



# JURNAL MANAJEMEN PEMBANGUNAN DAERAH

*Journal of Regional Development Management*

Volume 9 Nomor 1, Juni 2017

**STRATEGI MENINGKATKAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH KOTA BOGOR DALAM PENGELOLAAN APBD**  
*Muhamad Syauqi, Hermanto Siregar, dan Yusman Syaukat*

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PEMERINTAH KOTA JAKARTA UTARA**  
*Lufhti Faturahman Alamsyah, Muhammad Firdaus, dan Lukman Mohammad Baga*

**STRATEGI PENANGGULANGAN KEMISKINAN DI KOTA JAKARTA TIMUR**  
*Sarjono, Sri Hartoyo, dan Dedi Budiman Hakim*

**PARIWISATA BERBASIS MASYARAKAT UNTUK PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH KABUPATEN KEPULAUAN ANAMBAS**  
*Tinnike Coster, Lala M.Kolopaking, dan A Faroby Falatehan*

**PENINGKATKAN PENERIMAAN RUMAH SAKIT PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH HASANUDDIN DAMRAH (RSUD-HD) KABUPATEN BENGKULU SELATAN**  
*Rahmad Harry Dapin, Sri Hartoyo, dan Harianto*

**STRATEGI KESIAPAN PEMERINTAH KOTA BOGOR DALAM PENERAPAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN BERBASIS *E-PLANNING***  
*Balgi Fahmi Sani, Harianto, dan A Faroby Falatehan*

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS LAPORAN KEUANGAN PEMERINTAH KABUPATEN KEPULAUAN ANAMBAS**  
*Herryanto, Ma`mun Sarma, dan Abdul Kohar Irwanto*



**Kerjasama**

Program Studi Manajemen Pembangunan Daerah (MPD) IPB  
Perhimpunan Ilmu Ekonomi Pertanian Indonesia (PERHEPI)

## ARTIKEL

- STRATEGI MENINGKATKAN EFISINESI DAN EFEKTIVITAS KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH KOTA BOGOR DALAM PENGELOLAAN APBD**  
 Muhamad Syauqi, Hermanto Siregar, dan Yusman Syaukat 1 - 16
- STRATEGI PENINGKATAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PEMERINTAH KOTA JAKARTA UTARA**  
*Lufhti Faturahman Alamsyah, Muhammad Firdaus, dan Lukman Mohammad Baga* 17 - 24
- STRATEGI PENANGGULANGAN KEMISKINAN DI KOTA JAKARTA TIMUR**  
*Sarjono, Sri Hartoyo, dan Dedi Budiman Hakim* 25 - 29
- PARIWISATA BERBASIS MASYARAKAT UNTUK PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH KABUPATEN KEPULAUAN ANAMBAS**  
*Tinnike Coster, Lala M.Kolopaking, dan A Faroby Falatehan* 30 - 43
- PENINGKATKAN PENERIMAAN RUMAH SAKIT PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH HASANUDDIN DAMRAH (RSUD-HD) KABUPATEN BENGKULU SELATAN**  
*Rahmad Harry Dapin, Sri Hartoyo, dan Harianto* 44 - 56
- STRATEGI KESIAPAN PEMERINTAH KOTA BOGOR DALAM PENERAPAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN BERBASIS *E-PLANNING***  
*Balgi Fahmi Sani, Harianto, dan A Faroby Falatehan* 57 - 67
- STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS LAPORAN KEUANGAN PEMERINTAH KABUPATEN KEPULAUAN ANAMBAS**  
*Herryanto, Ma`mun Sarma, dan Abdul Kohar Irwanto* 68 - 81

Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah (MPD) adalah media ilmiah penyebaran utama hasil-hasil penelitian sosial - ekonomi dalam lingkup pembangunan daerah dengan misi meningkatkan pengetahuan dan keterampilan profesional serta pemberi informasi bagi pengambil kebijakan, praktisi dan pemerhati pembangunan daerah. Jurnal MPD terbit perdana April 2009, Jurnal MPD diterbitkan dua kali dalam satu tahun oleh Program studi Manajemen Pembangunan Daerah, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB bekerjasama dengan Perhimpunan Ilmu Ekonomi Pertanian Indonesia (PERHEPI).

Jurnal MPD. Volume 9 Nomor 1, Juni 2018

### **Penanggung Jawab**

**Dr. Ir. Ma'mun Sarma, MS, M.Ec**

(Ketua Program Studi Manajemen Pembangunan Daerah,  
Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor)

### **Dewan Redaksi**

Ketua : Dr. Ir. Lukman M Baga, MA.Ec  
Anggota : Dr. A. Faroby Falatehan, SP, ME  
Hendra Khaerizal, SP, M.Si

### ***Reviewer Internal***

Prof. Dr. Ir. Hermanto Siregar, M.Ec  
Prof. Dr. Ir. Bambang Juanda, MS  
Prof. Dr. Ir. Yusman Syaikat, M.Ec  
Prof. Dr. Ir. Sri Hartoyo, MS  
Dr. Ir. Lala M Kolopaking, MS  
Dr. Ir. Ernan Rustadi, M.Agr  
Dr. Ir. Dedi Budiman Hakim, M.A.Ec  
Dr. Ir. Sri Mulatsih, M.Sc  
Dr. Ir. Abdul Kohar Irwanto, M.Sc  
Dr. Ir. Ekawati S Wahyuni, MS  
Dr. Alla Asmara, S.Pt, M.Si

### ***Mitra Bestari***

Prof. Dr. Ir. Bustanul Arifin, MSc  
Dr. Ir. Himawan Hariyoga, MSc  
Dr. Ir. H. M. Ikhwanudin Mawardi, Msc  
Dr. Ir. Sugeng Budiharsono

### ***Redaksi Pelaksana***

Fieta Resnia Handayani, A.Md  
Dhini Fajri, A.Md  
Supriyadi

### **Alamat Redaksi**

Program Studi Manajemen Pembangunan Daerah  
Fakultas Ekonomi dan Manajemen - Institut Pertanian Bogor  
Jl. Kamper Wing 5 Level 4, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680.  
Tlp/Fax: +62-251-862-9342. Mobile: +62-852-1842-6205  
Website: <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalmpd>  
E-mail: [mpdipb@apps.ipb.ac.id](mailto:mpdipb@apps.ipb.ac.id) & [mpdipb@ipb.ac.id](mailto:mpdipb@ipb.ac.id)

## STRATEGI MENINGKATKAN EFISINESI DAN EFEKTIVITAS KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH KOTA BOGOR DALAM PENGELOLAAN APBD

*Strategy Increased Efficiency and Effectiveness of Bogor City Government Finance Performance in  
Managing the Budgetary of Regional Revenue and Expenditure*

**Muhamad Syauqi<sup>1</sup>, Hermanto Siregar<sup>2</sup>, Yusman Syaukat<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Staff Biro Perencanaan dan Keuangan Kementerian Pariwisata. Email: difla\_2000@yahoo.com

<sup>2</sup>Staff Pengajar Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB. Email:  
hermansiregar@yahoo.com

<sup>3</sup>Staff Pengajar Departemen Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB.  
Email: ysyaukat@apps.ipb.ac.id

### ABSTRACT

*Financial performance and budgetary realization is one of the most important keys into the progress of an organization. Healthy or not can be marked from the financial performance that showed by the financial statements, that's would be the source of organizational decisions in the future of financial side. The purpose of this research to analysis the finance performance of Bogor city government that measured with regional finance ratio, identifies the factors are affecting finance performance Bogor city government, formulate the strategies and policies in order to increasing efficiency and effectiveness the finance performance of Bogor city government in managing of the budgetary of regional revenue and expenditure. This research applied descriptive analysis, quantitatively using multiple regression method and analytical hierarchy process. The result makes the point that the finance performance of Bogor city government has unstable yet. This measured by the indicator i.e less fiscal decentralization has given dependency to the central government very high. There have the variables influence between investment, percapita income, local taxes that had a positive and gross regional domestic product (PDRB) has a negative impact also significant influence toward the financial performance. The priority sequences of strategies to improve the efficiency and effectiveness of Bogor Government finance performance with analytical hierarchy process method as follows: (1) increasing the supervision; (2) education and training; (3) communication and commitment to achieve the goals; (4) implementation the incentive and disincentive regulations; (5) intensification and intensification of taxes and local retribution*

*Keywords: Efficiency and Effectiveness, Financial Performance, Bogor City Government, Budgetary of Regional Revenue and Expenditure*

### ABSTRAK

Kinerja keuangan dan realisasi anggaran merupakan salah satu kunci dalam kemajuan suatu organisasi. Sehat atau tidaknya suatu organisasi dapat dinilai dari kinerja keuangan ditunjukkan oleh laporan keuangan, hal itu yang akan menjadi sumber keputusan organisasi di masa mendatang dari sisi finansial. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor yang diukur dengan rasio keuangan daerah, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor, merumuskan strategi dan kebijakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor dalam pengelolaan APBD. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, analisis kuantitatif menggunakan metode regresi linier berganda dan AHP. Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor belum stabil. Hal ini ditunjukkan oleh indikator desentralisasi fiskal kurang mengingat ketergantungan keuangan terhadap pemerintah pusat sangat tinggi. Ada pengaruh antara variabel investasi, pendapatan perkapita, pajak daerah mempunyai pengaruh yang positif dan PDRB mempunyai pengaruh yang negatif signifikan terhadap kinerja keuangan. Urutan prioritas strategi meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor dengan metode AHP adalah sebagai berikut: 1. meningkatkan pengawasan, 2. Pendidikan dan pelatihan, 3. komunikasi dan komitmen pencapaian sasaran, 4. penerapan regulasi insentif dan disinsentif, 5. intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah.

**Kata Kunci:** Efisiensi Dan Efektivitas, Kinerja Keuangan, Pemerintah Kota Bogor, APBD



## PENDAHULUAN

Paradigma pengelolaan keuangan daerah telah mengalami perubahan yang sangat mendasar sejak di terapkannya otonomi daerah pada tahun 2001. Undang-undang nomor 32 tahun 2004 yang telah direvisi menjadi undang-undang nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah dan undang-undang nomor 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah menjadi landasan utama dalam pelaksanaan otonomi daerah. Tujuan otonomi daerah secara umum adalah untuk meningkatkan kemandirian daerah, memperbaiki transparansi dan akuntabilitas publik atas pengelolaan keuangan daerah, meningkatkan responsivitas pemerintah terhadap kebutuhan publik, meningkatkan partisipasi publik dalam pembangunan daerah, meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan dan pelayanan publik, serta mendorong demokratisasi di daerah (Mahmudi 2009).

Pemberian otonomi yang luas dan desentralisasi fiskal membuka jalan bagi pemerintah untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kepentingan publik. Jika pengelolaan keuangan daerah dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, transparansi, akuntabilitas dan berkeadilan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi suatu daerah. Sehingga keuangan daerah merupakan salah satu unsur yang penting dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan daerah. Untuk pengelolaan keuangan daerah dibutuhkan sumber daya ekonomi berupa keuangan yang di tuangkan dalam suatu anggaran pemerintah daerah.

Pengelolaan keuangan yang di tuangkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang langsung maupun tidak langsung mencerminkan kemampuan pemerintah

daerah dalam membiayai pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan sosial masyarakat. Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) merupakan instrumen kebijakan yang utama bagi pemerintah daerah. Anggaran pendapatan dan belanja daerah dalam era otonomi daerah di susun dengan pendekatan kinerja. Anggaran dengan pendekatan kinerja adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan kepada upaya pencapaian hasil kinerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang di tetapkan (Mardiasmo 2002).

Prinsip-prinsip yang mendasari dalam hal pengelolaan keuangan daerah, yaitu transparansi, akuntabilitas, dan *value for money*. Transparansi adalah keterbukaan dalam proses perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan anggaran daerah. Hal tersebut memberikan arti bahwa anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat. Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban publik yang berarti bahwa proses penganggaran mulai perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat. Masyarakat tidak hanya memiliki hak untuk mengetahui anggaran tersebut, tetapi juga berhak menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut. *Value for money* adalah diterapkannya tiga prinsip dalam proses penganggaran yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Ekonomi berkaitan dengan pemilihan dan penggunaan sumber daya dalam jumlah dan kualitas tertentu pada harga yang paling murah. Efisiensi berarti penggunaan dana masyarakat (*public money*) tersebut menghasilkan output yang maksimal atau berdaya guna.

Efektivitas berarti bahwa penggunaan anggaran tersebut harus mencapai target atau tujuan untuk kepentingan publik (Mardiasmo 2002). Pengalokasian anggaran pada APBD khususnya dengan pendekatan alokatif efisiensi dan efektivitas pada akhirnya menjadi salah

satu agenda penting bagi setiap instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah dalam rangka mendukung reformasi keuangan negara yang telah dicanangkan, termasuk di dalamnya sebagai pengemban amanat ini adalah Pemerintah Kota Bogor.

Tabel 1. Ringkasan APBD Kota Bogor Tahun 2011 s/d 2014 (miliar rupiah)

No	Uraian	2011		2012		2013		2014		Rata-rata
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	
1	Pendapatan Daerah									
1.1	PAD	200,43	230,44	252,28	300,93	400,67	464,69	483,01	544,83	385,22
1.2	Dana Perimbangan	590,40	602,21	732,26	741,64	800,46	792,97	863,50	835,64	748,11
1.3	Lain-Pend Daerah yg Sah	321,68	308,97	349,57	313,95	330,52	316,70	406,99	357,21	313,20
	Jumlah Pendapatan Daerah	1.112,51	1.141,63	1.334,12	1.356,52	1.531,66	1.574,37	1.753,51	1.737,69	1.457,55
2	Belanja Daerah									
2.1	Belanja Tdk Langsung	679,22	651,34	703,56	673,88	826,18	759,62	850,98	779,84	716,170
2.2	Belanja Langsung	504,37	423,23	697,75	582,32	841,98	662,50	1.141,84	923,12	647,79
	Jumlah Belanja Daerah	1.183,79	1.074,57	1.401,32	1.256,20	1.668,17	1.422,13	1.992,82	1.702,96	1.363,96
	Surplus /Defisit	(71,27)	67,06	(67,20)	100,32	(136,50)	152,23	(239,31)	54,73	93,58

Sumber: Laporan Realisasi APBD Kota Bogor 2011-2014 BPKAD, 2015

Tabel 1 menunjukkan bahwa selama empat tahun terakhir penyerapan anggaran pada APBD Kota Bogor terus mengalami trend penurunan. Anggaran yang tidak terserap dari APBD Kota Bogor pada tahun 2011 sebesar Rp 67,06 miliar lalu menurun kembali menjadi Rp 100,32 miliar di tahun 2012. Jika di rata-ratakan pertahun anggaran yang tidak serap pada APBD Kota Bogor selama empat tahun terakhir sebesar Rp 93,58

miliar. Kegagalan dalam mencapai target penyerapan anggaran mengindikasikan telah terjadinya inefisiensi dan inefektivitas dalam pengalokasi anggaran di Kota Bogor. Banyaknya anggaran APBD yang tidak terserap akan berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap pelayanan dasar publik seperti pendidikan, kesehatan, pembukaan lapangan kerja baru dan juga pertumbuhan ekonomi di Kota Bogor.

Tabel 2. Rasio Tingkat Efisiensi Pendapatan Daerah Pemerintah Kota Bogor TA 2011-2014

Tahun	Total Realisasi Pendapatan Daerah (miliar rupiah)	Total Realisasi Belanja Daerah (miliar rupiah)	Rasio (BD/PD) %	Kriteria Efisiensi
2011	1.141,63	1.074,57	94,12	Kurang Efisien
2012	1.356,52	1.256,20	92,60	Kurang Efisien
2013	1.574,37	1.422,13	90,33	Kurang Efisien
2014	1.757,69	1.702,96	96,88	Kurang Efisien
Rata-rata	1.457,55	1.363,97	93,58	Kurang Efisien

Sumber: Laporan Realisasi APBD Kota Bogor 2011-2014 BPKAD, diolah 2015.

Berdasarkan Tabel 2, Pemerintah Kota Bogor kurang efisien dalam membelanjakan anggaran belanja daerah. Rasio tingkat efisiensi pendapatan daerah menjadi indikator bagi pemerintah daerah dalam melakukan pemungutan

pendapatan. Pemerintah daerah dituntut untuk dapat bertindak efisien sehingga perbandingan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan besarnya pendapatan yang diterima bersifat rasional. Semakin rendah biaya



yang dikeluarkan pemerintah dalam menjangkau pendapatan dari PAD, maka pemerintah daerah masuk dalam kategori efisien (Mahmudi 2010).

Tabel 3, menjelaskan bahwa tingkat efektivitas belanja daerah pemerintah Kota Bogor baru berada pada kriteria cukup efektif dalam membelanjakan anggaran belanja daerahnya. Rasio tingkat efektivitas belanja daerah berhubungan dengan derajat keberhasilan pemerintah terhadap kemampuannya dalam menyediakan pelayanan masyarakat yang merupakan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya melalui realisasi penyerapan anggaran belanja (Sumenge 2013).

Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas pemerintah daerah dan pimpinan daerah dalam menghasilkan pelayanan publik

yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan untuk menunjukkan bagaimana uang publik di belanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah di belanjakan secara ekonomis, efektif dan efisien. Berdasarkan RPJMD (rencana pembangunan jangka menengah daerah) Kota Bogor tahun 2015-2019 yang salah satu misinya mewujudkan pemerintahan yang bersih dan transparan melalui perbaikan kinerja keuangan dan akuntabilitas. Maka pertanyaan penelitian ini yang pertama adalah. **Bagaimana kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor di ukur dengan rasio keuangan daerah? dan yang kedua adalah faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor?**

Tabel 3. Rasio Tingkat Efektivitas Belanja Daerah Pemerintah Kota Bogor TA 2011-2014

Tahun	Total Anggaran Belanja Daerah (miliar rupiah)	Total Realisasi Belanja Daerah (miliar rupiah)	Rasio (TRBD/TABD) %	Kriteria Efektivitas
2011	1.183,79	1.074,57	90,77	efektif
2012	1.401,32	1.256,20	89,64	cukup efektif
2013	1.668,17	1.422,13	85,25	cukup efektif
2014	1.992,82	1.702,96	85,45	cukup efektif
Rata-rata	1.561,53	1.363,97	87,35	cukup efektif

Sumber: Laporan Realisasi APBD Kota Bogor 2011-2014 BPKAD, diolah 2015.

Tabel 2 dan 3 menunjukkan bahwa kinerja keuangan Pemerintah Kota Bogor dalam pengelolaan APBD nya berdasarkan rasio tingkat efisiensi pendapatan daerah masih kurang efisien dan rasio tingkat efektivitas belanja daerahnya baru berada pada penilaian cukup efektif. Hal tersebut bertentangan dengan kebijakan walikota dan wakil walikota Bogor yang tercantum didalam RPJMD tahun 2015-2019 di mana memberi penekanan pada efisiensi dan relokasi anggaran. Berdasarkan hal tersebut maka pertanyaan penelitian ini yang ketiga adalah **Bagaimana strategi**

**dan kebijakan Pemerintah Kota Bogor untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor dalam pengelolaan APBD?**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor di ukur dengan rasio keuangan daerah.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor.

3. Merumuskan strategi dan kebijakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor dalam pengelolaan APBD.

### METODOLOGI

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Analisis deskriptif  
 Analisis kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor di analisis dengan menggunakan lima rasio keuangan daerah yaitu derajat desentralisasi fiskal, ketergantungan keuangan daerah, kemandirian keuangan daerah, pertumbuhan dan aktivitas.
2. Analisis regresi linier berganda  
 Perumusan model yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari beberapa model hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lajdin (2008) yang menyatakan bahwa investasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemandirian fiskal di Provinsi Sulawesi Tengah. Basir (2009) yang menyatakan bahwa PDRB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapasitas fiskal daerah di Kota Parepare. Suprajitno (2003) yang menyatakan bahwa pendapatan perkapita berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemandirian fiskal di Kabupaten Banjarnegara. Florida (2006) yang menyatakan bahwa pajak daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pemerintah Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatra Utara. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$KKD = \alpha + \beta_1 INV + \beta_2 PDRB + \beta_3 PP + \beta_4 PD + \epsilon$$

Keterangan:

- KDD = Kinerja keuangan daerah dalam penelitian ini di proksikan dengan rasio kemandirian keuangan daerah  
 $\alpha$  = Intersep

- $\beta$  = Koeffisien  
 PP = Investasi (milyar rupiah)  
 PDRB = Produk Domestik Regional bruto (milyar rupiah)  
 PP = Pendapatan Perkapita (juta Rupiah)  
 PD = Pajak Daerah (milyar rupiah)  
 E = Error

3. Analisis *analytical hierarchi process* (AHP) untuk merumuskan strategi.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Kinerja Keuangan Pemerintah Kota Bogor

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan rasio derajat desentralisasi fiskal rata-rata tingkat desentralisasi fiskal pemerintah Kota Bogor periode tahun anggaran 2005-2014 adalah 18,61 persen sehingga diklasifikasikan menurut kriteria penilaian tingkat desentralisasi fiskal adalah pemerintah Kota dengan tingkat desentralisasi fiskal **kurang**. Rata-rata tingkat ketergantungan keuangan daerah pemerintah Kota Bogor terhadap pemerintah pusat pada kurun waktu periode tahun anggaran 2005-2014 adalah 57,96 persen. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja PAD maupun sumber pendapatan lainnya belum optimal dalam membiayai aktifitas pembangunan daerah sehingga daerah sangat bergantung dengan adanya subsidi pemerintah melalui dana perimbangan. Maka dapat dikatakan bahwa tingkat ketergantungan keuangan daerah pemerintah Kota Bogor terhadap bantuan pemerintah pusat **sangat tinggi**.

Rata-rata tingkat kemandirian keuangan daerah pemerintah Kota Bogor selama periode tahun anggaran 2005-2014 adalah 31,31 persen sehingga diklasifikasikan menurut kriteria penilaian kemandirian keuangan daerah adalah pemerintah kota dengan tingkat kemandirian keuangan daerah **sedang**. PAD di Kota Bogor terus menunjukkan trend pertumbuhan dengan rata-rata pertumbuhan PAD 10 tahun terakhir di Kota Bogor sebesar 25,31 persen. Hal ini





diakibatkan oleh pertumbuhan ekonomi di Kota Bogor yang semakin baik. Pertumbuhan belanja rutin Kota Bogor mengalami tren positif dalam arti dimana pertumbuhan belanja rutin yang semakin menurun setiap tahunnya sebesar 10.99 persen pertahun.

Berdasarkan hasil perhitungan rasio aktivitas dapat diketahui bahwa pada periode tahun anggaran 2005 sampai dengan tahun 2014 anggaran belanja daerah Kota Bogor lebih dominan dialokasikan untuk belanja rutin dengan rata-rata 59,75 persen. Porsi APBD yang dialokasikan untuk belanja rutin hampir selalu diatas 50 persen semakin tinggi persentase dana yang dialokasikan untuk belanja rutin berarti persentase belanja operasional untuk sarana dan prasarana ekonomi masyarakat cenderung semakin kecil. Hal tersebut menunjukkan bahwa selama 10 tahun terakhir APBD Kota Bogor lebih banyak dihabiskan untuk membiayai belanja rutin.



Gambar 7. Diagram layang-layang (kite diagram) kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor

**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Pemerintah Kota Bogor**

Hasil analisis sebagaimana pada Tabel 4 menunjukkan bahwa sekitar 99.7% faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor dapat dijelaskan oleh variabel independen, sedangkan sisanya 0.3% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.

Keempat variabel berpengaruh nyata dan signifikan pada tingkat kepercayaan 5% atau 0.05 . Lebih lanjut diketahui nilai F statistik sebesar 0.000000 dengan nilai *Significance of F (P-Value)* lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang diperoleh baik dan layak digunakan. Persamaan kinerja keuangan pemkot Bogor ini memenuhi empat asumsi dasar yaitu tidak mengalami gangguan ekonometrika baik itu multikolinieritas, normalitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

Nilai investasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan pemkot Bogor sebagaimana ditunjukkan oleh *prob*-nya (0.0015) yang lebih kecil dari 0.05. Sedangkan nilai koefisien variabel bernilai 1.227474 menunjukkan bahwa investasi menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan pemkot Bogor. Hal ini dapat dikatakan bahwa jika terjadi peningkatan investasi sebesar Rp 1 miliar rupiah maka akan menyebabkan kenaikan kinerja keuangan sebesar 1.227474 persen.

Investasi baik melalui penanaman modal dalam negeri (PMDN) maupun penanaman modal asing (PMA) akan mendorong pertumbuhan ekonomi. Pemerintah Kota Bogor perlu memfasilitasi berbagai aktivitas peningkatan perekonomian, salah satunya dengan membuka kesempatan berinvestasi karena investasi berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi dan secara tidak langsung investasi akan berpengaruh terhadap penerimaan daerah. Meningkatnya penerimaan daerah akan berujung pada peningkatan kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor.

PDRB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan pemkot Bogor sebagaimana ditunjukkan oleh *prob*-nya (0.0018) yang lebih kecil dari 0.05. Sedangkan nilai koefisien variabel bernilai -1.646975 menunjukkan bahwa PDRB menunjukkan pengaruh yang negatif terhadap kinerja keuangan

pemkot Bogor. Hal ini dapat dikatakan bahwa jika terjadi peningkatan PDRB sebesar Rp 1 miliar maka akan menyebabkan penurunan kinerja keuangan sebesar 1.646975 persen. PDRB berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan karena sektor andalan atau *leading sector* perekonomian Kota Bogor masih didominasi oleh tiga sektor utama yakni perdagangan besar dan eceran; reparasi mobil dan sepeda motor, industri pengolahan, transportasi dan pergudangan. Peranan sektor-sektor tersebut secara total melebihi 50 persen dari total PDRB Kota Bogor. Ketiga

sektor tersebut yang memiliki peranan yang cukup vital dalam pembentukan PDRB serta memberikan *multiplier effect* yang besar bagi pertumbuhan sektor ekonomi lainnya di Kota Bogor. Akan tetapi ketiga sektor tersebut tidak termasuk ke dalam jenis pajak daerah yang berhak di pungut pemerintah Kabupaten/Kota sebagaimana yang ditetapkan dalam undang-undang (*closed-list*) seperti pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan sehingga peningkatan pada PDRB Kota Bogor berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor.

Tabel 4. Faktor Penentu Kinerja Keuangan Pemerintah Kota Bogor.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-33436.12	14177.97	-2.358315	0.0401
INVESTASI	1.227474	0.283564	4.328735	0.0015
PDRB	-1.646975	0.389589	-4.227467	0.0018
PENDAPATAN_PERKAPITA	1.335716	0.412614	3.237207	0.0089
PAJAK_DAERAH	4.211011	0.192459	21.88008	0.0000
R-squared	0.997785	Mean dependent var		42780.33
Adjusted R-squared	0.996898	S.D. dependent var		79201.01
S.E. of regression	4410.877	Akaike info criterion		19.88274
Prob(F-statistic)	0.000000			

Keterangan: Signifikan pada taraf nyata 5%

Pendapatan perkapita memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan pemkot Bogor sebagaimana ditunjukkan oleh *prob*-nya (0.0089) yang lebih kecil dari 0.05. Sedangkan nilai koefisien variabel bernilai 1.335716 menunjukkan bahwa faktor pendapatan perkapita menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan pemkot Bogor. Hal ini dapat dikatakan bahwa jika terjadi peningkatan pendapatan perkapita sebesar Rp 1 juta maka akan menyebabkan kenaikan kinerja keuangan sebesar 1.335716 persen. Salah satu faktor yang menyebabkan meningkatnya penerimaan daerah adalah meningkatnya tingkat hidup dan ekonomi masyarakat yang tercermin dalam pendapatan perkapita.

Meningkatnya pendapatan perkapita suatu daerah berarti semakin besar kemampuan masyarakat tersebut untuk membiayai pengeluaran pemerintahannya. Pendapatan perkapita merupakan salah satu ukuran bagi kemakmuran suatu daerah, pendapatan perkapita seseorang yang semakin tinggi akan meningkatkan kemampuan seseorang untuk membayar (*ability to pay*) berbagai pungutan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Pada tingkat distribusi pendapatan tertentu yang tetap semakin tinggi pendapatan perkapita rill suatu daerah, semakin besar pula kemampuan masyarakat daerah tersebut untuk membiayai pengeluaran rutin dan pengeluaran pembangunan pemerintahannya. Maka dapat dikatakan bahwa



semakin tinggi pendapatan perkapita suatu daerah, semakin besar pula potensi sumber penerimaan daerah tersebut sehingga kemampuan masyarakat untuk membayar pajak yang meningkat. Maka semakin tinggi pendapatan perkapita suatu daerah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

Pajak daerah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan pemkot Bogor sebagaimana ditunjukkan oleh *prob*-nya (0.0000) yang lebih kecil dari 0.05. Sedangkan nilai koefisien variabel bernilai 4.211011 menunjukkan bahwa pajak daerah menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan pemkot Bogor. Hal ini dapat dikatakan bahwa jika terjadi peningkatan pajak daerah sebesar Rp 1 miliar maka akan menyebabkan kenaikan

kinerja keuangan sebesar 4.211011 persen. Pajak daerah yang merupakan salah satu sumber penting PAD sangat berpengaruh pada kinerja keuangan pemerintah daerah. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Florida (2007) yang mengatakan bahwa pajak daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Karakteristik pajak daerah yang terdiri dari banyak jenis seperti pajak hotel, pajak hiburan dan lain-lain menjadikan pajak daerah sebagai salah satu sumber kekuatan utama daerah dalam menggali pendapatan asli daerahnya (PAD), sehingga dapat dijelaskan penerimaan pajak daerah yang tinggi menunjukkan kinerja keuangan pemerintah daerah yang baik.

Tabel 5. Distribusi Persentase PDRB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha Kota Bogor Tahun 2010-2014 (Persen)

Kategori	Uraian	2010	2011	2012	2013	2014
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
A	Pertanian, Kehutanan dan Perikanan	1,07	1,02	0,95	0,89	0,83
B	Pertambangan dan Penggalian	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C	Industri Pengolahan	20,36	19,95	19,23	18,57	18,53
D	Pengadaan Listrik dan Gas	4,79	4,87	5,45	5,81	6,74
E	Pengadaan Air, Pengolahan Sampah dan Daur Ulang	0,10	0,10	0,11	0,11	0,10
F	Konstruksi	11,39	11,19	11,27	11,38	11,27
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	22,50	22,73	22,75	22,75	22,25
H	Transportasi dan Pergudangan	10,79	10,80	10,96	11,11	10,83
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	4,42	4,39	4,36	4,49	4,45
J	Informasi dan Komunikasi	4,05	4,30	4,31	4,17	4,41
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	6,59	6,59	6,55	6,93	6,79
L	Real Estat	2,12	2,16	2,20	2,23	2,24
M,N	Jasa Perusahaan	1,86	2,01	2,03	2,05	2,04
O	Administrasi Pemerintah, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	3,12	3,18	3,21	3,02	3,03
P	Jasa Pendidikan	2,33	2,33	2,48	2,54	2,59
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	1,11	1,09	1,06	1,04	1,09
R,S,T,U	Jasa Lainnya	3,38	3,30	3,10	2,94	2,81
<b>PDRB Total</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Sumber: BPS Kota Bogor, 2015

## PERUMUSAN STRATEGI

### Tingkat Peranan Faktor dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Keuangan Pemerintah Kota Bogor.

Perbandingan antar elemen “Faktor” berdasarkan “Goal” Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor, yaitu urutan pertama perencanaan dengan nilai 0,298 urutan selanjutnya secara berturut-turut adalah sistem/mechanisme dan sumber daya manusia (SDM) dengan nilai 0,246 dan dukungan kelembagaan dengan nilai 0,210. Perencanaan dinilai sebagai prioritas pertama dibandingkan faktor lainnya dikarenakan perencanaan dalam sebuah organisasi adalah sangat penting terutama dalam organisasi sektor publik dalam menyusun program-program yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Perencanaan yang matang, jelas dan terukur akan berdampak pada penggunaan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) yang tepat sasaran.

### Tingkat Peranan Aktor dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Keuangan Pemerintah Kota Bogor.

Dari hasil AHP, perbandingan antar unsur “Aktor” berdasarkan “Faktor” yaitu prioritas pertama DPRD dengan nilai 0,351. Prioritas kedua adalah badan perencanaan pembangunan daerah (Bappeda) dengan nilai 0,250. Prioritas selanjutnya sekretariat daerah (Setda) dengan nilai 0,218 dan yang terakhir adalah dinas pendapatan daerah (Dispenda) dengan nilai 0,181. DPRD dinilai memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar dibanding stakeholder lainnya dalam hal penentuan strategi meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor dikarenakan fungsi yang dimiliki oleh DPRD yang diatur didalam UU Nomor 27 tahun 2009 tentang susunan dan

kedudukan MPR/DPR-RI, DPD-RI dan DPRD dimana DPRD memiliki fungsi anggaran yang berwenang untuk membahas dan memberikan persetujuan atau tidak memberikan persetujuan terhadap RAPBD yang diajukan oleh kepala daerah.

### Tingkat Peranan Tujuan dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Keuangan Pemerintah Kota Bogor.

Perbandingan antar elemen “Tujuan” berdasarkan “Aktor” yaitu urutan pertama meningkatkan penyerapan belanja daerah dengan nilai 0,729 dan urutan selanjutnya optimalisasi pendapatan daerah dengan nilai 0,271. Responden berpendapat bahwa dengan meningkatkan penyerapan belanja daerah terlebih dahulu dapat mendorong terciptanya *multiplier effect* terhadap ekonomi. Kegagalan dalam meningkatkan penyerapan belanja daerah akan berakibat hilangnya manfaat belanja. Karena belanja daerah yang telah dialokasikan ternyata tidak semua dapat dimanfaatkan yang berarti terjadi dana yang menganggur, dan apabila hal tersebut terjadi maka telah terjadi inefektivitas belanja.

### Tingkat Strategi dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Keuangan Pemerintah Kota Bogor.

Perbandingan antar “Strategi” berdasarkan “Tujuan” adalah urutan pertama meningkatkan pengawasan dengan nilai 0.358, urutan kedua pendidikan dan pelatihan dengan nilai 0.193, urutan ketiga komunikasi dan komitmen pencapaian sasaran dengan nilai 0.184, urutan keempat penerapan regulasi insentif dan disinsentif dengan nilai 0.181 dan yang kelima adalah intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah dengan nilai 0.086. Dari hasil perhitungan dengan AHP (lampiran) ditunjukkan bahwa yang menjadi prioritas pada masing-masing level adalah seperti disajikan pada Gambar 8.



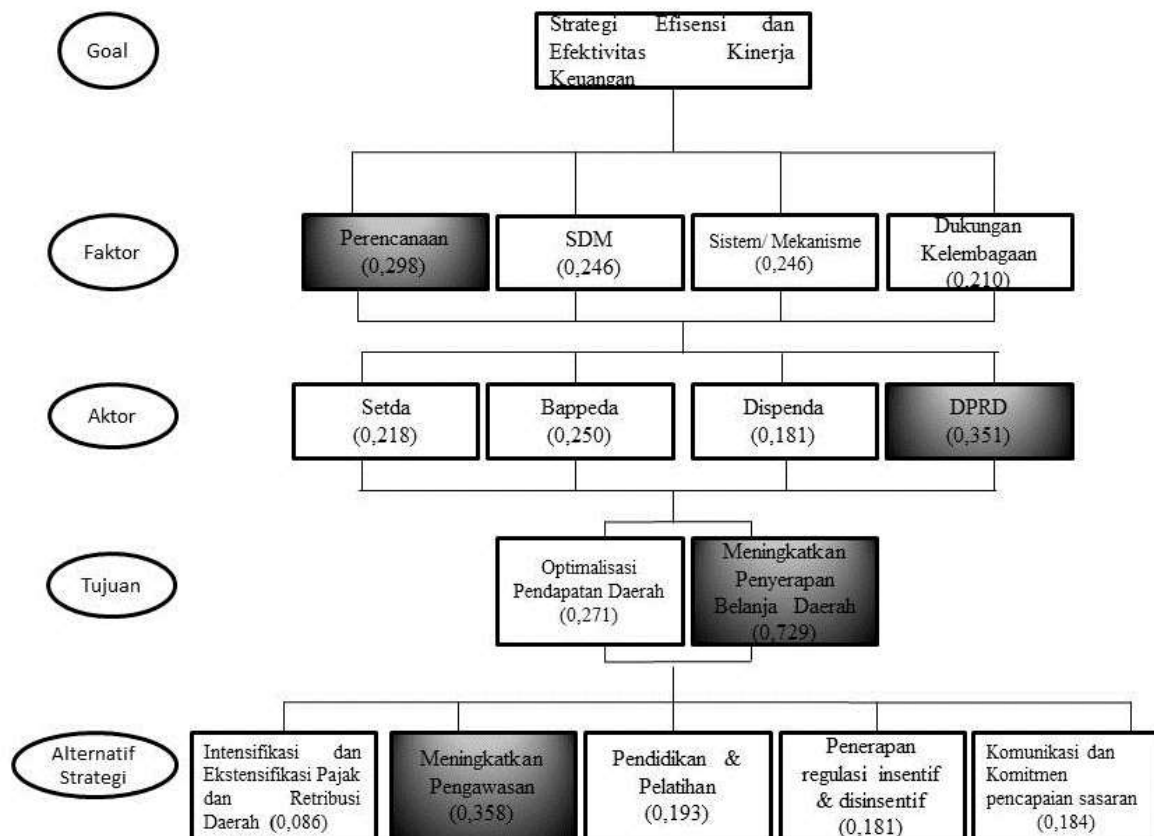


**IMPLIKASI KEBIJAKAN**

**Meningkatkan Pengawasan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan para pakar meningkatkan pengawasan merupakan strategi pertama yang harus diterapkan untuk bisa menerapkan strategi-strategi pendukung yang lainnya. Seperti yang telah di ketahui dari hasil analisis rasio tingkat efektivitas belanja daerah pemerintah Kota Bogor baru berada pada tingkat cukup efektif. Selama empat tahun terakhir efektivitas penyerapan anggaran belanja pemerintah kota Bogor yang tidak terserap rata-rata sebesar Rp 93,58 miliar per tahun. Rendahnya efektivitas penyerapan anggaran belanja daerah pada pemerintahan Kota Bogor disebabkan

oleh: 1) lemahnya perencanaan awal terkait penganggaran atas kebutuhan barang dan jasa yang akan dibeli dan 2) tidak optimalnya pengawasan atas pengadaan barang dan jasa itu sendiri. Kelemahan perencanaan akan berakibat pada dibelinya barang/jasa yang sebenarnya tidak dibutuhkan, yang pada akhirnya mengakibatkan kekhawatiran untuk mengeksekusinya yang berdampak pada rendahnya penyerapan anggaran belanja daerah. Pengawasan merupakan suatu rangkaian kegiatan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan publik. Pengawasan dilakukan untuk menjamin semuan kebijakan program dan kegiatan yang dilakukan sesuai aturan yang berlaku.



Gambar 8. Struktur Dan Nilai Bobot Hirarki AHP Strategi Meningkatkan Efisiensi Dan Efektivitas Kinerja Keuangan Pemerintah Kota Bogor.

Fungsi pengawasan merupakan salah satu fungsi terpenting DPRD dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Pengawasan keuangan daerah dilakukan oleh DPRD yang berfokus kepada pengawasan terhadap pelaksanaan

APBD. Pengawasan terhadap pelaksanaan APBD wujudnya adalah dengan melihat, mendengar dan mencermati pelaksanaan APBD yang dilakukan oleh SKPD, baik secara langsung maupun berdasarkan informasi yang diberikan oleh kostituen.

