

HAMBATAN PENYERAPAN ANGGARAN PADA BALAI BESAR VETERINER WATES

Eni Fatiyah, Meidi Syaflan dan Mudassetia Hamid
Program Magister Manajemen, STIE Widya Wiwaha

Abstrak

Berdasarkan evaluasi capaian serapan anggaran di Balai Besar Veteriner Wates (BBVet Wates) tahun 2016 – 2019 capaian serapan anggaran di BBVet Wates belum optimal, dan hal ini berdampak pada anggaran yang tidak bisa terserap dan harus dikembalikan ke negara. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh pada serapan anggaran di BBVet Wates dan mencari upaya yang bisa dilakukan agar serapan anggaran di BBVet Wates bisa memenuhi target.

Lokasi penelitian mengambil tempat di BBVet Wates Yogyakarta, terhadap sebelas informan yang terkait langsung dengan pengelola anggaran dan capaian serapan anggaran. Teknik penelitian menggunakan jenis penelitian diskriptif kualitatif. Metode dan instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan format wawancara semi terstruktur. Analisis data berupa reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh pada capaian serapan anggaran di BBVet Wates adalah 1) Tahapan penyiapan anggaran: Dokumen pengadaan bahan kimia, peralatan habis pakai, belanja modal dan bangunan, serta b) Kurangnya koordinasi antara tim Perencana, Tim pengadaan dan PJ kegiatan. 2) Tahapan perencanaan: a) Dokumen perencanaan, b) Adanya kegiatan prioritas nasional yang bersifat top down dan turun pada tahun berjalan. c) Pengadaan bahan kimia dan peralatan habis pakai waktu realisasi tergantung kebutuhan, serta d) Pendelegasian tugas yang tidak optimal. 3) Tahapan monitoring dan evaluasi: a) Kurangnya pemantauan realisasi kegiatan regular b) Kurangnya koordinasi antara tim perencana dan tim money.

Kata kunci: Tahapan penyiapan anggaran, Tahapan perencanaan, Tahapan monitoring dan evaluasi, penyerapan anggaran.

Abstract

Based on the evaluation of the achievement of absorption budget the Disease Investigation Centre of Veterinary Wates (BBVet Wates) in 2016 - 2019 the achievement of absorption budget at BBVet Wates has not been optimal, and this has an impact on the budget that cannot be absorbed and must be returned to the state. The purpose of this study is to identify the factors that influence the absorption budget in BBVet Wates and Look for efforts that can be done so that the absorption budget in BBVet Wates can meet the target.

The research locus took place at BBVet Wates Yogyakarta, on eleven informants who were directly related to the budget manager and the budget absorption achievements. The research technique uses qualitative descriptive research type. Data collection

methods and instruments used in this study are in the form of semi-structured interviews. Data analysis is in the form of data reduction, data display, and conclusion or verification.

The results showed that the factors influencing the achievement of absorption budget at BBVet Wates were 1) Stages of budget preparation: Documents for procurement of chemicals, consumables, capital expenditure and buildings, and b) Lack of coordination between the Planning team, Procurement team and PJ the activities. 2) Planning stages: a) Planning documents, b) There are national priority activities that are top down and down in the current year. c) Procurement of chemicals and consumables depends on the time needed, and d) Delegation of tasks that are not optimal. 3) Stages of monitoring and evaluation: a) Lack of monitoring of the realization of regular activities b) Lack of coordination between the planning team and the money team.

Keywords: *Stages of budget preparation, Stages of planning, Stages of monitoring and evaluation, absorption budget*

Pendahuluan

Penelitian ini sangat penting untuk dilakukan, karena salah satu penilaian kinerja di Unit Pelaksana Teknis (UPT) kementerian Pertanian salah satunya di Balai Besar Veteriner Wates (BBVet Wates) adalah dari serapan anggaran. Dalam kurun waktu empat tahun ini capaian serapan anggaran BBVet Wates dengan hasil yang berbeda-beda. Capaian realisasi serapan anggaran tahun 2016 sebesar 97,15%, tahun 2017 sebesar 95,45 %, tahun 2018 sebesar 98,18 % dan tahun 2019 sebesar 97,57 %. Capaian serapan anggaran tertinggi dapat diraih pada tahun 2018. Data realisasi anggaran tahun 2016 sampai dengan 2019 secara jelas tercantum pada tabel 1.

Tabel 1. Data realisasi anggaran tahun 2016 sampai dengan 2019

TAHUN	PAGU (Rp)	REALISASI (Rp)	PROSENTASE (%)	KEMBALI KE NEGARA(Rp)
2016	24.153.828.000	23.465.947.367	97,15%	687.880.633
2017	76.212.603.000	72.747.009.962	95,45 %	3.465.593.038
2018	126.315.289.000	124.013.665.471	98,18 %	2.301.623.529
2019	90.022.219.000	87.831.713.052	97,57 %.	2.190.505.948

Berdasarkan evaluasi capaian serapan anggaran di Balai Besar Veteriner Wates (BBVet Wates) tahun 2016 – 2019 capaian serapan anggaran di BBVet Wates belum optimal, dan hal ini berdampak pada anggaran yang tidak bisa terserap dan harus dikembalikan ke negara. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh pada serapan anggaran di BBVet Wates dan mencari upaya yang bisa dilakukan agar serapan anggaran di BBVet Wates bisa memenuhi target.

Rerangka Teoritis

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang penyerapan anggaran adalah Kuswoyo (2011) melakukan penelitian terhadap faktor-faktor penyebab terjadinya penumpukan penyerapan anggaran belanja di akhir tahun anggaran pada satuan kerja di wilayah KPPN Kediri. Penelitian ini menggunakan analisis faktor dengan jenis analisis faktor eksploratif (*Exploratory Factor Analysis-EFA*). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terkonsentrasinya penyerapan anggaran belanja di akhir tahun anggaran

disebabkan oleh empat faktor utama, yaitu : 1) faktor perencanaan anggaran, 2) faktor pelaksanaan anggaran, 3) faktor pengadaan barang/jasa, 4) faktor internal satuan kerja.

Herriyanto (2012) melakukan penelitian terhadap faktor-faktor penyebab terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran belanja satuan kerja di wilayah KPPN Jakarta. Dengan menggunakan analisis faktor eksploratif (*Exploratory Factor Analysis-EFA*), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja kementerian/lembaga disebabkan oleh : 1) faktor perencanaan, 2) faktor administrasi, 3) faktor sumber daya manusia, 4) faktor dokumen pengadaan, 5) faktor ganti uang persediaan.

