

PENYERAPAN ANGGARAN PADA DINAS PARIWISATA DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA

Oleh

Susan Santoso¹, Wilson Bogar², Jetty E.H. Mokat³

^{1,2,3}Fakultas Ilmu Sosial Dan Hukum, Universitas Negeri Manado

E-mail: ¹susansantoso281@gmail.com, ²Wilsonbogar@unima.ac.id,

³jettymokat@unima.ac.id

Article History:

Received: 08-11-2024

Revised: 25-11-2024

Accepted: 11-12-2024

Keywords:

Penyerapan Anggaran,
Ketepatan Waktu,
Capaian Realisasi,
Efektivitas Anggaran,
Pertanggungjawaban
Anggaran

Abstract: Penyerapan anggaran di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian tujuan program pemerintah daerah dan meningkatkan pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyerapan anggaran dan faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran di Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data meliputi sumber data primer dan sekunder, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumen. Teknik analisis data dilakukan secara interaktif dengan mereduksi data, menyajikan data, dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan ketepatan waktu penyerapan anggaran masih terkendala perencanaan yang tidak matang, keterbatasan SDM, dan proses administrasi yang panjang. Dari segi capaian realisasi, sebagian besar target anggaran tercapai, tetapi penyerapan anggaran yang cenderung dipercepat pada akhir tahun berdampak pada kualitas output yang kurang optimal. Efektifitas anggaran juga menunjukkan bahwa meskipun tingkat penyerapan tinggi, belum semua kegiatan menghasilkan dampak yang signifikan, terutama karena perencanaan yang kurang matang. Dalam hal pertanggungjawaban, kendala utama meliputi keterbatasan transparansi, keterlambatan pelaporan serta kurangnya pemanfaatan teknologi dalam proses pelaporan keuangan.

PENDAHULUAN

Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara menghadapi dinamika penyerapan anggaran yang tidak optimal selama periode 2019–2023. Berdasarkan laporan keuangan tahunan, realisasi anggaran menunjukkan tren fluktuatif, dengan capaian tertinggi pada 2020 sebesar 94,28% dan terendah pada 2023 sebesar 84,51%. Faktor utama yang memengaruhi rendahnya penyerapan anggaran termasuk keterlambatan akibat perubahan

dokumen pelaksanaan anggaran (DPA), kebijakan internal, serta regulasi baru yang memerlukan waktu revisi cukup lama [1], [2].

Pandemi COVID-19 memperburuk situasi dengan menyebabkan pemotongan anggaran untuk alokasi dana tanggap darurat. Hal ini memaksa revisi anggaran besar-besaran, menghapus beberapa kegiatan, dan mengubah akun standar pada mata anggaran tertentu. Proses ini menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran yang tidak hanya berdampak pada efektivitas pelaksanaan program tetapi juga berisiko terhadap audit kinerja pemerintah daerah [3], [4].

Penyerapan anggaran yang menumpuk pada triwulan keempat menjadi salah satu tantangan utama. Proses administrasi yang kompleks dan waktu yang terbatas sering kali mengakibatkan anggaran tidak terserap sepenuhnya. Meskipun anggaran terserap, ada risiko ketidaksesuaian dengan regulasi, yang dapat berdampak negatif pada akuntabilitas saat pemeriksaan oleh auditor [5], [6].

Anggaran yang terserap dengan baik berkontribusi langsung pada pencapaian target pembangunan daerah, seperti infrastruktur, pendidikan, dan pelayanan kesehatan. Efisiensi dalam penyerapan anggaran tidak hanya meningkatkan kualitas layanan publik tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah [7], [8].

Hambatan utama yang dihadapi termasuk birokrasi yang rumit, keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, perencanaan yang tidak matang, serta kurangnya pengawasan dan evaluasi. Faktor-faktor ini menciptakan tantangan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran, sehingga memengaruhi kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) [9], [10].

Sebagai indikator kinerja pemerintahan, penyerapan anggaran yang efektif mencerminkan kemampuan pengelolaan sumber daya publik. Berdasarkan UU No. 17 Tahun 2003, anggaran berfungsi sebagai alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi untuk mencapai pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pendapatan.

Perbaikan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program diperlukan untuk mengatasi kendala tersebut. Perencanaan yang realistis, penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta pengawasan yang lebih intensif dapat menjadi solusi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran [11], [12], [13].

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya penyerapan anggaran di Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori di bidang administrasi keuangan publik serta rekomendasi praktis untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kinerja pengelolaan anggaran pemerintah daerah.

LANDASAN TEORI

Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan proses kerja sama yang melibatkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Menurut The Liang Gie, administrasi melibatkan tiga unsur utama: kegiatan melibatkan dua orang atau lebih, dilaksanakan secara bersama-sama, dan diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Secara etimologis, istilah administrasi berasal dari bahasa Latin "ad+ministrare," yang berarti melayani atau membantu, sementara istilah "publik" berasal dari bahasa Inggris "public,"

yang berarti masyarakat atau negara. Administrasi publik mencakup penerapan kebijakan dan pelaksanaan tugas pemerintahan untuk melayani kebutuhan masyarakat [14], [15], [16].

