



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KETERLAMBATAN PENYERAPAN 2015 ANGGARAN BELANJA  
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SITUBONDO  
TAHUN 2013 S.D 2015**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**LUHUR URA KUSUMA DINATA**

**NIM. 500582332**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER MANAJEMEN**  
**PERNYATAAN**

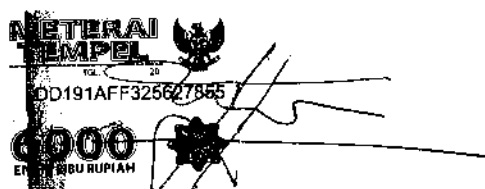
TAPM yang berjudul Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keterlambatan Penyerapan  
Anggaran Belanja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Situbondo tahun 2013  
s.d. 2015

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah  
saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan  
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia  
menerima sanksi akademik.

Jember, Juli 2018

Yang Menyatakan



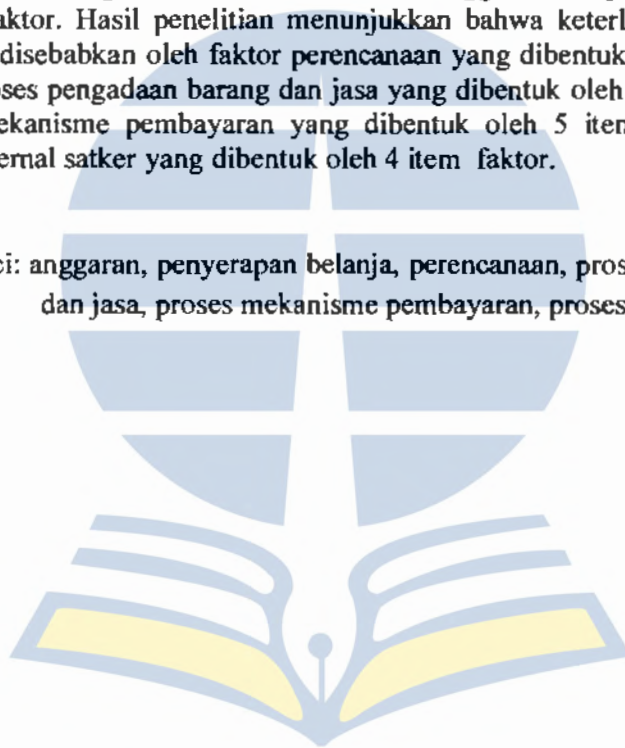
Luhur Ura Kusuma Dinata

NIM 500582332

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Situbondo. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Unit analisis yang digunakan adalah individual, yaitu Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar (SPM), Bendahara Pengeluaran dan Pengelola Keuangan lainnya pada Satuan Kerja KPP Pratama Situbondo. Lokasi penelitian berada di KPP Pratama Situbondo. Populasi dan sampel adalah Satuan Kerja KPP Pratama Situbondo sebanyak 70 orang. Metode analisis data menggunakan uji instrumen data dan analisis faktor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlambatan penyerapan anggaran disebabkan oleh faktor perencanaan yang dibentuk oleh 13 item faktor, faktor proses pengadaan barang dan jasa yang dibentuk oleh 8 item faktor, faktor proses mekanisme pembayaran yang dibentuk oleh 5 item faktor, dan faktor proses internal satker yang dibentuk oleh 4 item faktor.

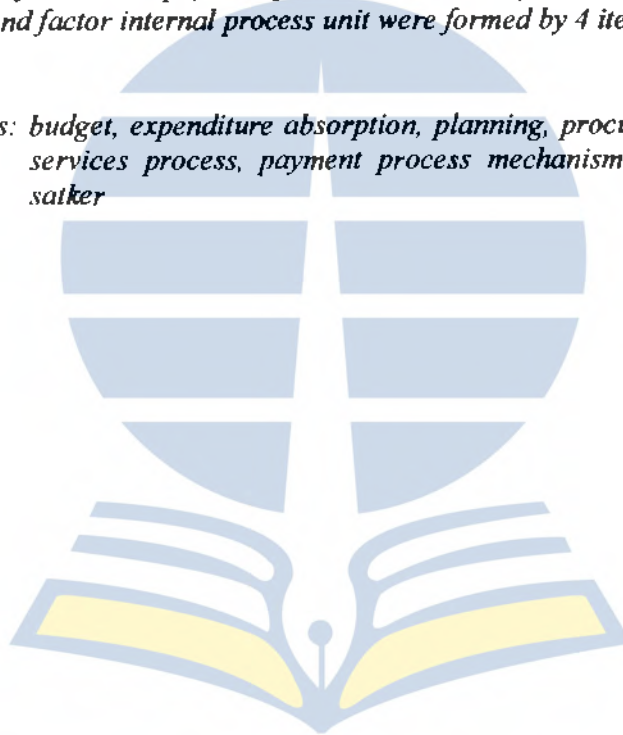
Kata kunci: anggaran, penyerapan belanja, perencanaan, proses pengadaan barang dan jasa, proses mekanisme pembayaran, proses internal satker



## ABSTRACT

*The aim of this study was to analyze the factors that affect the delay of budget absorption at the KPP Pratama Situbondo. The approach of this research was quantitative. The analytical unit used individual, namely Budget User Authority (KPA), Committing Officer (PPK), SPM Signatory Officer, Expenditure Treasurer and other Financial Manager at Work Unit of KPP Pratama Situbondo. The research location was in KPP Pratama Situbondo. Population of this research were Unit Work Unit of KPP Pratama Situbondo. Consisting of 70 people. Analysis method used instrument test and factor analysis. The result showed that the delay of budget absorption is caused by the planning factor were formed by 13 item factors, the procurement process of goods and services's factor were formed by 8 items factors, the payment process mechanism factor were formed by 5 items factors, and factor internal process unit were formed by 4 items factors.*

*Keywords: budget, expenditure absorption, planning, procurement of goods and services process, payment process mechanism, internal process of satker*



## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Faktor Faktor yang memengaruhi Keterlambatan  
Penyerapan Anggaran Belanja pada Kantor Pelayanan  
Pajak Pratama Situbondo Tahun 2013 s.d. 2015

Penyusun TAPM : Luhur Ura Kusuma Dinata

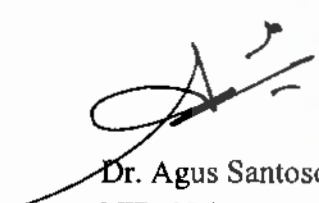
NIM : 500582332

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal :

Menyetujui :  
Pembimbing II,

Pembimbing I,

  
Dr. Agus Santoso, M.Si  
NIP. 19640217 199303 1 001


  
Dr. Ali Muktiyanto, SE, M.Si  
NIP.19720824 200012 1 001

Penguji Ahli

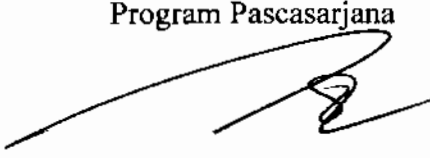
  
Prof. Tatang Ary Gumanti, Ph.D.

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu  
Program Magister Manajemen

  
Rini Yayuk Priyati, S.E., M.Ec., Ph.D.  
NIP. 19761012 200112 2 002

Direktur  
Program Pascasarjana

  
Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si  
NIP. 19581215 1986011 009

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**PENGESAHAN**

Nama : Luhur Ura Kusuma Dinata  
 NIM : 500582332  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul TAPM : Faktor Faktor yang memengaruhi Keterlamabatan Penyerapan 2015  
 Anggaran Belanja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Situbondo  
 Tahun 2013 s.d 2015

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM)  
 ..... Program Pascasarjana Universitas Terbuka

pada:

Hari/Tanggal :

W a k t u :

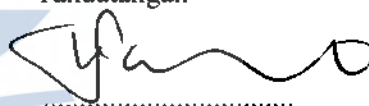
Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Tandatangan

Dr. Darmanto, M.Ed



Penguji Ahli

Prof. Tatang Ary Gumanti, Ph.D.



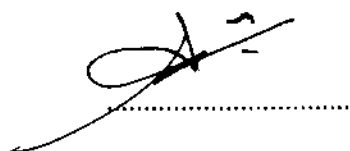
Pembimbing I

Dr. Ali Muktiyanto, SE, M.Si



Pembimbing II

Dr. Agus Santoso, M.Si



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan karunia dan rahmatnya, sehingga penulis akhirnya dapat menyelesaikan TAPM yang berjudul "*Faktor Faktor yang memengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Situbondo tahun 2013 s.d. 2015*" guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelas Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan sangat berjasa dalam penyelesaian TAPM ini, yaitu kepada :

1. Istri saya, Eka Galuh Angraini yang selalu memberikan dorongan moril;
2. Anak-anakku, Windy dan Ramya, yang selalu menjadi penyemangat;
3. Bapak Dr. Ali Muktiyanto, M.Si, selaku pembimbing I;
4. Bapak Dr. Agus Santoso, M.Si, selaku pembimbing II;
5. Bapak M. Yusrie Abas, selaku Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Situbondo yang selalu memberi dukungan;
6. Ibu Puji, terimakasih banyak, karena telah banyak membantu;
7. Ibu Hesti, Ibu Nita dan para staff di UPBJJ Jember yang selalu sigap membantu;
8. Bapak Ahmad Mubarok, teman seangkatan dan sekantor yang selalu setia dalam suka dan duka;
9. Seluruh teman-teman di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Situbondo yang telah bersedia membantu menjadi responden;
10. Semua Pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.  
Semoga kebaikan Bapak/Ibu sekalian akan mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT.

Situbondo, Juli 2018

Penulis

## Riwayat Hidup

Nama : Luhur Ura Kusuma Dinata  
NIM : 500582332  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tempat / Tanggal Lahir : Nganjuk / 18 November 1979  
Riwayat Pendidikan : Lulus SD Minggiran I, Kab. Kediri, pada tahun 1992  
Lulus SMPN 2 Gampengrejo, Kab. Kediri, pada tahun 1995  
Lulus SMAN I Papar, Kab. Kediri, pada tahun 1998  
Lulus SI di STIE Mandala Jember, pada tahun 2004

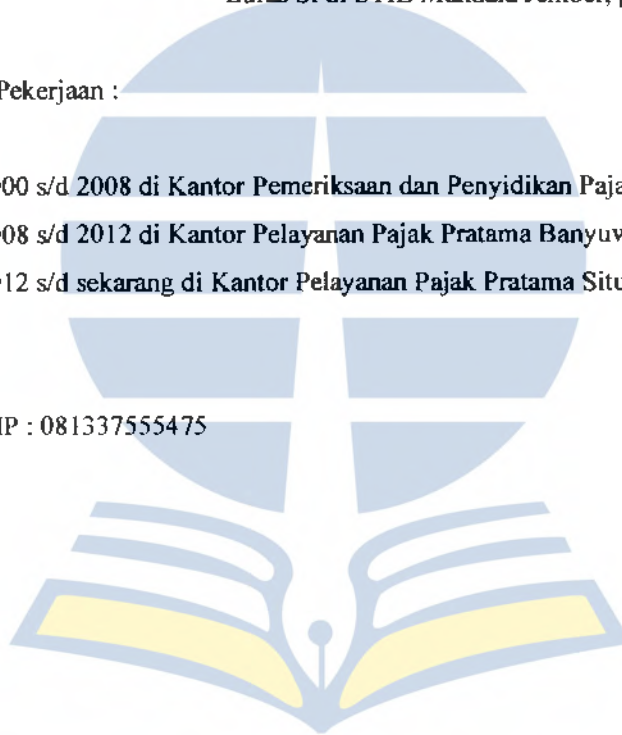
### Riwayat Pekerjaan :

Tahun 2000 s/d 2008 di Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak Jember

Tahun 2008 s/d 2012 di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Banyuwangi

Tahun 2012 s/d sekarang di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Situbondo

Nomor HP : 081337555475





## DAFTAR ISI

Abstract.....	i
Abstrak .....	ii
Lembar Peretujuan .....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar .....	v
Riwayat Hidup .....	vi
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	x
Daftar Tabel .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian .....	12
E. Batasan Penelitian.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori.....	14
1. Teori Stakeholder .....	14
2. Manajemen Keuangan .....	15
3. Pengertian Anggaran .....	16
4. Manfaat Anggaran.....	18
5. Anggaran Sektor Publik.....	20

6. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).....	24
7. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).....	25
8. Belanja Pemerintah Pusat.....	26
9. Faktor-Faktor Keterlambatan Penyerapan Anggaran.....	30
B. Penelitian-Penelitian Sebelumnya.....	36

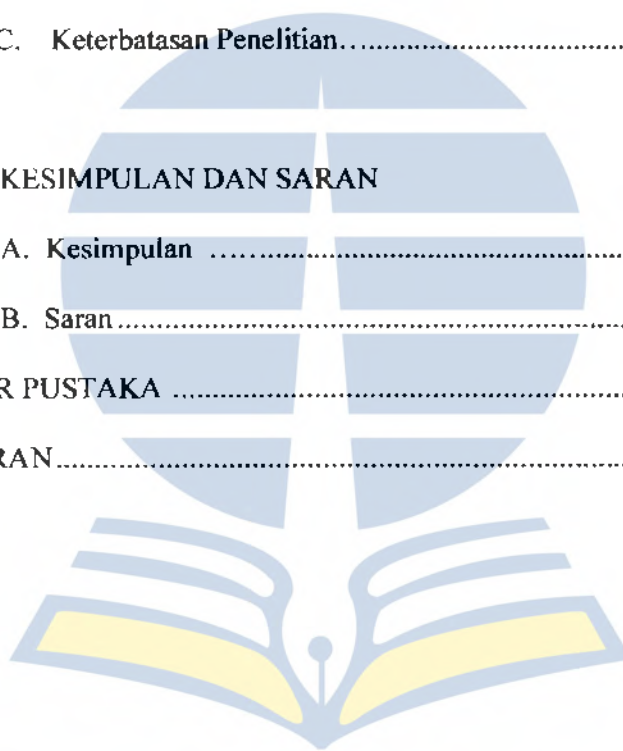
### BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	41
B. Lokasi Penelitian.....	41
C. Populasi dan Penentuan Sampel.....	42
D. Teknik Pengumpulan Data.....	42
E. Definisi Variabel dan Pengukurannya.....	43
F. Analisis Data.....	44
1. Uji Instrumen Data.....	44
2. Analisis Faktor ( <i>Exploratory Factor Analysis/EFA</i> ).....	45

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	50
1. Deskripsi Obyek Penelitian.....	50
2. Proses Pengumpulan Data.....	65
3. Deskripsi Karakteristik Responden.....	65
4. Deskriptif Statistik.....	69
5. Uji Validitas Data.....	72

6. Hasil Uji Reliabilitas .....	74
7. Hasil Analisis Faktor .....	75
B. Pembahasan .....	83
1. Faktor Perencanaan .....	83
2. Faktor Proses Pengadaan Barang dan Jasa .....	88
3. Faktor Proses Mekanisme Pembayaran .....	92
4. Faktor Proses Internal Satker .....	93
C. Keterbatasan Penelitian.....	94
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	96
B. Saran.....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>101</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>105</b>



**DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar 1.1</b>	<b>Jumlah APBN Tahun Anggaran 2012-2016.....</b>	<b>4</b>
<b>Gambar 1.2</b>	<b>Jumlah Belanja Kementerian/Lembaga Tahun 2012-2015....</b>	<b>6</b>
<b>Gambar 2.1</b>	<b>Kerangka Berpikir.....</b>	<b>39</b>
<b>Gambar 4.1</b>	<b>Struktur KPP Pratama Situbondo.....</b>	<b>52</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Realisasi Penyerapan Anggaran KPP Pratama Situbondo tahun 2013 sampai 2015 .....	9
Tabel 2.1	Hasil Penelitian Sebelumnya .....	36
Tabel 3.1	Variabel dan Indikator Penelitian.....	43
Tabel 4.1	Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin .....	66
Tabel 4.2	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....	67
Tabel 4.3	Distribusi Responden Menurut Masa Kerja .....	68
Tabel 4.4	Deskripsi Variabel Penelitian .....	69
Tabel 4.5	Skala Interval dan Kategori .....	71
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas Kuesioner .....	72
Tabel 4.7	Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	75
Tabel 4.8	<i>KMO dan Barlett's Test</i> .....	76
Tabel 4.9	Hasil Pengujian ( <i>Anti Image Correlations</i> ) .....	76
Tabel 4.10	<i>Total Variance Explaine</i> .....	78
Tabel 4.11	<i>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></i> .....	79
Tabel 4.12	Alasan pemblokiran serta upaya Pencegahan / Perbaikan.....	85

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Anggaran belanja pada suatu negara adalah hal yang sangat penting. Anggaran belanja digunakan suatu negara untuk melakukan pembiayaan atas kegiatan-kegiatan untuk mensejahterakan rakyatnya. Selain itu pada saat perekonomian suatu negara sedang menghadapi masalah, maka diperlukan stimulus dari anggaran negara sebagai pendongkraknya, sehingga perekonomian suatu negara dapat menggeliat kembali. Belanja negara ini dibuat satu tahun sekali yang dinamakan Anggaran Belanja dan Pendapatan Negara (APBN).

APBN disusun sebagai pedoman bagi pemerintah untuk melakukan belanja/pengeluaran dan target pendapatan negara yang ingin dicapai agar tercipta keseimbangan dalam melaksanakan program-program pemerintah untuk memacu pertumbuhan ekonomi sesuai yang diinginkan, pembukaan lapangan kerja, sesuai prioritas pemerintah demi terciptanya suatu masyarakat yang adil dan makmur, sejahtera baik materiil dan spirituil sesuai dengan Pancasila sila ke-5 serta Pembukaan UUD 1945.

APBN adalah salah satu sarana kebijakan fiskal pemerintah yang juga berfungsi sebagai bentuk campur tangan pemerintah terhadap perekonomian suatu negara yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi perekonomian. Setiap tahun APBN disusun oleh pemerintah, kemudian dibahas bersama dengan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) untuk mendapatkan persetujuan. APBN yang



sudah disetujui tadi, dijabarkan dalam bentuk dokumen anggaran, yang disebut Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Sebelum menjadi DIPA, satuan kerja pada Kementerian/Lembaga, menyusun Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian dan Lembaga (RKAKL) kepada instansi pusat mereka, kemudian disahkan oleh Kementerian Keuangan RI selaku Bendahara Umum Negara (BUN) melalui Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Selaku Bendahara Umum Negara (BUN), Menteri Keuangan mempunyai kewenangan/kekuasaan negara selaku pengelola fiskal, sedangkan Menteri/Pimpinan Lembaga yang lain adalah pengguna anggaran/pengguna barang bagi Kementerian/Lembaga yang dipimpinnya seperti diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Dalam aturan tersebut Kementerian Keuangan maupun Kementerian/Lembaga teknis lainnya memiliki fungsi yang berbeda. Menteri Keuangan memiliki kekuasaan atas pengelola keuangan.

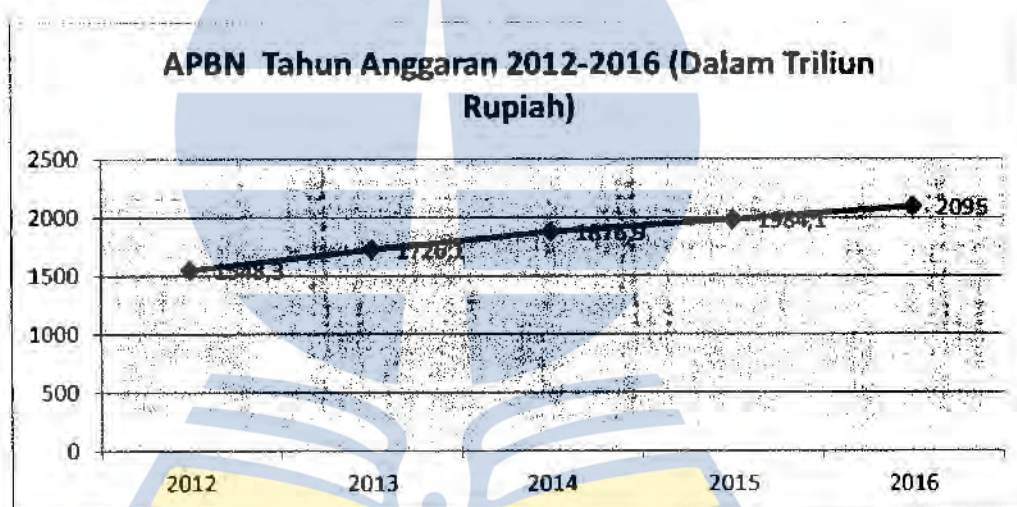
Tugas dari Kementerian Keuangan adalah menyelenggarakan segala urusan pemerintahan di bidang keuangan negara untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam bidang penganggaran, Kementerian Keuangan harus mampu menyusun anggaran yang kredibel baik dari sisi penerimaan maupun pengeluaran, sehingga dapat berguna bagi masyarakat dan menimbulkan kepercayaan pada pasar. APBN harus diselesaikan tepat waktu sehingga setiap awal tahun semua Kementerian/Lembaga sudah dapat menerima DIPA masing masing yang selanjutnya dapat segera digunakan untuk menunjang tugas dan fungsi mereka, dalam rangka menyejahterakan masyarakat. Hal tersebut

salah satunya pernah dicontohkan oleh Presiden R.I, Joko Widodo di Istana Negara dalam penyerahan DIPA Tahun 2015 kepada seluruh jajaran di bawahnya baik Menteri, Kepala Lembaga Pemerintah serta para Gubernur di seluruh Indonesia, yang dilaksanakan sebelum Tahun Anggaran 2015 berjalan, tepatnya tanggal 8 Desember 2014. (Setkab. go.id, 2014). Dengan diteruskannya DIPA pada awal tahun kepada setiap Kementerian/Lembaga, maka diharapkan kebijakan dari Kementerian/Lembaga tersebut dapat segera dieksekusi, sehingga mampu menjadi instrument kebijakan fiskal yang mendorong pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan kerja dan mengurangi kemiskinan. Selain itu, hal ini juga dapat mewujudkan nawacita dari Presiden RI, Joko Widodo, khususnya nawacita nomor tujuh yaitu untuk menciptakan perekonomian yang mandiri dengan menggerakkan berbagai sektor strategis ekonomi domestik.

Pemerintah telah melakukan hal hal yang di anggap perlu untuk melakukan optimalisasi peran APBN, seperti membuat birokrasi lebih fleksibel, memangkas jalur birokrasi serta memaksimalkan penyerapan anggaran di setiap Kementerian/Lembaga. Kebijakan konkret yang pernah dilakukan, antara lain adalah pembentukan Tim Evaluasi dan Pengawasan Penyerapan Anggaran (TEPPA), percepatan penerapan Undang-Undang Pengadaan Tanah, dan pelaksanaan mekanisme *reward and punishment* untuk setiap kementerian/lembaga. Adanya langkah tersebut diharapkan bahwa belanja dalam APBN dapat berdampak lebih positif pada perekonomian nasional khususnya di sektor riil, agar fungsi stabilisasi dan distribusi dapat lebih terjamin dalam APBN.



Seluruh belanja pemerintah yang termuat di APBN, dirinci dalam sebuah dokumen yang disebut DIPA yang dikelola oleh oleh masing-masing kementerian/lembaga mempunyai peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan nasional, terutama untuk memelihara dan meningkatkan kesejahteraan rakyat. APBN yang semakin meningkat dari tahun ke tahun, serta komposisi anggaran yang lebih menitikberatkan ke sektor sektor produktif (seperti infrastruktur) memiliki dampak yang besar pada permintaan *agregat* dan output nasional, dan berpengaruh terhadap alokasi sumberdaya perekonomian. Besarnya APBN dari tahun ke tahun dapat dilihat dalam Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Jumlah APBN Tahun Anggaran 2012-2016  
Sumber: BPKP (2016)

Peningkatan anggaran dari pemerintah tiap tahun, ternyata tidak diimbangi dengan tingkat penyerapan anggaran yang maksimal. Dalam beberapa tahun terakhir, penyerapan anggaran oleh setiap kementerian/lembaga selalu lambat di permulaan tahun anggaran, dan selalu memuncak pada akhir tahun anggaran. Pola pengeluaran anggaran seperti ini selalu terjadi mulai dari pemerintah pusat sampai

ke pemerintah daerah. Hal seperti ini mempunyai dampak yang kurang baik terhadap efektivitas APBN sebagai salah satu penggerak pertumbuhan ekonomi. Apabila anggaran belanja tersebut digunakan untuk pembangunan infrastruktur, sarana dan prasarana fisik (jalan raya, jembatan dan lainnya) maka hal ini dapat menimbulkan keterlambatan penyelesaian fasilitas tersebut, dan adanya risiko kualitas yang buruk karena sarana dan prasarana tersebut karena dibangun secara terburu buru.