Sukadi (2012) melakukan penelitian dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penumpukan penyerapan anggaran belanja pada akhir tahun anggaran dengan mengambil studi pada satuan kerja di KPPN Yogyakarta. Teknik analisis yang digunakan adalah model regresi berganda. Hasil penelitiannya menunjukkan terdapat empat faktor yang mempengaruhi penumpukan penyerapan anggaran belanja pada akhir tahun anggaran, yaitu: 1) faktor perencanaan anggaran, 2) faktor pelaksanaan anggaran, 3) faktor pengadaan barang dan jasa, dan 4) faktor internal satuan kerja.

Seftianova dan Adam (2013) meneliti pengaruh kualitas DIPA dan akurasi perencanaan kas terhadap kualitas penyerapan anggaran pada satker wilayah KPPN Malang. Dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda menyimpulkan bahwa dalam manajemen penarikan belanja kualitas DIPA berpengaruh positif terhadap kualitas penyerapan anggaran, baik dari segi tingkat penyerapan anggaran maupun proporsionalitas penyerapan anggaran antar periode. Kualitas DIPA yang baik akan mendukung kelancaran serta ketepatan waktu dalam pelaksanaan anggaran sehingga penyerapan anggaran dapat lebih berkualitas. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa akurasi perencanaan kas tidak berpengaruh terhadap kualitas penyerapan anggaran baik dari segi tingkat penyerapan anggaran maupun proporsionalitas penyerapan anggaran antar periode. Hal ini dapat dijelaskan oleh pelaksanaan perencanaan kas yang belum optimal, sehingga kualitas penyerapan anggaran yang diharapkan belum dapat tercapai.

Menurut Carlin Tasya Putri (2014), dalam penelitiannya Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Bengkulu menghasilkan tiga factor menunjukkan kompetensi sumber daya manusia, dokumen pengadaan, uang persediaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Metode Penelitian

Dalam hal ini peneliti menggunakan jenis penelitian diskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2001).

Tempat penelitian dilaksanakan di Balai Besar Veternier Wates Yogyakarta dengan mengambil sumber informasi dari beberapa Pejabat struktural terkait dan staf bagian Keuangan, dan bagian program, dengan mengambil fokus penelitian mengenai capaian serapan anggaran rentang waktu tahun 2016 – 2019. Penelitian dilakukan selama 2 bulan yaitu bulan Februari -Maret tahun pelajaran 2020.

Informan dalam penelitian ini sebanyak sebelas (11) pegawai yang terkait langsung dengan penganggaran dan penyerapan anggaran dari Satker Balai Besar Veteriner Wates. Sebelas informan tersebut terdiri dari KPA, PPK, PPSPM, kasubag Keuangan, Bendahara Pengeluaran, Kepala Bidang Pelayanan Veteriner, Kepala Bidang Program dan Evaluasi, Kasi evaluasi dan Pelaporan, Pejabat pengadaan, staf penyusunan R-KAKL, dan Staf Kepala Seksi Program. Beberapa pegawai tersebut ada kaitannya dengan capaian serapan anggaran di BBVet Wates.

Tabel 3. Informan Penelitian dan informasi yang hendak diperoleh

Informan Penelitian	Informasi yang Hendak diperoleh
Kusa Pengguna Anggaran (KPA)	Kebijakan dan regulasi anggaran
Pejabat Pembuat Komitmen(PPK)	Kebijakan penyerapan anggaran
Pejabat Penguji/Penandatanganan SPM (PPSPM)	Penerbitan SPM
Kasubag Keuangan	Kebijakan dan strategi penyerapan anggaran
Bendahara Pengeluaran	Proses realisasi anggaran/SPJ kegiatan
Kabid Program dan Evaluasi	Kebijakan perencanaan dan penganggaran Balai
Kabid Pelayanan Veterriner	Kebijakan pelaksanaan kegiatan untuk penyerapan anggaran
Kasi evaluasi dan Pelaporan	Evaluasi capaian serapan anggaran Balai
Pejabat Pengadaan	Proses realisasi anggaran barjas
Staf Penyusunan R-KAKL	Proses penyusunan R-KAKL dan kaitannya dengan proses realisasi anggaran
Staf kasi Program	Dokumen perencanaan

Metode dan instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada pendekatan umum yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif yaitu dengan format wawancara semi terstruktur.

Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2010) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif berupa reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan kesimpulan atau verifikasi (conclusion drawing/verification). Secara keseluruhan, aktivitas tersebut saling berhubungan.

Analisis Data dan Pembahasan

Berdasarkan hasil dari wawancara diperoleh beberapa factor hambatan yang menyebabkan adanya serapan anggaran anggaran di BBVet Wates tidak optimal, diantaranya adalah:

1. Dokumen Perencanaan

Penganggaran adalah penciptaan suatu rencana kegiatan yang dinyatakan dalam ukuran keuangan. Penganggaran memainkan peran penting di dalam perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan, serta untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi di antara pihak-pihak yang berkepentingan/terlibat dalam pelaksanaan kegiatan nanti (Mardiasmo, 2007).

“Dokumen yang berpengaruh pada capaian serapan anggaran yaitu R-KAKL misalnya akun yang tidak tepat atau tidak dirinci per jenis kegiatan oleh PJ kegiatan”. (Hasil Wawancara dengan staf kasi Program)

“Dokumen Renja, R-KAKL, dan Petikan DIPA merupakan dokumen yang berpengaruh pada capaian serapan anggaran”. (Hasil wawancara dengan staf penyusun R-KAKL).

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori bahwa proses pencairan dana bisa dikatakan lambat apabila lebih lambat daripada rencana yang tertuang dalam dokumen DIPA, dan sebaliknya penyerapan anggaran dikatakan cepat apabila lebih cepat dari perencanaan yang tertuang dalam dokumen DIPA (Nugroho, 2013).

