
Analisis Pengelolaan Anggaran Tahun 2020 Pada Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Klas IIA Yogyakarta

¹ Anugrah Oki Nurestu

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Widya Mataram

*e-mail korespondensi penulis: anugrah@gmail.com

Article Info	Abstract
Keywords: <i>Budget management, financial administration, correctional facility, planning, supervision</i>	<i>This study aims to analyze the budget management of the 2020 fiscal year at the Class IIA Yogyakarta Narcotics Correctional Facility. The research focuses on four key stages of budget management: planning, organizing, implementation, and supervision. A descriptive qualitative method with a case study approach was employed. Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and documentation, and analyzed using the interactive analysis model of Miles and Huberman. The results indicate that budget management at the institution has been carried out adequately, as evidenced by the fulfillment of budgetary needs in each working unit. However, several obstacles remain, including limited human resource capacity in financial management procedures and weaknesses in administrative compliance. Budget oversight is conducted both internally and externally through reporting systems and asset control mechanisms. This study recommends enhancing staff competence through training and improving coordination among work units to optimize the effectiveness and efficiency of budget execution. The findings are expected to provide insights and practical contributions for similar government institutions in implementing accountable and transparent public financial governance.</i>
Info Artikel	Abstrak
Kata Kunci: Pengelolaan anggaran, administrasi keuangan, Lapas, perencanaan, pengawasan	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan anggaran tahun 2020 pada Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Narkotika Klas IIA Yogyakarta. Fokus penelitian meliputi tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran telah berjalan cukup baik, ditunjukkan oleh terpenuhinya kebutuhan anggaran di setiap unit kerja. Namun, masih terdapat kendala seperti kurangnya pemahaman sumber daya manusia terhadap prosedur dan mekanisme pengelolaan keuangan, serta kelemahan dalam tertib administrasi. Pengawasan dilakukan secara internal dan eksternal melalui sistem pelaporan dan pengendalian aset milik negara. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kompetensi pegawai serta optimalisasi koordinasi lintas unit untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi anggaran. Temuan ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi instansi sejenis dalam menerapkan tata kelola keuangan yang akuntabel dan transparan.

1. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan instrumen utama dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan yang efektif, efisien, dan bertanggung jawab. Sebagai bagian dari tata kelola keuangan negara, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat alokasi sumber daya, tetapi juga sebagai instrumen akuntabilitas publik. Pengelolaan anggaran yang baik mencerminkan efektivitas suatu instansi dalam menjalankan tugas dan fungsinya (Mardiasmo, 2018). Dalam konteks lembaga pemasyarakatan, pengelolaan anggaran menjadi krusial karena menyangkut pemenuhan kebutuhan dasar narapidana, pelaksanaan program rehabilitasi, serta pemeliharaan sarana dan prasarana penunjang keamanan dan pelayanan.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, sebagai instansi pembina lembaga pemasyarakatan di Indonesia, menekankan pentingnya reformasi birokrasi termasuk dalam aspek pengelolaan keuangan. Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) dituntut untuk mengelola anggaran secara transparan, akuntabel, dan sesuai dengan prinsip-prinsip good governance. Dalam praktiknya, pengelolaan anggaran di lingkungan Lapas kerap menghadapi berbagai kendala, mulai dari keterbatasan sumber daya manusia, sistem pelaporan yang belum optimal, hingga koordinasi antarunit yang belum efektif (Indriani & Nugroho, 2021).

Lapas Narkotika Klas IIA Yogyakarta merupakan salah satu unit pelaksana teknis yang memiliki beban kerja tinggi dalam penanganan narapidana kasus penyalahgunaan narkotika. Kompleksitas pengelolaan penghuni lapas memerlukan dukungan anggaran yang memadai serta pengelolaan keuangan yang terencana. Dalam konteks tahun anggaran 2020, pengelolaan anggaran menghadapi tantangan tambahan akibat pandemi COVID-19, yang menyebabkan penyesuaian kebijakan dan pergeseran prioritas belanja pemerintah (Kementerian Keuangan RI, 2021). Kondisi tersebut menuntut fleksibilitas dan akurasi dalam pengelolaan anggaran agar tetap dapat menjamin kelangsungan operasional lembaga.