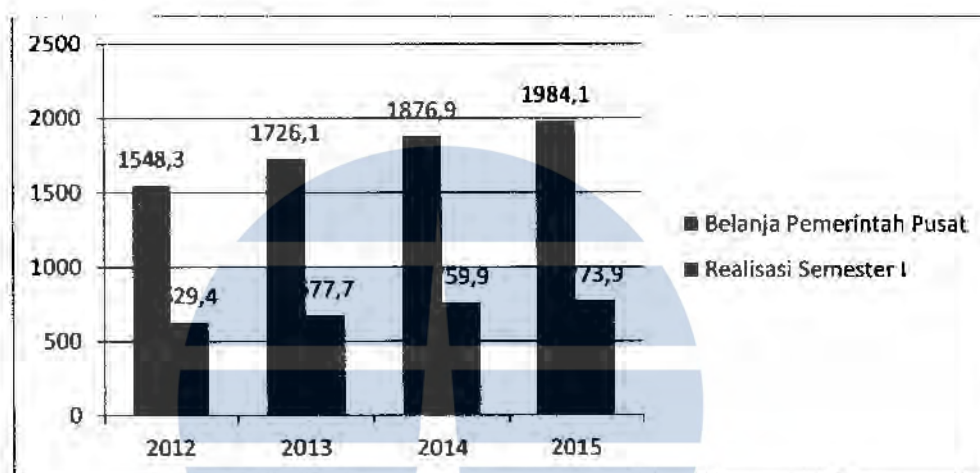
Penyerapan anggaran yang terlambat, menyebabkan penurunan nilai tambah suatu anggaran, output yang rendah menyebabkan perekonomian tidak tumbuh sesuai harapan. Padahal, kinerja pemerintah diukur dari pelayanan publik yang telah dilakukan kepada masyarakat. Permasalahan keterlambatan penyerapan anggaran dapat menyebabkan *opportunity cost* terhadap uang pemerintah. Keterlambatan penyerapan anggaran mengakibatkan kurang optimalnya pemerintah dalam menempatkan investasi, apabila dalam kas pemerintah terdapat kelebihan dari peningkatan pendapatan negara. Investasi tidak akan dapat dilakukan oleh pemerintah jika terdapat ketidakpastian dalam penyerapan anggaran karena sangat berisiko.

Dampak buruk lainnya dari keterlambatan penyerapan anggaran adalah adanya beban bunga yang harus ditanggung apabila pemerintah sudah mendapatkan dana dari penjualan obligasi/Surat Utang Negara. Namun dana tersebut belum dimanfaatkan untuk belanja negara. Lebih parahnya lagi jika ternyata dana yang diperoleh dari hutang tersebut ternyata tidak jadi dipergunakan karena tertundanya penyerapan anggaran kementerian/lembaga,



sehingga mengakibatkan adanya kas yang tidak terpakai di rekening pemerintah. Jika jumlah kas tidak terpakai terlalu besar, maka menunjukkan tata kelola manajemen keuangan yang buruk dari pemerintah.

Realisasi penyerapan APBN atas belanja kementerian/lembaga negara, tahun 2012 sd. 2015 terlihat dalam Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Jumlah Belanja Kementerian/Lembaga Semester I Tahun 2012-2015  
Sumber : Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan (2015)

Gambar 1.2 menunjukkan bahwa pada semester I, tidak ada penyerapan anggaran yang melebihi 41 %, pencapaian penyerapan tertinggi adalah pada tahun 2012, pada posisi 40,6% (629,4 /1548,3) dan yang terendah pada tahun 2015, pada posisi 39,00% (773,9/1984,1). Penyerapan anggaran yang rendah juga akan memengaruhi kelancaran program program pemerintah. Program yang telah direncanakan oleh suatu kementerian/lembaga pemerintah akan tertunda untuk dilaksanakan akibat ketidaksiapan pelaksana di lapangan dalam melakukan eksekusi atas sebuah kegiatan, yaitu dalam proses pengadaan barang atau jasa pemerintah.

Pemerintah dapat dilakukan dengan melakukan percepatan dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa untuk mempercepat proses penyerapan anggaran. Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 70 tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Peraturan ini memberikan mandat kepada Kuasa Pengguna Anggaran untuk melakukan pengadaan barang dan jasa melalui *E-Procurement (E-Proc)*, yaitu sebuah proses pengadaan barang/jasa secara *online*. Prosedur pengadaan barang dan jasa sebelum menggunakan ketentuan ini memerlukan waktu yang lebih lama mulai dari tahap pengumuman pekerjaan sampai pada tahap pengumuman pemenang, sehingga menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran. Penggunaan sistem elektronik maka akan semakin efisien dalam proses pengadaan barang dan jasa. Para peserta yang mengikuti lelang tidak perlu melampirkan dokumen lelang yang tebal sebagai syarat administrasi, menghindari adanya sanggahan banding, sehingga akan mempermudah dalam proses pengadaan barang dan jasa. Penyerapan anggaran atau menumpuknya belanja pada akhir tahun anggaran selalu menjadi fenomena yang terus berulang. Perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran yang kurang bagus dianggap sebagai biang utama lambatnya penyerapan anggaran suatu instansi.

Penelitian tentang penyerapan anggaran penting untuk diteliti karena adanya diharapkan adanya konsistensi generalisasi penelitian dengan hasil yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Heriyanto (2012) menemukan bahwa perencanaan yang tidak matang mengakibatkan penyerapan anggaran tidak maksimal. Hal itu menunjukkan ketidaktepatan dalam perencanaan anggaran



mengakibatkan sulitnya pelaksanaan anggaran yang berdampak pada lambatnya proses penyerapan dan pertanggungjawaban anggaran. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa penyerapan anggaran yang tidak optimal dapat memengaruhi terjadinya ketidakproporsionalan dan terkonsentrasi penyerapan anggaran di akhir tahun sehingga perlu diteliti faktor-faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran khususnya di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Situbondo.

### **B. Rumusan Masalah**

Keterlambatan penyerapan anggaran adalah sebuah fenomena nasional yang selalu berulang setiap tahun. Hal ini terjadi karena tiap satuan kerja di Indonesia rata-rata juga mengalami hal yang sama, yaitu penyerapan anggaran selalu menumpuk pada akhir anggaran. Hal itu juga terjadi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Situbondo, sebuah instansi vertikal di daerah dari Direktorat Jenderal Pajak, salah satu Eselon I di Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Kurun waktu tahun 2013 sampai 2015 pada KPP Pratama Situbondo terlihat jelas bahwa terdapat kecenderungan bahwa realisasi penyerapan anggaran selalu menumpuk pada akhir tahun anggaran. Hal ini tentunya kurang baik, karena dapat menghambat program yang akan dilaksanakan. Apabila penyerapan anggaran yang berkaitan dengan belanja barang dan modal terlambat maka akan memiliki dampak yang signifikan mengingat belanja pemerintah yang melalui APBN/APBD menjadi salah satu stimulus untuk menggerakkan perekonomian yang diharapkan memiliki efek domino positif bagi perekonomian Indonesia.

Realisasi penyerapan anggaran Pratama Situbondo tahun 2013 sampai 2015 dijelaskan Tabel 1.1.

Tabel. 1.1 Realisasi Penyerapan Anggaran KPP Pratama Situbondo tahun 2013 sampai 2015

Tahun	Pagu Anggaran ( satuan Rp)	Triwulan	Penyerapan ( satuan Rp)	%	% Kumulatif
2013	7.221.159.000	I	1.250.590.160	17,32%	17,32%
		II	1.566.739.393	21,70%	39,01%
		III	1.976.098.646	27,37%	66,38%
		IV	2.138.116.235	29,61%	95,99%
2014	7.345.794.000	I	1.352.869.353	18,42%	18,42%
		II	1.683.186.919	22,91%	41,33%
		III	1.924.257.077	26,20%	67,53%
		IV	2.219.208.465	30,21%	97,74%
2015	9.031.467.000	I	1.224.523.182	13,56%	13,56%
		II	1.916.103.458	21,22%	34,77%
		III	2.039.385.216	22,58%	57,36%
		IV	3.132.295.540	34,68%	92,04%

Sumber : Laporan SAKPA KPP Pratama Situbondo, tahun 2013 sampai 2015

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa penyerapan anggaran terbesar selalu terjadi pada triwulan keempat, sedangkan pada triwulan pertama sampai ketiga relatif kecil. Penyerapan anggaran harusnya selalu proporsional mulai dari triwulan pertama sampai ke empat sehingga mekanisme pencairan dan penyediaan dana anggaran dapat dikontrol dengan baik. Oleh sebab itu, untuk memahami faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran belanja serta solusi pemecahannya maka perlu dibuat sebuah penelitian. Keberhasilan dalam pemecahan masalah penyerapan anggaran belanja dari Satuan Kerja, KPP Pratama Situbondo dapat dijadikan dasar sebagai salah satu masukan bagi perbaikan pola penyerapan anggaran secara nasional.



Beberapa faktor yang memengaruhi dalam penyerapan anggaran yaitu pertama, persoalan internal dari satuan kerja tersebut, seperti: keterlambatan penunjukan pejabat/tenaga pengelola keuangan, kurang adanya penghargaan bagi petugas dalam pengelolaan anggaran dan kebiasaan menunda pekerjaan (Miliasih, 2012). Kedua, proses pengadaan barang/jasa. Kehati-hatian para pejabat pengadaan barang/jasa dalam mengambil keputusan dalam proses pengadaan barang/jasa, masih ada keengganan sebagian pegawai untuk ditunjuk sebagai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) atau pejabat pengadaan sehingga berdampak terhadap lambatnya penyerapan anggaran (Miliasih, 2012). Ketiga, mekanisme pembayaran (pencairan anggaran). Sesuai ketentuan dalam pasal 21 ayat (1) Undang-Undang R.I. No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara menyatakan bahwa “Pembayaran atas beban APBN/APBD tidak boleh dilakukan sebelum barang dan/atau jasa diterima” (Miliasih, 2012). Peraturan tersebut secara jelas menyatakan bahwa syarat utama untuk dilakukan pembayaran adalah telah dilakukan penyerahan seluruh barang dan/atau jasa sesuai perjanjian/kontrak yang dibuat oleh PPK dengan penyedia barang/jasa. Terkadang, karena suatu dan lain hal, pembayaran oleh pemerintah kepada pihak ketiga juga mengalami kelambatan. Tunggul (2011) menyatakan bahwa penyebab keterlambatan pembayaran kepada pihak ketiga atau penyedia barang/jasa juga disebabkan oleh pihak penyedia barang/jasa tersebut, dokumen yang tidak lengkap atau tidak mengajukan tagihan. Selain itu, faktor lain yang memengaruhi adalah perencanaan kas dari satuan kerja yang tidak akurat, sehingga menyebabkan satuan kerja belum memiliki acuan yang sesuai dalam merealisasikan belanja, sehingga

menghambat proses penyerapan anggaran (Septianova dan Adam, 2013). Hal yang hampir sama juga diungkapkan oleh Kuswoyo (2012) yang menyatakan bahwa penumpukan belanja di akhir tahun anggaran karena lambatnya penyerapan anggaran.

### C. Tujuan Penelitian

Mekanisme penyusunan anggaran didahului oleh pembuatan RKAKL (Rencana Kerja Anggaran Kementerian dan Lembaga), setelah itu akan disahkan DIPA (Daftar isian Pelaksanaan Anggaran) di awal tahun anggaran. Setiap Kementerian atau Lembaga Pemerintah adalah sebagai Pengguna Anggaran. Setiap Pengguna Anggaran (PA) akan melimpahkan wewenang tentang pengelolaan anggarannya kepada Kuasa Pengguna Anggaran (KPA). Untuk Instansi vertikal di daerah seperti KPP Pratama Situbondo, Kepala Kantor otomatis menjabat sebagai KPA. Selain KPA ada pejabat lain yang terlibat dalam pengelolaan anggaran ini, yaitu PPK yaitu pejabat yang diangkat oleh Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran sebagai pemilik pekerjaan yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pengadaan barang/jasa. Kemudian masih ada Pejabat Pengadaan (PBJ) adalah petugas yang bertanggung jawab untuk melakukan tahapan pengadaan barang dan jasa, baik menggunakan metode Pengadaan Langsung, Penunjukan Langsung, dan *E-Purchasing* dan Bendahara Pengeluaran yaitu pejabat yang ditunjuk menerima, menyimpan, membayarkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang untuk keperluan belanja daerah dalam rangka pelaksanaan anggaran.



Penyerapan anggaran belanja pada KPP Pratama Situbondo yang selalu menumpuk pada triwulan terakhir. Hal ini menunjukkan masih adanya masalah baik dalam perencanaan, pelaksanaan, pelaporan maupun dari sisi pertanggungjawaban anggaran. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan analisis terhadap berbagai faktor yang berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran pada KPP Pratama Situbondo.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan dapat dijadikan sebagai bahan informasi sekaligus bahan referensi dalam penyelesaian permasalahan yang berhubungan dengan terlambatnya penyerapan anggaran, khususnya pada satuan kerja KPP Pratama Situbondo. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan menjadi salah satu studi literatur yang berhubungan dengan proses penyerapan anggaran.

#### **E. Batasan Penelitian**

Batasan batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Fokus penelitian adalah faktor-faktor yang memengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran KPP Pratama Situbondo seperti belanja pegawai, belanja modal dan belanja barang.
2. Satuan Kerja yang menjadi tempat penelitian adalah KPP Pratama Situbondo dengan data penyerapan anggaran selama 3 tahun, yaitu mulai tahun 2013 sampai 2015.

3. Pembahasan dalam penelitian, difokuskan pada terlambatnya penyerapan anggaran untuk belanja pegawai, belanja modal dan belanja barang yang terjadi pada periode tahun 2013 sampai 2015.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A Kajian Teori

##### 1 Teori *Stakeholder*

Menurut Freeman dan Reed (1993) dalam Ulum (2009), *stakeholder* adalah “sekelompok orang atau individu yang diidentifikasi dapat memengaruhi dan dapat dipengaruhi oleh suatu tujuan pencapaian tertentu”. Para supplier, para pemegang saham, bank, pemerintah, para *customer* dan komunitas memegang peran yang penting dalam suatu organisasi (berperan sebagai *stakeholder*).

Pemerintahan adalah salah satu bagian elemen yang membentuk suatu masyarakat dalam suatu sistem sosial. Situasi ini kemudian menimbulkan sebuah interaksi antara para *stakeholder* dengan pemerintah, yang berarti bahwa pemerintah harus melaksanakan tugasnya secara dua arah yaitu melakukan pemenuhan kebutuhan pemerintahan itu sendiri serta seluruh *stakeholder* dalam suatu sistem sosial tertentu. Oleh karena itu, akan terdapat saling ketergantungan dan saling memengaruhi antara segala sesuatu yang dilakukan dan dihasilkan oleh masing-masing elemen dari *stakeholder* tersebut.

Pemerintah memiliki tugas untuk menyejahterakan rakyatnya melalui pelaksanaan program-program pembangunan di segala bidang. Tidak hanya masyarakat yang ada di pusat kekuasaan saja namun masyarakat yang ada di daerah pun juga harus disejahterakan. Pemerataan pembangunan harus menjadi prioritas untuk mencegah adanya kesenjangan ekonomi antar daerah.

Setiap pembangunan memerlukan biaya. Biaya untuk pembangunan yang



telah tersedia dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) harus digunakan dengan sebaik-baiknya dan seadil-adilnya demi demi seluruh rakyat. Oleh karena itu, maka penting untuk dipastikan bahwa setiap program pembangunan pemerintah dapat berjalan dengan direncanakan dengan matang sehingga akan sangat terasa dan dapat dinikmati oleh seluruh rakyat.

## 2 Manajemen Keuangan

Pada dasarnya manajemen keuangan mempunyai dua unsur kata yaitu “Manajemen” dan “Keuangan”. Manajemen keuangan merupakan salah satu fungsi operasional perusahaan yang sangat penting di antara fungsi-fungsi operasional perusahaan lainnya seperti manajemen pemasaran, manajemen produksi, manajemen stratejik, manajemen sumber daya manusia, dan sebagainya.

Gitman dan Zutter (2012) menyatakan pengertian keuangan adalah salah satu seni dan ilmu pengetahuan dari pengelolaan uang. Sesungguhnya setiap individu dan organisasi yang menghasilkan uang akan membelanjakan dan atau menginvestasikan uang tersebut. Keuangan memiliki hubungan dengan institusi, pasar, proses, dan instrumen yang terkait dalam proses transfer atau perpindahan uang antar individu, pemerintah dan bisnis. Menurut Arthur J. Keown, John D. Martin, John W. Petty (2011), manajemen keuangan adalah suatu hal tentang penciptaan dan pemeliharaan dari kekayaan atau nilai ekonomi. Menurut Riyanto (2013), manajemen keuangan merupakan manajemen yang digunakan sebagai fungsi-fungsi pembelanjaan.

Menurut beberapa pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen keuangan dapat diartikan sebagai berbagai usaha untuk menyediakan uang yang akan digunakan oleh suatu perusahaan untuk memperoleh suatu aktiva. Pada dasarnya pembelanjaan adalah masalah keseimbangan finansial dalam suatu perusahaan. Dengan kata lain manajemen keuangan adalah segala usaha pengelolaan yang dilakukan secara maksimal terhadap berbagai dana yang dimiliki untuk melakukan pembiayaan atas berbagai aktivitas dari perusahaan. Menurut Riyanto (2013), ada tiga tugas utama dari seorang manajer keuangan, yaitu :

- a. Pengambilan keputusan terkait pengalokasian dana, baik dana yang berasal dari internal perusahaan maupun eksternal atau bentuk investasi lainnya yang menguntungkan,
- b. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pembiayaan investasi atau pembelanjaan. Ini berkaitan dengan cara mendapatkan dana yang lebih efisien, penggunaan sumber dana baik dari internal atau eksternal perusahaan serta berapa komposisi sumber dana yang harus dipertahankan, dan
- c. Pengambilan keputusan terkait kebijakan dividen. Hal ini berhubungan tentang laba perusahaan, apakah akan dibagikan dalam bentuk dividen atau digunakan untuk investasi di masa mendatang.

### **3 Pengertian Anggaran**

Menurut Garrison dan Noreen (2000), anggaran adalah suatu rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya

lainnya untuk suatu periode tertentu. Anggaran adalah sebuah rencana kerja mengenai kegiatan organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang. Selain itu anggaran juga dapat dinyatakan dalam satuan unit barang/jasa.

Menurut Halim (2004), anggaran merupakan sebuah rencana operasional dalam bentuk satuan uang dari sebuah organisasi dimana satu pihak menggambarkan tentang pengeluaran/biaya dan di pihak lainnya menggambarkan perkiraan penerimaan/pendapatan untuk memenuhi belanja tersebut dalam periode tertentu, semisal satu tahun. Sedangkan Hansen dan Mowen (1997), dalam Gotama (2008), menyatakan bahwa anggaran adalah rencana keuangan untuk masa depan, yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

Anggaran merupakan salah satu cara bagi pihak manajemen untuk melakukan fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian dalam suatu organisasi/perusahaan. Dalam fungsi perencanaan, dengan adanya anggaran, tujuan organisasi/perusahaan diharapkan dapat tercapai sesuai rencana. Sedangkan fungsi anggaran sebagai pengendalian adalah mengharapkan penyusunan suatu anggaran tidak menggunakan sumber dana yang tidak semestinya.

Menurut Gitosudarmo (2003), unsur-unsur yang terdapat dalam suatu anggaran, antara lain perencanaan, aktivitas perusahaan, satuan keuangan/moneter dan waktu di masa depan yang dijelaskan berikut.



a. Perencanaan

Perencanaan adalah penentuan berbagai kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Ada beberapa alasan yang dijadikan dasar penyusunan rencana, yaitu :

- a. Ketidakpastian waktu di masa mendatang;
- b. Waktu di masa mendatang penuh dengan berbagai alternatif;
- c. Perencanaan merupakan pedoman untuk sarana pengawasan dan koordinasi.

b. Mencakup semua aktivitas perusahaan

Semua kegiatan dalam suatu perusahaan yang meliputi seluruh kegiatan, baik di bidang keuangan, produksi, administrasi umum, personalia dan pemasaran.

c. Dinyatakan dalam sebuah satuan keuangan/moneter

Seluruh kegiatan yang akan dilakukan menggunakan satuan rupiah, namun sebelumnya dinyatakan dalam bentuk satuan ini, setiap kegiatan dilakukan pengukuran menggunakan satuan tersendiri.

d. Menyangkut waktu di masa depan

Suatu anggaran dibuat untuk periode masa yang akan datang. Periode tersebut dapat berupa jangka panjang maupun jangka pendek.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah sebuah rencana bagi pihak manajemen perusahaan untuk memperoleh dan menggunakan seluruh sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan dalam periode tertentu yang dinyatakan secara terperinci dan formal dalam bentuk kuantitas.

#### 4 Manfaat Anggaran

Berdasarkan pendapat Hansen, don R. dan Maryanne Mowen (1997), ada beberapa manfaat suatu anggaran bagi suatu organisasi adalah :

- a. Memudahkan perencanaan bagi seorang manajer;
- b. Sebagai penyedia informasi bagi perusahaan untuk perbaikan sebuah keputusan;
- c. Menyediakan informasi yang dijadikan standar dalam melakukan evaluasi kinerja;
- d. Sebagai sarana untuk perbaikan koordinasi dan komunikasi.

Menurut Gitosudarmo (2003), manfaat dari disusunnya suatu anggaran antara lain :

- a. Merupakan alat untuk menaksir  
Anggaran disusun untuk periode yang akan datang di dalamnya memuat aktivitas yang akan dilaksanakan. Nilai anggaran dalam satuan moneter tersebut merupakan nilai taksiran dari aktivitas yang akan dilaksanakan;
- b. Sebagai alat pengatur otorisasi dan *plafond*  
Sebagai fungsi otorisasi, suatu anggaran telah disusun berdasarkan pos pos tertentu, dan harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan. Anggaran juga mencerminkan batas tertinggi suatu dari suatu aktivitas yang akan dilaksanakan, sehingga suatu biaya yang dikeluarkan tidak boleh melebihi batas tertinggi tersebut.

Menurut Munandar (2000), terdapat beberapa manfaat dari sebuah anggaran, yaitu sebagai berikut:



a. Sebagai pedoman pekerjaan

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah sekaligus harus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

b. Sebagai alat pengkoordinasi suatu pekerjaan

Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasi kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan harus dapat saling menunjang saling bekerja sama dengan manajemen untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan, dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

c. Sebagai alat pengawasan pekerjaan

Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur atau alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti dengan membandingkan antara apa yang tertuang dalam anggaran dengan apa yang dicapai untuk realisasi kerja perusahaan. Sebagai alat pengawasan, anggaran juga berfungsi untuk mengetahui apakah sebuah kegiatan yang dilakukan sudah sesuai dengan rencana atau terjadi beberapa penyimpangan didalamnya. Dalam hal ini anggaran berguna untuk penyusunan rencana berikutnya agar menjadi lebih baik.

Suatu anggaran pada umumnya memiliki periode waktu tertentu yang biasanya satu tahun dan dinyatakan dalam satuan tertentu. Anggaran juga merupakan pernyataan janji dari manajer untuk melaksanakan seluruh kegiatan

yang tercantum didalamnya demi tercapainya tujuan organisasi/perusahaan atau dengan kata lain bentuk komitmen tanggung jawab dari seorang manajer.

