

Analysis Of Local Government Commitment In Realizing Quality Expenditures (Case Study In Agam Regency And Payakumbuh City)

Analisis Komitmen Pemerintah Daerah Dalam Mewujudkan Belanja Berkualitas (Studi Kasus Pada Kabupaten Agam Dan Kota Payakumbuh)

Siti Nur Dein^{1*}, Fauzan Misra²

Universitas Andalas^{1,2}

deinasn@gmail.com

*Corresponding Author

ABSTRACT

One of the challenges in implementing fiscal decentralization in Indonesia is the issue of poor quality of regional spending. This is evidenced by the dominance of personnel spending in regional budgets and the low level of infrastructure spending in various regions. To address this issue, UU HKPD has issued regulations to increase the allocation of regional spending by setting a maximum limit of 30% for personnel spending and a minimum of 40% for infrastructure spending. The adjustment period given is five years since the enactment of the UU HKPD. This study aims to analyze the commitment, readiness, and preparation of local governments, as well as the impacts faced by this policy. The research method used in this study is a case study, in which data was obtained through interviews with the Agam Regency and Payakumbuh City. The results of this study found that local governments are actually pessimistic but are forced to be prepared in implementing UU HKPD's quality spending policy. However, they are still committed to preparing and striving as much as possible within the limitations of their region to achieve this policy.

Keywords : Government Commitment; Quality Expenditures

ABSTRAK

Salah satu permasalahan yang terus muncul sebagai tantangan dalam pelaksanaan desentralisasi fiskal di Indonesia adalah permasalahan mengenai belanja daerah berupa belum berkualitasnya belanja daerah. Hal ini ditunjukkan dengan masih didominasinya anggaran untuk belanja pegawai dan rendahnya belanja infrastruktur di berbagai daerah. Dalam mengatasi permasalahan ini maka UU HKPD telah mengeluarkan pengaturan berupa peningkatan pengalokasian belanja daerah berupa penetapan Batasan porsi maksimum 30% belanja pegawai dan porsi minimum 40% untuk belanja infrastruktur. Adapun masa penyesuaian yang diberikan adalah lima tahun sejak UU HKPD ini diundangkan. Penelitian ini bertujuan menganalisis komitmen, kesiapan dan juga persiapan pemerintah daerah serta dampak yang dihadapi atas kebijakan ini. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang mana dalam mendapatkan datanya dilakukan wawancara pada Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh. Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa pemerintah daerah sebenarnya pesimis namun terpaksa siap dalam menerapkan kebijakan belanja berkualitas UU HKPD. Namun, tetap berupaya semaksimal mungkin dengan keterbatasan daerahnya berkomitmen dalam mempersiapkan dan mengupayakan agar tercapainya kebijakan ini.

Kata Kunci: Komitmen Pemerintah; Belanja Berkualitas

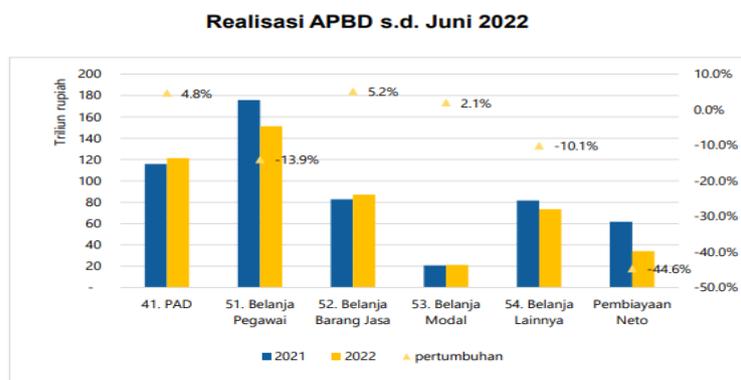
1. Pendahuluan

Terhitung sudah lebih dari dua dekade sistem kebijakan desentralisasi fiskal telah diterapkan di Indonesia (Kacaribu dalam Badan Kebijakan Fiskal, 2021). Banyak pengamat mengatakan bahwa sistem desentralisasi dan otonomi daerah jauh lebih baik daripada sistem pemerintahan yang terpusat. Hal itu karena pemerintah daerah secara geografis lebih dekat dengan masyarakat sehingga sangat memahami kebutuhan dan aspirasi daerah. Terlebih lagi karena para kepala daerah dan wakil-wakil rakyat di legislatif dipilih secara demokratis maka mereka akan jauh lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat lokal. Berdasarkan pemikiran

tersebut maka secara logis para pejabat publik di daerah akan mengalokasikan sumber daya finansial dan nonfinansial kepada stakeholder secara efisien dan efektif (Pasaribu, 2022).

Dalam jangka waktu lebih dari dua dekade berdasarkan data dari Kementerian Keuangan, desentralisasi fiskal cukup menunjukkan kinerja-kinerja positif dan telah dinilai turut berkontribusi dalam pencapaian kinerja nasional. Meskipun demikian, dalam pengimplementasiannya masih belum optimal dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu, Indonesia dalam pelaksanaan desentralisasi fiskal terus menghadapi berbagai macam tantangan.

Salah satu dari tantangan tersebut berupa permasalahan belanja daerah yang belum berkualitas (Badan Kebijakan Fiskal, 2021). Belum berkualitasnya belanja daerah ini tercermin dari tidak terpenuhinya indikator alokasi belanja (Masduki et al., 2021). Hal ini dikarenakan pengalokasian belanja daerah untuk program dan kegiatan yang belum fokus pada pelayanan publik serta belanja infrastruktur yang masih sangat rendah. Kondisi ini dibuktikan dengan data dari *Global Competitiveness Index Report* mengenai kemampuan penyediaan infrastruktur yang mana Indonesia menduduki peringkat ke-72 dari 141 negara yang dinilai (Kurnia, 2021). Selain itu, berdasarkan data dari Kementerian Keuangan didapatkan bahwa dari 542 daerah di Indonesia baru tiga daerah yang telah mencapai 40% dalam penganggaran Belanja Modal (yang merefleksikan belanja infrastruktur). Ditambah dengan dikeluarkannya data pada Laporan Perkembangan Ekonomi dan Fiskal Daerah (LPEFD) XXIX berupa realisasi APBD periode Juni 2022 per 20 Juni 2022 yang menunjukkan bahwa pertumbuhan belanja modal sangat rendah dibandingkan dengan anggaran belanja lainnya yang hanya sebesar 2,1% dari tahun sebelumnya.

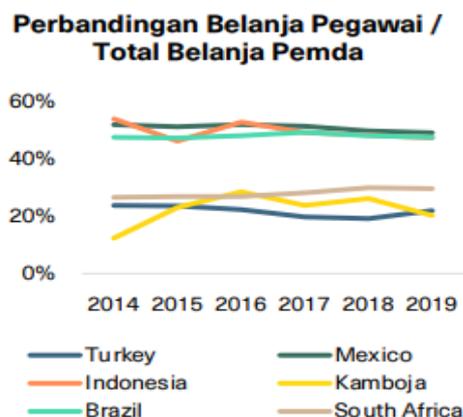


Data yang digunakan merupakan realisasi APBD periode Juni 2022 per 20 Juni 2022 yang terkumpul sebanyak 514 daerah

Gambar 1. Pertumbuhan Belanja Modal dan Belanja Pegawai

Selain dalam hal belum fokusnya pada pelayanan publik dan rendahnya belanja infrastruktur, belanja daerah yang belum berkualitas juga terlihat pada pengalokasian belanja yang masih didominasi oleh total belanja pegawai yang cukup tinggi (Meinarsari et al., 2022). Kondisi ini juga dapat dilihat pada Gambar 1 yang terlihat jelas bahwa pertumbuhan belanja pegawai sangat tinggi dan jauh berbeda dibandingkan dengan belanja lainnya.

Selain itu, hal ini semakin dibuktikan dengan dirilisnya data keuangan berbagai negara di dunia pada situs International Monetary Fund yang turut mencakup data berupa perbandingan antara *Compensation of Employees* (total belanja pegawai) dengan *Total Expenses* (total belanja) untuk beberapa pemerintah daerah di negara-negara berkembang (DJPK, 2021). Atas data ini terlihat bahwa Indonesia merupakan salah satu dari tiga negara berkembang yang total belanja pegawainya cukup tinggi yaitu sekitar 50% dari total belanja.



Gambar 2. Perbandingan Belanja Pegawai dengan Total Belanja Negara Berkembang

Kondisi penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang cenderung banyak didominasi oleh belanja pegawai pada beberapa daerah di Indonesia mengakibatkan kurangnya porsi untuk belanja kepentingan umum yang mana merupakan suatu tantangan atas pelaksanaan desentralisasi fiskal (Meinarsari et al., 2022). Hal itu tergambar dari besarnya porsi belanja pegawai yang direalisasikan untuk pembayaran gaji, tunjangan dan honor pejabat dan aparatur sipil daerah (Pasaribu, 2022). Mendukung pernyataan ini, diketahui bahwa berdasarkan APBD Tahun Anggaran 2021, porsi belanja pegawai terhadap APBD secara nasional adalah 33,4%. Adapun dari 542 daerah terdapat 40% daerah yang masih memiliki porsi belanja pegawai di atas 30% (Kurnia, 2021).