Menurut Imam Y.(2011), Penganggaran di negara kita menggunakan mekanisme Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-K/L), sebagaimana diamanatkan dalam pasal 14 (1) UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara: “Dalam rangka penyusunan rancangan APBN, menteri/pimpinan lembaga selaku pengguna anggaran/pengguna barang menyusun RKA-K/L tahun berikutnya.” Siklus penganggaran dimulai dari penyusunan rencana kerja (Renja) K/L hingga penetapan dokumen pelaksanaan anggaran atau yang dikenal dengan DIPA.

a. Penyusunan Renja K/L

Renja K/L merupakan dokumen perencanaan yang memuat kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan beserta rencana pembiayaannya yang akan dilaksanakan K/L pada tahun depan. Renja K/L merupakan himpunan dari seluruh Renja satuan kerja (Satker) yang menjadi bagian K/L. Penetapan program dan kegiatan dalam Renja mengacu Renstra K/L dengan mempertimbangkan arah kebijakan dan prioritas pembangunan yang ditetapkan pemerintah. Sedangkan dalam perencanaan pembiayaannya, Renja mengacu pada pagu indikatif, yaitu prakiraan pagu anggaran yang diberikan kepada K/L untuk setiap program sebagai acuan dalam penyusunan Renja. Renja-K/L yang disusun melalui mekanisme RKAKL, secara keseluruhan akan dibahas bersama DPR dengan agenda Pokok-Pokok Kebijakan Fiskal & Rencana Kerja Pemerintah (RKP). Hasil pembahasan tersebut selanjutnya menjadi dasar bagi Pemerintah dalam menyusun kebijakan umum dan prioritas anggaran.

b. Penyusunan RKA-K/L

RKA-K/L merupakan dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan suatu K/L dan sebagai penjabaran dari RKP dan Renja K/L dalam satu tahun anggaran serta pembiayaan yang diperlukan untuk menyelesaikannya. RKA-K/L awal disusun berdasarkan pagu indikatif, yang selanjutnya disesuaikan dengan mengacu pada pagu sementara, yaitu pagu anggaran yang didasarkan atas kebijakan umum dan prioritas anggaran hasil pembahasan pemerintah pusat dengan DPR. Berdasarkan pagu sementara tersebut, K/L segera menyesuaikan RKA-K/L yang telah disusun sebelumnya serta menyusun/melengkapi data pendukung yang dibutuhkan pada saat penelaahan terhadap RKA-K/L Pagu Sementara dengan Ditjen Anggaran Kementerian Keuangan.

c. Penelaahan RKA-K/L

Penelaahan RKA-K/L adalah kegiatan meneliti kesesuaian antara RKA-K/L hasil pembahasan K/L dan Komisi Mitra Kerja terkait di DPR dengan Pagu Sementara, prakiraan maju yang telah ditentukan sebelumnya, dan standar biaya. Pada tahap

lanjutan penelaahan juga dilakukan untuk meneliti kesesuaian RKA-KL dengan pagu definitif untuk mengakomodir perubahan-perubahan yang ditetapkan dalam UU APBN.

“Dengan Ketepatan dalam merencanakan yang dituangkan di R-KAKL akan memudahkan dalam pencapaian serapan anggaran”. (Hasil wawancara dengan Kabid Program dan Evaluasi).

d. Penyusunan dan Pembahasan RUU APBN

Pagu Definitif Penyusunan RUU APBN dilakukan oleh Kementerian Keuangan yang selanjutnya disampaikan kepada DPR bersama dengan Nota Keuangan untuk dibahas. Pembahasan dilakukan dalam 2 tingkat pembicaraan, yaitu Tingkat I berupa Rapat Komisi, Rapat Gabungan Komisi, Rapat Badan Legislasi, Rapat Panitia Anggaran, atau Rapat Panitia Khusus, yang dilanjutkan dengan pembahasan tingkat II berupa Rapat Paripurna untuk pengambilan keputusan. Sebelum dilakukan pembicaraan Tingkat I dan Tingkat II diadakan Rapat Fraksi. Hal yang ditelaah sama dengan penelaahan pada Pagu Sementara, di mana hasilnya akan diterbitkan SAPSK (Satuan Anggaran Per Satuan Kerja), yang menjadi dasar penyusunan DIPA.

e. Penyusunan Dokumen Anggaran (DIPA)

Penyusunan Konsep DIPA sebagai dokumen pelaksanaan anggaran dilakukan setelah SAPSK diterbitkan oleh Kementerian Keuangan sebagai hasil akhir penelaahan pagu definitif. Setelah konsep DIPA tersusun, akan dilakukan penelaahan dengan Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan c.q. Kanwil Perbendaharaan. Adapun hal-hal yang ditelaah antara lain: 1) Kesesuaian konsep DIPA dengan SAPSK; 2) Rencana Penarikan Anggaran selama T.A. berkenaan.

Permasalahan Perencanaan Anggaran yang Berdampak pada Penyerapan

Beberapa permasalahan dalam perencanaan anggaran yang berdampak pada penyerapan anggaran adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan

Salah satu prinsip penganggaran adalah berbasis kinerja, yaitu penyusunan anggaran yang didasarkan pada target kinerja yang ditetapkan terlebih dahulu. Idealnya, kegiatan yang direncanakan merupakan kegiatan yang benar-benar dibutuhkan baik jenis maupun jumlahnya dalam rangka memenuhi tugas pokok dan fungsi organisasi.

“Hambatan penyerapan anggaran biasanya karena adanya perencanaan kegiatan dari penanggung jawab kegiatan yang kurang detail mencantumkan Rencana Anggaran Belanja (RAB) kegiatan, sehingga, Di rkalkl kadang ada akun yang tidak sinkron dengan mata anggaran keuangan (MAK.) di R-KAKL. Hambatan lain adanya program kegiatan yang sifatnya top down sehingga target, kegiatan, MAK atau akun sudah dicantumkan secara top down dan biasanya tidak sesuai dengan kebutuhan di lapangan, bahkan tidak sesuai tusi Balai” (Hasil wawancara dengan Kasi Pelaporan dan Evaluasi).

Proses perencanaan yang baik diharapkan dapat meminimalisir deviasi antara kebutuhan dengan jenis dan jumlah kegiatan yang dicantumkan dalam RKA-K/L.

“Dokumen yang berpengaruh pada capaian serapan anggaran yaitu R-KAKL misalnya akun yang tidak tepat atau tidak dirinci per jenis kegiatan oleh

Penanggung Jawab kegiatan sehingga mengakibatkan kesalahan mencatumkan akun di R-KAKL dan untuk pelaksanaan kegiatan tersebut menunggu revisi POK atau DIPA” (Hasil wawancara dengan staf kasi program).

“Rencana aksi (Renaksi) yang tepat dan sesuai pelaksanaannya sehingga deviasi tidak terlalu besar” (Hasil wawancara dengan Kasubag keuangan).

Dalam penganggaran seringkali menghadapi kendala berkaitan dengan pencantuman biaya yang dianggarkan untuk melaksanakan Renja. Pada tahap awal K/L c.q. Satker mendasarkan pada pagu indikatif yang sifatnya given. Pada kondisi ini bukan pembiayaan yang menyesuaikan dengan rencana kegiatan, namun rencana kegiatan yang menyesuaikan dengan alokasi uang yang ada. Hal ini tentu mengganggu prinsip penganggaran berbasis kinerja, terutama apabila dalam proses pembahasan selanjutnya tidak terjadi perbaikan sesuai kebutuhan pendanaan yang sesungguhnya. Jika hal ini terjadi, dalam pelaksanaan anggaran bisa menyulitkan untuk direalisasi. Contoh kecil, misalnya dalam kasus pengadaan alat laboratorium seperti Biosafety cabinet (BSC) yang memerlukan ruang penyimpanan termasuk instalasinya. Pada saat dana yang tersedia terbatas, bisa jadi yang muncul dalam DIPA hanya untuk pengadaan BSC nya saja. Alhasil, Satker tidak berani merealisasikan pengadaan tersebut karena khawatir, BSC yang tidak ditempatkan pada ruang yang memadai akan menjadi rusak atau memenuhi ruangan dan tidak tepat dalam tujuan penggunaannya.