## 5 Anggaran Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2005), anggaran adalah pernyataan tentang perkiraan kegiatan yang ingin dilakukan dalam periode waktu tertentu, dan kemudian dinyatakan dalam suatu satuan finansial tertentu, sedangkan penganggaran adalah suatu metode atau proses menyiapkan suatu anggaran. Alfiah (2010) menyatakan bahwa anggaran adalah suatu pedoman untuk melakukan suatu tindakan yang dilakukan oleh pemerintah, yang berisi rencana tentang pendapatan dan belanja, serta pembiayaan dan transfer dalam satuan rupiah, yang dibuat secara sistematis berdasarkan kriteria tertentu untuk suatu periode.

Penganggaran di suatu organisasi dalam sektor publik sebenarnya adalah hal yang cukup pelik karena penyusunannya terkait erat dengan proses politik yang sarat kepentingan. Hal ini sangat berbeda dengan anggaran sektor swasta yang disusun tanpa kepentingan politik namun bersifat privat atau rahasia, sehingga bukan untuk konsumsi publik bahkan untuk didiskusikan atau dikritisi. Namun keduanya memiliki persamaan yaitu sama sama berisi rencana kegiatan yang ingin dicapai dalam kurun waktu waktu tertentu yang dinyatakan dalam satuan keuangan.

Menurut Bastian (2010), anggaran dalam sektor publik diartikan sebagai suatu pernyataan perkiraan yang berisi pendapatan dan belanja, yang diharapkan dilaksanakan dalam satu periode tertentu. Dengan kata lain, anggaran di sektor

publik adalah sebuah dokumen yang mencerminkan kondisi keuangan dalam sebuah organisasi yang berisi informasi tentang penerimaan, aktivitas dan belanja (Mardiasmo, 2005).

Menurut Bastian (2010), ada beberapa contoh penerapan anggaran sektor publik antara lain:

- a. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Daerah (APBN/APBD-*Budget of state*)
- b. Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP), yaitu rincian rencana kerja keuangan setiap BUMN/BUMD serta badan hukum baik publik atau gabungan antara publik dengan swasta.

Menurut Halim (2004), ada beberapa fungsi anggaran negara, yaitu sebagai berikut :

- a. Menjadi suatu pedoman pemerintah untuk mengelola negara dalam periode waktu tertentu.
- b. Sebagai alat pengawasan masyarakat kepada pemerintah atas kebijakan yang dilakukan, karena dalam proses penyusunan anggaran terlebih dahulu harus mendapat persetujuan dari legislatif.
- c. Sebagai alat pengawasan masyarakat kepada pemerintah yang terpilih karena setiap akhir tahun anggaran akan ada pertanggungjawaban pemerintah atas pelaksanaan anggaran tersebut kepada legislatif.

Menurut Gotama (2008), anggaran sektor publik juga mempunyai beberapa manfaat yang sama dengan anggaran dalam sektor swasta, antara lain anggaran sebagai alat perencanaan, alat pengendalian, alat kebijakan fiskal, alat



politik, alat menilai suatu kinerja, alat motivasi dan alat untuk ciptakan ruang publik dijelaskan berikut.

a. Anggaran merupakan alat perencanaan

Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.

b. Anggaran merupakan alat pengendalian

Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran;

c. Anggaran merupakan alat kebijakan fiskal

Anggaran digunakan oleh pemerintah suatu negara untuk mendorong pertumbuhan ekonomi sekaligus menjaga stabilitasnya. Anggaran sektor publik dapat digunakan untuk mengetahui arah kebijakan fiskal dari pemerintah, sehingga mempermudah dalam melakukan estimasi dan prediksi ekonomi;

d. Anggaran merupakan alat politik

Anggaran merupakan dokumen hasil proses politik karena disusun oleh eksekutif dan mendapat persetujuan dari legislatif;

e. Anggaran merupakan alat komunikasi dan koordinasi.

Penyusunan anggaran dilakukan oleh setiap unit kerja dalam pemerintah. Penyusunan anggaran publik yang baik akan dapat mendeteksi jika terjadi ketidakselarasan pada suatu unit kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Anggaran sektor publik dapat dijadikan sebagai alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan;

f. Anggaran merupakan alat menilai suatu kinerja

Anggaran merupakan komitmen dari pemerintah kepada DPR/legislatif. Kinerja dari pemerintah akan diawasi oleh DPR dengan melihat efisiensi dan tingkat penyerapan anggaran. Kinerja manajer sektor publik dapat dinilai dengan membandingkan target yang dictarget yang dicapai dikaitkan dengan penggunaan anggaran yang digunakan;

g. Anggaran merupakan alat motivasi bagi bawahan

Anggaran dapat digunakan oleh manajer untuk memberi motivasi stafnya agar mereka bekerja dengan efektif, efisien dan ekonomis untuk pencapaian tujuan dan target organisasi yang telah ditentukan.

h. Anggaran merupakan alat untuk ciptakan ruang publik

Seluruh elemen masyarakat harus selalu peduli terhadap proses penganggaran. Masukan dari semua elemen masyarakat harus disampaikan kepada legislatif dan eksekutif agar semua aspirasinya dapat diakomodir dalam APBN.

Anggaran sektor publik sebenarnya dibuat sebagai alat koordinasi seluruh bagian dari suatu organisasi karena disusun secara bersama sama dan digabungkan satu sama lain. Penyusunan suatu anggaran dapat dikatakan baik, jika mampu mendeteksi adanya suatu penyimpangan atau inkonsistensi organisasi dalam mencapai suatu tujuan.

## 6 Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang menurut Halim (2004), ialah sebuah rancangan yang berisi pendapatan dan belanja pada suatu pemerintahan/Negara untuk satu masa tertentu. Definisi yang lain adalah dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan (2009) yang menyatakan bahwa APBN merupakan suatu rancangan kerja keuangan tahunan pemerintah yang telah mendapat persetujuan oleh Legislatif/Dewan Perwakilan Rakyat, yang berlaku mulai tanggal 1 Januari dan berakhir pada tanggal 31 Desember tahun berjalan.

Selain pengertian seperti tersebut di atas, masih ada definisi lain tentang anggaran baik dalam arti luas maupun sempit. Menurut (Halim, 2004), pengertian anggaran negara dalam arti sempit adalah sebuah rancangan belanja dan pendapatan dalam periode satu tahun. Sedangkan pengertian yang luas, disebutkan bahwa anggaran suatu negara merupakan sebuah rentang waktu perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban keuangan. Dalam arti luas pengertian anggaran negara ini mengakibatkan adanya sebuah daur atau siklus anggaran. Menurut Halim (2004), daur anggaran merupakan sebuah proses anggaran secara terus menerus yang diawali tahap perencanaan anggaran /penyusunan oleh yang legislatif sampai pada tahap akhir yaitu pertanggungjawaban. Terdapat empat tahap dalam siklus anggaran di Indonesia, yaitu tahap perencanaan/penyusunan, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan serta tahap akhir yaitu pertanggungjawaban anggaran (DJPB, 2009).

Menurut tiga definisi di atas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa anggaran suatu negara merupakan sebuah daftar yang berisi rencana



pendapatan serta belanja negara, yang dibuat terperinci dan terpadu dalam kurun waktu tertentu ( satu tahun) dan dinyatakan dalam satuan keuangan.

## 7 **Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)**

Ketika APBN sudah disahkan menjadi sebuah undang-undang, maka akan disusun peraturan turunan sebagai petunjuk pelaksanaannya. Peraturan tersebut berupa Peraturan Presiden tentang rincian APBN. Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara kemudian menyampaikan dokumen pelaksanaan anggaran tersebut kepada pimpinan kementerian/lembaga negara lainnya. Selanjutnya setiap kementerian/lembaga negara akan melaksanakan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) tersebut. Dokumen tersebut terdiri dari sasaran, fungsi, program serta rincian kegiatan yang harus dicapai. Selain itu juga terdapat rencana penarikan anggaran serta prediksi target pendapatan yang akan diterima.

Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) adalah sebuah dokumen tentang pelaksanaan anggaran yang berisi kegiatan kegiatan yang harus dilakukan oleh suatu **satuan kerja**, dibuat oleh setiap **satuan kerja** pada Menteri/Pimpinan Lembaga, kemudian dikordinasikan di tingkat pusat, selanjutnya akan disahkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI atau Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan RI. Dokumen ini mempunyai fungsi sebagai dasar dilakukannya tindakan yang dapat menyebabkan pencairan dana negara yang menjadi beban APBN serta menjadi dokumen yang digunakan sebagai pendukung dalam kegiatan akuntansi pemerintah (Ditjen Perbendaharaan, 2009).

## 8 Belanja Pemerintah Pusat

Pengeluaran atau belanja yang dilakukan pemerintah pusat memiliki peran penting sebagai sebuah sarana/instrumen yang paling utama dalam kebijakan fiskal. Dengan adanya belanja/pengeluaran anggaran dari pemerintah, diharapkan mampu memutar roda perekonomian, mengurangi tingkat kemiskinan dan pengangguran, menciptakan lapangan kerja baru, menaikkan pendapatan perkapita rakyat, meningkatkan ketahanan di bidang energi dan pangan, dan juga dapat mendorong daya saing ekonomi secara nasional maupun global. Belanja yang dilakukan oleh pemerintah pusat juga dapat menjadi stabilisator untuk perekonomian negara agar tahan banting di tengah situasi ekonomi global yang kurang menentu akhir-akhir ini. Dalam situasi ekonomi nasional yang lesu, dana yang dibelanjakan dari APBN dapat menjadi stimulus untuk menggairahkan ekonomi, namun sebaliknya di saat ekonomi terlalu ekspansif, maka kebijakan alokasi anggaran yang tepat dapat meredam dan mendinginkan roda kegiatan ekonomi agar tetap stabil, kondusif dan tidak spekulatif.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan RI, No. 91/PMK.06/2007, belanja pemerintah diklasifikasikan menjadi :

### a. Belanja Pegawai

Belanja yang merupakan kompensasi terhadap pegawai baik dalam bentuk uang atau barang, yang harus dibayarkan kepada pegawai pemerintah baik dalam negeri maupun luar negeri baik kepada pejabat negara, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai yang dipekerjakan oleh pemerintah yang belum



berstatus PNS, sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan, kecuali pekerjaan yang berkaitan dengan pembentukan modal.

b. Belanja Barang

Belanja atas pembelian barang dan jasa yang habis pakai untuk memproduksi barang dan jasa yang dipasarkan maupun yang tidak dipasarkan serta pengadaan barang yang dimaksudkan untuk diserahkan atau dijual kepada masyarakat dan belanja perjalanan. Belanja ini terdiri dari belanja barang dan jasa, belanja pemeliharaan dan belanja perjalanan dinas.

c. Belanja Modal

Belanja yang digunakan dalam rangka memperoleh atau menambah aset tetap atau aset lainnya yang memberi manfaat lebih dari satu periode akuntansi serta melebihi batasan minimal kapitalisasi aset tetap atau aset lainnya yang ditetapkan pemerintah. Aset tetap tersebut dipergunakan untuk operasional kegiatan sehari-hari suatu satuan kerja bukan untuk dijual. Belanja Modal terdiri dari Belanja Modal Tanah, Belanja Modal Peralatan dan Mesin, Belanja Modal Gedung dan Bangunan, Jalan dan Jembatan, Irigasi, Jaringan, dan Fisik Lainnya.

d. Pembayaran Bunga Utang

Belanja untuk pembayaran bunga (*interest*) yang dilakukan atas kewajiban penggunaan pokok utang (*principal outstanding*) baik utang dalam negeri maupun luar negeri yang dihitung berdasarkan posisi pinjaman jangka pendek atau jangka panjang. Jenis belanja ini khusus digunakan dalam kegiatan dari Bagian Anggaran Pembiayaan dan Perhitungan. Termasuk di dalamnya

kewajiban-kewajiban lainnya yang terkait dengan pembayaran cicilan utang seperti *commitment fee*, *insurance fee*, *fee* dan *charge* lainnya.

e. Subsidi

Belanja yang diberikan kepada perusahaan negara, lembaga pemerintah atau pihak ketiga lainnya yang memproduksi, menjual, mengekspor atau mengimpor barang dan jasa untuk memenuhi hajat hidup orang banyak agar harga jualnya dapat dijangkau masyarakat. Belanja ini antara lain digunakan untuk penyaluran subsidi kepada masyarakat melalui BUMN/BUMD dan perusahaan swasta. Jenis belanja ini khusus digunakan dalam kegiatan dari Bagian Anggaran Pembiayaan dan Perhitungan. Belanja subsidi terdiri dari belanja subsidi Bahan Bakar Minyak (BBM), belanja subsidi beras miskin (Raskin), belanja subsidi listrik, belanja subsidi benih, belanja subsidi pupuk, belanja subsidi untuk *Public Service Obligation* (PSO) dan subsidi lainnya yang ditetapkan pemerintah.

f. Belanja Hibah

Belanja pemerintah berupa transfer baik dalam bentuk uang, barang atau jasa yang bersifat tidak mengikat serta tidak terus menerus, yang diberikan kepada pemerintahan negara lain, pemerintah daerah atau kepada masyarakat maupun organisasi kemasyarakatan, bahkan organisasi internasional.

g. Bantuan Sosial

Belanja berupa transfer uang, serta pemberian baik berupa barang maupun jasa, kepada masyarakat atau kelompok masyarakat yang digunakan untuk melindungi mereka dari risiko sosial, seperti kemiskinan. Tujuan utamanya

adalah peningkatan kesejahteraan bagi rakyat yang masih hidup di bawah garis kemiskinan agar mereka mampu meningkatkan taraf hidup. Belanja ini bersifat selektif dan juga tidak terus menerus.

#### h. Belanja Lain-Lain

Pengeluaran/belanja ini tidak golongan ke dalam kelompok seperti tersebut di atas. Pengeluaran bersifat khusus dan diharapkan bukan belanja yang berulang, contohnya seperti belanja untuk penanganan suatu bencana alam, penanganan masalah sosial, serta pengeluaran yang tidak dapat diduga sebelumnya yang bersifat mendesak yang dibutuhkan oleh pemerintah.

### 9 Faktor-Faktor Keterlambatan Penyerapan Anggaran

Tingkat penyerapan anggaran merupakan ukuran yang menyatakan sejauh mana rencana target yang sudah diselesaikan oleh suatu organisasi (Kuncoro, 2013). Noviwijaya dan Rohman (2013) menyatakan bahwa penyerapan suatu anggaran merupakan persentase/proporsi pencairan suatu anggaran dalam satu tahun anggaran.

Suhartono (2011) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan proporsional adalah penyerapan anggaran suatu instansi relatif mirip pada setiap periode dengan target yang ingin dicapai dalam penyerapan anggaran, yaitu sekitar 25% tiap triwulan. Proporsionalitas dalam suatu penyerapan anggaran dihitung dari selisih antara pencairan anggaran per triwulan dibandingkan target/sasaran penyerapan per triwulan yang telah ditetapkan sebelumnya.



Berdasarkan beberapa definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa penyerapan anggaran merupakan pencairan anggaran pada suatu waktu tertentu sehingga terlihat proporsi yang sudah dicairkan. Terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran yang diulas berikut.

a. Persoalan-persoalan internal dalam satuan kerja.

Persoalan-persoalan yang timbul dalam internal satuan kerja, seharusnya dapat diminimalisir apabila satuan kerja menerapkan pengelolaan manajemen yang efektif. Permasalahan yang dihadapi internal satuan kerja seperti: keterlambatan penetapan surat keputusan tenaga pengelola keuangan, tidak adanya *reward dan punishment*, dan kebiasaan menunda pekerjaan (Heriyanto, 2012).

Miliasih (2012) mengemukakan permasalahan yang timbul di dalam satuan kerja terkait penyerapan anggaran berasal dari kebijakan teknis dan kultur pengelola anggaran di satuan kerja. Permasalahan kebijakan teknis yang sering terjadi dalam satuan kerja, yaitu keterlambatan untuk menunjuk pejabat pengelola anggaran dan panitia pengadaan barang/jasa, serta belum adanya suatu mekanisme *reward dan punishment* dalam pengelolaan anggaran ini. Selain itu, masih terdapat permasalahan kultural yang sering terjadi di satuan kerja yang biasanya disebabkan oleh *mindset* para pejabat pengelola anggaran yang khawatir berlebihan, dikarenakan *reward* yang diterima tidak sebanding dengan risiko yang diterima jika mereka salah mengambil keputusan serta masih adanya kebiasaan pejabat pengelola

anggaran untuk menunda pekerjaan dan baru dilaksanakan suatu kegiatan pada penghujung tahun.

b. Pengadaan barang dan jasa.

Perpres Nomor 4 Tahun 2015 tentang Perubahan keempat atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah diterbitkan untuk mengatur tata cara pengadaan barang dan jasa pemerintah agar lebih mudah sehingga diharapkan terjadi percepatan dalam proses pengadaan barang dan jasa. Kemudian dipertegas lagi dengan terbitnya Inpres Nomor 1 Tahun 2015 tentang percepatan Pelaksanaan pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan barang dan jasa pemerintah, telah dibentuk sebuah kerja yang bernama Unit Layanan Pengadaan (ULP), yang merupakan pihak yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah. Sejumlah pihak yang terlibat dalam proses pengadaan adalah pejabat pengadaan, yaitu petugas yang ditunjuk oleh Kuasa Pengguna Anggaran untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa dari pihak penyedia barang dan jasa baik dari orang pribadi maupun badan usaha. Penunjukan seseorang sebagai pejabat pengadaan, sebelumnya harus lulus diklat pengadaan barang/jasa dan memiliki sertifikat keahlian. Sertifikat tersebut merupakan tanda pengakuan dari instansi yang berwenang atas kemampuan/kompetensi seseorang di bidang pengadaan.

Dalam Inpres Nomor 1 Tahun 2015 juga mengamanatkan bahwa semua pengadaan barang/jasa yang dilakukan oleh pemerintah harus menggunakan



*E-procurement* yaitu sebuah sistem pengadaan pemerintah secara elektronik dengan memanfaatkan jaringan internet atau jaringan komputer. Dengan diterapkannya sistem ini, proses pengadaan barang/jasa pemerintah akan lebih efektif dan efisien. Penerapan *e-procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah akan memangkas proses-proses yang tidak diperlukan. Dalam pelaksanaannya, sistem ini dapat menghemat penggunaan kertas, hemat waktu, dan sedikit menggunakan tenaga kerja. Sebagai pelaksana sistem ini adalah pelayanan Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE).

Berdasarkan penelitian dari Siswanto dan Rahayu (2010) keterlambatan proses pengadaan disebabkan oleh a). Ketidakjelasan spesifikasi teknis barang/jasa; b). Proses pengadaan yang buruk pada satuan kerja; c). Proses lelang banyak terjadi sanggahan; d). Pengaduan LSM ke aparat berwajib; e). Peraturan kurang disosialisasikan; f). panitia pengadaan minim yang bersertifikat; g). Disharmoni peraturan terkait proses penganggaran; h). Imbalan yang tidak sebanding dengan risiko; i). Terlalu berhati-hati dalam mengambil tindakan.

c. Mekanisme Pembayaran (pencairan anggaran)

Prosedur belanja yang bersumber dari APBN terdapat dua cara, yaitu menggunakan pembayaran secara langsung ke rekanan (LS) dan menggunakan mekanisme Uang Persediaan (UP). Prosedur LS adalah pencairan dana dari pemerintah yang langsung ditransfer ke rekening pihak ketiga atas tagihan yang diberikan ke negara terhadap penyelesaian pekerjaan



dari pemberi pekerjaan (Satuan Kerja). Sedangkan prosedur UP adalah pembayaran kepada penerima yang dilakukan oleh bendahara pengeluaran pada satuan kerja masing-masing. Menurut mekanisme ini, setiap bendahara satuan kerja harus mengajukan lebih dulu penggunaan Uang Persediaan pada Kuasa BUN atau Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di wilayah satuan kerja tersebut berada.

Pencairan dana yang utama adalah menggunakan mekanisme pembayaran LS. Sesuai Undang Undang No 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara disebutkan bahwa untuk melakukan pengeluaran atas beban APBN tidak boleh dilakukan, apabila belum ada penyerahan barang/jasa sebelumnya. Dengan kata lain, penggunaan mekanisme LS, menuntut adanya penyerahan/prestasi lebih dulu dari pihak ketiga/rekanan, kemudian baru dilakukan pembayaran oleh satker melalui KPPN. Pihak satuan kerja akan membuat Surat Perintah Membayar (SPM) kemudian pihak KPPN akan menerbitkan SP2D yaitu Surat Perintah Pencairan Dana. Oleh karena itu diharapkan seluruh pencairan dana dilakukan melalui mekanisme pembayaran seperti ini untuk menjamin bahwa pembayaran langsung diterima oleh pihak yang benar yaitu penerima hak tagih dan pekerjaan memang benar telah selesai dikerjakan seperti pada Surat Perintah Kerja atau Kontrak Perjanjian.

Berdasarkan pasal 41, Peraturan Menteri Keuangan RI, Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, menyatakan bahwa:

- 1) Tagihan kepada negara dalam proses pengadaan barang/jasa yang membebani APBN harus diajukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen paling lambat 5 (lima) hari sejak munculnya hak tagih kepada negara.
- 2) Jika sampai 5 (lima) hari kerja sejak timbulnya hak tagih Pejabat Pembuat Komitmen belum mengajukan tagihan, maka harus dibuatkan pemberitahuan secara tertulis kepada si penerima hak tagih tersebut.
- 3) Jika sampai 5 (lima) hari kerja seperti yang dimaksud pada ayat (2) pihak penerima belum melakukan penagihan, maka penerima hak harus memberikan penjelasan secara tertulis kepada Pejabat Pembuat Komitmen atas keterlambatan tersebut.
- 4) Apabila terjadi penolakan tagihan oleh Pejabat Pembuat Komitmen dikarenakan ketidak lengkapan dokumen, maka PPK harus memberikan alasan secara tertulis paling lambat 2 (dua) hari kerja sejak surat tagihan diterima.

Menurut pasal 42 ayat (7) Peraturan Menteri Keuangan R.I, Nomor 190/PMK.05/2012 menyatakan bahwa Surat Perintah Pembayaran-LS (SPP-LS) untuk pembayaran selain belanja pegawai harus diterbitkan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) untuk disampaikan kepada Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM) paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah seluruh dokumen pendukung diterima lengkap dan benar dari pihak rekanan penerima hak tagih. Jangka waktu antara pengujian SPP sampai penerbitan SPM oleh PPSPM, tidak boleh melebihi 5 (lima) hari kerja. Setelah itu berkas SPM-LS akan dikirimkan ke KPPN untuk diteliti kelengkapan formalnya. Setelah



berkas dianggap lengkap maka akan diterbitkan SP2D-LS ke rekening pihak ketiga atau rekanan.

## B Penelitian-Penelitian Sebelumnya

Ada beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran. Tabel 2.1 menyajikan ringkasan penelitian yang dimaksud.