Pemicu dari membengkaknya porsi belanja pegawai pada anggaran pemerintah daerah adalah jumlah dan formasi Aparatur Sipil Negara (ASN) (Jiwatami dalam Prastiwi et al., 2016). Semakin banyak jumlah ASN pada suatu daerah maka akan mengakibatkan semakin banyak pula porsi belanja pegawai pada anggaran pemerintah daerah tersebut. Akan tetapi, apakah besaran jumlah yang ditetapkan untuk pembayaran gaji, tunjangan dan honor pejabat dan aparatur sipil daerah memang telah diberikan sesuai dengan kebutuhan dari ASN atau kah besarnya jumlah belanja pegawai yang telah ditetapkan ternyata dilandaskan pada *Leviathan Model* yang menyatakan bahwa penganggaran dijalankan dengan tujuan untuk memaksimalkan kepentingan para ASN?

Menanggapi beberapa permasalahan dalam pelaksanaan desentralisasi fiskal, baik itu mengenai belanja daerah yang belum berkualitas dan permasalahan lainnya seperti *local tax ratio* yang masih cukup rendah, pemanfaatan pembiayaan yang masih terbatas, sinergi fiskal pusat-daerah dan pemanfaatan transfer ke daerah yang belum optimal yang selama ini dilakukan berdasarkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah serta Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Oleh karena itu, dibentuklah Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD). Undang-Undang ini didesain untuk penyempurnaan implementasi hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah sebagai upaya untuk menciptakan alokasi sumber daya nasional yang efisien, transparan, akuntabel dan berkeadilan guna mewujudkan pemerataan pelayanan publik dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam mencapai tujuan tersebut, UU HKPD berlandaskan pada empat pilar yang terdiri sebagai berikut.

1. Mengembangkan sistem pajak yang mendukung alokasi sumber daya nasional yang efisien
2. Meminimalkan ketimpangan vertical dan horizontal melalui kebijakan Transfer ke Daerah (TKD) dan pembiayaan utang daerah
3. Mendorong peningkatan kualitas belanja daerah

4. Harmonisasi kebijakan fiskal antara pemerintah dan daerah untuk penyelenggaraan layanan publik yang optimal dan menjaga kesinambungan fiskal

Berdasarkan keempat pilar yang terdapat dalam UU HKPD, akan dilakukan penelitian yang berfokus membahas pada pilar belanja daerah. Dalam hal mencapai peningkatan kualitas belanja daerah, UU HKPD telah mengupayakannya dengan menetapkan beberapa pengaturan, seperti peningkatan kualitas penganggaran belanja daerah, peningkatan kualitas pengalokasian belanja daerah, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dan pengawasan internal.

Pada pengaturan berupa peningkatan kualitas penganggaran belanja daerah, UU HKPD mengupayakannya dengan melakukan kebijakan berupa simplifikasi dan sinkronisasi program daerah. Dalam hal melakukan kebijakan tersebut, pemerintah nantinya akan menyusun pedoman penyusunan program dan kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh pemerintah daerah. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan keseragaman dalam pengukuran kinerja belanja daerah agar pemerintah tidak mengalami kesulitan dikarenakan masing-masing pemerintah daerah membuat jenis program dan kegiatan yang berbeda-beda.

Adapun upaya UU HKPD untuk mengatasi kondisi permasalahan berupa belum fokusnya pengalokasian belanja daerah untuk program dan kegiatan pada pelayanan publik serta belanja infrastruktur yang masih sangat rendah adalah dengan mengeluarkan kebijakan berupa *mandatory spending* terkait penguatan belanja infrastruktur yang mana daerah wajib mengalokasikan belanja infrastruktur pelayanan publik paling rendah 40% (empat puluh persen) dari total APBD. Apabila persentase belanja infrastruktur belum mencapai 40% maka daerah tersebut harus menyesuaikan porsi belanja infrastruktur pelayanan publik paling lama lima tahun terhitung sejak UU HKPD ini diundangkan. Kebijakan penetapan batasan porsi minimal belanja infrastruktur ini mencerminkan *Median Voter Model* yang menyatakan bahwa sudah sewajarnya pemerintah mengutamakan kepentingan publik dengan menetapkan jumlah anggaran belanja yang lebih berfokus pada pelayanan untuk masyarakat yang telah memilihnya.

Sementara itu, terkait dengan kondisi belanja daerah yang didominasi oleh belanja pegawai maka UU HKPD telah mengeluarkan pengaturan untuk mengatasinya yang berupa peningkatan pengalokasian belanja daerah. Pengaturan ini berupa besaran alokasi belanja pegawai adalah maksimal sebesar 30% (tiga puluh persen) dari APBD. Apabila persentase belanja pegawai telah melebihi 30% maka daerah diberikan waktu untuk menyesuaikan porsi belanja tersebut, Adapun masa penyesuaian yang diberikan adalah selama lima tahun terhitung sejak UU HKPD ini diundangkan. Hal ini berarti penyesuaian belanja pegawai oleh daerah telah harus dilakukan mulai pada tahun 2022 hingga tahun 2026.

Pada Sumatera Barat, yang termasuk sebagai sepuluh daerah dengan jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) terbanyak di Indonesia, Kabupaten Agam merupakan daerah yang termasuk lima besar dengan jumlah ASN terbanyak, yaitu 5.931 orang sementara Kota Payakumbuh berada pada urutan dua terbawah dengan jumlah ASN sebanyak 2.886 orang. Menimbang bahwa semakin banyak jumlah ASN pada suatu daerah akan mengakibatkan semakin banyak pula porsi belanja pegawai pada anggaran pemerintah daerah tersebut (Jiwatami dalam Prastiwi et al., 2016) yang mana akan berdampak pada turunnya alokasi belanja infrastruktur (Prastiwi et al., 2016). Oleh karena itu, mengambil contoh pada Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh dirasa ideal sebagai pembanding untuk melihat bagaimana persentase belanja pegawai dan belanja infrastruktur antara daerah dengan jumlah ASN terbanyak dan juga terendah. Selain itu, diketahui bahwa struktur pengalokasian belanja daerah pada kedua pemerintah daerah tersebut, Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh, sama-sama didominasi oleh belanja pegawai yang menyebabkan rendahnya porsi belanja infrasktruktur. Hal ini dapat dilihat pada tabel persentase belanja pegawai pada Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh tahun 2019 hingga 2021 di bawah ini.

Tabel 1. Persentase Belanja Pegawai Dan Belanja Infrastruktur Terhadap Total Belanja APBD Pada Kabupaten Agam Dan Kota Payakumbuh TA. 2019 - 2021

URAIAN	Belanja Pegawai			Belanja Infrastruktur		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Kabupaten Agam	55.4%	57.5%	57.6%	14.2%	6.38%	8.58%
Kota Payakumbuh	44.5%	49.1%	49.8%	17.8%	12.5%	11.7%

Sumber: LHP BPK atas LKPD Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh, data diolah.

Terlihat dari tabel bahwa sebelum terdapatnya UU HKPD yang mengatur batasan untuk porsi belanja pegawai dan belanja infrastruktur, porsi untuk belanja pegawai tiap tahunnya sangatlah besar dan selalu di atas 40%. Pada Kabupaten Agam, porsi belanja pegawai mengalami kenaikan di tahun 2020 sebesar 2% hingga menjadi 57.5%. Lalu, di tahun 2021 mengalami sedikit kenaikan menjadi 57.6%. Jumlah persentase belanja pegawai antara Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh cukup terlihat perbedaannya yang mana pada Kabupaten Agam selama tiga tahun berurutan selalu di atas 55% sementara Kota Payakumbuh porsi belanja pegawai di atas 40%. Pada tahun 2020, porsi belanja pegawai Kota Payakumbuh mengalami kenaikan yang cukup tinggi sebesar 4.6%. Lalu, sedikit mengalami penurunan pada tahun 2021 sebesar 0.7% menjadi 49.8%.