Menurut Maier & Branzei (2014) dalam Journalnya “*On time and on budget: Harnessing creativity in large scale projects*” menyatakan bahwa penyebab-penyebab terlambatnya penyerapan anggaran adalah :

1. Anggaran itu dipandang lebih dari perkiraan ketimbang sebagai pemandu sebagaimana itu dibuat sebelum script/kerangka acuan kerja ditulis. Hal itu mengakibatkan terus-menerus terjadinya perubahan rincian biaya.
2. Terjadi ketidaksinkronan antara kebutuhan tim pelaksana kegiatan dengan anggaran yang ditetapkan sebagai masalah birokrasi antara pihak pelaksana dengan pengelola anggaran.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori menurut maier & Branzei (2014) yang menyatakan penyebab keterlambatan penyerapan anggaran karena ketidaksinkronan antara kebutuhan tim pelaksana kegiatan dengan anggaran yang ditetapkan sebagai masalah birokrasi antara pihak pelaksana dengan pengelola anggaran.

b. Ketidaklengkapan data pendukung penyusunan anggaran

Salah satu ketentuan pada PMK/2011 mengharuskan dalam menyusun RKA-KL dilampiri dengan dokumen pendukung. Ketidaklengkapan data pendukung sampai pada tahap terakhir kegiatan penelaahan RKAK/L bisa mengakibatkan anggaran kegiatan diblokir/ dibintang.

“Saat pengajuan finalisasi anggaran kelengkapan dokumen pendukung seperti; *Term of referents (TOR)*, RAB, dan data dukung kegiatan harus lengkap, karena jika tidak lengkap maka usulan kegiatan tidak akan diterima atau dikasih tanda bintang, pada saat pembahasan dengan Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) misalnya kegiatan pembangunan gedung dilengkapi dengan RAB dan gambar gedung atau belanja modal dilengkapi dengan penawaran”. (Hasil wawancara dengan staf kasi Program).

c. Salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran

Kesalahan penetapan akun belanja pada saat penganggaran berimplikasi pada saat merealisasikan anggaran tersebut. Misal dalam belanja dalam rangka menghasilkan aset tetap dibiayai dengan non belanja modal, atau sebaliknya belanja yang tidak menghasilkan aset tetap dibiayai dengan belanja modal. Apabila terjadi akan menimbulkan masalah dalam pencairan yang menuntut adanya revisi terlebih dahulu sebelum bisa dieksekusi. Hal ini tentu memberikan tambahan waktu yang memperlambat penyerapan anggaran.

“Kesalahan yang bisa terjadi contohnya pada kegiatan renovasi gedung tetapi kegiatannya dengan melelang dan membongkar gedung tersebut terlebih dahulu sehingga mengakibatkan adanya penambahan asset baru. Di R-KAKL akun yang dicantumkan adalah akun pemeliharaan gedung dan bangunan pada hal seharusnya adalah akun belanja modal, sehingga untuk pelaksanaan pembangunan tersebut harus merevisi akun terlebih dahulu”. (Hasil wawancara dengan staf kasi program.)

Ketidaktepatan akun di R-KAKL untuk bisa tetap dilaksanakan kadang harus merevisi di tingkat DJA dan hal tersebut mengakibatkan revisi DIPA yang membutuhkan waktu selama tiga bulan. Hal ini juga akan menghambat pelaksanaan kegiatan dan serapan anggaran.

“Jika ada revisi DIPA hal itu yang menjadi kendala yang dihadapi dalam merealisasikan kegiatan di satker”. (Hasil wawancara dengan Kabid Yanvet)

d. Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar)

Pada saat penyusunan anggaran pengadaan barang/jasa, seharusnya didasarkan pada survey pasar/harga serta mempertimbangkan kemungkinan kenaikan harga pada tahun pelaksanaan. Apabila hal ini tidak dipenuhi bisa mengakibatkan pagu anggaran yang diperoleh terlalu rendah untuk bisa dilaksanakan oleh penyedia barang/jasa yang bisa menggagalkan pelaksanaan kegiatan (anggaran tidak terealisasi).

“Seringkali pengajuan belanja modal atau bahan kimia atau peralatan habis pakai dari PJ kegiatan tidak disertai harga ataupun jika ada dengan copy paste harga beberapa tahun sebelumnya. Sehingga jika tidak dilakukan survei harga oleh PPK akan mengakibatkan pencantuman harga barang tidak pas dengan harga di pasaran atau survei harga dilakukan setelah DIPA turun juga akan mengakibatkan hal yang sama”. (Hasil wawancara dengan Pejabat Pengadaan dan Staf kasi Program).

Menurut Maier & Branzei (2014) dalam Journalnya “*On time and on budget: Harnessing creativity in large scale projects*” menyatakan bahwa penyebab-penyebab terlambatnya penyerapan anggaran salah satunya adalah : Anggaran itu dipandang lebih dari perkiraan ketimbang sebagai pemandu sebagaimana itu dibuat sebelum script/kerangka acuan kerja ditulis. Hal itu mengakibatkan terus-menerus terjadinya perubahan rincian biaya.

e. Penyusunan Rencana Operasional kegiatan (ROK)/Rencana Operasional Pelaksanaan Kegiatan(ROPAK) hanya bersifat global.

Sebelum menggunakan Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) di tahun 2020 ROK dibikin setiap bulan per kegiatan secara global sehingga realisasi kegiatan terkadang menimbulkan deviasi atau kurang sesuai dengan rencana yang dibuat di lembar ke tiga DIPA.

“Rencana penarikan belum dibuat secara detail per kegiatan, baru dibuat secara global. Sehingga sering membuat ada kegiatan kecil-kecil yang pelaksanaannya kurang adanya evaluasi”. (Hasil wawancara dengan staf kasi Program).

Untuk mengurangi deviasi antara ROK/ROPAK dan realisasi kegiatan bisa dilakukan dengan cara membuat ROPAK selama 12 bulan selanjutnya dibagi per triwulan, dibagi lagi per bulan, dirinci lagi menjadi per minggu. dan dibagi lagi secara harian.