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Sebelumnya

No.	Judul (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Rahayu (2010) Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Penyerapan Belanja Kementerian /Lembaga TA 2010	Penyebab rendahnya penyerapan terkait Dengan persoalan internal K/L, persoalan mekanisme pengadaan barang dan jasa, dokumen pelaksanaan anggaran dan mekanisme revisi, dan persoalan lain-lain.	Pelaksanaan anggaran di internal K/L, mekanisme dalam pengadaan barang / jasa, dokumen pelaksanaan anggaran	Metode analisis, pengelompokan variabel yang disesuaikan siklus anggaran, yaitu tahap perencanaan dan pelaksanaan anggaran
2.	Miliasih (2012), Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satker K/L TA. 2010 Di Wilayah Pembayaran kantor pajak Pekan Baru	Penyebab utama keterlambatan terletak pada permasalahan internal satker yaitu : (1) permasalahan terkait proses realisasi anggaran, (2) permasalahan terkait kebijakan teknis, dan (3) permasalahan kultur pengelolaan anggaran di satker	pelaksanaan anggaran	Metode analisis, pengelompokan variabel yang disesuaikan siklus anggaran, yaitu tahap perencanaan dan pelaksanaan anggaran
3.	Ditjen Perbendaharaan (2011) Monitoring dan evaluasi penyerapan anggaran Tabun Anggaran 2011 secara nasional di seluruh wilayah	Keterlambatan penyerapan anggaran karena permasalahan yang terkait dengan: proses perencanaan anggaran, persiapan pelaksanaan kegiatan, pengadaan barang/jasa, mekanisme pembayaran,	perencanaan anggaran	Metode analisis, pengelompokan variabel yang disesuaikan siklus anggaran, yaitu tahap perencanaan dan pelaksanaan anggaran

No.	Judul (Tahun)	Hasil Penelitian dan <i>force majeure</i>	Persamaan	Perbedaan
4.	Kuswoyo (2012) Analisis Atas Faktor-Faktor yang Menyebabkan Terkonsentrasinya Penyerapan Anggaran Belanja di Akhir Tahun Anggaran : Studi pada Satker di Wilayah kantor pajak Kediri	Terdapat penumpukan anggaran belanja pada akhir tahun yang disebabkan oleh faktor perencanaan, pelaksanaan, pengadaan barang/jasa dan faktor internal satker	perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran	Metode analisis, pengelompokan variabel yang disesuaikan siklus anggaran, yaitu tahap perencanaan dan pelaksanaan anggaran
5.	Heriyanto (2012) Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Satuan Kerja Kementerian/Lemb aga di Wilayah Jakarta	Faktor utama yang terbentuk yaitu faktor perencanaan, Administrasi, SDM, Dokumen Pengadaan, dan Ganti Uang Persediaan	perencanaan anggaran	Metode analisis, dan variabel yang disesuaikan siklus anggaran yaitu perencanaan dan pelaksanaan anggaran
6.	Sukardi (2012) Analisis Faktor- Faktor Yang Memengaruhi Penumpukan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Akhir Tahun Anggaran Dengan Mengambil Studi Pada Satuan Kerja kantor pajak Yogyakarta	Terdapat empat variabel independen yang secara signifikan berpengaruh terhadap penumpukan penyerapan anggaran pada setiap akhir tahun anggaran. Empat faktor tersebut adalah faktor perencanaan, faktor pelaksanaan, faktor pengadaan barang dan jasa, serta faktor internal satker	perencanaan dalam anggaran dan model analisa dengan Model Regresi Berganda	Metode analisis, pengelompokan variabel yang disesuaikan siklus anggaran, yaitu tahap perencanaan dan pelaksanaan anggaran

Sumber: berbagai hasil penelitian

Tabel 2.1 menerangkan bahwa dalam penelitian ini terdapat persamaan variabel dengan penelitian dari Sukardi (2012), Kuswoyo (2012) serta Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI (2009). Namun terdapat hal yang membedakan yaitu metode analisis. Metode yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan model regresi berganda yang digunakan untuk melakukan



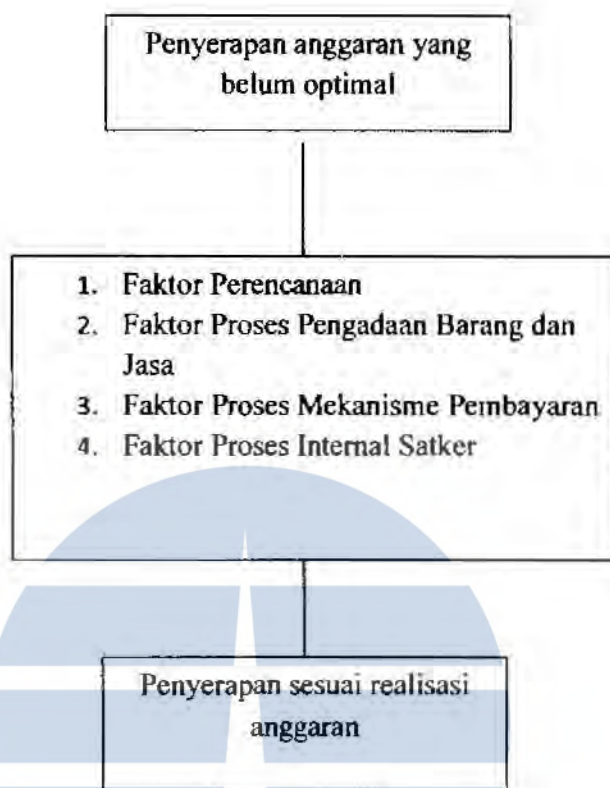
pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini menggunakan metode analisis faktor eksploratori (*Exploratory Factor Analysis*) untuk melakukan analisis terhadap berbagai faktor penyebab lambatnya penyerapan anggaran.

### C. Kerangka Berpikir

Anggaran adalah alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang sangat efektif dalam organisasi (Anthony, 2007). Buruknya kualitas penyerapan anggaran akan berpengaruh kepada perekonomian nasional secara keseluruhan, antara lain efektivitas alokasi belanja yang ditujukan untuk pembangunan negara menjadi tidak tepat sasaran, berdasarkan indikator keberhasilan anggaran yang telah ditetapkan.

Rendahnya penyerapan anggaran dijadikan sebagai salah satu tolok ukur dalam menilai kinerja suatu organisasi. Penyerapan anggaran yang rendah menunjukkan adanya permasalahan yang serius di kalangan pengguna anggaran, yang selalu saja terulang setiap tahun, khususnya persoalan di pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Oleh karena itu, faktor-faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran diketahui agar penyerapan anggaran berjalan optimal. Kerangka berpikir penelitian dijelaskan berikut.





Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

#### D. Operasional Variabel

Operasional variabel dijelaskan berikut.

1. Faktor perencanaan adalah proses pengembangan anggaran dalam alokasi belanja.
2. Faktor proses pengadaan barang dan jasa adalah penyelenggaraan penyediaan barang dan jasa milik negara.
3. Faktor proses mekanisme pembayaran adalah pencairan dana dari pemerintah yang langsung ditransfer ke rekening pihak ketiga atas tagihan yang diberikan

ke negara terhadap penyelesaian pekerjaan dari pemberi pekerjaan (Satuan Kerja).

4. Faktor proses internal satker adalah masalah yang harus dipecahkan dalam internal instansi terkait masalah anggaran.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A Desain Penelitian

Penelitian berikut dapat dikategorikan penelitian eksplanatori karena penelitian memiliki maksud untuk menemukani faktor-faktor yang memengaruhi suatu variabel. Penggunaan unit analisis dalam penelitian ini adalah individual, yaitu PPK, Pejabat Penandatangan SPM, Bendahara Pengeluaran, KPA serta petugas Pengelola Keuangan lainnya pada Satker KPP Pratama Situbondo. Horizon waktu dalam mengumpulkan data menggunakan *cross sectional*, yaitu pengumpulan data yang dilakukan hanya 1 kali dalam sebuah periode.

#### B Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah KPP Pratama. Peneliti menganggap lokasi ini layak dijadikan tempat penelitian karena KPP Pratama Situbondo merupakan unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki wilayah kerja di Kabupaten Bondowoso dan Kabupaten Situbondo dan mendapatkan alokasi anggaran dalam DIPA yang cukup signifikan setiap tahunnya, yaitu sekitar 9 milyar rupiah per tahun.



### **C Populasi dan Penentuan Sampel**

Populasi yang digunakan adalah pegawai pada Satuan Kerja KPP Pratama Situbondo sebanyak 70 orang. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan *sensus* yaitu pengambilan sampel berdasarkan jumlah populasi yaitu sebanyak 70 orang. Adapun responden adalah mereka yang sedang menjabat tim pengelola keuangan, yaitu PPK, Pejabat Penandatanganan SPM, Bendahara Pengeluaran, Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) serta petugas Pengelola Keuangan lainnya.

### **D Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dokumentasi serta menyebarkan angket/kuesioner kepada nara sumber/responden. Kuesioner yang diedarkan secara langsung kepada responden di KPP Pratama Situbondo akan didapatkan data primer pada bulan Oktober 2017. Dalam kuesioner ini terdapat serangkaian pernyataan yang berhubungan dengan penganggaran secara umum yaitu tentang tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan realisasi anggaran.

Skala yang digunakan dalam penelitian adalah skala interval berbentuk skala Likert. Variabel yang dilakukan pengukuran digambarkan dalam bentuk indikator variabel, selanjutnya indikator tersebut dapat menjadi dasar penyusunan item-item pertanyaan. Penggunaan skala Likert dalam penelitian ini menggunakan 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu : sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

## E Definisi Variabel dan Pengukurannya

Instrumen yang dibangun untuk kuesioner didasarkan pada indikator-indikator faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran didasarkan pada hasil penelitian Heriyanto (2012), Miliasih (2012) dan Siswanto dan Rahayu (2010) yang mengklasifikasikan faktor-faktor yang memengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran dengan instrumen seperti pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1 Indikator Penelitian

Indikator Penelitian	
1	Ketidaksesuaian antara rencana dan kebutuhan
2	Standar Biaya (SBU/SBK) tidak sesuai dengan penetapan harga satuan barang/jasa
3	Pemblokiran anggaran karena data pendukung belum ada belum ada
4	Kesalahan dalam menentukan akun, sehingga perlu dilakukan revisi
5	Jangka waktu yang singkat dalam penyusunan dan penelaahan anggaran
6	Terlalu rendah dalam menyusun pagu anggaran (berbeda dengan harga pasar).
7	Terjadi penyesuaian harga eskalasi dari pemerintah
8	Biaya administrasi pengadaan yang tidak dianggarkan
9	Kesulitan memahami aplikasi RKAKL-DIPA
10	Terdapat kesalahan/tidak lengkap dalam <i>Term of Reference</i> (TOR)
11	Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang berbeda dengan satuan biaya.
12	Keterlambatan dalam pembuatan SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan KPA, PPK, PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran
13	Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) yang terlambat ditetapkan.
14	Pergeseran anggaran baik antar bagian anggaran, antar unit organisasi, antar kegiatan.
15	Terdapat pembatasan kegiatan, seperti pengadaan kendaraan dan pembangunan gedung
16	Keterbatasan SDM pelaksana pengadaan yang memiliki sertifikat
17	Kurang kompetensi dari SDM pelaksana pengadaan.
18	Adanya Rangkap jabatan dalam Panitia Pengadaan.
19	Adanya kekhawatiran yang berlebihan atas pemberitaan penangkapan pejabat dan tuduhan korupsi atas pengadaan barang/jasa.
20	Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena risiko yang tidak sebanding dengan imbalan yang diterima
21	Permasalahan terkait dengan konsultan atau tenaga ahli dalam proses



Indikator Penelitian	
	pengadaan barang/jasa.
22	Keterbatasan jumlah pejabat/petugas yang memiliki bersertifikat.
23	Keterlambatan penetapan SK Panitia Lelang
24	Permasalahan terkait RUP (Rencana Umum Pengadaan) yang hanya sebagian atau tidak seluruhnya di umumkan.
25	Kesulitan dalam penentuan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan penentuan HPS tidak berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar.
26	Tidak sesuai barang yang diterima dengan spesifikasi.
27	Kurang kompetennya penyedia barang/jasa
28	Kesulitan dalam penerapan peraturan mengenai mekanisme pembayaran
29	Peraturan tentang mekanisme pembayaran yang kurang dipahami oleh pejabat pengelola keuangan
30	Revisi DIPA untuk disesuaikan dengan kebutuhan
31	Terlambat dalam proses revisi anggaran
32	Terlambat dalam penetapan perubahan atas Petunjuk Operasional Kegiatan (POK).
33	Terjadi kesalahan pembuatan SPM karena kurang memenuhi syarat
34	Kuitansi, bukti-bukti tagihan belum ditandatangani.
35	Kegiatan yang sudah dibiayai dengan Uang Persediaan, namun tidak segera dimintakan penggantian Uang Persediaan.
36	Kebiasaan/kultur menunda pekerjaan pada satkera, kurang disiplin dan lain-lain
37	Disharmonisasi peraturan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pencairan anggaran.
38	Peraturan tentang pengadaan yang kurang disosialisasikan.
39	Pegawai/pejabat pengelola keuangan yang sering mengalami mutasi.
40	Dalam pengelolaan anggaran di satuan kerja, belum ada mekanisme <i>reward dan punishment</i> .

## F Analisis Data

### I Uji Instrumen Data

Uji instrumen dilakukan pada item-item kuesioner penelitian yang dilakukan dengan pengujian validitas dan reliabilitas sebagai berikut.

#### a. Uji Validitas

Uji validitas adalah ukuran yang telah menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu



mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkapkan data dari variabel yang akan diteliti secara tepat. Validitas menunjukkan tingkat derajat untuk bukti pendukung kesimpulan yang ditarik dari skor yang diturunkan dari ukuran atau tingkat mana skala mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner yang memuat pertanyaan yang tidak jelas bagi responden termasuk tidak sah/valid (Supranto, 1997).

Pengujian ini dilakukan dengan SPSS versi 18.00. Kriteria validitas yaitu instrumen dikatakan valid (sah) jika mempunyai nilai probabilitas kurang dari 0,05.

#### b. Uji Reliabilitas

Menurut Supranto (1997), reliabilitas didefinisikan sebagai seberapa jauh pengukuran bebas dari varian kesalahan acak (*free from random error variance*). Kesalahan acak menurunkan tingkat keandalan hasil pengukuran. Agar skor nilai dari kuesioner mencerminkan dimensi kepuasan secara andal, maka kuesioner harus menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi. Setelah memperoleh nilai *alpha*, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan nilai kritis pada tabel *alpha* sebesar 0,60 (Ghozali, 2002), maka reliabel jika  $\alpha > 0,60$ .

## 2 Analisis Faktor (*Exploratory Factor Analysis/EFA*)

Analisis faktor adalah salah satu metode analisis multivariat yang dapat digunakan untuk menguji atau mengkonfirmasi model yang dihipotesiskan. Model yang dihipotesiskan terdiri dari satu atau lebih peubah laten, yang diukur

oleh satu atau lebih peubah indikator. Peubah laten adalah peubah yang tidak dapat diukur secara langsung dan memerlukan peubah indikator untuk mengukurnya, sedangkan peubah indikator adalah peubah yang dapat diukur secara langsung. Analisis Faktor digunakan untuk meringkas variabel atau mereduksi data yang banyak, menjadi sedikit variabel (Supranto, 1997). Atau dengan kata lain, bahwa analisis faktor merupakan model analisis yang berguna untuk mereduksi informasi sejumlah variabel asli menjadi faktor yang lebih sederhana dengan meminimalkan informasi yang hilang.

Situasi yang memerlukan penggunaan analisis faktor, adalah :

- a. Untuk mengenal/mengidentifikasi suatu dimensi yang menjadi dasar (*underlying dimension*) atau faktor, yang menerangkan hubungan antara suatu set variabel
- b. Untuk mengenal/mengidentifikasi suatu set variabel baru yang tidak berhubungan (*independen*) yang lebih sedikit variabel untuk menggantikan suatu set variabel asli yang memiliki berhubungan dalam analisis multivariat selanjutnya.
- c. Menenal/mengidentifikasi suatu set variabel yang utama dari suatu set variabel yang lebih dominan jumlahnya untuk digunakan dalam analisis *multivariate* berikutnya.

Langkah-langkah analisis faktor:

- a. Merumuskan masalah

Perumusan suatu masalah mencakup beberapa hal;

- 1) Tujuan dari analisis faktor harus diidentifikasi terlebih dahulu

- 2) Variabel yang akan dipergunakan di dalam analisis faktor harus dispesifikasi menurut penelitian terdahulu, teori dan pertimbangan dari para peneliti.
- 3) Pengukuran variabel menurut variabel rasio atau interval.
- 4) Jumlah elemen sampel ( $n$ ) harus memadai/cukup, untuk petunjuk kasar, kalau  $k$  banyaknya jenis variabel (atribut) maka  $n=4$  atau 5 kali nya  $k$ . Artinya jika variabel 5, maka jumlah responden paling sedikit 20 atau 25 sebagai sampel acak.

b. Membentuk matriks korelasi

Proses analisis yang didasarkan suatu matriks korelasi antar variabel asli. Kecocokan atau ketepatan matriks korelasi pada analisis faktor dapat dilakukan pengujian secara statistik (*statistically tested*).

c. Menentukan metode analisis faktor

Dalam analisis faktor, terdapat dua pendekatan, yaitu exploratory factor analysis (EFA). EFA adalah model rinci yang memunculkan korelasi antara variabel laten dengan variabel teramati tidak yang tidak dispesifikasikan sebelumnya. Jumlah variabel laten dalam EFA tidak ditentukan sebelum penentuan analisis dan seluruh variabel laten diasumsikan memiliki pengaruh pada variabel yang diamati.

a. Estimasi Parameter EFA

Tujuan EFA adalah untuk memperoleh estimasi terhadap tipe parameter model pengukuran (muatan faktor, *varians* dan *kovarians* faktor, *varians* dan *kovarians* eror indikator) yang melahirkan *matriks varians-*



*kovarians* prediksi ( $\Sigma$ ) yang menyerupai *matriks varians-kovarians* sampel ( $S$ ) semirip mungkin. Proses tersebut dilakukan dengan fungsi pencocokan (*fitting function*) yang meminimumkan perbedaan  $\Sigma$  dan  $S$ .

#### b. Identifikasi Model

Terdapat tiga kategori identifikasi didalam EFA yaitu :

- 1) *Under-identified* merupakan model dengan jumlah parameter yang diestimasi lebih besar dari jumlah data yang telah diketahui oleh karena itu *df* negatif.
- 2) *Just-identified* merupakan model dengan jumlah parameter yang diestimasi sama dengan data yang telah diketahui sehingga *df*=0. Kekurangan dari model ini adalah tidak dapat dilakukan pengujian modelnya karena akan selalu fit.
- 3) *Over-identified* merupakan model dengan jumlah parameter yang diestimasi lebih kecil dari jumlah data yang telah diketahui, dengan demikian *df* positif.

#### c. Rotasi Faktor

Rotasi dipergunakan untuk mentransformasi *matrix factor* menjadi *matrix* yang lebih sederhana untuk mempermudah dilakukan diinterpretasi. Metode rotasi yang sering dipakai adalah *varimax procedure*, yang melahirkan *factor orthogonal*, faktor yang tidak berhubungan, bebas dari *multicollinearity*. Apabila faktor memiliki korelasi yang kuat dalam populasi, *oblique rotation* dapat digunakan. *Matrix factor* yang dirotasi akan membentuk dasar dalam menginterpretasi faktor.



Dalam penelitian ini, metode rotasi yang digunakan adalah *varimax procedure*, metode ini untuk meminimalkan banyaknya variabel dengan muatan tinggi (*high loading*) pada satu faktor, sehingga akan mempermudah pembuatan interpretasi tentang faktor.

#### d. Interpretasi Faktor

Untuk mempermudah interpretasi dapat dilakukan dengan mengidentifikasi/mengenal variabel yang muatannya besar pada faktor yang sama. Kemudian faktor tersebut dapat diinterpretasikan dan dinyatakan dalam variabel yang memiliki *high loading*. Kegunaan dalam membantu untuk menghasilkan interpretasi adalah mengplot variabel, dengan memakai faktor loading sebagai koordinat.

#### e. Menghitung Nilai Faktor atau Skor

Sebenarnya dalam analisis faktor tidak harus dilanjutkan dengan penghitungan nilai faktor atau skor, karena meskipun tanpa dihitung, analisis faktor telah bermanfaat yaitu, mengambil inti atau mengurangi variabel yang awalnya banyak menjadi lebih sedikit.

#### f. Pemilihan *Surrogate Variabels*

Memilih *surrogate variabels* (variabel pengganti) atau *substitute variabels* mencakup sebagian dari beberapa variabel asli yang digunakan untuk analisis selanjutnya. Variabel pengganti ini dilakukan dengan cara memilih faktor yang memiliki muatan tinggi (*high loading*) pada faktor yang bersangkutan (Supranto, 1997).

## BAB 4

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 1 Deskripsi Objek Penelitian

###### a. Gambaran KPP Pratama Situbondo

KPP Pratama Situbondo adalah unit vertikal di daerah dari Direktorat Jenderal Pajak, salah Eselon I di Kementerian Keuangan R.I. yang mempunyai tugas utama menghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan yang memiliki visi dan misi sebagai berikut :

Visi Direktorat Jenderal Pajak adalah “Menjadi Institusi Penghimpun Penerimaan Negara yang Terbaik demi Menjamin Kedaulatan dan Kemandirian Negara” dengan Misi “Menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri” dengan:

- 1) mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil;
- 2) pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan;
- 3) aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional; dan
- 4) kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja.

###### b. Wilayah Kerja KPP

KPP terdiri dari tiga jenis, yaitu:

- 1) KPP Besar

KPP ini menangani 300 wajib pajak (WP) Badan terbesar di seluruh Indonesia dan hanya mengadministrasikan jenis pajak PPh dan PPN.

2) KPP Madya

Yang termasuk dalam golongan ini adalah KPP khusus yaitu KPP Penanaman Modal Asing (PMA), KPP Badan Usaha Milik Negara, KPP WP Badan dan Orang Asing, KPP Perusahaan Masuk Bursa. Selain itu juga ada KPP yang disebut *Medium Tax Office* (MTO) di wilayah-wilayah tertentu. Menurut *website* resmi Kementerian Keuangan, saat ini jumlahnya ada 28 KPP di seluruh Indonesia.

3) KPP Pratama

Merupakan jenis KPP yang terakhir yaitu jenis KPP selain KPP Besar dan KPP Madya. Lokasi KPP ini lebih tersebar di seluruh wilayah Indonesia sampai ke wilayah tingkat kabupaten/kota. Kantor ini merupakan KPP modern yang menangani WP terbanyak dan merupakan andalan bagi Ditjen Pajak untuk meningkatkan rasio perpajakan di Indonesia.

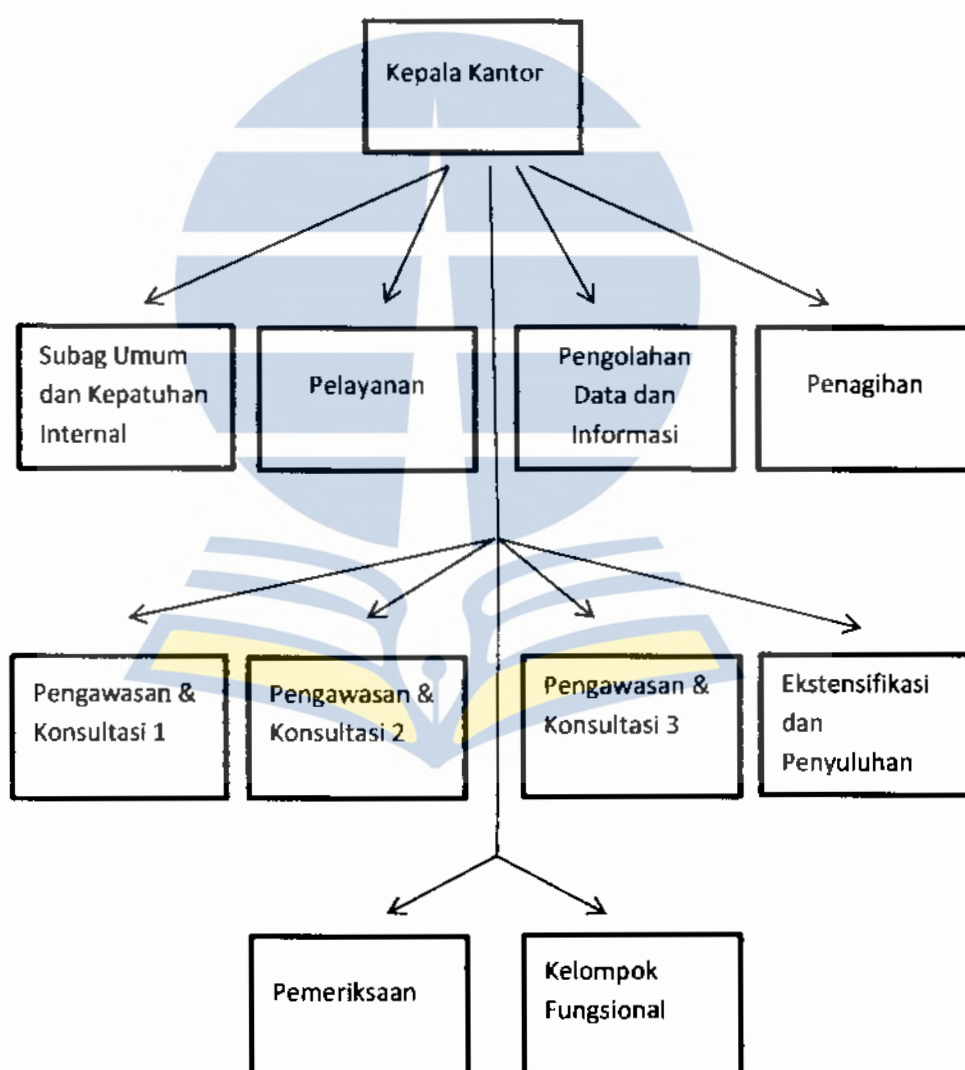
KPP merupakan kantor di daerah baik kabupaten/kota yang berperan sebagai pelaksanaan di bidang penerimaan negara yang bersumber dari pajak. KPP Pratama Situbondo memiliki wilayah kerja di dua kabupaten yaitu Kabupaten Situbondo dan Bondowoso.

c. Struktur Organisasi KPP

Struktur organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu agar supaya organisasi berjalan lancar, sehingga perlu adanya suatu proses penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi yang dapat memungkinkan



adanya suatu kerjasama yang baik dalam usaha mencapai tujuan. Tujuan organisasi tersebut akan tercapai dengan baik apabila semua kegiatan diatur, dikelola dan diorganisir dengan baik. Dalam organisasi tersebut terdapat pembagian tugas yang harus dijalani oleh masing-masing orang atau bagian sesuai keadaannya. Adapun struktur organisasi KPP adalah bentuk garis/lini dapat dilihat pada Gambar 4.1 di bawah ini.