Administrasi publik berbeda dari administrasi perseorangan karena melibatkan peran dalam struktur pemerintahan, seperti eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro menyatakan bahwa administrasi publik memiliki fungsi penting dalam perumusan kebijakan pemerintah dan menjadi bagian dari proses politik. Selain itu, administrasi publik juga melibatkan hubungan dengan kelompok swasta dan perseorangan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tujuan utama administrasi publik adalah memecahkan masalah publik melalui peningkatan organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, dan keuangan [17], [18], [19].

Administrasi publik merupakan cabang ilmu sosial yang dinamis, terus berkembang sesuai dengan perubahan zaman dan teknologi. Chandler dan Plano menekankan bahwa administrasi publik adalah proses pengorganisasian sumber daya dan personel publik untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengelola kebijakan publik. Kesimpulannya, administrasi publik adalah serangkaian aktivitas kerja sama antara individu atau lembaga yang menjalankan fungsi pemerintahan untuk melayani kebutuhan masyarakat secara efektif dan efisien [20], [21].

Konsep Administrasi Keuangan

Administrasi keuangan adalah pengelolaan sistem keuangan yang mencakup perencanaan, pencatatan, dan penggunaan keuangan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam arti sempit, administrasi keuangan melibatkan pencatatan pemasukan dan pengeluaran, sedangkan dalam arti luas mencakup kebijakan pengadaan, pengaturan, hingga pertanggungjawaban keuangan. Fungsi utamanya meliputi investasi, pencarian dana, pembelanjaan, dan pembagian laba. Administrasi keuangan yang terorganisasi dengan baik meningkatkan efisiensi penggunaan dana, meminimalkan kesalahan dalam laporan keuangan, serta memastikan kegiatan organisasi berjalan lancar [22], [23], [24].

Administrasi keuangan terdiri dari komponen utama seperti perencanaan, penganggaran, pengelolaan, pencarian, penyimpanan, pengendalian, dan pemeriksaan keuangan. Semua komponen ini bertujuan untuk mengoptimalkan pengelolaan keuangan agar lebih terkendali, transparan, dan efisien. Dalam administrasi keuangan publik, prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, keadilan, dan dukungan terhadap pertumbuhan ekonomi menjadi landasan utama. Pengelolaan yang baik memastikan bahwa dana publik digunakan secara tepat sasaran untuk pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan kebutuhan publik lainnya [25], [26].

Administrasi keuangan publik menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya dan risiko korupsi, yang dapat menghambat efektivitas pengelolaan keuangan negara. Oleh karena itu, pemerintah perlu menerapkan langkah-langkah anti-korupsi, memastikan transparansi, dan mengutamakan efisiensi dalam pengelolaan dana publik. Pentingnya administrasi keuangan publik terletak pada kemampuannya untuk mendukung stabilitas ekonomi, kesejahteraan masyarakat, dan membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah melalui pengelolaan dana yang akuntabel dan berkelanjutan [27], [28].

Konsep Penganggaran Sektor Publik

Anggaran adalah rencana keuangan yang disusun untuk mengalokasikan sumber

daya secara efisien dalam mencapai tujuan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Anggaran berperan sebagai pedoman kerja, alat koordinasi, dan pengawasan, serta sebagai instrumen pengendalian keuangan dalam sektor publik dan privat. Dalam konteks sektor publik, anggaran digunakan untuk mencegah pemborosan, memastikan pengalokasian dana yang tepat, dan mengukur kinerja berdasarkan pencapaian target. Menurut Mardiasmo, anggaran juga berfungsi sebagai alat politik, perencanaan, pengendalian, penilaian kinerja, dan kebijakan fiskal untuk mendukung pertumbuhan ekonomi [9], [29], [30].

Pendekatan penganggaran meliputi sistem tradisional berbasis input dan sistem berbasis kinerja yang fokus pada output dan hasil. Efisiensi pengelolaan anggaran dapat diukur melalui berbagai indikator seperti persentase realisasi anggaran, efisiensi pengeluaran, ketepatan waktu pelaksanaan anggaran, dan kesesuaian pengeluaran dengan rencana. Selain itu, penganggaran berbasis kinerja yang diterapkan di Indonesia bertujuan memastikan keterkaitan antara dana yang dialokasikan dengan hasil yang diharapkan, menciptakan efisiensi dalam pelaksanaan program [31], [32].

Rendahnya penyerapan anggaran dapat disebabkan oleh revisi dokumen pelaksanaan anggaran (DPA), keterlambatan petunjuk teknis, pengadaan barang dan jasa yang dilakukan di akhir tahun, serta perubahan regulasi yang memengaruhi pencairan dana. Faktor-faktor ini berdampak pada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan perencanaan matang, pengawasan ketat, dan koordinasi yang lebih baik antarinstansi guna memastikan anggaran digunakan secara optimal dan sesuai tujuan yang telah ditetapkan [33], [34], [35].

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran

Faktor-faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran meliputi kualitas perencanaan, pelaksanaan, regulasi, sumber daya manusia (SDM), dan proses pengadaan barang serta jasa. Perencanaan anggaran yang matang sangat penting untuk mendukung realisasi anggaran secara tepat waktu dan sesuai tujuan. Namun, jika perencanaan kurang detail atau tidak realistis, hal ini dapat menghambat pelaksanaan program dan menyebabkan penyerapan anggaran menjadi lambat. Selain itu, pelaksanaan anggaran yang terganggu oleh kendala teknis atau administratif juga dapat memengaruhi efektivitas penggunaan anggaran [36], [37].