Penguatan fungsi pengawasan ini dapat dilakukan salah satunya melalui optimalisasi fungsi dan peran DPRD sebagai kekuatan penyeimbang (*balance of power*) bagi eksekutif daerah. Beberapa kegiatan yang bisa di implementasikan pada strategi ini antara lain (1) Membentuk tim evaluasi dan pengawasan penyerapan anggaran di seluruh unit kerja atau SKPD, (2) Melakukan pengawasan umpan balik (*Feedback Control*) yaitu pengawasan yang dilakukan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh unit kerja atau SKPD apakah telah sesuai dengan yang di rencanakan.

### **Pendidikan dan Pelatihan**

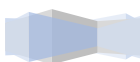
Kuantitas sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor yang berpengaruh terhadap optimaslisasi PAD. Kebijakan pemerintah pusat yang melakukan moratorium terhadap rekrutmen CPNS baru menyebabkan pemerintah Kota Bogor tidak dapat mengoptimalkan penerimaan PAD nya disebabkan jumlah PNS pada dinas pendapatan daerah (Dispenda) yang terbatas. Keterbatasan jumlah PNS pada Dispenda Kota Bogor menyebabkan kesulitan dalam menjangkau dan melayani wajib pajak yang terus bertambah. Komposisi anggaran belanja daerah pemerintah Kota Bogor selama empat tahun tahun terakhir yang didominasi oleh belanja pegawai dengan rata-rata 52,42 persen dimana hal tersebut sangat membebani APBD. Untuk mengatasi hal tersebut dapat dilakukan dengan program pemindahan PNS dari SKPD lain dan selanjutnya memberikan pendidikan dan pelatihan tentang pengelolaan pajak

daerah untuk meningkatkan kompetensi petugas pajak daerah yang baru .

Selain itu pengetahuan anggota DPRD mengenai anggaran sangat berpengaruh terhadap fungsi pengawasan keuangan daerah (APBD) yang dilakukan oleh anggota dewan. Perubahan mendasar dalam pengelolaan keuangan daerah (APBD) yaitu perubahan sistem penganggaran dari *traditional budget* ke *performance budget* menuntut pemahaman anggota dewan tentang fungsi penganggaran. Pendidikan dan pelatihan terhadap PNS dan anggota dewan tentang keuangan daerah diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi pegawai negeri sipil dan anggota dewan dalam pengelolaan keuangan daerah (APBD). Menyesuaikan kondisi yang diketahui dari hasil survei pada penelitian ini, maka beberapa kegiatan yang dapat di implementasikan dari strategi ini antara lain: (1) Pemberian beasiswa bagi para PNS untuk melanjutkan studi, (2) Mengadakan diklat-diklat tentang keuangan daerah seperti : diklat simda (sistem informasi manajemen daerah), diklat barang dan jasa, diklat bendahara, (3) Bimbingan teknis anggaran pada badan anggaran (Banggar) DPRD.

### **Komunikasi dan Komitmen Pencapaian Sasaran**

Keberhasilan efektivitas penyerapan anggaran belanja daerah salah satunya dipengaruhi dari keberhasilan pengendalian organisasi pada tindakan pimpinan puncak dan kemampuan mereka di dalam membangun hubungan interpersonal antar berbagai tingkat hierarki. Melalui proses penganggaran maka akan mendorong terjadinya koordinasi, kerjasama, komunikasi antar SKPD dengan cara menghubungkan masing-masing tujuan dari SKPD demi terciptanya tujuan bersama untuk mencapai sasaran dan sebaliknya ketidakadaan saling komunikasi dan





komitmen antar SKPD dapat mengakibatkan terhambatnya SKPD dalam pengimplementasian program kerja pemerintah. Oleh karena itu, perlu kiranya pimpinan SKPD untuk menata ulang alur komunikasi antar SKPD agar semua informasi dan program kerja yang akan dilaksanakan bisa tersosialisasi dengan baik dan lancar sehingga tidak ada lagi anggaran yang tidak terserap dikarenakan kurang harmonisnya komunikasi antar SKPD. Badan perencanaan pembangunan daerah (Bappeda) menjadi aktor yang berperan didalam mengkonsolidasikan masing-masing tujuan dari SKPD sehingga diharapkan dapat meningkatkan efektivitas penyerapan anggaran belanja daerah.

Komitmen pencapaian sasaran juga menjadi salah satu dalam keberhasilan dalam efektivitas penyerapan anggaran belanja daerah. Penetapan APBD harus dilakukan tepat waktu agar program kegiatan dan pembangunan yang direncanakan terealisasi pada tahun anggaran sehingga pemberian pelayanan publik terhadap masyarakat dapat berjalan lancar. Lambatnya pengesahan APBD tahun 2016 yang baru disahkan pada bulan Januari 2016 dari yang seharusnya paling lambat Desember 2015 merupakan cerminan dari lemahnya komitmen eksekutif dan legislatif untuk memenuhi kewajibannya sebagai pejabat daerah yang bertugas untuk mensejahterakan masyarakat. Fenomena keterlambatan pengesahan APBD tahun 2016 mencerminkan rendahnya komitmen pencapaian sasaran baik eksekutif maupun legislatif dalam menjalankan amanah dan tugas pemerintahan. Hal tersebut dapat di hindari jika seandainya adanya dukungan kelembagaan melalui komunikasi yang baik dan komitmen bersama antara lembaga eksekutif dan lembaga legislatif dalam pencapaian sasaran dalam pengelolaan APBD. Beberapa kegiatan yang bisa di

implementasikan pada strategi ini antara lain (1) Membentuk Forum SKPD merupakan arena strategis dalam menentukan prioritas pembangunan sektoral terutama untuk SKPD yang paling terkait dengan pelayanan publik. Pada pelaksanaan forum SKPD ini dipergunakan pendekatan perencanaan partisipatif (*bottom-up*) yang berasal dari hasil musrenbang kecamatan dengan pendekatan teknokratis yang dikembangkan SKPD atau gabungan SKPD berdasarkan kebijakan dan program prioritas pemerintah. Pendekatan perencanaan tadi menjadi dasar dalam membuat kesepakatan terkait dengan prioritas pembangunan SKPD, (2) Membentuk Forum Konsultasi antara pimpinan DPRD, Walikota dan SKPD.

### **Penerapan Regulasi Insentif dan Disinsentif**

Strategi penerapan regulasi insentif dan disinsentif menjadi pilihan selanjutnya yang dipilih oleh para pakar. Pemberian insentif diberikan kepada para PNS yang berkinerja baik dalam hal memberikan pelayanan publik, penyerapan anggaran, dan mencapai target penerimaan PAD. Insentif ini bertujuan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja dan untuk memotivasi PNS dalam bekerja. Hal ini timbul dikarenakan adanya anggapan didalam birokrasi bahwa yang bekerja dan yang tidak bekerja penghasilan sama. Gibson *et al* (1995) dalam teori motivasinya menyebutkan bahwa gaji atau upah dan berbagai tunjangan lainnya merupakan salah satu faktor kondisi ekstrinsik yang mempengaruhi sikap dan perilaku orang dalam organisasi. Apabila kondisi ini tidak ada dalam pekerjaan maka akan menyebabkan rasa tidak puas (*dissatisfaction*) diantara pegawai. Oleh karena itu sistem kompensasi (gaji, upah, tunjangan, insentif dan penghargaan lainnya) dalam organisasi dirancang dengan tujuan antara lain adalah memotivasi atau mendorong semangat

pegawai mencapai prestasi yang tinggi. Kegiatan yang bisa di implementasikan pada strategi ini yaitu: Penerapan peraturan walikota Bogor tentang pemberian tunjangan keuangan daerah (TKD).

### **Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak dan Retribusi Daerah**

Salah satu ukuran kemampuan daerah untuk melaksanakan otonomi daerah adalah dengan melihat besarnya PAD yang dapat dicapai oleh daerah tersebut. Dengan PAD yang relatif kecil akan sulit bagi daerah tersebut untuk melaksanakan proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan secara mandiri tanpa didukung oleh pihak lain (dalam hal ini pemerintah pusat dan provinsi). Berdasarkan rasio tingkat ketergantungan keuangan daerah pemerintah Kota Bogor memiliki tingkat ketergantungan keuangan daerah yang sangat tinggi kepada pemerintah pusat. Oleh sebab itu diperlukan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah sebagai cara untuk mengoptimalkan pendapatan asli daerah (PAD). Intensifikasi pajak adalah kegiatan yang dilakukan untuk menambah jumlah penerimaan dari wajib pajak yang sudah terdaftar sebagai wajib pajak daerah sedangkan proses pelaksanaan intensifikasi pajak daerah dimulai dari melakukan pembinaan, sosialisasi peraturan terkait pajak daerah, pengawasan sekaligus melakukan pemeriksaan dalam rangka meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam melakukan kewajiban perpajakan daerahnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku dan juga khususnya untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah.

Ekstensifikasi dimulai dari proses pendataan dan pengawasan serta melakukan sosialisasi peraturan dan ketentuan yang berlaku terkait pajak daerah kepada pelaku usaha yang usahanya menjadi objek pajak daerah

yang belum terdaftar dan tentunya belum melaksanakan kewajiban pajaknya ini dilakukan agar pelaku usaha segera mendaftarkan diri sebagai wajib pajak daerah. Beberapa kegiatan yang bisa di implementasikan pada strategi ini antara lain (1) Membentuk satuan tugas khusus ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah yang terintergrasi yang bertanggung jawab untuk proses pelaksanaannya di daerah, (2) Mengoptimalkan kinerja dinas pendapatan daerah sebagai pengelola dan pelayanan pendapatan daerah, (3) Melaksanakan sosialisasi khususnya kepada para wajib pajak daerah untuk meningkatkan kesadaran untuk membayar pajak, (4) Membuat sistem pembayaran dan pelaporan secara online (E-SPTPD) yang memudahkan para wajib pajak melaksanakan kewajiban perpajakan daerahnya, (5) Audit pajak daerah, (6) Menambah sarana dan prasarana organisasi dan sistem tata kelola pendapatan daerah

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah disajikan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis kinerja keuangan daerah, secara umum dapat digambarkan bahwa kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor pada tahun anggaran 2005-2014 menunjukkan rata-rata kinerja keuangan daerah yang masih belum stabil atau belum baik. Hal ini ditunjukkan oleh indikator kinerja keuangan antara lain: desentralisasi fiskal **kurang** mengingat ketergantungan keuangan terhadap pemerintah pusat **sangat tinggi** dan tingkat kemandirian keuangan daerah **sedang**, PAD dan belanja operasional menunjukkan tren positif dimana mengalami peningkatan pertumbuhan dan alokasi belanja rutin rata-rata 59.75 persen dari belanja daerah Kota Bogor.



2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan pemerintahan Kota Bogor adalah investasi, pendapatan perkapita dan pajak daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor. PDRB berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor.
3. Strategi meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan pemerintah Kota Bogor dalam pengelolaan APBD yang dianalisis dengan AHP, sesuai urutan prioritasnya adalah sebagai berikut: (a) Meningkatkan pengawasan, (b) Pendidikan dan pelatihan, (c) Komunikasi dan komitmen pencapaian sasaran, (d) Penerapan regulasi insentif dan disinsentif, (e) Intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah.

### SARAN

Beberapa hal yang dapat disampaikan sebagai saran antara lain:

1. Berdasarkan rasio ketergantungan keuangan daerah dalam kurun waktu tahun 2005-2014 tingkat ketergantungan keuangan pemerintah Kota Bogor terhadap bantuan keuangan pemerintah pusat **sangat tinggi**. Untuk mengurangi tingkat ketergantungan keuangan, pemerintah Kota Bogor harus mampu untuk meningkatkan PAD melalui strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah. Program yang direkomendasikan berdasarkan penelitian ini salah satunya adalah membuat sistem pembayaran dan pelaporan online (E-SPTPD) untuk memudahkan para wajib pajak melaksanakan kewajiban perpajakan daerahnya.
2. Berdasarkan rasio aktivitas dalam kurun waktu tahun 2005-2014 alokasi belanja rutin lebih tinggi daripada

belanja operasional dengan rata-rata 59.75 persen pertahun. Alokasi belanja operasional yang digunakan untuk menggerakkan ekonomi, memberikan pelayanan kesehatan dan pendidikan bagi masyarakat Kota Bogor jauh lebih kecil yang hanya sekitar 40.25 persen pertahun. Untuk itu pemerintah Kota Bogor perlu mengupayakan untuk meningkatkan rasio belanja operasional agar kesejahteraan masyarakat lebih meningkat dengan cara meningkatkan alokasi belanja operasional dengan porsi alokasi yang lebih besar.

3. Rata-rata anggaran yang tidak terserap pada APBD Kota Bogor sebesar Rp 93,58 miliar pertahun. DPRD Kota Bogor perlu meningkatkan fungsi pengawasan sebagai kekuatan penyeimbang (*balance of power*) bagi eksekutif agar penyerapan belanja daerah di Kota Bogor meningkat sehingga dapat mendorong terciptanya *multiplier effect* bagi pertumbuhan ekonomi di Kota Bogor. Program yang direkomendasikan berdasarkan penelitian ini salah satunya adalah membentuk tim evaluasi dan pengawasan penyerapan anggaran di seluruh unit kerja atau SKPD.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abimanyu A. 2005. *Format Anggaran Terpadu Menghilangkan Tumpang Tindih*. Jakarta (ID): Bapeki Depkeu.
- Badan Pusat Statistik Jawa Barat. 2015. *Statistik Keuangan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota di Jawa Barat*, BPS Jawa Barat, Bandung.
- Basir A. 2009. Analisis faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kapasitas Fiskal Daerah Kota Parepare. [Tesis]. Makassar (ID): Universitas Hasanuddin.
- Bisma IDG, Hery S. 2010. *Evaluasi Kinerja Keuangan Daerah*

- Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun Anggaran 2003-2007*. Ganec Swara. 4(3): 75-86.
- BPKAD. 2015. *Laporan Realisasi APBD Kota Bogor 2005 s/d 2014*. BPKAD Kota Bogor. Bogor.
- Chirieleison C, Montrone A. 2013. *Evaluating Local Government Costs and Revenue: The Case Of An Italian Privately Owned For-Profit Event*. Tourism Management Perspectives. Vol 8(8):90-97. doi:10.1016/2013.08.001
- Florida A. 2006. Pengaruh Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Kabupaten dan Kota di Provinsi Sumatra Utara. [Tesis]. Medan (ID): Universitas Sumatra Utara.
- Galariotis E, Guyot A, Doumpos M, 2015. *A Novel Multi-Attribute Benchmarking Approach For Assessing The Financial Performance Of Local governments: Empirical Evidence From France*. European Journal Of Operational Research. 1-17. doi:10.1016/j.ejor.2015.06.042
- Han L, Kung JKS. 2015. *Fiscal Incentives And Policy Choice Of Local Government: Evidence From China*. Journal Of Development Economics. Vol (15): 304-387. doi:10.1016/2015.04.003.
- Lajdin N. 2008. Analisis Kemandirian Fiskal Di Era Otonomi Daerah (Studi Kasus di Provinsi Sulawesi Selatan). [Tesis]. Semarang (ID): Universitas Diponegoro.
- Mahmudi. 2009. *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta (ID): Erlangga.
- Mahmudi. 2010. *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah- Panduan Bagi Eksekutif, DPRD, dan Masyarakat Dalam Pengambilan Keputusan Ekonomi, Sosial, dan Politik*. Yogyakarta (ID): Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta (ID) : ANDI.
- Saaty TL. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*. Setiono L, Penerjemah. Jakarta (ID): PT.Pustaka Binaman Pressindo.
- Shaverdi M, Heshmati MR, Ramezani I. 2014. *Application Of Fuzzy AHP Approach For Financial Performance Evaluation Of Iranian Petrochemical Sector*. Information Technology and Quantitative Management. Vol (31): 995-1004. doi:10.1016/2014.05.352
- Sumenge AS. 2013. *Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Bappeda Minahasa Selatan*. Jurnal EMBA. Vol (1): 74-81.
- Suprajitno P. 2003. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kemandirian Fiskal Daerah (Studi Kasus di Kabupaten Banjarnegara). [Tesis]. Semarang (ID): Universitas Diponegoro.





Lampiran hasil pengolahan Analytical Hierrarcy Process



---

## STRATEGI PENINGKATAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PEMERINTAH KOTA JAKARTA UTARA

*Performance Improvement Strategy using Balanced Scorecard at The North Jakarta Government*

Lufhti Faturahman Alamsyah<sup>1</sup>, Muhammad Firdaus<sup>2</sup>, Lukman Baga<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Staff Auditor BPKP Perwakilan Kalimantan Tengah. Email: lufthi.fathurahman@gmail.com

<sup>2</sup>Staff Guru Besar Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB. Email: firdausfemipb@gmail.com

<sup>3</sup>Staff Pengajar Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB. Email: lukmanmb@yahoo.com

---

### ABSTRACT

*The North Jakarta Government is the public organization that have primary purpose to provide public service obligations. The North Jakarta Government performance must covered that primary purpose. This research was conducted to measure the performance of The North Jakarta Government using the balanced scorecard approach. As the core of strategic management, balanced scorecard method is used as a tool to improve the quality of planning with translate the vision, mission, purpose and strategy into targeted initiatives strategy that comprehensive, coherent, measurables and comparable. This research aims are to formulate strategies that The North Jakarta Government can do to improve their performance. That strategies build based on the result of performance measurement using balanced scorecard. That strategies build using the roadmap strategy so that strategies can work continuously.*

*Keywords: Efficiency and Effectiveness, Financial Performance, Bogor City Government, Budgetary of Regional Revenue and Expenditure*

### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja Pemerintah Kota Jakarta Utara menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* karena dengan pendekatan ini kinerja akan diukur melalui 4 perspektif kinerja yaitu perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal dan perspektif keuangan. Sebagai inti manajemen strategik, metode *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas perencanaan dengan menerjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi ke dalam sasaran inisiatif strategi yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kota Jakarta Utara untuk meningkatkan kinerjanya, khususnya kinerja keuangannya. Strategi tersebut disusun berdasarkan penilaian hasil evaluasi kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Strategi yang dijalankan disusun dengan menggunakan Peta Jalan sehingga strategi dapat berjalan secara berkesinambungan.

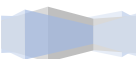
Kata Kunci: Efisiensi dan Efektivitas, Kinerja Keuangan, Pemerintah Kota Bogor, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah

---

### PENDAHULUAN

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara mengamanatkan penerapan anggaran berbasis prestasi kerja. Hal tersebut menuntut perlunya suatu sistem

pengukuran yang dapat mencerminkan adanya akuntabilitas kinerja. Berbagai perubahan ini membutuhkan dukungan sistem penganggaran yang lebih responsif, yang dapat memfasilitasi upaya memenuhi tuntutan masyarakat atas peningkatan kinerja pemerintah





dalam bidang pembangunan, kualitas layanan dan efisiensi pemanfaatan sumber daya. Tetapi permasalahan yang muncul di masyarakat adalah meningkatnya tuntutan masyarakat atas pelaksanaan akuntabilitas organisasi publik karena masyarakat beranggapan bahwa apa yang dilakukan pemerintahan belum optimal. Tuntutan masyarakat ini terkait dengan transparansi dalam pemberian informasi kepada publik dalam rangka pemenuhan hak-hak publik yang terdiri atas hak untuk mengetahui (*right to know*), hak untuk diberi informasi (*right to be informed*), dan hak untuk didengar aspirasinya (*right to be heard and to be listened to*) (Mardiasmo, 2009).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen. Perancangan sistem pengendalian manajemen pada intinya bertujuan untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas organisasi yang selalu diharapkan dalam operasional manajemen. Perkembangan berbagai teori menunjukkan bahwa, menciptakan keefisienan dan keefektifan dalam manajemen bukan hal yang mudah. Demikian pula, sistem pengendalian untuk menciptakan organisasi yang efektif dan efisien memiliki komponen yang kompleks. Pemahaman mengenai sistem pengendalian manajemen sangat penting untuk mendesain sistem pengukuran kinerja. Untuk membangun sistem pengukuran kinerja yang baik dan komprehensif, harus diketahui terlebih dahulu desain sistem pengendalian yang dimiliki oleh organisasi. Hal ini disebabkan karena tujuan, strategi, dan karakteristik yang berbeda untuk setiap organisasi. Oleh karena itu, desain sistem pengukuran kinerja harus disesuaikan dengan desain sistem pengendalian yang digunakan.

Untuk itu, organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam menerjemahkan misi organisasi ke dalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat. Dengan adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik, maka *balanced scorecard* harus dimodifikasikan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik (Rohm, 2003).

Konsep *balanced scorecard*, yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996), merupakan salah satu metode pengukuran ke dalam empat perspektif yaitu: financial perspective, customer perspective, internal business perspective, dan learning and growth perspective. *Balanced scorecard* pada dasarnya merupakan ukuran kinerja yang tidak hanya mendasarkan dari pada ukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada perspektif keuangan tetapi juga pada aspek nonkeuangan.

Dengan demikian, maka perlu adanya pendekatan yang dilakukan untuk mengukur kinerja Pemerintah Kota Jakarta Utara, kinerja yang diukur bukan hanya pada kinerja keuangannya saja tetapi mencakup seluruh aspek dalam pelayanan publik. Untuk itu perlu dilakukan sebuah penelitian, "Bagaimana strategi untuk meningkatkan kinerja menggunakan *balanced scorecard* pada Pemerintah Kota Jakarta Utara?".

Hasil pengukuran kinerja kota Jakarta yang telah dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2015 memperoleh nilai 58 atau kategori CC dengan interpretasi Cukup (memadai), perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar. Hal ini menurun dibandingkan dengan tahun 2014 yang mendapatkan Kategori B dengan interpretasi Baik. Hasil pengukuran ini dilakukan terhadap beberapa satuan kerja dan wilayah di Provinsi DKI

Jakarta, salah satunya adalah Kota Jakarta Utara.

Tingkat realisasi penyerapan APBD juga dijadikan indikator rendahnya kinerja kota Jakarta Utara. Realisasi penyerapan APBD Jakarta Utara pada tahun 2015 hanya sebesar 16,43% pada semester pertama dan 67,98% pada akhir tahun dari total APBD sebesar Rp2.367.432.115.000.

Kinerja pelayanan publik merupakan indikator kinerja yang mendasari keberhasilan tujuan suatu Pemerintah Daerah yaitu memajukan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, maka perlu adanya pendekatan yang dilakukan untuk mengukur kinerja Pemerintah Daerah, kinerja yang diukur bukan hanya pada kinerja keuangannya saja tetapi mencakup seluruh aspek dalam pelayanan publik. Maka pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana analisis kemungkinan evaluasi kinerja pemerintah daerah melalui pendekatan *Balanced scorecard*?

Setelah melakukan analisis penilaian kinerja pemerintah daerah menggunakan *Balanced scorecard*, maka diperlukan suatu tindak lanjut untuk memperbaiki kinerja keuangan pemerintah daerah tersebut. Maka pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana merumuskan strategi dan program untuk meningkatkan kinerja pemerintah kota Jakarta Utara?

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu Laporan Kinerja Pemerintah Daerah. Selain Laporan Kinerja, penelitian ini juga menggunakan Laporan yang berupa Penetapan Kinerja serta data sekunder lainnya yang diperoleh dari data Badan Pusat Statistik. Untuk melengkapi data sekunder tersebut maka menggunakan data primer yang diambil melalui metode sampling dan wawancara

terhadap responden, yaitu masyarakat pengguna jasa pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah dan juga stakeholder lainnya. Stakeholder lainnya yaitu responden yang berasal dari dalam lingkungan Pemerintah Daerah tersebut.

Strategi dan program yang akan dirumuskan oleh peneliti akan dirancang dengan menggunakan hasil analisis dan evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya dengan menggunakan *balanced scorecard*. Hasil yang diperoleh dari skor *balanced scorecard* dijadikan acuan sebagai dasar pengambilan keputusan dan kebijakan penyusunan program. Hasil yang diperoleh akan ditingkatkan nilainya agar mencapai nilai yang optimal. Sedangkan perumusan strateginya akan menggunakan strategi Peta Jalan dengan memfokuskan pada kinerja yang mendapat penilaian lebih rendah terlebih dahulu.

Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengidentifikasi metode evaluasi kinerja yang diterapkan Pemerintah Kota Jakarta Utara selama ini, menganalisis kemungkinan evaluasi kinerja pemerintah daerah melalui pendekatan *Balanced scorecard*, serta merumuskan strategi dan program untuk meningkatkan kinerja keuangan pemerintah kota Jakarta Utara.

### Hasil dan Pembahasan

#### Metode evaluasi yang digunakan selama ini

Pemerintah harus pertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta kewenangan pengelolaan sumber daya dengan didasarkan suatu perencanaan strategis yang ditetapkan oleh masing-masing instansi. Pertanggungjawaban dimaksud berupa laporan yang disampaikan kepada atasan masing-masing, lembaga-lembaga pengawasan



dan penilai akuntabilitas, dan akhirnya disampaikan kepada Presiden selaku kepala pemerintahan. Laporan tersebut menggambarkan kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

Pada sektor swasta (perusahaan), pengukuran kinerja diukur dengan menggunakan konsep *Matching Cost Against Revenue*, yaitu suatu konsep yang membandingkan antara biaya (*cost*) dengan pendapatan (*revenue*). Dalam hal ini konsep *Matching Cost Against Revenue* adalah suatu konsep penilaian kinerja yang membandingkan antara biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan pendapatan yang akan diperoleh oleh perusahaan tersebut.

Konsep *Matching Cost Against Revenue* yang diterapkan pemerintah dapat diukur dengan seberapa besar manfaat yang dapat diterima oleh masyarakat dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan oleh pemerintah. Pengukuran tersebut diukur menggunakan indikator-indikator kinerja utama yang ditetapkan oleh pemerintah dalam dokumen Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan setiap tahunnya.

Pengukuran kinerja memiliki kaitan erat dengan akuntabilitas. Untuk memantapkan mekanisme akuntabilitas, diperlukan manajemen kinerja yang di dalamnya terdapat indikator kinerja dan target kinerja, pelaporan kinerja, dan mekanisme *reward and punishment* (Ormond and Loffler, 2002)<sup>1</sup>. Indikator pengukuran kinerja yang baik mempunyai karakteristik *relevant, unambiguous, cost-effective, and simple* (Accounts Commission for Scotland, 1998)<sup>2</sup> serta berfungsi sebagai sinyal atau alarm yang menunjukkan bahwa terdapat masalah yang memerlukan tindakan

manajemen dan investigasi lebih lanjut (Jackson et.al, 1995).

Fokus pengukuran kinerja terdiri dari tiga hal, yaitu produk, proses, dan orang (pegawai dan masyarakat) yang dibandingkan dengan standar yang ditetapkan dengan wajar (*benchmarking*) yang dapat berupa anggaran atau target, atau adanya pembandingan dari luar (Hoque, 2002). Hasil pembandingan digunakan untuk mengambil keputusan mengenai kemajuan daerah, perlu tidaknya mengambil tindakan alternatif, dan perlu tidaknya mengubah rencana dan target yang sudah ditetapkan apabila terjadi perubahan lingkungan.

Pengukuran kinerja sangat penting kaitannya dalam mengukur penerapan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada instansi pemerintah yang menjadi alat pelaporan atas kinerja adalah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dilaporkan secara periodik. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010, LAKIP merupakan laporan kinerja tahunan yang berisi pertanggungjawaban kinerja suatu instansi dalam mencapai tujuan/sasaran strategis instansi.

Dalam menilai kinerja pemerintah, dalam hal ini LAKIP, haruslah menyajikan penilaian yang komprehensif yang dapat menyajikan seluruh aspek dalam pelayanan publik. Pengukuran kinerja Pemerintah Daerah harus diukur melalui beberapa perspektif, yang menggambarkan kinerja pelayanan Pemerintah Daerah secara keseluruhan.

<sup>1</sup> <http://old.clad.org/portal/new-public-management-what-to-take-and-what-to-leave>

<sup>2</sup> Accnts Commission Annual Report 1998

### Penerapan *Balanced Scorecard* pada Pemerintah Kota Jakarta Utara

Perancangan ukuran kinerja adalah suatu tahapan yang penting dalam penerapan *Balanced Scorecard* pada suatu organisasi. Perancangan *Balanced Scorecard* pada lembaga Pemerintahan seperti lembaga pemerintah, diawali dengan penentuan komponen-komponen strategik oleh manajemen. Komponen strategik dimaksud adalah visi, misi, tujuan, dan strategi lembaga pemerintah. Komponen strategik tersebut merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan dan sasaran yang disusun sebelumnya di dalam renstra dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang kemudian disesuaikan dengan kondisi saat ini dan

keterkaitannya dengan tugas pokok dan fungsi lembaga pemerintah.

Dengan mengambil prinsip-prinsip utama *Balanced Scorecard*, Pemerintah Kota Jakarta Utara dapat menerjemahkan misi dan strateginya ke dalam tindakan nyata berupa program dan indikator untuk mencapai kinerja pada empat perspektif *Balanced Scorecard*. Perspektif tersebut masing-masing memiliki sasaran, indikator serta target yang harus dicapai agar kinerja masing-masing perspektif tersebut dapat optimal. Perspektif tersebut saling terkait antara yang satu dengan yang lainnya dimana semuanya bermuara pada perspektif keuangan yang diterjemahkan dalam pertumbuhan ekonomi Kota Jakarta Utara. Perspektif *balanced scorecard* Kota Jakarta Utara secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1** Perspektif *balanced scorecard* Kota Jakarta Utara

Perpektif	Sasaran	Indikator	Target	Capaian	Nilai
Pelanggan	kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan	Presentase tingkatan kepuasan pelanggan	> 3.60	3.76	104.44%
Proses Bisnis Internal	Peningkatan ketersediaan ruang untuk ekonomi informal	pertambahan jumlah penataan lokasi usaha kaki lima	5 Lokasi	4 Lokasi	80.00%
	peningkatan sistem informasi dalam pelayanan masyarakat	presentase penggunaan sistem informasi dalam pelayanan masyarakat	> 80%	70%	87.50%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Peningkatan Kualitas SDM	Persentase Pegawai yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan	>90%	85%	94.44%
	Peningkatan sarana dan prasarana pelayanan masyarakat	jumlah kantor yang memenuhi standar pelayanan minimal	>8	9	112.50%
Keuangan	Pertumbuhan Ekonomi	Persentase Peningkatan PDRB	>14%	13.71%	97.93%

#### Strategi Peningkatan Kinerja

Perumusan strategi yang akan dilaksanakan didasari hasil analisis

menggunakan *balanced scorecard*. Hasil penilaian yang menunjukkan warna kuning dan merah maka akan dibuat strategi untuk



peningkatannya. Strategi disusun dengan melaksanakan koordinasi dan wawancara dengan pemangku kepentingan yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Kota. Strategi disusun dengan menggunakan *Roadmap Strategi*.

Berdasarkan hasil penilaian pada *balanced scorecard*, maka diperoleh penilaian yang berwarna kuning dan merah pada sasaran strategis:

1. Peningkatan ketersediaan ruang untuk ekonomi informal berwarna merah dengan penilaian 80%
2. Peningkatan sistem informasi dalam pelayan masyarakat berwarna kuning dengan penilaian 87,5%
3. Peningkatan Kualitas SDM berwarna kuning dengan penilaian 94,4%

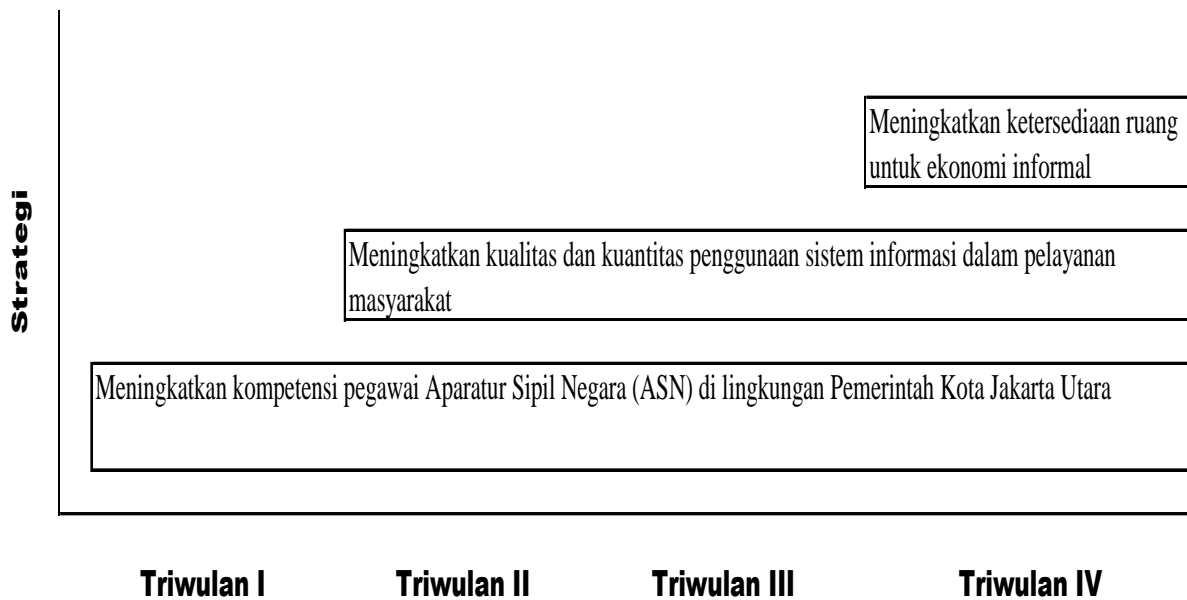
Berdasarkan hasil penilaian tersebut, maka disusunlah strategi dengan melaksanakan koordinasi dan wawancara dengan pemangku kepentingan. Strategi akan dilaksanakan secara bertahap sehingga akan mudah untuk diawasi dan dijaga kesinambungannya. Prioritas yang digunakan dalam penentuan tahapan strategi telah dibahas secara bersama

dengan Badan Perencanaan Pembangunan Kota Jakarta Utara sehingga hasil yang nantinya diperoleh akan menjadi optimal.

Adapun strategi yang akan dilaksanakan antara lain

1. Meningkatkan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Jakarta Utara;
2. Meningkatkan kualitas dan kuantitas penggunaan sistem informasi dalam pelayanan masyarakat;
3. Meningkatkan ketersediaan ruang untuk ekonomi informal.

Pelaksanaan strategi yang dilaksanakan akan digambarkan melalui Peta Jalan. Strategi-strategi tersebut dilaksanakan secara bertahap setiap triwulan sehingga dalam satu tahun, strategi tersebut akan dapat dijalankan sepenuhnya. Roadmap Strategy Pemerintah Kota Jakarta Utara dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Peta Jalan Pemerintah Kota Jakarta Utara

Strategi yang akan dilaksanakan dijabarkan dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang dapat dilihat pada Tabel 2

**SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang disajikan sebelumnya,



dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pemerintah Kota Jakarta Utara dalam melakukan evaluasi terhadap kinerjanya selama ini menggunakan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dilaporkan secara periodik. Lakip disusun berdasarkan indikator kinerja utama (IKU) yang ditetapkan. LAKIP yang disajikan oleh Pemerintah Kota Jakarta Utara berisi input, output dan outcome. LAKIP haruslah menyajikan penilaian yang komprehensif yang dapat menyajikan seluruh aspek dalam pelayanan publik. Pengukuran kinerja Pemerintah Daerah harus diukur melalui beberapa perspektif, yang menggambarkan kinerja pelayanan Pemerintah Daerah secara keseluruhan.
2. Pengukuran kinerja Pemerintah Kota Jakarta Utara dengan menggunakan Balanced scorecard dapat menyajikan informasi yang lebih komprehensif karena menyajikan kinerja dalam empat perspektif yang saling

berkaitan. Balanced scorecard yang digunakan untuk mengukur kinerja Pemerintah Kota Jakarta Utara menghasilkan beberapa capaian kinerja yang memerlukan strategi dalam perbaikan kinerjanya.

3. Strategi yang perlu dilakukan Pemerintah Kota Jakarta Utara dalam meningkatkan kinerja keuangan yaitu peningkatan PDRB dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja perspeektif lainnya. Strategi tersebut dilaksanakan dengan *Roadmap Strategy* yaitu penerapan strategi yang dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan. Strategi pertama adalah meningkatkan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Jakarta Utara. Strategi ini dilanjutkan dengan strategi kedua yaitu meningkatkan kualitas dan kuantitas penggunaan sistem informasi dalam pelayanan masyarakat. Kemudian strategi yang terakhir adalah meningkatkan ketersediaan ruang untuk ekonomi informal.

**Tabel 2 Strategi, Program Dan Kegiatan Kota Jakarta Utara**

Strategi	Program	Kegiatan	Sumber Dana
Meningkatkan Kompetensi pegawai Pemerintahan	Peningkatan kemampuan dan kompetensi Aparatur Sipil Negara	Penyelenggaraan Diklat teknis terkait pelayanan	Anggaran pada suku dinas dan Lembaga teknis terkait
		Pemberian Beasiswa untuk ASN berprestasi	Anggaran pada Badan Perencanaan Kota
Peningkatan sistem informasi dalam pelayanan masyarakat	Peningkatan kualitas pelayan public	Peningkatan sarana dan prasarana PTSP berbasis teknologi informasi	Anggaran pada Kantor PTSP
		Bimbingan teknis terkait penyelenggaraan PTSP berbasis IT	Anggaran pada Kantor PTSP
		Pembuatan media informasi tentang prosedur dan persyaratan pelayanan PTSP	Anggaran pada Kantor PTSP
Peningkatan ketersediaan ruang untuk ekonomi informal	Koordinasi Tata Ruang dan Lingkungan Hidup Kota Jakarta Utara	Penataan Pedangan Kaki Lima di Jakarta Utara	Anggaran pada Suku Dinas Tata Ruang
		Koordinasi dan Pemantauan Kebersihan Pasar di Jakarta Utara	Anggaran pada Suku Dinas Kebersihan dan Pasar





## SARAN

Berdasarkan hasil kajian, beberapa hal yang perlu dipertimbangkan sebagai saran adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah Kota Jakarta Utara harus lebih memperhatikan wilayah-wilayah ekonomi informal. Penataan wilayah ekonomi informal perlu dilakukan setiap tahunnya agar meningkatkan penghasilan masyarakat tetapi tetap sesuai dengan tata ruang wilayah.
2. Pada kajian yang akan datang dengan tema yang sama disarankan agar memilih responden lebih beragam pada beberapa kantor yang melakukan pelayanan terhadap masyarakat. Hal ini disarankan dengan alasan agar didapatkan perspektif yang berbeda dari berbagai macam tipe masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

Hoque Z. 2002. "Understanding non-financial performance measurement practices in Japanese banks: A new institutional sociology perspective", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 Iss: 2, pp.162 - 183

- Jackson SE, May K E, Whitney K. 1995. Under the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* : 204–261. San Francisco: Jossey-Bass
- Kaplan RS, Norton DP. 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Jakarta Utara Tahun 2016.
- Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kota Jakarta Utara Tahun 2016.
- Mardiasmo. 2009, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Andi.
- Ormond D, Loffler E, 2002. *New Public Management: What to take and what to leave*.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Rencana Strategis Kota Jakarta Utara Tahun 2016.
- Rohm H. 2003. *Improve Public Sector Results with A Balanced Scorecard*.