Gambar 4.1 Struktur KPP Pratama Situbondo

Uraian tugas dan jabatan dijelaskan sebagai berikut.

- a. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama
  - 1) Menetapkan rencana pengamanan penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan kegiatan ekonomi keuangan serta realisasi penerimaan pajak tahun lalu.
    - a) Memberikan petunjuk tentang penyusunan rencana pengamanan penerimaan pajak kepada para pejabat eselon IV dibawahnya;
    - b) Menerima dan mempelajari serta melakukan menganalisis rencana pengamanan penerimaan pajak yang diajukan para pejabat eselon IV di bawahnya;
    - c) Melakukan pembahasan konsep rencana pengamanan penerimaan pajak dengan para pejabat eselon IV dibawahnya;
  - 2) Menetapkan sebuah rencana pencarian data dalam rangka kegiatan intensifikasi /ekstensifikasi perpajakan.
    - a) Memberikan penugasan kepada kepala seksi pengolahan data dan informasi, kepala seksi pengawasan dan konsultasi, kepala seksi ekstensifikasi perpajakan, dan kepala seksi pemeriksaan untuk melakukan pencarian data untuk kegiatan intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan;
    - b) Membahas bersama para pejabat eselon IV di bawahnya tentang rencana pencarian data yang akan digunakan untuk intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan;

- c) Memberi penugasan kepada kepala seksi ekstensifikasi perpajakan dan kepala seksi pengawasan dan konsultasi untuk membuat konsep pencarian data strategis;
- 3) Menetapkan Surat Tagihan Pajak (STP), Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB), Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar Tambahan (SKPKBT), Surat Ketetapan Pajak Lebih Bayar (SKPLB), Surat Ketetapan Pajak Nihil (SKPN), Surat Keputusan Pengembalian Pendahuluan Kelebihan Pajak (SKPPKP), Pemindahbukuan (Pbk), Surat Keterangan Bebas (SKB), Surat Perintah Membayar Kelebihan Pajak (SPMKP), Surat Perintah Membayar Imbalan Bunga (SPMIB), serta produk hukum lainnya.
  - a) Menerima konsep penerbitan ketetapan pajak atau produk hukum lainnya;
  - b) Melakukan penelitian ketetapan pajak/produk hukum;
  - c) Memberikan persetujuan atas ketetapan pajak/produk hukum.
- 4) Menjamin terlaksananya pencarian data dan pengolahan data yang strategis dan potensial untuk kegiatan intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan.
  - a) Menerima pengarahan dari kepala kantor wilayah untuk melaksanakan pencarian data untuk kegiatan intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan;
  - b) Menugaskan kepala subbagian umum untuk menyiapkan konsep surat tugas pencarian data;



- c) Mengoreksi dan menandatangani surat tugas;
  - d) Memberi penugasan kepada kepala seksi ekstensifikasi perpajakan dan kepala seksi pengawasan dan konsultasi untuk mencari data strategis;
- b. Kepala Subbag Umum dan Kepatuhan Internal
- 1) Melakukan administrasi surat masuk Kantor Pelayanan Pajak yang bukan dari Wajib Pajak.
    - a) Memberi penugasan pelaksana untuk mencatat/merekam surat masuk pada buku agenda dan menempelkan lembar disposisi serta menyerahkannya kepada kepala kantor;
    - b) Memberi penugasan pelaksana untuk mencatat surat masuk yang telah didisposisi kepala kantor untuk diteruskan kepada seksi terkait.
  - 2) Melakukan pengurusan surat keluar dari lingkungan Kantor Pelayanan Pajak.
    - a) Memberi penugasan pelaksana untuk memproses surat keluar dari masing-masing seksi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak;
    - b) Memberi penugasan pelaksana untuk melakukan penomoran surat keluar;
    - c) Memberi penugasan pelaksana untuk melakukan pengarsipan surat keluar;
    - d) Memberi penugasan pelaksana untuk mengirimkan surat keluar, baik secara langsung atau menggunakan jasa pos.

- 3) Melakukan pemberkasan secara umum.
  - a) Menerima arsip in aktif (non berkas Wajib Pajak) dari seksi terkait, kemudian dibuatkan sebuah berita acara;
  - b) Memberi penugasan pelaksana untuk menyimpan dan menata arsip yang masih bisa digunakan menurut klasifikasi arsip yang berlaku dalam *filing, box*;
  - c) Memberi penugasan pelaksana untuk membuat daftar inventaris penyimpanan arsip;
- 4) Melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, dan pengelolaan kinerja pegawai, pemantauan pengendalian intern, pemantauan pengelolaan risiko, pemantauan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut hasil pengawasan, serta penyusunan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

c. Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI)

- 1) Menyusun perkiraan penerimaan pajak menurut potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan.
  - a) Menerima disposisi dari kepala kantor mengenai perkiraan penerimaan pajak;
  - b) Memberi penugasan pelaksana untuk mengkompilasi perkiraan penerimaan pajak dari seksi terkait;
  - c) Melakukan penelitian kompilasi perkiraan penerimaan pajak kantor pelayanan pajak dan meneruskannya kepada kepala kantor;

- d) Memberi penugasan pelaksana untuk mengirimkan perkiraan penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak yang telah ditandatangani kepala kantor ke kantor wilayah melalui subbagian umum.
- 2) Melaksanakan kegiatan pengumpulan dan pengolahan data.
    - a) Melakukan koordinasi dengan seksi terkait untuk mengumpulkan dan mengolah data;
    - b) Memberi penugasan *operator console* melakukan administrasi data dari seksi terkait yang diterima;
    - c) Memberi penugasan *operator console* melakukan pemilahan dan pendistribusian data yang diterima dari seksi terkait;
    - d) Memberi penugasan pelaksana untuk melakukan perekaman data dan validasi serta menatausahakan berkas data;
    - e) Memberi penugasan *operator console* melakukan upload data elektronik ke dalam sistem aplikasi komputer.
  - 3) Melakukan pelayanan peminjaman data menyalurkan informasi untuk pemanfaatan data perpajakan.
    - a) Memberi penugasan pelaksana untuk menyiapkan data alat keterangan yang dilakukan peminjaman baik melalui sistem aplikasi komputer dan atau melalui surat peminjaman dan melaksanakan penyajian data;
    - b) Menerima, meneliti dan menandatangani peminjaman berkas data serta memberi penugasan pelaksana menyampaikan data kepada unit pemanfaatan data;



d. Kepala Seksi Pelayanan

- 1) Melakukan penerimaan dan penatausahaan surat-surat permohonan dari wajib pajak serta surat lainnya.
  - a) Memberi penugasan pelaksana untuk menerima surat permohonan dari wajib pajak yang diterima melalui TPT serta memberikan tanda terima kepada wajib pajak atau kuasanya kemudian diteruskan kepada seksi terkait;
  - b) Memberi penugasan pelaksana untuk menerima dan menatausahakan surat permohonan dari wajib pajak dan surat lainnya yang diterima melalui sekretariat untuk diteruskan kepada seksi terkait;
  - c) Memberi penugasan pelaksana melakukan pencetakan surat pengantar untuk surat permohonan, untuk dikirimkan ke kantor wilayah dan atau kantor pusat;
  - d) Memberi penugasan pelaksana untuk membuat konsep surat tanggapan atas permohonan wajib pajak dan surat lainnya yang menjadi kewenangan dari seksi pelayanan.
- 2) Melakukan penyelesaian registrasi Wajib Pajak, Objek Pajak dan atau Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (PKP).
  - a) Memberi penugasan pelaksana untuk menyelesaikan proses registrasi Wajib Pajak, objek pajak dan atau pengukuhan Pengusaha Kena Pajak;
  - b) Memberi penugasan pelaksana untuk melakukan penyelesaian proses pemberian Nomor Pokok Wajib Pajak dan atau Pengukuhan

Pengusaha Kena Pajak secara jabatan berdasarkan hasil kegiatan ekstensifikasi atau hasil pemeriksaan;

- c) Memberi penugasan Pelaksana untuk melakukan pembuktian alamat dan membuat Berita Acara Pembuktian Alamat dalam menyelesaikan proses pemberian Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak berdasarkan permohonan Wajib pajak;
- 3) Melaksanakan penerbitan STP, SKPKB, SKPKBT, SKPLB, SKPN, SKPPKP, Pbk, SKB, SPMKP, SPMIB, serta produk hukum lainnya.
  - a) Menerima konsep ketetapan dari seksi pengawasan dan konsultasi, seksi ekstensifikasi perpajakan atau fungsional pemeriksa pajak;
  - b) Memberi penugasan pelaksana untuk mencetak ketetapan atau produk hukum;
  - c) Melakukan penelitian dan memaraf ketetapan pajak/produk hukum yang akan ditandatangani oleh kepala kantor;
  - d) Melakukan penelitian dan menandatangani STP selain hasil pemeriksaan;
- e. Kepala Seksi Penagihan
  - 1) Melakukan penyusunan penyesuaian rencana kerja tahunan Seksi Penagihan.
    - a) Menerima tugas dari kepala kantor tentang rencana penagihan pajak;
    - b) Memberi penugasan pelaksana dan juru sita pajak untuk meneliti dan menganalisis kemampuan beban kerja juru sita pajak;

- c) Melakukan penyusunan konsep penyesuaian rencana penagihan pajak serta menyampaikannya kepada Kepala Kantor.
- 2) Melakukan penatausahaan SKPKB/SKPKBT/STP/STB beserta lampirannya dan surat pembayaran pajak (SSP / STTS / SSB) beserta bukti pemindahbukuan untuk pengawasan tunggakan dan pelunasan pajak.
    - a) Memberi penugasan pelaksana untuk menerima dan meneliti daftar pengantar surat ketetapan pajak/STP/STB beserta lampirannya (SKPKB/ SKPKBT/STP/STB) dari seksi pelayanan;
    - b) Melakukan penerimaan, penelitian, dan menandatangani daftar pengantar surat ketetapan pajak/STP/STB beserta lampirannya (SKPKB/SKPKBT/ STP/STB);
    - c) Memberi penugasan pelaksana untuk menatausahakan daftar pengantar surat ketetapan pajak/STP/STB beserta lampirannya (SKPKB/SKPKBT/
    - d) STP/STB) yang telah disetujui dan meneliti tunggakan pajak dalam sistem aplikasi komputer;
  - 3) Melakukan penatausahakan Surat Setoran Bukan Pajak (SSBP) atas pelaksanaan Surat Paksa (SP)
    - a) Menerima dan melakukan penelitian terhadap daftar pengantar SSBP dari Seksi Pelayanan;
    - b) Menugaskan Pelaksana untuk membuat laporan penerimaan SSBP;
    - c) Melakukan penerimaan, penelitian serta menyetujui laporan SSBP untuk diteruskan dan dikompilasi oleh Subbag Umum.



f. Kepala Seksi Pemeriksaan

- 1) Melakukan penyesuaian rencana pemeriksaan pajak supaya berjalan dengan lancar.
  - a) Menerima tugas dari kepala kantor untuk merencanakan pemeriksaan pajak;
  - b) Melakukan penelitian dan menganalisis kemampuan beban kerja tenaga fungsional pemeriksa pajak;
  - c) Memberi penugasan pelaksana melakukan penyusunan konsep penyesuaian rencana pemeriksaan pajak;
  - d) Melakukan penerimaan, penelitian serta memaraf dan menyampaikan konsep penyesuaian rencana pemeriksaan pajak.
- 2) Melakukan penyusunan daftar nominatif dan/atau lembar penugasan pemeriksaan Wajib Pajak yang akan dilakukan pemeriksaan.
  - a) Menerima usulan Wajib Pajak yang diajukan pemeriksaan dari seksi pengawasan konsultasi dan/atau fungsional pemeriksa pajak untuk seluruh jenis pemeriksaan dan seksi penagihan dalam rangka *Delinquency Audit*;
  - b) Memberi penugasan pelaksana membuat daftar nominatif dan/atau usulan Wajib Pajak yang akan dilakukan pemeriksaan;
  - c) Melakukan penelitian serta menyampaikan daftar nominatif dan/atau usulan pemeriksaan Wajib Pajak kepada kepala kantor untuk mendapatkan persetujuan;

g. **Kepala Pengawasan dan Konsultasi**

- 1) Melakukan penelitian rencana penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan ekonomi dan keuangan.
  - a) Mempelajari dan menganalisis laporan realisasi penerimaan serta laporan penerbitan ketetapan pajak;
  - b) Memberi penugasan AR untuk melakukan penyusunan rencana penerimaan pajak;
  - c) Melakukan penerimaan, penelitian serta merumuskan rencana penerimaan pajak dari AR ke dalam estimasi penerimaan pajak dan menyampaikannya kepada kepala kantor.
- 2) Melakukan penelitian serta pengawasan kepatuhan formal Wajib Pajak serta penelitian dan analisis kepatuhan material Wajib Pajak atas pemenuhan atas kewajiban perpajakan.
  - a) Memberi penugasan AR untuk mengawasi kepatuhan formal Wajib Pajak serta penelitian dan analisis kepatuhan Wajib Pajak atas pemenuhan kewajiban perpajakannya dengan memanfaatkan data pada Sistem Aplikasi Komputer (SIDJP/SAPT/SISMIOP/SIG), laporan keuangan wajib pajak dan data lainnya;
  - b) Melakukan penelitian serta memberi persetujuan usulan penerbitan Surat Teguran dan Surat Tagihan Pajak dan Nota Penghitungan dari AR berdasarkan penelitian terhadap Wajib Pajak yang belum melaporkan kewajiban perpajakannya;

- c) Melakukan penelitian serta memberi persetujuan terhadap usulan pembatalan penerbitan Surat Teguran dan Surat Tagihan Pajak dari AR apabila terdapat kesalahan.
- 3) Meneliti pelaksanaan bimbingan/himbauan mengenai ketentuan perpajakan serta konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak.
- a) Menerima segala pertanyaan tertulis tentang ketentuan teknis perpajakan dari Wajib Pajak;
  - b) Memberi penugasan AR memberikan bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak atas ketentuan perpajakan yang berlaku serta konsultasi teknis perpajakan dari permasalahan Wajib Pajak, baik secara lisan ataupun tertulis;
  - c) Melakukan penelitian serta memberikan persetujuan atas konsep surat jawaban atas pertanyaan tentang ketentuan teknis perpajakan serta meneruskan kepada Kepala Kantor;
- h. Kepala Seksi Ekstensifikasi Perpajakan dan Penyuluhan
- 1) Melakukan penyusunan konsep rencana kerja pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) obyek dan subyek pajak.
    - a) Menerima tugas dari Kepala Kantor untuk menyusun konsep rencana kerja pendataan obyek dan subyek pajak;
    - b) Melakukan identifikasi bahan untuk menyusun konsep rencana kerja pendataan obyek dan subyek pajak;
    - c) Memberi penugasan pelaksana untuk melakukan pengumpulan bahan penyusunan konsep rencana kerja pendataan obyek dan



subjek pajak yang meliputi data monografi, daftar hasil rekaman (DHR) lama, data grafis/peta dan bahan pendukung lainnya;

- 2) Melakukan pendataan serta menatausahakan hasil pendataan obyek dan subyek pajak.
  - a) Menerima tugas dari Kepala Kantor untuk mendata serta menatausahakan basil pendataan;
  - b) Melakukan identifikasi bahan untuk menyusun pedoman pelaksanaan pendataan;
  - c) Memberi penugasan pelaksana untuk melakukan pengumpulan bahan penyusunan pedoman pelaksanaan pendataan;
  - d) Menyusun konsep pedoman pelaksanaan pendataan;
- 3) Menyusun konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP.
  - a) Menerima tugas penyusunan konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP;
  - b) Melakukan identifikasi bahan untuk menyusun konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP;
  - c) Memberi penugasan pelaksana untuk melakukan pengumpulan bahan penyusunan konsep surat teguran dan surat penundaan pengembalian SPOP melalui pembuatan daftar rekapitulasi penyampaian/pengembalian SPOP dari Wajib Pajak.

## 2. Proses Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer berupa kuesioner yang disebarikan pada responden. Kuesioner dibagikan pada 70 orang pegawai yang terlibat dalam proses anggaran pada seluruh unit satuan kerja di KPP Pratama Situbondo. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan memberikan kuesioner dan diberi waktu untuk mengisi kemudian dikembalikan pada unit satuan kerja untuk diserahkan kembali. Data hasil kuesioner direkapitulasi untuk dianalisis selanjutnya.

## 3 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi responden membahas mengenai karakteristik individual responden. Karakteristik tersebut akan diuraikan menurut jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, golongan/pangkat dan masa kerja Tim pengelola keuangan.

### a. Jenis Kelamin

Tim pengelola keuangan KPP Pratama Situbondo tidak dibatasi oleh aspek jenis kelamin. Oleh sebab itu baik laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi Tim pengelola keuangan. Kondisi tersebut dapat dijumpai dimana tim pengelola keuangannya adalah terdiri dari laki-laki dan perempuan. Adapun data mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	55	78,5
2	Wanita	15	21,4
Jumlah		70	100

Sumber: Data Primer diolah, April 2017

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden terdiri atas laki-laki dan perempuan. Namun secara kuantitas jumlah responden laki-laki hampir dua kali lipat dibandingkan dengan jumlah responden perempuan, di mana laki-laki sebanyak 55 orang (78,5%) dan wanita sebanyak 15 orang (21,4%). Jumlah laki-laki hasil perekrutan tim pengelola keuangan selama ini adalah lebih banyak daripada perempuan disebabkan karena tempat tugas dari tim pengelola keuangan pajak adalah di seluruh Indonesia, sehingga setiap beberapa tahun akan menjalani perpindahan tempat kerja dan tim pengelola keuangan laki-laki lebih mudah untuk dipindahkan daripada Tim pengelola keuangan perempuan.

b. Tingkat Pendidikan Terakhir

Aspek pendidikan sangat penting bagi seorang Tim pengelola keuangan, dimana tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat utama untuk dapat diterima menjadi Tim pengelola keuangan administrasi di semua jenjang organisasi termasuk di KPP Pratama Situbondo. Tingkat pendidikan pada masa sekarang ini menjadi salah satu persyaratan utama untuk dapat menduduki jabatan maupun untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut:



Tabel 4.2. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	SMU	9	13%
2.	DI	11	16%
3.	DIII	20	29%
4.	S1	21	30%
5.	S2	9	13%
Jumlah		70	100

Sumber: Data Primer diolah, April 2017

Berdasarkan pada Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak adalah sarjana strata 1 (S-1), yakni sebanyak 21 orang atau sebesar 30%. Hal ini merupakan kebijakan yang diterapkan pada saat perekrutan yang didasari pemikiran pada kemampuan lembaga dalam masalah kesejahteraan. Walaupun demikian yang berlatar belakang pendidikan setingkat S-1, para Tim pengelola keuangan tersebut terus ditingkatkan kemampuannya dengan mengikutsertakan berbagai pelatihan dan memberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan lebih tinggi yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya masing-masing.

Selain adanya Tim pengelola keuangan dengan pendidikan setingkat S-2 sebanyak 9 orang atau 13%. KPP Pratama Situbondo juga tetap memperhatikan tim pengelola keuangan yang menduduki pada posisi pimpinan ataupun yang dikader/dipersiapkan untuk menduduki pada posisi pimpinan. Selain itu untuk level DIII sebanyak 20 orang atau 29% dan level D I sebanyak 11 orang atau

16% pada umumnya hasil rekrutmen dari Sekolah Tinggi Akuntansi Negara yang akan dikembangkan lagi tingkat pendidikan pada saat bekerja di KPP Pratama Situbondo. Untuk level SMU sebanyak 9 orang atau 13 % pada umumnya hasil penerimaan tim pengelola keuangan Negeri Sipil dari tenaga honorer yang tidak melanjutkan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

c. Masa Kerja

Masa kerja merupakan masa pengabdian tim pengelola keuangan terhadap KPP Pratama dalam melayani masyarakat. Distribusi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja KPP Pratama Situbondo

No	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	< 5 tahun	12	17%
2	6-10 tahun	20	29%
3	11-15 tahun	25	36%
4	> 15 tahun	13	19%
Jumlah		70	100

Sumber: Data Primer diolah, April 2017

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa Tim pengelola keuangan sebagian besar memiliki masa kerja 11-15 tahun sebanyak 25 orang (36%) berarti Tim pengelola keuangan pada umumnya telah bekerja pada instansi dalam jangka waktu yang lama. Banyaknya Tim pengelola keuangan yang bermasa kerja diatas 15 tahun karena di KPP Pratama Situbondo banyak terdapat tim pengelola keuangan level pengawas yang sudah berusia di atas 40 tahun. Sedangkan masa kerja 0-5 tahun sebanyak 12 orang (17%), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 20 orang (29%) yang kedua level masa kerja tersebut dihuni oleh tim pengelola keuangan dari jumlah keseluruhan responden.