Faktor lain seperti kompetensi SDM juga sangat berpengaruh, karena pegawai yang kurang terampil dapat menghambat pelaksanaan program dan kegiatan. Regulasi yang sering berubah juga menjadi tantangan, terutama jika waktu implementasi terbatas. Proses administrasi dan pengadaan barang atau jasa yang lambat atau tidak efisien turut menjadi penyebab rendahnya penyerapan anggaran. Oleh karena itu, peningkatan kualitas perencanaan, pelatihan SDM, penyederhanaan birokrasi, dan efektivitas pengadaan barang dan jasa merupakan langkah penting untuk meningkatkan penyerapan anggaran [38].

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan secara akurat penyerapan anggaran pada Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Fokus penelitian mencakup ketepatan waktu, capaian realisasi, efektivitas anggaran, dan pertanggungjawaban. Objek penelitian adalah penyerapan anggaran pada dinas tersebut dari tahun 2019 hingga 2023, dengan lokasi penelitian di kantor Dinas Pariwisata Daerah

Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan kemudahan akses data dan relevansi objek penelitian.

Data penelitian terdiri dari data primer berupa wawancara dengan pejabat terkait dan observasi langsung, serta data sekunder berupa dokumen resmi seperti laporan kerja dan peraturan yang relevan. Peneliti sebagai instrumen utama menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan, dan analisis dokumen untuk mendapatkan data yang diperlukan sesuai fokus penelitian. Informan penelitian terdiri dari 10 orang yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan anggaran di dinas tersebut [39], [40].

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terbuka, observasi langsung, dan analisis dokumen yang berkaitan dengan penyerapan anggaran. Validitas data dijaga melalui triangulasi data dari berbagai sumber dan teknik, sementara keandalan penelitian diperoleh melalui audit proses penelitian secara keseluruhan. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif yang mencakup pengumpulan, reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan [41], [42], [43].

Hasil penelitian diharapkan dapat menggambarkan kendala dalam penyerapan anggaran, termasuk faktor perencanaan, pelaksanaan, regulasi, kompetensi sumber daya manusia, dan efisiensi proses administrasi. Langkah-langkah perbaikan dan rekomendasi untuk mengoptimalkan penyerapan anggaran juga menjadi salah satu tujuan utama penelitian ini [44], [45].

Penelitian dijadwalkan berlangsung selama enam bulan, mencakup penyusunan proposal, pengambilan data, analisis hasil, dan konsultasi dengan pembimbing. Setiap tahapan dijalankan dengan ketelitian untuk memastikan hasil penelitian dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan pengelolaan anggaran di Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Temuan Lapangan Ketepatan Waktu

FOKUS PENELITIAN	PENYERAPAN ANGGARAN
KETEPATAN WAKTU	1. Tenggat waktu sudah ditetapkan sejak awal penyusunan dan pengajuan anggaran 2. Keterbatasan sumber daya manusia yang terampil terkait dengan pengelolaan keuangan sehingga administrasi keuangan tidak bisa selesai dengan cepat 3. Sistem monitoring hanya melalui rapat evaluasi atau penyampaian laporan realisasi sehingga tidak bisa diperoleh data secara <i>real time</i> 4. Proses administrasi yang lambat karena harus melewati beberapa level pimpinan untuk persetujuan

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Tabel 2. Temuan Lapangan Capaian Realisasi

FOKUS PENELITIAN	PENYERAPAN ANGGARAN
CAPAIAN REALISASI	1. Pada dasarnya realisasi anggaran sesuai dengan rencana awal yang sudah ditetapkan. 2. Kemampuan SDM pengelola keuangan kurang kompeten sehingga tidak bisa bekerja efektif dan efisien dalam memenuhi tahapan-tahapan pekerjaan yang didalamnya termasuk pengajuan anggaran sehingga tidak mencapai realisasi anggaran sesuai yang direncanakan 3. Tidak adanya pelatihan teknis seperti diklat atau bimtek tentang pengelolaan keuangan beberapa tahun terakhir 4. Kinerja anggaran diukur dan dievaluasi berdasarkan indikator keuangan, fisik dan kinerja. 5. Pejabat Pembuat Komitmen yang terlalu berhati-hati sehingga prosedur pengadaan barang dan jasa mengalami keterlambatan 6. Tahapan-tahapan pengadaan barang dan jasa terlalu rumit

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Tabel 3 Temuan Lapangan Efektivitas Anggaran

FOKUS PENELITIAN	PENYERAPAN ANGGARAN
EFEKTIVITAS ANGGARAN	Terdapat kegiatan yang anggarannya terserap cukup tinggi tapi hasilnya tidak efektif

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Tabel 4. Temuan Lapangan Pertanggungjawaban