## STRATEGI PENANGGULANGAN KEMISKINAN DI KOTA JAKARTA TIMUR

*Strategy of Overcoming Poverty in East Jakarta Municipality*

Sarjono<sup>1</sup>, Sri Hartoyo<sup>2</sup>, Dedi Budiman Hakim<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Staf Auditor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan RI. email :sarjono.jkm@gmail.com

<sup>2</sup>Guru Besar Ilmu Ekonomi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. email : shty@indo.net.id

<sup>3</sup>Staff Pengajar Departemen Ilmu Ekonomi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. email :  
dedihakim@gmail.com

### ABSTRACT

*Poverty is one of a complex problem that remains unresolved in the state of Indonesia. The government of East Jakarta Municipality has taken much effort to break the cycle of poverty, but the rate of poverty in East Jakarta City is still fluctuating. This study aimed to analyze the factors affecting the chances of poor household growth. Based on Logistic Regression Analysis demonstrated that gender and a number of household members positively have a significant effect on the chance of poor household development, while the number of productive members in household have a negative effect.*

*Keywords : Logistic Regression, Poverty*

### ABSTRAK

Kemiskinan merupakan salah satu masalah yang kompleks yang belum terpecahkan di Indonesia. Pemerintah Kota Jakarta Timur telah melakukan berbagai upaya untuk mengatasi masalah kemiskinan, namun angka kemiskinan di Kota Jakarta Timur masih fluktuatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya rumah tangga miskin. Hasil Analisis Regresi Logistik menunjukkan bahwa gender dan besaran anggota rumah tangga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kejadian rumah tangga miskin sedangkan proporsi anggota rumah tangga yang bekerja, berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kejadian rumah tangga miskin.

Kata kunci: Kemiskinan, Regresi Logistik

### PENDAHULUAN

Kemiskinan merupakan persoalan mendasar yang menjadi fokus dan perhatian utama Pemerintah Indonesia. Kemiskinan menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tidak mampu memenuhi hak-hak dasarnya seperti tidak terpenuhinya kebutuhan pangan, kesehatan, pendidikan, pekerjaan, perumahan, air bersih, pertanahan, sumber daya alam dan lingkungan hidup (BPS, 2009). Indonesia sebagai bagian dari negara dunia ketiga, dalam proses pembangunan dan sejarahnya belum pernah bebas dari persoalan kemiskinan

(Kasim, 2006).

Program *MDGs* menargetkan bagi 191 negara anggota PBB di akhir tahun 2015 bisa mengurangi jumlah warga miskinnya menjadi setengah dari pada jumlah di tahun 2000 (Tambunan, 2016). Menurut Adianti (2005) kemiskinan di DKI Jakarta selama tahun 2000-2004 mengalami fluktuasi. Dua tahun setelah krisis ekonomi, pada tahun 2000 angka kemiskinan di DKI Jakarta masih tinggi yaitu 4,9 persen. Pada tahun 2001 turun menjadi 2,9 persen karena adanya program pengentasan kemiskinan. Namun naik kembali menjadi 3,42 persen (2002-2003) dan menurun menjadi 3,18 persen



pada tahun 2004.

Seperti halnya masalah kemiskinan, Kota Jakarta Timur juga menghadapi masalah pengangguran (BPS Kota Jakarta Timur, 2015). Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) di Kota Jakarta Timur tahun 2015 (9,13 persen) lebih tinggi dari pada TPT Provinsi DKI (7,23 persen) dan TPT Nasional (6,18 persen). Beberapa indikator ekonomi makro dan kebijakan di Kota Jakarta Timur cukup menunjang bagi terciptanya kesejahteraan warga antara lain yaitu: (1) anggaran penanggulangan kemiskinan di Kota Jakarta Timur tahun 2012 sebesar 421 milyar rupiah dan meningkat menjadi 624 milyar rupiah pada tahun 2013 (2) PDRB per kapita atas dasar harga konstant pada tahun 2010, adalah 68,93 juta rupiah naik menjadi 87,65 juta rupiah pada tahun 2015, dan (3) IPM Kota Jakarta Timur mempunyai angka yang relatif tinggi dan trend positif (meningkat) setiap tahunnya. Dari 78,74 di tahun 2009 dan menjadi 80,40 di tahun 2014. Berdasarkan uraian di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya kemiskinan rumah tangga.

## METODE PENELITIAN

### Metode Pengumpulan, Pengolahan dan Analisis Data

Data yang digunakan adalah data skunder yang bersumber dari publikasi BPS Pusat, Bappenas, BPS Provinsi DKI, Bappeda Provinsi DKI, Kantor Perencanaan dan Pembangunan Kota (Kanppeko) Jakarta Timur dan BPS Kota Jakarta Timur. Pengumpulan data dilakukan dengan cara studi kepustakaan dan studi dokumen. Data skunder meliputi data *cross section* penduduk miskin dan rentan miskin hasil Susenas tahun 2013, data batas Garis Kebutuhan Hidup Cukup di Provinsi DKI Jakarta, data statistik kemiskinan di Provinsi DKI, laporan monitoring program-program penanggulangan kemiskinan di Kota Jakarta Timur serta data statistik kemiskinan di Kota Jakarta Timur.

Metode analisis data dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Logistik yaitu analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya kemiskinan rumah tangga. Selanjutnya, model regresi logistik dalam penelitian ini adalah

$$\ln\left(\frac{P_i}{1 - P_i}\right) = \beta_0 + \beta_1 JK_i + \beta_2 Umur_i + \beta_3 ARTKer_i + \beta_4 ARTKer_i + \beta_5 DStat_{1i} + \beta_6 DStat_{2i} + \beta_7 DPend_{1i} + \beta_8 DPend_{2i} + \varepsilon_i$$

Keterangan:

Pi : Probabilitas terjadinya rumah tangga miskin (Y= 1)  
 1-Pi : Probabilitas tidak terjadinya rumah tangga miskin (Y= 0)  
 JK<sub>i</sub> : Variabel dummy jenis kelamin/gender kepala rumah tangga, dengan nilai 1 jika perempuan dan 0 jika selainnya (laki-laki)  
 Umur<sub>i</sub> : Umur kepala rumah tangga (tahun)  
 ART<sub>i</sub> : Besaran anggota rumah tangga (orang)  
 ARTKer<sub>i</sub> : Besaran anggota rumah tangga yang bekerja (orang)  
 DStat<sub>1i</sub> : Variabel dummy 1 status/jenis pekerjaan kepala rumah tangga, dengan nilai 1 jika buruh dan 0 jika

selainnya

DStat<sub>2i</sub> : Variabel dummy 2 status/jenis pekerjaan kepala rumah tangga, dengan nilai 1 jika wirausaha dan 0 jika selainnya  
 DPend<sub>1i</sub> : Variabel dummy 1 pendidikan kepala rumah tangga, dengan nilai 1 jika maksimal SD dan 0 jika selainnya  
 DPend<sub>2i</sub> : Variabel dummy 2 pendidikan kepala rumah tangga, dengan nilai 1 jika maksimal SMP dan 0 jika selainnya  
 β<sub>0</sub> : Konstanta  
 β<sub>1-β<sub>8</sub></sub> : Estimasi parameter  
 i : Responden  
 ε : Error

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Kondisi Perekonomian berdasarkan PDRB per kapita dan IPM**

Untuk memberikan gambaran kemakmuran suatu wilayah secara umum salah satunya dapat dilihat dari nilai PDRB per kapita. Nilai PDRB per kapita Jakarta Timur atas dasar harga konstan 2010 mengalami peningkatan setiap tahunnya. Sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2015, PDRB perkapita Kota Jakarta Timur naik sebesar 18,72 juta rupiah dari 68,93 juta rupiah menjadi 87,65 juta rupiah (terjadi pertumbuhan/tahun sebesar 3,74 juta rupiah).

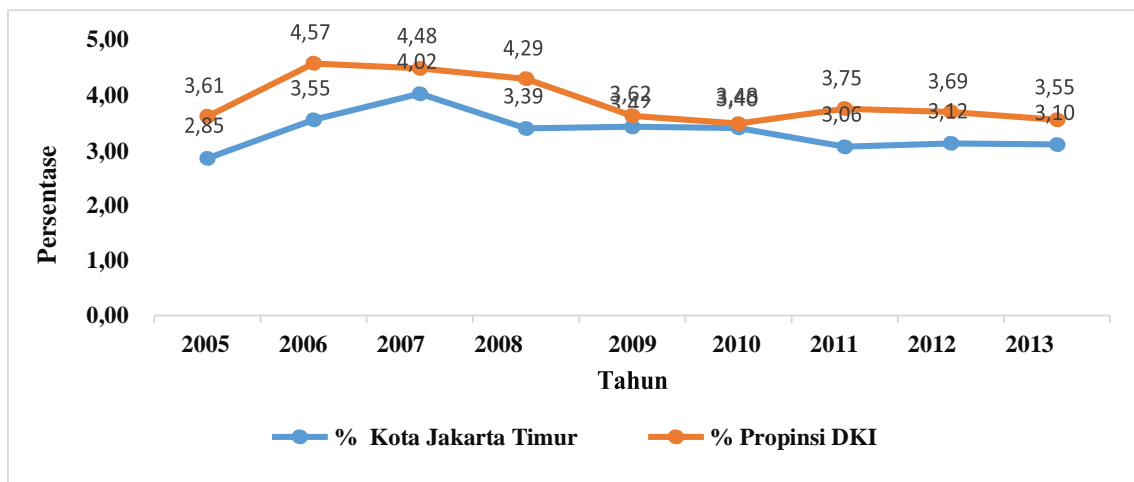
Selain pertumbuhan ekonomi pengukuran keberhasilan pembangunan suatu wilayah dapat dilihat juga dari pengaruh pembangunan terhadap kualitas manusianya. Indikator yang dipakai untuk mengukur kualitas hidup manusia (masyarakat/penduduk) adalah IPM (Indeks Pembangunan Manusia). IPM menjelaskan bagaimana penduduk dapat mengakses hasil pembangunan dalam memperoleh pendapatan, kesehatan, pendidikan dan sebagainya. IPM dibentuk oleh tiga dimensi dasar yaitu kesehatan (angka harapan hidup saat lahir), pendidikan (harapan lama sekolah dan rata-rata lama sekolah) dan standar hidup

(pengeluaran per kapita disesuaikan). Nilai IPM Kota Jakarta Timur adalah yang tertinggi kedua setelah Kota Jakarta Selatan. IPM Kota Jakarta Timur pada kurun waktu antara tahun 2009-2014 menunjukkan peningkatan sebesar 1,66 poin dari 78,74 menjadi 80,40 (BPS Kota Jakarta Timur, 2015).

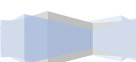
**Perkembangan Tingkat Kemiskinan**

Untuk melihat perkembangan tingkat kemiskinan di Kota Jakarta Timur dapat diketahui berdasarkan data survey yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) yaitu Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas). Susenas merupakan data makro yang dapat digunakan oleh pemerintah daerah untuk mengambil suatu kebijakan.

Berdasarkan data BPS Kota Jakarta Timur, persentase penduduk miskin di Jakarta Timur pada tahun 2005 hanya sebesar 2,85 persen dan meningkat signifikan pada tahun 2007 (tertinggi) sebesar 4,02 persen. Selanjutnya persentasenya kembali menurun pada tahun 2010 menjadi 3,40 persen atau sejumlah 91,6 ribu jiwa. Gambar 1 menjelaskan perkembangan tingkat kemiskinan di Kota Administrasi Jakarta Timur dibandingkan Tingkat kemiskinan pada Provinsi DKI antara tahun 2005-2013.



Gambar 1 Perbandingan persentase tingkat kemiskinan di Kota Jakarta Timur dan Provinsi DKI





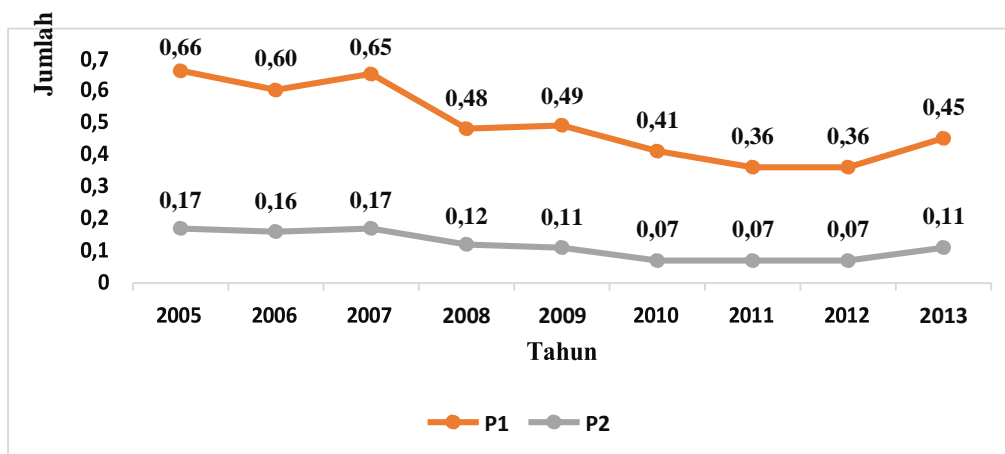
Beberapa faktor yang menyebabkan fluktuatifnya kemiskinan di Kota Jakarta Timur dapat dijelaskan dari beberapa hasil penelitian dengan topik kemiskinan: Adianti (2005) dan Aryanti (2011) dengan kesimpulan yang hampir sama yaitu ada variabel- variabel dalam rumah tangga yang menjadi faktor penyebab terjadinya kemiskinan rumah tangga yaitu perempuan (gender), besaran anggota rumah tangga dan proporsi anggota rumah tangga yang bekerja.

Selanjutnya Aryanti (2011), Tasrif *et al.* (2008) dan Bappenas (2015) menambahkan bahwa ada faktor-faktor lain yang menjadi penyebab terjadinya kemiskinan rumah tangga yaitu pendidikan kepala rumah tangga dan jenis/status pekerjaan kepala rumah tangga. Hal ini bisa terjadi karena permintaan tenaga kerja yang terbatas dengan karakteristik perekonomian di Jakarta yang didominasi oleh sektor-sektor padat modal dan teknologi atau adanya ketidaksesuaian kualifikasi angkatan kerja dengan lapangan kerja

yang sebenarnya dapat disediakan dan pemerintah daerah dalam hal ini masih kurang optimal dalam mendorong terciptanya kegiatan ekonomi di sektor-sektor yang banyak menyerap tenaga kerja.

**Indeks Kedalaman Kemiskinan (P1) dan Indeks Keparahan Kemiskinan (P2)**

Indeks kedalaman kemiskinan (Poverty Gap Index) adalah ukuran kemiskinan yang menghitung seberapa jauh individu jatuh dibawah kemiskinan (jika termasuk kategori miskin). Indeks kedalaman ini merupakan ukuran rata-rata kesenjangan pengeluaran masing-masing penduduk miskin terhadap garis kemiskinan. Selanjutnya Indeks keparahan kemiskinan (Poverty Severity Indeks) adalah distribusi penyebaran pengeluaran diantara penduduk miskin. Untuk melihat gambaran Indeks kedalaman kemiskinan dan Indeks keparahan kemiskinan di Jakarta Timur dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Tingkat kedalaman dan keparahan kemiskinan di Kota Jakarta Timur antara tahun 2005-2013

Indeks kedalaman kemiskinan (P1) di Jakarta Timur pada tahun 2005 sampai tahun 2010 mengalami penurunan dari 0,66 menjadi 0,41, yang berarti penduduk miskin di Jakarta Timur yang mempunyai pendapatan rendah telah berkurang sehingga jurang kemiskinan semakin kecil, selanjutnya Indeks Keparahan Kemiskinan (P2) dari tahun 2005 sampai

tahun 2010 juga mengalami penurunan dari 0,17 menjadi 0,07 yang berarti penduduk miskin yang mempunyai pendapatan rendah semakin mengelompok, sehingga dalam penanganan pengentasan kemiskinan di Jakarta Timur relatif semakin mudah. Namun pada tahun 2013 terjadi kondisi yang kurang baik karena adanya kenaikan



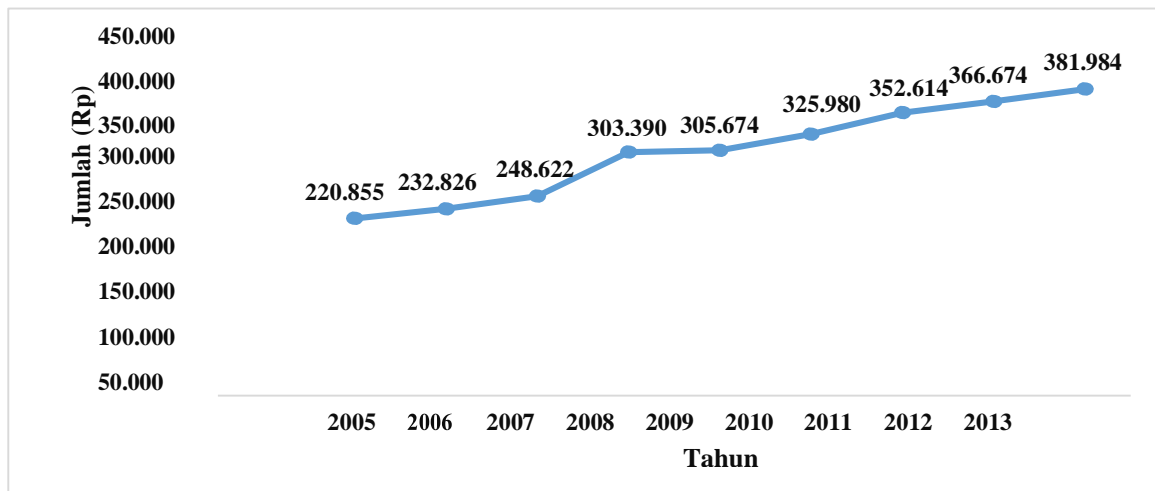


baik pada tingkat kedalaman kemiskinan maupun pada tingkat keparahan kemiskinan.

### Perubahan Garis Kemiskinan

Garis kemiskinan adalah batas minimal pengeluaran konsumsi dari penduduk untuk memenuhi kebutuhan pangan dan non pangan yang bersifat mendasar

(pangan, sandang, perumahan, kesehatan, dan pendidikan). Garis Kemiskinan dapat diartikan sebagai garis pembatas yang membedakan tingkat kesejahteraan. Garis kemiskinan akan berubah antar waktu yang disebabkan perubahan harga (inflasi). Untuk melihat perkembangan garis kemiskinan di Jakarta Timur dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3 Perubahan garis kemiskinan di Kota Jakarta Timur

Berdasarkan Gambar 3 dapat disimpulkan bahwa pada kurun waktu antara tahun 2005 - 2013 telah terjadi perubahan (kenaikan garis) kemiskinan sebesar Rp.161.129,- atau terjadi rata-rata inflasi sebesar 9 persen/tahun.

### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Kemiskinan Rumah Tangga

Berdasarkan hasil *Uji Hosmer and Lemeshow* diketahui, bahwa nilai *chi square* tabel untuk DF 8 (jumlah variabel independen -1) pada taraf nyata 0,05 adalah sebesar 14,067. Karena nilai *chi square Hosmer and Lemeshow* hitung  $2,481 < \text{chi square tabel } 14,067$  dan nilai signifikansi 0,963 ( $>0,05$ ) artinya model menerima  $H_0$ . Keputusan menerima  $H_0$  menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang nyata antara klasifikasi yang diprediksi dengan klasifikasi yang diamati atau model diterima karena model mampu memprediksi nilai observasinya.

Dari hasil regresi diketahui bahwa selisih nilai  $-2 \text{ Log likelihood}$  sebelum variabel independen masuk model: 150,785 dikurangi  $-2 \text{ Log likelihood}$  setelah masuk model 107,976 adalah nilai *chi square* hitung  $42,809 > \text{chi square tabel pada DF } 8$  (jumlah variabel independen) yaitu 15,507 atau dengan signifikansi sebesar 0,000 ( $<0,05$ ), maka jawaban terhadap hipotesis pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen adalah menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$  atau berarti ada pengaruh signifikan secara simultan variabel jenis kelamin, umur, besaran anggota rumah tangga, proporsi anggota rumah tangga yang bekerja, status/jenis pekerjaan kepala keluarga dan pendidikan kepala keluarga terhadap kejadian kemiskinan rumah tangga karena nilai *p value chi square* sebesar 0,000 dimana  $<\alpha 0,05$  atau nilai *chi square* hitung  $42,809 > \text{chi square tabel } 15,507$ .

Pengujian koefisien determinasi pada regresi logistik menggunakan *Nagelkerke R Square* atau *Pseudo R Square*. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar kombinasi variabel independen yaitu jenis kelamin, umur, besaran anggota rumah tangga, proporsi anggota rumah tangga yang bekerja, status/jenis pekerjaan kepala keluarga dan pendidikan kepala keluarga mampu menjelaskan variasi variabel dependen yaitu peluang terjadinya rumah tangga miskin. Pada hasil output regresi didapatkan nilai *Nagelkerke R Square* 0,307. Ini mengindikasikan variabel independen hanya mampu menjelaskan variabel dependen sebesar 30 persen. Atau hanya 30 persen dari variasi variabel dependen (kejadian kemiskinan) yang dapat dijelaskan oleh model.

Menurut Gujarati (2003) dalam Hakim (2007) berpendapat bahwa kecilnya *Pseudo R Square* belum tentu merepresentasikan jeleknya model dalam regresi logistik, karena hal penting yang harus diamati adalah indikator signifikansi model, signifikansi variabel-variabel independen, dan arah koefisien dari variabel-variabel tersebut. Sedangkan besaran *Pseudo R square* tidak diutamakan. Selanjutnya agar mengetahui lebih jelas kemampuan prediksi model digunakan nilai tabel klasifikasi.

Berdasarkan hasil Analisis Regresi Logistik (Juanda, 2009) dari delapan variabel independen yang diamati, terdapat tiga variabel yang berpengaruh terhadap peluang terjadinya rumah tangga miskin yaitu jenis kelamin (gender), besaran anggota rumah tangga, dan proporsi anggota rumah tangga yang bekerja (Tabel 1).

**Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Logistik antara keadaan rumah tangga miskin dan rentan miskin dengan peubah sosial ekonomi**

Peubah prediktor (X)	Estimasi parameter $\beta$	Standar kesalahan	Statistik Wald	p- value	Odd Rasio
JK*	1,603	0,682	5,518	0,019	4,966
Umur	0,020	0,024	0,698	0,404	1,020
ART*	0,811	0,178	20,686	0,000	2,249
ARTKer*	-1,380	0,494	7,793	0,005	0,252
D_Stat <sub>1</sub>	18,898	7785,327	0,000	0,998	1,612E8
D_Stat <sub>2</sub>	0,484	0,585	0,685	0,408	1,623
D_Pend <sub>1</sub>	-0,809	0,677	1,426	0,232	0,445
D_Pend <sub>2</sub>	-0,207	0,803	0,066	0,797	0,813
Constant	-25,049	7785,328	0,000	0,997	0,000

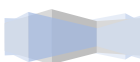
Pseudo R Square : 0,307,  $G^2=42,809 > \chi^2_{(0,05;8)}$

Sumber : BPS Susenas KOR, 2013 (diolah) Keterangan : \*) signifikan pada taraf nyata 5%

Hasil Analisis Regesi Logistik pada taraf nyata 5% perempuan yang menjadi kepala keluarga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap peluang terjadinya rumah tangga miskin. Dengan *odds ratio* dari peubah gender (JK) sebesar 4,966 berarti perempuan yang menjadi kepala keluarga mempunyai peluang terjadinya rumah tangga miskin 5 kali lebih besar daripada laki-laki. Hasil penelitian ini hampir sama dengan penelitian Adianti (2005) di Provinsi DKI pada taraf nyata 1

% dan *odds ratio* 2,386.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu disimpulkan bahwa besaran rumah tanggam mempunyai hubungan yang positif terhadap peluang terjadinya rumah tangga miskin. Penelitian tersebut yaitu Adianti (2005) di DKI Jakarta dan Nurdyana (2012) di Maluku Utara. Hasil Analisis Regresi Logistik terhadap populasi rumah tangga di Kota Jakarta Timur pada taraf nyata 1% menunjukkan bahwa besaran anggota



rumah tangga berpengaruh signifikan dan positif terhadap peluang terjadinya rumah tangga miskin. Dengan nilai *odds ratio* sebesar 2,249 berarti setiap ada penambahan satu orang anggota rumah tangga, maka peluang rumah tangga menjadi miskin bertambah sebesar 2,25 kali.

Hal ini sesuai dengan penelitian Adianti (2005) di Provinsi DKI dengan *odds ratio* 1,694. Proporsi anggota rumah tangga yang bekerja akan mempengaruhi tingkat pendapatan keluarga, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kemiskinan. Hasil Analisis Regresi Logistik pada penelitian ini menunjukkan bahwa pada taraf nyata 1%, anggota rumah tangga yang bekerja, berpengaruh signifikan dan negatif terhadap peluang terjadinya rumah tangga miskin. Dengan *odds ratio* sebesar 0,252 berarti dengan penambahan satu orang anggota rumah tangga yang bekerja peluang terjadinya rumah tangga miskin akan berkurang 0,252 kali. Sama halnya dengan penelitian Adianti (2005) di Provinsi DKI dimana dengan penambahan satu orang anggota rumah tangga yang bekerja akan menurunkan peluang terjadinya rumah tangga miskin sebesar 0,49 kali.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah disajikan, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya kemiskinan rumah tangga di Kota Jakarta Timur adalah gender, besaran anggota rumah tangga dan proporsi anggota rumah tangga yang bekerja.

### SARAN

Tersedianya data laporan kinerja penanggulangan kemiskinan pertahun agar dari data tersebut dapat diregresikan untuk mengetahui tingkat efektivitas program/kegiatan terhadap output maupun outcome. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah penggunaan Basis Data Terpadu tahun 2015 dari Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K) sebagai bahan

analisis data yang pada pertengahan masa penelitian ini baru dikeluarkan publikasinya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adianti G. 2005. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kemiskinan di DKI Jakarta (Study komparatif di permukiman kumuh dan tidak kumuh) [tesis] Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Aryanti D. 2011. Analisis kemiskinan pada penduduk Betawi vis-a-vis pendatang di DKI Jakarta [tesis] Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- [Bappenas] Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2015. *Seri Analisis Pembangunan Wilayah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta*. Jakarta (ID): Bappenas.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2009. *Analisis Kemiskinan, Ketenagakerjaan dan Distribusi Pendapatan*. Jakarta (ID): Nario Sari.
- [BPS Kota Jakarta Timur] Badan Pusat Statistik. 2015. Jakarta Timur dalam Angka. Jakarta (ID): BPS.
- [BPS Kota Jakarta Timur] Badan Pusat Statistik. 2015. Statistik Daerah Kota Jakarta Timur. Jakarta (ID): BPS.
- Gujarati D. 2003. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta (ID): Erlangga.
- Hakim RA. 2007. Analisis determinan tingkat kejahatan properti di Jawa tahun 2007 [skripsi] Jakarta (ID): Universitas Indonesia.
- Juanda B. 2009. *Ekonometrika: Permodelan dan Pendugaan*. Bogor (ID): IPB Press.
- Kasim M. 2006. *Karakteristik Kemiskinan di Indonesia & Strategi Penanggulangannya*. Jakarta (ID): Indomedia Global.
- Nurdyana H. 2012. Pendidikan dan kemiskinan: studi kasus Provinsi Maluku Utara [tesis] Bandung (ID): Universitas Padjadjaran.
- Tambunan T. 2016. *Pembangunan*

*Ekonomi Inklusif*. Jakarta (ID):  
LP3ES.

Tasrif MA, Sulistyadi W, Budiarti,  
Afifah EN. 2008. *Apakah  
Pembangunan di DKI Jakarta  
Memihak Rakyat Miskin?* Jakarta  
(ID): Kemitraan.



## PARIWISATA BERBASIS MASYARAKAT UNTUK PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH KABUPATEN KEPULAUAN ANAMBAS

*Community-Based Tourism for Local Revenue Improvement Anambas Archipelago  
District*

**Tinnike Coster<sup>1</sup>, Lala M.Kolopaking<sup>2</sup>, Faroby Falatehan<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Staff Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Kab.Kep Anambas. email: kekecoster@gmail.com

<sup>2</sup>Staff pengajar Departemen Sains Komunikasi Pembangunan. Fakultas Ekologi Manusia. IPB. email:  
lalakolopaking@gmail.com

<sup>3</sup>Staff pengajar Departemen Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan. Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB.  
email: robie\_fa@gmail.com

### ABSTRACT

*There are several objectives in the study: (1) the potential of tourism and regions support that can meet the needs of the tourists, (2) the forms of community empowerment in the development of community-based tourism and (3) the strategy of the development of community-based tourism to increase local revenues. The potencies of tourism supports that should be improved in the development of Anambas Archipelago tourism are the improvement of infrastructure, both public infrastructure and tourism infrastructure, such as marine transportation and recreational facilities of nautical tourism, which has an average value of 4.93 that means it should be more focused on its development. While the region that can meet the needs of travelers in the development of tourism is located in Siantan district that is in the first rank and becomes the only district in the hierarchy I that is 59.54. The forms of community participation or community empowerment in the development of community-based tourism are in the form of fish farming, the increase of regional typical crafts and foods with the value of 4.79 that is to be developed, and that these activities are usually done by Anambas Archipelago community so that it can be beneficially used and should be developed in order to participate in the development of community-based tourism to generate profits for the government it self in the form of local revenue.*

*Keywords: Tourism, Community, Increase Local Revenues, Tourism*

### ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk (1) menganalisis sarana prasarana pendukung pariwisata dan wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan para wisatawan, (2) Menganalisis pemberdayaan masyarakat dalam pengembangan pariwisata berbasis masyarakat dan (3) Menyusun strategi pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat untuk peningkatan pendapatan asli daerah. Sarana prasarana pendukung pariwisata yang harus ditingkat dalam pengembangan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas adalah peningkatan sarana prasarana umum maupun sarana prasarana bidang pariwisata yaitu transportasi laut dan sarana rekreasi wisata bahari yang memiliki nilai paling tinggi sebesar 4.93 artinya harus lebih difokuskan dalam pembangunannya. Sedangkan untuk wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan wisatawan untuk pengembangan pembangunan pariwisata terletak di Kecamatan Siantan yang menempati ranking satu dan menjadi satu-satunya kecamatan yang berada di hierarki I sejumlah 59.54. Bentuk keikutsertaan masyarakat atau pemberdayaan masyarakat dalam pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat yaitu pada pembudidayaan ikan, peningkatan kerajinan dan makanan khas daerah dengan nilai paling tinggi sebesar 4.79, merupakan aktifitas yang sering dilakukan masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas dimana hal tersebut dimanfaatkan dan harus dikembangkan dalam berpartisipasi untuk pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat yang dapat menghasilkan keuntungan bagi pemerintah itu sendiri berupa pendapatan asli daerah.

Kata kunci: Pariwisata, Masyarakat, Pendapatan Asli Daerah, Pariwisata



**PENDAHULUAN**

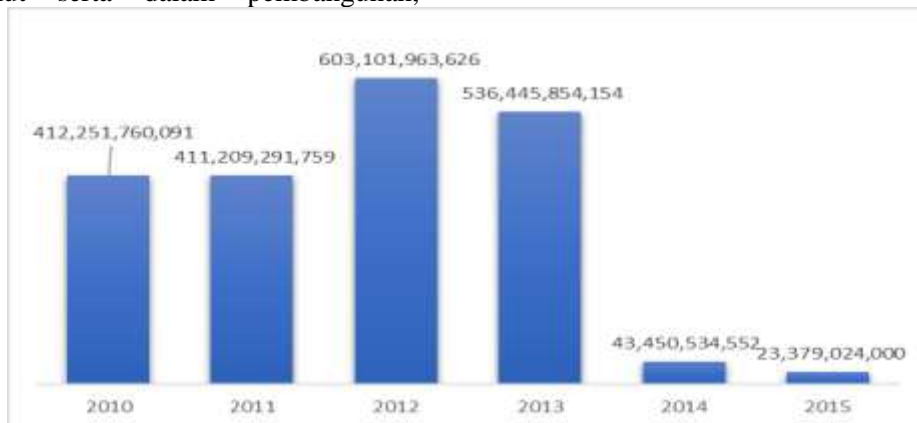
Implementasi pelaksanaan otonomi daerah adalah langkah memberikan kewenangan yang luas, nyata dan memiliki tanggung jawab ke daerah terutama dalam hal mengatur, mengurus, memanfaatkan, serta mengelola berbagai sumber-sumber potensi di daerah. Dengan potensi yang dimiliki, daerah dapat mengembangkannya sehingga memperoleh sumber penerimaan untuk daerah melalui Pendapatan Asli Daerah. Suatu daerah tidak menggantungkan sumber penerimaan daerah dari pemerintah pusat. Daerah mandiri dengan mencari sumber penerimaan yang dihasilkan dari sumber potensi yang dimiliki. Implikasi dari berlakunya Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004, memberikan peluang bagi setiap Pemerintah Kabupaten/Kota untuk merencanakan dan mengelola pembangunan daerahnya sendiri, serta partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi.

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1990 tentang Kepariwisata menyatakan bahwa masyarakat memiliki kesempatan yang sama dan seluas-luasnya untuk berperan serta dalam penyelenggaraan kepariwisataan. Dalam rangka proses pengambilan keputusan, pemerintah dapat mengikut sertakan masyarakat melalui penyampaian saran, pendapat dan pertimbangan. Pembinaan kepariwisataan diarahkan untuk mewujudkan dan memelihara kelestarian serta keutuhan obyek dan daya tarik wisata, pembinaan kepariwisataan termasuk penyediaan kawasan pariwisata dengan memberikan kesempatan kepada masyarakat setempat untuk ikut serta dalam pembangunan,

pengembangan, pengelolaan dan pemilikan kawasan pariwisata.

Laporan Keterangan Pertanggung-jawaban Akhir Masa Jabatan Bupati Kabupaten Kepulauan Anambas periode Tahun 2010 sampai dengan Tahun 2015 menyatakan bahwa sektor pariwisata adalah potensi unggulan daerah Kabupaten Kepulauan Anambas, berdasarkan potensi pariwisata yang beragam pula Kabupaten Kepulauan Anambas di jadikan Destinasi Pariwisata Nasional (DPN Natuna – Anambas dan sekitarnya) dalam Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Nasional (RIPPARNAS) Tahun 2010 – 2025. Berdasarkan hal tersebut sektor pariwisata untuk dapat dikembangkan, memberikan sumber penerimaan bagi pemerintah dan peningkatan perekonomian masyarakat, namun hal ini belum maksimal.

Kabupaten Kepulauan Anambas memiliki potensi unggulan pariwisata. Potensi pariwisata yang dimiliki belum memberikan dampak yang besar terhadap sumber penerimaan daerah begitu pula ekonomi masyarakat, belum memberikan kesejahteraan. Sumber penerimaan terbesar Kabupaten Kepulauan Anambas adalah berasal dari dana bagi hasil yang berasal dari minyak dan gas yang berada diperairan Kepulauan Anambas bukan berasal dari sumber penerimaan potensi unggulan sektor pariwisata. Sumber penerimaan Dana Bagi Hasil mengalami penurunan, dari hal tersebut pemerintah daerah hendaknya dapat mencari sumber penerimaan lain dengan mengembangkan potensi unggulan yang ada. Penerimaan Dana Bagi Hasil daerah disajikan pada pada Gambar 1.

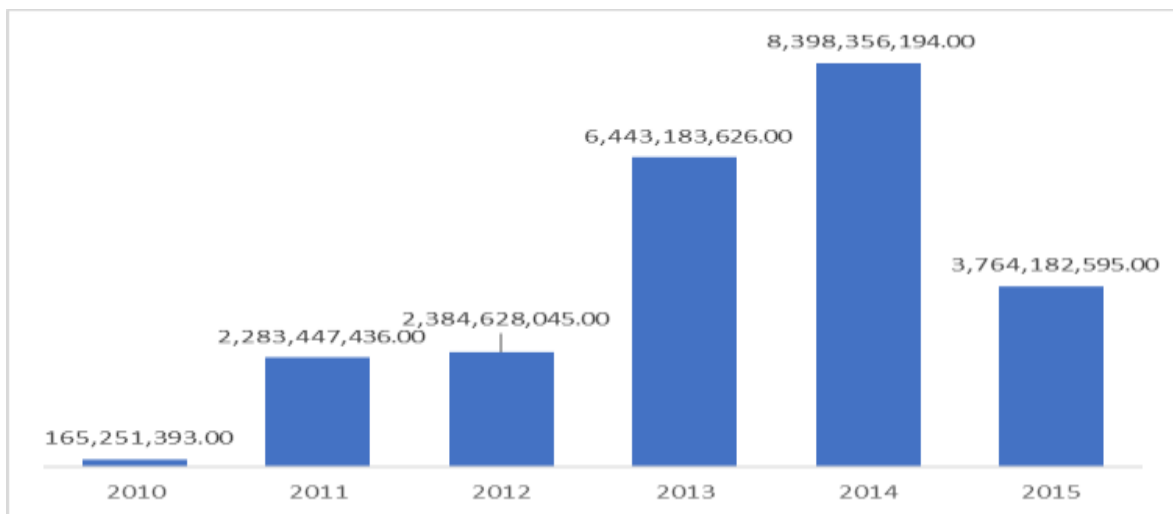


Gambar 1. Sumber Penerimaan Dana Bagi Hasil daerah  
 Sumber: Bappeda LKPj-AMJ 2010-2015 Bupati Kabupaten Kepulauan Anambas

Sumber pendapatan asli daerah Kabupaten Kepulauan Anambas untuk sektor pariwisata diperoleh beberapa sumber yaitu pajak hotel, pajak restoran, pajak reklame, dan pajak hiburan. Pendapatan terbesar dari pengguna hotel, restoran, maupun tempat hiburan yang ada di Kabupaten Kepulauan Anambas pada umumnya lebih banyak berasal dari pegawai pemerintah daerah setempat dibandingkan wisatawan luar daerah Kabupaten Kepulauan Anambas, hal ini disebabkan banyak program kegiatan yang ada pada instansi-instansi pemerintah menggunakan penyewaan kamar maupun ruang hotel, memesan makanan di rumah makan serta menggunakan tempat hiburan yang ada. Pengguna hotel, restoran serta tempat hiburan lebih banyak digunakan pegawai pemerintah menyebabkan uang yang beredar atau hasil pajak yang didapat

berasal dari anggaran dari anggaran belanja pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Anambas itu sendiri tidak dari uang yang berasal dari luar daerah yang didapat dari tingginya wisatawan yang datang.

Bila pendapatan hotel, restoran, serta tempat hiburan bertambah berasal dari wisatawan luar daerah akan lebih baik untuk peningkatan pajak sektor pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas sehingga akan lebih baik pula pada perolehan peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas. Untuk menarik wisatawan berkunjung ke wisata Kabupaten Kepulauan Anambas selain obyek wisata yang ada komponen lain juga perlu diperhatikan dan dipersiapkan. Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Bidang Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Penerimaan PAD Bidang Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas

Sumber: Bappeda LKPj-AMJ 2010-2015 Bupati Kabupaten Kepulauan Anambas

Program kegiatan yang dilaksanakan oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas selama ini periode tahun 2010-2015, keikutsertaan masyarakat dalam pengembangan pembangunan pariwisata masih sangat minim. Program kegiatan yang ada banyak mempromosikan obyek wisata yang ada. Pengembangan pembangunan pariwisata berbasis

masyarakat untuk peningkatan pendapatan asli daerah memerlukan komponen-komponen yang harus dipersiapkan agar Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas terwujud yaitu baiknya sarana prasarana di daerah wisata, adanya keterlibatan masyarakat didalamnya akan melengkapi suatu daerah wisata.

Uraian penyelenggaraan program dan kegiatan dalam urusan Pariwisata selama kurun waktu 2010 – 2015 dapat dilihat dibawah ini. Pembahasan program dan kegiatan berikut adalah program dan kegiatan yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi urusan Pariwisata tidak termasuk program dan kegiatan rutin yang ada pada SKPD yang menangani urusan yang bersangkutan. Rincian program dan kegiatan urusan pariwisata dijelaskan sebagai berikut:

- a. Program pengembangan pemasaran pariwisata, program ini didukung 8 (delapan) kegiatan, yaitu:
  1. Peningkatan Pemanfaatan Teknologi Informasi Dalam Pemasaran Pariwisata.
  2. Pengadaan Media Promosi Pariwisata.
  3. Pengembangan jaringan kerjasama promosi pariwisata
  4. Festival Padang Melang
  5. Pelatihan guide dive
  6. Lomba atraksi wisata (*Anambas fishing*)
  7. Fasilitasi kunjungan wisata
  8. Pelaksanaan promosi pariwisata nusantara didalam dan diluar negeri
- b. Program pengembangan destinasi pariwisata, program ini didukung 13 (tiga belas) kegiatan, yaitu:
  1. Peningkatan pembangunan sarana dan prasarana pariwisata
  2. Pengembangan Objek pariwisata unggulan pemetaan sport diving
  3. DED pulau durai
  4. Pelatihan Selam (*diving*) Executive
  5. DED Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas
  6. Pengembangan Jenis dan Paket Wisata unggulan
  7. Pemutakhiran data objek dan data sarana dan prasarana pariwisata se Kabupaten
  8. Kepulauan Anambas

9. Pengembangan atraksi wisata pantai
10. Penyusunan masterplan kegiatan pariwisata di Kabupaten Kepulauan Anambas
11. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program pengembangan destinasi
12. Pemasaran Pariwisata
13. Study keterkaitan objek wisata terhadap penguatan daya saing pariwisata
14. Peningkatan olahraga selam (*sport diving*) menjadi wisata unggulan
15. Penyusunan rencana induk pengembangan pariwisata daerah.
- c. Program pengembangan kemitraan, program ini didukung 7 (tujuh) kegiatan, yaitu:
  1. Pengembangan Sumber daya manusia dan profesionalisme bidang pariwisata
  2. Peningkatan Peran serta masyarakat dalam pengembangan kemitraan pariwisata
  3. Pengembangan dan penguatan informasi dan database RIPO
  4. Pameran potensi kepariwisataan
  5. Workshop dan lomba foto/video
  6. Pengembangan dan Penguatan litbang, Kebudayaan dan Pariwisata
  7. Monitoring evaluasi dan pelaporan data muktahir kepariwisataan.

Menurut Musenaf (1995) suatu kawasan wisata harus memiliki sarana prasarana, sementara Yoeti (1996) menyebutkan bahwa salah satu obyek penawaran dalam pemasaran pariwisata adalah memiliki infrastruktur penunjang wisata. Sarana dan prasarana pendukung pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas yang ada masih banyak kurang memadai, wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan para wisatawan dengan fasilitas yang ada belum diketahui, masih sedikit keterlibatan masyarakat, dan pengembangan pembangunan pariwisata



yang belum mengikutsertakan para stakeholders harus dapat untuk di libatkan. Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis sarana prasarana pendukung pariwisata untuk dapat mempersiapkan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas, dan penentuan wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan para wisatawan dengan fasilitas yang telah ada.
2. Menganalisis pemberdayaan masyarakat dalam pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat.
3. Merumuskan strategi pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat untuk peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas yang melibatkan lembaga usaha milik pemerintah daerah.

## METODOLOGI

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah

### 1. Analisis Kruskallwalis

Analisis sarana prasarana pendukung dalam pengembangan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas di analisis dengan menggunakan Kruskallwalis dimana sarana prasarana yang harus ada dalam mengembangkan daerah wisata yaitu Fasilitas pendukung transportasi, Jaringan jalan, Transportasi darat, Transportasi laut, Transportasi udara, Jaringan listrik, Penyediaan air bersih, Telekomunikasi, Fasilitas penginapan/hotel, Tempat makan/restoran, Fasilitas pembelanjaan, Sarana rekreasi wisata bahari, Fasilitas pelayanan keuangan, Fasilitas pelayanan kesehatan, Sistem pengolahan limbah dan sanitasi

prasarana, Drainase, dan Persampahan.

Menganalisis wujud partisipasi masyarakat dalam Pariwisata Berbasis Masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas juga menggunakan analisis Kruskallwalis yang dapat diikutsertakan, merupakan aktifitas yang sering dilakukan masyarakat setempat berkaitan dengan kepariwisataan yaitu pemandu wisata bawah, penyediaan *home stay* milik masyarakat setempat, penyewaan kapal motor laut milik masyarakat, menampilkan budaya khas daerah, menjual makanan-makanan khas daerah, menjual “kerajinan-kerajinan” hasil karya masyarakat, budidaya ikan milik masyarakat, dan budidaya ikan laut lepas.

### 2. Analisis Skalogram

Wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan parawisatawan suatu daerah wisata merupakan penentuan wilayah yang mana daerah tersebut telah ada tersedianya fasilitas-fasilitas. Penentuan wilayah menggunakan analisis Skalogram, sehingga dapat menentukan keberadaan posisi hierarki I, II, dan III. Wilayah hierarki I memiliki fasilitas lebih banyak dibandingkan wilayah hierarki II, dan wilayah hierarki II memiliki fasilitas lebih banyak dibandingkan wilayah hierarki I.

2. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treat*) untuk merumuskan strategi, dilanjutkan dengan penentuan prioritas startegi yang dihasilkan menggunakan perhitungan analisis QSPM (*Quantitative Strategi Planning Matrix*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sarana Prasarana Pendukung Pariwisata dalam Pengembangan Pembangunan Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas

Berdasarkan analisa Kruskalwalis diperoleh nilai p-value sebesar 0.0001 lebih kecil dari alpha (0.05) menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan di antara jenis sarana prasarana pendukung pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas. Sarana prasarana pendukung yang di siapkan dan ditingkatkan dalam pengembangan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas adalah Transportasi laut dan Sarana rekreasi wisata bahari dengan nilai paling tinggi sebesar 4.93. Transportasi laut merupakan alat transportasi yang mengantarkan penumpang dan barang dari daerah luar ke Kabupaten Kepulauan Anambas.

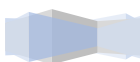
Transportasi laut yang beroperasi yaitu Kapal ferry dan kapal milik PT. Pelni. Kapal ferry yang beroperasi hanya ada satu dengan dua hari satu kali mengunjungi daerah Kabupaten Kepulauan Anambas dengan lama perjalanan delapan sampai sepuluh jam, sedangkan untuk kapal Pelni dua minggu satu kali mengunjungi Kabupaten Kepulauan Anambas. Dengan sarana prasarana transportasi yang kurang, aksesibilitas yang kurang lancar membuat wisatawan berpikir untuk mengunjungi wisata yang ada di Kabupaten Kepulauan Anambas. Begitu pula dengan sarana rekreasi wisata bahari yang belum ada tersedia padahal obyek wisata yang ada di daerah Kabupaten Kepulauan Anambas selain pulau dengan pantai yang indah daerah ini juga memiliki obyek wisata bawah laut yang menarik yang dapat diandalkan, namun belum tersedia sarana seperti kelengkapan peralatan snorkeling atau peralatan lainnya untuk parawisatawan. Peralatan yang ada selama ini masih milik Dinas Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dan beberapa milik masyarakat, yang tidak untuk dipinjamkan atau disewakan ke semua parawisatawan yang datang, hanya orang yang mengenal dan orang tertentu saja yang dapat menggunakannya. Dengan tidak banyak

tersedianya sarana rekreasi membuat wisatawan kurang berminat untuk mengunjungi daerah wisata bahari yang ada.

Sarana prasarana pendukung yang harus di siapkan dan ditingkatkan dalam pengembangan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dengan nilai paling tinggi transportasi laut dan sarana rekreasi wisata bahari terletak pada kategori golongan "F". Untuk sarana prasarana tempat makan/restoran, fasilitas pembelanjaan, penyediaan air bersih, telekomunikasi, persampahan, jaringan listrik, transportasi udara, fasilitas penginapan/hotel termasuk terletak pada kategori golongan "EF" artinya antara sarana prasarana satu dengan sarana prasarana lain memiliki kategori yang sama golongan "EF".

Sarana prasarana yang memiliki kategori yang sama-sama golongan "EF" tidak harus mendahulukan pembangunan sarana prasarana yang memiliki nilai lebih tinggi, ini disebabkan golongan sarana prasarana memiliki tingkat untuk dilaksanakan sama-sama penting karna tergolong kategori golongan yang sama. Sarana prasarana pendukung pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dengan kategori golongan "F" memiliki nilai yang lebih tinggi dari pada sarana prasarana pendukung dengan kategori golongan "EF" artinya Sarana prasarana pendukung pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dengan kategori golongan "F" lebih harus diutamakan dibanding sarana prasarana pendukung dengan kategori golongan "EF", namun kategori golongan "EF" harus tetap perlu ditingkatkan agar saling melengkapi dalam mendukung pengembangan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas.

Begitu pula dengan kategori nilai "DE, CD, BC, B, A" memiliki nilai yang berbeda antara kategori yang satu dengan yang lainnya, dengan nilai golongan yang lebih tinggi yang harus diutamakan untuk dilaksanakan dan nilai yang rendah





untuk tidak didahulukan. Sarana prasarana pendukung pengembangan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dapat dilihat pada Tabel 1.

Sistem pengolahan limbah dan sanitasi prasarana memiliki nilai yang

paling rendah sebesar 1.75 dikarenakan fasilitas ini cukup tersedia dibandingkan fasilitas pendukung pariwisata lainnya yang masih sangat perlu terlebih dahulu untuk disiapkan dan dikembangkan.

**Tabel 1. Sarana Prasarana Pendukung (penunjang) Pengembangan Pembangunan Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas**

No.	Sarana dan Prasarana	Rata-rata
1.	Sistem pengolahan limbah dan sanitasi prasarana	1.75 <sup>A</sup>
2.	Drainase	3.04 <sup>B</sup>
3.	Fasilitas pelayanan kesehatan	3.57 <sup>B</sup>
4.	Fasilitas pelayanan keuangan	4.11 <sup>BC</sup>
5.	Fasilitas pendukung transportasi	4.18 <sup>BC</sup>
6.	Jaringan jalan	4.36 <sup>CD</sup>
7.	Transportasi darat	4.46 <sup>DE</sup>
8.	Fasilitas penginapan/hotel	4.57 <sup>EF</sup>
9.	Transportasi udara	4.61 <sup>EF</sup>
10.	Jaringan listrik	4.79 <sup>EF</sup>
11.	Persampahan	4.82 <sup>EF</sup>
12.	Telekomunikasi	4.82 <sup>EF</sup>
13.	Penyediaan air bersih	4.86 <sup>EF</sup>
14.	Fasilitas pembelanjaan	4.86 <sup>EF</sup>
15.	Tempat makan/restoran	4.89 <sup>EF</sup>
16.	Sarana rekreasi wisata bahari	4.93 <sup>F</sup>
17.	Transportasi laut	4.93 <sup>F</sup>

Keterangan: Angka dengan huruf yang berbeda menunjukkan perbedaan yang signifikan pada taraf 5%

### Wilayah yang Memenuhi Kebutuhan Wisatawan dalam Pengembangan Pembangunan Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas

Berdasarkan hasil analisis Skalogram fasilitas yang ada di ke 7 (tujuh) Kecamatan Kabupaten Kepulauan Anambas menunjukkan bahwa hanya satu kecamatan yang termasuk ke dalam hierarki I yaitu Kecamatan Siantan dengan jumlah 59.54. Kecamatan Siantan merupakan kecamatan paling lama, sebelum Kabupaten Kepulauan Anambas terbentuk Kecamatan Siantan masih bergabung dengan Kabupaten Natuna oleh karenanya Kecamatan Siantan telah banyak fasilitas dibangun dan tersedia. Kecamatan Siantan memiliki paling

banyak jumlah penduduk, Kecamatan Siantan merupakan ibukota Kabupaten Kepulauan Anambas sehingga kelengkapan fasilitas sangat diperlukan dan lebih lengkap dari Kecamatan-Kecamatan yang ada.

Pada hierarki II terdapat 4 Kecamatan, yaitu Kecamatan Jemaja sebesar 36.20, Jemaja Timur sebesar 30.99, Siantan Tengah sebesar 21.68, dan Siantan Selatan sebesar 18.26 karena fasilitas yang dimiliki lebih sedikit dibandingkan dengan Kecamatan Siantan yang dikategorikan sebagai desa hierarki I. Kecamatan Jemaja menempati ranking 2 (dua) yang berada di hierarki II hal ini disebabkan karena Kecamatan Jemaja juga sudah banyak terdapat

fasilitas. Luas wilayah, banyaknya penduduk dan jarak dari ibu kota Kabupaten tidak selalu menentukan banyaknya fasilitas yang dibangun selama ini oleh pemerintah daerah, ini terbukti Kecamatan Jemaja yang memiliki luas wilayah yang kecil, jumlah penduduk yang tidak terlalu banyak dan jarak yang jauh dari ibukota Kabupaten, memiliki fasilitas masyarakat yang lebih lengkap dibanding dengan 5 (lima) Kecamatan lainnya dan Kecamatan Jemaja memungkinkan untuk pengembangan pembangunan pariwisata sebagai wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan wisatawan pada saat berkunjung setelah Kecamatan Siantan, yang dikarenakan telah banyaknya fasilitas-fasilitas yang telah di bangun yang ada di wilayah tersebut.

Kecamatan Siantan Timur dengan nilai sebesar 15.54 dan Kecamatan

Palmatak dengan nilai sebesar 13.30 terletak di hierarki III, hierarki yang lebih rendah dan memiliki fasilitas sarana dan prasarana lebih sedikit dibandingkan hierarki II dan Kecamatan Palmatak merupakan Kecamatan yang memiliki jumlah fasilitas sarana dan prasarana paling sedikit dari ke 6 (enam) Kecamatan lainnya.

Untuk dapat meningkatkan pengembangan pembangunan pariwisata di daerah wisata salah satunya yaitu terletak ketersediaan fasilitas, bila fasilitas yang ada di suatu wilayah tidak dapat tersedia maka pemenuhan dalam kebutuhan yang dibutuhkan wisatawan tidak dapat terpenuhi, hal ini akan mengurangi minat wisatawan yang akan berkunjung. Hasil perhitungan wilayah Kecamatan berdasarkan banyaknya fasilitas di Kabupaten Kepulauan Anambas dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Wilayah Kecamatan Berdasarkan Banyaknya Fasilitas Kabupaten Kepulauan Anambas**

Kecamatan	Jumlah total	Ranking	Hierarki
Siantan	59.54	1	Hierarki I
Palmatak	13.30	7	Hierarki III
Siantan Timur	15.54	6	Hierarki III
Siantan Selatan	18.26	5	Hierarki II
Jemaja Timur	30.99	3	Hierarki II
Jemaja	36.20	2	Hierarki II
Siantan Tengah	21.68	4	Hierarki II

Sumber: Data primer yang di olah

### **Wujud Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengembangan Pembangunan Pariwisata Berbasis Masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas**

Wujud pemberdayaan masyarakat dalam pariwisata berbasis masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas berdasarkan analisis Kruskalwalis diperoleh nilai p-value sebesar 0.0001 lebih kecil dari alpha (0.05) menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan di antara jenis Wujud Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengembangan Pembangunan Pariwisata Berbasis Masyarakat. Kategori golongan "B" Wujud Pemberdayaan Masyarakat yaitu

(1) pembudidayaan ikan laut lepas, pembudidayaan ikan keramba apung dan dapat menjadi salah satu destinasi obyek wisata Kabupaten Kepulauan Anambas, wujud pemberdayaan ini merupakan aktifitas yang sering dilakukan masyarakat dan merupakan mayoritas pekerjaan masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas, (2) Hasil karya masyarakat kerajinan khas daerah (3) Makanan khas daerah, sama-sama memiliki nilai paling tinggi sebesar 4.79, (4) Masyarakat pemuda pemudi dapat menampilkan budaya khas daerah memiliki nilai sebesar 4.64 dan (5) Penyewaan kapal motor laut milik



masyarakat memiliki nilai sebesar 4.54. Bentuk pemberdayaan yang dibuat merupakan bentuk pemberdayaan masyarakat yang sering dilakukan dalam keseharian masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas yang harus lebih diikutsertakan, dan harus lebih ditingkatkan dengan diberikan pengarahan, bimbingan atau pelatihan agar bentuk pemberdayaan masyarakat kategori golongan “B” menjadi lebih baik.

Kategori golongan “A” kategori golongan lebih kecil nilainya dari pada kategori golongan “B” artinya kategori golongan “B” merupakan bentuk pemberdayaan masyarakat lebih banyak yang menyetujui untuk di ikutsertakan dalam melengkapi pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas. Wujud pemberdayaan masyarakat di kategori golongan “A” yaitu (1) Penyewaan penginapan (home

stay) milik masyarakat dengan nilai 3.93 dan (2) Masyarakat menjadi pemandu wisata bawah laut dengan nilai 3.36.

Masyarakat setempat menjadi pemandu wisata bawah laut untuk wisatawan yang berkunjung merupakan bentuk pemberdayaan masyarakat dengan nilai yang paling rendah yaitu sebesar 3.36, ini dikarenakan dalam memandu wisatawan di bawah laut harus memiliki keahlian khusus dan profesional. Pemandu tidak hanya bisa berenang dan menyelam saja dan mengetahui tempat-tempat bawah laut yang indah namun pemandu harus mengerti prosedur pada saat berada dibawah laut sehingga wisatawan akan aman selama dalam melakukan penyelaman dibawah laut, dalam hal ini masyarakat setempat tidak mengusainya. Hasil perhitungan wujud pariwisata berbasis masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Aktifitas Masyarakat Dalam Mewujudkan Pariwisata Berbasis Masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas**

No.	Bentuk Keikutsertaan Masyarakat dalam Pengembangan Pembangunan Pariwisata Berbasis Masyarakat	Rata-rata
1.	Masyarakat menjadi pemandu wisata bawah laut bagi wisatawan yang berkunjung.	3.36 <sup>A</sup>
2.	Masyarakat dapat menerima wisatawan yang ingin menginap (home stay) milik masyarakat setempat dengan suasana kekhasan daerah Kepulauan Anambas dengan keunikannya yang kemudian masyarakat mendapatkan keuntungan dari itu.	3.93 <sup>A</sup>
3.	Masyarakat yang memiliki kapal motor laut dapat membawa wisatawan yang ingin berkunjung ke pulau atau ke obyek wisata.	4.54 <sup>B</sup>
4.	Masyarakat, pemuda pemudi dapat menampilkan budaya khas daerah (budaya/kebiasaan yang ada yang baik dan menarik) ke wisatawan yang berkunjung.	4.64 <sup>B</sup>
5.	Masyarakat dapat menjual makanan-makanan khas daerah dari hasil buatan masyarakat setempat.	4.79 <sup>B</sup>
6.	Masyarakat dapat menjual “kerajinan-kerajinan” yang dibuat masyarakat setempat.	4.79 <sup>B</sup>
7.	Masyarakat dapat membudidayakan ikan yang masyarakat miliki dan ini dapat dikunjungi wisatawan dan masyarakat setempat dapat menjual ke para wisatawan yang ingin membeli.	4.79 <sup>B</sup>
8.	Masyarakat dapat membudidayakan ikan-ikan laut lepas dengan cara membuat sarang ikan seperti rumpon, yang tentunya tidak merusak karang, dan tidak membuang sampah ditengah laut agar ikan laut lepas dapat tetap berkembangbiak dengan jumlah yang banyak. (Bantuan Pemerintah)	4.79 <sup>B</sup>

Keterangan: Angka dengan huruf yang berbeda menunjukkan perbedaan yang signifikan pada taraf 5%

Strategi pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas menggunakan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treat*). Strategi S-O atau penggabungan antara Kekuatan (*Strengths*) dan Peluang (*Opportunities*) menghasilkan 2 (dua) strategi yaitu pertama pemberlakuan kebijakan investasi yang kondusif, kedua peningkatan peran dan pengembangan kerjasama kepariwisataan antar pemerintah, masyarakat dan swasta. Strategi W-O (*Weaknesses-Opportunities*) yaitu pertama peningkatan sarana prasarana umum dan sarana prasarana kepariwisataan Kabupaten Kepulauan Anambas, kedua meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pengembangan kepariwisataan Kabupaten Kepulauan Anambas, ketiga meningkatkan peran lembaga usaha milik pemerintah, keempat peningkatan penciptaan peluang restribusi/pajak (memahami/dapat membaca peluang restribusi/pajak) dan peningkatan pemungutan restribusi/pajak yang sudah ada. Strategi S-T (*Strengths-Treats*) yaitu pertama peningkatan pelestarian lingkungan, kedua pembinaan untuk masyarakat dampak negatif dari pengembangan kepariwisataan. Strategi W-T (*Weaknesses- Treats*) yaitu peningkatan keamanan dan peraturan keamanan daerah. Strategi pengembangan Pembangunan Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dapat dilihat pada Tabel 4.

Strategi pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas menggunakan perhitungan matriks SWOT menghasilkan sembilan strategi, namun memerlukan pemilihan strategi yang harus diprioritaskan. Penentuan strategi yang terlebih dahulu harus dilaksanakan, menggunakan analisis *Quantitative Strategi Planning Matrix* (QSPM) yang hasilnya adalah: (1) Peningkatan sarana prasarana umum dan sarana prasarana bidang pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dengan nilai 9.999, (2) Meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pengembangan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dengan nilai 9.927.579, (3) Meningkatkan peran lembaga usaha milik pemerintah dengan nilai 9.427.629, (4) Peningkatan penciptaan peluang restribusi/pajak (memahami/dapat membaca peluang restribusi/pajak) dan peningkatan pemungutan restribusi/pajak yang sudah ada dengan nilai 8.499.15, (5) Peningkatan pelestarian lingkungan dengan nilai 8.356.307, (6) Peningkatan keamanan daerah dan peraturan keamanan daerah dengan nilai 8.213.464, (7) Peningkatan peran dan pengembangan kerjasama kepariwisataan antar pemerintah, masyarakat dan swasta dengan nilai 7.784.936, (8) Pemberlakuan kebijakan investasi yang kondusif dengan nilai 7.570.671, dan (9) Pembinaan untuk masyarakat, dampak negatif dari pengembangan kepariwisataan dengan nilai 6.785.036.



**Tabel 4. Strategi Pengembangan Pembangunan Pariwisata Berbasis Masyarakat untuk Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas**

<p><b>Faktor Internal</b></p> <p><b>Faktor Eksternal</b></p>	<p><b>Kekuatan (Strengths)</b></p> <p>S1.Potensi wisata bahari dengan karakteristik khas.</p> <p>S2.Otonomi daerah.</p>	<p><b>Kelemahan (Weaknesses)</b></p>	
	<p>W1.Sarana prasarana umum/pariwisata kurang memadai.</p> <p>W2.Masih kurangnya keikutsertaan masyarakat dalam pengembangan kepariwisataan.</p> <p>W3.Lembaga usaha milik pemerintah bidang pariwisata masih sedikit/masih lemah.</p> <p>W4.Kurangnya membaca peluang restribusi/pajak (sumber penerimaan pemerintah).</p> <p>W5.Sarana &amp; prasarana kepariwisataan masih kurang.</p>	<p>W6.Potensi budaya belum banyak diangkat.</p> <p>W7.Masih kurangnya Peraturanhukum Berkaitan Kepariwisataan.</p> <p>W8.Peningkatan peran&amp; Pengembangan Kerjasama Kepariwisataan antar pemerintah, masyarakat &amp; swasta.</p> <p>W9.SDM kurang dalam Program Kepariwisataan.</p>	
<p><b>Peluang (Opportunities)</b></p> <p>O1.Lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat.</p> <p>O2.Investasi swasta skala menengah &amp; besar.</p> <p>O3.Penerimaan/ Pendapatan daerah meningkat</p> <p>O4.Pajak/retribusi Meningkat.</p> <p>O5.Peningkatan keuntungan dari lembaga usaha milik pemerintah.</p>	<p><b>(S – O)</b></p> <p>1.Pemberlakuan Kebijakan investasi yang kondusif.</p> <p>2.Peningkatan peran dan pengembangan kerjasama kepariwisataan antar pemerintah, masyarakat&amp;swasta.</p>	<p><b>(W–O)</b></p> <p>1. Peningkatan sarana prasarana umum &amp; sarana prasarana kepariwisataan Kabupaten Kepulauan Anambas.</p> <p>2. Peningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pengembangan kepariwisataan Kabupaten Kepulauan Anambas.</p> <p>3. Meningkatkan peran lembaga usaha milik pemerintah.</p> <p>4. Peningkatan penciptaan peluang restribusi/pajak (memahami/dapat membaca peluang restribusi/pajak) &amp;peningkatan Pemungutan restribusi/pajak yang sudah ada.</p>	
<p><b>Ancaman (Treats)</b></p> <p>T1.Bencana alam</p> <p>T2.Gangguan keamanan dari negara luar maupun dalam wilayah</p> <p>T3.Pengaruh budaya/kebiasaan buruk wisatawan</p>	<p><b>(S – T)</b></p> <p>1.Peningkatan Pelestarian lingkungan.</p> <p>2.Pembinaan untuk masyarakat,dampak negatif dari pengembangan kepariwisataan.</p>	<p><b>(W–T)</b></p> <p>1.Peningkatan keamanan dan peraturan Keamanan daerah.</p>	

Sumber: Data primer yang di olah

Keseluruhan strategi yang dihasilkan dari analisis QSPM dapat diimplementasikan secara bersama dan saling mendukung antara strategi yang

satu dengan strategi lainnya, karena strategi yang dihasilkan melibatkan berbagai pihak stakeholders yang harus saling mendukung. Namun dalam hal ini



harus tetap menentukan strategi yang harus didahulukan untuk dilaksanakan.

Prioritas Strategi Pariwisata dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Prioritas Strategi Pariwisata Berbasis Masyarakat untuk Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas dilanjutkan Menggunakan Analisis *Quantitative Strategi Planning Matrix (QSPM)*.**

No.	Strategi	Skor	Ranking
1.	Peningkatan peran dan pengembangan kerjasama kepariwisataan antar pemerintah, masyarakat dan swasta.	7.784.936	7
2.	Peningkatan sarana prasarana umum dan sarana prasarana bidang pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas.	9.999	1
3.	Meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pengembangan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas.	9.927.579	2
4.	Meningkatkan peran lembaga usaha milik pemerintah.	9.427.629	3
5.	Pemberlakuan kebijakan investasi yang kondusif.	7.570.671	8
6.	Peningkatan penciptaan peluang restribusi/pajak (memahami/ dapat membaca peluang restribusi/pajak) dan peningkatan pemungutan restribusi/pajak yang sudah ada.	8.499.15	4
7.	Peningkatan keamanan daerah dan peraturan keamanan daerah.	8.213.464	6
8.	Peningkatan pelestarian lingkungan.	8.356.307	5
9.	Pembinaan untuk masyarakat, dampak negatif dari pengembangan kepariwisataan.	6.785.036	9

Sumber: Data primer yang di olah

Meningkatkan sarana prasarana umum maupun sarana prasarana kepariwisataan, tersedianya fasilitas di Kecamatan Siantan yang dapat memenuhi kebutuhan parawisatawan, adanya keikutsertaan masyarakat dalam pengembangan pembangunan pariwisata melengkapi pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas, sehingga dengan tersedianya komponen-komponen tersebut akan memudahkan, menarik dan meningkatkan wisatawan untuk berkunjung ke wisata Kabupaten Kepulauan Anambas. Meningkatnya wisatawan, akan berpengaruh terhadap peningkatan permintaan seperti diantaranya hotel/penginapan, restoran/rumah makan, dan tempat hiburan dengan demikian peran lembaga usaha milik pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Anambas untuk dapat menciptakan usaha-usaha kepariwisataan yang menarik membuat wisatawan berkeinginan lebih lama tinggal dan lebih banyak mengeluarkan uangnya, sehingga lembaga usaha milik pemerintah daerah akan mendapatkan

keuntungan dari usaha-usaha yang dibangun menambah sumber penerimaan daerah Kabupaten Kepulauan Anambas melalui Pendapatan Asli daerah.

Lengkapinya sarana prasarana, tersedianya fasilitas di Kecamatan (wilayah) yang dapat memenuhi kebutuhan parawisatawan, adanya keikutsertaan masyarakat dengan sendirinya akan menarik para pihak swasta membangun usaha-usaha yang dibutuhkan wisatawan seperti tumbuhnya industri hotel, restoran, tempat hiburan, transportasi dan lainnya. Tumbuhnya usaha-usaha kepariwisataan milik pihak swasta, memberi peluang kepada pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Anambas untuk dapat menarik pajak dan restribusi daerah dari usaha-usaha milik pihak swasta yang kemudian juga akan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas dan berimbang terhadap meningkatnya APBD (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah) yang dapat menjadikan Kabupaten Kepulauan Anambas daerah yang mandiri.



## SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah disajikan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Peningkatan sarana prasarana umum maupun sarana prasarana bidang pariwisata yaitu transportasi laut dan sarana prasarana rekreasi wisata bahari, adanya wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan wisatawan yaitu terdapat di Kecamatan Siantan memberikan kenyamanan bagi wisatawan dalam memenuhi apa yang dibutuhkan para wisatawan pada saat berkunjung ke daerah wisata Kabupaten Kepulauan Anambas.
2. Keikutsertaan masyarakat berupa pengembangan pembudidayaan ikan yang mana memanfaatkan aktifitas yang sering dilakukan masyarakat. Mengembangkan kerajinan-kerajinan, makanan khas daerah, memberikan kelengkapan destinasi daerah wisata Kabupaten Kepulauan Anambas, serta dapat memberikan peningkatan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat setempat.
3. Perencanaan yang terarah, melibatkan berbagai stakeholders, dan tidak hanya memberatkan kepada Dinas pariwisata semata dalam pengembangan pembangunan pariwisata. Memiliki tenaga profesional dalam mengelola lembaga usaha milik pemerintah daerah ikut berpengaruh terhadap lancarnya peningkatan pada Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas.

## SARAN

Beberapa hal yang dapat disampaikan sebagai saran antara lain:

Daerah wisata tidak mendapatkan kunjungan wisatawan yang tinggi bila daerah wisata belum mempersiapkan apa yang dibutuhkan wisatawan. Wisatawan tidak hanya melihat obyek wisata yang

indah namun wisatawan memerlukan berbagai kebutuhan pada saat berkunjung ke daerah wisata. Promosi yang berlebihan tanpa menyiapkan apa yang dibutuhkan para wisatawan juga tidak dapat memberikan kunjungan wisatawan yang tinggi di daerah wisata, oleh karenanya pemerintah daerah serta stakeholders terkait untuk dapat saling bekerjasama dan melengkapi apa yang harus dipersiapkan dan apa yang harus diwujudkan dalam pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas.

## DAFTAR PUSTAKA

- BAPPEDA Kabupaten Kepulauan Anambas. LKPj-AMJ 2010-2015 Bupati Kepulauan Anambas.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Kepulauan Anambas. Anambas Dalam Angka 2015.
- Bratakusumah, Supriady, Deddy dan Solihin, Dadang. 2000. *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Fandeli. 2000. *Kebijakan Pengembangan Ekowisata: Pengembangan Ekowisata Dengan Paradigma Baru Pengelolaan Areal Konservasi*. Yogyakarta (ID): Fakultas Kehutanan Universitas Gajah Mada.
- Hadi SP. 2005. *Aspek Sosial AMDAL: Sejarah Teori dan Metode*. Yogyakarta (ID): Universitas Gajah Mada.
- Hartono, Doni. 2006. *Pengaruh Pengembangan Sarana Pokok Pariwisata Terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Pasuruan*. Universitas Muhammadiyah Malang. <http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jeb/> (Diakses 9 Februari 2016).
- Hofer dan Schandel. 1981. *Pertahanan Keamanan dan Strategi Nasional*. Jakarta. Yayasan Proklamasi

- Centre For Strategi and Internasioanal Studies.
- Kementerian Dalam Negeri, 2013. *Dana Perimbangan, Sumber Pendapatan Daerah Terbesar*. <http://www.keuda.kemendagri.go.id/artikel/detail>(Diakses 9 Februari 2016).
- Kodhayat. 1996. *Sejarah Pariwisata Dan Perkembangannya Di Indonesia*. Jakarta. Penerbit Grasindo.
- Koswara, Ina, Herlina. 1998. *Konsentrasi Spesial dan Sektoral Fasilitas Penunjang Kepariwisata (Pariwisata Indonesia Menuju Keputusan Yang Lebih Baik)*. Bandung. ITB.
- Koentaningrat. 1997. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta. PT. Gramedia.
- Kusmuljono. 2009. *Menciptakan Kesempatan Rakyat Berusaha, Sebuah Konsep Baru tentang Hybrid Microfinancing*. Bogor. IPB Press.
- Latupapua Y. 2011. *Persepsi Masyarakat Terhadap Potensi Obyek Daya Tarik Wisata Pantai di Kecamatan Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara Universitas Patimura*. Jurnal Agroforestry.
- Lynnarsatia, Bramantio. 2000. *Analisis Perkembangan Industri Pariwisata dan Pengaruhnya Terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kota Surakarta Tahun 1990-2000*. Universitas Sebelas Maret. <http://www.uns.ac.id/digilib> (Diakses 9 Februari 2016).
- Magriasti, Lince. 2011. *Arti Penting Partisipasi Masyarakat Dalam Kebijakan Publik di Daerah: Analisis dengan Teori Sistem David Easton*. Universitas Negeri Padang. <http://www.fisip-untirta.ac.id/eJLAN/> (Diakses 9 Februari 2016).
- Musenaf. 1995. *Manajemen Usaha Pariwisata Di Indonesia*. Jakarta. PT. Toko Gunung Agung.
- Siahaan, Marihot. 2005. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*, Jakarta. Rajawali Pers.
- Suartini, Ni Nyoman. 2013. *Pengaruh Jumlah Kunjungan Wisatawan, Pajak Hiburan, Pajak Hotel, dan Restoran Terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Gianyar*. Universitas Udayana. <http://www.ojs.unud.ac.id/index.php/EEB> (Diakses 9 Februari 2016).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 1990 tentang Kepariwisata.
- Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Yoeti, Oka A. 1996. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Bandung. PT. Angkasa.



## PARIWISATA BERBASIS MASYARAKAT UNTUK PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH KABUPATEN KEPULAUAN ANAMBAS

*Community-Based Tourism for Local Revenue Improvement Anambas Archipelago  
District*

**Tinnike Coster<sup>1</sup>, Lala M.Kolopaking<sup>2</sup>, A Faroby Falatehan<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Staff Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Kab.Kep Anambas. email: kekecoster@gmail.com

<sup>2</sup>Staff pengajar Departemen Sains Komunikasi Pembangunan. Fakultas Ekologi Manusia. IPB. email:  
lalakolopaking@gmail.com

<sup>3</sup>Staff pengajar Departemen Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan. Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB.  
email: robie\_fa@gmail.com

### ABSTRACT

*There are several objectives in the study: (1) the potential of tourism and regions support that can meet the needs of the tourists, (2) the forms of community empowerment in the development of community-based tourism and (3) the strategy of the development of community-based tourism to increase local revenues. The potencies of tourism supports that should be improved in the development of Anambas Archipelago tourism are the improvement of infrastructure, both public infrastructure and tourism infrastructure, such as marine transportation and recreational facilities of nautical tourism, which has an average value of 4.93 that means it should be more focused on its development. While the region that can meet the needs of travelers in the development of tourism is located in Siantan district that is in the first rank and becomes the only district in the hierarchy I that is 59.54. The forms of community participation or community empowerment in the development of community-based tourism are in the form of fish farming, the increase of regional typical crafts and foods with the value of 4.79 that is to be developed, and that these activities are usually done by Anambas Archipelago community so that it can be beneficially used and should be developed in order to participate in the development of community-based tourism to generate profits for the government it self in the form of local revenue.*

*Keywords: Tourism, Community, Increase Local Revenues, Tourism*

### ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk (1) menganalisis sarana prasarana pendukung pariwisata dan wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan para wisatawan, (2) Menganalisis pemberdayaan masyarakat dalam pengembangan pariwisata berbasis masyarakat dan (3) Menyusun strategi pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat untuk peningkatan pendapatan asli daerah. Sarana prasarana pendukung pariwisata yang harus ditingkat dalam pengembangan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas adalah peningkatan sarana prasarana umum maupun sarana prasarana bidang pariwisata yaitu transportasi laut dan sarana rekreasi wisata bahari yang memiliki nilai paling tinggi sebesar 4.93 artinya harus lebih difokuskan dalam pembangunannya. Sedangkan untuk wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan wisatawan untuk pengembangan pembangunan pariwisata terletak di Kecamatan Siantan yang menempati ranking satu dan menjadi satu-satunya kecamatan yang berada di hierarki I sejumlah 59.54. Bentuk keikutsertaan masyarakat atau pemberdayaan masyarakat dalam pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat yaitu pada pembudidayaan ikan, peningkatan kerajinan dan makanan khas daerah dengan nilai paling tinggi sebesar 4.79, merupakan aktifitas yang sering dilakukan masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas dimana hal tersebut dimanfaatkan dan harus dikembangkan dalam berpartisipasi untuk pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat yang dapat menghasilkan keuntungan bagi pemerintah itu sendiri berupa pendapatan asli daerah.

Kata kunci: Pariwisata, Masyarakat, Pendapatan Asli Daerah, Pariwisata

**PENDAHULUAN**

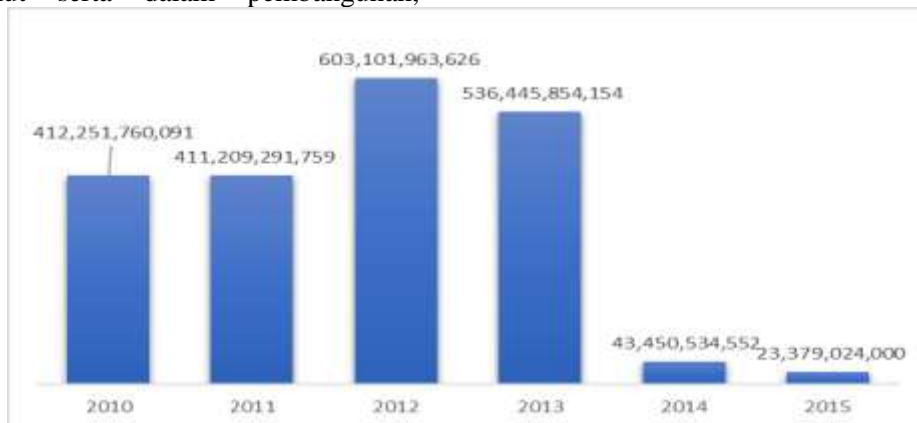
Implementasi pelaksanaan otonomi daerah adalah langkah memberikan kewenangan yang luas, nyata dan memiliki tanggung jawab ke daerah terutama dalam hal mengatur, mengurus, memanfaatkan, serta mengelola berbagai sumber-sumber potensi di daerah. Dengan potensi yang dimiliki, daerah dapat mengembangkannya sehingga memperoleh sumber penerimaan untuk daerah melalui Pendapatan Asli Daerah. Suatu daerah tidak menggantungkan sumber penerimaan daerah dari pemerintah pusat. Daerah mandiri dengan mencari sumber penerimaan yang dihasilkan dari sumber potensi yang dimiliki. Implikasi dari berlakunya Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004, memberikan peluang bagi setiap Pemerintah Kabupaten/Kota untuk merencanakan dan mengelola pembangunan daerahnya sendiri, serta partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi.

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1990 tentang Kepariwisata menyatakan bahwa masyarakat memiliki kesempatan yang sama dan seluas-luasnya untuk berperan serta dalam penyelenggaraan kepariwisataan. Dalam rangka proses pengambilan keputusan, pemerintah dapat mengikut sertakan masyarakat melalui penyampaian saran, pendapat dan pertimbangan. Pembinaan kepariwisataan diarahkan untuk mewujudkan dan memelihara kelestarian serta keutuhan obyek dan daya tarik wisata, pembinaan kepariwisataan termasuk penyediaan kawasan pariwisata dengan memberikan kesempatan kepada masyarakat setempat untuk ikut serta dalam pembangunan,

pengembangan, pengelolaan dan pemilikan kawasan pariwisata.

Laporan Keterangan Pertanggung-jawaban Akhir Masa Jabatan Bupati Kabupaten Kepulauan Anambas periode Tahun 2010 sampai dengan Tahun 2015 menyatakan bahwa sektor pariwisata adalah potensi unggulan daerah Kabupaten Kepulauan Anambas, berdasarkan potensi pariwisata yang beragam pula Kabupaten Kepulauan Anambas di jadikan Destinasi Pariwisata Nasional (DPN Natuna – Anambas dan sekitarnya) dalam Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Nasional (RIPPARNAS) Tahun 2010 – 2025. Berdasarkan hal tersebut sektor pariwisata untuk dapat dikembangkan, memberikan sumber penerimaan bagi pemerintah dan peningkatan perekonomian masyarakat, namun hal ini belum maksimal.

Kabupaten Kepulauan Anambas memiliki potensi unggulan pariwisata. Potensi pariwisata yang dimiliki belum memberikan dampak yang besar terhadap sumber penerimaan daerah begitu pula ekonomi masyarakat, belum memberikan kesejahteraan. Sumber penerimaan terbesar Kabupaten Kepulauan Anambas adalah berasal dari dana bagi hasil yang berasal dari minyak dan gas yang berada diperairan Kepulauan Anambas bukan berasal dari sumber penerimaan potensi unggulan sektor pariwisata. Sumber penerimaan Dana Bagi Hasil mengalami penurunan, dari hal tersebut pemerintah daerah hendaknya dapat mencari sumber penerimaan lain dengan mengembangkan potensi unggulan yang ada. Penerimaan Dana Bagi Hasil daerah disajikan pada pada Gambar 1.



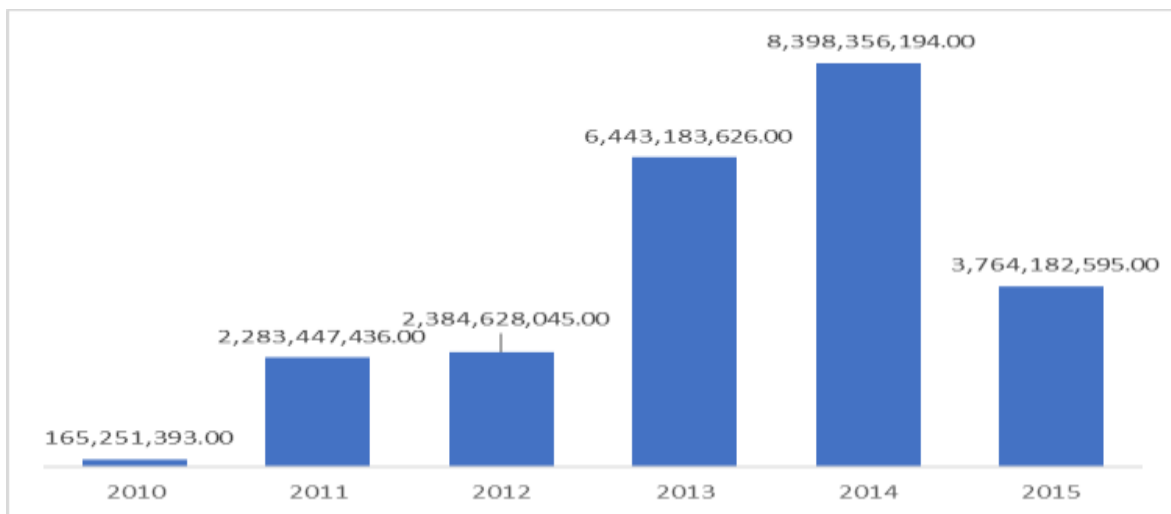
Gambar 1. Sumber Penerimaan Dana Bagi Hasil daerah  
 Sumber: Bappeda LKPj-AMJ 2010-2015 Bupati Kabupaten Kepulauan Anambas



Sumber pendapatan asli daerah Kabupaten Kepulauan Anambas untuk sektor pariwisata diperoleh beberapa sumber yaitu pajak hotel, pajak restoran, pajak reklame, dan pajak hiburan. Pendapatan terbesar dari pengguna hotel, restoran, maupun tempat hiburan yang ada di Kabupaten Kepulauan Anambas pada umumnya lebih banyak berasal dari pegawai pemerintah daerah setempat dibandingkan wisatawan luar daerah Kabupaten Kepulauan Anambas, hal ini disebabkan banyak program kegiatan yang ada pada instansi-instansi pemerintah menggunakan penyewaan kamar maupun ruang hotel, memesan makanan di rumah makan serta menggunakan tempat hiburan yang ada. Pengguna hotel, restoran serta tempat hiburan lebih banyak digunakan pegawai pemerintah menyebabkan uang yang beredar atau hasil pajak yang didapat

berasal dari anggaran dari anggaran belanja pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Anambas itu sendiri tidak dari uang yang berasal dari luar daerah yang didapat dari tingginya wisatawan yang datang.

Bila pendapatan hotel, restoran, serta tempat hiburan bertambah berasal dari wisatawan luar daerah akan lebih baik untuk peningkatan pajak sektor pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas sehingga akan lebih baik pula pada perolehan peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas. Untuk menarik wisatawan berkunjung ke wisata Kabupaten Kepulauan Anambas selain obyek wisata yang ada komponen lain juga perlu diperhatikan dan dipersiapkan. Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Bidang Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Penerimaan PAD Bidang Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas

Sumber: Bappeda LKPj-AMJ 2010-2015 Bupati Kabupaten Kepulauan Anambas

Program kegiatan yang dilaksanakan oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas selama ini periode tahun 2010-2015, keikutsertaan masyarakat dalam pengembangan pembangunan pariwisata masih sangat minim. Program kegiatan yang ada banyak mempromosikan obyek wisata yang ada. Pengembangan pembangunan pariwisata berbasis

masyarakat untuk peningkatan pendapatan asli daerah memerlukan komponen-komponen yang harus dipersiapkan agar Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas terwujud yaitu baiknya sarana prasarana di daerah wisata, adanya keterlibatan masyarakat didalamnya akan melengkapi suatu daerah wisata.

Uraian penyelenggaraan program dan kegiatan dalam urusan Pariwisata selama kurun waktu 2010 – 2015 dapat dilihat dibawah ini. Pembahasan program dan kegiatan berikut adalah program dan kegiatan yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi urusan Pariwisata tidak termasuk program dan kegiatan rutin yang ada pada SKPD yang menangani urusan yang bersangkutan. Rincian program dan kegiatan urusan pariwisata dijelaskan sebagai berikut:

- a. Program pengembangan pemasaran pariwisata, program ini didukung 8 (delapan) kegiatan, yaitu:
  1. Peningkatan Pemanfaatan Teknologi Informasi Dalam Pemasaran Pariwisata.
  2. Pengadaan Media Promosi Pariwisata.
  3. Pengembangan jaringan kerjasama promosi pariwisata
  4. Festival Padang Melang
  5. Pelatihan guide dive
  6. Lomba atraksi wisata (*Anambas fishing*)
  7. Fasilitasi kunjungan wisata
  8. Pelaksanaan promosi pariwisata nusantara didalam dan diluar negeri
- b. Program pengembangan destinasi pariwisata, program ini didukung 13 (tiga belas) kegiatan, yaitu:
  1. Peningkatan pembangunan sarana dan prasarana pariwisata
  2. Pengembangan Objek pariwisata unggulan pemetaan sport diving
  3. DED pulau durai
  4. Pelatihan Selam (*diving*) Executive
  5. DED Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas
  6. Pengembangan Jenis dan Paket Wisata unggulan
  7. Pemutakhiran data objek dan data sarana dan prasarana pariwisata se Kabupaten
  8. Kepulauan Anambas

9. Pengembangan atraksi wisata pantai
10. Penyusunan masterplan kegiatan pariwisata di Kabupaten Kepulauan Anambas
11. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program pengembangan destinasi
12. Pemasaran Pariwisata
13. Study keterkaitan objek wisata terhadap penguatan daya saing pariwisata
14. Peningkatan olahraga selam (*sport diving*) menjadi wisata unggulan
15. Penyusunan rencana induk pengembangan pariwisata daerah.
- c. Program pengembangan kemitraan, program ini didukung 7 (tujuh) kegiatan, yaitu:
  1. Pengembangan Sumber daya manusia dan profesionalisme bidang pariwisata
  2. Peningkatan Peran serta masyarakat dalam pengembangan kemitraan pariwisata
  3. Pengembangan dan penguatan informasi dan database RIPO
  4. Pameran potensi kepariwisataan
  5. Workshop dan lomba foto/video
  6. Pengembangan dan Penguatan litbang, Kebudayaan dan Pariwisata
  7. Monitoring evaluasi dan pelaporan data muktahir kepariwisataan.

Menurut Musenaf (1995) suatu kawasan wisata harus memiliki sarana prasarana, sementara Yoeti (1996) menyebutkan bahwa salah satu obyek penawaran dalam pemasaran pariwisata adalah memiliki infrastruktur penunjang wisata. Sarana dan prasarana pendukung pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas yang ada masih banyak kurang memadai, wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan para wisatawan dengan fasilitas yang ada belum diketahui, masih sedikit keterlibatan masyarakat, dan pengembangan pembangunan pariwisata



yang belum mengikutsertakan para stakeholders harus dapat untuk di libatkan. Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis sarana prasarana pendukung pariwisata untuk dapat mempersiapkan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas, dan penentuan wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan para wisatawan dengan fasilitas yang telah ada.
2. Menganalisis pemberdayaan masyarakat dalam pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat.
3. Merumuskan strategi pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat untuk peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas yang melibatkan lembaga usaha milik pemerintah daerah.

## METODOLOGI

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah

### 1. Analisis Kruskallwalis

Analisis sarana prasarana pendukung dalam pengembangan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas di analisis dengan menggunakan Kruskallwalis dimana sarana prasarana yang harus ada dalam mengembangkan daerah wisata yaitu Fasilitas pendukung transportasi, Jaringan jalan, Transportasi darat, Transportasi laut, Transportasi udara, Jaringan listrik, Penyediaan air bersih, Telekomunikasi, Fasilitas penginapan/hotel, Tempat makan/restoran, Fasilitas pembelian, Sarana rekreasi wisata bahari, Fasilitas pelayanan keuangan, Fasilitas pelayanan kesehatan, Sistem pengolahan limbah dan sanitasi

prasarana, Drainase, dan Persampahan.

Menganalisis wujud partisipasi masyarakat dalam Pariwisata Berbasis Masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas juga menggunakan analisis Kruskallwalis yang dapat diikutsertakan, merupakan aktifitas yang sering dilakukan masyarakat setempat berkaitan dengan kepariwisataan yaitu pemandu wisata bawah, penyediaan *home stay* milik masyarakat setempat, penyewaan kapal motor laut milik masyarakat, menampilkan budaya khas daerah, menjual makanan-makanan khas daerah, menjual “kerajinan-kerajinan” hasil karya masyarakat, budidaya ikan milik masyarakat, dan budidaya ikan laut lepas.

### 2. Analisis Skalogram

Wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan parawisatawan suatu daerah wisata merupakan penentuan wilayah yang mana daerah tersebut telah ada tersedianya fasilitas-fasilitas. Penentuan wilayah menggunakan analisis Skalogram, sehingga dapat menentukan keberadaan posisi hierarki I, II, dan III. Wilayah hierarki I memiliki fasilitas lebih banyak dibandingkan wilayah hierarki II, dan wilayah hierarki II memiliki fasilitas lebih banyak dibandingkan wilayah hierarki I.

2. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treat*) untuk merumuskan strategi, dilanjutkan dengan penentuan prioritas strategi yang dihasilkan menggunakan perhitungan analisis QSPM (*Quantitative Strategi Planning Matrix*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sarana Prasarana Pendukung Pariwisata dalam Pengembangan Pembangunan Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas



Berdasarkan analisa Kruskalwalis diperoleh nilai p-value sebesar 0.0001 lebih kecil dari alpha (0.05) menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan di antara jenis sarana prasarana pendukung pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas. Sarana prasarana pendukung yang di siapkan dan ditingkatkan dalam pengembangan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas adalah Transportasi laut dan Sarana rekreasi wisata bahari dengan nilai paling tinggi sebesar 4.93. Transportasi laut merupakan alat transportasi yang mengantarkan penumpang dan barang dari daerah luar ke Kabupaten Kepulauan Anambas.

Transportasi laut yang beroperasi yaitu Kapal ferry dan kapal milik PT. Pelni. Kapal ferry yang beroperasi hanya ada satu dengan dua hari satu kali mengunjungi daerah Kabupaten Kepulauan Anambas dengan lama perjalanan delapan sampai sepuluh jam, sedangkan untuk kapal Pelni dua minggu satu kali mengunjungi Kabupaten Kepulauan Anambas. Dengan sarana prasarana transportasi yang kurang, aksesibilitas yang kurang lancar membuat wisatawan berpikir untuk mengunjungi wisata yang ada di Kabupaten Kepulauan Anambas. Begitu pula dengan sarana rekreasi wisata bahari yang belum ada tersedia padahal obyek wisata yang ada di daerah Kabupaten Kepulauan Anambas selain pulau dengan pantai yang indah daerah ini juga memiliki obyek wisata bawah laut yang menarik yang dapat diandalkan, namun belum tersedia sarana seperti kelengkapan peralatan snorkeling atau peralatan lainnya untuk parawisatawan. Peralatan yang ada selama ini masih milik Dinas Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dan beberapa milik masyarakat, yang tidak untuk dipinjamkan atau disewakan ke semua parawisatawan yang datang, hanya orang yang mengenal dan orang tertentu saja yang dapat menggunakannya. Dengan tidak banyak

tersedianya sarana rekreasi membuat wisatawan kurang berminat untuk mengunjungi daerah wisata bahari yang ada.

Sarana prasarana pendukung yang harus di siapkan dan ditingkatkan dalam pengembangan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dengan nilai paling tinggi transportasi laut dan sarana rekreasi wisata bahari terletak pada kategori golongan "F". Untuk sarana prasarana tempat makan/restoran, fasilitas pembelanjaan, penyediaan air bersih, telekomunikasi, persampahan, jaringan listrik, transportasi udara, fasilitas penginapan/hotel termasuk terletak pada kategori golongan "EF" artinya antara sarana prasarana satu dengan sarana prasarana lain memiliki kategori yang sama golongan "EF".

Sarana prasarana yang memiliki kategori yang sama-sama golongan "EF" tidak harus mendahulukan pembangunan sarana prasarana yang memiliki nilai lebih tinggi, ini disebabkan golongan sarana prasarana memiliki tingkat untuk dilaksanakan sama-sama penting karna tergolong kategori golongan yang sama. Sarana prasarana pendukung pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dengan kategori golongan "F" memiliki nilai yang lebih tinggi dari pada sarana prasarana pendukung dengan kategori golongan "EF" artinya Sarana prasarana pendukung pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dengan kategori golongan "F" lebih harus diutamakan dibanding sarana prasarana pendukung dengan kategori golongan "EF", namun kategori golongan "EF" harus tetap perlu ditingkatkan agar saling melengkapi dalam mendukung pengembangan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas.

Begitu pula dengan kategori nilai "DE, CD, BC, B, A" memiliki nilai yang berbeda antara kategori yang satu dengan yang lainnya, dengan nilai golongan yang lebih tinggi yang harus diutamakan untuk dilaksanakan dan nilai yang rendah



untuk tidak didahulukan. Sarana prasarana pendukung pengembangan pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dapat dilihat pada Tabel 1.

Sistem pengolahan limbah dan sanitasi prasarana memiliki nilai yang

paling rendah sebesar 1.75 dikarenakan fasilitas ini cukup tersedia dibandingkan fasilitas pendukung pariwisata lainnya yang masih sangat perlu terlebih dahulu untuk disiapkan dan dikembangkan.

**Tabel 1. Sarana Prasarana Pendukung (penunjang) Pengembangan Pembangunan Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas**

No.	Sarana dan Prasarana	Rata-rata
1.	Sistem pengolahan limbah dan sanitasi prasarana	1.75 <sup>A</sup>
2.	Drainase	3.04 <sup>B</sup>
3.	Fasilitas pelayanan kesehatan	3.57 <sup>B</sup>
4.	Fasilitas pelayanan keuangan	4.11 <sup>BC</sup>
5.	Fasilitas pendukung transportasi	4.18 <sup>BC</sup>
6.	Jaringan jalan	4.36 <sup>CD</sup>
7.	Transportasi darat	4.46 <sup>DE</sup>
8.	Fasilitas penginapan/hotel	4.57 <sup>EF</sup>
9.	Transportasi udara	4.61 <sup>EF</sup>
10.	Jaringan listrik	4.79 <sup>EF</sup>
11.	Persampahan	4.82 <sup>EF</sup>
12.	Telekomunikasi	4.82 <sup>EF</sup>
13.	Penyediaan air bersih	4.86 <sup>EF</sup>
14.	Fasilitas pembelanjaan	4.86 <sup>EF</sup>
15.	Tempat makan/restoran	4.89 <sup>EF</sup>
16.	Sarana rekreasi wisata bahari	4.93 <sup>F</sup>
17.	Transportasi laut	4.93 <sup>F</sup>

Keterangan: Angka dengan huruf yang berbeda menunjukkan perbedaan yang signifikan pada taraf 5%

### Wilayah yang Memenuhi Kebutuhan Wisatawan dalam Pengembangan Pembangunan Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas

Berdasarkan hasil analisis Skalogram fasilitas yang ada di ke 7 (tujuh) Kecamatan Kabupaten Kepulauan Anambas menunjukkan bahwa hanya satu kecamatan yang termasuk ke dalam hierarki I yaitu Kecamatan Siantan dengan jumlah 59.54. Kecamatan Siantan merupakan kecamatan paling lama, sebelum Kabupaten Kepulauan Anambas terbentuk Kecamatan Siantan masih bergabung dengan Kabupaten Natuna oleh karenanya Kecamatan Siantan telah banyak fasilitas dibangun dan tersedia. Kecamatan Siantan memiliki paling

banyak jumlah penduduk, Kecamatan Siantan merupakan ibukota Kabupaten Kepulauan Anambas sehingga kelengkapan fasilitas sangat diperlukan dan lebih lengkap dari Kecamatan-Kecamatan yang ada.

Pada hierarki II terdapat 4 Kecamatan, yaitu Kecamatan Jemaja sebesar 36.20, Jemaja Timur sebesar 30.99, Siantan Tengah sebesar 21.68, dan Siantan Selatan sebesar 18.26 karena fasilitas yang dimiliki lebih sedikit dibandingkan dengan Kecamatan Siantan yang dikategorikan sebagai desa hierarki I. Kecamatan Jemaja menempati ranking 2 (dua) yang berada di hierarki II hal ini disebabkan karena Kecamatan Jemaja juga sudah banyak terdapat



fasilitas. Luas wilayah, banyaknya penduduk dan jarak dari ibu kota Kabupaten tidak selalu menentukan banyaknya fasilitas yang dibangun selama ini oleh pemerintah daerah, ini terbukti Kecamatan Jemaja yang memiliki luas wilayah yang kecil, jumlah penduduk yang tidak terlalu banyak dan jarak yang jauh dari ibukota Kabupaten, memiliki fasilitas masyarakat yang lebih lengkap dibanding dengan 5 (lima) Kecamatan lainnya dan Kecamatan Jemaja memungkinkan untuk pengembangan pembangunan pariwisata sebagai wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan wisatawan pada saat berkunjung setelah Kecamatan Siantan, yang dikarenakan telah banyaknya fasilitas-fasilitas yang telah di bangun yang ada di wilayah tersebut.

Kecamatan Siantan Timur dengan nilai sebesar 15.54 dan Kecamatan

Palmatak dengan nilai sebesar 13.30 terletak di hierarki III, hierarki yang lebih rendah dan memiliki fasilitas sarana dan prasarana lebih sedikit dibandingkan hierarki II dan Kecamatan Palmatak merupakan Kecamatan yang memiliki jumlah fasilitas sarana dan prasarana paling sedikit dari ke 6 (enam) Kecamatan lainnya.

Untuk dapat meningkatkan pengembangan pembangunan pariwisata di daerah wisata salah satunya yaitu terletak ketersediaan fasilitas, bila fasilitas yang ada di suatu wilayah tidak dapat tersedia maka pemenuhan dalam kebutuhan yang dibutuhkan wisatawan tidak dapat terpenuhi, hal ini akan mengurangi minat wisatawan yang akan berkunjung. Hasil perhitungan wilayah Kecamatan berdasarkan banyaknya fasilitas di Kabupaten Kepulauan Anambas dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Wilayah Kecamatan Berdasarkan Banyaknya Fasilitas Kabupaten Kepulauan Anambas**

Kecamatan	Jumlah total	Ranking	Hierarki
Siantan	59.54	1	Hierarki I
Palmatak	13.30	7	Hierarki III
Siantan Timur	15.54	6	Hierarki III
Siantan Selatan	18.26	5	Hierarki II
Jemaja Timur	30.99	3	Hierarki II
Jemaja	36.20	2	Hierarki II
Siantan Tengah	21.68	4	Hierarki II

Sumber: Data primer yang di olah

### **Wujud Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengembangan Pembangunan Pariwisata Berbasis Masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas**

Wujud pemberdayaan masyarakat dalam pariwisata berbasis masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas berdasarkan analisis Kruskalwalis diperoleh nilai p-value sebesar 0.0001 lebih kecil dari alpha (0.05) menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan di antara jenis Wujud Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengembangan Pembangunan Pariwisata Berbasis Masyarakat. Kategori golongan "B" Wujud Pemberdayaan Masyarakat yaitu

(1) pembudidayaan ikan laut lepas, pembudidayaan ikan keramba apung dan dapat menjadi salah satu destinasi obyek wisata Kabupaten Kepulauan Anambas, wujud pemberdayaan ini merupakan aktifitas yang sering dilakukan masyarakat dan merupakan mayoritas pekerjaan masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas, (2) Hasil karya masyarakat kerajinan khas daerah (3) Makanan khas daerah, sama-sama memiliki nilai paling tinggi sebesar 4.79, (4) Masyarakat pemuda pemudi dapat menampilkan budaya khas daerah memiliki nilai sebesar 4.64 dan (5) Penyewaan kapal motor laut milik



masyarakat memiliki nilai sebesar 4.54. Bentuk pemberdayaan yang dibuat merupakan bentuk pemberdayaan masyarakat yang sering dilakukan dalam keseharian masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas yang harus lebih diikutsertakan, dan harus lebih ditingkatkan dengan diberikan pengarahan, bimbingan atau pelatihan agar bentuk pemberdayaan masyarakat kategori golongan “B” menjadi lebih baik.

Kategori golongan “A” kategori golongan lebih kecil nilainya dari pada kategori golongan “B” artinya kategori golongan “B” merupakan bentuk pemberdayaan masyarakat lebih banyak yang menyetujui untuk di ikutsertakan dalam melengkapi pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas. Wujud pemberdayaan masyarakat di kategori golongan “A” yaitu (1) Penyewaan penginapan (home

stay) milik masyarakat dengan nilai 3.93 dan (2) Masyarakat menjadi pemandu wisata bawah laut dengan nilai 3.36.

Masyarakat setempat menjadi pemandu wisata bawah laut untuk wisatawan yang berkunjung merupakan bentuk pemberdayaan masyarakat dengan nilai yang paling rendah yaitu sebesar 3.36, ini dikarenakan dalam memandu wisatawan di bawah laut harus memiliki keahlian khusus dan profesional. Pemandu tidak hanya bisa berenang dan menyelam saja dan mengetahui tempat-tempat bawah laut yang indah namun pemandu harus mengerti prosedur pada saat berada dibawah laut sehingga wisatawan akan aman selama dalam melakukan penyelaman dibawah laut, dalam hal ini masyarakat setempat tidak mengusainya. Hasil perhitungan wujud pariwisata berbasis masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas dapat dilihat pada Tabel 3.

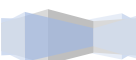
**Tabel 3. Aktifitas Masyarakat Dalam Mewujudkan Pariwisata Berbasis Masyarakat Kabupaten Kepulauan Anambas**

No.	Bentuk Keikutsertaan Masyarakat dalam Pengembangan Pembangunan Pariwisata Berbasis Masyarakat	Rata-rata
1.	Masyarakat menjadi pemandu wisata bawah laut bagi wisatawan yang berkunjung.	3.36 <sup>A</sup>
2.	Masyarakat dapat menerima wisatawan yang ingin menginap (home stay) milik masyarakat setempat dengan suasana kekhasan daerah Kepulauan Anambas dengan keunikannya yang kemudian masyarakat mendapatkan keuntungan dari itu.	3.93 <sup>A</sup>
3.	Masyarakat yang memiliki kapal motor laut dapat membawa wisatawan yang ingin berkunjung ke pulau atau ke obyek wisata.	4.54 <sup>B</sup>
4.	Masyarakat, pemuda pemudi dapat menampilkan budaya khas daerah (budaya/kebiasaan yang ada yang baik dan menarik) ke wisatawan yang berkunjung.	4.64 <sup>B</sup>
5.	Masyarakat dapat menjual makanan-makanan khas daerah dari hasil buatan masyarakat setempat.	4.79 <sup>B</sup>
6.	Masyarakat dapat menjual “kerajinan-kerajinan” yang dibuat masyarakat setempat.	4.79 <sup>B</sup>
7.	Masyarakat dapat membudidayakan ikan yang masyarakat miliki dan ini dapat dikunjungi wisatawan dan masyarakat setempat dapat menjual ke para wisatawan yang ingin membeli.	4.79 <sup>B</sup>
8.	Masyarakat dapat membudidayakan ikan-ikan laut lepas dengan cara membuat sarang ikan seperti rumpon, yang tentunya tidak merusak karang, dan tidak membuang sampah ditengah laut agar ikan laut lepas dapat tetap berkembangbiak dengan jumlah yang banyak. (Bantuan Pemerintah)	4.79 <sup>B</sup>

Keterangan: Angka dengan huruf yang berbeda menunjukkan perbedaan yang signifikan pada taraf 5%

Strategi pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas menggunakan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treat*). Strategi S-O atau penggabungan antara Kekuatan (*Strengths*) dan Peluang (*Opportunities*) menghasilkan 2 (dua) strategi yaitu pertama pemberlakuan kebijakan investasi yang kondusif, kedua peningkatan peran dan pengembangan kerjasama kepariwisataan antar pemerintah, masyarakat dan swasta. Strategi W-O (*Weaknesses-Opportunities*) yaitu pertama peningkatan sarana prasarana umum dan sarana prasarana kepariwisataan Kabupaten Kepulauan Anambas, kedua meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pengembangan kepariwisataan Kabupaten Kepulauan Anambas, ketiga meningkatkan peran lembaga usaha milik pemerintah, keempat peningkatan penciptaan peluang restribusi/pajak (memahami/dapat membaca peluang restribusi/pajak) dan peningkatan pemungutan restribusi/pajak yang sudah ada. Strategi S-T (*Strengths-Treats*) yaitu pertama peningkatan pelestarian lingkungan, kedua pembinaan untuk masyarakat dampak negatif dari pengembangan kepariwisataan. Strategi W-T (*Weaknesses-Treats*) yaitu peningkatan keamanan dan peraturan keamanan daerah. Strategi pengembangan Pembangunan Pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dapat dilihat pada Tabel 4.

Strategi pengembangan pembangunan pariwisata berbasis masyarakat untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas menggunakan perhitungan matriks SWOT menghasilkan sembilan strategi, namun memerlukan pemilihan strategi yang harus diprioritaskan. Penentuan strategi yang terlebih dahulu harus dilaksanakan, menggunakan analisis *Quantitative Strategi Planning Matrix* (QSPM) yang hasilnya adalah: (1) Peningkatan sarana prasarana umum dan sarana prasarana bidang pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dengan nilai 9.999, (2) Meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pengembangan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas dengan nilai 9.927.579, (3) Meningkatkan peran lembaga usaha milik pemerintah dengan nilai 9.427.629, (4) Peningkatan penciptaan peluang restribusi/pajak (memahami/dapat membaca peluang restribusi/pajak) dan peningkatan pemungutan restribusi/pajak yang sudah ada dengan nilai 8.499.15, (5) Peningkatan pelestarian lingkungan dengan nilai 8.356.307, (6) Peningkatan keamanan daerah dan peraturan keamanan daerah dengan nilai 8.213.464, (7) Peningkatan peran dan pengembangan kerjasama kepariwisataan antar pemerintah, masyarakat dan swasta dengan nilai 7.784.936, (8) Pemberlakuan kebijakan investasi yang kondusif dengan nilai 7.570.671, dan (9) Pembinaan untuk masyarakat, dampak negatif dari pengembangan kepariwisataan dengan nilai 6.785.036.



**Tabel 4. Strategi Pengembangan Pembangunan Pariwisata Berbasis Masyarakat untuk Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas**

<b>Faktor Internal</b>          <b>Faktor Eksternal</b>	<b>Kekuatan (Strengths)</b>	<b>Kelemahan (Weaknesses)</b>	
	S1.Potensi wisata bahari dengan karakteristik khas. S2.Otonomi daerah.	W1.Sarana prasarana umum/pariwisata kurang memadai. W2.Masih kurangnya keikutsertaan masyarakat dalam pengembangan kepariwisataan. W3.Lembaga usaha milik pemerintah bidang pariwisata masih sedikit/masih lemah. W4.Kurangnya membaca peluang restribusi/pajak (sumber penerimaan pemerintah). W5.Sarana & prasarana kepariwisataan masih kurang.	W6.Potensi budaya belum banyak diangkat. W7.Masih kurangnya Peraturanhukum Berkaitan Kepariwisataan. W8.Peningkatan peran& Pengembangan Kerjasama Kepariwisataan antar pemerintah, masyarakat & swasta. W9.SDM kurang dalam Program Kepariwisataan.
<b>Peluang (Opportunities)</b>	<b>(S – O)</b>	<b>(W–O)</b>	
O1.Lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat. O2.Investasis swasta skala menengah & besar. O3.Penerimaan/ Pendapatan daerah meningkat O4.Pajak/retribusi Meningkat. O5.Peningkatan keuntungan dari lembaga usaha milik pemerintah.	1.Pemberlakuan Kebijakan investasi yang kondusif. 2.Peningkatan peran dan pengembangan kerjasama kepariwisataan antar pemerintah, masyarakat&swasta.	1. Peningkatan sarana prasarana umum & sarana prasarana kepariwisataan Kabupaten Kepulauan Anambas. 2. Peningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pengembangan kepariwisataan Kabupaten Kepulauan Anambas.	3. Meningkatkan peran lembaga usaha milik pemerintah. 4. Peningkatan penciptaan peluang restribusi/pajak (memahami/dapat membaca peluang restribusi/pajak) & peningkatan Pemungutan restribusi/pajak yang sudah ada.
<b>Ancaman (Treats)</b>	<b>(S – T)</b>	<b>(W–T)</b>	
T1.Bencana alam T2.Gangguan keamanan dari negara luar maupun dalam wilayah T3.Pengaruh budaya/kebiasaan buruk wisatawan	1.Peningkatan Pelestarian lingkungan. 2.Pembinaan untuk masyarakat,dampak negatif dari pengembangan kepariwisataan.	1.Peningkatan keamanan dan peraturan Keamanan daerah.	

Sumber: Data primer yang di olah

Keseluruhan strategi yang dihasilkan dari analisis QSPM dapat diimplementasikan secara bersama dan saling mendukung antara strategi yang

satu dengan strategi lainnya, karena strategi yang dihasilkan melibatkan berbagai pihak stakeholders yang harus saling mendukung. Namun dalam hal ini

harus tetap menentukan strategi yang harus didahulukan untuk dilaksanakan.

Prioritas Strategi Pariwisata dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Prioritas Strategi Pariwisata Berbasis Masyarakat untuk Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas dilanjutkan Menggunakan Analisis *Quantitative Strategi Planning Matrix (QSPM)*.**

No.	Strategi	Skor	Ranking
1.	Peningkatan peran dan pengembangan kerjasama kepariwisataan antar pemerintah, masyarakat dan swasta.	7.784.936	7
2.	Peningkatan sarana prasarana umum dan sarana prasarana bidang pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas.	9.999	1
3.	Meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pengembangan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas.	9.927.579	2
4.	Meningkatkan peran lembaga usaha milik pemerintah.	9.427.629	3
5.	Pemberlakuan kebijakan investasi yang kondusif.	7.570.671	8
6.	Peningkatan penciptaan peluang restribusi/pajak (memahami/ dapat membaca peluang restribusi/pajak) dan peningkatan pemungutan restribusi/pajak yang sudah ada.	8.499.15	4
7.	Peningkatan keamanan daerah dan peraturan keamanan daerah.	8.213.464	6
8.	Peningkatan pelestarian lingkungan.	8.356.307	5
9.	Pembinaan untuk masyarakat, dampak negatif dari pengembangan kepariwisataan.	6.785.036	9

Sumber: Data primer yang di olah

Meningkatkan sarana prasarana umum maupun sarana prasarana kepariwisataan, tersedianya fasilitas di Kecamatan Siantan yang dapat memenuhi kebutuhan parawisatawan, adanya keikutsertaan masyarakat dalam pengembangan pembangunan pariwisata melengkapi pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas, sehingga dengan tersedianya komponen-komponen tersebut akan memudahkan, menarik dan meningkatkan wisatawan untuk berkunjung ke wisata Kabupaten Kepulauan Anambas. Meningkatnya wisatawan, akan berpengaruh terhadap peningkatan permintaan seperti diantaranya hotel/penginapan, restoran/rumah makan, dan tempat hiburan dengan demikian peran lembaga usaha milik pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Anambas untuk dapat menciptakan usaha-usaha kepariwisataan yang menarik membuat wisatawan berkeinginan lebih lama tinggal dan lebih banyak mengeluarkan uangnya, sehingga lembaga usaha milik pemerintah daerah akan mendapatkan

keuntungan dari usaha-usaha yang dibangun menambah sumber penerimaan daerah Kabupaten Kepulauan Anambas melalui Pendapatan Asli daerah.

Lengkapinya sarana prasarana, tersedianya fasilitas di Kecamatan (wilayah) yang dapat memenuhi kebutuhan parawisatawan, adanya keikutsertaan masyarakat dengan sendirinya akan menarik para pihak swasta membangun usaha-usaha yang dibutuhkan wisatawan seperti tumbuhnya industri hotel, restoran, tempat hiburan, transportasi dan lainnya. Tumbuhnya usaha-usaha kepariwisataan milik pihak swasta, memberi peluang kepada pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Anambas untuk dapat menarik pajak dan restribusi daerah dari usaha-usaha milik pihak swasta yang kemudian juga akan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas dan berimbang terhadap meningkatnya APBD (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah) yang dapat menjadikan Kabupaten Kepulauan Anambas daerah yang mandiri.





## SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah disajikan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Peningkatan sarana prasarana umum maupun sarana prasarana bidang pariwisata yaitu transportasi laut dan sarana prasarana rekreasi wisata bahari, adanya wilayah yang dapat memenuhi kebutuhan wisatawan yaitu terdapat di Kecamatan Siantan memberikan kenyamanan bagi wisatawan dalam memenuhi apa yang dibutuhkan para wisatawan pada saat berkunjung ke daerah wisata Kabupaten Kepulauan Anambas.
2. Keikutsertaan masyarakat berupa pengembangan pembudidayaan ikan yang mana memanfaatkan aktifitas yang sering dilakukan masyarakat. Mengembangkan kerajinan-kerajinan, makanan khas daerah, memberikan kelengkapan destinasi daerah wisata Kabupaten Kepulauan Anambas, serta dapat memberikan peningkatan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat setempat.
3. Perencanaan yang terarah, melibatkan berbagai stakeholders, dan tidak hanya memberatkan kepada Dinas pariwisata semata dalam pengembangan pembangunan pariwisata. Memiliki tenaga profesional dalam mengelola lembaga usaha milik pemerintah daerah ikut berpengaruh terhadap lancarnya peningkatan pada Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kepulauan Anambas.

## SARAN

Beberapa hal yang dapat disampaikan sebagai saran antara lain:

Daerah wisata tidak mendapatkan kunjungan wisatawan yang tinggi bila daerah wisata belum mempersiapkan apa yang dibutuhkan wisatawan. Wisatawan tidak hanya melihat obyek wisata yang

indah namun wisatawan memerlukan berbagai kebutuhan pada saat berkunjung ke daerah wisata. Promosi yang berlebihan tanpa menyiapkan apa yang dibutuhkan para wisatawan juga tidak dapat memberikan kunjungan wisatawan yang tinggi di daerah wisata, oleh karenanya pemerintah daerah serta stakeholders terkait untuk dapat saling bekerjasama dan melengkapi apa yang harus dipersiapkan dan apa yang harus diwujudkan dalam pembangunan pariwisata Kabupaten Kepulauan Anambas.

## DAFTAR PUSTAKA

- BAPPEDA Kabupaten Kepulauan Anambas. LKPj-AMJ 2010-2015 Bupati Kepulauan Anambas.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Kepulauan Anambas. Anambas Dalam Angka 2015.
- Bratakusumah, Supriady, Deddy dan Solihin, Dadang. 2000. *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Fandeli. 2000. *Kebijakan Pengembangan Ekowisata: Pengembangan Ekowisata Dengan Paradigma Baru Pengelolaan Areal Konservasi*. Yogyakarta (ID): Fakultas Kehutanan Universitas Gajah Mada.
- Hadi SP. 2005. *Aspek Sosial AMDAL: Sejarah Teori dan Metode*. Yogyakarta (ID): Universitas Gajah Mada.
- Hartono, Doni. 2006. *Pengaruh Pengembangan Sarana Pokok Pariwisata Terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Pasuruan*. Universitas Muhammadiyah Malang. <http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jeb/> (Diakses 9 Februari 2016).
- Hofer dan Schandel. 1981. *Pertahanan Keamanan dan Strategi Nasional*. Jakarta. Yayasan Proklamasi

- Centre For Strategi and Internasioanal Studies.
- Kementerian Dalam Negeri, 2013. *Dana Perimbangan, Sumber Pendapatan Daerah Terbesar*. <http://www.keuda.kemendagri.go.id/artikel/detail>(Diakses 9 Februari 2016).
- Kodhayat. 1996. *Sejarah Pariwisata Dan Perkembangannya Di Indonesia*. Jakarta. Penerbit Grasindo.
- Koswara, Ina, Herlina. 1998. *Konsentrasi Spesial dan Sektoral Fasilitas Penunjang Kepariwisata (Pariwisata Indonesia Menuju Keputusan Yang Lebih Baik)*. Bandung. ITB.
- Koentaningrat. 1997. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta. PT. Gramedia.
- Kusmuljono. 2009. *Menciptakan Kesempatan Rakyat Berusaha, Sebuah Konsep Baru tentang Hybrid Microfinancing*. Bogor. IPB Press.
- Latupapua Y. 2011. *Persepsi Masyarakat Terhadap Potensi Obyek Daya Tarik Wisata Pantai di Kecamatan Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara Universitas Patimura*. Jurnal Agroforestry.
- Lynnarsatia, Bramantio. 2000. *Analisis Perkembangan Industri Pariwisata dan Pengaruhnya Terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kota Surakarta Tahun 1990-2000*. Universitas Sebelas Maret. <http://www.uns.ac.id/digilib> (Diakses 9 Februari 2016).
- Magriasti, Lince. 2011. *Arti Penting Partisipasi Masyarakat Dalam Kebijakan Publik di Daerah: Analisis dengan Teori Sistem David Easton*. Universitas Negeri Padang. <http://www.fisip-untirta.ac.id/eJLAN/> (Diakses 9 Februari 2016).
- Musenaf. 1995. *Manajemen Usaha Pariwisata Di Indonesia*. Jakarta. PT. Toko Gunung Agung.
- Siahaan, Marihot. 2005. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*, Jakarta. Rajawali Pers.
- Suartini, Ni Nyoman. 2013. *Pengaruh Jumlah Kunjungan Wisatawan, Pajak Hiburan, Pajak Hotel, dan Restoran Terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Gianyar*. Universitas Udayana. <http://www.ojs.unud.ac.id/index.php/EEB> (Diakses 9 Februari 2016).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 1990 tentang Kepariwisata.
- Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Yoeti, Oka A. 1996. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Bandung. PT. Angkasa.



**PENINGKATKAN PENERIMAAN RUMAH SAKIT PADA  
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH HASANUDDIN DAMRAH (RSUD-HD)  
KABUPATEN BENGKULU SELATAN**

*Improving Acceptancy Hospital at Hasanuddin Damrah Public Region Hospital  
in South Bengkulu Regency*

**Rahmad Harry Dapin<sup>1</sup>, Sri Hartoyo<sup>2</sup>, Harianto<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Rumah Sakit Umum Daerah Hasanuddin Damrah, Kabupaten Bengkulu Selatan. E-mail :  
harrydapin@aol.com

<sup>2</sup>Staff Pengajar Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB. E-mail : shty@indo.net.id

<sup>3</sup>Staff Pengajar Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB. E-mail :  
harianto.ipb@gmail.com

**ABSTRACT**

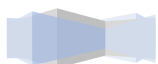
*The application of financial management system in public service at RSUD-HD cause all the operational activities is funded by the acceptance. Based on this, it is need strategy to improve the acceptance. The purpose of this research is to analyze acceptance potential and evaluate acceptance work to reach the target of acceptance, analyze which unit that had reached the target or hadn't reached the target, and how much the differences the increasing or decreasing from the target that has been determined, identification the cause of the target that has reached and hasn't reached and to formulate what strategy should be determined in improving acceptance. The research is done in Hasanuddin Damrah Public Region Hospital in South Bengkulu Regency. The data primary is got from direct interview while the data secondary is got from the report and some documents has been got from competent instance. The data is analyze by the acceptance of potential and worked analyzing by using effectively ratio, growth ratio, and variance analysis. The result of the research are : 1) RSUD-HD has limited of counting acceptance; 2) Acceptance of work in 2008-2011 inclined to the decrease and in 2012-2016 inclined to the increase; 3) Decreases the target determined is not the solution realization of overlapping the target; 4) Generally in 2012 the acceptance always has overlapped the target; 5) The management of acceptance hasn't the certain document yet. The main priority of strategy improving acceptance RSUD-HD is development strategy and improving the health service.*

*Keyword : acceptance working, acceptance potential, strategy improving acceptance.*

**ABSTRAK**

Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah pada RSUD-HD mengakibatkan seluruh kegiatan operasional dibiayai dari penerimaan. Untuk itulah diperlukan strategi peningkatan penerimaan. Tujuan penelitian adalah menganalisis potensi penerimaan serta mengevaluasi kinerja penerimaan terhadap pencapaian target penerimaan, menganalisa unit mana yang targetnya tercapai/tidak tercapai dan seberapa besar selisih kenaikan/penurunannya dari target yang ditetapkan, mengidentifikasi penyebab terjadinya target tidak tercapai dan yang melampaui target serta merumuskan strategi apa yang harus diterapkan dalam rangka peningkatan penerimaan. Tempat kajian dilakukan di Kabupaten Bengkulu Selatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Hasanuddin Damrah. Data primer diperoleh dari wawancara langsung, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan dan dokumen yang didapat dari berbagai instansi terkait. Data dianalisis dengan analisis potensi penerimaan dan analisis kinerja dengan memakai rasio efektifitas, pertumbuhan, dan selisih. Hasil yang didapat dari kajian ini : 1) RSUD-HD mempunyai keterbatasan dalam perhitungan potensi penerimaan, 2) Kinerja penerimaan tahun 2008 sampai dengan 2011 cenderung rendah, tahun 2012 sampai dengan 2016, cenderung tinggi, 3) Penurunan target penerimaan bukanlah solusi agar realisasi mampu melampaui target 4) Secara umum sejak tahun 2012 penerimaan selalu melebihi dari target, 4) Manajemen penerimaan belum mempunyai catatan yang begitu mendalam. Strategi prioritas utama peningkatan penerimaan RSUD-HD adalah Strategi Pengembangan dan peningkatan pelayanan kesehatan

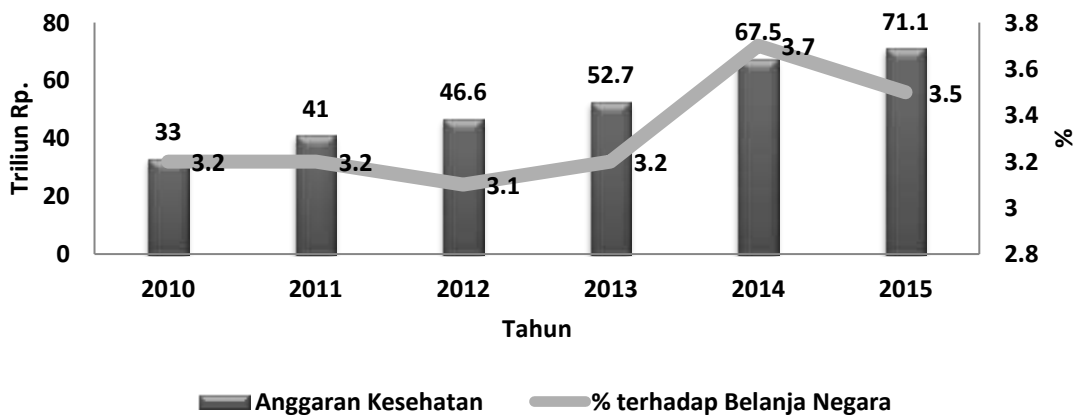
**Kata kunci : kinerja penerimaan, potensi penerimaan, strategi peningkatan penerimaan**



**PENDAHULUAN**

Undang-Undang Dasar (UUD) Negara Republik Indonesia tahun 1945 pasal 28 ayat (1) menyebutkan bahwa setiap orang berhak memperoleh pelayanan kesehatan, dan dalam pasal 34 ayat (3) dinyatakan negara bertanggung jawab atas penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan dan fasilitas pelayanan umum yang layak. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk melaksanakan amanat tersebut diantaranya pembangunan berbagai fasilitas kesehatan seperti rumah sakit, puskesmas dan poskesdes. Pemerintah

dalam upayanya melaksanakan amanat undang-undang tersebut telah mengeluarkan berbagai kebijakan melalui kebijakan anggarannya yaitu Anggaran Pendapatan Belanja Negara berupaya untuk lebih tinggi porsi penganggarnya dari tahun ke tahun. Hal tersebut terlihat dimana pada tahun 2010 anggaran kesehatan hanya Rp. 33 triliun atau 3,2% terhadap belanja negara meningkat pada tahun 2015 menjadi Rp. 71,1 triliun atau 3,5%, terhadap belanja negara (Kemenkeu 2016). Adapun di tahun 2014 terjadi kenaikan yang cukup besar, hal tersebut dikarenakan adanya kenaikan APBN.



Sumber : Kementerian Keuangan 2016.

**Gambar 1. Anggaran Kesehatan Nasional terhadap Belanja Negara Tahun 2010-2015**

Undang-Undang nomor 44 tahun 2009 (Pemerintah Republik Indonesia 2009) menyatakan rumah sakit sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan merupakan bagian dari sumber daya kesehatan yang sangat diperlukan dalam mendukung penyelenggaraan upaya kesehatan, sehingga dituntut dapat memberikan pelayanan berkualitas dalam menjalankan fungsinya sebagai tempat penyembuhan penyakit dan pemulihan kesehatan. Untuk itu rumah sakit memerlukan biaya operasional dan investasi yang besar dalam pelaksanaan kegiatannya, perlu didukung ketersediaan pendanaan yang cukup dan berkesinambungan (Restianto dan Bawono 2015).

Tahun 2014 merupakan tahun yang sangat penting dan strategis di bidang kesehatan, karena mulai diberlakukannya Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Dengan diberlakukannya JKN tersebut, semua rumah sakit baik milik pemerintah/swasta dapat melayani pasien yang dibayarkan oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS), sehingga mengakibatkan tingkat kompetisi antar rumah sakit dalam pelayanan kesehatan akan semakin tinggi (Pemerintah Republik Indonesia 2011).

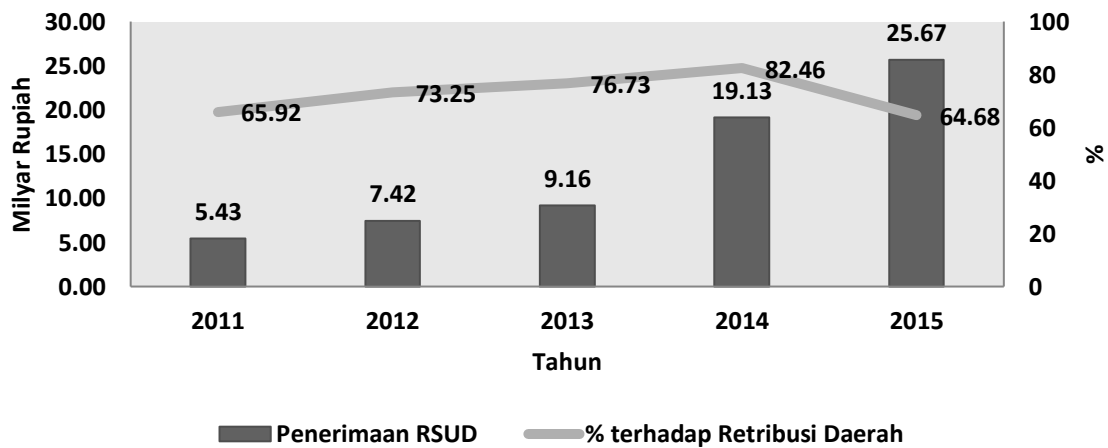
Untuk mendukung pemerintah daerah mewujudkan visi misinya,



berdasarkan Keputusan Bupati Bengkulu Selatan Nomor: 445/582 Tahun 2014 tentang Penetapan RSUD Hasanuddin Damrah sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (Pemkab B/S 2014). RSUD-HD adalah Satuan Kerja SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkulu Selatan yang menerapkan *Pola Pengelolaan Keuangan*. Dengan berubahnya RSUD-HD sebagai SKPD yang telah ada dan sudah menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD maka seluruh kegiatan operasional dibiayai dari penerimaan yang dihasilkan dari hasil usaha operasional RSUD-HD (Kemendagri 2007). Agar penerimaan yang dihasilkan dari hasil usaha kegiatan operasional selalu meningkat dan dapat menutupi semua kegiatan operasional

maka diperlukan suatu strategi bagaimana meningkatkan penerimaan Rumah Sakit Umum Daerah Hasanuddin Damrah Kabupaten Bengkulu Selatan.

Otonomi daerah mendorong agar setiap daerah melakukan pembangunan dan pengembangan daerahnya masing-masing, hal ini membuat setiap daerah dituntut dapat mengelola sumber daya yang ada dengan maksimal. Begitu juga dalam hal sumber pendapatan yang berasal dari pelayanan kesehatan yang dihasilkan oleh RSUD-HD. Ditambah lagi semenjak RSUD sudah menjadi BLUD maka seluruh biaya operasionalnya berasal dari pendapatan yang diterimanya. Dengan kondisi ini maka Penerimaan yang dilaksanakan oleh RSUD-HD diharapkan trendnya akan selalu meningkat, seperti dapat dilihat pada Gambar 2.



Sumber : DPPKAD 2011-2015

**Gambar 2. Kontribusi Penerimaan RSUD terhadap Retribusi Daerah 2011-2015**

Berdasarkan Gambar 2, terlihat secara jumlah penerimaan yang dilakukan RSUD-HD selalu meningkat, walaupun secara presentase di tahun 2015 terjadi penurunan. Walaupun meningkat masih harus dilihat kembali apakah semua potensi penerimaan yang ada telah tergali atau belum. Bisa jadi meningkatnya retribusi daerah dikarenakan peningkatan jumlah penduduk.

Dalam siklus pengelolaan keuangan pemerintah, perencanaan adalah siklus

pertama yang dilakukan dalam rangka memetakan target dan pekerjaan apa yang akan dilaksanakan dalam satu tahun anggaran. Setelah dilakukan perencanaan, maka tahap selanjutnya adalah pelaksanaan anggaran. Semua pendapatan dicatat dan dipertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan yang ada, dari semua pendapatan yang terkumpul baik setiap bulan, triwulan, semester hingga akhirnya terkumpul menjadi satu tahun akan dilihat



atau dibandingkan dengan pagu anggaran yang ditetapkan dalam perencanaan.

Realisasi penerimaan yang didapat dalam satu tahun tersebut merupakan akumulasi dari seluruh sektor pendapatan di RSUD-HD. Adapun sektor-sektor penerimaan di RSUD-HD adalah : Sektor pelayanan kesehatan yang terdiri dari sub sektor pelayanan rawat jalan dan sub sektor pelayanan rawat inap. Sektor sarana kesehatan yaitu terdiri sub sektor sarana penunjang medis dan sub sektor sarana penunjang non medis. Dari akumulasi seluruh sektor penerimaan tersebut, maka dicari dari sektor mana yang melebihi target yang ditetapkan, dan sektor mana yang kurang dari target yang ditetapkan, serta juga harus dilihat selisih kenaikan atau penurunannya.

Dengan melihat besaran selisih tersebut akan terlihat sektor mana yang selisihnya begitu besar baik itu selisih lebih/kurang terhadap pencapaian target yang ada, sehingga akan memudahkan pucuk pimpinan dalam mengambil keputusan dan tindakan dalam rangka perbaikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Dengan mengetahui faktor-faktor penyebab dari selisih tersebut, akan memudahkan pengambil keputusan untuk menentukan strategi apa yang diambil sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi lebih baik, dimana akan memunculkan kepuasan masyarakat yang berdampak pula pada peningkatan penerimaan rumah sakit, maka tujuan dari penelitian ini adalah 1) Menganalisis besaran potensi penerimaan rumah sakit RSUD-HD serta mengevaluasi kinerja penerimaan rumah sakit terhadap pencapaian target penerimaan yang telah ditetapkan RSUD-HD; 2) Menganalisa sub sektor/unit mana yang targetnya tercapai/tidak tercapai dan seberapa besar selisih kenaikan/penurunannya dari target yang ditetapkan; 3) Mengidentifikasi penyebab terjadinya target tidak tercapai dan yang melampaui target pada penerimaan dan merumuskan strategi yang harus

diterapkan dalam rangka optimalisasi peningkatan penerimaan rumah sakit RSUD-HD.

## METODOLOGI

Objek kajian adalah Penerimaan rumah sakit beserta komponen yang mempengaruhinya, tempat kajian dilakukan di wilayah Kabupaten Bengkulu Selatan. Responden dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian. Pertama, responden di luar RSUD-HD, dimana responden ini merupakan pejabat pemerintah daerah yang dianggap berkaitan atau berpengalaman serta berkompeten untuk memberikan penilaian terhadap pembentukan BLUD dan proses penganggaran RSUD-HD yang terdiri atas : 1) Sekretaris Daerah; 2) Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah; 3) Kepala Badan Perencanaan Pembangunan.

Kedua, Responden di dalam RSUD-HD. Dimana responden ini adalah Pejabat RSUD-HD yang merupakan orang-orang yang dianggap berkaitan atau berpengalaman serta berkompeten untuk memberikan penilaian terhadap elemen yang berpengaruh dalam peningkatan penerimaan RSUD-HD yang terdiri atas : 1) Direktur; 2) Kepala Bagian Tata Usaha; 3) Kepala Bidang Pelayanan; 4) Kepala Bidang Perawatan 5) Kepala Bidang Sarana dan Prasarana; 4) Kepala Sub Bagian Keuangan. Selain responden pejabat RSUD-HD juga melibatkan responden Petugas Penerimaan RSUD-HD yang bertujuan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan permasalahan penerimaan di tingkat pelaksanaan penerimaan serta untuk menganalisa kisaran potensi penerimaan. Masing-masing sektor penerimaan akan dipilih 1 orang per sub sektor atau unit untuk diambil sebagai responden dengan pertimbangan 1 orang kepala sub sektor atau unit, administrasi penerimaan 1 orang, sehingga jumlah respondennya adalah 34 orang.



Data yang dikumpulkan dalam rangka mendukung kajian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara langsung terhadap sumber informasi yang telah ditentukan, kemudian informasi tersebut dilakukan pencocokan dengan sumber data lain yang memiliki pengetahuan yang cukup tentang informasi tersebut sebagai langkah koreksi untuk menjamin reabilitas dan validitas data tersebut. Data primer juga didapat dari angket/kuesioner pada pihak yang terkait. Sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan dan dokumen yang dikeluarkan oleh RSUD-HD seperti data pendapatan, jumlah ruangan, fasilitas penunjang, tingkat kunjungan, dan lain-lain. Data sekunder juga didapat dari berbagai instansi terkait seperti dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD), Dinas Kesehatan (Dinkes), Dinas Pendidikan dan Budaya (Dinas Dikbud), Biro Pusat Statistik (BPS), Kementerian Keuangan, peraturan perundang-undangan, literatur, hasil kajian sejenis, dan informasi lainnya yang berhubungan dengan topik kajian.

Data primer dan sekunder yang didapat kemudian diolah dan dianalisis untuk mendapatkan rekomendasi sebagai strategi kebijakan pemerintah daerah dalam rangka peningkatan penerimaan rumah sakit pada RSUD-HD. Untuk mendapatkan strategi tersebut terdapat tahapan yang harus dilakukan. Tahap Pertama adalah melakukan analisis Perkiraan Potensi Penerimaan dan kinerja RSUD-HD. Menurut Mahmudi (2010) Potensi suatu penerimaan pajak/retribusi secara umum dapat dihitung dengan mengalikan tarif suatu pajak/retribusi dengan basis pajak/retribusi. Sementara itu, penentuan basis pajak/retribusi perlu dilakukan penghitungan secara obyektif.

**Potensi Pendapatan Retribusi**  
**= Basis Retribusi X Tarif Retribusi**

Untuk analisis terhadap kinerja dilakukan dengan memakai rasio-rasio keuangan anatara lain (Kasmir 2008):

a. Rasio Efektifitas

Tingkat Efektifitas digunakan untuk mengukur upaya pemungutan Penerimaan rumah sakit yang telah dilakukan. Rumus efektifitas yang digunakan adalah:

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{realisasi retribusi}}{\text{target retribusi}} \times 100\%$$

b. Rasio Pertumbuhan

Tingkat pertumbuhan akan dilihat dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan kenaikan/penurunan penerimaan. Tingkat pertumbuhan yang positif menunjukkan kinerja retribusi yang terus meningkat dan sebaliknya. Rumus pertumbuhan yang digunakan adalah :

$$\text{Pertumbuhan} = \frac{P_n - (P_{n-1})}{P_{n-1}} \times 100\%$$

Dimana,

$P_n$  = realisasi pada n

$P_{n-1}$  = realisasi pada n-1

n = Tahun anggaran

c. Analisis Selisih

Selisih digunakan untuk membandingkan antara target penerimaan dengan realisasi penerimaan dimana bertujuan untuk melihat kekurangan atau kelebihan dari satu sektor sehingga tidak salah pengalokasian anggaran pada sektor yang bukan prioritas. Rumus selisih yang digunakan adalah :

$$\text{Selisih} = \text{Realisasi} - \text{Target}$$

Tahap kedua adalah penyusunan strategi yang diperlukan guna memperoleh solusi untuk optimalisasi peningkatan Penerimaan. Adapun tahapan ini dibagi beberapa tahapan. Pertama, Tahapan Input Strategi, dimana dalam tahap ini menggunakan Analisis Faktor

Internal dan Eksternal (Solihin 2012) yang diringkas agar dapat dilakukan analisis dengan menggunakan Tabel/Matriks Evaluasi Internal-Eksternal (Matriks IFE/EFE), dengan memberikan bobot serta peringkat untuk masing-masing faktor yang mencerminkan tingkat kepentingan suatu faktor dibandingkan faktor lainnya (David 2010). Kedua, Tahapan Pencocokan Strategi dimana memakai Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) yang bertujuan untuk mengelompokkan dalam tiga strategi utama yaitu strategi pertumbuhan, stabilitas, dan penciutan (David 2010). Selain memakai Matriks IE juga dipakai Analisis SWOT yang merupakan gabungan berbagai indikator yang terdapat dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Solihin 2012). Namun tidak semua rencana strategis yang disusun digunakan seluruhnya, strategi yang dipilih adalah strategi yang dapat memecahkan isu strategis. Ketiga, Tahapan Keputusan Strategi, dimana dalam tahap ini memakai Analisis QSPM yang merupakan tahap keputusan strategi yang akan dilakukan berdasarkan alternatif solusi yang didapat dari langkah pertama sampai ketiga sehingga akan menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor-faktor sukses kritis internal eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki sehingga akan menghasilkan prioritas strategi yang akan dilakukan (David 2010).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Potensi Penerimaan RSUD-HD

Berdasarkan hasil pengamatan lapangan, diperoleh informasi bahwa sejak tahun 2008 sampai dengan 2016 belum pernah ada perhitungan perkiraan potensi penerimaan sehingga di jangka waktu tersebut dalam menentukan target hanya dua kali memakai metode prakiraan pendapatan. Pada periode waktu tersebut telah banyak perubahan yang terjadi di

Rumah Sakit Umum Daerah Hasanuddin Damrah, baik itu penambahan poli spesialis, ruang perawatan, sarana penunjang medis dan non medis maupun potensi penerimaan yang lain. Dari semua perhitungan perkiraan potensi penerimaan dari pelayanan kesehatan dan sarana kesehatan, maka didapatkan perhitungan potensi penerimaan secara keseluruhan.

**Tabel 1. Potensi Penerimaan RSUD-HD Tahun 2016**

No	Sektor	Potensi Penerimaan (dalam juta)
1	Pelayanan Kesehatan	
	a. Rawat Jalan	2.169
	b. Rawat Inap	17.082
2	Sewa Sarana	
	a. Penunjang Medis	17.481
	b. Penunjang Non Medis	106
Jumlah		36.838

Sumber : RSUD-HD 2016 (diolah)

Berdasarkan Tabel 1, besaran potensi penerimaan secara keseluruhan sebesar Rp. 36.838.705.685, sektor yang besar sumbangannya terhadap total penerimaan adalah sektor rawat inap dan penunjang medis. Besarnya sumbangan sektor rawat inap dikarenakan unsur pembentuk penerimaan tidak hanya pemberian tindakan atau pelayanan saja tetapi juga sewa kamar, dan paket gizi. Sedangkan pada penunjang medis, besarnya sumbangan penerimaan terhadap total penerimaan dikarenakan selain pasien RSUD-HD juga karena pasien dari luar RSUD-HD, biasanya dari klinik kesehatan atau praktek dokter mandiri dimana mereka memerlukan dukungan dari sarana kesehatan penunjang medis dari RSUD-HD.

Berdasarkan data realisasi yang dicapai telah dapat melampaui target yang telah ditetapkan oleh pihak Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Selatan pada tahun 2016, begitupun dengan tahun-



tahun sebelumnya mulai dari tahun 2012 sampai dengan 2015 selalu melampaui target yang telah ditetapkan.

**Tabel 2. Capaian Realisasi terhadap Target Penerimaan RSUD-HD Tahun 2008-2016**

Tahun	Target (dalam juta)	Realisasi (dalam juta)
2008	9.868	5.095
2009	9.868	6.327
2010	6.700	4.138
2011	6.000	5.428
2012	6.654	7.421
2013	7.500	9.161
2014	16.000	19.127
2015	23.000	25.673
2016	27.850	32.429

Sumber : RSUD-HD 2008-2016

Namun bila pelayanan RSUD-HD ini ditingkatkan dan dikembangkan serta penyelenggaraan pengelolaan penerimaannya dikelola dengan baik dan benar, maka setidaknya perkiraan potensi yang telah dihitung tersebut diharapkan mendekati potensi di lapangan yang sebenarnya. Berdasarkan Tabel 1, bahwa potensi penerimaan sebesar Rp. 36.838.705.685 hal ini berarti pada tahun 2016 Pemerintah Kabupaten Bengkulu Selatan mengalami kehilangan penerimaannya sebesar Rp. 4.409.249.999.

### Analisis Kinerja Penerimaan RSUD-HD

Untuk mengukur kinerja penerimaan menggunakan rasio efektifitas, pertumbuhan, selisih. Rasio efektifitas ini menggambarkan kemampuan RSUD-HD dalam merealisasikan penerimaan yang direncanakan lalu dibandingkan dengan target yang ditetapkan.

Dari Tabel 3 terlihat bagaimana kinerja penerimaan dalam merealisasikan penerimaannya. Dari tahun 2008-2011

termasuk buruk, hal ini terlihat dari realisasi penerimaan yang selalu tidak mampu memenuhi target yang telah ditetapkan. Semenjak dipenghujung tahun 2011 dengan manajemen yang baru berimbas pula pada penerimaan RSUD-HD. Dari tahun 2012-2016 menjadi baik, hal ini terlihat dari realisasi penerimaan yang selalu mampu melampaui 100% target yang telah ditetapkan. Dari Tabel 3 keputusan menurunkan target tidak menjamin realisasinya akan melampaui target tersebut, dan pada saat target mulai dinaikan di tahun 2012 maka realisasi juga selalu melampaui target hal ini terjadi karena manajemen penerimaan berusaha mengurangi kebocoran penerimaan pada sektor-sektor penerimaan dan ruangan pelayanan serta berusaha menggali potensi penerimaan yang ada dengan peningkatan pelayanan. Sehingga penerimaan yang didapat selalu maksimal. Namun bila kita bandingkan dengan perhitungan potensi penerimaan bahwa target penerimaan masih dapat ditingkatkan, sehingga dapat lebih menyumbangkan penerimaan yang lebih banyak lagi dalam rangka peningkatan pelayanan.

Untuk mengetahui bagaimana perkembangan kinerja keuangan RSUD-HD serta kecenderungannya, baik berupa kenaikan atau penurunan kinerja selama kurun waktu tertentu maka dipakailah Rasio Pertumbuhan yang juga mengukur seberapa besar kemampuan RSUD-HD dalam mempertahankan dan meningkatkan keberhasilannya yang telah dicapai dari periode ke periode berikutnya.

Berdasarkan Tabel 3 terlihat bahwa pada tahun 2010 tingkat pertumbuhan realisasi penerimaan bernilai negatif yang berarti bahwa terjadinya penurunan kinerja penerimaan atas tahun tahun sebelumnya. Sedangkan mulai tahun 2011 sampai dengan 2016 tingkat pertumbuhan realisasi penerimaan selalu bernilai positif yang berarti bahwa kinerja penerimaan pada tahun tersebut terus meningkat.

Walaupun positif tetapi tingkat pertumbuhan penerimaan dari tahun 2011 sampai dengan 2016 cukup berfluktuatif dimana hal ini menandakan bahwa RSUD-HD harus selalu berusaha untuk mempertahankan kinerja atas tahun

sebelumnya dan berusaha meningkatkannya pada tahun berikutnya, sehingga tingkat kinerja tidak terlalu fluktuatif dan selalu cenderung meningkat.

**Tabel 3. Kinerja Penerimaan RSUD-HD Tahun 2008-2016**

Tahun	Penerimaan		Kinerja Penerimaan			
	Target (dalam juta)	Realisasi (dalam juta)	Pertumbuhan Target (%)	Realisasi (%)	Efektivitas (%)	Selisih (%)
2008	9.868	5.095			51,64	-48,36
2009	9.868	6.327	0	24,18	64,12	-35,88
2010	6.700	4.138	-32	-34,59	61,77	-38,23
2011	6.000	5.428	-10	31,17	90,48	-9,52
2012	6.654	7.421	11	36,70	111,53	11,53
2013	7.500	9.161	13	23,45	122,15	22,15
2014	16.000	19.127	113	108,78	119,55	19,55
2015	23.000	25.673	44	34,22	111,63	11,63
2016	27.850	32.429	21	26,31	116,44	16,44

Sumber : RSUD-HD 2008-2016 (diolah)

Untuk mengetahui tingkat efektifitas dalam pencapaian target pendapatan, diukur dengan analisis selisih yang juga dapat mengetahui informasi awal tentang ada tidaknya unsur penyimpangan penerimaan. Berdasarkan Tabel 3 terlihat bahwa mulai tahun 2008 sampai dengan 2011 tingkat selisih kurang antara realisasi dengan pertumbuhan semakin berkurang dan mengecil. Sedangkan pada tahun 2012 sampai dengan 2016 tingkat selisih lebih antara realisasi dengan target selalu meningkat dan membesar. Hal ini menandakan tingkat selisih pencapaian realisasi dari tahun ke tahun cenderung semakin naik. Hal ini tidak dapat menjadikan acuan dari selisih antara target dengan realisasi karena adanya penetapan target yang menurun dan naik secara drastis. Bila dilihat secara presentase tingkat selisih penerimaan dari tahun 2008 sampai dengan 2016 sangatlah fluktuatif hal ini dikarenakan penetapan target yang tidak proporsional terhadap realisasi tahun

sebelumnya sehingga ada beberapa tahun yang penetapan targetnya terlalu dekat selisihnya dengan realisasi tahun sebelumnya dan ada beberapa tahun yang terlalu jauh selisihnya dengan realisasi tahun sebelumnya, karena itu diperlukan perhitungan potensi penerimaan setiap tahun.

Untuk melihat kinerja dan permasalahan yang ada pada RSUD-HD maka haruslah diketahui kinerja penerimaan dan permasalahan yang ada dari sektor paling bawah yaitu ruangan pelayanan. Dari akumulasi seluruh sektor penerimaan tersebut, maka dicarilah dari sektor mana yang melebihi target yang ditetapkan, dan sektor mana yang kurang dari target yang ditetapkan, serta juga harus dilihat selisih kenaikan atau penurunannya. Sehingga dengan diketahui sektor mana yang melebihi atau kurang dari target dan diketahui juga tingkat selisih kenaikan atau penurunannya maka akan dicari apa yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut.





## STRATEGI PENINGKATAN PENERIMAAN RUMAH SAKIT DI KABUPATEN BENGKULU SELATAN

### Tahapan Input Strategi

Tahap input dalam kerangka kerja perumusan strategi pada penelitian ini terdiri atas matriks IFE dan matriks EFE. Informasi yang berasal dari tahap input ini memberikan informasi dasar untuk matriks di tahap pencocokkan dan tahap keputusan. Matriks IFE/EFE menggambarkan berbagai faktor internal yang terdapat pada RSUD-HD, sehingga dapat membuat keputusan alternatif strategi solusi. Matriks IFE mempunyai bobot 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat Penting), dengan nilai rating antara 1 (kelemahan utama) sampai dengan 4 (kekuatan utama) dengan jumlah skor 2,5 (David 2010).

Berdasarkan hasil matriks IFE untuk elemen kekuatan diperoleh skor sebesar 1,966, sedangkan skor untuk elemen kelemahan sebesar 0,708. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden memberikan pandangan yang cukup tinggi pada faktor kekuatan dan respon yang relatif kecil untuk faktor kelemahan. Sedangkan untuk skor faktor strategis internal mempunyai skor 2,674. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kajian ini kekuatan internal secara keseluruhan memiliki posisi yang kuat/diatas rata-rata dalam kelemahan internal secara keseluruhan, maka dapat dikatakan bahwa peningkatan penerimaan rumah sakit di Kabupaten Bengkulu Selatan mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan yang ada.

Sedangkan hasil dari matriks EFE untuk elemen peluang diperoleh skor sebesar 1,634, sedangkan skor untuk elemen ancaman sebesar 1,249. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden memberikan respon yang cukup tinggi pada faktor peluang dan respon yang relatif kecil untuk faktor ancaman.

Sedangkan untuk skor faktor strategis eksternal mempunyai skor 2,883. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kajian ini peluang eksternal secara keseluruhan memiliki posisi yang kuat/diatas rata-rata dalam ancaman eksternal secara keseluruhan., maka dapat dikatakan bahwa peningkatan penerimaan rumah sakit di Kabupaten Bengkulu Selatan sangat prospektif untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mampu meminimalkan pengaruh negatif dari ancaman yang ada.

### Tahapan Pencocokan Strategi

Dalam penelitian ini analisis pada tahap pencocokkan menggunakan matriks SWOT dan matriks IE. Pada analisis lingkungan dan matriks IFE/EFE terdahulu ditemukan berbagai faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang berpengaruh terhadap peningkatan penerimaan rumah sakit. Dari berbagai faktor yang ada tersebut maka dapat dihasilkan beberapa strategi alternatif yang dihasilkan dari analisis SWOT, yaitu :

- a. Strategi S-O (*Strenght-Opportunities*)  
Strategi ini disusun dengan memakai kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada, sehingga diperoleh beberapa strategi :
  1. Optimalisasi Pemanfaatan SDM serta sarana dan prasarana kesehatan
  2. Pengembangan dan peningkatan pelayanan kesehatan
  3. Peningkatan Peralatan Pendukung Penerimaan
  4. Peningkatan koordinasi dan kerjasama dengan stake holder terkait
- b. Strategi W-O (*Weaknesses-Opportinies*)  
Strategi ini disusun untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki dengan memanfaatkan seluruh

peluang yang ada, sehingga diperoleh beberapa strategi :

1. Menciptakan manajemen farmasi yang maksimal
2. Pembuatan farmasi tambahan pada lokasi strategis
3. Melakukan kerjasama rujukan dan menggiatkan promkes
4. Peningkatan kapabilitas dan kompetensi SDM serta penambahan waktu pelayanan kesehatan

c. Strategi S-T (Strenght-Threats)

Strategi ini disusun dengan memakai kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang ada, sehingga diperoleh strategi Penetapan kebijakan pemerintah berupa penyesuaian tarif dan sistem ketersediaan obat,

d. Strategi W-T (Weaknesses-Threats)

Strategi ini disusun dengan meminimalkan kelemahan dan mengatasi ancaman yang ada, sehingga strategi yang diperoleh adalah Peningkatan pengetahuan kesehatan masyarakat

**Analisis Internal-Eksternal (Matriks IE)**

**Peningkatan Penerimaan Rumah Sakit**

Pada analisis IE dipakai untuk mencari strategi secara umum dalam peningkatan penerimaan rumah sakit. Matriks IE ini didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu skor total IFE yang diberi bobot pada sumbu X dan total EFE yang diberi bobot pada sumbu Y. Dari nilai total IFE sebesar 2,674, hal ini menunjukkan posisi internal yang sedang dan untuk nilai total EFE adalah 2,883 hal ini menunjukkan posisi eksternal yang sedang.

Pada Gambar 3, posisi peningkatan penerimaan rumah sakit di Kabupaten Bengkulu Selatan berada pada posisi sel ke V, artinya RSUD-HD dalam melaksanakan pelayanan kesehatan sehingga menghasilkan penerimaan berada pada posisi menjaga/memelihara dan mempertahankan/stabilitas, yaitu sebuah strategi yang lebih banyak mengedepankan penetrasi pasar dan pengembangan pelayanan kesehatannya.

Total Skor IFE

		Kuat 3 - 4	Sedang 2 - 2,9	Lemah 1 - 1,99
Total Skor EFE	4 Tinggi 3-4	I Pertumbuhan dan membangun/bina	II Pertumbuhan dan membangun/bina	III Menjaga/memelihara dan Mempertahankan/stabilitas
	3 Sedang 2-2,99	IV Pertumbuhan dan membangun/bina	V Menjaga/memelihara dan Mempertahankan/stabilitas	VI Panen/Divestasi
	2 Rendah 1-1,99	VII Menjaga/memelihara dan Mempertahankan/stabilitas	VIII Panen/Divestasi	IX Panen/Divestasi
	1			

Gambar 3. Matriks Internal-Eksternal (IE)

### Tahapan Keputusan Strategi

Untuk menentukan prioritas strategi peningkatan penerimaan RSUD-HD alat yang digunakan adalah Matriks QSPM. Menurut David (2010) QSPM adalah alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan

pada faktor-faktor kritis untuk sukses internal dan eksternal. Analisis QSPM merupakan lanjutan dari analisis SWOT. Dari rumusan strategi yang didapat dari analisis SWOT kemudian dianalisa dengan cara memberikan nilai daya tarik (Attractive Score/AS) pada masing-masing faktor strategis.

**Tabel 4. Hasil Analisis QSPM Perumusan Prioritas Strategi Peningkatan Penerimaan Rumah Sakit**

No	Alternatif Strategi	TAS	Peringkat
1	Optimalisasi pemanfaatan SDM serta sarana dan prasarana kesehatan	5,861	3
2	Pengembangan dan peningkatan pelayanan kesehatan	6,352	1
3	Peningkatan peralatan pendukung penerimaan	6.090	2
4	Peningkatan koordinasi dan kerjasama dengan stake holder terkait	5,599	5
5	Menciptakan kemampuan manajemen farmasi yang maksimal	4,535	7
6	Pembuatan farmasi tambahan pada lokasi strategis	4,449	8
7	Melakukan kerjasama rujukan dan menggiatkan promkes	5,063	6
8	Peningkatan kapabilitas dan kompetensi SDM serta penambahan waktu pelayanan kesehatan	5,662	4
9	Penetapan kebijakan pemerintah berupa penyesuaian tarif dan sistem ketersediaan obat	4,409	10
10	Peningkatan pengetahuan kesehatan masyarakat	4,437	9

Berdasarkan hasil urutan peringkat strategi pada Tabel 4 maka dibuatlah program dan kegiatan dalam rangka peningkatan penerimaan rumah sakit di Kabupaten Bengkulu Selatan, sehingga akan berdampak pada peningkatan pelayanan kesehatan RSUD-HD sehingga berdampak pula terpenuhinya kebutuhan masyarakat terhadap akses pelayanan kesehatan yang baik dan berkualitas akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang dilakukan pada kajian mengenai peningkatan penerimaan rumah sakit RSUD-HD Kabupaten Bengkulu

Selatan, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. RSUD-HD belum mampu atau mempunyai keterbatasan dalam hal perhitungan potensi/target penerimaan sehingga target yang ditetapkan belumlah mendekati dari potensi penerimaan yang sebenarnya.
2. Kinerja penerimaan mulai tahun 2012-2016, sejak pembenahan manajemen baik administrasi maupun pelayanan kesehatan kinerja penerimaan cenderung tinggi. Penurunan target penerimaan bukanlah solusi agar realisasi mampu melampaui target, secara umum penerimaan rumah sakit di Kabupaten Bengkulu Selatan sejak tahun 2012 selalu melebihi dari target yang ditetapkan

Tabel 5. Strategi, Program, dan Kegiatan Peningkatan Penerimaan Rumah Sakit

No	Strategi	Program	Kegiatan
1	Pengembangan dan peningkatan pelayanan kesehatan	Pelatihan dan peningkatan pelayanan kesehatan	a. Pelatihan <i>character building</i> dan pemilihan tenaga medis dan paramedis terbaik b. Pembuatan alur pelayanan yang singkat dan nyaman c. Pemetaan pengembangan pelayanan
2	Peningkatan peralatan pendukung penerimaan	Pengembangan pengelolaan keuangan mandiri (BLUD)	Pengadaan peralatan <i>billing system</i>
3	Optimalisasi pemanfaatan SDM serta sarana dan prasarana	Pemeliharaan sarana dan prasarana kesehatan serta pemanfaatan sumber daya aparatur	Pemeliharaan alkes dan penempatan tenaga medis dan medis yang mampu
4	Peningkatan kapabilitas dan kompetensi SDM serta penambahan waktu pelayanan kesehatan	Peningkatan kapasitas sumber daya aparatur dan pelayanan kesehatan	a. Pendidikan dan pelatihan bagi tenaga medis dan paramedis b. Penertiban jam layanan dan penambahan jam layanan
5	Peningkatan koordinasi dan kerjasama dengan stake holder terkait	Koordinasi dan kerjasama kesehatan	Koordinasi dan kerjasama antar RSUD kabupaten tetangga

3. Manajemen penerimaan belum mempunyai catatan penerimaan yang mendalam. Secara umum yang menyebabkan selisih kurang/lebih yang terjadi adalah dikarenakan faktor variasi SDM, beberapa kurangnya sarana, citra RSUD-HD, manajemen farmasi, dan waktu pelayanan.
4. Berdasarkan hasil analisis QSPM didapat prioritas untuk peningkatan penerimaan RSUD-HD yaitu Strategi Pengembangan dan peningkatan pelayanan kesehatan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- David FR. 2010. *Manajemen Strategis*. Buku 1 Edisi 12. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- [DPPKAD] Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset

- daerah. 2011-2015. APBD Kabupaten Bengkulu Selatan. Manna (ID). DPPKAD.
- Kasmir. 2008. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta (ID): Rajawali Pers.
- [Kemendagri] Kementerian Dalam Negeri. 2007. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah. Jakarta (ID) : Kemendagri.
- [Kemenkeu] Kementerian Keuangan. 2016. Anggaran Kesehatan 2010-2015. [Internet]. [diunduh 2016 Desember 3]. Tersedia pada : <http://www.anggaran.depkeu.go.id/dja/athumbs/apbn/KESEHATAN1.pdf>.



- Mahmudi. 2010. *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta (ID): Erlangga.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2009. Undang-Undang No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit. Jakarta (ID). Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2011. Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Jakarta (ID). Sekretariat Negara.
- [Pemekab B/S] Pemerintah Kabupaten Bengkulu Selatan. 2014. Keputusan Bupati Bengkulu Selatan Nomor: 445/582 Tahun 2014 tentang Penetapan RSUD Hasanuddin Damrah sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD RSUD-HD). Manna (ID) : Pemkab B/S.
- Restianto YE, Bawono IR. 2015. *Pengelolaan Keuangan BLU/BLUD*. Purwokerto (ID): Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- [RSUD-HD] Rumah Sakit Umum Daerah Hasanuddin Damrah. 2008-2016. Laporan Keuangan Bendahara Penerimaan. Manna (ID). RSUD-HD.
- [RSUD-HD] Rumah Sakit Umum Daerah Hasanuddin Damrah. 2016. Laporan Sistem Informasi Rumah Sakit. Manna (ID). RSUD-HD.
- Solihin I. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta (ID): Erlangga.



---

## STRATEGI KESIAPAN PEMERINTAH KOTA BOGOR DALAM PENERAPAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN BERBASIS E-PLANNING

### *Readiness Strategy of Bogor City Municipality in Implementing E-Planning Development*

**Balgi Fahmi Sani<sup>1</sup>, Harianto<sup>2</sup>, A Faroby Falatehan<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Staff Bappeda Pemerintah Kota Bogor. Email: balgi.fahmi@gmail.com

<sup>2</sup> Staf Pengajar Departemen Agribisnis, Fakultas Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB. Email:  
harianto\_ipb@gmail.com

<sup>3</sup> Staf Pengajar Departemen Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB.  
Email: robiefa@gmail.com

---

#### ABSTRACT

*System Information of Planning, Monitoring and Evaluation of Development (SIMRAL) usually called e-planning, as the medium of digital data analysis, is used in data collection, technical guidance arrangement and evaluating of local government affair management, which refers to the regulation that are accordance to its function in this case is Regulatory Affairs Minister Number 54 Year 2010. According to the analysis of logistic regression equation, it is found that the variable of human resources and variable system information significantly affect the readiness of Bogor City Municipality in implementing e-planning development. The goals of this research in general is to formulate readiness strategy of Bogor Municipality in implementing e-planning development by using SWOT Analysis, it is able to identify internal and external factors that both result in 5 strength factors, 8 weakness factor, 4 opportunity factors and 3 threat factors. After weighting to each factors, alternatives of grand strategy is decided, in which the highest weight strategy is Weakness-Opportunity (WO) strategy, namely to improve human resources quality particularly the operators of e-planning system and to improve commitment of e-planning implementation. The conversion of alternative strategy to strategic action will be done conducted by making operational policies which will be the guidance in deriving programmes and implementing e-planning.*

*Keywords: Readiness, e-planning, Implementation, SWOT.*

#### ABSTRAK

Sistem Informasi Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi Pembangunan (SIMRAL) atau yang biasa disebut *e-planning* sebagai sarana pengolahan data elektronik, melaksanakan pengumpulan bahan dan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis serta evaluasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah yang mengacu pada peraturan perundang – undangan yang bersesuaian dengan fungsinya yang dalam hal ini adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010. Berdasarkan hasil analisis persamaan Regresi Logistik menunjukkan bahwa variabel sumber daya manusia dan sistem informasi mempengaruhi secara signifikan terhadap kesiapan Pemerintah Kota Bogor dalam menerapkan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning* ini. Tujuan kajian ini secara umum adalah merumuskan strategi kesiapan Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning*. Melalui analisis SWOT dapat diidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang menghasilkan 5 (lima) faktor kekuatan, 8 (delapan) faktor kelemahan, 4 (empat) faktor peluang, dan 3 (tiga) faktor ancaman. Setelah dilakukan pembobotan pada masing – masing faktor dirumuskan alternatif *grand strategy*, adapun strategi yang memperoleh bobot paling tinggi adalah strategi *Weakness-Opportunity (WO)* yakni tingkatkan kualitas SDM khususnya para operator *e-planning* dan tingkatkan kesiapan berbagai faktor untuk menunjukkan komitmen terhadap penerapan *e-planning*. Penerjemahan alternatif strategi ke dalam tindakan strategik akan dilakukan melalui penyusunan kebijakan operasional yang merupakan acuan dalam bentuk penjabaran melalui program dan kegiatan.

**Kata Kunci:** Kesiapan, *e-planning*, Implementasi, SWOT.

---



## PENDAHULUAN

Perencanaan pembangunan dalam sistem pemerintahan baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dewasa ini membutuhkan dukungan sistem informasi untuk membantu dalam pengambilan keputusan, menyimpan dan memproses kebutuhan data (Joanda AD 2014). Perpaduan antara sistem informasi manajemen dengan perencanaan pembangunan daerah sudah banyak dimanfaatkan oleh pemerintah baik di tingkat pusat maupun tingkat daerah. Sistem informasi perencanaan pembangunan memiliki tujuan memperbaiki hasil informasi yang dihasilkan (Alfian 2014), selain itu juga akan membuat perencanaan pembangunan menjadi konsisten mulai dari tingkat desa/kelurahan sampai dengan tingkat Kabupaten/ Kota bagi pemerintah daerah dan sampai dengan tingkat nasional bagi pemerintah pusat.

Mengingat pentingnya suatu sistem informasi perencanaan pembangunan daerah, Pemerintah Kota Bogor telah memiliki sistem serupa dengan penamaan Sistem Informasi Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi Pembangunan (SIMRAL) atau yang biasa disebut *e-planning* sebagai sarana pengolahan data elektronik, melaksanakan pengumpulan bahan dan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis serta evaluasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah.

Pada awal penerapan sistem tersebut, masih ditemukan beberapa permasalahan dimana potensi munculnya permasalahan tersebut berasal dari kurangnya kesiapan Pemerintah Kota Bogor dalam menerapkan *e-planning* tersebut. Secara umum, variabel yang menentukan dan berpengaruh terhadap kesiapan tersebut antara lain sumber daya manusia, sarana prasarana, komitmen pemangku kebijakan dan sistem informasi.

Pada dasarnya, *e-planning* mengacu pada peraturan perundang – undangan

yang bersesuaian dengan fungsinya yang dalam hal ini adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan, Perencanaan Pembangunan Daerah. Berdasarkan permasalahan tersebut maka pertanyaan kajian ini yang pertama adalah “*Bagaimana keselarasan tahapan penyusunan dokumen perencanaan pembangunan antara e-planning dengan muatan yang tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010?*”.

Pemerintah Kota Bogor dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sebagai *leading sector* dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning* perlu mempersiapkan sebaik mungkin dengan memperhatikan variabel – variabel yang mempengaruhi kesiapan dalam penerapan *e-planning*. Berdasarkan permasalahan tersebut maka pertanyaan kajian ini yang kedua adalah “*Bagaimana pengaruh Sumber Daya Manusia, komitmen pemangku kebijakan, sarana prasarana dan sistem informasi terhadap kesiapan Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis e-planning?*”.

Sebelum diterapkan secara luas, Pemerintah Kota Bogor melalui Tim SIMRAL perlu mempersiapkan strategi dimana nantinya dapat menjadikan *e-planning* menjadi suatu aplikasi yang bermanfaat untuk merencanakan pembangunan di Kota Bogor menjadi lebih baik, efektif dan efisien. Berdasarkan permasalahan tersebut maka pertanyaan kajian ini yang utama adalah “*Bagaimana strategi kesiapan Tim SIMRAL Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis e-planning?*”.

Tujuan kajian ini secara umum adalah merumuskan strategi kesiapan Tim SIMRAL Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan

pembangunan berbasis *e-planning*. Sedangkan tujuan spesifik dari kajian ini adalah:

1. Menganalisis keselarasan tahapan penyusunan dokumen perencanaan pembangunan antara menu yang termuat dalam *e-planning* dengan muatan yang tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010.
2. Menganalisis pengaruh SDM, komitmen pemangku kebijakan, sarana prasarana dan sistem informasi terhadap kesiapan Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning*.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan hasil bahwa dengan adanya sistem informasi perencanaan pembangunan daerah Kabupaten Kubu Raya dapat mengoptimalkan kinerja komponen yang terlibat dalam musrenbang dan forum SKPD. (Ariza 2014)

## METODOLOGI

### Lokasi dan Waktu Kajian

Kajian ini dilaksanakan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bogor sebagai perangkat daerah yang membidangi terkait perencanaan pembangunan daerah. Cakupan kegiatan Kajian Pembangunan Daerah ini adalah kesiapan dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning*. Penelitian ini dilaksanakan dalam waktu tiga bulan yaitu dimulai pada bulan April sampai dengan bulan Juni 2016.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Informasi diperoleh dengan melakukan wawancara dan memberikan kuisisioner. Kuisisioner diberikan kepada tim SIMRAL Pemerintah Kota Bogor termasuk operator *e-planning* setiap Dinas/Badan/Bagian dengan total responden sebanyak 100 orang, sedangkan wawancara dilakukan kepada

Kepala Bappeda Kota Bogor, Pendamping pada BPPT dan para Kepala Bidang pada Bappeda Kota Bogor.

### Metode Analisis

Analisis data menurut Nazir (2011) merupakan “bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisislah data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian”. Berdasarkan penjelasan tersebut, sudah menjadi suatu keharusan untuk mencurahkan perhatian yang besar dalam pelaksanaan kajian pada tahapan ini. Oleh karenanya, data yang telah diperoleh akan menjadi suatu informasi yang baik apabila dilakukan analisis yang sempurna.

Metode analisis yang digunakan antara lain analisis deskriptif yang merupakan bentuk analisa sederhana dimana bertujuan untuk mendeskripsikan dan mempermudah penafsiran yang dilakukan dengan membaca tabel dan gambaran secara umum. Apabila dikaitkan antara tujuan penelitian dengan metode analisis yang digunakan serta data yang diperlukan dapat digambarkan dalam Tabel 1.

Dalam konteks kajian ini, analisis regresi yang digunakan adalah regresi binari logistik dimana variabel dependen (Y) adalah terkait kesiapan Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan berbasis *e-planning*, sedangkan variabel independen (X) adalah faktor - faktor yang mempengaruhi kesiapan tersebut. Maka persamaan regresi binari logistik dinyatakan sebagai berikut:

$$\text{Kesiapan} = \beta_0 + \beta_1 \text{SDM} + \beta_2 \text{KPK} + \beta_3 \text{SP} + \beta_4 \text{SI}$$

Kesiapan = Kesiapan Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan berbasis *e-planning*  
 B = Koefisien  
 SDM = Sumber Daya Manusia  
 KPK = Komitmen Pemangku Kebijakan  
 SP = Sarana Prasarana  
 SI = Sistem Informasi

$$\text{Hipotesis: } \beta_1; \beta_2; \beta_3; \beta_4 > 0$$



**Tabel 1 Tujuan Penelitian, Metode Analisis dan Data**

Tujuan	Metode Analisis	Data
Menganalisis keselarasan tahapan penyusunan dokumen perencanaan pembangunan antara menu yang termuat dalam <i>e-planning</i> dengan muatan yang tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010.	Statistika Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permendagri No.54 Tahun 2010;</li> <li>• Menu Input <i>e-planning</i>;</li> <li>• Dokumen RPJMD Kota Bogor 2015-2019;</li> <li>• Dokumen RKPD Kota Bogor Tahun 2016;</li> </ul>
Menganalisis pengaruh SDM, komitmen pejabat Pemerintah Kota Bogor, sarana prasarana dan sistem informasi terhadap kesiapan Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i>	Regresi Binari Logistik	Kuesioner
Merumuskan strategi kesiapan Tim SIMRAL Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan melalui <i>e-planning</i>	SWOT	Kuesioner SWOT; Wawancara;

Metode Perancangan strategi dalam kajian ini menggunakan analisis SWOT yang akan mengembangkan empat tipe strategi yaitu: SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman) dan WT (kelemahan-ancaman). Analisis SWOT akan merumuskan sesuai dengan kajian ini yaitu untuk menjawab bagaimana strategi kesiapan tim SIMRAL Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning* sehingga menghasilkan suatu perencanaan pembangunan Kota Bogor yang lebih baik.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sistem Informasi Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi Pembangunan (SIMRAL) Pemerintah Kota Bogor merupakan hasil kerja sama antara Pemerintah Kota Bogor melalui Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dengan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) Serpong Tangerang Selatan. SIMRAL merupakan Sistem Informasi Manajemen untuk mengelola data dan informasi Perencanaan Pembangunan, Penganggaran dan

Penatausahaannya. Implementasi SIMRAL bisa merupakan satu kesatuansistem yang utuh mulai dari proses perencanaan sampai dengan pelaporan dan pertanggungjawaban kepala daerah.

Pada pelaksanaannya, Pemerintah Kota Bogor mengkhususkan implementasi SIMRAL pada sub sistem perencanaan (*e-planning*) saja, dimana fitur – fitur yang dihadirkan meliputi RPJMD, Rencana Strategis OPD, Musrenbang, RKPD, Rencana Kerja OPD dan KUA PPAS. Berikut tampilan dari SIMRAL Pemerintah Kota Bogor



**Gambar 1 Tampilan Sistem Informasi Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi Pembangunan Pemerintah Kota Bogor**



**Keselarasan Tahapan Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan antara Menu Input *E-Planning* dengan Permendagri No. 54 Tahun 2010**

Analisis yang digunakan dalam pembahasan ini ialah dengan menggunakan matrik keselarasan yaitu berupa cek kelengkapan menu dengan

aturan yang berlaku, untuk selanjutnya dilakukan analisa deskriptif terkait keselarasannya. Dokumen perencanaan yang dijadikan sampel dalam analisis ini diantaranya Dokumen RJPMD, Dokumen RKPD dan Dokumen Hasil Musrenbang. Lebih jelas matrik keselarasan tertuang dalam Tabel 2.

**Tabel 2 Matrik Keselarasan Permendagri Nomor 54 Tahun 2010 dengan Menu Input pada *E-Planning* Kota Bogor**

	MATERI PERATURAN	ANA-LISIS		KETERANGAN MENU INPUT <i>E-PLANNING</i>
		1	2	
PERATURAN MENTERI DALAM NEGERI NOMOR 54 TAHUN 2010	<b>Dokumen RPJMD</b>			
	- Pendahuluan	√		Termuat dalam menu aplikasi uraian RPJMD
	- Gambaran Umum Kondisi Daerah		√	Tidak memuat gambaran umum Kota Bogor dalam menu aplikasi
	- Gambaran Umum Pengelolaan Keuangan Daerah	√		Termuat dalam menu aplikasi Proyeksi Anggaran
	- Analisis Isu - Isu Strategis	√		Termuat dalam menu aplikasi Permasalahan Pembangunan dan Isu Strategis
	- Penyajian Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran	√		Termuat dalam menu aplikasi Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran
	- Strategi dan Arah Kebijakan	√		Termuat dalam menu aplikasi Strategi, Arah Kebijakan dan Arah Kebijakan Tahunan
	- Kebijakan Umum dan Program Pembangunan Daerah	√		Termuat dalam menu aplikasi Kebijakan Umum, Program Unggulan dan Program Pembangunan
	- Penetapan Indikator Kinerja Daerah	√		Termuat dalam menu aplikasi Indikator Kinerja
	- Pedoman Transisi dan Kaidah Pelaksanaan	√		Termuat dalam menu aplikasi uraian RPJMD
	<b>Dokumen RKPD</b>			
	- Pendahuluan	√		Termuat dalam menu aplikasi uraian RKPD
	- Evaluasi Hasil Pelaksanaan RKPD Tahun Lalu	√		Termuat dalam menu aplikasi Evaluasi Program dan Tindak Lanjut
	- Rancangan Kerangka Ekonomi Daerah dan Kebijakan Keuangan Daerah	√		Termuat dalam menu aplikasi Proyeksi Anggaran (Pendapatan, Belanja Tidak Langsung, Pembiayaan, Hibah/Bansos)
	- Prioritas dan Sasaran Pembangunan Daerah	√		Termuat dalam menu aplikasi Prioritas Pembangunan (Nasional, Provinsi, Kabupaten/Kota)
	- Rencana Program dan Kegiatan Prioritas Daerah	√		Termuat dalam menu aplikasi Sasaran, Program, Kegiatan
	- Penutup	√		Termuat dalam menu aplikasi uraian RKPD
	<b>MUSRENBANG</b>			
	- Urusan/Bidang Urusan Pemda dan Program/Kegiatan	√		Termuat dalam menu aplikasi Urusan, Program dan Kegiatan
	- Prioritas Daerah	√		Termuat dalam menu aplikasi Urutan Prioritas
- Sasaran Daerah		√	Tidak memuat menu aplikasi Sasaran Daerah	
- Lokasi	√		Termuat dalam menu aplikasi Lokasi	
- Indikator Kinerja	√		Termuat dalam menu aplikasi Indikator Kinerja	
- Pagu Indikatif	√		Termuat dalam menu aplikasi Anggaran	

Keterangan: (1) : Selaras ; (2) Tidak Selaras  
 Sumber : Hasil Analisis. 2016





Berdasarkan matrik keselarasan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa 91% SIMRAL Pemerintah Kota Bogor selaras dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010. Ketidakselarasan terjadi karena belum lengkapnya menu input SIMRAL tersebut dan akan dijadikan masukan untuk kedepannya.

### **Pengaruh Sumber Daya Manusia, Komitmen Pemangku Kebijakan, Sarana Prasarana, dan Sistem Informasi Terhadap Kesiapan *e-planning* Pemerintah Kota Bogor**

Berdasarkan hasil analisis Regresi Logistik menunjukkan bahwa nilai Nagelkerke R Square atau nilai koefisien determinansi sebesar 0,571, artinya pengaruh variabel sumber daya manusia, komitmen pemangku kebijakan, sarana prasarana dan sistem informasi secara bersama-sama terhadap kesiapan *e-*

*planning* Pemerintah Kota Bogor sebesar 57,1%. Sedangkan nilai pada kolom Sig. untuk variabel SDM nilai Sig. = 0,030 < 0,05 dan variabel Sistem Informasi nilai Sig. = 0,029 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel SDM dan variabel Sistem Informasi adalah Signifikan mempengaruhi kesiapan Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan *e-planning*. Adapun interpretasi dari pengaruh SDM dan sistem informasi karena secara langsung SDM yang terlibat dalam proses input *e-planning* dan juga berhadapan langsung dengan mekanisme sistem informasinya. Dengan semakin tersedia Sumber Daya Manusia dan kematangan dari Sistem Informasi itu sendiri maka akan semakin meningkatkan secara nyata kesiapan Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan *e-planning*. Data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3 Hasil Regresi Binari Logistik Pengaruh Terhadap Kesiapan Pemerintah Kota Bogor Dalam Penerapan Perencanaan Pembangunan Berbasis *E-Planning***

Variabel	$\beta$	S.E.	Sig.
Sumber Daya Manusia	2.739	1.336	.030
Komitmen Pemangku Kebijakan	-.141	.065	.232
Sarana Prasarana	-.100	.119	.399
Sistem Informasi	2.761	1.267	.029
Constant	3.233	4.287	.451
R Square	0.571		
Df	7		
Sig.	0.404		

a Variable(s) entered on step 1: Sumber Daya Manusia, Komitmen Pemangku Kebijakan, Sarana Prasarana, Sistem Informasi.

### **Strategi Kesiapan Tim SIMRAL Pemerintah Kota Bogor Dalam Penerapan Perencanaan Pembangunan Berbasis *e-planning*.**

Tahapan utama dan merupakan bagian penting dalam analisis SWOT adalah bagaimana merumuskan faktor internal dan faktor eksternal. SWOT terdiri dari dua faktor strategis yakni internal berisi kekuatan dan kelemahan serta eksternal berisi peluang dan ancaman. Adapun yang menjadi objek dalam analisis SWOT ini adalah Tim

SIMRAL Pemerintah Kota Bogor sebagai tim yang terlibat langsung dalam proses penerapan *e-planning* tersebut.

Analisis dengan menggunakan matriks SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi alternatif-alternatif strategi yang secara intuitif dirasakan *feasible* dan sesuai untuk dilaksanakan (TripomoT, Udan 2005). Salah satu alasan perlunya dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal adalah penentuan analisis SWOT dilakukan setelah mengetahui

kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada.

Tahap selanjutnya untuk mendapatkan strategi melalui analisis SWOT setelah menentukan faktor-faktor yang telah dikelompokkan menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman adalah dengan cara memberi bobot untuk masing-masing faktor. Hal tersebut dilakukan untuk menunjukkan posisi masing – masing faktor. Adapun cara menentukan pembobotan yang terpenting adalah terkait total bobot terhadap faktor-faktor internal adalah 1.00 karena dianggap sebagai satu kesatuan yang utuh. Demikian juga

terhadap faktor-faktor eksternal. Bobot tersebut kemudian dikalikan dengan ratingnya yaitu rata-rata hasil penilaian responden terhadap tingkat urgensi penanganan masalah. Skala penilaian urgensi adalah antara 1 (tidak urgen) dan 4 (sangat urgen). Rating itu sendiri ditentukan berdasarkan efektivitas strategi Pemerintah Kota Bogor sebagai objek yang akan menerapkan *e-planning*. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi Pemerintah Kota Bogor itu sendiri. Secara rinci Tabel 4 memperlihatkan hasil pembobotan IFAS dan Tabel 5 memperlihatkan hasil pembobotan EFAS.

**Tabel 4 Pembobotan *Internal Factors Analysis System (IFAS)* terhadap kesiapan Tim SIMRAL Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning***

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Kekuatan (S)</b>				
1.	Bagian Perencanaan dan Pelaporan OPD sudah memiliki spesifikasi uraian tugas sebagai operator <i>e-planning</i>	0,09	3,17	0,29
2.	Isi dari perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i> mudah dimengerti dan dipahami	0,10	3,33	0,33
3.	Sudah tersedia pedoman mengenai prosedur dan proses perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i>	0,14	2,83	0,40
4.	Sudah ada penganggaran dana untuk pengembangan sumberdaya manusia	0,08	3,17	0,25
5.	Sudah tersedia komputer pada Bagian Perencanaan Pelaporan (operator <i>e-planning</i> )	0,09	3,50	0,32
	<b>Total (S)</b>	<b>0,50</b>		<b>1,59</b>
<b>Kelemahan (W)</b>				
1.	Kurangnya Kualifikasi staf Bagian Perencanaan Pelaporan (operator <i>e-planning</i> )	0,06	3,20	0,19
2.	Penempatan pegawai kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan	0,07	3,00	0,21
3.	Pegawai kurang siap ketika ada tuntutan perubahan dalam proses perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i>	0,05	3,00	0,15
4.	Jadwal pemeliharaan peralatan <i>e-planning</i> yang tidak teratur	0,06	3,40	0,20
5.	Kurangnya kesiapan media telekomunikasi untuk operasi <i>e-planning</i>	0,07	3,40	0,24
6.	Kurangnya kesiapan sumber daya manusia untuk <i>e-planning</i>	0,05	3,60	0,18
7.	Kurangnya kesiapan Tim SIMRAL untuk memberikan informasi pada pemangku kebijakan	0,07	3,60	0,25
8.	Kurangnya kesiapan sarana prasarana untuk <i>e-planning</i>	0,07	3,40	0,24
	<b>Total (W)</b>	<b>0,50</b>		<b>1,66</b>
	<b>Total (S+W)</b>	<b>1</b>		<b>3,25</b>

Sumber : Hasil Analisis, 2016



Hasil pembobotan IFAS untuk faktor internal diperoleh nilai untuk kekuatan adalah sebesar 1.59 sedangkan nilai akhir untuk kelemahan adalah

sebesar 1.66. Hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan respon yang lebih tinggi kepada faktor kelemahan dibandingkan faktor kekuatan.

**Tabel 6 Pembobotan *External Factors Analysis System (EFAS)* terhadap kesiapan Tim SIMRAL Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning***

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Peluang (O)</b>				
1.	Siklus pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah sudah mengacu pada Permendagri No. 54 Tahun 2010 dan sesuai dengan materi/muatan <i>e-planning</i>	0,13	3,17	0,41
2.	Format manual dokumen perencanaan pembangunan sesuai dengan menu input <i>e-planning</i>	0,11	3,67	0,40
3.	Sudah mulai muncul komitmen Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i>	0,12	3,50	0,42
4.	Permerintah Kota Bogor berkomitmen dalam menerapkan perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i> sesuai dengan Permendagri No. 54 Tahun 2010	0,14	4,00	0,56
<b>Total (O)</b>		<b>0,50</b>		<b>1,79</b>
<b>Ancaman (T)</b>				
1.	Pemerintah Kota Bogor belum memiliki inovasi untuk memanfaatkan perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i>	0,15	3,50	0,53
2.	Proses perencanaan pembangunan sejak awal hingga pembuatan dokumen perencanaan (RPJMD, Renstra, RKPD, Renja, dll) belum dilakukan secara komputerisasi	0,17	3,50	0,60
3.	Dokumen perencanaan belum dihasilkan dari sistem informasi yang terintegrasi	0,18	3,33	0,60
<b>Total (T)</b>		<b>0,50</b>		<b>1,73</b>
<b>Total (O+T)</b>		<b>1</b>		<b>3,52</b>

Sumber : Hasil Analisis, 2016

Hasil pembobotan EFAS untuk faktor eksternal diperoleh nilai untuk peluang adalah sebesar 1.79 sedangkan nilai akhir untuk ancaman adalah sebesar 1.73. Hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan respon yang lebih tinggi kepada faktor peluang dibandingkan faktor ancaman.

Jumlah total untuk faktor internal berjumlah 3.25 berarti Pemerintah Kota Bogor memiliki kepercayaan diri yang cukup besar akan kemampuannya dalam kesiapan pelaksanaan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning*. Jumlah total untuk faktor eksternal sebesar 3.52 juga menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Bogor memiliki kemampuan yang baik dalam merespon faktor-faktor eksternal.

### Perumusan Strategi

Setelah melakukan pembobotan pada masing-masing faktor, maka disusunlah matriks interaksi IFAS-EFAS SWOT seperti pada Tabel 6 untuk merumuskan beberapa alternatif *grand strategy*. Adapun yang dirumuskan untuk dijadikan *grand strategy* tidak hanya dari aspek SDM melainkan juga dari aspek sarana prasarana, sistem informasi dan juga komitmen pemangku kebijakannya. Semua strategi dapat dijalankan oleh Pemerintah Kota Bogor walaupun tidak dalam waktu yang bersamaan. Pada Tabel 7 akan memperlihatkan urutan alternatif strategi berdasarkan urutan prioritas yang terlihat dari besarnya nilai bobot.

**Tabel 6 Matrik SWOT – Interaksi IFAS-EFAS**

<p><b>FAKTOR INTERNAL</b></p> <p><b>FAKTOR EKSTERNAL</b></p>	<p><b>Strength (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagian Perencanaan dan Pelaporan OPD sudah memiliki spesifikasi uraian tugas sebagai operator <i>e-planning</i></li> <li>2. Isi dari perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i> mudah dimengerti dan dipahami</li> <li>3. Sudah tersedia pedoman mengenai prosedur dan proses perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i></li> <li>4. Sudah ada penganggaran dana untuk pengembangan sumberdaya manusia</li> <li>5. Sudah tersedia komputer pada Bagian Perencanaan Pelaporan (operator <i>e-planning</i>)</li> </ol>	<p><b>Weaknesses (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya Kualifikasi staf Bagian Perencanaan Pelaporan (operator <i>e-planning</i>)</li> <li>2. Penempatan pegawai kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan</li> <li>3. Pegawai kurang siap ketika ada tuntutan perubahan dalam proses perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i></li> <li>4. Jadwal pemeliharaan peralatan <i>e-planning</i> yang tidak teratur</li> <li>5. Kurangnya kesiapan media telekomunikasi untuk operasi <i>e-planning</i></li> <li>6. Kurangnya kesiapan sumber daya manusia untuk <i>e-planning</i></li> <li>7. Kurangnya kesiapan Tim SIMRAL untuk memberikan informasi pada pemangku kebijakan</li> <li>8. Kurangnya kesiapan sarana prasarana untuk <i>e-planning</i></li> </ol>
<p><b>Opportunities (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siklus pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah sudah mengacu pada Permendagri No. 54 Tahun 2010 dan sesuai dengan materi/muatan <i>e-planning</i></li> <li>2. Format manual dokumen perencanaan pembangunan sesuai dengan menu input <i>e-planning</i></li> <li>3. Sudah mulai muncul komitmen Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i></li> <li>4. Permerintah Kota Bogor berkomitmen dalam menerapkan perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i> sesuai dengan Permendagri No. 54 Tahun 2010</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyesuaian menu input <i>e-planning</i> dengan pedoman yang mudah dimengerti dan dipahami oleh operator <i>e-planning</i> (S1; S2; S3; O1; O2)</li> <li>2. Komitmen Pemerintah Kota Bogor dalam hal penganggaran untuk SDM dan sarana prasarana dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i> (S4; S5; O3; O4)</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkatkan kualitas SDM khususnya para operator <i>e-planning</i> (W1; W2; W3; W4; W5; O1; O2)</li> <li>2. Tingkatkan kesiapan berbagai faktor untuk menunjukkan komitmen terhadap penerapan <i>e-planning</i> (W3; W4; W5; W6; W7; W8; O3; O4)</li> </ol>
<p><b>Threats (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerintah Kota Bogor belum memiliki inovasi untuk memanfaatkan perencanaan pembangunan berbasis <i>e-planning</i></li> <li>2. Proses perencanaan pembangunan sejak awal hingga pembuatan dokumen perencanaan (RPJMD, Renstra, RKPD, Renja, dll) belum dilakukan secara komputerisasi</li> <li>3. Dokumen perencanaan belum dihasilkan dari sistem informasi yang terintegrasi</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penganggaran untuk menciptakan inovasi peningkatan SDM, system informasi dan sarana prasarana dalam penerapan <i>e-planning</i>. (S1; S2; S3; S4; S5; T1)</li> <li>2. Peningkatan <i>e-planning</i> sebagai sistem komputerisasi yang terintegrasi (S2; S3; S5: T2; T3)</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kesiapan pegawai untuk mengurangi ketidakmampuan dalam sistem komputerisasi (W1; W2; W3; W4; W5; W6; W8; T1; T2)</li> <li>2. Kesiapan sarana prasarana untuk dokumen perencanaan dihasilkan dari sistem informasi yang terintegrasi (W4; W8; T2 T3)</li> </ol>



**Tabel 7. Urutan prioritas alternatif strategi terhadap kesiapan Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning***

Prioritas	Strategi	Nilai Bobot
I	<i>Weakness-Opportunity (WO)</i>	1.66 + 1.79 = 3.45
II	<i>Weakness-Threat (WT)</i>	1.66 + 1.73 = 3.39
III	<i>Strength-Opportunity (SO)</i>	1.59 + 1.79 = 3.38
IV	<i>Strength-Threat (ST)</i>	1.59 + 1.73 = 3.32

Alternatif strategi yang memiliki nilai bobot paling tinggi adalah strategi *Weakness-Opportunity (WO)*, yaitu strategi yang meningkatkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Selanjutnya alternatif strategi yang memiliki bobot paling rendah adalah *Strength-Threat (ST)*, yaitu strategi meningkatkan kekuatan untuk mengurangi ancaman.

Penterjemahan alternatif strategi ke dalam tindakan strategik akan dilakukan melalui penyusunan

kebijakan operasional yang merupakan acuan dalam bentuk penjabaran melalui program dan kegiatan dimana akan dilaksanakan oleh sumber daya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya demi tercapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Tindakan strategik melalui rincian program dan kegiatan yang dapat diterapkan serta unit yang melaksanakannya dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8 Strategi, Program, dan Kegiatan terhadap kesiapan Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning***

No.	Strategi	Program	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Unit Kerja
1.	Tingkatkan kualitas SDM khususnya para operator <i>e-planning</i>	1. Peningkatan Kapabilitas Sumber Daya Aparatur 2. Pembinaan dan Penataan Perangkat Kecamatan dan Kelurahan	1. Bimbingan Teknis staf bagian perencanaan OPD sebagai operator <i>e-planning</i> 2. Pengembangan karir PNS 3. Kesejahteraan Pegawai	2017/2018	Bappeda, BKPSDA
2.	Tingkatkan kesiapan berbagai faktor untuk mewujudkan komitmen terhadap penerapan <i>e-planning</i>	1. Kerjasama Pembangunan 2. Perencanaan Pembangunan Daerah	1. Koordinasi dan Kerjasama dengan instansi terkait penerapan <i>e-planning</i> 2. Evaluasi dan Perencanaan Kebijakan 3. Penetapan prioritas proses penerapan <i>e-planning</i> 4. Penetapan peningkatan anggaran untuk penerapan <i>e-planning</i>	2017/2018	Walikota, Wakil Walikota, Sekretaris Daerah, Bagian Kerjasama, Bappeda, BPKAD



## SIMPULAN

1. Keselarasan menu input *e-planning* dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 menunjukkan tingkat keselarasan mencapai lebih dari 90%. Hal ini menunjukkan bahwa proses pembuatan aplikasi *e-planning* telah mengacu pada peraturan tersebut.
2. Berdasarkan hasil analisis regresi logistik variabel SDM dan sistem informasi berpengaruh secara signifikan mempengaruhi kesiapan penerapan *e-planning*.
3. Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi yang memperoleh bobot paling tinggi adalah strategi *Weakness-Opportunity (WO)* dengan rincian sebagai berikut:
  - a. Tingkatkan kualitas SDM khususnya para operator *e-planning*
  - b. Tingkatkan kesiapan berbagai faktor untuk menunjukkan komitmen terhadap penerapan *e-planning*

## SARAN

1. Peningkatan kapabilitas sumberdaya manusia yang dalam hal ini adalah PNS Pemerintah Kota Bogor khususnya para operator *e-planning* merupakan hal yang harus dipersiapkan Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning* ini. Oleh karena itu, hal tersebut harus diprioritaskan.
2. Pada level operasional harus mampu mengaplikasikan *e-planning* ini secara berkelanjutan.
3. Kajian ini baru membahas pengaruh dari 4 variabel, oleh karena itu kedepannya perlu menambah variabel yang tentunya mempengaruhi penerapan perencanaan pembangunan berbasis *e-planning*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfian M. 2014. *Analisis Faktor Pendukung Implementasi SIMDA dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Laporan Keuangan pada SKPD*. Universitas Sebelas Maret: Solo. (ID)
- Ariza I. 2014. *Perancangan Sistem Informasi Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kubu Raya*. Universitas Tanjungpura: Pontianak.(ID)
- [BPPT] Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi. *Gambaran Umum SIMR@L BPPT*. [Laporan]. BPPT Serpong Tangerang Selatan.
- Joanda AD, Yusuf P, Roni Z. 2014. *Perancangan Sistem Informasi Manajemen Layanan Jasa Teknologi dan Kerjasama di Lembaga DEF*. Universitas Sebelas Maret: Solo. (ID)
- Nazir M. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Tripomo T, Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains.



---

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS LAPORAN KEUANGAN  
PEMERINTAH KABUPATEN KEPULAUAN ANAMBAS*****Strategy on the Improvement of Quality of Financial Report of Kepulauan  
Anambas Regency Government*****Herryanto<sup>1</sup>, Ma`mun Sarma<sup>2</sup>, Abdul Kohar Irwanto<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kab Kep Anambas, Provinsi Kepulauan Riau. E-mail : akunhery@gmail.com

<sup>2</sup>Staff Pengajar Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. E-mail : mamun\_sarma@yahoo.com, irwanto.abdulkohar@yahoo.com

---

**ABSTRACT**

*In advance of the society demand due to implementation of Good Governance, it has encouraged local government to deliver an accountability of reasonable and qualified finance statement reports. This research aimed to analyze the finance official perception's towards the variable of the human resources competency in finance managerial, internal government control application system and local financial information system, to analyze the elements which become strengths and weaknesses and to formularize the priority strategic in order to enhance the quality of financial statement reports in local government of Anambas Islands Regency. The type of data used in this research consist of primary data dan secondary data. The primary data were obtained by direct observation, interview and debriefing, and the questionnaire to the purposively respondents (purposive sampling) whereas the secondary data were obtained by literature review and documents research. The methods of analysis that were Rating Scale Analysis, SWOT Analysis and QSPM method. The research of study result indicates of the poor human resource competency in finance official that has become the weakness of enhancement of quality financial statement reports. The chosen of primary priority strategy that adequate and capable to be implemented is to enhance the quality of human resources in finance managerial of local government in order to establish financial statement reports.*

*Key words : Strategy on the improvement of quality of financial report, regional finance, Kepulauan Anambas Regency*

**ABSTRAK**

Meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang baik telah mendorong pemerintah daerah menyampaikan laporan pertanggungjawaban berupa laporan keuangan yang wajar dan berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk : menganalisis persepsi pengelola keuangan terhadap variabel kompetensi sumber daya manusia pengelola keuangan, penerapan sistem pengendalian intern pemerintah dan sistem informasi keuangan daerah terhadap peningkatan kualitas laporan keuangan, menganalisis faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam peningkatan kualitas laporan keuangan dan merumuskan strategi yang perlu diprioritaskan dalam peningkatan kualitas laporan keuangan pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas. Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara observasi langsung, wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden yang dipilih secara sengaja (*purposive sampling*). Sedangkan untuk mendapatkan data sekunder berasal dari studi pustaka dan kajian terhadap dokumen terkait. Metode analisis yang digunakan adalah analisis *rating scale*, analisis SWOT dan metode QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lemahnya kompetensi aparatur pengelola keuangan menjadi kelemahan dalam peningkatan kualitas laporan keuangan. Strategi prioritas utama yang terpilih dan dapat diimplementasikan adalah meningkatkan kualitas SDM pengelola keuangan daerah dalam penyusunan laporan keuangan.

Kata kunci : Strategi Peningkatan Kualitas Laporan Keuangan, Keuangan Daerah, Kabupaten Kepulauan Anambas

---

## PENDAHULUAN

Seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance government*) telah mendorong pemerintah pusat maupun pemerintah daerah untuk menerapkan akuntabilitas publik salah satunya melalui pelaporan keuangan yang wajar dan berkualitas. Pemerintah daerah akan mampu mewujudkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah apabila informasi yang terdapat di dalam Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) memenuhi kriteria karakteristik kualitatif laporan keuangan pemerintah seperti yang disyaratkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010. Karakteristik kualitatif laporan keuangan pemerintah daerah merupakan syarat normatif yang diperlukan agar laporan keuangan pemerintah dapat memenuhi kualitas yang dikehendaki, yaitu : relevan, andal, dapat dibandingkan dan dapat dipahami. LKPD setiap tahunnya mendapat penilaian berupa opini dari Badan Pengawas Keuangan (BPK). Ketika BPK memberikan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) terhadap LKPD artinya dapat dikatakan bahwa laporan keuangan pemerintah daerah tersebut disajikan dan diungkapkan secara wajar dan berkualitas. Terdapat empat opini yang diberikan pemeriksa yaitu : opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP), opini Tidak Wajar (TW), dan Pernyataan Menolak Memberi Opini atau Tidak Memberi Pendapat (TMP).

Permasalahan laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas merupakan hal yang sangat menarik untuk dikaji lebih lanjut. Hal ini dikarenakan berdasarkan hasil pemeriksaan BPK dalam rentang waktu tahun 2008 sampai tahun 2014, LKPD Kabupaten Kepulauan Anambas pernah berada pada posisi opini terendah

(*disclaimer*) hingga opini prestisius (*unqualified*). Pada tahun 2008, BPK pernah memberikan opini Tidak Memberikan Pendapat (TMP) atau disclaimer terhadap LKPD Kabupaten Kepulauan Anambas dan 4 tahun berturut-turut hanya meraih Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Terakhir, pada tahun 2015, laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK RI (BPKRI,2015).

Predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) untuk tahun anggaran 2015 yang didapat oleh Pemkab Anambas atas Laporan Hasil Pemeriksaan Keuangan (LHP) BPK RI Perwakilan Provinsi Kepri merupakan lompatan besar, mengingat hasil pemeriksaan BPK RI terhadap laporan keuangan tahun anggaran 2008 adalah tidak menyatakan pendapat (*disclaimer*) yang merupakan predikat terendah hasil pemeriksaan keuangan yang disandang oleh suatu daerah dan hanya mendapat predikat wajar dengan pengecualian pada tahun-tahun berikutnya. Opini *disclaimer* untuk LHP tahun 2008 yang diberikan BPK RI atas LHP Pemkab Anambas disebabkan karena ketidaksesuaian penyajian dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP), kelemahan pengendalian intern, ketidakpatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan serta ketidakcukupan pengungkapan laporan keuangan. Motivasi-motivasi tersebut menjadi topik yang menarik untuk diteliti, sehingga perlu diketahui faktor kelemahan dan kekuatan dalam pengelolaan keuangan daerah pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas dalam upaya mempertahankan opini WTP yang telah diraih.

Tujuan dari penelitian ini adalah : (1) Menganalisis persepsi pengelola keuangan terhadap variabel kompetensi SDM, penerapan sistem pengendalian intern pemerintah, dan sistem informasi keuangan daerah terhadap peningkatan kualitas laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas; (2)



Menganalisis faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam peningkatan kualitas laporan keuangan di Kabupaten Kepulauan Anambas dan (3) Merumuskan strategi yang perlu diprioritaskan dalam peningkatan kualitas laporan keuangan pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau tepatnya pada Badan Keuangan Daerah (BKD). Badan Keuangan Daerah merupakan Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah yang melaksanakan pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Kepulauan Anambas. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara observasi langsung, wawancara dan penyebaran kuesioner. Sedangkan untuk mendapatkan data sekunder berasal dari studi pustaka dan kajian terhadap literatur terkait. Responden terdiri dari Pejabat Penatausahaan Keuangan Daerah (PPK-SKPD) dan pimpinan Badan Keuangan Daerah yang berhubungan langsung dan bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan di Kabupaten Kepulauan Anambas dan dipilih secara *purposive sampling*. Pemilihan responden berdasarkan pertimbangan bahwa responden merupakan pejabat yang bertugas melakukan penyusunan laporan keuangan sesuai tugas pokok dan fungsinya seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah pasal 13 ayat 2. Data sekunder diperoleh dari Laporan Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan tahun 2011 – 2015, dokumen serta regulasi terkait dan relevan dalam penelitian ini. Alat analisis yang digunakan untuk sesuai dengan urutan tujuan dalam penelitian ini adalah: (1) Analisis *rating scale*, (2) analisis SWOT

serta (3) analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Analisis *rating scale* dilakukan untuk mengukur dan melakukan evaluasi sehingga dapat membandingkan kondisi sesungguhnya mengenai kualitas LKPD. Menurut Riduwan (2010) dalam *rating scale* responden akan menjawab salah satu data kuantitatif yang telah disediakan. Analisis *rating scale* dilakukan melalui pengisian kuesioner oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK SKPD). Penentuan skor menggunakan skala penilaian 1 – 4 terhadap seluruh faktor yang berpengaruh terhadap kualitas LKPD yang meliputi kompetensi sumberdaya manusia, sistem pengendalian intern pemerintah, dan sistem informasi keuangan daerah. Semakin tinggi skor hasil yang diperoleh maka semakin baik kondisi kualitas LKPD yang dihasilkan.

Analisis SWOT perlu dilakukan untuk menetapkan pemilihan strategi yang paling tepat dalam rangka peningkatan kualitas laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas. Adapun faktor penting yang menjadi tujuan dalam pemilihan strategi peningkatan kualitas laporan keuangan tersebut yaitu faktor kunci internal (IFE) dan faktor kunci eksternal (EFE). Penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan identifikasi faktor internal dan eksternal kepada stakeholder dengan menggunakan metode *paired comparison* (Kinneer dan Taylor, 1991). Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot di setiap faktor-faktor internal dan eksternal.

Penggunaan analisis QSPM bertujuan untuk memperoleh prioritas strategi terbaik yang paling menarik untuk diimplementasikan sesuai dengan arah dan kebijakan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas dalam hal pengelolaan keuangan daerah. Analisis QSPM menggunakan skor daya tarik atau *Attractiveness Scores* (AS) dengan Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Penentuan prioritas

strategi terbaik dilakukan dengan cara menentukan rating atau tingkat ketertarikan relatif dari strategi-strategi yang telah dipilih. Nilai *Total Attractiveness Scores* (TAS) tertinggi menandakan strategi yang paling layak untuk diimplementasikan dengan memperhatikan seluruh faktor internal dan eksternal.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis persepsi pengelola keuangan terhadap kualitas laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas

Analisis persepsi pengelola keuangan terhadap kualitas laporan keuangan pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas digunakan untuk mengukur dan melakukan evaluasi sehingga dapat membandingkan kondisi sesungguhnya mengenai kualitas LKPD.

#### Kompetensi SDM Pengelola Keuangan

Berdasarkan pengukuran yang dilakukan terhadap persepsi responden mengenai kompetensi SDM pengelola keuangan pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas diperoleh skor total rata-rata keseluruhan kompetensi SDM adalah 924 dengan persentase sebesar 79,11 % dari skala kriterium atau 3,16 (likert skala 4). Hasil perolehan skor menunjukkan bahwa kompetensi SDM sudah baik namun belum optimal dan masih harus dilakukan berbagai perbaikan pada indikator yang dinilai masih kurang.

Adapun berdasarkan penilaian indikator kompetensi SDM masih terdapat indikator yang kurang baik yaitu :

#### 1. Pengetahuan

Sebagian besar responden menjawab bahwa mereka masih kurang memahami siklus akuntansi yang berlaku dikarenakan sebagian besar pengelola keuangan memiliki latar belakang pendidikan non ekonomi.

#### 2. Keahlian

Indikator kompetensi SDM yaitu keahlian menurut persepsi sebagian besar

responden pada setiap satuan kerja perangkat daerah masih kurang baik khususnya terhadap pernyataan yang terkait dengan pelatihan yang diberikan kepada pengelola keuangan. Sebagian besar responden berpendapat bahwa pelatihan peningkatan kompetensi pengelola keuangan yang dikoordinir oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sejak terjadinya defisit anggaran sangat berkurang bahkan hampir tidak dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Eriva *et al.* (2013) membuktikan bahwa pelatihan yang dilakukan oleh suatu pemerintah daerah akan sangat mempengaruhi pemahaman pengelola keuangan suatu pemerintah daerah. Instansi pemerintah seharusnya rutin menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya sehingga mampu mencapai pengendalian intern yang efektif. Seseorang yang memiliki kompetensi akan bekerja dengan pengetahuan dan ketrampilannya sehingga dapat bekerja dengan mudah, cepat, intuitif dan dengan pengalamannya bisa meminimalisir kesalahan termasuk dalam hal kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan pengelolaan keuangan (Syarifudin, 2014).

Pernyataan ini didukung kuat oleh hasil temuan Badan Pemeriksa Keuangan pada Laporan Hasil Pemeriksaan tahun 2016 yang menyatakan bahwa masih lemahnya sistem pengendalian intern Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas yang diakibatkan kurangnya pemahaman pengelola keuangan sehingga menyebabkan rendahnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Lemahnya sistem mutasi dan promosi mengakibatkan belum tersedianya pegawai pengelola keuangan dengan kompetensi yang memadai sebagai kader atau penggantinya. Hal ini mengakibatkan banyak pengelola keuangan kurang memahami pengelolaan keuangan daerah





yang berakibat terhadap kualitas pelaporan keuangan pada setiap entitas akuntansi. Hal ini berkaitan erat dengan sistem pengendalian intern yang menyatakan bahwa setiap pimpinan instansi tidak boleh melakukan mutasi pegawai yang berlebihan pada fungsi-fungsi kunci termasuk fungsi akuntansi dan sistem pengendalian intern. Adanya perputaran pegawai yang tidak berpola menandakan lemahnya perhatian pimpinan instansi terhadap sistem pengendalian intern.

### **Sistem Pengendalian Intern Pemerintah**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan menunjukkan bahwa skor total yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner terhadap sistem pengendalian intern pemerintah sebesar 1.660 dengan persentase sebesar 72,55 % dari skala kriterium atau 2,90 (likert skala 4). Hasil perolehan skor menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas masih belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Hasil perolehan skor total berada pada interval kurang baik, namun sudah mendekati baik. Hal ini menggambarkan bahwa masih perlu dilakukan berbagai perbaikan dalam sistem pengendalian intern dalam mendukung upaya peningkatan kualitas LKPD dimasa yang akan datang.

Berdasarkan analisis terhadap sistem pengendalian intern pemerintah masih terdapat indikator yang belum berjalan dengan baik yaitu:

#### **1. Lingkungan Pengendalian**

Berdasarkan hasil jawaban sebagian besar responden pada setiap satuan kerja perangkat daerah menunjukkan bahwa pimpinan instansi belum mengambil tindakan tegas atas pelanggaran prosedur atau aturan yang berlaku dalam pengelolaan keuangan daerah. Hal ini disebabkan oleh belum dikomunikasikannya setiap sanksi yang berlaku kepada seluruh pegawai di

lingkungan instansi tersebut sehingga pegawai pengelola keuangan belum mengetahui dan menyadari sepenuhnya konsekuensi atas pelanggaran yang dilakukannya.

#### **2. Penilaian Risiko**

Instansi pemerintah harus mampu mengidentifikasi secara efisien dan efektif risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan baik yang sumbernya berasal dari dalam maupun yang berasal dari luar instansi. Berdasarkan hasil jawaban responden, sebagian besar berpendapat bahwa pimpinan belum memiliki rencana pengelolaan atau mengurangi risiko pelanggaran terhadap sistem dan prosedur akuntansi.

### **Sistem Informasi Keuangan Daerah**

Hasil pengolahan data kuesioner menunjukkan bahwa skor total yang diperoleh untuk variabel sistem informasi keuangan daerah sebesar 494 dengan persentase sebesar 79,17 % dari skala kriterium atau 3,17 (likert skala 4). Hasil perolehan skor menunjukkan bahwa sistem informasi keuangan daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas sudah berjalan dengan baik. Hasil perolehan skor total berada pada interval baik. Hal ini menggambarkan bahwa sistem informasi keuangan daerah sangat bermanfaat dalam membantu proses penyusunan laporan keuangan. Pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah artinya bahwa semakin baik pemanfaatan teknologi informasi maka semakin baik pula kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Yosefrinaldi, 2008).

### **Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah**

Hasil pengolahan data kuesioner menunjukkan bahwa skor total yang diperoleh untuk variabel kualitas laporan keuangan pemerintah daerah sebesar

1.324 dengan persentase sebesar 79,57 % dari skala kriterium atau 3,20 (likert skala 4). Hasil perolehan skor menunjukkan bahwa kualitas laporan keuangan pemerintah daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas sudah berjalan dengan baik, namun seiring dengan semakin rumit dan semakin kompleksnya pengelolaan keuangan daerah yang ditandai oleh perubahan peraturan perundang-undangan diperlukan strategi untuk meningkatkan kualitas pelaporan keuangan tersebut. Kompetensi sumber daya manusia, pengendalian intern, pemanfaatan teknologi informasi dan pemahaman akuntansi menjadi faktor yang sangat menentukan terhadap kualitas pelaporan keuangan suatu pemerintah daerah (Setiawati dan Sari, 2014).

Kondisi kualitas laporan keuangan berdasarkan kondisi yang mengacu pada hasil analisis tersebut menunjukkan masih perlunya dilakukan pembenahan terhadap pengelolaan keuangan dalam rangka mempertahankan opini BPK terhadap kualitas laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas. Terdapat beberapa indikator yang paling dominan untuk segera dibenahi yang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Permasalahan utama peningkatan kualitas LKPD

No.	Variabel	Indikator	Skor
1	Kompetensi SDM	Keahlian	2,54
2	Sistem Pengendalian Intern	Lingkungan Pengendalian	2,23

Sumber : Data diolah (2017)

### Strategi Peningkatan Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah

#### Identifikasi Faktor Kunci Eksternal dan Internal

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pimpinan Badan Keuangan Daerah dan kajian terhadap dokumen terkait, diperoleh 22 (dua puluh dua) faktor strategis yang berperan dalam peningkatan kualitas laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas. Langkah selanjutnya adalah memberikan kuesioner kepada informan Badan Keuangan Daerah untuk melakukan penilaian atas faktor internal dan eksternal. Hasil penilaian atas faktor internal dan eksternal menggunakan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) disajikan dalam Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3 Analisis IFE peningkatan kualitas laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas

No.	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1	Kebijakan Pemerintah Daerah dalam mendukung pengelolaan keuangan	0.117	4.00	0.467
2	Tupoksi yang jelas bagi pengelola keuangan	0.102	3.33	0.340
3	Ketersediaan sarana pendukung penyusunan laporan keuangan yang memadai	0.111	3.33	0.370
4	Adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas dalam penyusunan laporan keuangan	0.107	3.33	0.358
5	Komitmen pimpinan BKD yang kuat dalam rekonsiliasi data keuangan dan aset daerah	0.098	3.33	0.327
Total Kekuatan		0.535		1.862



Tabel 3 (lanjutan)

	Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1	Pelatihan dan sosialisasi keuangan daerah dari pemerintah daerah kurang memadai	0.094	2.00	0.189
2	Keterbatasan pagu anggaran dalam mendukung peningkatan kinerja pengelola keuangan	0.100	1.67	0.167
3	Lemahnya pengawasan internal	0.085	1.67	0.142
4	Lemahnya kompetensi aparatur pengelola keuangan	0.096	2.00	0.193
5	Belum tersedianya tenaga auditor yang handal	0.089	1.67	0.148
Total Kelemahan		0.465		0.838
Total		1.000		2.700

Sumber : Data diolah (2017)

Hasil perhitungan *Internal Factor Evaluation* (IFE) menunjukkan total nilai tertimbang untuk faktor kekuatan sebesar 1,862 dan 0,838 untuk faktor kelemahan. Hal ini mengindikasikan bahwa Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas berada dalam posisi internal yang kuat dan memiliki kekuatan yang lebih besar dibandingkan faktor kelemahannya. Hasil perhitungan IFE pada Tabel 3 menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah daerah dalam mendukung pengelolaan keuangan sebagai kekuatan utama bagi Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas dengan nilai tertimbang paling tinggi sebesar

0,467 yang ditunjukkan dengan nilai rating 4. Berdasarkan perhitungan untuk faktor kelemahan, lemahnya kompetensi aparatur pengelola keuangan menjadi kelemahan bagi Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas dengan nilai tertimbang sebesar 0,193. Lemahnya kompetensi pengelola keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas sesuai dengan hasil yang diperoleh berdasarkan analisis *rating scale* pada tujuan penelitian pertama bahwa sebagian besar responden menjawab masih kurangnya pelatihan yang diselenggarakan bagi pengelola keuangan.

**Tabel 4 Analisis EFE peningkatan kualitas laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas**

No.	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Peningkatan jumlah dan kualitas SDM aparatur pengelola keuangan daerah melalui seleksi ASN	0.081	4.00	0.323
2	Kerjasama dengan lembaga BPKP dan BPK dalam review LKPD	0.077	3.33	0.257
3	Pemberian insentif/honorarium bagi pengelola keuangan dalam meningkatkan kinerja	0.074	3.67	0.273
4	Tindak lanjut temuan BPK sesuai batas waktu	0.081	3.67	0.296
5	Peningkatan pelaksanaan pengawasan melekat oleh pimpinan SKPD	0.078	3.67	0.287
6	Pemberian Sanksi bagi Pimpinan SKPD yang belum melakukan rekonsiliasi data keuangan	0.076	3.00	0.227
Total Peluang		0.467		1.664

Tabel 4 (lanjutan)

	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Kewajiban Implementasi PP Nomor 71 tentang SAP berbasis akrual dalam penyusunan laporan keuangan	0.095	1.67	0.158
2	Belum adanya evaluasi rutin atas hasil pemeriksaan keuangan	0.091	2.00	0.182
3	Rendahnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan	0.082	3.33	0.274
4	Mutasi dan promosi jabatan terhadap aparatur pengelola keuangan daerah	0.087	2.00	0.174
5	Pelayanan dari pihak Bank belum maksimal	0.090	1.67	0.149
6	Perubahan SOTK baru berdasarkan PP 18 Tahun 2016	0.088	3.67	0.324
Total Ancaman		0.533		1.261
Total		1.000		2.925

Sumber : Data diolah (2017)

Total nilai tertimbang atau skor untuk faktor eksternal yang menjadi peluang adalah sebesar 1,664 sedangkan untuk ancaman memiliki skor atau nilai tertimbang sebesar 1,261. Hasil perhitungan EFE pada Tabel 4 menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas memiliki faktor peluang yang lebih besar daripada faktor yang menjadi ancaman. Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner menunjukkan bahwa faktor peningkatan jumlah dan kualitas SDM aparatur pengelola keuangan daerah melalui seleksi ASN merupakan peluang utama dengan skor tertinggi yaitu 0,323. Faktor ancaman yaitu perubahan Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) baru berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang perangkat daerah merupakan ancaman utama dengan nilai tertimbang sebesar 0,324. Terjadinya perubahan terhadap organisasi perangkat daerah (OPD) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas semakin mempersulit penyusunan laporan keuangan dan pendataan aset daerah dikarenakan membutuhkan penyesuaian kembali terhadap penyajian laporan keuangan.

#### **Perumusan Alternatif Strategi Melalui Analisis SWOT**

Dalam menentukan alternatif strategi dan keterkaitan antar strategi,

maka perlu dilakukan interaksi kombinasi strategi internal maupun eksternal. Adapun perumusan strategi disusun berdasarkan faktor internal serta faktor eksternal ke dalam matriks SWOT seperti disajikan pada Tabel 5.

#### **Perumusan Strategi Prioritas melalui *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)**

Penggunaan QSPM bertujuan untuk memperoleh prioritas strategi terbaik yang paling menarik untuk diimplementasikan sesuai dengan arah dan kebijakan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas dalam hal pengelolaan keuangan daerah. Penentuan prioritas strategi terbaik dilakukan dengan cara menentukan rating atau tingkat ketertarikan relatif dari strategi-strategi yang telah dipilih. Nilai skor daya tarik tertinggi menandakan strategi yang paling layak untuk diimplementasikan dengan memperhatikan seluruh faktor internal dan eksternal (David, 2015). Hasil perumusan strategi prioritas menggunakan QSPM memprioritaskan pada strategi ketiga yaitu "Meningkatkan kualitas SDM pengelola keuangan daerah dalam penyusunan laporan keuangan." Dengan skor TAS sebesar 6,549.



**Tabel 5 Matriks SWOT dan Alternatif Strategi Peningkatan Kualitas Laporan Keuangan**

<b>IFE</b>      <b>EFE</b>	<b>S – KEKUATAN</b>	<b>W – KELEMAHAN</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan Pemda dalam mendukung pengelolaan keuangan</li> <li>2. Tupoksi yang jelas bagi pengelola keuangan</li> <li>3. Ketersediaan sarana pendukung penyusunan laporan keuangan yang memadai</li> <li>4. Adanya SOP yang jelas dalam penyusunan laporan keuangan</li> <li>5. Komitmen pimpinan BKD yang kuat dalam rekonsiliasi data keuangan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan dan sosialisasi keuangan daerah kurang memadai</li> <li>2. Keterbatasan pagu anggaran dalam mendukung peningkatan kinerja pengelola keuangan</li> <li>3. Lemahnya pengawasan internal</li> <li>4. Lemahnya kompetensi aparatur pengelola keuangan</li> <li>5. Belum tersedianya tenaga auditor yang handal</li> </ol>
<b>O – PELUANG</b>	<b>STRATEGI S – O</b>	<b>STRATEGI W – O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan jumlah dan kualitas SDM aparatur pengelola keuangan daerah melalui seleksi ASN</li> <li>2. Kerjasama dengan lembaga BPKP dan BPK dalam review LKPD</li> <li>3. Pemberian insentif/honorarium bagi pengelola keuangan dalam meningkatkan kinerja</li> <li>4. Tindak lanjut temuan BPK sesuai batas waktu</li> <li>5. Peningkatan pelaksanaan pengawasan melekat oleh pimpinan SKPD</li> <li>6. Pemberian Sanksi bagi Pimpinan SKPD yang belum melakukan rekonsiliasi data keuangan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan peningkatan kinerja pengelola keuangan dalam rekonsiliasi data keuangan dalam mendukung penyampaian laporan keuangan tepat waktu (S2, S3, S4, S5, O3,O4)</li> <li>2. Menerapkan sanksi yang tegas dalam mendukung komitmen pimpinan BKD dalam melakukan rekonsiliasi data keuangan dan aset daerah. (S5, O5,O6)</li> <li>3. Meningkatkan kualitas SDM pengelola keuangan daerah dalam penyusunan laporan keuangan (S1, S3, O1, O2, O3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kompetensi auditor internal melalui kerjasama dengan pihak eksternal (W1, W3, W5, O2, O4, O5)</li> </ol>
<b>T – ANCAMAN</b>	<b>STRATEGI S – T</b>	<b>STRATEGI W – T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kewajiban Implementasi PP Nomor 71 tentang SAP berbasis akrual dalam penyusunan laporan keuangan</li> <li>2. Belum adanya evaluasi rutin atas hasil pemeriksaan keuangan</li> <li>3. Rendahnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan</li> <li>4. Mutasi dan promosi jabatan terhadap aparatur pengelola keuangan daerah</li> <li>5. Pelayanan dari pihak Bank belum maksimal</li> <li>6. Perubahan SOTK baru berdasarkan PP 18 Tahun 2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan evaluasi rutin dan pengawasan internal yang efektif untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan pengelolaan keuangan daerah (S1, S5, T1, T2,T3)</li> <li>2. Melakukan perbaikan terhadap tupoksi dan SOP dalam mendukung kewajiban implementasi SAP berbasis akrual (S2,S4, T1, T4, T6)</li> <li>3. Meningkatkan pelayanan pihak bank secara maksimal melalui kebijakan pemerintah daerah dan sarana pendukung yang memadai (S1, S3, T5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengurangi perpindahan atau mutasi aparatur pengelola keuangan dengan mengalokasikan anggaran dalam peningkatan kinerja pengelola keuangan. (W2, W3, W4, T4, T6)</li> </ol>

Sumber : Data diolah (2017)

Hasil perumusan strategi berdasarkan penilaian informan ahli ini sesuai dengan hasil analisis tujuan pertama bahwa masih terdapat kelemahan



dalam unsur unsur sistem pengendalian intern yang meliputi lingkungan pengendalian dan penilaian resiko. Lemahnya sistem pengendalian intern ini diperkuat oleh temuan Badan Pemeriksa Keuangan pada LHP Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas tahun 2015 nomor 03.C/LHP/XVIII.TJP/5/2016 yang menyatakan bahwa sistem pengendalian intern Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas belum memadai sehingga mengakibatkan rendahnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Rendahnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan diakibatkan kurangnya kompetensi SDM pengelola keuangan dalam memahami peraturan terkait dengan pengelolaan keuangan daerah

yang diperkuat oleh hasil analisis data pada variabel kompetensi SDM. Penentuan prioritas strategi dari beberapa strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT selanjutnya akan dilakukan menggunakan alat analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Hal ini mengindikasikan bahwa Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas perlu melakukan percepatan dalam meningkatkan kualitas SDM pengelola keuangan termasuk dalam hal kompetensinya serta keahliannya sehingga diharapkan akan terjadi peningkatan dalam pengelolaan keuangan dan kualitas pelaporan keuangan kedepannya. Hasil analisis QSPM disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 6 Hasil Analisis QSPM**

No.	Strategi	TAS	Peringkat
1	Melakukan peningkatan kinerja pengelola keuangan dalam rekonsiliasi data keuangan dalam mendukung penyampaian laporan keuangan tepat waktu	5.823	6
2	Menerapkan sanksi yang tegas dalam mendukung komitmen pimpinan BKD dalam melakukan rekonsiliasi data keuangan dan aset daerah	6.010	2
3	Meningkatkan kualitas SDM pengelola keuangan daerah dalam penyusunan laporan keuangan	6.549	1
4	Meningkatkan kompetensi auditor internal melalui kerjasama dengan pihak eksternal	5.682	8
5	Meningkatkan evaluasi rutin dan pengawasan internal yang efektif untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan pengelolaan keuangan daerah	5.842	5
6	Melakukan perbaikan terhadap tupoksi dan SOP dalam mendukung kewajiban implementasi SAP berbasis akrual	5.909	4
7	Meningkatkan pelayanan pihak bank secara maksimal melalui kebijakan pemerintah daerah dan sarana pendukung yang memadai	5.985	3
8	Mengurangi perpindahan atau mutasi aparatur pengelola keuangan dengan mengalokasikan anggaran dalam peningkatan kinerja pengelola keuangan	5.786	7

Sumber: Data diolah (2017)



### Perancangan program

Berdasarkan strategi utama peningkatan kualitas laporan keuangan yang dipilih berdasarkan hasil analisis QSPM maka selanjutnya perlu dilakukan perancangan program dalam rangka pelaksanaan strategi prioritas tersebut. Dalam pelaksanaan strategi diperlukan acuan sehingga pelaksanaannya menjadi

lebih mudah untuk dilakukan. Perlu disusun kebijakan operasional sehingga dapat menjadi arahan dalam melaksanakan program dan kegiatan dalam peningkatan kualitas laporan keuangan pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas. perancangan program dan kegiatan disajikan dalam **Tabel 7**.

**Tabel 7 Implementasi strategi peningkatan kualitas laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas**

Strategi	Program	Kegiatan	Output	Penanggung Jawab	Waktu Pelaksanaan
Meningkatkan kualitas SDM pengelola keuangan daerah dalam penyusunan laporan keuangan	1. Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur	1. Rekrutmen SDM pengelola keuangan berkualitas melalui seleksi ASN	Tersedianya formasi pengelola keuangan sesuai dengan kompetensinya	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	2018 - 2019
	2. Peningkatan Pembinaan dan Pengembangan Aparatur	1. Bimbingan teknis penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern	Meningkatnya pemahaman, pengetahuan dan kompetensi Pimpinan SKPD terhadap pentingnya Sistem Pengendalian Intern	Inspektorat Daerah	2019 - 2020
		2. Bimbingan teknis pengelolaan aset daerah bagi pengurus barang daerah	Meningkatnya pemahaman pengurus barang daerah dalam penatausahaan barang milik daerah	Badan Keuangan Daerah	2018 - 2021
		3. Bimbingan teknis sistem akuntansi berbasis akrual	Meningkatnya pemahaman pengelola keuangan terhadap akuntansi berbasis akrual	Badan Keuangan Daerah	2018 - 2020

Sumber: Data diolah (2017)

Dalam rangka mempercepat proses pemahaman kepada pengelola keuangan tentang pentingnya laporan keuangan yang sesuai dengan standar dan dapat dipercaya serta berguna bagi pengambilan keputusan adalah dengan melakukan bimbingan teknis dan sosialisasi tentang implementasi pengelolaan keuangan yang baik kepada seluruh pengelola keuangan mulai dari pimpinan dan pejabat struktural pemerintah daerah terutama Bendaharawan dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD (PPK-SKPD), sampai kepada para Kepala SKPD selaku Pengguna Anggaran (PA)/Pengguna Barang (PB) dan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA)/Kuasa Pengguna Barang (KPB).

Berdasarkan hasil penelitian, bimbingan teknis ataupun diklat yang menjadi prioritas utama untuk dilaksanakan adalah:

#### 1. Bimbingan Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern

Berdasarkan hasil penelitian pada analisis *rating scale* diperoleh hasil bahwa sistem pengendalian intern pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas belum memadai. Efektivitas pengendalian intern pada setiap satuan kerja perangkat daerah sangat dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia serta pemahaman pimpinan terhadap sistem pengendalian itu sendiri. Efektifitas pengendalian intern menjadi salah satu kriteria penilaian dalam opini Badan Pemeriksa Keuangan. Melalui pelaksanaan sistem pengendalian intern yang baik, maka instansi pemerintah dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif, melaporkan pengelolaan keuangan negara secara andal, mengamankan aset negara, dan mendorong ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan dan akan meningkatkan kualitas pelaporan keuangan. Perlu dibangun pemahaman

bagi pimpinan SKPD melalui pelatihan sistem pengendalian intern sehingga seluruh unsur pengendalian dapat dilaksanakan dengan baik.

#### 2. Bimbingan Teknis Pengelolaan Aset Daerah

Pengelolaan keuangan daerah telah mengalami penyesuaian dengan terbitnya Permendagri Nomor 64 Tahun 2013 tentang Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah berbasis Akrual, begitu pun halnya dalam pengelolaan barang daerah juga harus menyesuaikan dengan peraturan tersebut yang mulai memperhitungkan adanya penyusutan serta setiap pemerintah daerah dalam melakukan pengelolaan barang milik daerah juga harus mengikuti ketentuan ataupun petunjuk teknis dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah, sehingga perlu dilakukan peningkatan kompetensi SDM pengelola barang milik daerah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Aset Badan Keuangan Daerah diperoleh informasi bahwa selama ini diklat mengenai pengelolaan aset daerah belum pernah dilakukan di Kabupaten Kepulauan Anambas. Melalui pelaksanaan bimbingan teknis ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman pengelola barang milik daerah mulai dari perencanaan sampai dengan penghapusan dan terciptanya tata kelola barang milik daerah yang baik dan berbasis akrual.

#### 3. Bimbingan Teknis Sistem Akuntansi berbasis akrual

Salah satu bagian dari manajemen pengelolaan keuangan daerah yang substansial adalah standar akuntansi pemerintah berbasis akrual. Bimbingan teknis perlu dilakukan dengan harapan pengelola keuangan mengetahui dan memahami kebijakan akuntansi berbasis akrual serta penggunaan SIKD. Setelah dilakukan pelatihan selanjutnya perlu dilaksanakan kegiatan Pendampingan



Penyusunan Laporan Keuangan SKPD untuk mendampingi SKPD dalam menyusun penyajian kembali (*restatement*) laporan keuangan SKPD. Kegiatan Fasilitasi Pendampingan khususnya terhadap penggunaan SIKD bertujuan membantu pengelola keuangan bila menemui hambatan maupun kesulitan dalam proses penatausahaan keuangan dengan menggunakan SIKD termasuk pada saat penyesuaian data SIKD bila terdapat updating berkala.

### SIMPULAN

1. Berdasarkan analisis *rating scale* dapat disimpulkan bahwa masih terdapat kelemahan dalam pelaksanaan sistem pengendalian intern khususnya pada lingkungan pengendalian dimana efektivitas sistem pengendalian intern erat kaitannya dengan kompetensi sumber daya manusia khususnya pimpinan instansi pemerintah.
2. Berdasarkan hasil analisis SWOT yang dilakukan terhadap faktor internal menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas memiliki kekuatan yang lebih besar dibandingkan faktor kelemahannya. Kebijakan pemerintah daerah dalam mendukung pengelolaan keuangan sebagai kekuatan utama yang dimiliki dan lemahnya kompetensi pengelola keuangan menjadi kelemahan terbesar khususnya dalam upaya peningkatan kualitas laporan keuangan. Lemahnya kompetensi SDM pengelola keuangan disebabkan masih kurangnya pelatihan maupun sosialisasi yang dilakukan sementara berbagai aturan dan kebijakan pengelolaan keuangan daerah terus diperbaharui sehingga kurangnya pemahaman pengelola keuangan akan berdampak terhadap peningkatan kualitas laporan keuangan yang dihasilkan.
3. Strategi yang harus dilaksanakan terkait dengan peningkatan kualitas laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas adalah

dengan cara meningkatkan kualitas SDM pengelola keuangan daerah dalam penyusunan laporan keuangan. Dengan semakin kompleks dan berkembangnya peraturan yang berlaku dalam pengelolaan keuangan daerah, maka pengelola keuangan dituntut untuk memahami aturan yang ada. Pelatihan dan sosialisasi yang diperlukan meliputi pemahaman terhadap standar akuntansi pemerintah berbasis akrual, pemahaman mengenai pengelolaan aset daerah dan meningkatkan pemahaman pimpinan SKPD dalam hal sistem pengendalian intern.

### SARAN

1. Melakukan pelatihan dan sosialisasi khususnya dalam meningkatkan kompetensi pengelola keuangan secara berkelanjutan dan terpadu.
2. Melaksanakan strategi peningkatan kualitas laporan keuangan sesuai dengan hasil yang telah dirumuskan dalam penelitian ini.
3. Melakukan pembinaan maupun sosialisasi bagi pimpinan instansi SKPD mengenai pemahaman terhadap sistem pengendalian intern yang merupakan salah satu penilaian penting dalam opini BPK.

### DAFTAR PUSTAKA

- [BPKRI] Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Provinsi Kepri. 2015. Laporan Hasil Pemeriksaan Provinsi Kepulauan Riau. Batam (ID): BPK.
- David FR. 2015. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 15th Ed. Essex (GB): Pearson Education Limited.
- Eriva CY, Islahuddin, Darwanis. 2013. Pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan, masa kerja dan jabatan terhadap pemahaman laporan keuangan daerah (studi pada Pemerintah Aceh). *Jurnal*

- akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. 1(2): 1-14.
- [KEMENDAGRI] Kementerian Dalam Negeri RI. 2006. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Jakarta (ID) : Kemendagri.
- [KEMENDAGRI] Kementerian Dalam Negeri RI. 2013. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 2013 tentang Penerapan Standar Akuntansi Berbasis Akrual pada Pemerintah Daerah. Jakarta (ID) : Kemendagri.
- [KEMENDAGRI] Kementerian Dalam Negeri RI. 2016. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 tahun 2016 tentang tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah. Jakarta (ID) : Kemendagri.
- Kinrear, T. C. dan Taylor, J. R. 1991. *Riset Pemasaran*. Terjemahan. Jilid I. Erlangga, Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2010. PP Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung (ID): Alfabeta.
- Syarifudin A. 2014. Pengaruh kompetensi SDM dan peran audit intern terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah dengan variabel intervening sistem pengendalian internal pemerintah (studi empiris pada Pemkab Kebumen). *Jurnal Fokus Bisnis*. 14(2): 26-44.
- Setiawati E, Sari SP. 2014. Kualitas pelaporan keuangan pemerintah daerah ditinjau dari sumber daya manusia, pengendalian intern, pemanfaatan teknologi informasi dan pemahaman akuntansi (studi empiris pada Pemerintah Kabupaten dan Kota di wilayah Eks Karesidenan Surakarta). *Seminar Nasional FEB UMS*.
- Yosefrinaldi.2008. Pengaruh Kapasitas intelektual sumber daya manusia dan Pemanfaatan Tekhnologi Informasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah dengan Variabel Intervening Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.*Jurnal Akuntansi, Universitas Negeri Padang*. [Internet]. [diunduh pada 2016 Jun 15]. Tersedia pada: <http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/issue/view/120>.





## PEDOMAN PENULISAN

### JURNAL MANAJEMEN PEMBANGUNAN DAERAH

1. **SIFAT NASKAH.** Redaksi hanya menerima naskah yang belum pernah dipublikasikan dan tidak dalam proses penerbitan pada publikasi lain. Naskah tersebut harus sesuai dengan tema Manajemen Pembangunan Daerah.
2. **BENTUK NASKAH.** Naskah diketik dengan MS Word (min versi 2003), font Time New Roman (10), 1.5 (satu setengah) spasi dan abstrak 1 (satu) spasi. Panjang naskah maksimum 20 halaman termasuk tabel, gambar, perhitungan dan literatur. Naskah disusun dengan urutan sebagai berikut: Judul Naskah, Nama penulis, nama dan alamat instansi (Pos maupun E-mail), abstrak dan kata kunci dalam dua bahasa (Inggris dan Indonesia), pendahuluan, metode penelitian, hasil dan pembahasan, kesimpulan dan implikasi kebijakan, daftar pustaka dan lampiran (jika ada).
3. **BAHASA.** Naskah harus menggunakan bahasa Indonesia atau bahasa Inggris yang baku. Untuk naskah bahasa Indonesia pemakaian istilah-istilah asing sebaiknya dikurangi/disesuaikan dengan pedoman bahasa Indonesia.
4. **JUDUL NASKAH.** Judul harus mencerminkan isi naskah.
5. **ABSTRAK.** Abstrak harus mencakup tujuan, metode, lokasi, hasil utama dan implikasi kebijakan dengan maksimum 200 kata dalam dua bahasa (Inggris dan Indonesia).
6. **TABEL.** Tabel diberi judul singkat, jelas dan diikuti keterangan tempat dan waktu cakupan data. Jumlah digit yang dipergunakan untuk parameter estimasi dapat mencapai 4 (empat) digit dibelakang koma, sedangkan untuk parameter lain 2 (dua) digit dibelakang koma. Penggunaan titik (.) pada bilangan ribuan dan koma (,) pada decimal.
7. **GAMBAR DAN GRAFIK.** Gambar dan grafik harus dicetak tebal sehingga memungkinkan direduksi antara 50-60 persen dari gambar dan grafik asli. Judul gambar dan grafik diletakkan dibawahnya tanpa mempengaruhi bagian gambar atau grafik.
8. **SATUAN PENGUKURAN.** Satuan pengukuran dalam teks, grafik dan gambar memakai sistem metrik misalnya cm, kg, l, ha dan lain sebagainya.
9. **DAFTAR PUSTAKA.** Kutipan pustaka di dalam teks harus ada di dalam daftar pustaka dan disusun sesuai abjad dengan urutan nama pengarang, tahun, judul karangan, nama majalah/buku/jurnal/publikasi, penerbit dan halaman.
10. **PENYERAHAN NASKAH.** Diserahkan ke alamat redaksi rangkap 4 (empat) bersama cd/dvd yang berisikan naskah tulisan.
11. **WAKTU PENERBITAN.** Jurnal MPD akan diterbitkan dua nomor dalam satu volume, satu volume merupakan satu tahun penerbitan.



**Program Studi**  
**MANAJEMEN PEMBANGUNAN DAERAH**  
Fakultas Ekonomi dan Manajemen - Institut Pertanian Bogor  
Jl. Kamper Wing 5 Level 4, Kampus IPB Darmaga Bogor 16680  
Telp/Fax: 0251-8629342. Mobile: 085218426205  
Website: <http://mpd.ipb.ac.id/>, email: [mpdipb@hotmail.com](mailto:mpdipb@hotmail.com)