Sementara itu, dikarenakan besarnya alokasi untuk porsi belanja pegawai mengakibatkan rendahnya porsi belanja infrastruktur. Pada tabel sangat terlihat jelas ketimpangan antara kolom belanja infrastruktur dengan belanja pegawai yang mana hampir keseluruhan angka berada di bawah kisaran 15%. Pada tahun 2020, Kabupaten Agam mengalami penurunan persentase belanja infrastruktur secara signifikan yang semula 14.2% menjadi 6.38%. Akan tetapi, hal ini tidak bertahan lama dikarenakan pada tahun 2021 persentase belanja infrastruktur mengalami kenaikan secara perlahan menjadi 8.58%. Berbeda dengan Kabupaten Agam yang persentase belanja infrastrukturnya fluktuatif, Kota Payakumbuh cenderung mengalami penurunan. Hal ini terlihat dari persentase belanja infrastruktur Kota Payakumbuh di tahun 2019 yang semula sebesar 17.8% mengalami penurunan sebesar 5.3%. Lalu, kembali lagi mengalami penurunan pada tahun 2021 yang semula 12.5% menjadi 11.7%. Namun demikian, secara keseluruhan dapat terlihat bahwa porsi belanja infrastruktur Kota Payakumbuh lebih tinggi dibandingkan dengan Kabupaten Agam.

Informasi pada tabel 1.1 sangat mengindikasikan bahwa memang terjadinya permasalahan berupa belum berkualitasnya belanja daerah yang mana lebih didominasi untuk belanja pegawai dibandingkan dengan belanja infrastruktur. Oleh karena itu, ditetapkan dan diberlakukannya kebijakan penetapan batasan porsi untuk belanja pegawai dan belanja infrastruktur dalam UU HKPD menandakan bahwa kebijakan ini bersifat *mandatory* yang merupakan suatu kewajiban yang mengharuskan pemerintah daerah untuk melaksanakannya. Kondisi ini sesuai dengan teori institusional yang mana terdapatnya tekanan formal dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Apabila kewajiban yang telah ditetapkan dalam UU HKPD tersebut tidak dilaksanakan maupun tidak dipenuhi maka akan terdapat konsekuensi berupa sanksi yang akan dihadapi oleh pemerintah daerah nantinya.

Tahun 2023 merupakan tahun kedua UU HKPD ini mulai berlaku diundangkan sekaligus menandakan tahun kedua di mana pemerintah daerah diharuskan telah melakukan peningkatan belanja berkualitas, terutama focus untuk menurunkan belanja pegawai agar dapat meningkatkan belanja infrastruktur. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis komitmen, kesiapan dan juga persiapan pemerintah daerah Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh dalam menerapkan pengaturan kebijakan terkait dengan peningkatan kualitas belanja daerah.

Landasan Teori

Terdapat dua teori perilaku pemerintah dalam menentukan anggaran pengeluaran atau belanja yang mana antar masing-masing teori memiliki perspektif yang berbeda. Kedua teori tersebut adalah *Median Voter Model* dan *Leviathan Model* (Lee & Plummer., 2007). *Median Voter Model* menjelaskan bahwa pemerintah dalam menganggarkan belanja akan menyesuainya dengan kepentingan terbaik konstituen. Berdasarkan teori ini, pemerintah daerah akan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan alokasi belanja modal untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang telah memilihnya (Usman et al., 2019). Sementara itu, *Leviathan Model* menjelaskan bahwa pemerintah dalam menganggarkan belanja akan cenderung melakukan monopoli. Lebih lanjut dalam *Leviathan Model* ini dijelaskan bahwa perilaku pemerintah akan cenderung menjalankan anggaran dengan tujuan untuk memaksimalkan kepentingan para birokrat.

Berdasarkan paparan dari kedua teori tersebut sangat terlihat perbedaan perspektif terkait perilaku pemerintah dalam menganggarkan belanja. Kondisi yang mencerminkan *Leviathan Model* dapat terlihat pada masih didominasinya belanja pegawai yang menyebabkan rendahnya belanja infrastruktur untuk pelayanan publik. Sementara itu, *Median Voter Model* dicerminkan dengan terdapatnya kebijakan peningkatan kualitas belanja daerah pada UU HKPD yang mana mengatur untuk meningkatkan belanja infrastruktur pelayanan publik. Oleh karena itu, dalam penelitian ini nantinya akan berfokus untuk mengetahui bagaimana bentuk perilaku pemerintah dalam menetapkan anggaran berdasarkan kebijakan UU HKPD; apakah akan sejalan dengan *Median Voter Model* atau akan mencari celah agar sesuai dengan *Leviathan Model*.

Teori institusional (*institutional theory*) merupakan salah satu teori yang banyak digunakan dalam memahami bagaimana perilaku individu dan organisasi (Dacin, Goodstein, & Scott, 2002). Teori ini juga disebut sebagai teori kelembagaan. Teori ini awalnya menjelaskan bagaimana struktur makna yang dilembagakan mempengaruhi proses dalam organisasi (Greenwood & Suddaby, 2006). Hal ini menandakan bahwa institusi bukan saja meliputi aturan, nilai, kebiasaan tertentu. Akan tetapi, harus dilihat terdapatnya tindakan yang terjadi dan bagaimana tindakan itu diulang atau direproduksi. Konsep dari teori institusional (*institutional theory*) atau teori kelembagaan adalah suatu organisasi terbentuk dikarenakan terdapatnya tekanan lingkungan institusional yang akan menyebabkan terjadinya institusionalisasi (Nadila et al., 2021).

Teori institusional dalam studi organisasi dilengkapi dengan konsep *isomorphism*. Yang mana *isomorphism* ini adalah suatu proses perubahan organisasi menuju arah yang sama karena adanya pengaruh dari luar (DiMaggio dan Powell, 1983). *Isomorphism* berkaitan dengan *institutionalization* atau proses berkelanjutan. (Djambhuri et al., 2006). Secara alamiah, status *institutionalization* hanya bersifat sementara karena organisasi kembali mendapatkan tekanan untuk melakukan *institutionalization* sesuai dengan tuntutan perubahan yang ada. Jadi, proses *isomorphism* bersifat gradual. *Isomorphism* muncul akibat dari adanya berbagai tekanan institusional (*institutional pressures*).

Terdapat tiga mekanisme untuk perubahan dan upaya yang dilakukan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang teridentifikasi dalam teori insitutsional, yaitu *isomorphism* koersif, *isomorphism* mimetic dan *isomorphism* normative (DiMaggio dan Powell, 1983). Pertama, *isomorphism* koersif, merupakan hasil dari tekanan formal maupun informal yang diberikan organisasi dengan organisasi lainnya mereka saling bergantung dan didalamnya terdapat fungsi organisasi. Kedua, *isomorphism mimetic* atau meniru-niru, terjadi ketika tujuan yang ambigu, atau ketidakpastian lingkungan yang simbolik maka organisasi akan cenderung menjadikan diri mereka sebagai model yang sama seperti organisasi lain dan mendorong organisasi untuk melakukan imitasi. Ketiga, *isomorphism normative* yang berkaitan dengan profesionalisme (Ahyaruddin dan Akbar, 2016).

Dalam perkembangannya, teori institusional ini terbagi menjadi dua kelompok pandangan yaitu *old-institutional theory* (OIT) dan *new institutional theory* (NIT) (Powell & DiMaggio, 1991). OIT berpendapat bahwa *institutionalization* terjadi karena terdapatnya nilai (*values*), norma (*norms*) dan perilaku (*attitudes*) yang bersifat *taken-for-granted*. Sementara itu, NIT berpendapat bahwa *institutionalization* terjadi dikarenakan organisasi berpikir secara logis dengan mempertimbangkan *classifications, routines, scripts, dan schema*.

Dalam UU HKPD terdapat kebijakan peraturan mengenai peningkatan belanja berkualitas. Yang mana dalam hal mencapai belanja berkualitas ditetapkan kebijakan bahwa porsi untuk belanja pegawai maksimal hanyalah 30% dari APBD dan tidak boleh lebih dari angka tersebut. Selain itu, ditetapkan pula kebijakan bahwa porsi belanja infrastruktur minimal 40% dari APBD dan tidak boleh kurang dari angka tersebut. Kebijakan ini dibuat oleh pemerintah Republik Indonesia selaku pemerintah pusat dan ditujukan untuk wajib dilaksanakan oleh seluruh pemerintah daerah di Indonesia. Dibuatnya kebijakan ini dilandaskan pada beberapa pertimbangan dari kondisi permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah daerah di Indonesia, yaitu besarnya porsi belanja pegawai yang dinilai mendominasi pengalokasian belanja APBD dan rendahnya belanja infrastruktur.

Atas kondisi yang telah dipaparkan pada paragraf sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa aktor yang membuat kebijakan terkait dengan porsi belanja pegawai dan belanja infrastruktur berdasarkan beberapa pertimbangan atas kondisi yang terjadi dan didukung dengan pemikiran logis adalah pemerintah pusat. Sementara itu, yang wajib melaksanakan kebijakan pembatasan belanja pegawai tersebut adalah pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa terdapatnya tekanan formal dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Oleh karena itu, penelitian ini dirasa cocok untuk menggunakan pendekatan teori institusional NIT dengan *isomorphism* koersif.