### 3 Deskriptif Statistik

Tahap untuk menentukan variabel penelitian dilakukan dengan mengedarkan kuesioner kepada para responden berupa kisioner pada pengelola dan anggaran keuangan. Ada 70 orang *t* yang dipilih sebagai responden. Terdapat 40 pertanyaan pada setiap kuesioner, seperti yang dijelaskan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Penelitian

X	Faktor	Min	Max	Mean	Kategori
X1	Perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan	1	5	4,03	Tinggi
X2	Standar Biaya (SBU/SBK) tidak sesuai dengan penetapan harga satuan barang/jasa	3	5	4,19	Tinggi
X3	Pemblokiran anggaran karena data pendukung belum ada belum ada	3	5	4,14	Tinggi
X4	Salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran	2	5	4,01	Tinggi
X5	Jangka waktu yang singkat dalam penyusunan dan penelaahan anggaran	2	5	3,90	Tinggi
X6	Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar).	2	5	4,25	Sangat tinggi
X7	Terjadi penyesuaian harga eskalasi dari pemerintah	3	5	4,27	Sangat tinggi
X8	Tidak menganggarkan biaya administrasi pengadaan.	3	5	4,20	Sangat tinggi
X9	Aplikasi RKAKL-DIPA sulit dipahami	1	5	4,17	Tinggi
X10	<i>Term of Refernce</i> (TOR) salah/tidak lengkap	1	5	3,85	Tinggi
X11	Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang berbeda dengan satuan biaya	1	5	3,82	Tinggi
X12	Keterlambatan dalam pembuatan SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan KPA, PPK, PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran	2	5	3,93	Tinggi
X13	Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) yang terlambat ditetapkan	1	5	4,02	Tinggi
X14	Pergeseran anggaran baik antar bagian anggaran, antar unit organisasi, antar kegiatan.	1	5	4,05	Tinggi



X	Faktor	Min	Max	Mean	Kategori
X15	Terdapat pembatasan kegiatan, seperti pengadaan kendaraan dan pembangunan gedung	1	5	3,98	Tinggi
X16	Keterbatasan SDM pelaksana pengadaan yang memiliki sertifikat	1	5	4,00	Tinggi
X17	SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten	1	5	4,02	Tinggi
X18	Rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan.	2	5	3,98	Tinggi
X19	Adanya kekhawatiran yang berlebihan atas pemberitaan penangkapan pejabat dan tuduhan korupsi atas pengadaan barang/jasa.	2	5	3,93	Tinggi
X20	Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena risiko yang tidak sebanding dengan imbalan yang diterima	1	5	3,78	Tinggi
X21	Permasalahan terkait dengan konsultan atau tenaga ahli dalam proses pengadaan barang/jasa.	1	5	3,38	Tinggi
X22	Keterbatasan jumlah pejabat/petugas yang memiliki bersertifikat	2	5	3,53	Tinggi
X23	Keterlambatan penetapan SK Panitia Lelang	2	5	3,55	Tinggi
X24	Permasalahan terkait RUP (Rencana Umum Pengadaan) yang hanya sebagian atau tidak seluruhnya di umumkan.	2	5	3,49	Tinggi
X25	Kesulitan dalam penentuan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan penentuan HPS tidak berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar.	3	5	4,19	Tinggi
X26	Tidak sesuainya barang yang diterima dengan spesifikasi.	3	5	4,14	Tinggi
X27	Kurang kompetennya penyedia barang/jasa	2	5	4,01	Tinggi
X28	Kesulitan dalam penerapan peraturan mengenai mekanisme pembayaran	2	5	3,90	Tinggi
X29	Peraturan tentang mekanisme pembayaran yang kurang dipahami oleh pejabat pengelola keuangan	2	5	4,25	Sangat tinggi
X30	Revisi DIPA untuk disesuaikan dengan kebutuhan	3	5	4,27	Sangat tinggi
X31	Terlambat dalam proses revisi anggaran	3	5	4,20	Sangat tinggi
X32	Terlambat dalam penetapan perubahan atas Petunjuk Operasional Kegiatan (POK).	2	5	3,91	Tinggi

X	Faktor	Min	Max	Mean	Kategori
X33	Terjadi kesalahan pembuatan SPM karena kurang memenuhi syarat	3	5	4,19	Tinggi
X34	Kuitansi, bukti-bukti tagihan belum ditandatangani.	3	5	4,17	Tinggi
X35	Kegiatan yang sudah dibiayai dengan Uang Persediaan, namun tidak segera dimintakan penggantian Uang Persediaan.	3	5	4,04	Tinggi
X36	Kebiasaan/kultur menunda pekerjaan pada satkera, kurang disiplin dan lain-lain	2	5	3,91	Tinggi
X37	Disharmonisasi peraturan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pencairan anggaran.	3	5	4,31	Sangat tinggi
X38	Peraturan tentang pengadaan yang kurang di sosialisasikan.	3	5	4,32	Sangat tinggi
X39	Pegawai/pejabat pengelola keuangan yang sering mengalami mutasi.	3	5	4,25	Sangat tinggi
X40	Dalam pengelolaan anggaran di satuan kerja, belum ada mekanisme <i>reward dan punishment</i> .	1	5	4,24	Sangat tinggi

Sumber: Data diolah

Adapun jarak interval kelas pada masing – masing kategori dapat dijelaskan pada Tabel 4.5 tersebut di bawah ini.

Tabel 4.5. Skala Interval dan Kategori

Interval	Kategori
$1,00 \leq x \leq 1,80$	Sangat Rendah
$1,81 \leq x \leq 2,60$	Rendah
$2,61 \leq x \leq 3,40$	Cukup
$3,41 \leq x \leq 4,20$	Tinggi
$4,21 \leq x \leq 5,00$	Sangat Tinggi

Sumber : Sugiyono (2008)

#### 4 Uji Validitas Data

Uji validitas menunjukkan kemampuan instrumen penelitian, mengukur apa yang hendak diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Validitas ditentukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item terhadap skor total masing-masing item. Hasil uji validitas disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Kuesioner

X	Faktor	r hitung	r tabel	Kategori
X1	Perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan	0,569	0,235	Valid
X2	Standar Biaya (SBU/SBK) tidak sesuai dengan penetapan harga satuan barang/jasa	0,499	0,235	Valid
X3	Pemblokiran anggaran karena data pendukung belum ada belum ada	0,538	0,235	Valid
X4	Salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran	0,458	0,235	valid
X5	Jangka waktu yang singkat dalam penyusunan dan penelaahan anggaran	0,431	0,235	valid
X6	Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar).	0,422	0,235	valid
X7	Terjadi penyesuaian harga eskalasi dari pemerintah	0,441	0,235	valid
X8	Tidak menganggarkan biaya administrasi pengadaan.	0,499	0,235	valid
X9	Aplikasi RKAKL-DIPA sulit dipahami	0,285	0,235	valid
X10	<i>Term of Refernce</i> (TOR) salah/tidak lengkap	0,513	0,235	valid
X11	Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang berbeda dengan satuan biaya	0,524	0,235	valid
X12	Keterlambatan dalam pembuatan SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan KPA, PPK, PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran	0,502	0,235	valid
X13	Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) yang terlambat ditetapkan	0,583	0,235	valid
X14	Pergeseran anggaran baik antar bagian anggaran, antar unit organisasi, antar kegiatan.	0,583	0,235	valid

X	Faktor	r hitung	r tabel	Kategori
X15	Terdapat pembatasan kegiatan, seperti pengadaan kendaraan dan pembangunan gedung	0,594	0,235	valid
X16	Keterbatasan SDM pelaksana pengadaan yang memiliki sertifikat	0,644	0,235	valid
X17	SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten	0,622	0,235	valid
X18	Rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan.	0,628	0,235	valid
X19	Adanya kekhawatiran yang berlebihan atas pemberitaan penangkapan pejabat dan tuduhan korupsi atas pengadaan barang/jasa.	0,614	0,235	valid
X20	Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena risiko yang tidak sebanding dengan imbalan yang diterima	0,652	0,235	valid
X21	Permasalahan terkait dengan konsultan atau tenaga ahli dalam proses pengadaan barang/jasa.	0,626	0,235	valid
X22	Keterbatasan jumlah pejabat/petugas yang memiliki bersertifikat	0,396	0,235	valid
X23	Keterlambatan penetapan SK Panitia Lelang	0,383	0,235	valid
X24	Permasalahan terkait RUP (Rencana Umum Pengadaan) yang hanya sebagian atau tidak seluruhnya di umumkan.	0,425	0,235	valid
X25	Kesulitan dalam penentuan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan penentuan HPS tidak berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar.	0,333	0,235	valid
X26	Tidak sesuai barang yang diterima dengan spesifikasi.	0,355	0,235	valid
X27	Kurang kompetennya penyedia barang/jasa	0,207	0,235	valid
X28	Kesulitan dalam penerapan peraturan mengenai mekanisme pembayaran	0,567	0,235	valid
X29	Peraturan tentang mekanisme pembayaran yang kurang dipahami oleh pejabat pengelola keuangan	0,569	0,235	valid
X30	Revisi DIPA untuk disesuaikan dengan kebutuhan	0,640	0,235	valid
X31	Terlambat dalam proses revisi anggaran	0,521	0,235	valid
X32	Terlambat dalam penetapan perubahan atas Petunjuk Operasional Kegiatan (POK).	0,279	0,235	valid



X	Faktor	r hitung	r tabel	Kategori
X33	Terjadi kesalahan pembuatan SPM karena kurang memenuhi syarat	0,508	0,235	valid
X34	Kuitansi, bukti-bukti tagihan belum ditandatangani.	0,584	0,235	valid
X35	Kegiatan yang sudah dibiayai dengan Uang Persediaan, namun tidak segera dimintakan penggantian Uang Persediaan.	0,516	0,235	valid
X36	Kebiasaan/kultur menunda pekerjaan pada satkera, kurang disiplin dan lain-lain	0,728	0,235	valid
X37	Disharmonisasi peraturan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pencairan anggaran.	0,825	0,235	valid
X38	Peraturan tentang pengadaan yang kurang di sosialisasikan.	0,727	0,235	valid
X39	Pegawai/pejabat pengelola keuangan yang sering mengalami mutasi.	0,773	0,235	valid
X40	Dalam pengelolaan anggaran di satuan kerja, belum ada mekanisme <i>reward dan punishment</i> .	0,532	0,235	valid

Sumber : Data primer diolah tahun 2017 (lampiran 3)

Berdasarkan hasil nilai dari Tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua kuesioner yang diajukan adalah valid karena nilai koefisien korelasinya positif dan lebih besar dari  $r$  kritis = 0,235.

## 5 Hasil Uji Reliabilitas

Setelah instrumen diuji validitasnya, instrumen yang valid selanjutnya dilakukan uji reliabilitas, untuk menguji atau menunjukkan konsistensi suatu alat ukur didalam mengukur gejala yang sama, dalam penelitian ini uji reliabilitasnya menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Setelah diperoleh nilai  $\alpha$ , selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas pada tabel  $\alpha$ , sehingga nilai kritis reliabilitas dapat ditentukan sebesar 0,60 (Ghozali, 2002)

sehingga dapat dikatakan reliabel jika nilai  $\alpha$  lebih besar dari angka kritis reliabilitas. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Indikator	Conbrach Alpha $\alpha$	Angka kritis	Keterangan
1	Proses Perencanaan Anggaran	0,727	0,60	Reliabel
2	Proses Pengadaan Barang dan Jasa	0,723	0,60	Reliabel
3	Proses Mekanisme Pembayaran	0,706	0,60	Reliabel
4	Proses Internal Satker	0,778	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah tahun 2016 (lampiran 4)

Berdasarkan Tabel 4.7 terlihat bahwa semua nilai  $\alpha$  lebih besar dari nilai angka kritis reliabilitas sebesar 0,60, sehingga semua butir pertanyaan dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## 6 Hasil Analisis Faktor

Analisis faktor digunakan untuk mengetahui faktor-faktor keterlambatan penycrapan anggaran seperti berikut.

### a. Menilai Variabel yang Layak

1. Untuk menguji ketepatan dalam model faktor, uji *statistic* yang digunakan adalah Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan *Barlett's Test of Sphericity* atau *MSA*. Syarat yang harus dipenuhi dalam melakukan analisis faktor adalah angka *Measure of Sampling Adequency* (MSA) adalah 0,890 dan nilai *Chi-Square* sebesar 615,245 dengan derajat kebebasan (df) sebesar 136 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena itu angka KMO di bawah 0,5 maka

kumpulan variabel tersebut tidak dapat diproses lebih lanjut sedangkan jika  $KMO > 0,5$  maka dapat diproses lebih lanjut seperti terlihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8. *KMO dan Bartlett's Test*

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0,890
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	615,245
	<i>Df</i>	136
	<i>Sig.</i>	0,000

Sumber : Data diolah, 2017 (Lampiran 5)

## 2. *Anti Image Matrics*

Berdasarkan tabel *Anti Image Correlation* (bagian bawah tabel *Anti Image Matrices*) terdapat sejumlah angka yang berbentuk diagonal yang bertanda "a". Tanda "a" ini menunjukkan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) sebuah variabel. Angka MSA berkisaran 0 – 1, dengan kriteria (Ghozali, 2002) jika  $MSA < 0,5$  variabel tidak bisa diprediksi dan tidak bisa dianalisis lebih lanjut atau dikeluarkan dari variabel lainnya. Berdasarkan penelitian ini tidak ada variabel yang memiliki nilai  $MSA < 0,5$ . Oleh karena itu, variabel masih bisa diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut.

Tabel 4.9. Hasil Pengujian (*Anti Image Correlations*)

Variabel	Angka MSA	Kriteria MSA	Keterangan
X1	0,538	> 0,5	Baik
X2	0,872	> 0,5	Baik
X3	0,881	> 0,5	Baik
X4	0,865	> 0,5	Baik
X5	0,863	> 0,5	Baik
X6	0,880	> 0,5	Baik
X7	0,884	> 0,5	Baik
X8	0,874	> 0,5	Baik
X9	0,507	> 0,5	Baik

Variabel	Angka MSA	Kriteria MSA	Keterangan
X10	0,588	> 0,5	Baik
X11	0,578	> 0,5	Baik
X12	0,586	> 0,5	Baik
X13	0,758	> 0,5	Baik
X14	0,776	> 0,5	Baik
X15	0,769	> 0,5	Baik
X16	0,800	> 0,5	Baik
X17	0,599	> 0,5	Baik
X18	0,700	> 0,5	Baik
X19	0,744	> 0,5	Baik
X20	0,605	> 0,5	Baik
X21	0,514	> 0,5	Baik
X22	0,624	> 0,5	Baik
X23	0,715	> 0,5	Baik
X24	0,654	> 0,5	Baik
X25	0,875	> 0,5	Baik
X26	0,881	> 0,5	Baik
X27	0,865	> 0,5	Baik
X28	0,863	> 0,5	Baik
X29	0,880	> 0,5	Baik
X30	0,884	> 0,5	Baik
X31	0,874	> 0,5	Baik
X32	0,533	> 0,5	Baik
X33	0,710	> 0,5	Baik
X34	0,785	> 0,5	Baik
X35	0,688	> 0,5	Baik
X36	0,666	> 0,5	Baik
X37	0,722	> 0,5	Baik
X38	0,785	> 0,5	Baik
X39	0,561	> 0,5	Baik
X40	0,725	> 0,5	Baik

Sumber: lampiran 5



### b. Menentukan Jumlah Faktor

Penentuan jumlah faktor dalam penelitian ini didasarkan pada nilai *Eigenvalue* dengan kriteria nilai *Eigenvalue* lebih besar dari 1 dianggap valid dan jumlah faktor yang terbentuk. Berikut dapat dilihat Tabel 4.10 berikut ini :

Tabel 4.10. Total *Variance Explaine*

Component		Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		Total	% of Variance	Cum %	Total	% of Variance	Cum %	Total	% of Variance	Cum %
dimension	1	9,023	22,558	22,558	9,023	22,558	22,558	5,972	14,930	14,930
	2	6,456	16,140	38,698	6,456	16,140	38,698	4,432	11,080	26,009
	3	4,482	11,206	49,904	4,482	11,206	49,904	4,090	10,225	36,234
	4	2,031	5,078	54,982	2,031	5,078	54,982	4,000	10,000	46,234

Sumber : Data diolah, 2017 (Lampiran 5)

Tabel 4.10, menunjukkan bahwa hanya terdapat 4 faktor saja yang memiliki nilai *Eigenvalue* > 1. Faktor pertama memiliki nilai *Eigenvalue* sebesar 9,023, faktor kedua memiliki nilai *Eigenvalue* 6,456, faktor yang ketiga mempunyai nilai *Eigenvalue* 4,482 dan faktor yang keempat mempunyai nilai *Eigenvalue* 2,031 . Hanya terbentuk 4 faktor saja yang mewakilinya.

### c. Rotasi Faktor

Setelah diketahui faktor baru yang terbentuk berdasarkan tabel *Variance Explained* dari 40 variabel yang diteliti terdapat 4 faktor baru yang terbentuk mewakili variabel-variabel tersebut. Pada penelitian ini rotasi dilakukan dengan menggunakan metode varimax. Pada Tabel 4.11 *Rotated Component Matrix*<sup>a</sup> dibawah ini menunjukkan distribusi 40 variabel pada 4 faktor baru yang terbentuk. Berikut dijelaskan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component Matrix <sup>a</sup>								
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
X26	<b>0,797</b>	0,272	0,035	-0,106	-0,049	0,344	0,071	0,170	0,064
X3	<b>0,797</b>	0,272	0,035	-0,106	-0,049	0,344	0,071	0,170	0,064
X30	<b>0,781</b>	0,158	-0,010	0,194	-0,299	-0,174	-0,276	0,117	-0,049
X7	<b>0,781</b>	0,158	-0,010	0,194	-0,299	-0,174	-0,276	0,117	-0,049
X25	<b>0,774</b>	0,219	0,007	-0,077	0,038	0,451	0,042	0,078	0,073
X2	<b>0,774</b>	0,219	0,007	-0,077	0,038	0,451	0,042	0,078	0,073
X27	<b>0,768</b>	0,109	0,004	-0,126	0,300	-0,238	0,314	0,005	-0,051
X4	<b>0,768</b>	0,109	0,004	-0,126	0,300	-0,238	0,314	0,005	-0,051
X29	<b>0,766</b>	0,161	-0,089	0,238	-0,339	-0,231	-0,169	0,024	-0,074
X6	<b>0,766</b>	0,161	-0,089	0,238	-0,339	-0,231	-0,169	0,024	-0,074
X5	<b>0,742</b>	0,111	0,034	-0,046	0,238	-0,367	0,292	0,143	0,021
X28	<b>0,742</b>	0,111	0,034	-0,046	0,238	-0,367	0,292	0,143	0,021
X31	<b>0,681</b>	0,214	-0,074	-0,114	0,118	0,077	-0,365	-0,437	0,044
X8	<b>0,681</b>	0,214	-0,074	-0,114	0,118	0,077	-0,365	-0,437	0,044
X9	<b>0,494</b>	-0,055	-0,015	-0,434	0,066	0,164	0,019	-0,194	-0,039
X16	-0,307	<b>0,817</b>	-0,078	-0,087	0,139	-0,048	-0,032	0,034	-0,031
X15	-0,287	<b>0,785</b>	-0,070	-0,112	0,201	-0,051	-0,058	0,046	-0,065
X13	-0,312	<b>0,770</b>	0,012	-0,071	0,033	-0,061	-0,164	0,142	-0,100
X14	-0,329	<b>0,768</b>	-0,017	-0,098	0,139	-0,096	-0,147	0,082	-0,102
X17	-0,197	<b>0,720</b>	-0,054	0,034	0,031	-0,149	-0,106	-0,053	0,025
X12	-0,220	<b>0,642</b>	-0,071	0,091	-0,009	0,000	-0,108	0,260	0,180
X1	-0,173	<b>0,636</b>	-0,001	-0,157	0,027	-0,018	-0,119	0,233	0,095
X20	-0,158	<b>0,609</b>	-0,101	0,134	-0,275	0,078	0,308	-0,022	0,068
X21	-0,109	<b>0,594</b>	-0,099	0,063	-0,109	0,047	0,105	-0,320	-0,089
X10	-0,138	<b>0,584</b>	-0,001	-0,049	-0,007	-0,128	-0,037	-0,051	-0,075
X18	-0,199	<b>0,575</b>	-0,161	0,035	-0,382	0,059	0,326	-0,176	0,122
X11	-0,160	<b>0,554</b>	-0,059	-0,190	0,386	0,014	-0,083	-0,209	-0,073
X19	-0,162	<b>0,553</b>	-0,048	0,053	-0,439	0,093	0,403	-0,090	0,186
X34	-0,041	0,079	<b>0,862</b>	0,028	0,053	-0,084	-0,123	0,032	0,086
X33	-0,073	0,073	<b>0,812</b>	-0,017	0,038	-0,025	-0,125	0,061	-0,136
X37	0,058	0,148	<b>0,791</b>	0,028	-0,045	-0,053	0,036	-0,074	0,242
X35	0,021	0,079	<b>0,781</b>	0,075	-0,068	-0,017	0,013	-0,151	-0,194
X36	-0,033	0,052	<b>0,774</b>	0,046	-0,034	-0,021	0,150	-0,190	0,028
X38	0,034	0,119	<b>0,743</b>	0,090	0,026	-0,065	-0,044	-0,047	0,447
X39	0,058	0,090	<b>0,677</b>	-0,094	-0,076	0,171	0,101	0,056	-0,184
X23	0,097	0,097	0,004	<b>0,782</b>	0,252	0,026	0,062	-0,104	-0,074
X22	0,156	0,108	-0,054	<b>0,638</b>	0,294	0,244	0,091	-0,145	-0,046
X24	-0,053	0,220	-0,025	<b>0,606</b>	0,386	0,246	-0,001	0,145	-0,070
X40	-0,024	0,089	0,356	<b>0,528</b>	-0,128	0,248	0,007	0,239	-0,065
X32	-0,103	-0,119	0,034	<b>0,593</b>	0,193	0,122	-0,286	0,352	0,111

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 9 components extracted.

Sumber : Data diolah, 2017 (Lampiran 5)

Pada tahapan rotasi faktor terdapat aturan angka pembatas (*cut off point*) agar sebuah variabel dapat dimasukkan ke dalam suatu faktor. Angka pembatas tersebut sebesar 0,50. Menurut Ghozali (2002:258), apabila sebuah variabel tertentu memiliki nilai *factor loading* tertinggi pada faktor tertentu diantara faktor lainnya tetapi nilai dari *factor loading* tersebut kurang dari 0,50 maka variabel tersebut tidak bisa dimasukkan kedalam faktor manapun atau dengan kata lain variabel tersebut harus dikeluarkan dari model. Apabila ada dua *loading* faktor yang sama maka diambil *loading* faktor yang paling tinggi diantara keduanya. Berdasarkan pada Tabel 4.11, *Rotated Component Matrix<sup>r</sup>* dilakukan pengelompokan variabel-variabel masuk ke dalam faktor. Ada 4 (empat) variabel yang tidak memenuhi standar minimal angka pembatas sehingga variabel-variabel masuk ke dalam 4 (empat) komponen dan harus dikeluarkan dari model. Hal ini dilakukan berdasarkan nilai *factor loading*-nya.

Menurut analisis faktor, masalah terlambatnya realisasi anggaran belanja pada KPP Pratama Situbondo dapat dijelaskan oleh 4 faktor yang mempunyai variansi dengan nilai sebesar 59,047% dengan rincian sebagai berikut : (1) faktor perencanaan anggaran yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 22,558%; (2) faktor pengadaan barang dan jasa yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 16,140%; (3) faktor mekanisme pembayaran yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 11,206%; (4) faktor Internal Satker yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 5,078%; dan sedangkan sisanya sebesar 16,284% dijelaskan oleh faktor lain selain empat faktor yang telah disebut di atas seperti peraturan, kompetensi dan lain sebagainya.

Menurut hasil analisis faktor, faktor perencanaan dibentuk oleh 14 item pertanyaan, yaitu standar biaya (SBU/SBK) tidak sesuai dengan penetapan harga satuan barang/jasa (X2), pemblokiran anggaran karena data pendukung belum ada belum ada (X3), salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran (X4), jangka waktu yang singkat dalam penyusunan dan penelaahan anggaran (X5), penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar) (X6), terjadi penyesuaian harga eskalasi dari pemerintah (X7), tidak menganggarkan biaya administrasi pengadaan (X8), kesulitan dalam penentuan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan penentuan HPS tidak berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar (X25), tidak sesuainya barang yang diterima dengan spesifikasi (X26), kurang kompetennya penyedia barang/jasa (X27), kesulitan dalam penerapan peraturan mengenai mekanisme pembayaran (X28), Peraturan tentang mekanisme pembayaran yang kurang dipahami oleh pejabat pengelola keuangan (X29), revisi DIPA untuk disesuaikan dengan kebutuhan (X30) dan terlambatnya dalam proses revisi anggaran (X31).