“Pembenahan perencanaan anggaran dengan cara menyusun secara komprehensif dengan membagi setahun menjadi 12 bulan, membagi lagi secara mingguan membagi lagi secara harian dengan jadwal yang sudah jadi pada awal tahun”. (Hasil wawancara dengan PPSPM).

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Yustika (2012), bahwa terdapat beberapa aspek yang mengakibatkan lambatnya penyerapan anggaran pada awal tahun. Lambatnya penyerapan anggaran disebabkan karena sebagian proyek/program sejak awal tidak diikuti dengan jadwal yang jelas, ataupun jadwal tersebut hanya sebagai panduan bukan sebagai target pelaksanaan. Selain itu, tidak adanya inisiatif untuk melaksanakan program/proyek yang sudah ditetapkan karena menganggap waktu untuk pelaksanaan anggaran relatif masih lama.

2. Dokumen pengadaan barang dan jasa

1) Perkiraan harga dan volume barang belum valid

Untuk perencanaan anggaran PJ kegiatan di tahun sebelumnya menyerahkan proposal kegiatan yang didalamnya terdapat RAB belanja bahan kimia, peralatan habis pakai dan ATK. Berdasarkan data tersebut tim perencana menganggarkan belanja bahan di R-KAKL. Ternyata di akhir tahun menimbulkan sisa anggaran atau kekurangan anggaran. Setelah kita teliti penyebabnya PJ kegiatan dalam mencantumkan harga barang dan volume/jumlah barang yang dibutuhkan tidak sesuai dengan harga saat tahun berjalan serta volume barang tidak sesuai dengan kebutuhan yang mereka ajukan saat mengebon barang. Hal ini yang akhirnya membuat diakhir tahun harus kerja keras untuk menghabiskan barang guna persediaan atau kesulitan mencari anggaran jika kurang anggaran dan berujung ke revisi anggaran. Untuk mensikapi hal tersebut tahun ini diawali dengan koordinasi dengan PJ kegiatan dan pejabat pengadaan untuk mengefikkan RAB bahan kimia dan barang habis pakai untuk segera dilaksanakan revisi anggaran diawal tahun.

“Harga dan volume barang untuk pengadaan barang dan jasa belum valid yang dibuat di tahun sebelumnya untuk perencanaan anggaran, sehingga pada awal tahun masih menunggu revisi untuk dilaksanakan” (Hasil wawancara dengan pejabat pengadaan).

2) Pengadaan Bahan Kimia dan Barang Habis Pakai Waktunya Tergantung Kebutuhan

Selama ini pengadaan bahan kimia dan barang habis pakai pelaksanaannya tergantung dari pengajuan PJ kegiatan, dalam arti tergantung kebutuhan. Jika tidak ada pengajuan/pengebonan barang maka tidak dibelikan. Dan ternyata diakhir tahun ada sisa anggaran atau ada yang kekurangan anggaran. Saat ini sudah dilakukan perbaikan dengan mengefikkan RAB bahan kimia dan peralatan habis pakai dan dibelanjakan perpaket sesuai kebutuhan per

jenis kegiatan dan jika bahan tersebut masa kadaluarsanya lama dibelanjakan di awal tahun, tapi jika masa kadaluarsa tidak sampai setahun maka pengadaannya disesuaikan dengan mendekati masa kadaluarsa.

“Pengadaan bahan kimia dan peralatan habis pakai pelaksanaannya menunggu pengajuan dari PJ kegiatan jadi tergantung kebutuhan dan biasanya diakhir tahun baru ketahuan. Jika sisa anggaran karena permohonan mereka tidak pas dengan RAB dari TOR yang mereka buat”. (Hasil wawancara dengan Pejabat pengadaan).

3) Pengajuan Belanja Modal, Bahan Kimia dan Peralatan Habis Pakai Kebanyakan Belum Mencantumkan Speck atau Jenisnya.

Dalam pengajuan belanja modal, peralatan habis pakai dan bahan kimia PJ kegiatan kebanyakan belum mencantumkan spesifikasinya sehingga tim perencana kesulitan dalam memperkirakan harganya karena tiap jenis barang akan berbeda harganya. Selain itu tim pengadaan juga kesulitan membelanjakan barang karena tidak jelas spesifikasinya.

“Spek bahan kimia dan habis pakai belum dicantumkan oleh PJ kegiatan saat pengajuan kegiatan, PJ kegiatan harus mencantumkan spesifikasi bahan kimia dan habis pakai dengan jelas dan segera untuk mengajukan bon pembelian diawal tahun untuk bahan kimia tersebut”.

Menurut Atkinson (1999) dalam Journalnya “Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria” menyebutkan bahwa kegagalan dalam mengelola biaya, waktu dan kualitas terbagi menjadi 2 type : Kesalahan tipe I dilakukan ketika terjadi perencanaan yang buruk, estimasi yang kurang akurat dan kurangnya kontrol. kesalahan tipe II bisa dianggap ketika ada sesuatu yang terlupakan atau tidak dilakukan sebaik mungkin (terjadi karena human error atau sistem kerja yang kurang baik). Menurut Yustika (2012), terdapat beberapa aspek yang mengakibatkan lambatnya penyerapan anggaran pada awal tahun, yaitu :

1. Setiap kementerian/lembaga terlebih dahulu melakukan penelaahan atas perencanaan terkait dengan program dan kegiatan yang terdapat dalam APBN.

Penelaahan yang dilakukan tersebut untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan tersebut telah sesuai dengan kebutuhan tahun anggaran berjalan. Lambatnya penyerapan anggaran disebabkan karena sebagian proyek/program sejak awal tidak diikuti dengan jadwal yang jelas, ataupun jadwal tersebut hanya sebagai panduan bukan sebagai target pelaksanaan. Selain itu, tidak adanya inisiatif untuk melaksanakan program/proyek yang sudah ditetapkan karena menganggap waktu untuk pelaksanaan anggaran relatif masih lama.

2. Adanya proses tender yang memakan waktu lama dalam pelaksanaan program.

Setiap program yang berjalan dengan nilai proyek yang besar dan pengerjaan yang rumit, sesuai dengan aturan harus melalui proses tender yang memakan waktu berbulan-bulan, sehingga pelaksanaan program tersebut pada awal tahun belum dapat dimulai. Apabila jumlah perusahaan yang mengikuti

tender kurang dari persyaratan maka harus dilakukan tender ulang, dan hal itu akan semakin menghambat pelaksanaan program.