Pengelolaan anggaran yang baik harus mencakup empat fungsi utama: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan anggaran yang partisipatif dan berbasis kebutuhan sangat penting untuk memastikan bahwa alokasi anggaran tepat sasaran. Pengorganisasian yang kuat memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran dibagi secara efektif. Pelaksanaan anggaran harus mengikuti ketentuan hukum yang berlaku dan menggunakan sistem akuntansi berbasis akrual sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. Sementara itu, pengawasan menjadi kunci dalam memastikan bahwa tidak terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran (Mahmudi, 2019).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan anggaran di instansi pemerintah sangat dipengaruhi oleh kapasitas SDM, komitmen pimpinan, serta sistem monitoring yang diterapkan (Harun, 2020; Sutaryo & Sinaga, 2021). Dalam konteks Lapas, pengelolaan anggaran juga dipengaruhi oleh kondisi lapangan yang dinamis, seperti lonjakan jumlah narapidana, kondisi fasilitas, dan kebutuhan rehabilitasi yang terus berkembang. Oleh karena itu, penting untuk melakukan analisis mendalam terhadap proses pengelolaan anggaran, khususnya di tahun 2020 yang penuh dinamika akibat pandemi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan anggaran tahun 2020 pada Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Klas IIA

Yogyakarta dengan menelaah empat aspek utama: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran objektif terhadap pengelolaan anggaran di lapas dan menjadi masukan dalam upaya peningkatan efisiensi dan akuntabilitas anggaran di masa mendatang.

Pengelolaan anggaran di lembaga publik tidak hanya menjadi alat teknis untuk mengatur keuangan, melainkan juga bagian integral dari praktik manajemen kinerja dan reformasi birokrasi. Dalam konteks kelembagaan seperti Lembaga Pemasyarakatan (Lapas), pengelolaan anggaran menjadi tantangan tersendiri karena tuntutan efisiensi harus diseimbangkan dengan akuntabilitas, pelayanan publik, dan penegakan hukum. Hal ini relevan dengan teori New Public Management (NPM) yang menekankan pentingnya efisiensi, efektivitas, dan pertanggungjawaban dalam sektor publik (Hood, 1995). Pendekatan ini menggarisbawahi perlunya lembaga pemerintah, termasuk Lapas, untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang biasa digunakan di sektor swasta, termasuk dalam hal perencanaan dan pengelolaan anggaran (Asri, C. P., 2021).

Dalam konteks manajerial, pengelolaan anggaran dapat dipahami sebagai proses strategis yang mencakup identifikasi kebutuhan, alokasi sumber daya, pemantauan penggunaan dana, dan evaluasi capaian kinerja. Hal ini sejalan dengan konsep manajemen anggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*), di mana anggaran tidak hanya dilihat sebagai angka, tetapi sebagai refleksi dari program kerja dan indikator kinerja lembaga (Mahsun, 2017). Oleh karena itu, pengelolaan anggaran yang baik diharapkan mampu meningkatkan efisiensi penggunaan dana publik serta memastikan bahwa setiap pengeluaran memberikan manfaat nyata bagi pencapaian tujuan organisasi (Asri, C. P., & Subyantoro, A., 2017).

Namun, dalam praktiknya, pengelolaan anggaran di Lapas kerap dihadapkan pada keterbatasan anggaran, sumber daya manusia yang belum merata kompetensinya, serta sistem informasi keuangan yang belum sepenuhnya terintegrasi. Menurut Laporan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) tahun 2020, beberapa Lapas masih mengalami temuan administrasi dan kekeliruan dalam pertanggungjawaban anggaran, baik dalam hal realisasi belanja maupun pelaporan aset (BPK RI, 2021). Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam aspek perencanaan dan pengawasan anggaran di lingkungan pemasyarakatan.