Berdasarkan analisis faktor, faktor proses pengadaan barang dan jasa dibentuk dari 13 item pertanyaan yaitu perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan (X1), *Term of Reference* (TOR) salah/tidak lengkap (X10), rencana Anggaran Biaya (RAB) yang berbeda dengan satuan biaya (X11), keterlambatan dalam pembuatan SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan KPA, PPK, PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran (X12), Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) yang terlambat ditetapkan (X13), pergeseran anggaran baik antar bagian anggaran, antar unit organisasi, antar kegiatan (X14), terdapat pembatasan



kegiatan, seperti pengadaan kendaraan dan pembangunan gedung (X15), keterbatasan SDM pelaksana pengadaan yang memiliki sertifikat (X16), SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten (X17), rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan (X18), adanya kekhawatiran yang berlebihan atas pemberitaan penangkapan pejabat dan tuduhan korupsi atas pengadaan barang/jasa (X19), Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena risiko yang tidak sebanding dengan imbalan yang diterima (X20), Permasalahan terkait dengan konsultan atau tenaga ahli dalam proses pengadaan barang/jasa (X21).

Berdasarkan analisis faktor ada sebanyak 7 item pertanyaan yang membentuk faktor proses mekanisme pembayaran, yaitu terjadi kesalahan pembuatan SPM karena kurang memenuhi syarat (X33), kuitansi, bukti-bukti tagihan belum ditandatangani (X34), kegiatan yang sudah dibiayai dengan Uang Persediaan, namun tidak segera dimintakan penggantian Uang Persediaan (X35), kebiasaan/kultur menunda pekerjaan pada satkera, kurang disiplin dan lain-lain (X36), disharmonisasi peraturan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pencairan anggaran (X37), Peraturan tentang pengadaan yang kurang di sosialisasikan (X38) dan pegawai/pejabat pengelola keuangan yang sering mengalami mutasi (X39).

Berdasarkan analisis faktor, ada sebanyak 5 item pertanyaan yang membentuk faktor proses internal satker, yaitu keterbatasan jumlah pejabat/petugas yang memiliki bersertifikat (X22), keterlambatan penetapan SK Panitia Lelang (X23), permasalahan terkait RUP (Rencana Umum Pengadaan) yang hanya sebagian atau tidak seluruhnya di umumkan (X24), terlambat dalam

penetapan perubahan atas Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) (X32) dan dalam pengelolaan anggaran di satuan kerja, belum ada mekanisme *reward dan punishment* (X40).

## **B Pembahasan**

### **1 Faktor Perencanaan**

Berdasarkan hasil analisis faktor, yang memiliki pengaruh besar dalam keterlambatan penyerapan anggaran adalah faktor perencanaan. Faktor perencanaan dibentuk dari beberapa item yaitu standar biaya (SBU/SBK) tidak sesuai dengan penetapan harga satuan barang/jasa (X2), pemblokiran anggaran karena data pendukung belum ada (X3), salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran (X4), jangka waktu yang singkat dalam penyusunan dan penelaahan anggaran (X5), penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar) (X6), terjadi penyesuaian harga eskalasi dari pemerintah (X7), tidak menganggarkan biaya administrasi pengadaan (X8), kesulitan dalam penentuan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan penentuan HPS tidak berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar (X25), tidak sesuainya barang yang diterima dengan spesifikasi (X26), kurang kompetennya penyedia barang/jasa (X27), kesulitan dalam penerapan peraturan mengenai mekanisme pembayaran (X28), Peraturan tentang mekanisme pembayaran yang kurang dipahami oleh pejabat pengelola keuangan (X29), revisi DIPA untuk disesuaikan dengan kebutuhan (X30) dan terlambatnya dalam proses revisi anggaran (X31).

Anggaran negara merupakan suatu rencana dari belanja/pengeluaran dan

rencana penerimaan/pembiayaan belanja suatu Negara dalam periode waktu tertentu (Halim, 2004). Halim (2004) menjelaskan bahwa siklus anggaran merupakan suatu proses penganggaran yang terjadi berkesinambungan, dimulai dari tahap penyusunan/perencanaan anggaran oleh pejabat yang berwenang sampai tahap pembuatan laporan pertanggungjawaban anggaran.

Pemblokiran anggaran suatu kegiatan akan menyebabkan kesulitan dalam pencairan anggaran, sehingga menunggu sampai pembukaan blokir tersebut. Kejadian ini akan berdampak pada terlambatnya proses penyerapan anggaran. Permasalahan tentang pemblokiran anggaran terjadi pada hampir seluruh kementerian/lembaga (K/L) dengan frekuensinya yang cukup tinggi.

Salah satu cara untuk mempercepat realisasi penyerapan anggaran adalah menetapkan batas waktu penyelesaian pemblokiran anggaran pada Kementerian Keuangan. Berdasarkan PMK49/PMK.02/2012, jika sampai bulan april tahun berjalan, suatu dana yang diblokir belum dilengkapi dengan TOR/RAB maka dana tersebut tidak akan dapat dicairkan sampai dengan akhir tahun. Namun berbeda jika pembukaan blokir anggaran harus melalui persetujuan DPR, karena dana yang dilakukan pemblokiran dapat dibuka kapan saja tanpa ada ketetapan waktu. Hal hal semacam ini yang menjadi salah satu penghambat dalam melakukan penyerapan anggaran.

Beberapa alasan yang menjadi sebab dilakukannya blokir anggaran serta usaha untuk mencegah dan memperbaiki terdapat dalam Tabel 4.12.

Tabel 4.12

Alasan pemblokiran serta upaya Pencegahan / Perbaikan

Alasan Anggaran diblokir	Upaya Perbaikan dan Pencegahan
Program atau kegiatan yang diajukan belum disetujui oleh DPR.	Melakukan pembahasan yang konstruktif dengan DPR.
Pinjaman Hibah Luar Negeri (PHLN) belum efektif karena belum dilakukan penandatanganan agreement	Berkoordinasi dengan Ditjen Pengelolaan Utang Kementerian Keuangan.
Terdapat pembatasan kegiatan seperti pengadaan kendaraan dinas atau kegiatan lain yang tidak sesuai dengan tupoksi seperti pembangunan gedung baru.	Melakukan pengurangan pos belanja operasional dan Non operasional yang tidak penting
Adanya kegiatan yang belum ada dasar hukumnya.	Mengalokasikan anggaran yang telah memiliki dasar hukum.
Adanya duplikasi kegiatan dengan instansi lain.	Melakukan kegiatan sesuai tugas, pokok dan fungsi.
Terdapat pelarangan kegiatan seperti untuk perayaan hari besar serta pemberian uc Perayaan hari bespan selamat	Tidak melakukan kegiatan tersebut
Untuk rencana kegiatan anggaran yang memerlukan rincian secara detil belum dilengkapi dengan <i>Term of Reference</i> (TOR) dan Rencana Anggaran Belanja (RAB),	Rencana kegiatan harus segera dilengkapi dengan TOR dan RAB agar lebih jelas
Alokasi dana instutusi baru yang belum mendapatkan pengesahan dari Menpan RB.	Melakukan koordinasi dengan Kementerian PAN dan RB

Sumber: [www.anggaran.depkeu.go.id](http://www.anggaran.depkeu.go.id) (2017)

Faktor perencanaan juga dibentuk dari permasalahan keterlambatan penetapan SK Panitia lelang, keterlambatan dalam menyusun jadwal pelaksanaan, serta keterlambatan untuk mengesahkan dokumen pengumuman. Tiga hal itu memiliki kaitan yang erat dengan terlambatnya waktu pelaksanaan lelang dari rencana awal yang ditetapkan. Berdasarkan Surat dari Menteri Keuangan RI, Nomor S-838/MK.05/2011 tanggal 20 Desember 2011 tentang Pelelangan Sebelum Tahun Anggaran, diantaranya menyebutkan bahwa setelah pagu indikatif ditetapkan pada sekitar bulan Oktober, maka proses lelang yang



mendahului atau lelang yang dilakukan sebelum tahun anggaran berlangsung boleh dilakukan. Setelah DIPA resmi disahkan, maka proses penandatanganan kontrak baru dilakukan serta pekerjaan dilaksanakan. Segala biaya yang timbul berkaitan dengan proses pelelangan tersebut bersumber dari pos belanja barang dari anggaran tahun berjalan.

Permasalahan lain yang membentuk faktor perencanaan adalah masa penyusunan anggaran yang terlalu pendek. Pada kenyataannya setiap awal tahun setiap satuan kerja termasuk KPP Pratama Situbondo diharuskan menyusun RKAKL untuk kebutuhan beberapa tahun ke depan. Kegiatan tersebut biasanya dikoordinasikan oleh kantor wilayah untuk dilakukan secara bersama oleh beberapa kantor. Seharusnya pada setiap penyusunan RKAKL setiap kantor sudah menyiapkan data data yang diperlukan sebelumnya, seperti rencana kegiatan serta output yang ingin dihasilkan untuk beberapa tahun ke depan, serta rencana kegiatan pengadaan barang/jasa yang akan dilakukan. Namun yang sering terjadi karena lemahnya koordinasi antar bagian/seksi maka cenderung hasil penyusunan RKAKL kurang maksimal sehingga rencana yang sudah dituangkan nanti akan sedikit berbeda dengan kenyataan yang ada dilapangan, sehingga pada akhirnya DIPA yang sudah terbit nanti harus dilakukan penyesuaian lagi.

Masalah lainnya yang membentuk faktor perencanaan adalah perlunya revisi DIPA karena adanya ketidaksesuaian dengan kebutuhan. Proses revisi anggaran dapat menyebabkan terlambatnya penyerapan anggaran karena anggaran baru bisa digunakan lagi setelah ada persetujuan revisi anggaran

tersebut. Sepanjang tidak ada perubahan dalam DIPA, maka revisi anggaran cukup menjadi kewenangan pengguna anggaran, namun jika revisi anggaran tersebut sampai mengubah dokumen DIPA, maka akan membutuhkan waktu yang lebih lama, karena harus melalui dua pintu dalam proses revisi di Kementerian Keuangan RI.

Permasalahan lain dari terbentuknya faktor perencanaan adalah pelaksanaan kegiatan tidak memperhatikan rencana penarikan yang ada pada DIPA halaman 3. Pada halaman 3 DIPA memiliki berisi tentang informasi tentang kebutuhan dana yang akan digunakan serta menjadi kontrol atas realisasi anggaran. Sekarang ini pengguna anggaran ketika melakukan pencairan dana sering abai terhadap apa yang telah dituliskan dalam rencana penarikan dana yang terdapat pada halaman 3 DIPA, sehingga menimbulkan kesulitan bagi Menteri Keuangan selaku BUN untuk melakukan kontrol atas belanja negara yang sudah dilakukan Pengguna Anggaran. Untuk menjaga agar komitmen tentang rencana penarikan dana pada halaman 3 DIPA dijalankan secara konsisten oleh pengguna anggaran, maka perlu dibuat suatu manajemen komitmen yang mampu memastikan bahwa komitmen yang telah dibuat benar secara konsisten telah dilaksanakan dengan baik. Jika terdapat kegiatan tidak berbeda atau tidak sesuai dengan komitmen yang telah dibuat seperti terlampauinya batas waktu pembayaran, maka kuasa penggunaan anggaran harus melakukan, pembaharuan komitmen serta melakukan merevisi halaman 3 DIPA. Dengan sistem seperti ini diharapkan para kuasa pengguna anggaran akan semakin terpacu melakukan melakukan kegiatan belanja menurut jadwal yang telah ditentukan dalam halaman 3 DIPA, sehingga seluruh proses

penyerapan anggaran dapat berjalan sesuai dengan rencana awal yang telah ditetapkan. Sedangkan di pihak lain, sistem ini memudahkan perencanaan kas dalam jangka pendek maupun jangka panjang bagi BUN. Hasil ini konsisten dengan penelitian Ditjen Perbendaharaan (2011) dan Kuswoyo (2012) Keterlambatan penyerapan anggaran karena permasalahan yang terkait dengan proses perencanaan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa proses perencanaan merupakan faktor penentu dalam penyerapan anggaran.

## **2 Faktor Proses Pengadaan Barang dan Jasa**

Berdasarkan analisis faktor, faktor proses pengadaan barang dan jasa dibentuk dari 13 item pertanyaan yaitu perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan (X1), *Term of Reference* (TOR) salah/tidak lengkap (X10), rencana Anggaran Biaya (RAB) yang berbeda dengan satuan biaya (X11), keterlambatan dalam pembuatan SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan KPA, PPK, PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran (X12), Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) yang terlambat ditetapkan (X13), pergeseran anggaran baik antar bagian anggaran, antar unit organisasi, antar kegiatan (X14), terdapat pembatasan kegiatan, seperti pengadaan kendaraan dan pembangunan gedung (X15), keterbatasan SDM pelaksana pengadaan yang memiliki sertifikat (X16), SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten (X17), rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan (X18), adanya kekhawatiran yang berlebihan atas pemberitaan penangkapan pejabat dan tuduhan korupsi atas pengadaan barang/jasa (X19), Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena risiko yang tidak sebanding dengan imbalan yang diterima (X20), Permasalahan terkait

dengan konsultan atau tenaga ahli dalam proses pengadaan barang/jasa (X21).

Dalam proses pengadaan barang/jada faktor dokumen pengadaan adalah salah satu faktor yang mempunyai pengaruh besar terhadap terlambatnya penyerapan anggaran. Item yang membentuk faktor ini adalah: (1) Kesulitan dalam penentuan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan penentuan HPS tidak berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar; (2) Kontrak yang belum dilakukan penandatanganan karena sesuatu hal; (3) Adanya perubahan/addendum kontrak; dan (4) Pejabat/Tim pengelola keuangan pengelola keuangan sering mutasi.

Proses penentuan Harga Perkiraan Sendiri (HPS), terutama untuk pengadaan pembangunan fisik memerlukan kemampuan serta pengetahuan secara khusus. Tentunya hal ini menjadi kendala tersendiri bagi mereka yang duduk sebagai tim pengelola keuangan. Tidak mungkin bagi mereka yang biasanya berkecimpung di bidang administrasi pemerintahan dan tidak berpengalaman di bidang konstruksi untuk paham dan mengerti tentang bangunan fisik. Padahal penyusunan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) sangat diperlukan sebagai acuan untuk mengevaluasi seluruh penawaran yang masuk dengan tujuan agar didapatkan harga penawaran terbaik yaitu harga yang wajar, bisa dipertanggungjawabkan serta tidak memberatkan rekanan itu sendiri jika dia yang akhirnya terpilih melaksanakan pekerjaan tersebut. Penyusunan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dapat dilakukan dengan melakukan survey pasar, menggunakan data data kontrak tahun sebelumnya atau menggunakan referensi lain seperti harga satuan/standar biaya yang diterbitkan oleh



pemerintah daerah terkait. Agar HPS yang dihasilkan benar benar berkualitas sehingga dapat dijadikan acuan dalam proses pengadaan barang/jasa, maka dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang profesional dan dapat diandalkan. Diperlukan adanya semacam pendidikan dan pelatihan untuk pembuatan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) ini yang dilakukan secara terukur kepada para pejabat pengelola keuangan dan dilakukan oleh tenaga profesional dibidangnya sehingga terjadi sebuah alih ilmu ( *transfer of knowledge* ).

Permasalahan dalam kontrak atau surat perintah kerja, biasanya terjadi karena kesibukan masing masing pihak. Terkadang terjadi kesulitan menentukan tanggal yang sesuai karena kesibukan Pejabat Pembuat Komitmen dan juga pihak rekanan selaku penerima pekerjaan. Selain itu ketika kontrak sudah berjalan dan rekanan sudah memulai melaksanakan pekerjaan, sering terjadi suatu hal yang menyebabkan harus diadakan adendum dalam kontrak tersebut hal itu terjadi karena adanya perubahan spesifikasi atau volume yang disesuaikan dengan kebutuhan satuan kerja yang terbaru.

Selain itu, mereka yang duduk dalam tim pengelola keuangan terkadang bukan personil/petugas yang secara khusus mengurus masalah pengadaan barang/jasa. Rata rata sebagian dari mereka melakukan rangkap jabatan atau pekerjaan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Situbondo. Akan jadi suatu masalah jika diantara mereka ada yang mengalami mutasi/pindah kerja ke kantor yang lain, sedangkan tidak ada petugas lain yang mampu menggantikan atau ada yang mau menggantikan namun memiliki kualitas kemampuan yang berbeda atau dibawah petugas yang lama.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Siswanto dan Rahayu (2010) yang menjelaskan bahwa terlambatnya proses pengadaan barang / jasa pemerintah disebabkan karena a). Tidak adanya/ketidakjelasan spesifikasi teknis barang / jasa; b). Proses pengadaan barang / jasa dari satuan kerja yang buruk; c). Adanya sanggahan dari pihak yang kalah dalam proses lelang; d). Pengaduan dari LSM tentang proses pengadaan barang/jasa ke aparat penegak hukum; e). Mekanisme pengadaan barang/jasa yang kurang disosialisasikan; f). Terbatasnya jumlah panitia pengadaan yang mempunyai bersertifikat; g). Disharmonisasi peraturan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pencairan anggaran; h). Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena risiko yang tidak sebanding dengan imbalan yang diterima; i). Kehati-hatian para pejabat pengelola keuangan dalam pengambilan keputusan.

Hasil penelitian ini mendukung Miliasih (2012) yang menyatakan bahwa terkait dengan realisasi penyerapan anggaran maka masalah yang timbul adalah tentang persoalan pengadaan barang/jasa serta kultur/kebiasaan dalam pengelolaan anggaran itu sendiri di internal satuan kerja. Masalah dalam kebijakan teknis di internal satuan kerja yang sering timbul yang berkaitan dengan proses penganggaran adalah terlambat melakukan penunjukan pejabat pengelola anggaran, terlambat dalam menunjuk panitia pengadaan barang/jasa, serta tidak jalannya mekanisme *reward dan punishment*.

### **3 Faktor Proses Mekanisme Pembayaran**

Faktor proses mekanisme pembayaran, yaitu terjadi kesalahan pembuatan SPM karena kurang memenuhi syarat (X33), kuitansi, bukti-bukti tagihan belum

ditandatangani (X34), kegiatan yang sudah dibiayai dengan Uang Persediaan, namun tidak segera dimintakan penggantian Uang Persediaan (X35), kebiasaan/kultur menunda pekerjaan pada satkera, kurang disiplin dan lain-lain (X36), disharmonisasi peraturan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pencairan anggaran (X37), Peraturan tentang pengadaan yang kurang di sosialisasikan (X38) dan pegawai/pejabat pengelola keuangan yang sering mengalami mutasi (X39).

Prosedur LS adalah pencairan dana dari pemerintah yang langsung ditransfer ke rekening pihak ketiga atas tagihan yang diberikan ke negara terhadap penyelesaian pekerjaan dari pemberi pekerjaan (Satuan Kerja). Sedangkan prosedur UP adalah pembayaran kepada penerima yang dilakukan oleh bendahara pengeluaran pada satuan kerja masing-masing. Menurut mekanisme ini, setiap bendahara satuan kerja harus mengajukan lebih dulu penggunaan Uang Persediaan pada Kuasa BUN atau Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di wilayah satuan kerja tersebut berada.

Pencairan dana yang utama adalah menggunakan mekanisme pembayaran LS. Sesuai Undang Undang No 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara disebutkan bahwa untuk melakukan pengeluaran atas beban APBN tidak boleh dilakukan, apabila belum ada penyerahan barang/jasa sebelumnya. Dengan kata lain, penggunaan mekanisme LS, menuntut adanya penyerahan/prestasi lebih dulu dari pihak ketiga/rekanan, kemudian baru dilakukan pembayaran oleh satker melalui KPPN. Pihak satuan kerja akan membuat Surat Perintah Membayar (SPM) kemudian pihak KPPN akan menerbitkan SP2D yaitu Surat Perintah

Pencairan Dana. Hasil penelitian ini sesuai dengan Adrianus Dwi Siswanto dan Sri Lestari Rahayu (2010) menjelaskan penyebab rendahnya penyerapan terkait mekanisme pengadaan barang dan jasa. Oleh karena itu diharapkan seluruh pencairan dana dilakukan melalui mekanisme pembayaran seperti ini untuk menjamin bahwa pembayaran langsung diterima oleh pihak yang benar yaitu penerima hak tagih dan pekerjaan memang benar telah selesai dikerjakan seperti pada Surat Perintah Kerja atau Kontrak Perjanjian.

#### 4 Faktor Proses Internal Satker

Faktor proses internal satker, yaitu keterbatasan jumlah pejabat/petugas yang memiliki bersertifikat (X22), keterlambatan penetapan SK Panitia Lelang (X23), permasalahan terkait RUP (Rencana Umum Pengadaan) yang hanya sebagian atau tidak seluruhnya di umumkan (X24), terlambat dalam penetapan perubahan atas Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) (X32) dan dalam pengelolaan anggaran di satuan kerja, belum ada mekanisme *reward dan punishment* (X40).

Miliasih (2012) menyatakan bahwa terkait dengan realisasi penyerapan anggaran maka masalah yang timbul adalah tentang persoalan pengadaan barang/jasa serta kultur/kebiasaan dalam pengelolaan anggaran itu sendiri di internal satuan kerja. Masalah dalam kebijakan teknis di internal satuan kerja yang sering timbul yang berkaitan dengan proses penganggaran adalah terlambat melakukan penunjukan pejabat pengelola anggaran, terlambat dalam menunjuk panitia pengadaan barang/jasa, serta tidak jalannya mekanisme *reward dan punishment* dalam pengelolaan anggaran. Sedangkan permasalahan kultural yang



sering terjadi dalam satuan kerja dikarenakan *mind set* SDM tim pengelola anggaran yang terlalu hati hati sehingga menimbulkan kekhawatiran yang berlebihan dalam pengelolaan anggaran, karena menurut mereka risiko yang diterima tidak sebanding dengan penghargaan yang didapat serta masih adanya kebiasaan menunda nunda pekerjaan, sehingga semua kegiatan akan menumpuk pada akhir tahun anggaran.

### C Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pada penelitian ini bisa berakibat kurang sempurnanya penelitian, sehingga diharapkan akan disempurnakan oleh peneliti-peneliti lainnya. Beberapa keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pengamatan hanya dilakukan dengan menggunakan data cakupan waktu (*time horizon*) yang bersifat *cross section* yang hanya diperoleh dari satu waktu tertentu. Hal ini dapat berpengaruh terhadap temuan dalam hubungan kausalitas variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini. Untuk penelitian mendatang dapat menggunakan desain studi *longitudinal* untuk mengamati kausalitas variabel penelitian yaitu faktor-faktor penyebab keterlambatan anggaran.
- b. Pengukuran variabel yang ada dalam penelitian ini, menggunakan persepsi pegawai itu sendiri melalui penilaian diri sendiri (*self appraisal*). Ada kecenderungan saat mengisi daftar pernyataan pegawai yang bersangkutan akan selalu menilai bagus atau baik untuk dirinya sendiri.

Keterbatasan ini memberikan peluang penelitian selanjutnya dengan mempertimbangkan instansi yang dapat mempresentasikan generalisasi dari temuan penelitian. Penelitian yang akan datang dapat juga mempertimbangkan obyek penelitian lainnya, antara lain pemerintah daerah, KPP lainya atau instansi kementerian keuangan yang lain seperti KPPN dan Bea Cukai.



## BAB 5.

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A Kesimpulan

Menurut penelitian ini yang didasarkan pada hasil analisis dan pembahasan faktor, terdapat 4 faktor yang menjadi penyebab terlambatnya penyerapan anggaran belanja pada KPP Pratama Situbondo yang memiliki variasi sebesar 71,43%. Sedangkan sisanya sebesar 28,57% dijelaskan oleh faktor lain selain keempat faktor tersebut. Adanya variasi dari keempat faktor tersebut menjelaskan bahwa urutan besaran prioritas masalah yang harus dicarikan solusinya oleh pembuat kebijakan. Urutan prioritas faktor dari keempat faktor tersebut adalah :

1. Faktor perencanaan yaitu standar biaya (SBU/SBK) tidak sesuai dengan penetapan harga satuan barang/jasa, pemblokiran anggaran karena data pendukung belum ada belum ada, salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran, jangka waktu yang singkat dalam penyusunan dan penelaahan anggaran, penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar), terjadi penyesuaian harga eskalasi dari pemerintah, tidak menganggarkan biaya administrasi pengadaan, kesulitan dalam penentuan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan penentuan HPS tidak berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar, tidak sesuainya barang yang diterima dengan spesifikasi, kurang kompetennya penyedia barang/jasa, kesulitan dalam penerapan peraturan mengenai mekanisme pembayaran, Peraturan tentang mekanisme pembayaran yang kurang

dipahami oleh pejabat pengelola keuangan, dan revisi DIPA untuk disesuaikan dengan kebutuhan dan terlambatnya dalam proses revisi anggaran.