FOKUS PENELITIAN	PENYERAPAN ANGGARAN
Pertanggungjawaban	1. Berkas pertanggungjawaban (SPJ) belum memenuhi ketentuan pembayaran sehingga menjadi temuan oleh auditor baik inspektorat maupun BPK 2. Pembayaran beberapa belanja belum dilengkapi dokumen yang sesuai namun telah disetujui pimpinan karena bersifat urgensi dan akhirnya ada sifat kurang peduli PPTK dalam memenuhi kelengkapan dokumen karena sudah terbayar 3. Pengelola keuangan khususnya untuk gaji dan tunjangan tidak tegas dalam pengambilan keputusan menetapkan batas waktu pemasukan berkas agar tidak terjadi kesalahan pembayaran yang akhirnya menjadi temuan BPK dan harus dibayarkan tuntutan ganti rugi (TGR) oleh pegawai yang bersangkutan 4. Keterbatasan staf pengelola keuangan yang terlatih dalam membuat laporan pertanggungjawaban

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu dalam penyerapan anggaran di Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara mengalami kendala akibat lambatnya proses verifikasi dan persetujuan anggaran, keterbatasan sumber daya manusia, serta regulasi yang kompleks. Proses administrasi yang membutuhkan persetujuan dari berbagai tingkatan pimpinan juga memperlambat pelaksanaan anggaran, terutama saat volume pekerjaan meningkat. Hal ini menyebabkan keterlambatan pelaksanaan program, sehingga banyak kegiatan yang seharusnya dilaksanakan pada awal tahun justru terkonsentrasi di akhir tahun, mengurangi efektivitas dan kualitas hasil.

Beberapa faktor utama yang memengaruhi keterlambatan adalah kurangnya SDM yang terampil, sistem monitoring yang tidak real-time, dan proses administrasi yang lambat. Ketidaksesuaian antara jadwal perencanaan dan pelaksanaan program berdampak negatif pada pencapaian tujuan anggaran, menurunkan kredibilitas instansi, dan mengurangi manfaat program bagi masyarakat. Meski upaya seperti pelatihan dan koordinasi antar unit telah dilakukan, efektivitasnya masih terbatas tanpa dukungan teknologi modern dan reformasi birokrasi yang menyeluruh.

Untuk mengatasi permasalahan ini, direkomendasikan peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan teknis, penguatan sistem monitoring berbasis teknologi real-time, penyederhanaan proses administrasi, dan penguatan koordinasi antarunit. Reformasi birokrasi yang terintegrasi dengan penerapan teknologi manajemen anggaran diharapkan mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan transparansi pengelolaan anggaran, sehingga kualitas pelayanan publik dapat ditingkatkan [46], [47], [48].

Capaian Realisasi

Capaian realisasi anggaran Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara pada tahun 2019–2023 masih di bawah target, dengan persentase tertinggi hanya 84,51%. Hambatan utama meliputi kompetensi SDM yang rendah, prosedur administrasi yang rumit, serta keterlambatan dalam pengadaan barang dan jasa. Hal ini mengakibatkan banyak program yang terlaksana tidak tepat waktu atau harus dipadatkan di akhir tahun, sehingga mengurangi efektivitas pelaksanaan program dan kegiatan. Selain itu, minimnya pelatihan teknis bagi pengelola keuangan memperburuk situasi, karena pegawai kesulitan mengikuti perkembangan regulasi terbaru.

Strategi yang telah diterapkan, seperti validasi dokumen lebih awal dan pengingat bulanan untuk pencairan anggaran, belum sepenuhnya efektif tanpa dukungan sistem berbasis teknologi. Kendala ini menunjukkan bahwa capaian realisasi anggaran bukan hanya masalah teknis, tetapi juga tata kelola yang memerlukan perbaikan mendasar. Hambatan dalam realisasi anggaran berdampak negatif pada efektivitas program, akuntabilitas, dan persepsi publik terhadap kinerja Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulut.

Rekomendasi yang diusulkan meliputi peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan teknis, penyederhanaan prosedur pengadaan barang dan jasa, serta penguatan sistem evaluasi berbasis teknologi. Dengan mengintegrasikan indikator administratif dan hasil strategis, serta memanfaatkan teknologi untuk monitoring real-time, Dinas Pariwisata Daerah Prov. Sulut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran, memperbaiki kinerja layanan publik, dan memperkuat kepercayaan masyarakat. Implementasi rekomendasi ini memiliki potensi untuk membawa perbaikan signifikan dalam

tata kelola keuangan daerah [49], [50], [51].

Efektivitas Anggaran

Efektivitas anggaran di Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara diukur dari sejauh mana anggaran yang diserap mendukung pencapaian tujuan program/kegiatan. Meskipun tingkat penyerapan anggaran tergolong tinggi, hasilnya belum selalu optimal. Beberapa kegiatan yang terlaksana menunjukkan dampak yang tidak signifikan, mengindikasikan adanya kesenjangan antara alokasi anggaran dan hasil yang diharapkan. Faktor seperti perencanaan yang kurang berbasis kebutuhan, keterlambatan pengadaan barang/jasa, serta koordinasi antar bidang yang lemah turut memengaruhi efektivitas anggaran.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penyerapan anggaran yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan efektivitas kegiatan. Masalah seperti evaluasi dampak program yang minim, pelaksanaan kegiatan yang tidak efisien, dan perubahan prioritas di tengah jalan menjadi hambatan utama. Kendala ini menyebabkan program strategis kehilangan dampaknya, menurunkan kepercayaan publik terhadap pengelolaan anggaran, dan mengurangi efisiensi serta efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas anggaran meliputi penguatan perencanaan berbasis kinerja dengan fokus pada dampak strategis, peningkatan evaluasi dampak program, optimalisasi pelaksanaan kegiatan melalui metode inovatif, dan peningkatan koordinasi antar bidang. Dengan menerapkan strategi ini, Dinas Pariwisata Provinsi Sulut diharapkan dapat menggunakan anggaran lebih tepat sasaran, meningkatkan dampak program, serta memperbaiki kinerja dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan anggarannya [52], [53].

Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban anggaran di Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara mencerminkan komitmen terhadap transparansi dan akuntabilitas. Proses ini melibatkan tahapan pencatatan, penyusunan laporan, dan verifikasi oleh tim keuangan serta inspektorat. Namun, ditemukan beberapa kendala seperti kurangnya SDM terlatih, keterlambatan pengumpulan dokumen, dan perubahan regulasi yang sering terjadi. Hal ini menyebabkan laporan pertanggungjawaban terkadang tidak memenuhi ketentuan, yang berpotensi mengurangi kepercayaan terhadap pengelolaan anggaran dan menimbulkan risiko administratif.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa beberapa dokumen pembayaran tidak lengkap, sementara proses pelaporan manual memakan waktu lama dan rentan terhadap kesalahan. Selain itu, ketidaktegasan dalam pengelolaan pembayaran gaji dan tunjangan juga menimbulkan masalah, seperti temuan dari auditor yang memaksa pegawai untuk menanggung ganti rugi. Akibatnya, waktu dan sumber daya yang seharusnya difokuskan pada program prioritas malah teralihkan untuk menyelesaikan masalah administratif.

Rekomendasi untuk meningkatkan pertanggungjawaban anggaran mencakup penguatan sistem verifikasi berbasis digital, peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan berkala, dan penegasan SOP yang jelas untuk setiap tahapan. Dengan penerapan langkah-langkah ini, diharapkan efektivitas anggaran dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang lebih akurat dan transparan, sekaligus memperkuat kepercayaan publik terhadap akuntabilitas Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara [54], [55], [56].

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyerapan anggaran di Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara menghadapi sejumlah kendala. Ketepatan waktu pelaksanaan anggaran sering terganggu oleh proses administrasi yang lambat, keterbatasan SDM terampil, dan kurangnya sistem monitoring real-time. Realisasi anggaran sebagian besar sesuai rencana, tetapi terkendala oleh minimnya pelatihan teknis dan prosedur pengadaan yang rumit. Sementara itu, efektivitas anggaran belum optimal karena perencanaan yang kurang matang dan pelaksanaan program yang tidak efisien. Dalam hal pertanggungjawaban, dokumen sering tidak memenuhi standar akibat disiplin pengelola yang kurang dan sistem verifikasi yang lemah.

Dari sisi teoritis, penelitian ini merekomendasikan pengembangan model evaluasi kinerja anggaran yang mengintegrasikan aspek ketepatan waktu, realisasi, efektivitas, dan akuntabilitas. Kajian lebih mendalam juga diperlukan untuk memahami hubungan antara kompetensi SDM, sistem monitoring, dan efektivitas pelaksanaan anggaran dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan daerah. Dari sisi praktis, peningkatan efisiensi administrasi, adopsi sistem monitoring digital, pelatihan teknis rutin, dan penyederhanaan tahapan pengadaan barang serta jasa sangat diperlukan untuk mengatasi berbagai kendala tersebut.

Untuk meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas, disarankan evaluasi dampak program berbasis hasil (outcome) dan bukan hanya tingkat penyerapan anggaran. Penguatan sistem verifikasi dokumen pertanggungjawaban dan peningkatan disiplin pengelola anggaran melalui pengawasan ketat dan penegakan SOP juga diperlukan. Langkah-langkah ini diharapkan dapat memperbaiki tata kelola anggaran dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas rahmat dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian berjudul "Penyerapan Anggaran Pada Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara" sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Studi Administrasi Negara, Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado. Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan bimbingan, motivasi, masukan, dan dukungan selama proses penyusunan tesis ini, terutama kepada para pimpinan Universitas Negeri Manado, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, dosen pembimbing, dosen penguji, serta seluruh staf administrasi Program Studi Magister Administrasi Negara Universitas Negeri Manado.