3. Adanya Kegiatan Prioritas Nasional Yang Bersifat Top Down

Setiap tahun tahun di kementan selalu ada kegiatan prioritas nasional yang bersifat top down, dengan besaran anggaran yang bisa 2-3 kali lipat dari anggaran regular. Kegiatan tersebut diantaranya adalah kegiatan Penanggulangan gangguan reproduksi, dan kegiatan Bedah Kemiskinan Rakyat sejahtera (#Bekerja). Kegiatan tersebut karena anggarannya besar dan dokumen SPJ sangat rumit sehingga harus belajar hal yang baru diluar tusi balai, dan membuat dokumen sebagai bukti kegiatan yang bisa dipertanggungjawabkan oleh pemeriksaan KPK, BPK, dan inspektorat Kementan. Kegiatan ini ternyata mempunyai beberapa dampak yang ada kaitannya dengan sererapan anggaran diantaranya adalah :

a. Kurangnya pemantauan realisasi kegiatan regular.

Kegiatan ini karena pagunya besar dengan dokumentasi yang sangat rumit dan merupakan kegiatan baru sehingga kesibukan ini menyita waktu, pikiran, tenaga, membuat hal-hal kecil sedikit terkesampingkan apalagi begitu banyaknya SDM yang tersedot di kegiatan tambahan tersebut serta kegiatan regular atau rutin. Sehingga mengakibatkan kurangnya pemantauan realisasi kegiatan regular.

“Kurangnya pemantauan pelaksanaan realisasi anggaran dikarenakan adanya kegiatan prioritas nasional yang menyita waktu, pikiran dan SDM sehingga mengakibatkan kurang kontrolnya terhadap kegiatan yang kecil-kecil sehingga ada anggaran yang tersisa dan diketahui saat waktu sudah akhir tahun, karena terfokus untuk merealisasikan anggaran tambahan prioritas nasional dengan anggaran yang lebih besar dari anggaran regular.” (Hasil wawancara dengan KPA).

b. Mundurnya realisasi anggaran karena menunggu DIPA revisi hasil refocusing

Kegiatan top down yaitu kegiatan gangrep dan bekerja biasanya pagu anggaran belum final saat finalisasi anggaran, sehingga setelah awal tahun sampai triwulan ke satu dilaksanakan refocusing anggaran. Dari hasil refocusing tersebut dialokasikan untuk anggaran kegiatan #Bekerja atau ganrep. Revisi DIPA karena refocusing tersebut biasanya baru terbit di triwulan ke dua. Sehingga di triwulan pertama kita harus mempertimbangkan anggaran yang terkena refocusing untuk tidak dilaksanakan dulu dan menunggu pelaksanaan kegiatan tambahan setelah DIPA refocusing terbit.

“Adanya kegiatan prioritas nasional yang anggarannya top down dan berasal dari refocusing anggaran sehingga ditahun berjalan menunggu kepastian anggaran yang dipotong/direfocusing serta menunggu revisi DIPA turun seperti dalam posisi mengambang dan belum bisa dilaksanakan kegiatannya”. (Hasil wawancara dari KPA).

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori menurut Yustika (2012), Terdapat beberapa aspek yang mengakibatkan lambatnya penyerapan anggaran pada awal tahun, diantaranya adalah adanya beberapa jenis program/proyek tertentu yang tidak bisa dilaksanakan pada awal tahun. Dikarenakan kegiatan dari hasil refocusing dan menunggu revisi DIPA maka kegiatan tersebut untuk melaksanakan menunggu terbitnya DIPA revisi hasil refocusing anggaran.

4. Koordinasi Antara Tim Perencana, Tim Pengadaan dan PJ Kegiatan.

Untuk menghasilkan RAB bahan kimia, bahan habis pakai dan belanja modal yang valid diperlukan koordinasi antara tim perencana, tim pengadaan dan PJ kegiatan. Sehingga PJ kegiatan tahu perkembangan harga terkini dan sesuai antara volume yang diperlukan dan yang diajukan di proposal, sehingga perencanaan bisa tepat dan diawal tahun bisa langsung direalisasikan. Harga terkini yang diinfokan dari PPK dan tim pengadaan diperoleh dari distributor ditambah keuntungan rekanan dan pajak maksimal 15 %. Komunikasi yang kurang dalam hal ini juga terkait hasil evaluasi dari tim monev terkait kegiatan apa saja yang perlu dipercepat atau sudah kelebihan dari target, juga terkait Kegiatan apa saja yang masih tersisa anggarannya atau bahkan yang belum dilaksanakan sama sekali.

“Yang menjadi kendala satker dalam proses penyerapan anggaran adalah Komunikasi antara Perencana, tim pengadaan dan PJ masing-masing kegiatan”. (Hasil wawancara dengan kabid Program dan Evaluasi).

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori pengertian anggaran menurut Welsch (1988) adalah suatu anggaran dikaitkan dengan fungsi – fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan jadi bila anggaran dihubungkan dengan seorang manajer di perusahaan maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional di dalam badan usaha.

5. Aturan Pencairan Dana yang Harus Tepat

Dalam pencairan dana kegiatan ada aturan yang harus memenuhi beberapa hal antara lain rencana penarikan anggaran harus tepat besarnya dan waktu pelaksanaan juga harus tepat. Karena seiring dengan pelaksanaan kegiatan biasanya ada sedikit perubahan personil atau nominal anggarannya. Sehingga dituntut perencanaan kegiatan yang matang.

“Kendala yang dihadapi satker dalam proses pencairan dana adalah ada kendala dalam proses pencairan dana sebagai aturan dan semua aturan tersebut dilaksanakan dalam pencairan dana harus tepat dan tepat besaran maupun waktu, nah ini yang biasanya menjadikan kendala”.(Hasil wawancara dengan bendahara pengeluaran).

Aturan pencairan dana ini sesuai dengan teori bahwa pelaksanaan pekerjaan dapat dikatakan berjalan secara efektif apabila pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan target atau sasaran dan waktu yang telah ditentukan. Pengertian efektivitas menurut Musanef (2006), diartikan bahwa pengertian efektivitas atau efektif adalah setiap pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

6. Pendelegasian Tugas Tidak Optimal.

Kecenderungan di satker jika ada staf yang punya kemampuan, punya integritas akan mendapatkan kepercayaan oleh pimpinan. Sehingga akan mendapatkan tugas yang lebih dari satu amanah. Misalnya disini tim pengadaan juga bertugas memengawal logistic dan distribusi logistic ke daerah karena dianggap faham dengan seluk beluk logistic. Selain itu pejabat pengadaan juga merangkap membuat RAB, Kerangka Acuan Kerja (KAK) pengadaan bahan kimia dan peralatan habis pakai yang seharusnya dikerjakan oleh PPK. Sehingga hal tersebut akan membuat sedikit mundur dalam penyerapan anggaran. Pekerjaan yang seharusnya dikerjakan tiga orang realisasinya dikerjakan satu orang.