2. Faktor proses pengadaan barang yaitu perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan, *Term of Reference* (TOR) salah/tidak lengkap, rencana Anggaran Biaya (RAB) yang berbeda dengan satuan biaya, keterlambatan dalam pembuatan SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan KPA, PPK, PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran, Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) yang terlambat ditetapkan, pergeseran anggaran baik antar bagian anggaran, antar unit organisasi, antar kegiatan, terdapat pembatasan kegiatan, seperti pengadaan kendaraan dan pembangunan gedung, keterbatasan SDM pelaksana pengadaan yang memiliki sertifikat, SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten, rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan, adanya kekhawatiran yang berlebihan atas pemberitaan penangkapan pejabat dan tuduhan korupsi atas pengadaan barang/jasa, Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena risiko yang tidak sebanding dengan imbalan yang diterima, dan Permasalahan terkait dengan konsultan atau tenaga ahli dalam proses pengadaan barang/jasa.
3. Faktor proses mekanisme pembayaran yaitu terjadi kesalahan pembuatan SPM karena kurang memenuhi syarat, kuitansi, bukti-bukti tagihan belum ditandatangani, kegiatan yang sudah dibiayai dengan Uang Persediaan, namun tidak segera dimintakan penggantian Uang Persediaan, kebiasaan/kultur menunda pekerjaan pada satkera, kurang disiplin dan lain-



lain, disharmonisasi peraturan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pencairan anggaran, Peraturan tentang pengadaan yang kurang di sosialisasikan dan pegawai/pejabat pengelola keuangan yang sering mengalami mutasi.

4. Faktor proses internal satker terdapat 5 item pertanyaan yang dibentuk yaitu keterbatasan jumlah pejabat/petugas yang memiliki bersertifikat, keterlambatan penetapan SK Panitia Lelang, permasalahan terkait RUP (Rencana Umum Pengadaan) yang hanya sebagian atau tidak seluruhnya di umumkan, terlambat dalam penetapan perubahan atas Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) dan dalam pengelolaan anggaran di satuan kerja, dan belum ada mekanisme *reward dan punishment*.

## **B Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan penelitian maka disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Pada saat penyusunan RKAKL harus dibuat semaksimal mungkin. Melakukan koordinasi dengan semua bagian/seksi agar rencana kerja tiap tiap bagian/seksi tersebut terakomodir dalam RKAKL. Hal ini sangat penting jika nanti anggaran atau DIPA sudah disahkan maka akan segera dapat dijalankan karena dari awal sudah disusun secara matang. Sehingga baik input maupun output setiap kegiatan akan terukur dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Situbondo.
2. Revisi anggaran harus ditekan seminimal mungkin, karena akan mengganggu

konsentisasi dan memakan waktu. Untuk itu perlu adanya konsistensi dalam menjalankan anggaran sesuai yang tercantum dalam DIPA dan Petunjuk Operasional Keegiatannya.

3. Memastikan bahwa rencana penarikan dana yang terdapat pada halaman 3 DIPA dijalankan secara konsisten. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap pencairan anggaran atau belanja dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Situbondo dilaksanakan sesuai *timeline* yang telah ditentukan sebelumnya.
4. Karena keterbatasan jumlah petugas/SDM yang mempunyai sertifikat pengadaan barang/jasa maka harus segera dilakukan kaderisasi dengan mendaftarkan petugas-petugas yang baru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang pengadaan barang/jasa atau pengelola keuangan untuk diproyeksikan menjadi tim pengelola keuangan di kemudian hari, sehingga akan selalu ada petugas yang siap untuk menjadi Pejabat Pembuat Komitmen, Bendahara Pengeluaran, Pejabat Pengadaan atau staf pengelola keuangan lainnya.
5. Untuk meminimalkan permasalahan pejabat/Tim pengelola keuangan pengelola keuangan sering mengalami mutasi, maka perlu diatur pola mutasi bagi mereka yang duduk sebagai tim pengelola keuangan agar apabila terjadi mutasi tidak sampai menghambat realisasi belanja atau penyerapan anggaran di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Situbondo.
6. Penelitian selanjutnya dapat menambah indikator lain, sebagai variabel lain seperti peraturan yang berlaku, kompetensi, pengetahuan dan pemahaman pegawai bidang anggaran. Penelitian ini dilakukan pada KPP Pratama

Situbondo yang berada di bawah Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan, sehingga masih terbuka peluang meneliti Direktorat yang lain dibawah Kementerian Keuangan agar dapat diperoleh hasil penelitian yang lebih luas cakupannya.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Anthony, Robert N. dan Govindarajan, Vijay. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Edisi Sebelas, Buku Dua, Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi revisi. Jakarta : Rineka Jakarta.
- Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik, Suatu Pengantar*, Edisi 3. Yogyakarta: BPFE
- BPKP. 2016. *Menyoal Penyerapan Anggaran*. Yogyakarta: Paris Review
- Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan. 2015. *Pedoman Proses Perencanaan, Penganggaran, dan Pelaksanaan Anggaran*. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. 2009. *Modul Pengelolaan Keuangan Pada Satuan Kerja*. Jakarta.
- Ditjen Perbendaharaan, 2009. *Laporan Semester I Pelaksanaan Anggaran Tahun 2009*. Jakarta
- Garrison, Ray H. dan Noreen, Eric W. 2000. *Akuntansi Manajerial*, Buku 1, Alih. Bahasa A. Totok Bidisantoso, Salemba Empat, Jakarta
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gitman, L.J. dan Zutter, C.J. 2012. *Manajemen Keuangan, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Gitosudarmo, Indrigo. 2003. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Gotama, K. 2008. *Penganggaran Perusahaan Teori and Aplikasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Halim, Abdul, 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Handoko, Hani. 2013. *Manajemen Pemasaran-Analisis Perilaku*. Konsumen. Yogyakarta : BPFE- UGM.



- Hansen, don R. dan Maryanne M. Mowen 1997. *Management Accounting*, 4<sup>th</sup>  
Jakarta: Penerbit Erlangga
- Arthur J.Keown, John D. Martin, John W. Petty . 2011. *Manajemen Keuangan*.  
Jakarta : Indeks
- Kuncoro, Mudrajad . 2013. *Mudah Memahami dan Menganalisis Indikator  
Ekonomi*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- Kuncoro, Mudrajad. 2004. *Otonomi Dan Pembangunan Daerah: Reformasi,  
Perencanaan, Strategi, dan Peluang*. Jakarta: Erlangga
- Laporan Pemerintah tentang Pelaksanaan APBN Semester I dan Semester II  
Tahun 2015
- Mardiasmo. 2005. *Akuntansi Sektor Publik Edisi 2*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Munandar, M. 2000. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja,  
Pengawasan Kerja*. Cetakan Ketigabelas. Yogyakarta:
- \_\_\_\_\_. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistika Multivariate*. Jakarta: PT  
Elex Media Komputindo.
- Riyanto, Bambang. 2013. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Edisi.  
Keempat. BPFE-Yogyakarta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif,  
Kualitatif, dan R&D)*. CV. Alfabet. Bandung
- Supranto. 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PT Rineka.  
Cipta
- Tunggul, W, Amin, 2011, *Efisiensi dan Efektiva Manajemen Audit*, Restu Agung,  
Bandung.
- Ulum, Ihyaul. 2009. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Bumi  
Aksara

#### **Jurnal, Tesis dan Artikel**

- Alfiah, Kusumaningrum. 2010. Analisis Indikator Kinerja Terhadap Efektivitas  
Belanja Infrastruktur Pemerintah. *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*. Volume  
6 No.3. hal. 23-33

- Heriyanto, Hendris. 2012. *Faktor-faktor Yang Memengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Satuan Kerja kementerian/Lembaga di Wilayah Pembayaran Jakarta*. Tesis. Tidak Dipublikasikan. Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
- Kuswoyo, Iwan Dwi, 2012. *Analisis Atas Faktor-Faktor yang Menyebabkan Terkonsentrasinya Penyerapan Anggaran Belanja di Akhir Tahun Anggaran : Studi pada Satker di Wilayah kantor pajak Kediri*”, tesis, Tidak Dipublikasikan. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Miliasih, Retno. 2012. *Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga TA 2010 di Wilayah Pembayaran kantor pajak Pekanbaru*. Tesis. Universitas Indonesia. Jakarta
- Noviwijaya dan Rohman. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating ASPP-07*. Volume 3 No.1. Hal 1-11
- Septianova dan Adam, 2013. *Pengaruh Pemahaman Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Dan Pengelola Keuangan Terhadap Kinerja Satuan Pemerintah Daerah (survey kabupaten Maluku)*. *Jurnal ISSN 1410-8623*. Volume 4 No.1 Hal. 75-84
- Siswanto, Adrianus Dwi dan Rahayu, Sri Lestari 2010. *Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Penyerapan Belanja Kementerian/Lembaga TA 2010*. Badan Kebijakan Fiskal, Kementerian Keuangan. Jakarta
- Suhartono, 2011, *Pengadaan Barang dan Jasa (Government Procurement) Perspektif Kompetisi, Kebijakan Ekonomi, dan Hukum Perdagangan Internasional*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2010
- Sukadi. 2012. *Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penumpukan Penyerapan Anggaran Belanja pada Akhir Tahun Anggaran. Studi pada Satuan Kerja di Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan 110 Negara Yogyakarta*. Tesis. Tidak Dipublikasikan. Program Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

#### **Undang-Undang dan Peraturan**

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2015 Tentang *Percepatan Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*

Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 2006 Tentang *Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.*

Peraturan Presiden No 54 tahun 2010 tentang *Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.*

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2012 tentang *Perubahan Kedua atas PP Nomor 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/jasa Pemerintah.*

Peraturan Menteri Keuangan Nomor : 91 /PMK.05/2007 Tentang **Bagan Akun Standar**  
Menteri Keuangan

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 49/Pmk.02/2012 Tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2012

Peraturan Presiden Nomor 4 Tahun 2015 tentang Perubahan keempat atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Undang-Undang Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.*

Undang-Undang Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*

Internet

[www.anggaran.depkeu.go.id](http://www.anggaran.depkeu.go.id). 2017. Laporan Utama Anggaran negara Kementerian Keuangan

Lampiran 1

**DAFTAR KUESIONER**  
**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI**  
**KETERLAMBATAN PENYERAPAN ANGGARAN BELANJA**  
**PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SITUBONDO**  
**TAHUN 2013 S.D. 2015**

Kami mohon partisipasi Bapak/Ibu untuk menjawab sesuai kondisi sebenarnya.

Data dan Identitas Bapak/Ibu akan kami rahasiakan.

**A. Identitas Responden**

**Petunjuk A :** Isilah titik-titik dibawah ini.

1. Nama : .....

2. Jabatan : (KPA, PPK, Penandatanganan SPM, Bendahara

Pengeluaran, Pegawai Biasa)\*

3. Lama Bekerja : ..... Tahun

4. Pendidikan : (S3, S2, S1, Diploma, SLTA, Lainnya)\* .....

6. Alamat email : .....

7. Telepon/hp : .....



**B. Pertanyaan Pilihan****Petunjuk B :**

Berilah tanda silang ( x ) atau ( √ ) pada pilihan jawaban sesuai persepsi Saudara berdasarkan keterangan nilai seperti di bawah ini :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Indikator/Variabel Permasalahan	Kategori Penilaian				
	STS	TS	KS	S	SS
1	Perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan				
2	Harga satuan barang/jasa yang ditetapkan dalam standar biaya (SBU/SBK) terlalu rendah/tinggi.				
3	Anggaran kegiatan diblokir/tanda bintang karena belum ada data pendukung.				
4	Salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran				
5	Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek sehingga belum siap data pendukung				
6	Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar).				
7	Adanya penyesuaian harga karena adanya kehijakan pemerintah (eskalasi)				
8	Tidak menganggarkan biaya administrasi pengadaan.				
9	Aplikasi RKAKL-DIPA sulit				

Indikator/Variabel Permasalahan	Kategori Penilaian				
	STS	TS	KS	S	SS
dipahami					
10 <i>Term of Refernce</i> (TOR) salah/tidak lengkap					
11 Rencana Anggaran Biaya (RAB) tidak sesuai dengan satuan biaya.					
12 SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan KPA, PPK, PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran terlambat ditetapkan.					
13 Terdapat permasalahan terkait POK seperti terlambat ditetapkan, POK berbeda dengan DIPA, POK perlu persetujuan Eselon I					
14 Adanya pergeseran antar bagian anggaran, antar unit organisasi, antar kegiatan, dan antar prop/kota/kab.					
15 Adanya kegiatan yang dibatasi, seperti pengadaan kendaraan dan pembangunan gedung					
16 Jumlah SDM pelaksana pengadaan yang bersertifikat tidak memadai.					
17 SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten					
18 Rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan.					
19 Ketakutan dan kehati-hatian dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa akibat pengaduan dan pemberitaan penangkapan pejabat dan tuduhan korupsi.					
20 Keengganan untuk menjabat pejabat pengadaan karena tidak seimbangnya risiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima					
21 Permasalahan terkait dengan konsultan seperti konsultan belum ditunjuk, konsultan yang					

Indikator/Variabel Permasalahan		Kategori Penilaian				
		STS	TS	KS	S	SS
	ditunjuk mengundurkan diri, kualifikasi konsultan dan tenaga ahli yang diperlukan tidak tersedia					
22	Keterbatasan pejabat pengadaan barang/jasa yang bersertifikat.					
23	SK Panitia Lelang terlambat ditetapkan					
24	Tidak mengumumkan rencana pengadaan atau mengumumkan rencana pengadaan hanya sebagian atau tidak seluruhnya.					
25	Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak ditentukan berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar.					
26	Bahan/barang yang diterima tidak sesuai spesifikasi.					
27	Penyedia barang/jasa kurang kompeten					
28	Peraturan mengenai mekanisme pembayaran sulit diterapkan.					
29	Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran					
30	DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai kebutuhan					
31	Proses revisi anggaran mengalami keterlambatan					
32	Perubahan petunjuk Operasional Kegiatan (POK) terlambat ditetapkan.					
33	Kesalahan SPM karena kurang memenuhi syarat					
34	Kuitansi, bukti-bukti tagihan belum ditandatangani.					
35	Kegiatan sudah dilaksanakan dengan Uang Persediaan (UP) tapi belum diganti melalui Ganti UP (GUP).					
36	Terdapat kultur/kebiasaan menunda pekerjaan pada satuan					

Indikator/Variabel Permasalahan	Kategori Penilaian				
	STS	TS	KS	S	SS
kerja, tidak disiplin, dll.					
37 Ketidakharmonisan peraturan terkait antara perencanaan, pelaksanaan dan pencairan anggaran.					
38 Kurangnya sosialisasi tata cara pengadaan barang/jasa					
39 Pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi.					
40 Tidak adanya mekanisme <i>reward dan punishment</i> dalam pengelolaan anggaran di satker					

**Petunjuk C :** Isilah titik-titik dibawah ini.

**Pertanyaan :**

Faktor penyebab utama keterlambatan penyerapan anggaran dari kegiatan/proyek pada satuan kerja Saudara dimana s.d. triwulan III realisasinya belum mencapai 75% ?

1.....

2.....

3.....



## Lampiran 2

## HASIL UJI VALIDITAS DATA

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	70	1	5	4,03	,899
X2	70	3	5	4,19	,556
X3	70	3	5	4,14	,548
X4	70	2	5	4,01	,609
X5	70	2	5	3,90	,686
X6	70	2	5	4,25	,590
X7	70	3	5	4,27	,552
X8	70	3	5	4,20	,600
X9	70	1	5	4,17	,747
X10	70	1	5	3,85	,962
X11	70	1	5	3,82	,854
X12	70	2	5	3,93	,574
X13	70	1	5	4,02	,805
X14	70	1	5	4,05	,725
X15	70	1	5	3,98	,853
X16	70	1	5	4,00	,825
X17	70	1	5	4,02	,805
X18	70	2	5	3,98	,743
X19	70	2	5	3,93	,734
X20	70	1	5	3,78	,812
X21	70	1	5	3,38	,915
X22	70	2	5	3,53	,699
X23	70	2	5	3,55	,763
X24	70	2	5	3,49	,665
X25	70	3	5	4,19	,556
X26	70	3	5	4,14	,548
X27	70	2	5	4,01	,609

X28	70	2	5	3,90	,686
X29	70	2	5	4,25	,590
X30	70	3	5	4,27	,552
X31	70	3	5	4,20	,600
X32	70	2	5	3,91	,835
X33	70	3	5	4,19	,545
X34	70	3	5	4,17	,560
X35	70	3	5	4,04	,627
X36	70	2	5	3,91	,712
X37	70	3	5	4,31	,556
X38	70	3	5	4,32	,544
X39	70	3	5	4,25	,600
X40	70	1	5	4,24	,756
Valid N (listwise)	70				



## Lampiran 3

## HASIL UJI RELIABILITAS DATA

**Reliability****Scale: 0,60****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	16

**Reliability****Scale: 0,60****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,723	13

**Reliability  
Scale: 0,60**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,706	9

**Reliability  
Scale: 0,60**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	6

Lampiran 4

**HASIL ANALISIS FAKTOR****Factor Analysis**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,890
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	615,245
	Df	136
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
X1	1,000	,538
X2	1,000	,872
X3	1,000	,881
X4	1,000	,865
X5	1,000	,863
X6	1,000	,880
X7	1,000	,884
X8	1,000	,874
X9	1,000	,507
X10	1,000	,388
X11	1,000	,578
X12	1,000	,586
X13	1,000	,758
X14	1,000	,776
X15	1,000	,769
X16	1,000	,800
X17	1,000	,599
X18	1,000	,700

X19	1,000	,744
X20	1,000	,605
X21	1,000	,514
X22	1,000	,624
X23	1,000	,715
X24	1,000	,654
X25	1,000	,872
X26	1,000	,881
X27	1,000	,865
X28	1,000	,863
X29	1,000	,880
X30	1,000	,884
X31	1,000	,874
X32	1,000	,453
X33	1,000	,710
X34	1,000	,785
X35	1,000	,688
X36	1,000	,666
X37	1,000	,722
X38	1,000	,785
X39	1,000	,561
X40	1,000	,725

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,023	22,558	22,558	9,023	22,558	22,558	5,972	14,930	14,930
2	6,456	16,140	38,698	6,456	16,140	38,698	4,432	11,080	26,009
3	4,482	11,206	49,904	4,482	11,206	49,904	4,090	10,225	36,234
4	2,031	5,078	54,982	2,031	5,078	54,982	4,000	10,000	46,234
5	,999	3,780	61,212	1,651	4,111	61,212	3,561	8,904	55,138
6	,978	3,231	63,286	1,552	3,880	63,286	2,158	5,395	60,533
7	,967	3,730	67,016	1,492	3,730	67,016	2,007	5,017	65,550
8	,956	3,029	70,045	1,70	3,029	70,045	1,726	4,315	69,865
9	,993	2,919	72,964	1,168	2,919	72,964	1,240	3,099	72,964
10	,980	2,449	75,413						
11	,919	2,296	77,710						

12	,858	2,145	79,855					
13	,750	1,875	81,730					
14	,728	1,821	83,551					
15	,683	1,707	85,259					
16	,674	1,685	86,944					
17	,604	1,509	88,453					
18	,543	1,358	89,811					
19	,460	1,150	90,962					
20	,455	1,137	92,099					
21	,422	1,055	93,154					
22	,379	,948	94,102					
23	,349	,872	94,974					
24	,339	,847	95,821					
25	,297	,741	96,562					
26	,257	,644	97,206					
27	,238	,595	97,801					
28	,226	,565	98,366					
29	,170	,424	98,790					
30	,164	,411	99,201					
31	,121	,301	99,503					
32	,113	,283	99,786					
33	,086	,214	100,000					
34	1,083E-16	2,707E-16	100,000					
35	9,087E-17	2,272E-16	100,000					
36	4,073E-17	1,018E-16	100,000					
37	-3,077E-19	-7,692E-19	100,000					
38	-1,268E-17	-3,169E-17	100,000					
39	-4,793E-17	-1,198E-16	100,000					
40	-1,163E-16	-2,907E-16	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
X26	,797	,272	,035	-,106	-,049	,344	,071	,170	,064
X3	,797	,272	,035	-,106	-,049	,344	,071	,170	,064
X30	,781	,158	-,010	,194	-,299	-,174	-,276	,117	-,049
X7	,781	,158	-,010	,194	-,299	-,174	-,276	,117	-,049

X25	,774	,219	,007	-,077	,038	,451	,042	,078	,073
X2	,774	,219	,007	-,077	,038	,451	,042	,078	,073
X27	,768	,109	,004	-,126	,300	-,238	,314	,005	-,051
X4	,768	,109	,004	-,126	,300	-,238	,314	,005	-,051
X29	,766	,161	-,089	,238	-,339	-,231	-,169	,024	-,074
X6	,766	,161	-,089	,238	-,339	-,231	-,169	,024	-,074
X5	,742	,111	,034	-,046	,238	-,367	,292	,143	,021
X28	,742	,111	,034	-,046	,238	-,367	,292	,143	,021
X31	,681	,214	-,074	-,114	,118	,077	-,365	-,437	,044
X8	,681	,214	-,074	-,114	,118	,077	-,365	-,437	,044
X9	,494	-,055	-,015	-,434	,066	,164	,019	-,194	-,039
X16	-,307	,817	-,078	-,087	,139	-,048	-,032	,034	-,031
X15	-,287	,785	-,070	-,112	,201	-,051	-,058	,046	-,065
X13	-,312	,770	,012	-,071	,033	-,061	-,164	,142	-,100
X14	-,329	,768	-,017	-,098	,139	-,096	-,147	,082	-,102
X17	-,197	,720	-,054	,034	,031	-,149	-,106	-,053	,025
X12	-,220	,642	-,071	,091	-,009	,000	-,108	,260	,180
X1	-,173	,636	-,001	-,157	,027	-,018	-,119	,233	,095
X20	-,158	,609	-,101	,134	-,275	,078	,308	-,022	,068
X21	-,109	,594	-,099	,063	-,109	,047	,105	-,320	-,089
X10	-,138	,584	-,001	-,049	-,007	-,128	-,037	-,051	-,075
X18	-,199	,575	-,161	,035	-,382	,059	,326	-,176	,122
X11	-,160	,554	-,059	-,190	,386	,014	-,083	-,209	-,073
X19	-,162	,553	-,048	,053	-,439	,093	,403	-,090	,186
X34	-,041	,079	,862	,028	,053	-,084	-,123	,032	,086
X33	-,073	,073	,812	-,017	,038	-,025	-,125	,061	-,136
X37	,058	,148	,791	,028	-,045	-,053	,036	-,074	,242
X35	,021	,079	,781	,075	-,068	-,017	,013	-,151	-,194
X36	-,033	,052	,774	,046	-,034	-,021	,150	-,190	,028
X38	,034	,119	,743	,090	,026	-,065	-,044	-,047	,447
X39	,058	,090	,677	-,094	-,076	,171	,101	,056	-,184
X23	,097	,097	,004	,782	,252	,026	,062	-,104	-,074
X22	,156	,108	-,054	,638	,294	,244	,091	-,145	-,046
X24	-,053	,220	-,025	,606	,386	,246	-,001	,145	-,070
X40	-,024	,089	,356	,528	-,128	,248	,007	,239	-,665
X32	-,103	-,119	,034	-,593	,193	,122	-,286	,352	,411

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 9 components extracted.