Terima kasih juga disampaikan kepada rekan-rekan mahasiswa, Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara sebagai lokus penelitian, serta semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung. Semoga tesis ini dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang administrasi negara.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] J. Chen, Y. Yang, and J. Yu, "Task complexity, organizational size, and performance: an examination of the U.S. state budget agencies," *Public Manag. Rev.*, vol. 26, no. 4, pp. 837–862, Apr. 2024, doi: 10.1080/14719037.2022.2116093.
- [2] A. Chang, "Resource Stability and Federal Agency Performance," *Am. Rev. Public Adm.*, vol. 51, no. 5, pp. 393–405, Jul. 2021, doi: 10.1177/02750740211005046.
- [3] M. L. Ettredge, J. Mao, M. Stone, and L. Sun, "How Did the COVID-19 Pandemic Affect Audit Fees and Filing Delays?," *Audit. A J. Pract. Theory*, pp. 1–24, Jun. 2024, doi: 10.2308/AJPT-2022-101.
- [4] T. Ahrens and L. Ferry, "Financial resilience of English local government in the aftermath of COVID-19," *J. Public Budgeting, Account. Financ. Manag.*, vol. 32, no. 5, pp. 813–823, Aug. 2020, doi: 10.1108/JPBAFM-07-2020-0098.
- [5] E. Anessi-Pessina *et al.*, "Reconsidering public budgeting after the COVID-19 outbreak: key lessons and future challenges," *J. Public Budgeting, Account. Financ. Manag.*, vol. 32, no. 5, pp. 957–965, Oct. 2020, doi: 10.1108/JPBAFM-07-2020-0115.
- [6] A. J. Auerbach, W. G. Gale, B. Lutz, and L. Sheiner, "Effects of COVID-19 on Federal, State, and Local Government Budgets," *Brookings Pap. Econ. Act.*, vol. 2020, no. 3, pp. 229–278, 2020, doi: 10.1353/eca.2020.0028.
- [7] D. Green and E. Loualiche, "Local Government Finances and Balanced Budgets in the COVID-19 Crisis," *SSRN Electron. J.*, 2020, doi: 10.2139/ssrn.3651605.
- [8] T. Gordon, L. Dadayan, and K. Rueben, "STATE AND LOCAL GOVERNMENT FINANCES IN THE COVID-19 ERA," *Natl. Tax J.*, vol. 73, no. 3, pp. 733–758, Sep. 2020, doi: 10.17310/ntj.2020.3.05.
- [9] S.-M. Jung, "Participatory budgeting and government efficiency: evidence from municipal governments in South Korea," *Int. Rev. Adm. Sci.*, vol. 88, no. 4, pp. 1105–1123, Dec. 2022, doi: 10.1177/0020852321991208.
- [10] C. A. Drolc and L. R. Keiser, "The Importance of Oversight and Agency Capacity in Enhancing Performance in Public Service Delivery," *J. Public Adm. Res. Theory*, vol. 31, no. 4, pp. 773–789, Sep. 2021, doi: 10.1093/jopart/muaa055.
- [11] H. Ewens and J. van der Voet, "Organizational complexity and participatory innovation: participatory budgeting in local government," *Public Manag. Rev.*, vol. 21, no. 12, pp. 1848–1866, Dec. 2019, doi: 10.1080/14719037.2019.1577908.
- [12] S. C. Rudolf and S. R. Grădinaru, "The quality and implementation of local plans: An integrated evaluation," *Environ. Plan. B Urban Anal. City Sci.*, vol. 46, no. 5, pp. 880–896, Jun. 2019, doi: 10.1177/2399808317737070.
- [13] J. E. H. Mokat, S. B. Kairupan, J. Mantiri, R. H. E. Sendouw, and R. F. Simarmata, "Implementation of Restaurant Tax Policy in South Tondano District," vol. 603, no. Icscs, pp. 357–364, 2021, doi: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211130.066>.
- [14] I. Vento, "Trust, collaboration, and participation in governance: A Nordic perspective on public administrators' perceptions of citizen involvement," *Public Adm. Rev.*, vol. 84, no. 5, pp. 870–887, Sep. 2024, doi: 10.1111/puar.13833.
- [15] G. Ambrose and S. Siddiki, "Assessing drivers of sustained engagement in collaborative governance arrangements," *J. Public Adm. Res. Theory*, vol. 34, no. 4, pp. 498–514, Oct. 2024, doi: 10.1093/jopart/muae005.