Khususnya pada tahun 2020, pandemi COVID-19 membawa tekanan tambahan pada pengelolaan anggaran negara. Pemerintah melakukan refocusing dan realokasi anggaran yang berpengaruh terhadap seluruh kementerian dan lembaga, termasuk Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. Lapas sebagai unit pelaksana teknis harus melakukan penyesuaian anggaran untuk mendukung protokol kesehatan, penyediaan alat pelindung diri, serta manajemen napi dalam kondisi darurat. Penyesuaian ini menuntut fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran serta penguatan mekanisme pengawasan internal agar penggunaan dana tetap sesuai dengan ketentuan (Kemenkeu RI, 2020).

Studi ini menjadi penting karena belum banyak penelitian yang fokus secara spesifik pada pengelolaan anggaran di sektor pemasyarakatan, terutama dalam kondisi krisis. Sebagian besar studi sebelumnya lebih menyoroti pengelolaan anggaran pada pemerintah daerah atau kementerian. Oleh karena itu, dengan mengkaji pengelolaan anggaran tahun

2020 pada Lapas Narkotika Klas IIA Yogyakarta, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris sekaligus praktis dalam memperbaiki tata kelola keuangan sektor masyarakatan.

2. KAJIAN TEORI

A. Teori Pengelolaan Anggaran

Pengelolaan anggaran merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen keuangan sektor publik yang mencerminkan bagaimana suatu instansi mengalokasikan, merealisasikan, dan mempertanggungjawabkan dana publik secara efisien dan efektif. Menurut Mardiasmo (2018), pengelolaan anggaran terdiri atas beberapa tahapan utama, yaitu: perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengawasan anggaran, dan pertanggungjawaban anggaran. Dalam sektor publik, pengelolaan anggaran tidak hanya bertujuan untuk efisiensi, tetapi juga untuk memastikan tercapainya akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara.

Pengelolaan anggaran yang baik akan menghasilkan realisasi anggaran yang tepat waktu dan sesuai sasaran, serta mendorong pencapaian kinerja program. Sebaliknya, kelemahan dalam sistem penganggaran dapat menyebabkan ketidakefisienan, penumpukan anggaran, dan potensi penyimpangan (Mahsun, 2017). Di lingkungan lembaga masyarakatan, pengelolaan anggaran sangat strategis karena berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan dasar narapidana, pelayanan publik, dan program rehabilitasi (Asri, C. P., 2021).

B. Teori Manajemen Publik dan Akuntabilitas

Teori New Public Management (NPM) yang diperkenalkan oleh Hood (1995) menekankan pentingnya penerapan prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sektor publik. Dalam kerangka NPM, institusi pemerintah didorong untuk mengelola sumber daya publik secara profesional, dengan orientasi pada hasil dan pencapaian kinerja yang terukur. Hal ini relevan dalam konteks pengelolaan anggaran lembaga masyarakatan, yang tidak hanya menuntut ketepatan penggunaan dana, tetapi juga efektivitas dalam pencapaian output dan outcome kelembagaan.

Akuntabilitas juga merupakan pilar penting dalam manajemen anggaran publik. Menurut Mahmudi (2019), akuntabilitas anggaran dapat dilihat dari sejauh mana pelaksanaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan secara administratif, hukum, dan publik. Dalam lembaga masyarakatan, akuntabilitas pengelolaan anggaran mencakup pelaporan keuangan yang tepat, pengawasan internal yang berjalan efektif, serta penggunaan dana yang sesuai dengan peraturan.