“Pendelegasian tugas kurang dioptimalkan karena masih ada beberapa SDM yang potensial belum dikasih tanggung jawab, Contohnya; RAB, KAK, kan sebetulnya menjadi tugas PPK dan tim pengadaan ikut mengawal logistik dan distribusi. Sehingga yang harusnya bisa cepat jadi mundur-mundur pelaksanaannya karena harus membagi pikiran, tenaga dan waktu”. (Hasil wawancara dengan Pejabat pengadaan).

“Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran” (Mardiasmo, 2009:61). Terdapat hubungan yang erat antara anggaran, perencanaan dan pengendalian, dimana perencanaan digunakan untuk melihat kedepan terkait dengan tindakan apa yang seharusnya diambil untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan pengendalian lebih melihat kebelakang, menentukan apa yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan perencanaan. Hubungan yang erat antara anggaran, perencanaan dan pengendalian ini bisa untuk menelusuri faktor apa saja yang bisa menghambat penyerapan anggaran di BBVet Wates. Mulai dari penyiapan penganggaran, perencanaan kedepan untuk bisa mencapai target, serta pengendalian untuk memonitoring pelaksanaan kegiatan dan mengevaluasi atau membandingkan dengan perencanaan. Secara detail hambatan penyerapan anggaran di BBvet wates dapat dikelompokkan dalam tiga tahapan tersebut dan dapat dilihat dalam tabel 6.

Tabel 6. Pengelompokkan jenis hambatan penyerapan anggaran di BBVet Wates

Tahapan Kegiatan		Faktor Penghambat Penyerapan Anggaran
Penyiapan Penganggaran	1	Pengajuan belanja bahan kima dan peralatan habis pakai, harga dan volume/jumlah barang yang dibutuhkan tidak sesuai dengan kebutuhan
	2	Ketidaklengkapan data pendukung penyusunan anggaran terkait pengadaan belanja modal dan bangunan sehingga perkiraan pembiayaan menjadi kurang sesuai
	3	Pengajuan belanja modal, bahan kimia dan peralatan habis pakai kebanyakan belum mencantumkan speck atau jenisnya, serta perkiraan harga dan volume barang belum valid
	4	Kurangnya koordinasi antara tim Perencana, Tim pengadaan dan PJ kegiatan
Perencanaan	1	Dokumen perencanaan: Renja, R-KAKL, DIPA (Petikan DIPA dan halaman ke-3), ROK/ROPAK, Rencana Aksi (Renaksi)
	2	Salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran

	3	Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar)
	4	Adanya Kegiatan Prioritas Nasional Yang Bersifat Top Down, yang mengakibatkan mundurnya realisasi anggaran karena menunggu DIPA revisi hasil refocusing
	5	Pengadaan bahan kimia dan barang habis pakai waktunya tergantung kebutuhan
	6	Aturan pencairan dana yang harus tepat besaran/nominal dan waktu
	7	Pendelegasian tugas tidak optimal
Monitoring dan Evaluasi	1	Kurangnya pemantauan realisasi kegiatan regular
	2	Kurangnya koordinasi antara tim perencana dan tim monev

Dari tabel diatas yang memuat tentang hasil penelitian sebelumnya ada beberapa faktor yang berpengaruh pada penyerapan anggaran yang sama dengan hasil penelitian yaitu : faktor perencanaan; di dalam faktor perencanaan ini faktor yang sama adalah karena dokumen belanja barang yang belum lengkap atau valid, sedangkan yang membedakan dari hasil penelitian ini adalah perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan, Ketidaklengkapan data pendukung penyusunan anggaran, kurangnya koordinasi antara tim Perencana, Tim pengadaan dan PJ kegiatan. Persamaan yang lain adalah dalam tahapan perencanaan yaitu dokumen perencanaan antara lain renja, R-KAKL, dan DIPA namun yang membedakan dalam penelitian ini adalah ROK/ROPAK dan renaksi. Persamaan yang lain adalah salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran, penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar), Adanya Kegiatan Prioritas Nasional Yang Bersifat Top Down, yang mengakibatkan mundurnya realisasi anggaran karena menunggu DIPA revisi hasil refocusing, pengadaan bahan kimia dan barang habis pakai waktunya tergantung kebutuhan, aturan pencairan dana yang harus tepat besaran/nominal dan waktu, pendelegasian tugas tidak optimal, yang dari penelitian sebelumnya termasuk dalam ruang lingkup antara lain faktor administrasi, kebijakan teknis, kultur pengelolaan anggaran disatukan kerja, dan faktor pelaksanaan anggaran. Sedangkan perbedaan dari hasil penelitian sebelumnya yaitu faktor SDM di BBVet Wates bukan menjadi penyebab karena SDM di BBVet Wates dinilai sudah cukup mempunyai integritas dalam menyelesaikan tugas. Perbedaan yang lain adalah dalam tahapan monitoring dan evaluasi dalam penelitian ini juga membahas kurangnya koordinasi antara tim perencana dan tim monev, dan kurangnya pemantauan realisasi kegiatan regular.

Simpulan, Implikasi, Saran dan Keterbatasan

Dari hasil kajian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa capaian serapan anggaran di BBVet Wates yang belum bisa optimal, hal tersebut disebabkan karena beberapa faktor yang dapat dibagi berdasarkan tahapan kegiatan antara lain:

1. Tahapan penyiapan anggaran: Pada tahapan ini faktor yang berpengaruh pada penyerapan anggaran adalah a) Dokumen pengadaan bahan kimia, peralatan habis pakai, belanja modal dan bangunan, serta b) Kurangnya koordinasi antara tim Perencana, Tim pengadaan dan PJ kegiatan
2. Tahapan perencanaan: Pada tahapan perencanaan faktor yang berpengaruh adalah a) Dokumen perencanaan, b) Adanya kegiatan prioritas nasional yang bersifat top down dan turun pada tahun berjalan yang mengakibatkan mundurnya realisasi anggaran karena menunggu DIPA revisi hasil refocusing, c) Pengadaan bahan kimia dan peralatan habis pakai waktu realisasi tergantung kebutuhan, serta d) Pendelegasian tugas yang tidak optimal.
3. Tahapan monitoring dan evaluasi: Pada tahapan ini faktor yang berpengaruh adalah a) Kurangnya pemantauan realisasi kegiatan regular dan b) Kurangnya koordinasi antara tim perencana dan tim money.