- [16] M. I. R. Rantung, S. V Tarore, E. Posumah, P. Ilmu, A. Negara, and U. N. Manado, "KINERJA INSPEKTORAT DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA," *J. Adm. Publik dan Kebijak.*, vol. 3, no. 2, pp. 1–8, Dec. 2023, doi: 10.30596/japkv3i2.17246.
- [17] J. E. Mosley and S. Park, "Service Providers' Influence in Collaborative Governance Networks: Effectiveness in Reducing Chronic Homelessness," *J. Public Adm. Res. Theory*, vol. 32, no. 1, pp. 130–149, Jan. 2022, doi: 10.1093/jopart/muab013.
- [18] P. Triantafillou and M. P. Hansen, "Introduction to the PMR special issue on accountability and legitimacy under collaborative governance," *Public Manag. Rev.*, vol. 24, no. 5, pp. 655–663, May 2022, doi: 10.1080/14719037.2021.2000744.
- [19] A. V. Lopes and J. S. Farias, "How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature," *Int. Rev. Adm. Sci.*, vol. 88, no. 1, pp. 114–130, Mar. 2022, doi: 10.1177/0020852319893444.
- [20] C. Bianchi, G. Nasi, and W. C. Rivenbark, "Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges," *Public Manag. Rev.*, vol. 23, no. 11, pp. 1581–1589, Nov. 2021, doi: 10.1080/14719037.2021.1878777.
- [21] T. Bjärstig, J. Johansson, I. Mancheva, and C. Sandström, "Collaboration as a policy instrument in public administration: Evidence from forest policy and governance," *Environ. Policy Gov.*, vol. 34, no. 5, pp. 538–549, Oct. 2024, doi: 10.1002/eet.2099.
- [22] Y. T. Tran, N. P. Nguyen, and T. C. Hoang, "Effects of leadership and accounting capacity on accountability through the quality of financial reporting by public organisations in Vietnam," *J. Asia Bus. Stud.*, vol. 15, no. 3, pp. 484–502, Jun. 2021, doi: 10.1108/JABS-02-2020-0077.
- [23] S. Massicotte and J.-F. Henri, "The use of management accounting information by boards of directors to oversee strategy implementation," *Br. Account. Rev.*, vol. 53, no. 3, p. 100953, May 2021, doi: 10.1016/j.bar.2020.100953.
- [24] W. Bogar, "Determinants of Employee Creativity," *Int. J. Prof. Bus. Rev.*, vol. 8, no. 6, p. e02219, Jun. 2023, doi: 10.26668/businessreview/2023.v8i6.2219.
- [25] Y. T. Tran, N. P. Nguyen, and T. C. Hoang, "The role of accountability in determining the relationship between financial reporting quality and the performance of public organizations: Evidence from Vietnam," *J. Account. Public Policy*, vol. 40, no. 1, p. 106801, Jan. 2021, doi: 10.1016/j.jaccpubpol.2020.106801.
- [26] A. Musiega *et al.*, "Examining the Influence of the Budget Execution Processes on the Efficiency of County Health Systems in Kenya," Jul. 27, 2022. doi: 10.1101/2022.07.26.22277737.
- [27] K. Lim and G. Nam, "A Study on How to Improve the Accountability of National Defense Financial Information for Government Sustainability," *Sustainability*, vol. 15, no. 11, p. 8749, May 2023, doi: 10.3390/su15118749.
- [28] L. D. Parker and I. Jeacle, "The Construction of the Efficient Office: Scientific Management, Accountability, and the Neo-Liberal State," *Contemp. Account. Res.*, vol. 36, no. 3, pp. 1883–1926, Sep. 2019, doi: 10.1111/1911-3846.12478.
- [29] E. De Simone, M. Bonasia, G. L. Gaeta, and L. Cicatiello, "The effect of fiscal transparency on government spending efficiency," *J. Econ. Stud.*, vol. 46, no. 7, pp. 1365–1379, Nov. 2019, doi: 10.1108/JES-03-2019-0123.
- [30] A. N. Bahasoan, C. Anwar, R. I. Khaldun, and T. H. B. Tahawa, "The influence of economic

- growth on manpower absorption in Central Sulawesi," *IOP Conf. Ser. Earth Environ. Sci.*, vol. 343, no. 1, p. 012253, Oct. 2019, doi: 10.1088/1755-1315/343/1/012253.
- [31] C. Alawattage and J. D.-C. Azure, "Behind the World Bank's ringing declarations of 'social accountability': Ghana's public financial management reform," *Crit. Perspect. Account.*, vol. 78, p. 102075, Jul. 2021, doi: 10.1016/j.cpa.2019.02.002.
- [32] S. Cohen, F. Manes-Rossi, I. Brusca, and E. Caperchione, "Guest editorial Happy endings and successful stories in public sector financial management: a lesson drawing perspective," *Int. J. Public Sect. Manag.*, vol. 34, no. 4, pp. 393–406, Jun. 2021, doi: 10.1108/IJPSM-05-2021-347.
- [33] A. T. Ho, C. Shen, and Y. Xu, "In search of public values in performance budgeting studies," *Public Adm. Rev.*, vol. 83, no. 6, pp. 1528–1541, Nov. 2023, doi: 10.1111/puar.13755.
- [34] D. K. Behera and U. Dash, "Impact of macro-fiscal determinants on health financing: empirical evidence from low-and middle-income countries," *Glob. Heal. Res. Policy*, vol. 4, no. 1, p. 21, Dec. 2019, doi: 10.1186/s41256-019-0112-4.
- [35] N. Arora and S. J. Talwar, "A network data envelopment analysis based paradigm to benchmark fiscal performance – an analysis of fiscal outlay efficiency among Indian states," *Benchmarking An Int. J.*, vol. 31, no. 9, pp. 3079–3101, Nov. 2024, doi: 10.1108/BIJ-04-2022-0214.
- [36] K. L. Wontner, H. Walker, I. Harris, and J. Lynch, "Maximising 'Community Benefits' in public procurement: tensions and trade-offs," *Int. J. Oper. Prod. Manag.*, vol. 40, no. 12, pp. 1909–1939, Oct. 2020, doi: 10.1108/IJOPM-05-2019-0395.
- [37] D. Fourie and C. Malan, "Public Procurement in the South African Economy: Addressing the Systemic Issues," *Sustainability*, vol. 12, no. 20, p. 8692, Oct. 2020, doi: 10.3390/su12208692.
- [38] J. Mendoza Jiménez, M. Hernández López, and S. E. Franco Escobar, "Sustainable Public Procurement: From Law to Practice," *Sustainability*, vol. 11, no. 22, p. 6388, Nov. 2019, doi: 10.3390/su11226388.
- [39] D. A. Richards *et al.*, "Integrating quantitative and qualitative data and findings when undertaking randomised controlled trials," *BMJ Open*, vol. 9, no. 11, p. e032081, Nov. 2019, doi: 10.1136/bmjopen-2019-032081.
- [40] A. Chauvette, K. Schick-Makaroff, and A. E. Molzahn, "Open Data in Qualitative Research," *Int. J. Qual. Methods*, vol. 18, Jan. 2019, doi: 10.1177/1609406918823863.
- [41] S. Gilad, "Mixing Qualitative and Quantitative Methods in Pursuit of Richer Answers to Real-World Questions," *Public Perform. Manag. Rev.*, vol. 44, no. 5, pp. 1075–1099, Sep. 2021, doi: 10.1080/15309576.2019.1694546.
- [42] T. Rana and Z. Hoque, "Institutionalising multiple accountability logics in public services: Insights from Australia," *Br. Account. Rev.*, vol. 52, no. 4, p. 100919, Jul. 2020, doi: 10.1016/j.bar.2020.100919.
- [43] C. de Villiers, J. Dumay, and W. Maroun, "Qualitative accounting research: dispelling myths and developing a new research agenda," *Account. Financ.*, vol. 59, no. 3, pp. 1459–1487, Sep. 2019, doi: 10.1111/acfi.12487.
- [44] A. Stoffelen, "Disentangling the tourism sector's fragmentation: a hands-on coding/post-coding guide for interview and policy document analysis in tourism,"