Pertanyaan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana kesiapan dan persiapan Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh dalam menerapkan kebijakan peningkatan kualitas belanja daerah maka digunakanlah teori institusional NIT dengan *isomorphism* koersif. Berdasarkan teori institusional *isomorphism* koersif dijelaskan bahwa perubahan dan upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi merupakan hasil dari tekanan formal maupun informal yang didapatkan dari organisasi di atasnya (DiMaggio dan Powell, 1983). Selanjutnya, dalam pandangan NIT dijelaskan bahwa perubahan terjadi dikarenakan organisasi berpikir secara logis dengan mempertimbangkan *classifications, routines, scripts, dan schema* (Powell & DiMaggio, 1991). Paparan atas teori institusional NIT dengan *isomorphism* koersif dirasa sesuai dengan kondisi di mana dengan terdapatnya UU HKPD ini maka pemerintah daerah wajib melaksanakan kebijakan terkait peningkatan kualitas belanja daerah. Hal ini menunjukkan bahwa terdapatnya tekanan formal dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Dalam hal mengimplementasikan kebijakan peningkatan kualitas belanja daerah berdasarkan UU HKPD, pemerintah daerah diharuskan untuk menyusun pengalokasian belanja daerah sesuai dengan kondisi daerahnya. Berdasarkan uraian tersebut, didapat beberapa pertanyaan penelitian (PP) sebagai berikut.

- PP1: Dengan telah disahkan dan diberlakukannya UU No.1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (HKPD), apakah Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh telah mulai menerapkan dan/atau menyesuaikan program dan skala prioritas sebagaimana yang telah diamanatkan dalam UU tersebut?
- PP2: Bagaimana strategi atau pun cara yang digunakan oleh Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh dalam hal menerapkan dan/atau menyesuaikan program dan skala prioritas sebagaimana yang telah diamanatkan dalam UU HKPD?

- PP3: Strategi apa yang digunakan oleh Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh agar dalam mengalokasikan belanja pegawai nantinya tidak mendominasi dibandingkan belanja lainnya?

Sementara itu, untuk menjawab rumusan masalah kedua dan ketiga berupa upaya yang dilakukan Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh untuk menerapkan kebijakan peningkatan kualitas belanja serta dampak atas batasan porsi belanja pegawai maka digunakanlah teori *fiscal behavior of government* agar dapat mengetahui bagaimana bentuk perilaku pemerintah dalam menetapkan anggaran berdasarkan kebijakan UU HKPD. Berdasarkan teori tersebut terdapat dua perspektif yang berbeda berupa *Leviathan Model* dan *Median Voter Model*. Perspektif *Leviathan Model* menjelaskan bahwa pemerintah dalam menganggarkan belanja akan cenderung memaksimalkan kepentingan para birokrat sementara *Median Voter Model* menjelaskan bahwa pemerintah dalam menganggarkan belanja akan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang telah memilihnya. Kondisi bahwa masih didominasinya belanja pegawai yang menyebabkan rendahnya belanja infrastruktur untuk pelayanan public menunjukkan bahwa perilaku pemerintah cenderung sesuai dengan *Leviathan Model* dibandingkan dengan *Median Voter Model*. Sementara itu, dengan terdapatnya kebijakan peningkatan kualitas belanja daerah pada UU HKPD mencerminkan perilaku pemerintah yang harus sesuai dengan *Median Voter Model*. Oleh karena itu, berikut merupakan beberapa pertanyaan penelitian yang muncul.

- PP4: Bagaimana Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh memaknai belanja berkualitas yang dimaksudkan dalam kebijakan UU HKPD? Lalu, dengan pengalokasian belanja daerah saat ini, terkhususnya belanja pegawai dan belanja infrastruktur, dimanakah posisi Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh dalam mencapai belanja berkualitas yang dimaksud?
- PP5: Bagaimana Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh mengelola secara strategis pengalokasian belanja untuk program belanja infrastruktur dan belanja pegawai pada tahun 2021 dan 2022?
- PP6: Dengan terdapatnya kebijakan berupa batasan porsi belanja pegawai maksimal 30%, apakah hal ini akan berpengaruh, baik secara langsung atau tidak langsung, terhadap kinerja pegawai yang ada? dan bagaimana bentuk pengaruh tersebut?

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dipilihnya pendekatan kualitatif dengan pertimbangan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengungkap lebih rinci bagaimana kesiapan, proses persiapan dan komitmen pemerintah daerah Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh dalam menerapkan kebijakan baru pada UU HKPD yang berupa pembatasan belanja pegawai maka digunakanlah metode kualitatif. Secara spesifik, penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Studi kasus dirasa tepat untuk digunakan dalam penelitian ini untuk dapat menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” dengan mendapatkan analisis yang mendalam sehingga mampu menguak dan menjelaskan realita yang terjadi pada suatu fenomena. Hal ini sejalan dengan pengertian dari studi kasus. Yang mana studi kasus didefinisikan sebagai metode penelitian yang secara khusus menyelidiki fenomena kontemporer (masa kini) yang sedang berlangsung atau telah berlangsung dalam konteks kehidupan nyata yang mengakibatkan timbulnya dampak dan pengaruh yang luas, kuat, atau khusus pada saat penelitian (Yin, 2012).

Penelitian ini menggunakan data primer yang merupakan data yang diperoleh langsung (dari tangan pertama) untuk analisis berikutnya guna menemukan masalah yang diteliti. Guna mendapatkan data, peneliti melakukan wawancara dengan para informan yang dilakukan pada Badan Keuangan Daerah (Bakeuda) Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh. Wawancara yang

dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara semi struktur. Yang mana jenis wawancara ini termasuk ke dalam kategori *in-depth interview* dengan pelaksanaan yang lebih bebas (Esterberg, 2002). Digunakannya Teknik wawancara semi struktur ini agar bisa mendapatkan informasi mengenai fenomena yang diteliti secara lebih mendetail dengan pihak yang memang langsung terlibat.

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah kepala badan, kepala bidang perencanaan anggaran beserta sub bidang penyusunan anggaran serta sub bidang evaluasi dan pengelolaan belanja PPKD, serta kepala bidang perbendaharaan dan sub bidang pengelolaan belanja dan pembinaan keuangan daerah. Selain itu, wawancara juga dilakukan pada Inspektorat dan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh. Adapun yang menjadi informan pada Inspektorat Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh adalah inspektur serta inspektur pembantu (irban) I yang melakukan pengawasan dan pembinaan di bidang keuangan. Sementara itu, yang menjadi informan pada Bappeda Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh adalah kepala badan.

Dalam penelitian kualitatif, prosedur analisis data sudah dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu (Rony, 2017). Adapun prosedur analisis data yang akan dilakukan adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman, 1994). Dalam penelitian ini untuk menganalisis data digunakanlah bantuan *software* NVivo 12. Dipilihnya NVivo dikarenakan aplikasi ini merupakan aplikasi yang dapat digunakan untuk penelitian kualitatif guna mengorganisasi data, olah data, analisis data, dan pelaporan. Berikut merupakan tahapan analisis data yang dilakukan dengan NVivo.

1. Hasil wawancara yang telah dilakukan diubah terlebih dahulu menjadi transkrip dalam bentuk data tertulis;
2. Menginput hasil transkrip wawancara yang telah diubah dalam bentuk data tertulis pada *software* NVivo;
3. Setelah data diinput, peneliti mulai melakukan *coding* dengan NVivo. *Coding* merupakan tahapan utama dalam penelitian kualitatif yang mana peneliti akan membentuk pola-pola dari jawaban yang ada. Program NVivo akan mempermudah penelusuran dan pengelompokan data dari jawaban partisipan secara otomatis berdasarkan *coding* yang telah dilakukan;
4. Mengelompokkan *coding* yang telah diperoleh ke dalam tema-tema tertentu;
5. Tema yang diperoleh akan ditafsirkan menjadi sebuah makna dan deskripsi. Lalu, peneliti akan menganalisis dan menginterpretasikan data yang diperoleh dan mengaitkan dengan peraturan yang ada.

Dalam menjaga keabsahan data, peneliti sedari awal telah melakukan pengambilan data –sejak melakukan reduksi data, *display* data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi– dan sejalan serta seiring proses penelitian berlangsung (Rony, 2017). Adapun cara-cara yang dilakukan dalam penelitian ini berupa kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (Guba & Lincoln, 1981). Guna memeriksa keabsahan data, dalam penelitian ini dilakukan pengecekan kredibilitas dengan triangulasi metode berupa informan yang berbeda. Yang mana triangulasi metode adalah usaha memastikan kebenaran data atau informasi yang diperoleh dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin perbedaan yang terjadi. Lalu, dilakukan *crosscheck* informasi yang diperoleh dengan hasil observasi di lapangan guna mencapai transferabilitas atau keteralihan. Guna menjaga dependabilitas temuan maka dilakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Selain itu, dalam mencapai konfirmabilitas dilakukan dengan cara membandingkan dan mengonfirmasi temuan penelitian dengan proses penelitian secara berulang-ulang. Setelah itu, mengecek kembali berbagai catatan temuan dan meminta pendapat ahli tentang proses dan hasil penelitian.

berpengaruh untuk mencapai Batasan porsi maksimum 30%. Lebih lanjut, apabila melihat dari komponen detail belanja pegawai yang telah dianggarkan oleh Kabupaten Agam, informan mengatakan bahwa besaran anggaran untuk keseluruhan komponennya telah sesuai dengan peraturan.