Upaya yang bisa dilakukan agar serapan anggaran di BBVet Wates bisa memenuhi target adalah:

1. Meningkatkan koordinasi antara tim perencana, Tim Pengadaan dan PJ kegiatan diawal perencanaan anggaran dan pada saat mau revisi anggaran kegiatan.
2. Dibuat perencanaan yang akurat dengan aplikasi SAKTI 2020 yaitu pembenahan perencanaan anggaran dengan cara menyusun secara komprehensif dengan membagi setahun menjadi empat triwulan, dibagi lagi menjadi dua belas bulan, membagi lagi secara mingguan, dengan jadwal yang sudah jadi pada awal tahun.
3. Meningkatkan pemantauan pelaksanaan realisasi kegiatan untuk segera dilaksanakan sesuai rencana aksi (Renaksi) dan rencana penarikan per bulan dan per triwulan (ROPAK), sehingga ada sinkronisasi antara perencanaan dan realisasi kegiatan.
4. Meningkatkan koordinasi antar pejabat yang tupoksinya terkait penyerapan anggaran, untuk menentukan dan mengefixkan rencana pelaksanaan kegiatan di minggu pertama triwulan baru sebelum tanggal 12 sebagai batas akhir revisi ROK di lembar ke-3 DIPA.
5. Secepatnya mendaftarkan kontrak di KPPN setelah kontrak ditandatangani, dan melihat kartu pengawasan kontrak yang telah didaftarkan di KPPN.
6. Membuat jadwal penarikan anggaran secara harian dan didaftarkan di KPPN untuk mengatasi penumpukan anggaran di akhir tahun.
7. Diadakan pertemuan rutin untuk mengevaluasi serapan anggaran minimal setiap bulan setelah ada laporan SMART bulanan, hasil dari evaluasi apabila ada kelambatan dalam capaian serapan di masing-masing kegiatan, segera dilakukan koordinasi dengan PJ kegiatan dan dilakukan percepatan realisasinya,
8. Segera dilakukan revisi anggaran jika memang diperlukan perubahan kegiatan baik revisi POK ataupun revisi DIPA agar anggaran bisa direalisasikan dengan tepat dan kegiatan bisa dilaksanakan.
9. Melakukan Konsultasi ke KPPN/ Kanwil DJPB apabila menemui kendala untuk pelaksanaan realisasi anggaran baik dibidang peraturan maupun aplikasi on-line.
10. Melaksanakan kegiatan pengadaan barang dan jasa pada bulan Desember sebelum tahun anggaran berjalan (T-1).
11. Membentuk SDM yang siap melaksanakan tugas dan punya integritas.

Berdasarkan simpulan di atas, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut : Agar capaian serapan anggaran di BBVet Wates dapat mencapai optimal hendaknya

memperhatikan faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada serapan anggaran dan melaksanakan dengan sebaik baiknya pada setiap tahapan antara lain:

1. Tahapan penyiapan anggaran: Pada tahapan ini faktor yang perlu diperhatikan adalah; a) Dokumen pengadaan bahan kimia, peralatan habis pakai, belanja modal dan bangunan hendaknya harga yang diajukan sudah berdasarkan survei pasar dengan spesifikasi yang sudah jelas, serta perkiraan kebutuhan yang sudah sesuai, RAB yang jelas untuk bangunan serta dokumen pendukung yang lengkap. b) Meningkatkan koordinasi antara tim Perencana, Tim pengadaan dan PJ kegiatan pada saat penyusunan anggaran.
2. Tahapan perencanaan: Pada tahapan perencanaan faktor yang perlu diperhatikan adalah a) Dokumen perencanaan; dalam penyusunan anggaran hendaklah memperhatikan kesesuaian dengan Renja, Renstra, serta dalam menyusun R-KAKL memperhatikan RAB dan proposal kegiatan yang sudah valid serta akun yang tepat, menyusun ROK/ROPAK di aplikasi SAKTI selama satu tahun yang dibagi menjadi empat triwulan dan dua belas bulan. b) Mensikapi dengan bijak dengan adanya kegiatan prioritas nasional yang bersifat top down dan turun pada tahun berjalan dengan memprioritaskan kegiatan lainnya sambil menunggu DIPA revisi terbit, c) Pengadaan bahan kimia dan peralatan habis pakai direalisasikan T-1 atau diawal tahun kecuali yang waktu kadaluarsa pendek bisa dijadwalkan secara periodik. serta d) Pendelegasian tugas hendaknya ditetapkan dengan memperhatikan beban kerja, kemampuan serta integritas semua staf.
3. Tahapan monitoring dan evaluasi: Pada tahapan ini faktor yang perlu diperhatikan adalah a) meningkatkan pemantauan realisasi kegiatan sesuai dengan yang sudah direncanakan di ROK/ROPAK dan b) Meningkatkan koordinasi antara tim perencana dan tim monev terkait hasil monitoring dan evaluasi yang perlu ditindak lanjuti.

Upaya agar serapan anggaran di BBVet Wates bisa memenuhi target dapat dilakukan dengan membuat kegiatan yang konkret sebagai hasil rumusan FGD serta menunjuk penanggung jawabnya.

Penelitian ini masih terdapat keterbatasan baik dari cara penulisan dan keahlian menganalisa data serta perlu dilakukan penelitian dengan metode kuantitatif sehingga bisa dibandingkan hasilnya dengan uji kualitatif.

Daftar Pustaka

- Herriyanto Hendris (2012), "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga Di Wilayah Jakarta". Tesis, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Lexy J. Moleong (2001), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- _____ (2008), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mardiasmo (2009), *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Penerbit YKPN Yogyakarta.
- Musanef, D. (2006), *Manajemen Kepegawaian di Indonesia (Vol. 1)*, Jakarta: Gunung Agung.
- Noeng Muhajir (1996), *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rak Sarasin.
- Nugroho, Mashudi Adi (2013), "Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Penumpukan Pencairan Dana APBN Di Akhir Tahun (Studi Kasus Di KPPN Malang)", *Jurnal Ilmiah*, Malang: Universitas Brawijaya

- Putri, C. T. dan Fachruzzaman (2014), "Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada satuan kerja perangkat Daerah di Pemerintahan Provinsi Bengkulu". Skripsi, Universitas Bengkulu.
- Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha (2016), "*Buku Pedoman Tesis*", Yogyakarta.
- Sugiyono (2010), *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung : CV. Alfabet.
- Welsch, G. A. (1988), *Budgeting, profit, planing, and control*, New Jersey: prentice-hall.
- Yunarto, Imam (2011), "Penganggaran, sekilas perkembangan terkini", *Paris Review*, Vol 6, hal 13 – 18.
- Yustika, A. E. (2012), *Perekonomian Indonesia: Catatan Dari Luar Pagar*, Malang: Bayumedia Publishing.