C. Pengelolaan Anggaran dalam Lapas

Lembaga masyarakatan merupakan unit pelaksana teknis dari Direktorat Jenderal Masyarakatan Kementerian Hukum dan HAM yang memiliki kompleksitas tinggi dalam pelaksanaan tugasnya. Tingginya jumlah penghuni, kebutuhan operasional yang beragam,

serta tuntutan pelayanan publik yang terus meningkat membuat pengelolaan anggaran di Lapas memerlukan tata kelola yang profesional dan adaptif (Indriani & Nugroho, 2021).

Kendala umum yang dihadapi dalam pengelolaan anggaran Lapas antara lain adalah keterbatasan SDM yang memahami prosedur keuangan, kurangnya pengawasan internal yang berkelanjutan, serta keterlambatan dalam proses penyerapan anggaran (BPK RI, 2021). Oleh karena itu, penelitian terhadap proses pengelolaan anggaran di Lapas, termasuk aspek perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, sangat diperlukan untuk meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas penggunaan dana publik.

3. METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan pemahaman mendalam tentang proses pengelolaan anggaran di Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Klas IIA Yogyakarta selama tahun anggaran 2020. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menangkap konteks, dinamika sosial, dan kondisi nyata di lapangan secara lebih menyeluruh (Creswell, 2014).

Studi kasus dipilih karena fokus penelitian diarahkan pada satu institusi tertentu sebagai unit analisis tunggal, dengan tujuan memahami proses, hambatan, serta mekanisme pengelolaan anggaran yang dilakukan oleh Lapas dalam periode yang spesifik. Pendekatan ini juga relevan untuk mengkaji fenomena kompleks yang sulit diukur secara kuantitatif namun penting secara kelembagaan (Yin, 2018).

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Klas IIA Yogyakarta, yang berada di bawah naungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Waktu penelitian berlangsung selama empat bulan, dari bulan Oktober 2022 hingga Januari 2023. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada kompleksitas layanan yang diberikan oleh Lapas Narkotika, serta pentingnya efisiensi anggaran dalam menangani over kapasitas penghuni dan kebutuhan rehabilitasi narapidana.

C. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposive, yakni berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung dalam pengelolaan anggaran di lingkungan Lapas. Informan utama meliputi Kepala Subbagian Tata Usaha, Bendahara Pengeluaran, Kepala Seksi Kegiatan Kerja, dan staf lainnya yang terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran. Teknik snowball digunakan untuk mengidentifikasi informan tambahan bila diperlukan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

D. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui Wawancara Mendalam dilakukan secara semi-terstruktur agar informan dapat memberikan jawaban terbuka dan eksploratif mengenai pengelolaan anggaran. Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan administratif dan manajerial yang berkaitan dengan anggaran, seperti rapat perencanaan dan input data ke dalam sistem. Dokumentasi meliputi analisis terhadap dokumen resmi seperti DIPA, laporan realisasi anggaran, laporan keuangan internal, dan dokumen hasil audit internal. Sedangkan Penggunaan triangulasi teknik dilakukan untuk meningkatkan validitas dan keandalan data yang diperoleh.

E. Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Proses menyederhanakan, memilih, dan memfokuskan data mentah dari wawancara dan dokumentasi agar relevan dengan fokus penelitian. Data yang telah direduksi disusun dalam bentuk matriks atau narasi agar mudah dipahami dan ditafsirkan. Sedangkan kesimpulan awal dibuat berdasarkan pola temuan, yang kemudian diverifikasi secara berulang untuk memastikan ketepatan makna. Peneliti juga melakukan pengecekan keabsahan data melalui teknik member check (konfirmasi kepada informan) dan *peer debriefing* untuk menghindari bias interpretasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Penelitian ini mengkaji empat aspek utama pengelolaan anggaran, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran pada Lapas Narkotika Klas IIA Yogyakarta tahun anggaran 2020. Berdasarkan hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi, diperoleh beberapa temuan utama:

Proses perencanaan dilakukan dengan menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL) berdasarkan kebutuhan tiap bidang dan divisi, kemudian diusulkan melalui sistem e-budgeting. Namun, dalam praktiknya, perencanaan masih bersifat top-down dan kurang melibatkan semua unit kerja secara menyeluruh. Sebagian kegiatan hanya direncanakan oleh pejabat struktural tanpa masukan teknis dari pelaksana di lapangan.

Struktur organisasi keuangan sudah mengikuti pedoman standar dari Kementerian Hukum dan HAM, dengan pembagian tugas antara Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), dan Bendahara. Namun, koordinasi antarbagian masih belum optimal, terutama dalam proses revisi anggaran dan distribusi informasi anggaran ke seluruh unit.

Pelaksanaan anggaran berjalan sesuai tahapan dan sistem yang berlaku, seperti penggunaan aplikasi SAKTI dan pelaporan ke KPPN. Namun, penyerapan anggaran tahun 2020 mengalami hambatan karena adanya refocusing akibat pandemi COVID-19. Banyak

kegiatan dibatalkan atau direalokasi, sehingga menyebabkan keterlambatan pelaksanaan dan penyesuaian rencana kerja.

Pengawasan dilakukan secara internal oleh atasan langsung dan tim keuangan, serta eksternal oleh Inspektorat Jenderal Kemenkumham dan BPK. Namun, pelaksanaan pengawasan lebih bersifat administratif dan belum menyentuh evaluasi efektivitas program secara mendalam.

B. Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran di Lapas Narkotika Klas IIA Yogyakarta telah berjalan cukup baik dalam hal kepatuhan terhadap prosedur formal. Hal ini tercermin dari pelaksanaan tahapan anggaran yang mengikuti pedoman dari Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dan Kementerian Keuangan. Namun demikian, beberapa aspek substantif masih perlu diperbaiki, terutama dalam hal partisipasi perencanaan, komunikasi antarlembaga, dan evaluasi berbasis hasil (*outcome-based*).

Kondisi ini sejalan dengan teori manajemen sektor publik yang menyatakan bahwa keberhasilan pengelolaan anggaran tidak hanya dilihat dari sisi administratif (kepatuhan prosedural), tetapi juga dari kualitas perencanaan dan efektivitas penggunaan dana (Mahsun, 2017). Misalnya, meskipun realisasi anggaran tercapai di atas 90%, banyak kegiatan output-nya tidak optimal karena refocusing anggaran untuk penanganan COVID-19.

Kurangnya pelibatan unit kerja teknis dalam penyusunan anggaran menunjukkan lemahnya pendekatan partisipatif budgeting, padahal partisipasi menjadi salah satu elemen penting dalam memastikan anggaran sesuai kebutuhan riil (Mardiasmo, 2018). Selain itu, keterbatasan pemahaman teknis pegawai non-keuangan terhadap sistem aplikasi SAKTI menyebabkan proses input data bergantung pada satu atau dua orang yang menguasai sistem, yang dapat menjadi risiko organisasi.

Dalam aspek pengawasan, fokus yang masih dominan pada aspek administratif menunjukkan bahwa prinsip *performance-based budgeting* belum sepenuhnya diterapkan. Evaluasi keuangan masih terpaku pada kesesuaian nominal, bukan pada dampak atau hasil dari kegiatan yang didanai. Padahal, seperti yang dijelaskan oleh Mahmudi (2019), pengelolaan anggaran publik idealnya harus mampu menunjukkan hubungan antara dana yang dikeluarkan dengan manfaat yang dihasilkan.

Analisis juga menunjukkan bahwa pandemi COVID-19 memberi tantangan tersendiri. Banyak kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan, sementara kebutuhan akan pengeluaran tambahan seperti alat pelindung diri, disinfektan, dan kebutuhan sanitasi meningkat drastis. Hal ini menuntut fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran dan kesiapan sistem untuk merespons dinamika kebijakan. Dalam hal ini, Lapas dinilai cukup adaptif, namun masih memerlukan penguatan dalam aspek dokumentasi dan pelaporan anggaran perubahan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis terhadap proses pengelolaan anggaran di Lembaga Pemasyrakatan Narkotika Klas IIA Yogyakarta selama tahun anggaran 2020, dapat disimpulkan hal-hal berikut:

Pengelolaan anggaran telah berjalan cukup baik secara prosedural, terutama dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Seluruh tahapan dilaksanakan sesuai ketentuan dari Kementerian Keuangan dan Direktorat Jenderal Pemasyrakatan. Sedangkan partisipasi dalam perencanaan anggaran masih terbatas, karena penyusunan anggaran cenderung dilakukan secara *top-down* tanpa melibatkan secara aktif seluruh unit kerja. Hal ini berisiko menimbulkan ketidaksesuaian antara perencanaan dan kebutuhan aktual di lapangan. Pelaksanaan anggaran terdampak pandemi COVID-19, yang menyebabkan banyak kegiatan direalokasi atau dibatalkan. Meskipun demikian, Lapas mampu menyesuaikan pelaksanaan anggaran dengan tetap menjaga akuntabilitas dan ketepatan pelaporan. Pengawasan anggaran masih bersifat administratif, belum menyentuh evaluasi berbasis kinerja atau manfaat program. Akibatnya, efektivitas penggunaan anggaran belum dapat dinilai secara menyeluruh dari sisi output maupun *outcome*.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

Meningkatkan partisipasi unit kerja teknis dalam proses perencanaan anggaran, agar alokasi dana dapat mencerminkan kebutuhan nyata di lapangan. Ini penting untuk meningkatkan efektivitas program dan menghindari pemborosan. Kemudian memberikan pelatihan rutin kepada pegawai non-keuangan mengenai sistem aplikasi anggaran (seperti SAKTI), prosedur pelaksanaan dan pelaporan keuangan, agar pengelolaan tidak terpusat hanya pada satu atau dua personel saja. Memperkuat fungsi pengawasan internal, tidak hanya terbatas pada pemeriksaan administratif, tetapi juga pada evaluasi kinerja kegiatan secara menyeluruh, termasuk pencapaian output dan manfaat kegiatan yang dibiayai oleh anggaran negara. Menyiapkan skema darurat dalam perencanaan anggaran tahunan, sebagai antisipasi terhadap kondisi krisis seperti pandemi, agar Lapas tetap mampu memenuhi kebutuhan operasional pokok secara fleksibel tanpa melanggar aturan keuangan negara.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Asri, C. P. (2021). Analysis of the effect of employee performance, turnover intention on organizational commitment during the covid-19 pandemic. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(4).
- Asri, C. P. (2021). Pengaruh shared value terhadap komitmen pada UMKM di daerah istimewa yogyakarta. *Equilibria pendidikan: jurnal ilmiah pendidikan ekonomi*, 6(2), 51-55.
- Asri, C. P., & Subyantoro, A. (2017). The analysis of job satisfaction influence and organizational commitment towards turnover intentions moderated by person-organization fit. *International Journal of Computer Networks and Communications Security*, 5(8), 171.

- BPK RI. (2021). Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2020. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. <https://www.bpk.go.id>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harun, H. (2020). Determinants of public financial management performance in Indonesia. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, 6(1), 15–28.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Indriani, D., & Nugroho, A. (2021). Analisis pengelolaan keuangan pada lembaga masyarakat dalam perspektif good governance. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 8(2), 89–98.
- Kemenkeu RI. (2020). Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2020. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.kemenkeu.go.id>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2020. <https://www.kemenkeu.go.id>
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, M. (2017). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFU UGM.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik: Edisi revisi*. Yogyakarta: Andi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sutaryo, S., & Sinaga, T. (2021). Pengaruh pengendalian intern dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas pengelolaan keuangan daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(1), 45–56.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.