- Informan 1 (Bakeuda) : “...(Belanja pegawai) masih melebihi, di atas 30%. Kalau kita menelisik detail 30% itu ke Renja, itu masih ada yang agak besar, yaitu belanja tunjangan profesi guru dan tambahan penghasilan guru. Yang akumulasinya masuk ke dalam belanja pegawai. Sementara, sumber dananya itu dari DAK fisik dan non fisik dari pusat. Jadi, 30% itu selain dipengaruhi oleh belanja kita di daerah yang alokasinya bukan dari yang diarahkan, ada lagi yang sudah diarahkan.”
- Informan 2 (Bappeda) : “...untuk saat ini, yang 30% (belanja pegawai Agam) itu memang murni isinya belanja gaji, belanja pegawai, tunjangan profesi guru, tunjangan tambahan penghasilan guru, belanja gaji dan tunjangan representasi DPRD, belanja gaji dan operasional Bupati. Itu semuanya sudah sesuai ketentuannya masing-masing. Semuanya sudah kita lakukan sesuai ketentuan dan disesuaikan juga dengan kemampuan keuangan kita. Jadi, memang jumlah pegawai kita itu yang besar.”
- Informan 2 (Bappeda) : “Untuk melakukan penyesuaian atas belanja pegawai maksimum 30% dirasa sulit untuk dilakukan karena besarnya jumlah pegawai kami dan tidak mungkin juga kami memotong gaji.”

Hal ini seakan-akan menandakan bahwa Kabupaten Agam dalam menetapkan anggaran belanja pegawai telah menyesuaikan dengan kebutuhan dari ASN dan jumlah dari pegawai yang dimiliki bukan berlandaskan pada *Leviathan Model* yang menetapkan besaran anggaran untuk memaksimalkan kepentingan golongan birokrasi. Akan tetapi, berdasarkan pernyataan selanjutnya dari informan yang menyatakan bahwa kesulitan untuk mencapai Batasan porsi maksimum 30% untuk belanja pegawai dikarenakan dalam komponennya sudah termasuk tunjangan profesi guru, tunjangan tambahan penghasilan guru menandakan bahwa terdapatnya kekeliruan atau kurangnya pemahaman atas UU HKPD. Hal ini menimbulkan keraguan, apakah benar adanya bahwa belanja pegawai Kabupaten Agam telah disesuaikan dengan kebutuhannya bukan berdasarkan pada *Leviathan Model*. Keraguan ini muncul dikarenakan pada Pasal 146 ayat (1) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD) telah dijelaskan bahwa daerah wajib mengalokasikan belanja pegawai Daerah di luar tunjangan guru yang dialokasikan melalui TKD paling tinggi 30% (tiga puluh persen) dari total belanja APBD. Terlebih dalam penjelasan pasal per pasal UU HKPD pun telah dijelaskan kembali bahwa belanja pegawai daerah pada pasal 146 ayat (1) tidak termasuk belanja untuk tambahan penghasilan guru, tunjangan khusus guru, tunjangan profesi guru, dan tunjangan sejenis lainnya yang bersumber dari TKD yang telah ditentukan penggunaannya. Oleh karena itu, pernyataan dari informan 1 (Bakeuda) seakan-akan menandakan bahwa terdapatnya sesuatu yang ditutupi dengan sikap “seakan tidak terlalu memahami UU HKPD” yang mengarah pada perilaku oportunistik mereka untuk tetap mempertahankan jumlah belanja pegawainya yang mereka nyatakan tidak akan bisa mencapai kebijakan batasan maksimum 30%.

Secara keseluruhan, atas kebijakan belanja berkualitas dalam UU HKPD, terkhususnya pada kebijakan Batasan porsi maksimum 30% belanja pegawai dan porsi minimum 40% belanja infrastruktur, Kabupaten Agam berada di antara posisi antara siap dan juga tidak siap, optimis dan juga pesimis. Hal ini dikarenakan Kabupaten Agam merasa tidak siap dan pesimis untuk mencapai dan mewujudkan batasan porsi maksimum 30% belanja pegawai namun dikarenakan

kebijakan ini telah diatur dalam undang-undang mengakibatkannya harus siap dan optimis berupaya untuk mewujudkan kebijakan ini. Terlebih, apabila dilihat pada tahun anggaran 2022 pun diketahui bahwa Kabupaten Agam tidak melakukan penyesuaian anggaran dengan UU HKPD, khususnya pada belanja pegawai.

Lain halnya dengan kebijakan Batasan porsi maksimum 30% belanja pegawai yang dirasa sulit untuk mencapainya, Kabupaten Agam merasa kebijakan Batasan porsi minimum 40% belanja infrastruktur dalam UU HKPD bisa dicapainya. Kabupaten Agam merasa optimis bisa untuk mencapainya dikarenakan kebijakan ini sangat sesuai dengan kebutuhan daerah yang memerlukan peningkatan infrastruktur. Selain itu, rasa optimis ini timbul dikarenakan tren dari belanja infrastruktur Kabupaten Agam dari tahun ke tahun selalu mengalami kenaikan dan saat ini pada tahun 2022 telah mencapai 25%.

Meskipun demikian, Kabupaten Agam akan tetap berupaya semaksimal mungkin untuk mewujudkannya, tentunya dengan menyesuaikan kondisi kemampuan keuangan yang dimiliki dengan cara mempersiapkan diri dan juga menyusun beberapa strategi terkait upaya yang akan dilakukannya. Dalam rangka mempersiapkan diri untuk mewujudkan kebijakan ini, Kabupaten Agam terkhususnya tim anggaran pemerintah daerah (TAPD) selalu rutin melaksanakan rapat diskusi terkait penentuan rencana strategi yang akan dilaksanakan maupun evaluasi. Selain itu, juga terus melaksanakan kegiatan rutin bersama pemerintah provinsi berupa koordinasi, rapat dan evaluasi. Hal ini dikarenakan Kabupaten Agam menyadari bahwa kebijakan belanja berkualitas ini merupakan suatu hal yang wajib untuk dilaksanakan dikarenakan telah diatur dalam undang-undang. Sikap ini sesuai dengan teori institusional yang mana menyatakan bahwa terdapatnya tekanan formal dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk melakukan kebijakan yang telah ditentukan oleh pusat.

Komitmen Kabupaten Agam dalam mewujudkan kebijakan belanja berkualitas UU HKPD ini dapat dilihat dari berbagai upaya serta strategi yang dimilikinya, yaitu sebagai berikut.

1. Melakukan prioritas alokasi belanja pegawai dan infrastruktur melalui asistensi anggaran dengan mempertimbangkan daya ungkinnya untuk mencapai sasaran OPD dan sasaran daerah agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Merasionalisasi belanja-belanja yang sifatnya pemborosan dan meminimalisir belanja yang bersifat operasional lalu mengalokasikannya ke belanja infrastruktur.
3. Menyesuaikan TPP dengan ketentuannya dan kemampuan keuangan daerah
4. Merampingkan jumlah pegawai dengan melakukan penilaian kinerja sebagai syarat diperpanjang atau tidaknya kontrak kerja Tenaga Harian Lepas (THL)/Kontrak/Pegawai Tidak Tetap (PTT).
5. Inspektorat turut berperan aktif dengan memberikan *warning* melalui pengawasan APIP atas dokumen perencanaan dan penganggaran daerah maupun OPD dengan salah satu focus substansinya kesesuaian komposisi belanja mandatory tersebut dengan ketentuan yang berlaku.
6. Meningkatkan PAD dengan menggali potensi daerah dan menambahkan target yang akan dicapai.
7. Menyusun upaya agar terdapatnya tambahan dana transfer dari pusat , baik itu DAK fisik maupun non fisik.

Kota Payakumbuh

Berdasarkan informasi yang diperoleh saat melakukan wawancara, Kota Payakumbuh diketahui memiliki pegawai dengan jumlah kisaran hampir 3000 ASN, dengan angka pasti yaitu sebanyak 2.886 sejak tahun 2021 hingga 2022. Jumlah pegawai tersebut apabila dibandingkan dengan daerah lainnya yang berada di Sumatera Barat termasuk dalam kategori yang sedikit. Meskipun demikian, Kota Payakumbuh tetap mengalami kesulitan untuk menyesuaikan porsi belanja pegawainya agar sesuai dengan Batasan porsi minimum belanja pegawai 30% yang telah ditetapkan dalam UU HKPD. Hal ini dikarenakan dari tahun 2019 hingga 2021 diketahui bahwa

porsi belanja pegawai Kota Payakumbuh selalu berada di atas 40% yang mana pada tahun 2021 diketahui sebesar 49.8%. Selain itu, kesulitan ini pun juga diakui oleh beberapa informan saat dilakukannya wawancara. Tidak hanya dikarenakan jumlah pegawai ASN yang ada ditambah dengan terdapatnya kebijakan baru berupa pengangkatan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) serta rendahnya PAD yang dimiliki oleh Kota Payakumbuh, kondisi lainnya yang menjadi kesulitan dimulai dari rendahnya jumlah ASN yang akan pensiun tiap tahunnya, saat ini merupakan masa persiapan untuk pemilihan kepala daerah (pilkada) yang mana atas hal ini mengangkitkan banyaknya anggaran yang telah dialokasikan untuk pilkada.

Lalu, terdapat pula kondisi rendahnya dana transfer pusat ke Kota Payakumbuh ditambah dengan telah terdapatnya kebijakan semakin terarahnya atau telah ditentukannya alokasi dari dana tersebut. Hal ini diakui oleh beberapa informan membuat Kota Payakumbuh kesulitan dan juga bingung bagaimana mengalokasikan semua anggaran tersebut agar bisa melaksanakan semua kebijakan yang ada. Adapun pernyataannya sebagai berikut.

- Informan 1 (Bakeuda) : "...di 2023 ini kita itu memang tidak bisa bebas bergerak karena memang sudah diarahkan fokusnya kemana saja, misal kesehatan terkait stunting, Pendidikan dan lainnya, infrastruktur, pelayanan sosialnya."
- Informan 2 (Bappeda) : "...Pengalokasian anggaran saat ini untuk semua daerah sudah dikunci oleh pemerintah pusat, dengan rincian 20% untuk Pendidikan, 10% untuk kesehatan, 40% untuk infrastruktur dan di luar itu 30% maksimal untuk belanja pegawai. Tapi, kalau dari kondisi itu saja belanja pegawai, Pendidikan dan kesehatan dijumlahkan itu sudah 60%. Kalau diambil untuk infrastruktur 40%, otomatis sudah 100%. Akibatnya tidak ada belanja untuk yang lain. Itu karena regulasinya yang mengikat seperti itu. Jadi, kondisinya saat ini, kita dipaksa untuk memenuhi mandatory yang dari pusat. Belum dihitung dari APIP 1%, belum dihitung lagi untuk Pendidikan dan pelatihan pegawai nol koma sekian persen. Belum lagi untuk kelurahan dan kecamatan yang diamanatkan minimal 5%. Kalau itu semua dijumlahkan, itu pasti jumlahnya lebih dari 100%. Jadi, kita di daerah bingung juga mengalokasikannya."

Selain itu, terdapat pula kondisi bahwa pada tahun 2023, Kota Payakumbuh mengalami defisit sebanyak 13 miliar rupiah dikarenakan kesalahan dalam penganggaran SiLPA. Hal ini lah yang menjadi kendala utama atau kesulitan Kota Payakumbuh dalam mencapai kebijakan belanja berkualitas yang telah ditetapkan dalam UU HKPD. Terdapatnya kondisi tersebut mengakibatkan fokus Kota Payakumbuh pada tahun 2023 ini lebih memaksimalkan upayanya untuk menutupi defisit yang terjadi.

Dampak atas terdapatnya kebijakan Batasan porsi maksimum 30% belanja pegawai dalam UU HKPD ini adalah TAPD dan termasuk juga setiap OPD saat ini mengalami kebingungan untuk menyesuaikan porsi belanja pegawai Kota Payakumbuh saat ini agar bisa mencapai 30%. Kebingungan tersebut dikarenakan menyadari bahwa jumlah belanja pegawai yang dikeluarkan oleh Kota Payakumbuh telah menyesuaikan dengan aturan yang berlaku sebelum adanya UU HKPD ini serta menyesuaikan pula dengan jumlah ASN dan kondisi kemampuan keuangan daerah. Selain itu, kebingungan tersebut juga muncul dikarenakan sadar bahwa tidak ada dari belanja pegawai yang bisa ditekan sepenuhnya. Walaupun ada yang bisa ditekan, pengaruhnya pun tidak begitu terlihat dikarenakan hanya berkurang beberapa persen saja. Berikut merupakan beberapa pernyataan dari informan yang menyatakan mengenai kebingungan atas terdapatnya kebijakan Batasan porsi maksimum 30% belanja pegawai.

- Informan 1 (Bakeuda) : “Untuk gaji PNS saja udah 29%. Belum termasuk tunjangan, seperti tambahan penghasilan. Belum termasuk itu. Belum termasuk juga gaji P3K.”
- Informan 1 (Bakeuda) : “...Apalagi dengan adanya P3K itu. Kemaren kita ada seratusan. Itu sudah pasti menambah persentase. Jadinya, ya untuk belanja pegawai ini agak pesimis.”
- Informan 1 (Bakeuda) : “...salah satu komponen belanja pegawai itu kan tunjangan penghasilan. Kalau dilihat kondisi sekarang, tunjangan tambahan penghasilan Payakumbuh itu paling rendah dari daerah Sumatera Barat yang lain.”
- Informan 2 (Bappeda) : “...Jadi, kita di daerah bingung juga mengalokasikannya.”
- Informan 2 (Bappeda) : “Otomatis kalau diterapkan belanja pegawai 30%, pegawai di Payakumbuh hanya menerima gaji dan tunjangan melekat. Dan itu tidak bisa lagi menerima P3K. Itu kondisi di tahun 2022. Kalau kita kaji sekarang di tahun 2023, dengan masuknya P3K dan DAU yang dari pusat dikurangi, otomatis itu pasti lebih dari 30%. Di tahun berikutnya juga sudah ada kebijakan harus menerima P3K lagi. Itu yang menyebabkan memang.. terkait gaji kan tidak mungkin kita kurang walaupun ada yang akan pensiun tapi untuk P3K dibandingkan dengan yang pensiun, masih banyak gaji yang untuk P3K.”
- Informan 2 (Bappeda) : “Gaji pegawai kan tidak mungkin dikurangi akhirnya kan belanja yang lain kena.”
- Informan 2 (Bappeda) : “Balik lagi karena kondisi tadi, DAU yang diturunkan itu berkurang sementara kita menerima P3K, otomatis kita tidak bisa mengurangi belanja pegawai.. ya karena itu, kita menerima P3K dan yang pensiun hanya sedikit. Otomatis belanja pegawai itu tidak bisa dikurangi.”
- Informan 2 (Bappeda) : “Sebenarnya kita juga berusaha mengurangi belanja pegawai dengan cara mengurangi TPP dari tahun 2021... (namun saat ini) tidak dikurangi lagi karena pegawainya sudah menjerit.”

Selain dampak berupa kebingungan yang dirasakan dalam mengalokasikan anggaran terdapat pula dampak lain. Dampak ini berupa kinerja dari pegawai. Berpengaruhnya kebijakan ini pada kinerja pegawai dikarenakan terdapat beberapa upaya yang telah dilakukan Kota Payakumbuh sebelumnya yaitu mengurangi TPP secara perlahan ditambah dengan terdapatnya kebijakan di tahun 2023 ini berupa pengurangan SK untuk honor kegiatan pegawai. Akan tetapi, perubahan kinerja ini tidak terlalu berpengaruh atau tidak berubah drastis kinerjanya dikarenakan pengurangan tersebut dilakukan secara bertahap. Terlebih, perubahan kinerja ini tidak terjadi pada seluruh karyawan melainkan hanya pada beberapa karyawan saja.

Akan tetapi, dari beberapa pernyataan informan tersebut ditemukan terdapatnya kekeliruan pemahaman atau terdapatnya indikasi kurangnya pemahaman dan seakan-akan menyembunyikan sesuatu. Kota Payakumbuh menganggap bahwa dalam hal memenuhi gaji PPPK, *mandatory spending* (pendidikan dan kesehatan) dan kelurahan menggunakan dana sepenuhnya dari APBD murni. Sementara, realitanya adalah dalam pemenuhan hal-hal yang telah disebutkan sebelumnya, menggunakan dana yang tidak hanya dari DAU APBD namun juga mendapatkan bantuan dana dari DAU APBN dan DAK APBN murni.

Dimulai dari pernyataan terkait kebijakan pengangkatan PPPK yang akan mengakibatkan penambahan persentase belanja pegawai. Berdasarkan PMK No. 211/PMK.07/2022 dan PMK No. 212/PMK.07/2022 yang mengatur tentang pengelolaan DAU yang dilaksanakan untuk tahun anggaran 2023 telah dijelaskan bahwa terkait dengan penggajian

formasi PPPK digunakan dana dari DAU APBN yang telah diarahkan pengalokasiannya untuk pembayaran gaji pokok dan tunjangan pada formasi PPPK tahun 2022 dan 2023 yang diangkat pada tahun 2023. Adapun yang penggajiannya tidak bersumber atau dialokasikan dari DAU terarah ini adalah PPPK yang telah menjadi ASN Daerah. Lebih lanjut, perlu diketahui bahwa DAU ini terbagi menjadi dua bagian yaitu DAU terarah atau yang telah ditentukan penggunaannya (DAU APBN) dan juga DAU yang tidak ditentukan penggunaannya (DAU APBD). Atas kedua jenis DAU ini bukan berasal dari satu sumber yang sama. Sementara, terdapat beberapa hal yang perlu diingat kembali yaitu yang termasuk ke dalam belanja pegawai adalah gaji dan tunjangan serta tambahan penghasilan ASN, belanja penerimaan lainnya pimpinan dan anggota DPRD serta Kepala/Wakil Kepala Daerah. Selain itu, dalam hal penganggaran belanja pegawai dialokasikan dari DAU yang tidak terarah. Oleh karena itu, penggajian untuk PPPK tidak akan menambah persentase belanja pegawai.

Kemudian, terkait dengan pendanaan kelurahan berdasarkan PMK No. 211/PMK.07/2022 dan PMK No. 212/PMK.07/2022 yang mengatur tentang pengelolaan DAU yang dilaksanakan untuk tahun anggaran 2023 juga berasal dari alokasi DAU yang telah ditentukan penggunaannya. Begitu pun dengan pemenuhan *mandatory spending*, berupa pendidikan 20% dan kesehatan 10% juga bersumber dari pengalokasian DAU yang telah diarahkan. Lebih lanjut lagi, dalam hal pemenuhan *mandatory spending*, setiap pemerintah daerah juga mendapatkan dana dari DAK APBN yang berasal dari kementerian lembaga terkait.

Berdasarkan pernyataan dari informan 1 dan 2 (Bakeuda dan Bappeda) yang mengandung kekeliruan pemahaman yang mempertegas bahwa tidak ada yang bisa ditekan dari belanja pegawai seakan-akan mengindikasikan terdapatnya perilaku oportunist Kota Payakumbuh untuk tetap mempertahankan jumlah belanja pegawainya atau pun sedang menyembunyikan sesuatu yang menimbulkan keraguan apakah memang Kota Payakumbuh dalam menganggarkan belanja pegawai telah disesuaikan dengan kebutuhan ASN bukan berdasarkan pada *Leviathan Model* yang berupaya untuk memaksimalkan kepentingan golongan birokrasi.

Kota Payakumbuh tidak hanya merasakan kesulitan dalam hal melakukan penyesuaian untuk mewujudkan kebijakan Batasan porsi minimum 30% untuk belanja pegawai saja. Dengan beberapa kondisi kesulitan yang telah dinyatakan oleh beberapa informan sebelumnya, berupa banyaknya jumlah pegawai yang mengakibatkan besarnya porsi untuk belanja pegawai, rendahnya PAD dan dana transfer dari pusat, kondisi defisit yang terjadi mengakibatkan Kota Payakumbuh pun juga mengakui merasakan kesulitan dalam mewujudkan maupun mencapai kebijakan Batasan porsi minimum 40% untuk belanja infrastruktur.

Meskipun terdapat banyaknya kondisi yang menjadi kendala dalam mewujudkan kebijakan belanja berkualitas UU HKPD berupa Batasan porsi maksimum 30% belanja pegawai dan minimum 40% belanja infrastruktur, Kota Payakumbuh (diwakili oleh pernyataan informan 2 dari Bappeda serta informan 3 dan 4 dari Inspektorat) menyatakan bahwa sedari awal telah disosialisasikannya UU HKPD hingga saat ini siap dan berusaha optimis semaksimal mungkin untuk mewujudkannya, tentunya menyesuaikan dengan kondisi kemampuan keuangan yang dimiliki. Rasa optimis dan kesiapan yang terdapat pada Kota Payakumbuh ini dikarenakan menyadari bahwa kebijakan belanja berkualitas ini merupakan suatu hal yang wajib untuk dilaksanakan dikarenakan telah diatur dalam undang-undang. Sikap ini sesuai dengan teori institusional yang mana menyatakan bahwa terdapatnya tekanan formal dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk melakukan kebijakan yang telah ditentukan oleh pusat.

Namun, terdapat pula informan yang secara gamblang menyatakan bahwa sebenarnya pesimis bisa mencapai dan mewujudkan kebijakan belanja berkualitas UU HKPD ini, baik kebijakan Batasan porsi belanja pegawai maupun belanja infrastruktur, dalam jangka waktu lima tahun yang telah diberikan. Informan ini merupakan instansi Bakeuda. Apabila dikaitkan dengan karakteristik tupoksi Bakeuda selaku pengelola anggaran yang mana mengetahui secara

menyeluruh mengenai kondisi anggaran dari Kota Payakumbuh dan juga pengalokasian anggaran setiap rencana programnya, pernyataan bahwa Kota Payakumbuh pesimis dan sangat sulit untuk menerapkan kebijakan ini dinilai merupakan hal yang wajar. Akan tetapi, apabila dilihat dari kondisi bahwa Kota Payakumbuh termasuk dalam lima daerah dengan jumlah ASN terendah di Sumatera Barat, yakni hanya 2.886 yang jauh di bawah Kabupaten Agam sebanyak 5.931 seharusnya Kota Payakumbuh jauh lebih mampu untuk menerapkan kebijakan belanja berkualitas ini. Sementara, realita yang terjadi adalah porsi belanja pegawai Kota Payakumbuh sebesar 49.8% yang tidak jauh berbeda dengan porsi belanja pegawai Kabupaten Agam. Selain itu, terkait dengan belanja infrastruktur diketahui bahwa porsi belanja infrastruktur Kota Payakumbuh masih belum mencapai 20% berbeda dengan Kabupaten Agam yang porsi belanja infrastrukturnya telah mencapai 25% dan diproyeksikan akan menjadi 33% pada tahun 2024. Kondisi ini apabila dikaitkan dengan pernyataan dari Bakeuda yang menyatakan bahwa Kota Payakumbuh pesimis dan sangat sulit untuk mencapai kebijakan belanja berkualitas UU HKPD, seakan menandakan bahwa memang terdapatnya perilaku *Leviathan Model* dalam mengalokasikan dan mengelola anggaran.

Meskipun mengakui pesimis, informan tersebut menyatakan bahwa akan tetap berusaha dalam jangka waktu lima tahun ini untuk mencoba mewujudkan kebijakan UU HKPD tersebut. Dalam hal menyiapkan diri untuk mewujudkan kebijakan ini, Kota Payakumbuh terkhususnya pada tim anggaran pemerintah daerah (TAPD) selalu rutin melaksanakan rapat diskusi terkait penentuan rencana strategi yang akan dilaksanakan maupun evaluasi. Selain itu, juga terus dilaksanakannya kegiatan rutin bersama pemerintah provinsi berupa koordinasi, rapat dan evaluasi.

Komitmen Kota Payakumbuh dalam mewujudkan kebijakan belanja berkualitas UU HKPD ini dapat dilihat dari berbagai upaya serta strategi yang dimilikinya, yaitu sebagai berikut.

1. Telah mulai melakukan penyesuaian anggaran sejak 2022 agar sesuai dengan kebijakan belanja berkualitas UU HKPD dengan memperhatikan kondisi keuangan daerah.
2. Melakukan rasionalisasi belanja-belanja pada setiap organisasi perangkat daerah (OPD) dengan cara mengurangi belanja yang tidak penting dan belanja atas program yang bisa ditunda pelaksanaannya.
3. Menyesuaikan SK terkait dengan honor-honor kegiatan untuk masing-masing golongan pada OPD.
4. Mengalokasikan dana terkait dengan sosialisasi dan pelatihan DPRD untuk belanja infrastruktur.
5. Tidak membuka penerimaan ASN.
6. Meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD)

Secara keseluruhan, Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh sepakat memberikan tanggapan berupa kritikan untuk kebijakan belanja berkualitas UU HKPD ini, khususnya mengenai penetapan Batasan porsi maksimum 30% belanja pegawai dan minimum 40% belanja infrastruktur. Kebijakan belanja berkualitas ini dianggap terlalu menggeneralisasikan setiap daerah di Indonesia dan tidak mempertimbangkan secara komprehensif mengenai kondisi masing-masing daerah. Berikut merupakan kritikan yang diberikan oleh Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh.

1. Membuat klasifikasi persentase untuk kebijakan Batasan porsi maksimum belanja pegawai dan porsi minimum belanja infrastruktur berdasarkan kemampuan keuangan daerah.
2. Menentukan ulang jangka waktu penyesuaian daerah dalam menerapkan kebijakan Batasan porsi maksimum belanja pegawai dan minimum belanja infrastruktur.

4. Penutup Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kesiapan dan juga persiapan pemerintah daerah serta upaya yang dilakukan sebagai bentuk komitmen dalam menerapkan dan mematuhi kebijakan peningkatan kualitas belanja daerah yang terdapat dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD), terkhususnya pada kebijakan batasan porsi maksimum untuk belanja pegawai sebesar 30% dan porsi minimum untuk belanja infrastruktur sebesar 40%. Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa

1. Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh berada pada posisi yang sebenarnya pesimis namun “terpaksa siap” dalam menerapkan kebijakan belanja berkualitas UU HKPD. Hal ini dikarenakan kondisi kemampuan keuangan dari kedua daerah tersebut sebenarnya berada pada posisi yang kurang memungkinkan untuk bisa mencapai Batasan porsi maksimum 30% belanja pegawai dan minimum 40% belanja infrastruktur hanya dalam jangka waktu lima tahun. Kedua daerah ini terpaksa harus siap dikarenakan kebijakan ini telah diatur dalam undang-undang yang menandakan bahwa wajib untuk dilaksanakan dan dipatuhi sepenuhnya.
2. Berbagai persiapan yang dilakukan oleh Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh dalam mewujudkan kebijakan belanja berkualitas ini adalah TAPD rutin melaksanakan rapat diskusi terkait penentuan rencana strategi yang akan dilaksanakan maupun evaluasi. Selain itu, juga terus melaksanakan kegiatan rutin bersama pemerintah provinsi berupa koordinasi, rapat dan evaluasi.
3. Upaya yang dilakukan sebagai bentuk komitmen Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh dalam menerapkan dan mematuhi kebijakan belanja berkualitas UU HKPD ini lebih pada penyesuaian anggaran dengan kondisi kemampuan keuangan daerah masing-masing, melakukan rasionalisasi belanja-belanja pada setiap organisasi perangkat daerah (OPD) dengan cara mengurangi belanja yang tidak penting dan belanja atas program yang bisa ditunda pelaksanaannya serta berupaya meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD).
4. Dampak utama yang timbul atas terdapatnya Batasan porsi belanja pegawai ini adalah kebingungan untuk menyesuaikan porsi belanja pegawai agar bisa mencapai 30%. Kebingungan tersebut dikarenakan menyadari bahwa jumlah dari seluruh komponen belanja pegawai yang dikeluarkan telah menyesuaikan dengan aturan yang berlaku. Selain itu, belanja pegawai tersebut telah sesuai dengan banyaknya pegawai yang dimiliki. Sementara, dampak terhadap kinerja pegawai belum ditemukan. Hal ini dikarenakan penyesuaian belanja pegawai yang dilakukan tidak terlalu kentara.
5. Dalam menganggarkan belanja pegawainya, baik itu Kabupaten Agam dan Kota Payakumbuh, berlandaskan pada *Leviathan Model* yang berupaya untuk memaksimalkan kepentingan golongan birokrasi. Hal ini dikarenakan kedua daerah tersebut seakan-akan “tidak rela” untuk sepenuhnya mengupayakan tercapainya kebijakan Batasan porsi maksimum 30% belanja pegawai.

Daftar Pustaka

- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2016). The relationship between the use of a performance measurement system, organizational factors, accountability, and the performance of publik sector organizations. *Journal of Indonesia Economy and Business*. 31(1) : 1-22.
- Badan Kebijakan Fiskal. (2021). Dua Dekade Implementasi Desentralisasi Fiskal di Indonesia. Diakses pada Januari 25, 2023. Melalui https://fiskal.kemenkeu.go.id/files/buku/file/1661139200_buku_dua_dekade_desentralisasi_fiskal.pdf
- Creswell, John W. (2012). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change :introduction to the special research forum. *TheAcademy of ManagementJournal*. 45(1), 44–55.
- Darwis, E. T. R. (2015). Pengaruh belanja modal dan belanja pegawai terhadap tingkat kemandirian keuangan daerah pada Kabupaten/Kota Provinsi Sumatera Barat (studi empiris pada Kabupaten dan Kota Provinsi Sumatera Barat). *Jurnal Akuntansi*, 3(1).
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*.
- Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. (2021). Laporan Perkembangan Ekonomi dan Fiskal Daerah. Diakses pada Januari 25, 2023. Melalui <https://djpk.kemenkeu.go.id/wp-content/uploads/2021/09/LPEFD-XXII.pdf>
- Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. (2022). Laporan Perkembangan Ekonomi dan Fiskal Daerah. Diakses pada Maret 3, 2023. Melalui <https://djpk.kemenkeu.go.id/?portfolio=lpefd-edisi-xxix>
- Djamhuri, A. dan Mahmudi. (2006). New Publik Management, Accounting Reform, and Institutional Perspective of Publik Sector Accounting in Indonesia. *Jakarta: Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol 8: 3
- Esterberg, Kristin G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. New York: McGraw Hill.
- Fitri, N., & Putri, S. (2019). Pengaruh Belanja Modal dan Belanja Pegawai Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Daerah di Kawasan Barat Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi*. 3(1).
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. *The Academy of Management Journal*. 49(1), 27–48.
- Guba, Egon B., Yvonna S. Lincoln. (1981). *Effective Evaluation*. Jossey: Bass Publishers.
- Hariani, Prawidya. (2018). Implementasi Kebijakan Desentralisasi Fiskal Indonesia: Peningkatan Pemerataan Pembangunan Ekonomi Pada Provinsi Se-Indonesia. *Simposium Nasional Keuangan Negara*, 1(1), 1066-1086.
- Juanda, B., & Heriwibowo, D. (2016). Konsolidasi desentralisasi fiskal melalui reformasi kebijakan belanja daerah berkualitas. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, 7(1), 15-28.
- Kurnia. (2021). Menuju Infrastruktur Mantap. Kolom. [Unggahan Blog]. Diakses pada Februari 16, 2023 dari <https://asosiasiakpd.id/menuju-infrastruktur-mantap/>
- Kurnia. (2021). Pembatasan Belanja Pegawai Daerah. *Pikiran Rakyat*, p. 5. Google Scholar.
- Lee, T. M., & Plummer, E. (2007). Budget adjustments in response to spending variances: Evidence of ratcheting of local government expenditures. *Journal of Management accounting research*. 19(1), 137-167.
- Masduki, U., Rindayati, W., & Mulatsih, S. (2021). Spending Quality Of Less Development Region And The Impact On Development Performance. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*. 29(2), 167-182.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (Paperback). London : Sage Publikations, Inc.
- Megawandi, Y. (2021). Analisis Belanja Pegawai Dalam APBD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun Anggaran 2019-2020 (Studi Kasus Anggaran Belanja Pegawai di Masa Pandemic Covid-19). *Jurnal Studia Administrasi*, 3(2), 15-28.
- Meinarsari, A. A., & Nursadi, H. (2022). Arah Baru Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah: Sentralisasi Atau Desentralisasi. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(8), 10508-10525.
- Nadila, Z., Ahyaruddin, M., & Agustiawan, A. (2021). Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dalam Perspektif Teori Institusional: Sebuah Pendekatan Penelitian Campuran. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(2), 214-223.

- Pasaribu, Mangappu. (2022). UU HKPD: Re-Design Desentralisasi Fiskal. Opini. [Unggahan Blog]. Diakses pada Januari 25, 2023 dari <https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/id/berita/lainnya/opini/3890-uu-hkpd-re-design-desentralisasi-fiskal>
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Prastiwi, A., Nurlaela, S., & Chomsatu, Y. (2016). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Dana Perimbangan dan Belanja Pegawai Terhadap Belanja Modal Pemerintah Kota Surakarta. Republik Indonesia. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 112/PMK.07/2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 50/PMK.07/2017 tentang Pengelolaan Transfer ke Daerah dan Dana Desa.
- Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2004 tentang penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.
- Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.
- Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Rony, Z. T. (2017). *Siap Fokus, Siap Menulis Skripsi, Tesis, Disertasi (Jurus Mudah Gunakan Metode Kualitatif Tipe Studi Kasus)*.
- Usman, R., Misra, F., & Firdaus, F. (2019). Pengaruh kekayaan daerah dan belanja modal terhadap kinerja penyelenggaraan pemerintah: pengujian legislative power sebagai variabel pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 29(2).
- Widarto, Purbo. (2016). *Mewujudkan Belanja Berkualitas, Bukan Hanya Tanggung Jawab Terpa*. Treasury. Diakses pada Februari 20, 2023 dari https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/images/mti2016/mtit1_2016.pdf
- Yin, R. K. (2012). *Studi Kasus: Desain dan Metode*, translation. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.