- Curr. Issues Tour.*, vol. 22, no. 18, pp. 2197–2210, Nov. 2019, doi: 10.1080/13683500.2018.1441268.
- [45] R. Vogler, "Rules of interpretation – qualitative research in tourism by incorporating legal science canons," *Curr. Issues Tour.*, vol. 26, no. 8, pp. 1214–1223, Apr. 2023, doi: 10.1080/13683500.2022.2122783.
- [46] G. D'Amico, R. Arbolino, L. Shi, T. Yigitcanlar, and G. Ioppolo, "Digital Technologies for Urban Metabolism Efficiency: Lessons from Urban Agenda Partnership on Circular Economy," *Sustainability*, vol. 13, no. 11, p. 6043, May 2021, doi: 10.3390/su13116043.
- [47] J. Teizer *et al.*, "Construction resource efficiency improvement by Long Range Wide Area Network tracking and monitoring," *Autom. Constr.*, vol. 116, p. 103245, Aug. 2020, doi: 10.1016/j.autcon.2020.103245.
- [48] G. Donovan *et al.*, "Remote Mentorship Using Video Conferencing as an Effective Tool to Strengthen Laboratory Quality Management in Clinical Laboratories: Lessons From Cambodia," *Glob. Heal. Sci. Pract.*, vol. 8, no. 4, pp. 689–698, Dec. 2020, doi: 10.9745/GHSP-D-20-00128.
- [49] P. Adjei-Bamfo, T. Maloreh-Nyamekye, and A. Ahenkan, "The role of e-government in sustainable public procurement in developing countries: A systematic literature review," *Resour. Conserv. Recycl.*, vol. 142, pp. 189–203, Mar. 2019, doi: 10.1016/j.resconrec.2018.12.001.
- [50] E. Fregonara, D. G. Ferrando, and J.-M. Tulliani, "Sustainable Public Procurement in the Building Construction Sector," *Sustainability*, vol. 14, no. 18, p. 11616, Sep. 2022, doi: 10.3390/su141811616.
- [51] O. Hope, S. Jiang, and D. Vyas, "Government procurement and financial statement certification: Evidence from private firms in emerging economies," *J. Int. Bus. Stud.*, vol. 52, no. 4, pp. 718–745, Jun. 2021, doi: 10.1057/s41267-020-00382-2.
- [52] P. Q. Huy and V. K. Phuc, "Insight into the Critical Success Factors of Performance-Based Budgeting Implementation in the Public Sector for Sustainable Development in the COVID-19 Pandemic," *Sustainability*, vol. 14, no. 20, p. 13198, Oct. 2022, doi: 10.3390/su142013198.
- [53] S. Zhao, "Analysis of the Implementation Approach of University Budget Performance Project Based on Equity Realization Perspective," *Appl. Math. Nonlinear Sci.*, vol. 9, no. 1, Jan. 2024, doi: 10.2478/amns.2023.1.00143.
- [54] H. Shim and K. Shin, "Empirical Analysis of Evidence-Based Policymaking in R&D Programmes," *Sustainability*, vol. 14, no. 1, p. 311, Dec. 2021, doi: 10.3390/su14010311.
- [55] S. G. Mauro, L. Cinquini, and D. Pianezzi, "New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting," *Br. Account. Rev.*, vol. 53, no. 6, p. 100825, Nov. 2021, doi: 10.1016/j.bar.2019.02.007.
- [56] A. R. Dopp *et al.*, "Translating economic evaluations into financing strategies for implementing evidence-based practices," *Implement. Sci.*, vol. 16, no. 1, p. 66, Dec. 2021, doi: 10.1186/s13012-021-01137-9.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN