



# JURNAL MANAJEMEN PEMBANGUNAN DAERAH

*Journal of Regional Development Management*

Volume 9 Nomor 2, November 2017

## **STRATEGI PENINGKATKAN PENERIMAAN RETRIBUSI PELAYANAN PASAR KOTA SERANG**

*Aradea Chandra, Ernan Rustiadi, dan Himawan Hariyoga*

## **STRATEGI PENGUATAN PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN DI PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG DALAM MENANGGULANGKAN KEMISKINAN**

*Novita Frahesti Ade Wijaya, Dwi Rachmina, dan Ma'mun Sarma*

## **EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN BELANJA SUBSIDI BUNGA KREDIT PROGRAM DI DITJEN PERBENDAHARAAN KEMENTERIAN KEUANGAN**

*Samsul Falah, Dedi Budiman Hakim, dan A. Faroby Falatehan*

## **STRATEGI PENCEGAHAN KECURANGAN (FRAUD) DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN PEMERINTAH MENGGUNAKAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS**

*Novia Tri Kurniasari, Anna Fariyanti, dan Nirwan Ristiyanto*

## **STRATEGI PENINGKATAN KESIAPAN APARATUR PEMERINTAH KOTA BOGOR DALAM IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI PENGELOAAN KEUANGAN DAERAH**

*Sumaryanto, A. Faroby Faletehan, dan Dwi Rachmina*

## **STRATEGI ALOKASI ANGGARAN UNTUK PENURUNAN DISPARITAS PEMBANGUNAN EKONOMI ANTAR KECAMATAN DI KABUPATEN CIREBON**

*Januri, Ma'mun Sarma, dan A Faroby Falatehan*

## **STRATEGI PENINGKATAN PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH PADA PEMERINTAH KABUPATEN KEPULAUAN ANAMBAS**

*Khoirul Syahputra, Yusman Syaikat, dan Abdul Kohar Irwanto*



**Kerjasama**

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

## ARTIKEL

- STRATEGI PENINGKATKAN PENERIMAAN RETRIBUSI PELAYANAN PASAR KOTA SERANG**  
 Aradea Chandra, Ernan Rustiadi, dan Himawan Hariyoga 1 - 13
- STRATEGI PENGUATAN PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN DI PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG DALAM MENANGGULANGAN KEMISKINAN**  
 Novita Frahesti Ade Wijaya, Dwi Rachmina, dan Ma'mun Sarma 14 - 23
- EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN BELANJA SUBSIDI BUNGA KREDIT PROGRAM DI DITJEN PERBENDAHARAAN KEMENTERIAN KEUANGAN**  
 Samsul Falah, Dedi Budiman Hakim, dan A. Faroby Falatehan 24 - 38
- STRATEGI PENCEGAHAN KECURANGAN (FRAUD) DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN PEMERINTAH MENGGUNAKAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS**  
 Novia Tri Kurniasari, Anna Fariyanti, dan Nirwan Ristiyanto 39 - 48
- STRATEGI PENINGKATAN KESIAPAN APARATUR PEMERINTAH KOTA BOGOR DALAM IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI PENGELOAAN KEUANGAN DAERAH**  
 Sumaryanto, A. Faroby Faletahan, dan Dwi Rachmina 49 - 64
- STRATEGI ALOKASI ANGGARAN UNTUK PENURUNAN DISPARITAS PEMBANGUNAN EKONOMI ANTAR KECAMATAN DI KABUPATEN CIREBON**  
 Januri, Ma'mun Sarma, dan A Faroby Falatehan 65 - 79
- STRATEGI PENINGKATAN PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH PADA PEMERINTAH KABUPATEN KEPULAUAN ANAMBAS**  
 Khoirul Syahputra, Yusman Syaukat, dan Abdul Kohar Irvanto 80 - 94

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 2, November 2017

### **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

### **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 PENINGKATKAN PENERIMAAN RETRIBUSI PELAYANAN PASAR KOTA SERANG

*The Strategy to Increase of Market Retribution Revenue in Serang City*

**Aradea Chandra<sup>1</sup>, Ernan Rustiadi<sup>2</sup>, Himawan Hariyoga<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Staff Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, Kementerian Keuangan RI. Email: aradea.chandra@gmail.com

<sup>2</sup> Staff Pengajar Departemen Ilmu Tanah, Fakultas Pertanian. IPB. Email: ernan@indo.net.id

<sup>3</sup> Deputi Bidang Promosi Penanaman Modal, Badan Koordinasi Penanaman Modal. Email: hariyoga2@yahoo.com

### ABSTRACT

*The era of regional autonomy requires every region to have independence in managing its regional finance in order to increase its local revenue. Market retribution is a type of retribution that can be potentially used as a source of local revenue. Serang city is one of the cities that become a merchant destination for traders from other regions due to its rapid economic development. The aim of this study is to analyze the performance of market retribution, to analyze the perception of merchants in accordance with the implementation of collection policy and to formulate the strategy to increase market retribution receipts. The primary data was obtained from interviews with the merchants and pertinent institution official that were chosen purposively (purposive sampling). Various analytical methods which were specifically implemented in order to achieve the purpose of the study are as follow: analysis of local government financial performance, descriptive statistical analysis, and analytical hierarchy process. The result of the analysis suggests that: (1) in general the performance of market retribution of Serang city in the period of 2009 to 2015 is less well; (2) according to the perception of the merchants, the endeavor of the implementation of market service retribution is running quite well; and (3) the first priority of the strategy which can be implemented in improving market retribution is the issuance of technical guidelines concerning to the attainment of market retribution collection.*

*Key Words: Market Retribution, Local Government Financial Performance, Strategy to Increase of Retribution Revenue, Serang City*

### ABSTRAK

Era otonomi daerah mengharuskan setiap daerah memiliki kemandirian dalam mengelola keuangan daerahnya untuk meningkatkan pendapatan asli daerahnya. Retribusi pelayanan pasar merupakan salah satu jenis retribusi yang potensial sebagai sumber pendapatan asli daerah. Kota Serang menjadi salah satu tujuan pedagang dari daerah lain untuk menjual dagangannya karena perkembangan perekonomian yang pesat. Penelitian ini bertujuan untuk: mengukur kinerja retribusi pelayanan pasar, menganalisis persepsi pedagang terhadap pelaksanaan pemungutan dan merumuskan strategi meningkatkan penerimaan retribusi pelayanan pasar. Data primer diperoleh dari wawancara dengan responden pedagang dan pejabat instansi terkait dipilih secara sengaja (*purposive sampling*). Metode analisis yang digunakan untuk masing-masing tujuan adalah: analisis kinerja keuangan daerah, analisis statistika deskriptif, dan proses hirarki analitik (*analytical hierarchy process*). Hasil dari masing-masing analisis menunjukkan bahwa: (1) secara umum kinerja retribusi pelayanan pasar Kota Serang tahun 2009 hingga 2015 kurang baik; (2) berdasarkan persepsi pedagang, upaya pelaksanaan pemungutan retribusi pelayanan pasar sudah berjalan cukup baik; dan (3) strategi prioritas pertama yang dapat diimplementasikan dalam peningkatan penerimaan retribusi pelayanan pasar adalah penerbitan petunjuk teknis pelaksanaan pemungutan retribusi pelayanan pasar.

**Kata Kunci:** Retribusi Pelayanan Pasar, Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah, Strategi Peningkatan Penerimaan Retribusi, Kota Serang



## PENDAHULUAN

Pasar Tradisional adalah pasar yang dibangun dan dikelola oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, Swasta, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah termasuk kerjasama dengan swasta (Peraturan Presiden nomor 112 Tahun 2007 pasal 1 ayat 2). Peranan pasar tradisional yang sangat penting sebagai tempat usaha para pedagang kecil tidak akan mudah tergeser dari persaingan pasar *modern* yang banyak bermunculan saat ini (Inggawati 2013).

Sejak munculnya kebijakan otonomi daerah, setiap daerah diberikan kewenangan yang besar dalam mengelola pembangunan di daerahnya sendiri, termasuk mengelola sumber pendapatan asli daerahnya. Retribusi daerah yang menyumbang rata-rata kontribusi sebesar 18,40 % terhadap pendapatan asli daerah membuat pemda Kota Serang perlu meningkatkan penerimaan dari retribusi daerah agar PAD juga semakin meningkat dan tidak tergantung hanya pada pajak daerah.

Salah satu jenis retribusi yang berpotensi dalam meningkatkan penerimaan retribusi daerah adalah retribusi pelayanan pasar. Posisi strategis Kota Serang sebagai daerah yang dilalui jalur lintas Sumatera-Jawa menyebabkan perekonomiannya cepat berkembang, terutama pada sektor perdagangan yang memberi kontribusi terbesar terhadap PDRB Kota Serang dalam lima tahun terakhir. Hal ini menjadi daya tarik bagi para pedagang di Kota Serang maupun di daerah lainnya di luar Kota Serang untuk berjualan di pasar-pasar tradisional yang berada di Kota Serang. Akan tetapi, keadaan yang terjadi tidaklah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemerintah daerah dimana realisasi penerimaan dari retribusi pelayanan pasar tidak pernah mencapai target yang telah ditetapkan sejak adanya retribusi ini. Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengukur kinerja retribusi pelayanan pasar Kota

Serang tahun 2009-015; (2) Menganalisis persepsi pedagang terhadap upaya pemungutan retribusi pelayanan pasar Kota Serang; (3) Merumuskan strategi kebijakan yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan penerimaan retribusi pelayanan pasar di Kota Serang.

## METODOLOGI

### Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan dari situasi aktual ketika peristiwa terjadi (Sekaran 2006). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara kepada pedagang dan pejabat instansi yang terkait retribusi pelayanan pasar. Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono 2011). Data-data sekunder yang diperlukan yaitu data realisasi penerimaan retribusi pelayanan pasar, target penerimaan retribusi pelayanan pasar, dan realisasi retribusi daerah. Selain itu, data sekunder tersebut diperoleh dari literatur dan buku yang dapat mendukung penelitian ini. Data sekunder bersumber dari Kementerian Keuangan, Dinas Pengelola Keuangan Daerah Kota Serang, Badan Pusat Statistik Kota Serang dan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Serang.

### Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, digunakan beberapa metode analisis data yaitu analisis kinerja retribusi pelayanan pasar, analisis persepsi pedagang terhadap upaya pemungutan retribusi pelayanan pasar dan analisis perumusan strategi peningkatan penerimaan retribusi pelayanan pasar.

### Analisis Kinerja Retribusi Pelayanan Pasar

Dalam mengukur kinerja retribusi pelayanan pasar, analisis yang digunakan antara lain:

1. Rasio Efektivitas Retribusi Pelayanan Pasar. Rasio ini dirumuskan sebagai berikut (Mahmudi 2010):

$$Efektivitas = \frac{Realisasi\ Penerimaan\ Retribusi\ Pasar}{Target\ Penerimaan\ Retribusi\ Pasar} \times 100\%$$

2. Laju Pertumbuhan Retribusi Pelayanan Pasar. Menurut Halim (2004) rumus pertumbuhan yang digunakan adalah :

$$P_i = \frac{X_i - X(i-1)}{X(i-1)} \times 100\%$$

Keterangan:

- Pi = Pertumbuhan retribusi pelayanan pasar tahun 2009 hingga 2015
- Xi = Realisasi penerimaan retribusi pelayanan pasar tahun tertentu
- X(i-1) = Realisasi penerimaan retribusi pelayanan pasar tahun sebelumnya

3. Kontribusi Retribusi Pelayanan Pasar Kontribusi digunakan untuk mengetahui sejauh mana retribusi pelayanan pasar memberikan sumbangan dalam penerimaan retribusi daerah (Toduo *et al* 2014). Rumusnya adalah:

$$KRP = \frac{RRP}{RRD} \times 100\%$$

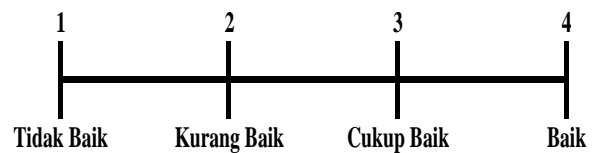
Ket :

- KRP = Kontribusi Retribusi Pasar
- RRP = Realisasi Retribusi Pasar
- RRD = Realisasi Retribusi Daerah

### Analisis Persepsi Pedagang terhadap Upaya Pemungutan Retribusi Pelayanan Pasar

Dalam menganalisis persepsi pedagang terhadap upaya pemungutan retribusi pelayanan pasar dipilih responden sebanyak 50 pedagang pasar Rau yang terdiri dari 20 pedagang kios, 20 pedagang los dan 10 pedagang kaki lima (PKL). Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif yaitu metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan

penyajian suatu kumpulan data hingga dapat memberikan informasi yang berguna (Walpole 1995). Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Riduwan 2010). Pengolahan data dilakukan dengan melakukan klasifikasi hasil jawaban ke dalam kelas interval yang dinyatakan dalam bentuk skor yang diolah dari perhitungan skala *Likert*. Menggunakan pedoman tersebut maka total rata-rata nilai skor responden disajikan dalam bentuk kontinum sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Kelas Interval Skor Skala *Likert*

### Analisis Perumusan Strategi Peningkatan Penerimaan Retribusi Pelayanan Pasar

*Analitycal Hierarchy Process* (AHP) merupakan suatu analisis yang memungkinkan kita untuk mengambil keputusan yang efektif atas persoalan kompleks dengan jalan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan yang alami (Saaty 1993). Dalam merumuskan strategi kebijakan, kuesioner dan wawancara dilakukan kepada pejabat di DPKD, Disperindagkop dan UPT Pasar Kota Serang dengan pemilihan sampel secara disengaja. Hirarki yang disusun adalah

lima level terdiri atas "Goal" yaitu peningkatan penerimaan retribusi pelayanan pasar Kota Serang; tiga "faktor" yaitu perencanaan pemungutan retribusi, fasilitas pendukung, kompetensi SDM; empat "pelaku" yaitu pemda Kota Serang, pengusaha/pedagang, petugas pemungut, masyarakat; lima "kendala" yaitu rendahnya kesadaran pedagang membayar, kurang akurat data pedagang dan tempat dagang, kurang pengawasan petugas, kurang motivasi petugas, fasilitas pendukung kurang baik; dan lima "alternatif strategi" yaitu penerbitan petunjuk teknis pelaksanaan pemungutan, peningkatan akurasi data, peningkatan sosialisasi kebijakan tarif, perbaikan sarpras pendukung dan peningkatan kualitas SDM. Berikut ini adalah beberapa proses yang harus dilakukan dalam analisis dengan AHP, yaitu sebagai berikut (Falatehan, 2016):

1. Identifikasi sistem dilakukan untuk menentukan permasalahan yang akan diselesaikan.
2. Penyusunan hierarki dilakukan dengan mengabstraksi komponen pada sistem.
3. Penyusunan matriks pendapat individu untuk setiap kriteria dan alternatif

dilakukan melalui perbandingan berpasangan.

4. Penyusunan matriks pendapat gabungan, dilakukan jika responden lebih dari satu.
5. Melakukan sintesis yang digunakan untuk memperoleh perangkat prioritas menyeluruh bagi suatu persoalan keputusan.
6. Pengukuran konsistensi terhadap pengambilan keputusan. Nilai konsistensi paling tinggi adalah 10%, jika lebih maka pertimbangan yang telah dilakukan perlu ditinjau ulang atau diperbaiki.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kinerja Retribusi Pelayanan Pasar

Suatu tingkat efektivitas, pertumbuhan dan kontribusi dapat menunjukkan peningkatan atau penurunan dari aktivitas pengelolaan keuangan daerah. Hasil yang diperoleh merupakan suatu gambaran terhadap kinerja retribusi pelayanan pasar, yang tersaji pada Tabel 1.

**Tabel 1 Efektivitas Realisasi Retribusi Pelayanan Pasar Kota Serang**

Tahun	Target (Rp) dalam ribuan	Realisasi (Rp) dalam ribuan	Rasio Efektivitas (%)
2009	416.000,00	206.379,50	49,61
2010	500.000,00	406.355,00	81,27
2011	600.000,00	469.535,00	78,26
2012	680.000,00	458.035,00	67,36
2013	900.000,00	435.124,00	48,35
2014	735.000,00	397.037,00	54,02
2015	956.120,00	814.148,36	85,15
Rata-rata			66,26

Sumber : Disperindagkop Kota Serang (data diolah)

Realisasi penerimaan retribusi pelayanan pasar yang semakin besar maka semakin mendekati target yang ditetapkan, dan hal tersebut menunjukkan efektivitasnya semakin baik (Dewi 2014). Efektivitas retribusi pelayanan pasar di Kota Serang dari tahun 2009 hingga 2015

mengalami fluktuatif. Rendahnya rasio efektivitas mengindikasikan beberapa hal antara lain kurang optimalnya upaya yang dilakukan oleh petugas pemungut, kemungkinan adanya kebocoran penerimaan retribusi dari petugas pemungut, atau kurangnya kesadaran

pedagang untuk membayar. Selain dengan rasio efektivitas, kinerja realisasi retribusi pelayanan pasar juga dapat dilihat dari pertumbuhan realisasinya.

Tingkat pertumbuhan realisasi retribusi pelayanan pasar dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2 Pertumbuhan Realisasi Retribusi Pelayanan Pasar Kota Serang**

Tahun	Realisasi (Rp)	Pertumbuhan (%)
2009	206.379.500,00	-
2010	406.355.000,00	96,90
2011	469.535.000,00	15,55
2012	458.035.000,00	(2,45)
2013	435.124.000,00	(5,00)
2014	397.037.000,00	(8,75)
2015	814.148.365,00	105,06
Rata-rata		33,55

Sumber : Disperindagkop Kota Serang (data diolah)

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa pada tahun 2010 ke tahun 2011 tingkat pertumbuhan retribusi pelayanan pasar bernilai positif dan hal ini menunjukkan kinerja retribusi pelayanan pasar pada tahun tersebut mengalami peningkatan. Namun pada 2012 hingga tahun 2014 pertumbuhan realisasi retribusi pelayanan pasar mengalami penurunan ditandai dengan pertumbuhan yang bernilai negatif dimana hal ini menunjukkan kinerja yang semakin menurun di tahun-tahun tersebut dan termasuk dalam kriteria tidak berhasil. Terjadinya

fluktuatif pertumbuhan ini mengindikasikan bahwa adanya suatu beban yang besar bagi pemerintah daerah Kota Serang di masa yang akan datang untuk mampu meningkatkan penerimaan retribusi pelayanan pasar.

Selanjutnya, untuk menilai kinerja retribusi pelayanan pasar dapat ditunjukkan dengan melihat besarnya kontribusi retribusi pelayanan pasar terhadap pendapatan asli daerah dan retribusi daerah dalam beberapa tahun tertentu sebagaimana terlihat pada Tabel 3.

**Tabel 3 Kontribusi Realisasi Retribusi Pelayanan Pasar Kota Serang**

Tahun	Realisasi PAD (Rp) dalam juta	Retribusi Daerah (Rp) dalam juta	Retribusi Pelayanan Pasar (Rp) dalam ribu	Kontribusi (%)	
				Terhadap PAD	Terhadap Retribusi Daerah
2009	17.923,43	4.751,22	206.379,50	1,15	4,34
2010	25.098,79	10.006,78	406.355,00	1,62	4,06
2011	41.890,33	7.009,70	469.535,00	1,12	6,70
2012	58.667,91	7.666,80	458.035,00	0,78	5,97
2013	65.376,08	10.539,09	435.124,00	0,67	4,13
2014	97.827,59	8.594,26	397.037,00	0,41	4,62
2015	111.062,81	8.792,21	814.148,40	0,73	9,26
Rata-rata				0,93	5,58

Sumber : DPKD Kota Serang (data diolah)

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa kontribusi retribusi pelayanan pasar terhadap PAD maupun terhadap retribusi daerah masih sangat kurang. Hal

ini terjadi bisa karena kurang efektifnya upaya pemungutan retribusi pelayanan pasar maupun belum tergalinya secara optimal potensi retribusi pelayanan pasar.





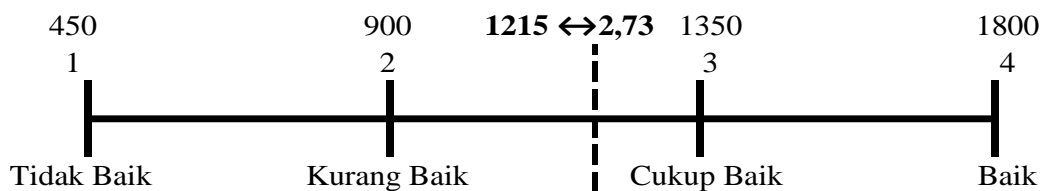
**Analisis Persepsi Pedagang terhadap Upaya Pemungutan Retribusi Pelayanan Pasar di Kota Serang**

Pada bagian ini akan dijelaskan evaluasi terhadap upaya pemungutan retribusi pelayanan pasar yang dilakukan oleh aparat pemungut/Pemda Kota Serang untuk menjawab tujuan penelitian yang kedua tentang persepsi pedagang terkait kondisi yang sesungguhnya dan hasil yang diharapkan untuk dicapai dalam upaya pemungutan retribusi pelayanan pasar tersebut. Semakin besar skor yang dicapai maka semakin baik implementasi kegiatan yang telah dilakukan. Unsur-unsur yang dianalisis terdiri dari kualitas sumber daya manusia pemungut retribusi pelayanan pasar, pelaksanaan dan pengawasan pemungutan retribusi pelayanan pasar

dan kondisi fasilitas lainnya yang terkait dengan proses pemungutan retribusi pelayanan pasar di Kota Serang.

**Kompetensi SDM Pemungut Retribusi Pelayanan Pasar**

Aspek yang dinilai dalam kompetensi SDM terdiri dari 9 item pertanyaan yaitu pemungutan sesuai tarif, kesesuaian karcis retribusi, waktu memungut, tanggapan atas keluhan pedagang, keramahan, ketegasan, kedisiplinan, kejujuran dan cara berpakaian petugas pungut. Berdasarkan pengukuran yang dilakukan terhadap persepsi responden, diperoleh skor total dari pengisian kuesioner pada keseluruhan unsur kompetensi SDM pemungut adalah 1.215 (67,50% dari total nilai maksimum yang bisa dicapai) atau 2,73 (*Likert* skala 4).



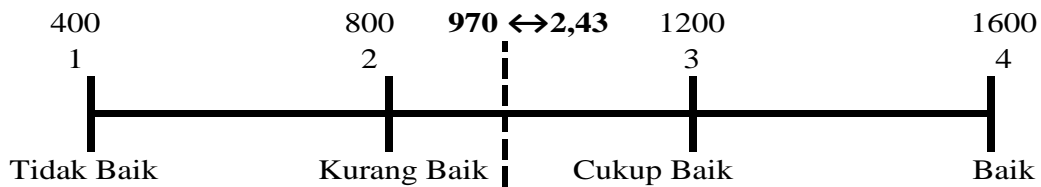
**Gambar 2 Garis Kontinum Kompetensi SDM Pemungut Retribusi**

Perolehan skor analisis digambarkan dalam bentuk garis kontinum menunjukkan bahwa kondisi kompetensi sumber daya manusia pemungut masih belum berada pada kondisi yang baik karena posisi skor terletak dalam interval kurang baik dan cukup baik namun sudah mendekati cukup baik. Artinya adalah pemda masih harus terus meningkatkan kompetensi SDM pemungut retribusi pelayanan pasar dengan cara meningkatkan keterampilan maupun perbaikan sikap para petugas pemungut agar menjadi lebih baik. Hal ini sesuai dengan penelitian Azmy (2015) yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya manusia perlu dilakukan untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

**Pelaksanaan dan Pengawasan Retribusi Pelayanan Pasar**

Pelaksanaan dan pengawasan retribusi pelayanan pasar merupakan unsur kedua yang dinilai oleh responden terkait kondisi yang terjadi selama proses pemungutan retribusi pelayanan pasar yang dilakukan oleh pemda Kota Serang. Penilaian terhadap pelaksanaan dan pengawasan retribusi pelayanan pasar terdiri dari 8 item pertanyaan yaitu besaran tarif, jumlah petugas pungut, proses pembayaran, penyuluhan tarif, pengecekan rutin karcis, pemberian sanksi, informasi perubahan tarif dan pendataan pedagang secara berkala. Berdasarkan pengukuran yang dilakukan diperoleh hasil bahwa skor total hasil pengisian kuesioner pada keseluruhan unsur pelaksanaan dan pengawasan retribusi pelayanan pasar adalah 970

(60,63% dari total nilai maksimum yang bisa dicapai) atau 2,43 (*Likert* skala 4).



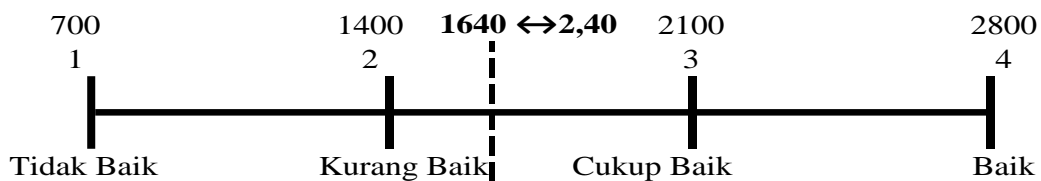
**Gambar 3** Garis Kontinum Pelaksanaan dan Pengawasan Retribusi

Perolehan skor hasil yang diperoleh digambarkan dalam bentuk garis kontinum menunjukkan bahwa pelaksanaan dan pengawasan retribusi pelayanan pasar di Kota Serang masih belum berjalan baik, berada di interval kurang baik dan cukup baik, bahkan cenderung mendekati posisi yang kurang baik. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan dan pengawasan yang telah dilakukan pemda Kota Serang selama ini masih perlu banyak perbaikan dan upaya yang lebih baik lagi agar komponen-komponen pelaksanaan maupun pengawasan dalam upaya pemungutan retribusi pelayanan pasar di Kota Serang.

**Kondisi Fasilitas Pendukung Lainnya**

Variabel ketiga yang dinilai oleh responden terkait upaya peningkatan

penerimaan retribusi pelayanan pasar yaitu kondisi fasilitas pendukung lainnya. Penilaian kondisi fasilitas pendukung lainnya terdiri atas 14 item pertanyaan yaitu luas bangunan, tata letak bangunan, sirkulasi udara dan kondisi jalan, kualitas bangunan, pemeliharaan rutin, kualitas kamar mandi, penataan tempat parkir, kondisi penerangan, ketertiban, kenyamanan, pengendalian preman, kemudahan pengurusan sewa, keadilan dan kepastian hukum, dan akses jalan. Berdasarkan pengukuran yang dilakukan terhadap kondisi fasilitas pendukung lainnya, skor total yang diperoleh sebesar 1.640 (58,57% dari total nilai maksimum yang bisa dicapai) atau 2,40 (*Likert* skala 4).



**Gambar 4** Garis Kontinum Kondisi Fasilitas Pendukung Lainnya

Dari nilai skor yang diperoleh dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum menunjukkan bahwa kondisi fasilitas pendukung lainnya dinilai sudah cukup baik. Akan tetapi, skor nilai tersebut berada pada interval kurang baik dan cukup baik, dan sedikit menuju posisi kurang baik. Artinya kondisi fasilitas pendukung lainnya ini jika tidak diperhatikan dan dijaga dengan baik,

maka ada peluang masuk pada kriteria kurang baik.

Berdasarkan analisis persepsi pedagang terhadap upaya pemungutan retribusi pelayanan pasar yang dilakukan aparat pemda selama ini yang sudah diuraikan diatas, maka secara keseluruhan hasil dari masing-masing variabel tersebut dapat disajikan pada Tabel 4.

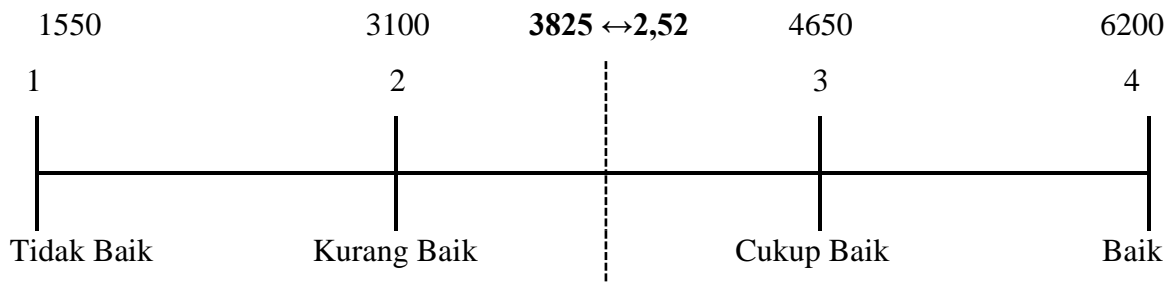


**Tabel 4 Persepsi Responden Terhadap Upaya Pemungutan Retribusi Pelayanan Pasar Kota Serang Tahun 2017**

No	Variabel	Nilai Persepsi	Skor Ideal	Kriteria
1	Kompetensi SDM Pemungut	2,73	4,00	Mendekati Cukup Baik
2	Pelaksanaan dan Pengawasan Retribusi Pelayanan Pasar	2,43	4,00	berkisar Cukup-Kurang
3	Kondisi Fasilitas Pendukung Lainnya	2,40	4,00	berkisar Cukup-Kurang
Rata-rata		2,52		berkisar Cukup-Kurang

Dari Tabel 4 secara keseluruhan nilai skor dari masing-masing variabel upaya pemungutan retribusi pelayanan pasar tersebut dapat disimpulkan bahwa upaya yang telah dilakukan oleh pmda atau pengelola pasar dalam pemungutan retribusi pelayanan pasar berada pada area interval kurang baik menuju cukup baik. Hal ini dibuktikan bahwa dari 31

pertanyaan yang disampaikan, skor kriterium yang diperoleh secara keseluruhan adalah 3.825 (61,69% dari total nilai maksimum yang bisa dicapai) atau 2,52 (*Likert* skala 4). Jika digambarkan menurut garis kontinum yang mengacu pada skor tersebut diperoleh hasil sebagaimana Gambar 5.



**Gambar 5 Garis Kontinum Upaya Pemungutan Retribusi Pelayanan Pasar Kota Serang**

Terdapat beberapa hal yang dianggap perlu untuk segera dibenahi karena skor nilai berada di bawah 2,00 yaitu penyuluhan terkait tarif dan cara pembayaran retribusi (1,92), jumlah petugas pungut retribusi (1,98) dan pengendalian preman/pengganggu lainnya (1,98).

**Strategi Peningkatan Penerimaan Retribusi Pelayanan Pasar**

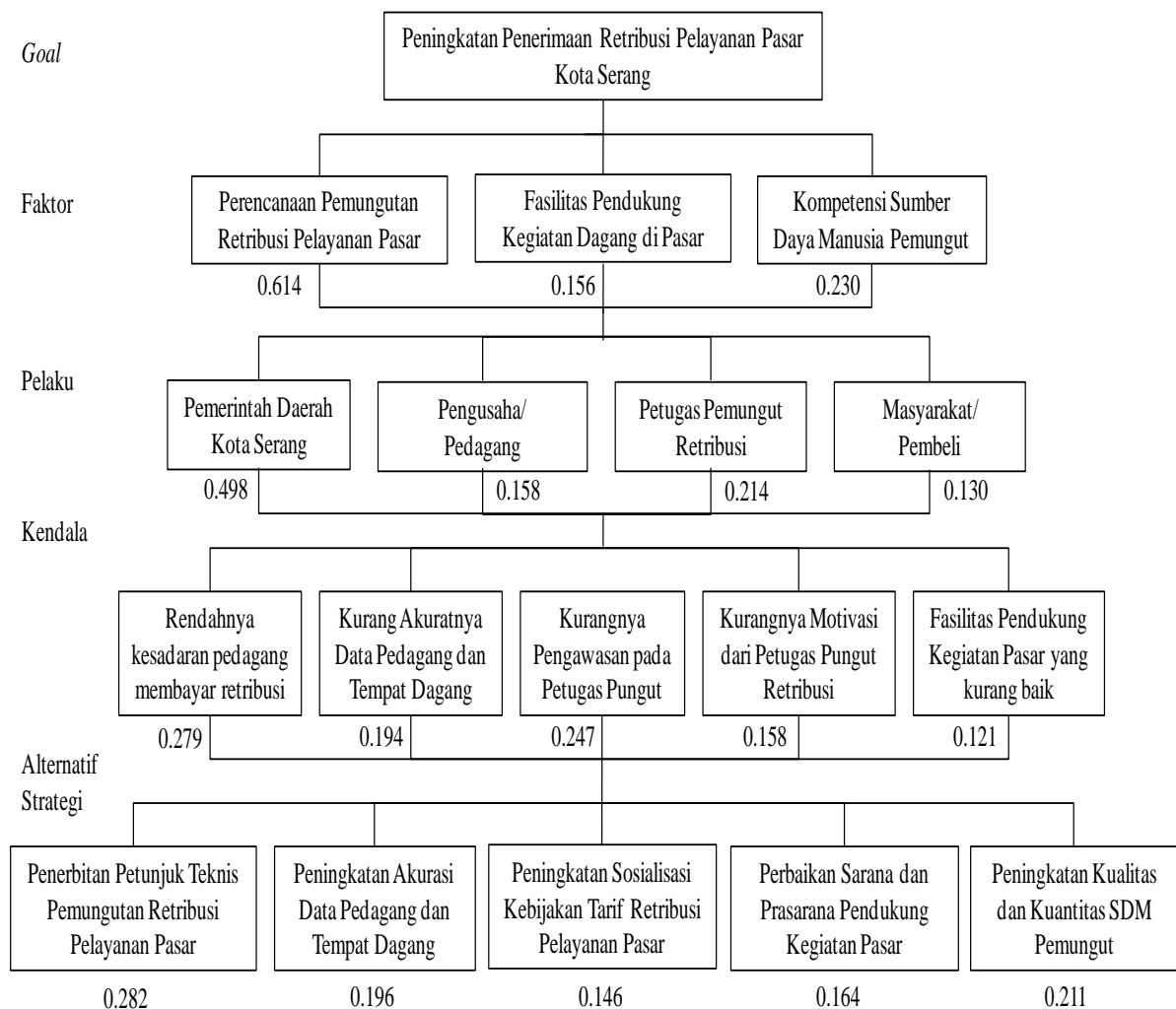
Berdasarkan hasil analisis data dari kuesioner AHP diperoleh urutan prioritas strategi yaitu penerbitan petunjuk teknis pelaksanaan pemungutan retribusi pelayanan pasar sebagai urutan pertama dengan nilai 0,282. Diikuti secara

berturut-turut peningkatan kualitas dan kuantitas SDM pemungut (0,211), peningkatan akurasi data pedagang dan tempat dagang (0,196), perbaikan sarana dan prasarana pendukung kegiatan pasar (0,164) dan peningkatan sosialisasi kebijakan tarif retribusi pelayanan pasar (0,146). Prioritas masing-masing level tersaji dalam Gambar 6.

Perbandingan antar elemen "faktor" berdasarkan "goal" meningkatkan penerimaan retribusi pelayanan pasar Kota Serang, yaitu urutan pertama perencanaan pemungutan retribusi pelayanan pasar dengan nilai 0,614, urutan selanjutnya berturut-turut adalah kompetensi sumber daya manusia (SDM)

pemungut dengan nilai 0,230 dan fasilitas pendukung kegiatan dagang di pasar dengan nilai 0,156. Perencanaan pemungutan retribusi pelayanan pasar dinilai sebagai prioritas utama dibandingkan dengan faktor lainnya dikarenakan perencanaan dalam upaya pemungutan retribusi pelayanan pasar adalah sangat penting terutama dalam hal penentuan potensi dan target penerimaan, pelaksanaan dan pengawasan pemungutan maupun kegiatan-kegiatan atau program-program lainnya yang berkaitan dengan upaya pemungutan retribusi pelayanan pasar seperti kegiatan sosialisasi besaran tarif retribusi.

Menurut hasil analisis AHP, perbandingan antar unsur "pelaku" berdasarkan "faktor" yaitu prioritas pertama adalah pemerintah daerah Kota Serang dengan nilai 0,498, diikuti berturut-turut yaitu petugas pemungut retribusi dengan nilai 0,214, pengusaha/pedagang dengan nilai 0,158 dan terakhir adalah masyarakat/pembeli dengan nilai 0,130. Pemerintah daerah Kota Serang dinilai memiliki peranan dan wewenang paling besar dalam upaya meningkatkan penerimaan retribusi pelayanan pasar karena merupakan lembaga atau institusi yang langsung berkaitan dengan kebijakan dan kegiatan pemungutan retribusi pelayanan pasar.



**Gambar 6 Struktur dan Nilai Bobot Hirarki AHP Strategi Peningkatan PenerimaanRetribusi Pelayanan Pasar Kota Serang**



Pemerintah daerah Kota Serang memiliki fungsi dalam pembuatan peraturan tentang perhitungan potensi dan target penerimaan retribusi, pedoman pelaksanaan pemungutan, pengawasan maupun evaluasi terhadap kinerja retribusi pelayanan pasar.

Perbandingan antar elemen "kendala" berdasarkan "pelaku" yaitu urutan pertama adalah rendahnya kesadaran pedagang dalam membayar retribusi dengan nilai 0,279. Kendala selanjutnya yaitu kurangnya pengawasan pada petugas pemungut dengan nilai 0,247. Urutan ketiga, keempat dan kelima secara berturut-turut adalah berupa kendala kurang akuratnya data pedagang dan tempat dagang dengan nilai 0,194, kurangnya motivasi petugas pemungut retribusi dengan nilai 0,158 dan fasilitas pendukung kegiatan pasar yang kurang baik dengan nilai 0,121.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, penerbitan petunjuk teknis pemungutan retribusi pelayanan pasar merupakan strategi pertama yang harus diterapkan untuk dapat menerapkan strategi-strategi selanjutnya. Selama ini, pemungutan retribusi pelayanan pasar didasarkan atas Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 13 Tahun 2011 tentang Retribusi Daerah dan tidak ada peraturan turunan setelahnya. Dalam peraturan tersebut hanya mengatur retribusi pelayanan pasar secara umum seperti besaran sewa tempat dagang, besaran tarif retribusi per jenis tempat dagang, subjek retribusi, objek retribusi dan sasaran retribusi pelayanan pasar. Sedangkan tata cara pengelolaan seperti masa retribusi dan cara mengukur tingkat penggunaan jasa, tata cara pemungutan, tata cara pembayaran dan sanksi administrasi belum diatur dengan dasar hukum yang jelas.

## Implikasi Kebijakan

### Penerbitan Petunjuk Teknis Pemungutan Retribusi Pelayanan Pasar

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, penerbitan petunjuk teknis pemungutan retribusi pelayanan pasar merupakan strategi pertama yang harus diterapkan untuk dapat menerapkan strategi-strategi selanjutnya. Selama ini, pemungutan retribusi pelayanan pasar didasarkan atas Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 13 Tahun 2011 tentang Retribusi Daerah dan tidak ada peraturan turunan setelahnya. Dalam peraturan tersebut hanya mengatur retribusi pelayanan pasar secara umum seperti besaran sewa tempat dagang, besaran tarif retribusi per jenis tempat dagang, subjek retribusi, objek retribusi dan sasaran retribusi pelayanan pasar.

Petunjuk pelaksanaan retribusi pelayanan pasar mencakup hal-hal yang lebih spesifik dan detil terkait pemungutan retribusi pelayanan pasar. Misalnya, dalam Peraturan Walikota Surakarta nomor 14 tahun 2016 tentang Petunjuk Pelaksanaan Retribusi Pelayanan Pasar tertuang beberapa hal yang menjadi acuan dalam kegiatan pemungutan retribusi pelayanan pasar, antara lain terdapat bab tentang nama, objek, subjek dan golongan retribusi, bab tata cara pengelolaan seperti masa retribusi dan cara mengukur tingkat penggunaan jasa, bab tata cara pemungutan, tata cara pembayaran dan sanksi administrasi.

### Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Pemungut

Kuantitas sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor yang bisa mempengaruhi upaya peningkatan pendapatan asli daerah, tidak terkecuali kuantitas petugas pemungut retribusi pelayanan pasar. Berdasarkan data dari Unit Pelaksana Teknis Pasar Kota Serang, terdapat kurang lebih 60 orang petugas pemungut retribusi pelayanan

pasar yang tersebar di keenam pasar yang ada di Kota Serang. Hal ini cukup kecil dibandingkan dengan jumlah pedagang yang ada di pasar Kota Serang, yaitu kurang lebih 3.500 pedagang (kios, los dan pedagang kaki lima). Dengan terus berkembangnya perekonomian dan bertambahnya pedagang yang berdagang di pasar-pasar tradisional di Kota Serang, maka petugas pemungut retribusi pelayanan pasar juga perlu ditambah jumlahnya agar mempercepat pencapaian target penerimaan retribusi pelayanan pasar tersebut.

Selain dari segi jumlah, kualitas dari petugas pemungut retribusi perlu juga ditingkatkan. Kegiatan-kegiatan pelatihan *softskill* maupun pembekalan ilmu tentang retribusi pelayanan pasar perlu diberikan kepada petugas pemungut agar dalam proses pemungutan retribusi kepada pedagang, para petugas pemungut dapat melakukan pendekatan dan sikap yang baik saat melakukan pungutan maupun dapat menjelaskan dengan baik tentang pentingnya retribusi pelayanan pasar jika ada pedagang yang tidak mau membayar dengan berbagai alasan.

### **Peningkatan Akurasi Data Pedagang dan Tempat Dagang**

Dalam merencanakan suatu anggaran atau penentuan target penerimaan suatu jenis sumber pendapatan asli daerah, perlu didukung dengan data yang akurat. Akurasi data tersebut sangat penting dalam menghitung target yang akan ditetapkan dan melihat potensi serta sumber daya yang ada. Retribusi pelayanan pasar sebagai salah satu sumber pendapatan dari retribusi daerah tidak terkecuali harus melakukan pemutakhiran data yang berhubungan dengan retribusi pelayanan pasar. Data yang perlu dan harus selalu dilakukan pemutakhiran antara lain data jumlah pedagang dan jumlah tempat dagang seperti kios, los maupun pedagang kaki lima. Akurasi data penting dilakukan agar menjadi dasar bagi pemerintah daerah khususnya Disperindagkop dalam

menghitung target berdasarkan potensi retribusi yang ada.

Sejak berdirinya Kota Serang tahun 2008, retribusi pelayanan pasar sudah ada dan menjadi salah satu sumber retribusi daerah Kota Serang. Akan tetapi, hasil kinerja realisasi penerimaannya selama ini kurang efektif dalam pencapaian target yang ditetapkan. Hal ini disebabkan salah satunya oleh penetapan target yang ditetapkan tidak melihat kepada potensi yang sebenarnya. Untuk itu, penting bagi pemda untuk melakukan pemutakhiran dan akurasi data secara berkala guna menjadi dasar penetapan target penerimaan retribusi pelayanan pasar yang realistis.

### **Perbaikan Sarana dan Prasarana Pendukung Kegiatan Pasar**

Salah satu faktor penting dalam penyelenggaraan kegiatan retribusi pelayanan pasar adalah kondisi fasilitas pendukung kegiatan pasar yang baik dan layak bagi para pedagang maupun pembeli. Selama ini, kesan pasar tradisional yang kotor, bau, tidak rapi dan tidak tertib sudah melekat diingatan setiap orang. Untuk itu, perhatian pemda maupun pedagang dan pembeli terhadap kualitas sarana dan prasarana pendukung kegiatan pasar ini harus lebih baik. Pemda selaku pemilik tempat dagang harus melakukan pemeliharaan berkala, seperti perbaikan sistem penerangan di dalam pasar, kebersihan lorong dan toilet pasar, penataan gubuk-gubuk dagang kaki lima, area parkir yang aman dan rapi serta kenyamanan dan keamanan dari preman dan pengganggu lainnya.

Penciptaan kondisi pasar yang nyaman dan bersih dapat diwujudkan apabila setiap elemen masyarakat dan aparat pemda bisa berkontribusi dengan baik dalam memelihara fasilitas yang disediakan. Kerjasama dan koordinasi antar dinas seperti dinas kesehatan, dinas pekerjaan umum maupun dinas perindustrian dan perdagangan dalam perbaikan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendukung kegiatan pasar perlu



disinergikan dengan baik, tidak berjalan sendiri-sendiri. Dengan adanya sinergi, maka akan lebih meringankan dalam hal penganggarannya seperti anggaran biaya pemeliharaan maupun anggaran biaya perbaikan.

### **Peningkatan Sosialisasi Kebijakan Tarif Retribusi Pelayanan Pasar**

Dalam hal tarif retribusi pelayanan pasar, masih banyak pedagang yang belum mengetahui seberapa besar tarif sebenarnya yang harus mereka bayar. Hal ini dikarenakan kurangnya informasi yang disampaikan oleh petugas pemungut terhadap besaran tarif yang berbeda-beda bagi setiap jenis tempat dagang. Ada pedagang yang beranggapan bahwa tarif retribusi sama untuk setiap jenis tempat dagang. Ada juga pedagang yang membayar tarif retribusi hanya pada satu tempat dagang saja padahal memiliki lebih dari satu tempat dagang.

Hal-hal tersebut di atas menunjukkan bahwa petugas pemungut atau secara umum pemda Kota Serang belum melakukan sosialisasi tarif retribusi dengan baik sehingga tercipta berbagai pendapat yang salah dari para pedagang tentang besaran maupun cara pembayaran retribusi pelayanan pasar selama ini.

### **SIMPULAN**

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

1. Berdasarkan analisis kinerja keuangan daerah, secara umum dapat digambarkan bahwa kinerja retribusi pelayanan pasar Kota Serang tahun 2009 hingga 2015 menunjukkan kinerja yang kurang baik. Untuk itu pemerintah daerah Kota Serang perlu memperbaiki perencanaan dan pengelolaan pemungutan retribusi pelayanan pasar agar dapat mengurangi kemungkinan permasalahan yang ada, seperti mengurangi kebocoran penerimaan, perhitungan target

berdasarkan potensi yang sebenarnya, dan ketegasan petugas pemungut dalam melakukan proses pemungutan.

2. Menurut persepsi pedagang, upaya pelaksanaan pemungutan retribusi pelayanan pasar yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah Kota Serang berkisar antara kurang baik dan cukup baik. Beberapa aspek yang perlu segera dilakukan perbaikan yaitu pada pelaksanaan dan pengawasan pemungutan retribusi dan kondisi fasilitas pendukung lainnya.
3. Strategi peningkatan penerimaan retribusi pelayanan pasar Kota Serang sesuai urutan prioritasnya yaitu (a) penerbitan petunjuk teknis pelaksanaan pemungutan retribusi pelayanan pasar, (b) peningkatan kualitas dan kuantitas SDM pemungut, (c) peningkatan akurasi data pedagang dan tempat dagang, (d) perbaikan sarana dan prasarana pendukung kegiatan pasar, dan (e) peningkatan sosialisasi kebijakan tarif retribusi pelayanan pasar.
4. Petunjuk teknis pelaksanaan retribusi pelayanan pasar agar dapat segera diterbitkan mengingat pedoman dalam kegiatan pemungutan retribusi pelayanan pasar masih berdasarkan Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 13 Tahun 2011 tentang Retribusi Daerah yang berisi aturan tentang retribusi secara umum. Dengan terbitnya petunjuk teknis pelaksanaan retribusi pelayanan pasar diharapkan menjadi landasan pemda Kota Serang dalam menyusun kebijakan yang terkait dengan retribusi pelayanan pasar seperti perhitungan target berdasarkan potensi yang sebenarnya, tata cara pengelolaan retribusi maupun sanksi terhadap wajib retribusi yang tidak membayar retribusi sesuai dengan aturan yang berlaku.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azmy A. 2015. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Mencapai *Career Ready Professional* di Universitas Tanri Abeng. *Binus Bussiness Review* Volume 6 No.2, Agustus 2015:220-232. Tanri Abeng University. Jakarta. (ID)
- Dewi OC. 2014. Analisis Kinerja Penerimaan Retribusi Pasar di Kabupaten Sleman Tahun 2006-2010. *Diponegoro Journal of Economcis* Volume 3 No.2, Januari 2014:1-12. Universitas Diponegoro. Semarang. (ID)
- Falatehan AF. 2016. *Analytical Hierarchy Process (AHP) :Teknik Pengambilan Keputusan untuk Pembangunan Daerah*. Indomedia Pustaka. Yogyakarta. (ID)
- Halim A. 2004. *Manajemen Keuangan Daerah*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta. (ID)
- Inggawati MRD, Ngadiman, Muhtar. 2013. Strategi Optimalisasi Retribusi Daerah dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) : Studi pada Dinas Pasar Kabupaten Sleman. *Jurnal Pendidikan Ekonomi UNS* Volume 2 No.1, Juli 2013:1-10. Universitas Sebelas Maret. Surakarta. (ID)
- Mahmudi. 2010. *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. STIM YKPM. Yogyakarta. (ID)
- Pemerintah Kota Serang. 2011. Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 13 Tahun 2011 tentang Retribusi Daerah. Sekretariat Daerah. Serang. (ID)
- Pemerintah Republik Indonesia. 2007. Peraturan Presiden Nomor 112 Tahun 2007 tentang Penataan Dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan Dan Toko Modern. Sekretariat Negara. Jakarta. (ID)
- Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Alfabeta. Bandung. (ID)
- Saaty TL. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta. (ID)
- Sekaran U. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Salemba Empat. Jakarta. (ID)
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kombinasi*. Alfabeta Bandung. Bandung. (ID)
- Toduh DAM, Saerang DPE, Elim I. 2014. Penerimaan Retribusi Pasar dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal EMBA* Volume 2 No.2, Juni 2014:1090-1103. Universitas Sam Ratulangi. Manado. (ID)
- Walpole RE. 1995. *Pengantar Statistika*, edisi ke-3. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. (ID)





---

## STRATEGI PENGUATAN PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN DI PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG DALAM MENANGGULANGAN KEMISKINAN

*Strengthening Strategies of Planning and Budgeting for Poverty Alleviation in Bangka  
Belitung Province*

*Novita Frahesti Ade Wijaya<sup>1</sup>, Dwi Rachmina<sup>2</sup>, Ma'mun Sarma<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Staff Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangn Daerah,  
Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Email: nfawgemini@gmail.com

<sup>2</sup>Staff Pengajar Departemen Agribisnis Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. Email:  
dwirachmina@gmail.com

<sup>3</sup> Staff Pengajar Departemen Manajamen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. Email:  
mamun\_sarma@yahoo.com

---

### ABSTRACT

*The realization of the poverty level in Bangka Belitung Province from 2013 to 2015 fluctuated. The levels of poverty in 2013 and 2015 did not reach the target while that of 2014 reached it. This research aims to analyze the implementation of planning and budgeting and to formulate strategies for strengthening the planning and budgeting of Bangka Belitung Province in regards to poverty alleviation. The analyses were carried out using the qualitative and quantitative methods. This research used primary and secondary data, and the determination of samples was conducted using a purposive sampling technique. The results of the research show that (1) the level of planning and budgeting implementation in Bangka Belitung Province in poverty alleviation in the year of 2013-2015 was moderate with low competence variable of human resource, and this needs to be improved; (2) the internal and external matrices of the governmental policy of Bangka Belitung Provincial in supporting poverty alleviation with weighted score data of 2.354 and 3.055 were in quadrant II that is grow and build through intensive and integrated strategy; (3) the main strategy that must be implemented is to improve the support of local and central government policies in human resources development and planner apparatus to facilitate poverty alleviation. Implementation that can be conducted is the capacity building program of the planner apparatus for the period of 2018-2022.*

*Keywords: integrated strategy, intensive strategy, implementation level, poverty*

### ABSTRAK

Realisasi tingkat kemiskinan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dari tahun 2013-2015 bersifat fluktuatif. Tingkat kemiskinan tahun 2013 dan 2015 tidak mencapai target, sedangkan tahun 2014 telah mencapai target. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Penentuan sampel dipilih secara sengaja. Metode analisis yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) tingkat implementasi perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan tahun 2013-2015 adalah sedang dengan variabel kompetensi SDM rendah dan masih harus dilakukan perbaikan; (2) matriks internal dan eksternal kebijakan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam mendukung penanggulangan kemiskinan dengan data skor terbobot 2.354 dan 3.055 berada pada kuadran II *grow and build* melalui strategi intensif dan terintegrasi; (3) strategi utama yang harus dilaksanakan adalah meningkatkan dukungan kebijakan Pemerintah Daerah dan Pusat dalam pembinaan dan pengembangan SDM aparatur perencana untuk mempermudah penanggulangan kemiskinan. Implementasi yang dapat dilaksanakan adalah program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur perencana selama tahun 2018-2022.

Kata kunci : strategi intensif, strategi terintegrasi, tingkat implementasi, kemiskinan

---

**PENDAHULUAN**

Isu kemiskinan sangat aktual dari masa ke masa. Hal ini diamanatkan dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs) tahun 2016-2030. Menurut Papilaya (2013), secara faktual kemiskinan di Indonesia merupakan suatu permasalahan mendasar dalam pembangunan di Indonesia. Salah satu isu yang diangkat dalam pembangunan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah kemiskinan. Secara nasional target tingkat kemiskinan yang dicanangkan Pemerintah Pusat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2015-2019 sebesar 8.0-7.0 persen pada tahun 2019 (Bappenas 2015). Di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung target tingkat kemiskinan berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2012-2017 adalah 3.0-2.4 persen pada tahun 2017 (Bappeda 2012).

Setiap tahun target tingkat kemiskinan dijabarkan lagi ke dalam Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD). Tahun 2015 target tingkat kemiskinan dalam RKPD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah 3.60 persen (Bappeda 2014). Kenyataannya pada tahun 2015 tingkat kemiskinan sebesar 5.41 persen dibandingkan dengan tingkat kemiskinan tahun 2014 sebesar 4.97 persen. Berarti persentase

kenaikannya sebesar 0.44 persen (BPS 2015). Padahal, Pemerintah Daerah telah menanggulangi kemiskinan dengan 37 program yang dilaksanakan 15 Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) sebagai penanggung jawabnya.

Berdasarkan Tabel 1, menunjukkan bahwa realisasi tingkat kemiskinan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dari tahun 2013-2015 bersifat fluktuatif. Tingkat kemiskinan tahun 2013 dan 2015 tidak mencapai target, sedangkan tahun 2014 telah mencapai target. Di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, BPS dalam mengukur jumlah dan pesentase penduduk miskin menggunakan konsep kemampuan memenuhi kebutuhan dasar (*basic need approach*). Melalui pendekatan ini, kemiskinan dipandang sebagai ketidakmampuan dari sisi ekonomi untuk memenuhi kebutuhan dasar makanan dan bukan makanan yang diukur dari sisi pengeluaran (BPS 2015).

Menurut World Bank (2006), kemiskinan dari segi bukan makanan adalah masalah serius dibandingkan dengan kemiskinan dari segi makanan. Kemiskinan dari segi makanan bersifat jangka pendek, sedangkan kemiskinan dari segi non makanan bersifat jangka panjang. Program penanggulangan kemiskinan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung didukung oleh Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) melalui belanja langsung SKPD.

**Tabel 1 Perkembangan APBD dan kemiskinan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2013-2015**

Tahun	APBD (miliar rupiah)	Belanja Langsung Program Penanggulangan Kemiskinan (miliar rupiah)	Target Tingkat Kemiskinan	Realisasi Tingkat Kemiskinan
2013	3.391,75	101,42	4.60	5.25
2014	3.646,80	75,50	4.98	4.97
2015	4.144,43	107,18	3.60	5.41

Sumber : Bappeda Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tahun 2016

Menurut Haryanto (2008), salah satu prinsip dalam penganggaran adalah *value for money*. Tiga elemen dalam konsep *value for money* yaitu ekonomi

dalam pengadaan dan alokasi sumber daya, efisien (berdaya guna) dalam penggunaan sumber daya dalam arti penggunaannya diminimalkan, serta



efektif (berhasil guna) dalam arti mencapai tujuan dan sasaran. Program dan anggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah diupayakan, namun belum efektif dalam pelaksanaannya terhadap penurunan tingkat kemiskinan yang dicanangkan Pemerintah Daerah sesuai dengan target. Artinya secara umum program dan anggaran di SKPD belum mampu menyelesaikan masalah-masalah yang ada.

Pelaksanaan program diasumsikan berhubungan dengan belum efektif perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan. Perencanaan dan penganggaran yang memihak orang miskin (*pro poor*) adalah kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan dari sejumlah pilihan mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa depan dan proses penyusunan rencana keuangan guna mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu penanggulangan kemiskinan, serta pemantauan dan penilaian atas perkembangan hasil pelaksanaannya, yang akan dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan (Akhmadi 2005). Selanjutnya Sjafrizal (2009) berpendapat bahwa implikasi dari keberhasilan pembangunan daerah tidak lepas dari optimalisasi aspek perencanaan dan penganggaran.

Upaya penanggulangan kemiskinan, perlu dilakukan langkah-langkah dan pendekatan yang sistematis, terpadu dan menyeluruh dalam koordinasi antar pelaku lintas program dalam menyiapkan rumusan dan penyelenggaraan penanggulangan kemiskinan. Oleh karena itu, agar semua pihak dapat berperan aktif dalam penanggulangan kemiskinan melalui perencanaan dan penganggaran yang lebih baik untuk tahun berikutnya sebagai persoalan mendasar dan menjadi fokus dalam upaya penanggulangan kemiskinan.

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis implementasi perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan.
2. Merumuskan dan menyusun strategi yang tepat dalam penguatan perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan.

## METODOLOGI

### Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini dilakukan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada bulan Maret sampai Mei 2017. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan cara observasi dan penyebaran kuesioner. Data sekunder berasal dari studi pustaka dan kajian terhadap literatur terkait. Penentuan sampel berdasarkan *purposive sampling*. SKPD tersampel terdiri dari BPMPD, DINDIK, DINKESOS, DISTANBUNAK, dan DISNAKERTRANS. Selanjutnya responden tersampel terdiri dari Sekretaris Daerah, Kepala SKPD, Kepala Bidang SKPD, Kepala Sub Bidang Perencanaan SKPD, Anggota DPRD, dan Ketua Advokasi TNP2K.

### Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan sesuai dengan tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Kuantitatif dengan skala likert.
2. Analisis SWOT dan QSPM.

Pada penelitian ini untuk mendapatkan data kuantitatif digunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2009), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang fenomena sosial. Skala likert dilakukan melalui

pengisian kuesioner oleh responden. Penentuan skor menggunakan skala penilaian 1-4. Pengolahan data akan dilakukan dengan melakukan klasifikasi jawaban ke dalam kelas interval yang dinyatakan dalam bentuk skor yang diolah dari perhitungan skala likert.

Analisis SWOT dilakukan untuk menentukan faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dalam penguatan perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan menggunakan analisis *Internal Faktor Evaluation* (IFE) dan *External Faktor Evaluation* (EFE). Analisis SWOT dilakukan melalui pengisian kuesioner oleh Sekda, Ka. SKPD, Anggota DPRD, dan Ketua Advokasi TNP2K. Penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan identifikasi faktor internal dan eksternal pada stakeholder dengan menggunakan metode *paired comparison* (Kinnear dan Taylor 1991).

Penggunaan analisis QSPM bertujuan untuk memperoleh prioritas strategi terbaik yang paling menarik untuk diimplementasikan sesuai dengan arah dan kebijakan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam hal perencanaan dan penganggaran. Analisis QSPM menggunakan skor daya tarik atau *Attractiveness Score* (AS) dengan nilai

daya tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi menandakan strategi yang paling layak untuk diimplementasikan dengan memperhatikan seluruh faktor internal dan eksternal (David 2015).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Perencanaan dan Penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam Penanggulangan Kemiskinan

Mekanisme Implementasi perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan untuk menjawab tujuan penelitian yang pertama. Pelaksanaan perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan beserta variabel-variabelnya meliputi komitmen pimpinan, kompetensi SDM, sistem administrasi perencanaan dan penganggaran, kesesuaian perencanaan dan penganggaran, penghargaan (*reward*), dan sanksi (*punishment*). Berdasarkan hasil analisis skala likert terhadap keenam variabel, maka secara keseluruhan hasil dari setiap variabel tersebut disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2 Persepsi responden terhadap implementasi perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan tahun 2013-2015**

No	Variabel	Skor Total	Kategori
1.	Komitmen pimpinan	428	Tinggi
2.	Kompetensi SDM	345	Rendah
3.	Sistem administrasi perencanaan dan penganggaran	234	Sedang
4.	Kesesuaian perencanaan dan penganggaran	342	Sedang
5.	Penghargaan ( <i>reward</i> )	149	Tinggi
6.	Sanksi ( <i>punishment</i> )	142	Tinggi
Total		1640	Sedang



Hasil perolehan skor total menunjukkan bahwa tingkat implementasi perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan tahun 2013-2015 adalah sedang dan masih diperlukan perbaikan di masa mendatang. Dari keenam variabel tersebut, kompetensi SDM rendah dengan beberapa indikator yang belum berjalan baik. Hal ini disebabkan keterbatasan tingkat pendidikan, jumlah staf perencanaan, pengetahuan tentang anggaran berbasis kinerja (ABK), keikutsertaan dalam sosialisasi dan pelatihan, serta anggaran pengembangan SDM. Keterbatasan ini akan berdampak kepada implementasi perencanaan dan penganggaran dalam penanggulangan kemiskinan.

## Strategi Penguatan Perencanaan dan Penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam Penanggulangan Kemiskinan

### Identifikasi Faktor Kunci Internal dan Eksternal

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan dengan responden, maka diperoleh 18 faktor strategis yang berperan dalam penguatan perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan. Hasil penilaian atas faktor internal dan eksternal menggunakan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) disajikan dalam Tabel 3 dan 4.

**Tabel 3 Analisis IFE penguatan perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan**

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1.	Kebijakan Pemerintah Daerah dalam mendukung penanggulangan kemiskinan yang jelas	0.117	3.86	0.453
2.	Komitmen pimpinan SKPD terkait penanggulangan kemiskinan yang tinggi	0.131	3.71	0.486
3.	Struktur organisasi dan tupoksi SKPD yang jelas	0.094	3.14	0.297
4.	Peran TAPD dan legislatif dalam perencanaan dan penganggaran yang tinggi	0.125	3.86	0.484
Total Kekuatan				1.720
No	Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1.	Kualitas dan kuantitas aparatur perencanaan di SKPD masih rendah	0.105	1.29	0.135
2.	Pengembangan SDM aparatur perencanaan oleh Pemerintah Daerah masih kurang memadai	0.092	1.14	0.105
3.	Anggaran SKPD dalam meningkatkan kapasitas aparatur perencanaan masih terbatas	0.087	1.14	0.100
4.	Tenaga fungsional perencana yang handal masih terbatas	0.083	1.14	0.095
5.	Mutasi/perputaran pejabat perencanaan sering terjadi	0.082	1.14	0.093
6.	SOP tertulis terkait perencanaan dan penganggaran belum ada	0.083	1.29	0.106
Total Kelemahan				0.634
Total keseluruhan				2.354

Hasil perhitungan IFE (Tabel 3), menunjukkan bahwa komitmen pimpinan SKPD terkait penanggulangan kemiskinan yang tinggi sebagai kekuatan utama bagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan nilai tertimbang paling tinggi sebesar 0.486.

Berdasarkan perhitungan faktor kelemahan, kualitas dan kuantitas aparatur perencanaan di SKPD masih rendah menjadi kelemahan bagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan nilai tertimbang 0.135. Kualitas dan kuantitas aparatur

perencanaan di SKPD masih rendah sesuai dengan hasil yang diperoleh

berdasarkan analisis *GAP*.

**Tabel 4 Analisis EFE Penguatan Perencanaan dan Penganggaran Di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Dalam Penanggulangan Kemiskinan**

No	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1.	Peraturan Pemerintah Pusat tentang sistem perencanaan dan penganggaran yang jelas	0.114	3.86	0.438
2.	Kebijakan Permenkeu Nomor 56/PMK.02/2005 tentang penerapan sistem anggaran berbasis kinerja yang jelas	0.119	4.00	0.474
3.	Evaluasi TNP2K terkait pelaksanaan program penanggulangan kemiskinan setiap tahun	0.139	3.86	0.536
4.	Kebijakan Pemerintah Pusat terkait pengangkatan SDM menjadi pejabat fungsional perencana yang jelas	0.115	3.71	0.426
5.	Bimbingan teknis dalam perencanaan dan penganggaran dari K/L yang memadai	0.142	3.86	0.456
Total Peluang				2.421
No	Ancaman			
1.	Jenis data kemiskinan yang tersedia dari BPS dan TNP2K kurang relevan	0.117	3.71	0.436
2.	Indikator utama yang dikeluarkan oleh TNP2K kurang relevan	0.131	3.57	0.469
3.	Kebijakan Pemerintah Pusat tentang pelaksanaan program penanggulangan kemiskinan sering mengalami perubahan	0.124	3.57	0.442
Total Ancaman				0.634
Total keseluruhan				3.055

Tabel 4, menunjukkan bahwa faktor evaluasi TNP2K terkait pelaksanaan program penanggulangan kemiskinan setiap tahun merupakan faktor peluang utama dengan skor tertinggi yaitu 0.536. Faktor ancaman yaitu indikator utama yang dikeluarkan oleh TNP2K kurang relevan merupakan ancaman dengan nilai tertimbang sebesar 0.469. Evaluasi dan indikator utama dari TNP2K berpengaruh kepada perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan.

Hasil analisis matriks internal dan eksternal yang mempengaruhi perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan

diperoleh skor IFE = 2.354 dan EFE = 3.055. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang tepat adalah tumbuh dan membangun (*grow and build*) pada kuadran II. Strategi-strategi yang cocok adalah strategi intensif atau strategi terintegrasi.

Strategi intensif dan terintegrasi dalam penguatan dan perencanaan merupakan cara terbaik saat ini. Berdasarkan latar belakang kajian ini, ada baiknya kegiatan peningkatan SDM. Organisasi untuk mencapai tujuannya memerlukan SDM dalam perencanaan dan penganggaran dalam penanggulangan kemiskinan. Agar tujuan dapat berjalan dengan baik tentu pengelolaan SDM harus dilakukan secara intensif dan terintegrasi sebagaimana tersaji pada Gambar 1.



		Skor Total IFE			
		<b>2.354</b>			
		Kuat 3.00-4.00	Sedang 2.00-2.99	Lemah 1.00-1.99	
<b>3.055</b>	Tinggi 3.00 – 4.00	I Grow and Build	II Grow and Build	III Hold and Maintain	Skor Total EFE
	Sedang 2.00 – 2.99	IV Grow and Build	V Hold and Maintain	VI Harvest and Divestiture	
	Rendah 1.00 – 1.99	VII Hold and Maintain	VIII Harvest and Divestiture	IX Harvest and Divestiture	

Gambar 1 Matriks IE yang mempengaruhi perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan

**Perumusan Alternatif Strategi Melalui Analisis SWOT**

Dalam menentukan alternatif strategi dan keterkaitan antar strategi, maka perlu dilakukan interaksi kombinasi strategi internal maupun eksternal. Rumusan alternatif strategi yang dilakukan sesuai dengan mengacu pada tujuan perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan. Adapun perumusan strategi disusun berdasarkan faktor internal serta faktor eksternal ke dalam matriks SWOT seperti disajikan pada Tabel 6.

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

Berdasarkan hasil analisis QSPM pada Tabel 5, maka dapat disimpulkan bahwa jumlah nilai tertinggi atas TAS pada strategi nomor dua dengan nilai 7.52. Strategi yang layak untuk Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah “Meningkatkan dukungan kebijakan Pemerintah Daerah dan Pusat dalam pengembangan dan pembinaan SDM aparatur perencana untuk mempermudah penanggulangan kemiskinan”.

**Tabel 5 Hasil analisis QSPM**

No.	Strategi	Nilai TAS	Peringkat
1.	Meningkatkan sinkronisasi kebijakan Pemerintah Daerah dengan peraturan Pemerintah Pusat tentang penerapan penganggaran kinerja dalam penanggulangan kemiskinan	6.41	4
2.	Meningkatkan dukungan kebijakan Pemerintah Daerah dan Pusat dalam pengembangan dan pembinaan SDM aparatur perencana untuk mempermudah penanggulangan kemiskinan	7.52	1
3.	Meningkatkan komitmen SKPD yang kuat dalam memanfaatkan data dan indikator utama kemiskinan	6.90	2
4.	Merumuskan SOP perencanaan dan penganggaran berbasis data yang terintegrasi dalam penanggulangan kemiskinan	6.55	3

**Tabel 6 Matrik SWOT dan alternatif strategi dalam penguatan perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan**

Ekternal	Internal	<i>Strenghts/Kekuatan (S)</i>	<i>Weaknesses/Kelemahan (W)</i>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan Pemerintah Daerah dalam mendukung penanggulangan kemiskinan yang jelas</li> <li>2. Komitmen pimpinan SKPD terkait penanggulangan kemiskinan yang tinggi</li> <li>3. Struktur organisasi dan tupoksi SKPD yang jelas</li> <li>4. Peran TAPD dan legislatif dalam perencanaan dan penganggaran yang tinggi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas dan kuantitas aparatur perencanaan di SKPD masih rendah</li> <li>2. Pengembangan SDM aparatur perencanaan oleh Pemerintah Daerah masih kurang memadai</li> <li>3. Anggaran SKPD dalam meningkatkan kapasitas aparatur perencanaan masih terbatas</li> <li>4. Pengembangan SDM aparatur perencanaan oleh Pemerintah Daerah masih kurang memadai</li> <li>5. Tenaga fungsional perencana yang handal masih terbatas SOP tertulis terkait perencanaan dan penganggaran belum ada</li> </ol>
	<i>Oppurtunities/Peluang (O)</i>	Strategi S-O	Strategi W-O
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peraturan Pemerintah Pusat tentang sistem perencanaan dan penganggaran yang jelas Kebijakan Permenkeu Nomor 56/PMK.02/2005 tentang penerapan sistem anggaran berbasis kinerja yang jelas</li> <li>3. Evaluasi TNP2K terkait pelaksanaan program penanggulangan kemiskinan setiap tahun</li> <li>4. Kebijakan Pemerintah Pusat terkait pengangkatan SDM menjadi pejabat fungsional perencana yang jelas Bimbingan teknis dalam perencanaan dan penganggaran dari K/L yang memadai</li> </ol>	Strategi meningkatkan sinkronisasi kebijakan Pemerintah Daerah dengan peraturan Pemerintah Pusat tentang penerapan penganggaran kinerja dalam penanggulangan kemiskinan (S1, S2, S3, S4, O1,O2, O3).	Strategi meningkatkan dukungan kebijakan Pemerintah Daerah dan Pusat dalam pengembangan dan pembinaan SDM aparatur perencana untuk mempermudah penanggulangan kemiskinan (W1, W2, W3, W4,W5, O4, O5).
	<i>Threats/Ancaman (T)</i>	Strategi S-T	Strategi W-T
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jenis data kemiskinan yang tersedia dari BPS dan TNP2K kurang relevan</li> <li>2. Indikator utama yang dikeluarkan oleh TNP2K kurang relevan</li> <li>3. Kebijakan Pemerintah Pusat tentang pelaksanaan program penanggulangan kemiskinan sering mengalami perubahan</li> </ol>	Strategi meningkatkan komitmen SKPD yang kuat dalam memanfaatkan data dan indikator utama kemiskinan (S1, S2, S3, S4, T1,T2).	Strategi merumuskan SOP perencanaan dan penganggaran berbasis data yang terintegrasi dalam penanggulangan kemiskinan (W6, T1, T2, T3).





### Perancangan Program

Untuk pelaksanaan strategi utama diperlukan acuan sehingga pelaksanaannya lebih mudah untuk dilakukan. Perlu disusun kebijakan

operasional, sehingga menjadi arahan dalam melaksanakan program dan kegiatan. Perancangan program dan kegiatan disajikan pada Tabel 7.

**Tabel 7 Implementasi Strategi Penguatan Perencanaan dan Penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Dalam Penanggulangan Kemiskinan**

Strategi	Program	Kegiatan	Sasaran	Waktu Pelaksanaan
Meningkatkan dukungan kebijakan Pemerintah Daerah dan Pusat dalam pembinaan dan pengembangan SDM aparatur perencana untuk mempermudah penanggulangan kemiskinan	Peningkatan kapasitas sumber daya aparatur perencana	1 Sosialisasi, workshop, serta bimtek tentang perencanaan dan penganggaran secara terpadu dan berkelanjutan di Prov. Kep. Bangka Belitung dalam	PNS Prov. Kep. Babel	2018-2022
		2 penanggulangan kemiskinan	CPNS Prov. Kep. Babel	2018-2022
		3 Seleksi penerimaan CPNS dan penempatan PNS fungsional perencana di SKPD Prov. Kep. Bangka Belitung	PNS Prov. Kep. Babel	2018-2022
		4 Fasilitasi jabatan fungsional perencana SKPD Prov. Kep. Bangka Belitung	PNS Prov. Kep. Babel	2018-2022
		Pendidikan dan pelatihan Jabatan Fungsional Tingkat Pertama, Muda, Madya, dan Utama Prov. Kep. Bangka Belitung		

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang disampaikan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Implementasi perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan tahun 2013-2015 adalah sedang dengan variabel kompetensi SDM rendah dan masih perlu perbaikan dimasa mendatang.
2. Beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yaitu faktor internal dan eksternal dengan data skor terbobot 2.354 dan

3.055 berada pada kuadran II yaitu *grow and build* melalui strategi intensif dan strategi terintegrasi.

3. Strategi utama dan layak diimplementasikan oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah meningkatkan dukungan kebijakan Pemerintah Daerah dan Pusat dalam pembinaan dan pengembangan SDM aparatur perencana untuk mempermudah penanggulangan kemiskinan. Hasil ini membuktikan bahwa faktor SDM berperan dalam perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan. Oleh karena itu, strategi prioritas mengedepankan pembinaan dan pengembangan SDM aparatur

perencana dalam berbentuk kegiatan dengan waktu pelaksanaan jangka menengah tahun 2018-2022.

### Saran

Beberapa hal yang dapat disampaikan sebagai saran antara lain :

1. Melaksanakan program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur perencana dalam berbagai bentuk kegiatan.
2. Melaksanakan strategi penguatan perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinn yang telah dirumuskan dalam penelitian ini.
3. Perlu diukur tingkat efesiensi perencanaan dan penganggaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam penanggulangan kemiskinan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Akhmadi. 2005. *Perencanaan dan Penganggaran Strategi Penanggulangan Kemiskinan di Daerah*. Lembaga Penelitian Smeru. Jakarta (ID).
- [BAPPEDA] Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. 2012. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Menengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2012-2017. Bappeda. Pangkalpinang (ID).
- [BAPPEDA] Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. 2014. Rencana Kerja Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2015. Bappeda. Pangkalpinang (ID).
- [BAPPEDA] Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. 2016. Rencana Kerja Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2017. Bappeda. Pangkalpinang (ID).
- [BAPPENAS] Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2009. Pedoman Evaluasi Kinerja Pembangunan Sektor. Bappenas. Jakarta (ID).
- [BAPPENAS] Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2015. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Menengah Nasional Tahun 2015-2019. Bappenas. Jakarta (ID).
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2015. Indikator Sosial 2015 Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. BPS. Pangkalpinang (ID).
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2015. Berita Resmi Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. No. 64/09/19/Tahun XIII.
- David, FR. 2015. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 15th Ed. Essex (GB): Pearson Education Limited.
- Haryanto. 2008. *Perencanaan dan Penganggaran Daerah Pendekatan Kinerja*. Universitas Diponegoro. Semarang (ID).
- Kinnear TC, Taylor JR. 1991. *Riset Pemasaran*. Terjemahan Yohanes Lamarto. Erlangga. Jakarta (ID).
- Papilaya, CE. 2013. *Percepatan Pengurangan Kemiskinan dan Pemiskinan Bangsa*. IPB Press. Bogor (ID).
- Sjafrizal. 2009. *Tehnik Praktis Penyusunan Perencanaan Pembangunan Daerah*. Baduose Media. Jakarta (ID).
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung (ID).
- World Bank. 2006. *Era Baru dalam Pengentasan Kemiskinan di Indonesia*. World Bank. Jakarta (ID).



## EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN BELANJA SUBSIDI BUNGA KREDIT PROGRAM DI DITJEN PERBENDAHARAAN KEMENTERIAN KEUANGAN

*Evaluation on Intern Control System in Expenditure of Credit Program Interest Subsidy in Directorate General of Treasury at The Finance Ministry*

**Samsul Falah<sup>1</sup>, Dedi Budiman Hakim<sup>2</sup>, A. Faroby Falatehan<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Staf Direktorat Sistem Manajemen Investasi Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI. Email: samsul.falah@kemenkeu.go.id

<sup>2</sup> Staff Pengajar Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. Email: dbhakim@apps.ipb.ac.id

<sup>3</sup> Staff Pengajar Departemen Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan, Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. Email: f\_falatehan@hotmail.com

### ABSTRACT

*Internal Control System is one of the criteria in giving opinion by the auditing body in Indonesia. Beside that, the government is required to regulated and maintain an Internal Control System within the government as a whole. This study aimed to evaluate the Internal Control System in expenditure of Credit Program Interest Subsidy in Directorate General of Treasury at The Ministry of Finance. In this study, Internal Control System consist of control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring activities. The Primary data were obtained from questionnaire and interview with financial managers in Credit Program Interest Subsidy in Directorate General of Treasury and official that related in making decisions to make Internal Control System become adequated, while the secondary data were obtained from the reports that associated with Intern Control System and expenditure in Credit Program Interest Subsidy which selected by purposive sampling. The Model was evaluated by Descriptive Analysis and Rating Scale. The Result of this study: (1) From the descriptive analysis has shown that internal control system did not systematic and integrated; (2) Rating scale has shown that the information and communication elements had the lowest value, and indicators human resource guidance from the element of control activities had less value.*

*Keywords: internal control system, interest subsidy expenditure, rating scale*

### ABSTRAK

Sistem Pengendalian Intern adalah salah satu kriteria dalam pemberian opini yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan. Disamping itu, pemerintah diharuskan untuk mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi Sistem Pengendalian Intern belanja subsidi bunga kredit program di Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. Dalam penelitian ini, Sistem Pengendalian Intern terdiri atas lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Data primer diperoleh melalui kuesioner dan wawancara dengan pengelola keuangan belanja subsidi bunga kredit program di Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dan pejabat yang terkait dengan pengambilan keputusan agar sistem pengendalian intern menjadi memadai, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan yang terkait sistem pengendalian intern dan belanja subsidi bunga kredit program yang dipilih secara sengaja (*purposive sampling*). Model dalam penelitian ini dievaluasi dengan analisis deskriptif dan skala rating (*rating scale*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Intern belanja subsidi bunga kredit program tidak sistematis dan terpadu. Skala Rating menunjukkan bahwa unsur informasi dan komunikasi memiliki nilai terendah diantara unsur yang lain dan sub unsur pembinaan sumber daya manusia dari unsur kegiatan pengendalian memiliki nilai terendah.

Kata kunci: sistem pengendalian intern, belanja subsidi bunga, skala rating

**PENDAHULUAN**

Undang-Undang di bidang keuangan negara telah membawa implikasi perlunya sistem pengelolaan keuangan negara yang lebih akuntabel dan transparan. Dalam pengelolaan keuangan harus dibarengi dengan peningkatan kualitas pengelolaan keuangan pemerintah. Peningkatan kualitas pengelolaan keuangan pemerintah dapat dilaksanakan dengan meningkatkan kinerja, transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Untuk itu Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 mengharuskan pemerintah untuk mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah secara menyeluruh. Kemudian dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 8 tahun 2006 juga mewajibkan setiap entitas pelaporan dan akuntansi menyelenggarakan sistem pengendalian intern untuk meningkatkan keandalan laporan keuangan dan kinerja.

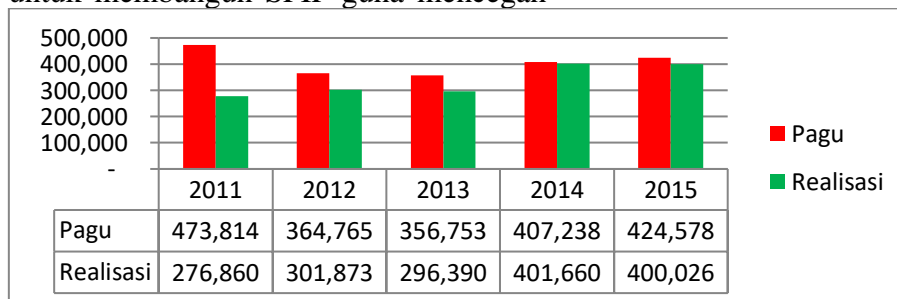
Sistem pengendalian intern sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 kemudian ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang terdiri dari 5 (lima) unsur penting, yakni: (1) Lingkungan Pengendalian; (2) Penilaian Risiko; (3) Kegiatan Pengendalian; (4) Informasi dan Komunikasi; (5) Pemantauan Pengendalian Intern. Peraturan Pemerintah tentang SPIP ini telah mewajibkan setiap instansi pemerintah untuk membangun SPIP guna mencegah

timbulnya kegagalan dan ketidakefisienan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu subsidi yang merupakan komponen pemberdayaan Usaha Mikro Kecil (UMK) dan petani/peternak/nelayan adalah subsidi bunga kredit program yang dikelola oleh Kementerian Keuangan. Pelaksanaan pengelolaan subsidi bunga kredit program di lingkungan Kementerian Keuangan dilakukan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang dilaksanakan oleh Direktorat Sistem Manajemen Investasi sampai dengan tahun anggaran 2014. Kemudian mulai tahun 2015, pengelolaan subsidi bunga kredit program dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Khusus Investasi.

Rincian pagu anggaran dan realisasi subsidi bunga kredit program meliputi skema Ketahanan Pangan dan Energi (KKP-E), Kredit Pengembangan Energi Nabati dan Revitalisasi Perkebunan (KPEN-RP), Kredit Pemberdayaan Pengusaha Nangroe Aceh Darussalam dan Nias (KPP NAD-Nias), Kredit Usaha Pembibitan Sapi (KUPS), dan Skema Sistem Resi Gudang (S-SRG) yang dikelola oleh Ditjen Perbendaharaan melalui Dit SMI dan KPPN Khusus Investasi dari tahun anggaran 2011 sampai dengan tahun anggaran 2015 seperti terlihat pada Gambar 1

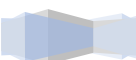
Dari Gambar 1 terlihat bahwa realisasi subsidi bunga kredit program mengalami kenaikan dan penurunan dari tahun anggaran 2011 sampai dengan tahun anggaran 2015, dengan realisasi rata-rata per tahun adalah adalah 335 miliar rupiah.



Gambar 1 Rincian pagu dan realisasi subsidi bunga kredit program yang dikelola Ditjen Perbendaharaan tahun anggaran 2011-2015 (dalam jutaan rupiah)

Kualitas dari laporan keuangan salah satunya dapat dilihat dari opini yang

diberikan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Opini merupakan



pernyataan profesional pemeriksa mengenai kewajaran informasi keuangan di dalam laporan keuangan. Kriteria dalam memberikan pernyataan opini tersebut adalah berdasarkan kesesuaian dengan SAP, kecukupan pengungkapan, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan efektivitas Sistem Pengendalian Intern (SPI).

Menurut BPK dalam laporan keuangan belanja subsidi bunga kredit program masih terdapat kekurangan mengenai Sistem Pengendalian Intern (SPI) pada belanja subsidi bunga kredit program yang perlu diperbaiki. Berdasarkan Tabel 1 dapat terlihat bahwa sistem pengendalian intern dalam belanja subsidi bunga kredit program perlu dievaluasi.

**Tabel 1 Temuan BPK atas LKBUN (999.07) di Ditjen Perbendaharaan**

TA	TEMUAN	URAIAN
2011	Sistem Pengendalian Intern	Sistem Pencatatan dan Pelaporan Utang Subsidi Kredit Program belum memadai
2012	Sistem Pengendalian Intern	Pencatatan dan pelaporan utang subsidi bunga kredit program pada Laporan Keuangan Belanja Subsidi Tahun 2012 belum memadai.
2013	Sistem Pengendalian Intern	Pengendalian atas Pengelolaan Belanja Subsidi Non Energi Kurang Memadai sehingga diragukan ketepatan sasaran (terkait Pengelolaan Belanja Subsidi Bunga Kredit Program Sebesar Rp 296,14 miliar).
2014	Sistem Pengendalian Intern	Penyaluran Barang/Jasa Bersubsidi oleh Badan Usaha Operator Melampaui Pagu Anggaran, terkait subsidi bunga kredit program pelampauan realisasi penyaluran oleh bank pelaksana kepada debitur sebesar Rp910,29 miliar (terhadap KPA Subsidi Bunga Kredit Program agar melakukan kajian dan evaluasi atas pengalokasian anggaran disesuaikan dengan Rencana Tahunan Penyaluran dan kebutuhan kurang bayar tahun sebelumnya) serta memanfaatkan mekanisme dana cadangan ( <i>escrow account</i> ) sebagaimana subsidi lainnya.
2015	Sistem Pengendalian Intern	Kebijakan akuntansi terkait penyajian beban dan utang subsidi belum diatur secara lengkap.

Sumber: LHP BPK RI dan Dit SMI tahun 2011 s.d 2015 (diolah)

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) merupakan suatu proses yang berjalan terus untuk semakin menyempurnakan pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan harus fleksibel dan dapat berubah sesuai dengan kebutuhan, pelaporan keuangan harus semakin andal yang ditunjang dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang semakin profesional dan peralatan yang semakin memadai dan aset semakin aman baik secara administrasi maupun fisik. Selain itu SPIP juga harus ditunjang dengan prosedur pengamanan yang memadai, ditaatinya peraturan yang berlaku dan semakin

tingginya integritas aparatur pemerintah (Suwanda D, Dailibas. 2016).

Proses internalisasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) perlu di dukung dengan penerapan *hard control* berupa Standard Operating Procedure (SOP) dan Satuan Tugas (SATGAS) implementasi SPIP (Hindriani N, Hanafi I Domai T. 2012). Kemudian Ernati (2015) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kualitas laporan keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bulukumba. Kelima unsur dari sistem pengendalian intern

memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan SKPD.

Dalil (2013), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pelaksanaan sistem pengendalian intern pada pelaksanaan pencairan anggaran atas beban APBN di KPPN Jakarta I telah cukup baik. Berdasarkan hal tersebut di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan penerapan sistem pengendalian intern dalam belanja subsidi bunga kredit program berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008.
2. Mengevaluasi sistem pengendalian intern dalam belanja subsidi bunga kredit program pada pengelola keuangan belanja subsidi bunga kredit program.

## METODE PENELITIAN

Sampel responden yang digunakan pada penelitian ini adalah pengelola keuangan subsidi bunga kredit program di Direktorat Sistem Manajemen Investasi dan pegawai/pejabat KPPN Khusus Investasi terkait belanja subsidi bunga kredit program tahun 2011 sampai dengan 2015 sebanyak 19 responden. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*.

Data yang digunakan untuk dianalisis meliputi data primer dan data sekunder yang diperoleh dari pihak-pihak terkait. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan melalui Interview (wawancara), yang dilakukan di tempat kerja informan, dengan tujuan agar diperoleh data dan informasi mengenai sistem pengendalian yang telah dilakukan. Selanjutnya melalui Dokumen, yang dilakukan melalui pengumpulan dokumen yang mendukung pelaksanaan sistem pengendalian intern dalam belanja subsidi bunga kredit program.

Uji instrumen penelitian dilakukan dengan uji validitas data dan uji reliabilitas data dengan bantuan aplikasi IBM SPSS versi 20. Kemudian Metode analisis menggunakan metode deskriptif dengan menginventarisir peraturan dan SOP terkait subsidi bunga kredit program sehingga dapat mendeskripsikan sistem pengendalian intern yang telah dilakukan serta wawancara terhadap pengelola keuangan subsidi bunga kredit program. Untuk mengevaluasi SPI belanja subsidi bunga kredit program, dilakukan dengan menggunakan skala pengukuran rating scale yang menggunakan data primer yang dihasilkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada pejabat dan pegawai yang menjadi pengelola keuangan subsidi bunga kredit program dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 sebagai responden. Isi dari kuesioner tersebut adalah pernyataan yang mewakili unsur dari sistem pengendalian intern belanja subsidi bunga kredit program. Alat analisis yang digunakan untuk membantu perhitungan rating scale adalah Microsoft Excel 2010.

**Tabel 2 Kriteria penilaian sistem pengendalian intern pemerintah**

No	Interval Penilaian	Kriteria
1	Skor 4	Sangat Baik
2	Skor 3,00 – 3,99	Baik
3	Skor 2,00 – 2,99	Kurang
4	Skor 1,00 – 1,99	Sangat Kurang

Sumber: Sugiyono (2009) diolah

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penerapan SPI dalam Belanja Subsidi Bunga Kredit Program

Kementerian Keuangan menggunakan konsep tiga lini pertahanan dalam memandang implementasi pengendalian intern sebagai lini



pertahanan tiga lapis termasuk Ditjen Perbendaharaan, yaitu:

1. Lini pertahanan pertama adalah manajemen dan seluruh pegawai yang melaksanakan proses bisnis. Lini pertahanan ini merupakan pertahanan terpenting dalam mencegah kesalahan, mendeteksi kecurangan, serta mengidentifikasi kelemahan dan kerentanan pengendalian. Dengan demikian, seluruh pimpinan dan pegawai harus memahami dan melaksanakan dengan sungguh-sungguh tugas dan tanggung jawab pengendalian kegiatan masing-masing.
2. Lini pertahanan kedua merupakan fungsi pemantauan. Dalam konteks pengendalian intern di Kementerian Keuangan, fungsi ini dijalankan oleh Unit Kepatuhan Internal (UKI) yang bertugas memantau pengendalian intern di setiap tingkatan manajemen. Unit pertahanan ini harus memperingatkan lini pertahanan pertama apabila dijumpai kelemahan pengendalian intern baik dari segi tahapan rancangan sampai dengan tahapan pelaksanaannya.
3. Lini pertahanan ketiga adalah fungsi auditor internal. Dalam konteks pengendalian intern di Kementerian Keuangan, fungsi ini dijalankan oleh Inspektorat Jenderal untuk peningkatan pengendalian intern dan memperbaiki kekurangan.

Penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPI) belanja subsidi bunga kredit program tidak terlepas dari SPI yang ada di Kementerian Keuangan. Selain itu, penerapan SPI dalam belanja subsidi bunga kredit program sangat erat kaitannya dengan SOP dan peraturan yang dilakukan mulai dari tahap perencanaan sampai dengan tahap pelaporan melalui review yang dilakukan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. Penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPI) belanja subsidi bunga kredit program dilakukan melalui penerapan unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern (SPI) dan dengan konsep tiga lini pertahanan yang telah ditetapkan Kementerian Keuangan, namun belum sistematis dalam pelaksanaannya karena tidak dilakukan secara rutin baik oleh kepatuhan internal yang ada di Direktorat Sistem Manajemen Investasi maupun Unit Kepatuhan Internal yang ada di KPPN Khusus Investasi. Kemudian sistem pengendalian intern yang ada dilakukan secara terpisah diantara masing-masing unsur sistem pengendalian intern yang seharusnya dapat menjadi satu dalam laporan sistem pengendalian intern belanja subsidi bunga kredit program.

### **Evaluasi SPI dalam Belanja Subsidi Bunga Kredit Program pada Pengelola Keuangan**

#### **Hasil Uji Validitas item (Tabel 3)**

**Tabel 3 Hasil Uji Validitas Item**

No	Unsur SPI	Jumlah Pernyataan	Jumlah Responden	r hitung	r tabel	Ket
1	Lingkungan Pengendalian	24	19	0.514 s.d 0.864	0.456	<b>Valid</b>
2	Penilaian Risiko	7	19	0.745 s.d 0.955	0.456	<b>Valid</b>
3	Kegiatan Pengendalian	22	19	0.504 s.d 0.875	0.456	<b>Valid</b>
4	Informasi & Komunikasi	5	19	0.684 s.d 0.883	0.456	<b>Valid</b>
5	Pemantauan	6	19	0.688 s.d 0.859	0.456	<b>Valid</b>

Berdasarkan Tabel 3, dapat terlihat bahwa dari masing-masing pernyataan yang mewakili dari masing masing unsur Sistem Pengendalian Intern (SPI) yang diajukan kepada responden adalah valid yang diperoleh dengan pengolahan menggunakan IBM SPSS Statistic 20,

yang menghasilkan 64 pernyataan dinyatakan valid yang didasarkan karena  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel. Hal ini menunjukkan adanya dukungan item tersebut dalam suatu hal yang ingin diungkap.

### Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas Item

No	Unsur SPI	Jumlah Pertanyaan	$r$ hitung	Keterangan
1	Lingkungan Pengendalian	24	0.955	reliabel
2	Penilaian Risiko	7	0.936	reliabel
3	Kegiatan Pengendalian	22	0.960	reliabel
4	Informasi & Komunikasi	5	0.797	reliabel
5	Pemantauan	6	0.864	reliabel

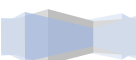
Berdasarkan Tabel 4, hasil uji reliabilitas dengan IBM SPSS Statistic 20 dapat terlihat bahwa  $r$  hitung dalam ukuran kemantapan alpha 0,79 sampai dengan 0,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang ada di dalam kuesioner reliabel karena nilai  $r$  hitung lebih besar dari 0.60.

### Unsur Lingkungan Pengendalian

Pengukuran yang dilakukan terhadap persepsi responden, diperoleh hasil bahwa jumlah skor total yang diperoleh dari pengisian kuesioner dari keseluruhan lingkungan pengendalian adalah sebesar 1.514 dengan prosentase Total Capaian Responden (TCR) sebesar 83% dari skala kriterium atau 3,32 (likert skala 4) sebagaimana disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5 Persepsi Responden Terhadap Lingkungan Pengendalian

No	Indikator	Pertanyaan	Nilai	Rata-rata	Skor Ideal	TCR (%)	Kriteria
1	Penegakan Integritas dan Nilai Etika	1	3.37	3.46	4	86.40	Baik
		2	3.42				
		3	3.58				
2	Komitmen Terhadap Kompetensi	5	3.32	3.29	4	82.37	Baik
		6	3.53				
		7	2.79				
		8	3.53				
3	Kepemimpinan yang Kondusif	9	3.32	3.44	4	85.96	Baik
		11	3.42				
		12	3.32				
4	Struktur Organisasi	13	3.58	3.35	4	83.77	Baik
		14	3.53				
		15	3.32				
		16	3.21				





5	Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab	17	3.37	<b>3.11</b>	<b>4</b>	<b>77.85</b>	<b>Baik</b>
		18	3.42				
		19	3.32				
		<b>20</b>	<b>2.63</b>				
		21	2.95				
6	Perwujudan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah yang Efektif	22	3.00	3.39	4	84.87	Baik
		23	3.42				
		24	3.37				
7	Hubungan Kerja yang Baik dengan Instansi Pemerintah terkait	25	3.53	3.50	4	87.50	Baik
		26	3.47				
		<b>Rata-rata</b>	<b>3.32</b>				

### Unsur Penilaian Risiko

Dalam unsur ini yang dilihat adalah kemampuan Dit SMI dan KPPN Khusus Investasi dalam melakukan identifikasi risiko dan analisis risiko. Berdasarkan pengukuran yang dilakukan sesuai Tabel 6,

diperoleh hasil bahwa jumlah skor total yang diperoleh dari pengisian kuesioner dari keseluruhan unsur penilaian risiko sebesar 426 dengan prosentase sebesar 80,08% dari skala kriterium 3,20 (likert skala 4).

**Tabel 6 Persepsi Responden Terhadap Penilaian Risiko**

No	Indikator	Pertanyaan	Nilai	Rata-rata	Skor Ideal	TCR (%)	Kriteria
1	Identifikasi Risiko	1	3.21	<b>3.18</b>	<b>4</b>	<b>79.39</b>	<b>Baik</b>
		2	<b>3.16</b>				
		3	<b>3.16</b>				
2	Analisis Risiko	4	3.37	3.22	4	80.59	Baik
		5	3.21				
		6	3.11				
		7	3.21				
<b>Rata-rata</b>			<b>3.20</b>	<b>4</b>	<b>80.08</b>	<b>Baik</b>	

Hal ini menunjukkan bahwa unsur penilaian risiko dalam pengelolaan belanja subsidi bunga kredit program telah berjalan dengan baik.

### Unsur Kegiatan Pengendalian

Hasil pengukuran unsur kegiatan pengendalian sebagaimana tampak pada Tabel 7. Dalam unsur ini yang dilihat adalah review kinerja, pembinaan SDM, Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi, Pengendalian fisik atas aset, penetapan review kinerja, pemisahan fungsi, otorisasi atas transaksi dan

kejadian yang penting, pencatatan yang akurat dan tepat, serta dokumentasi yang baik. Hasil perolehan berdasarkan persepsi responden seperti tampak pada Tabel 7 menunjukkan skor total yang diperoleh dari pengisian kuesioner keseluruhan unsur kegiatan pengendalian sebesar 1423 dengan prosentase sebesar 85.11% dari skala kriterium 3.40 (likert skala 4). Hal ini menunjukkan bahwa unsur kegiatan pengendalian telah berjalan dengan baik. Namun terdapat salah satu sub unsur yang bernilai kurang

dengan prosentase Total Capaian Responden (TCR) sebesar 73.68% dari skala kriterium 2.95 (likert skala 4) dalam pembinaan SDM terkait pengadaan

pelatihan guna meningkatkan pengetahuan pegawai dalam pengelolaan belanja subsidi bunga kredit program.

**Tabel 7 Persepsi Responden Terhadap Unsur Kegiatan Pengendalian**

No	Indikator	Pertanyaan	Nilai	Rata-rata	Skor Ideal	TCR (%)	Kriteria
1	Review Kinerja	1	3.63	3.63	4	90.79	Baik
2	Pembinaan SDM	2 3	3.11 <b>2.79</b>	<b>2.95</b>	<b>4</b>	<b>73.68</b>	<b>Kurang</b>
3	Pengendalian atas Sistem Informasi	4 5 6	3.32 3.42			83.8	
			3.32 3.37	3.36	4	8	Baik
4	Pengendalian Fisik atas Aset	7 8 9	3.37			80.9	
			3.11 3.58	3.24	4	2	Baik
5	Penetapan dan Review kinerja	10 11	3.58		4	89.47	Baik
6	Pemisahan Fungsi	12 13	3.32			84.2	
			3.42 3.63 3.53	3.37	4	1	Baik
7	Otorisasi atas Transaksi dan Kejadian Penting	14 15 16	3.63 3.53			89.8	
			3.58 3.63 3.47	3.59	4	0	Baik
8	Pencatatan yang Akurat dan Tepat	17 18 19	3.63 3.47			87.2	
			3.63 3.37	3.49	4	8	Baik
9	Dokumentasi yang Baik	20 21 22	3.37			84.2	
			3.37	3.37	4	1	Baik
<b>Rata-rata</b>			<b>3.40</b>		<b>4</b>	<b>85.11</b>	<b>Baik</b>

### Unsur Informasi dan Komunikasi

Unsur keempat dari sistem pengendalian intern adalah informasi dan komunikasi. Dalam unsur ini menekankan bagaimana Dit SMI dan KPPN Khusus Investasi dalam penyediaan sarana komunikasi, pengelolaan dan pengembangan sistem informasi.

Berdasarkan pengukuran yang dilakukan sesuai Tabel 8, diperoleh hasil bahwa jumlah skor total yang diperoleh dari pengisian kuesioner terkait unsur informasi dan komunikasi sebesar 303 dengan prosentase TCR sebesar 79.74% dari skala kriterium 3.19 (likert skala 4).



**Tabel 8 Persepsi Responden Terhadap Unsur Informasi dan Komunikasi**

No	Indikator	Pertanyaan	Nilai	Rata-rata	Skor Ideal	TCR (%)	Kriteria
1	Tersedianya sarana komunikasi	1	3.37				
		2	3.11				
		3	3.16	3.21	4	80.26	Baik
2	Pengelolaan & Pengembangan Sistem Informasi	4	3.21				
		5	3.11	3.16	4	78.95	Baik
<b>Rata-rata</b>		<b>6</b>	<b>3.19</b>		<b>4</b>	<b>79.74</b>	<b>Baik</b>

Hasil perolehan berdasarkan persepsi responden seperti tampak pada Tabel 8, menunjukkan bahwa unsur informasi dan komunikasi telah berjalan dengan baik. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik, dapat ditingkatkan melalui sub unsur pengelolaan dan pengembangan sistem informasi yang mempunyai prosentase TCR sebesar 78.95% dari skala kriterium 3.16 (likert skala 4). Nilai prosentase sub unsur pengelolaan dan pengembangan sistem informasi lebih rendah apabila dibandingkan dengan sub unsur lainnya dalam unsur informasi dan komunikasi.

### Unsur Pemantauan

Unsur pemantauan merupakan unsur kelima dari sistem pengendalian intern. Pemantauan merupakan proses penilaian atas mutu kerja sistem pengendalian intern dan proses yang memberikan keyakinan bahwa temuan audit dan evaluasi lainnya segera ditindaklanjuti.

Berdasarkan pengukuran yang dilakukan diperoleh hasil bahwa jumlah skor total yang diperoleh dari pengisian kuesioner terkait unsur pemantauan sebesar 377 dengan prosentase Total Capaian Responden (TCR) sebesar 82.68% dari skala kriterium 3.31 (likert skala 4), seperti terlihat pada Tabel 9.

**Tabel 9 Persepsi Responden Terhadap Unsur Pemantauan**

No	Indikator	Pertanyaan	Nilai	Rata-rata	Skor Ideal	TCR (%)	Kriteria
1	Pemantauan Berkelanjutan	1	3.26				
		2	3.11				
		3	3.42	3.26	4	81.58	Baik
2	Evaluasi Terpisah	4	3.32				
		5	3.26				
		6	3.47	3.35	4	83.77	Baik
<b>Rata-rata</b>			<b>3.31</b>		<b>4</b>	<b>82.68</b>	<b>Baik</b>

Hasil perolehan berdasarkan persepsi responden ini menunjukkan bahwa unsur pemantauan telah berjalan dengan baik. Namun demikian, untuk mencapai kondisi yang lebih baik, dapat ditingkatkan melalui sub unsur pemantauan berkelanjutan yang mempunyai prosentase Total Capaian Responden (TCR) sebesar 81.58% dari

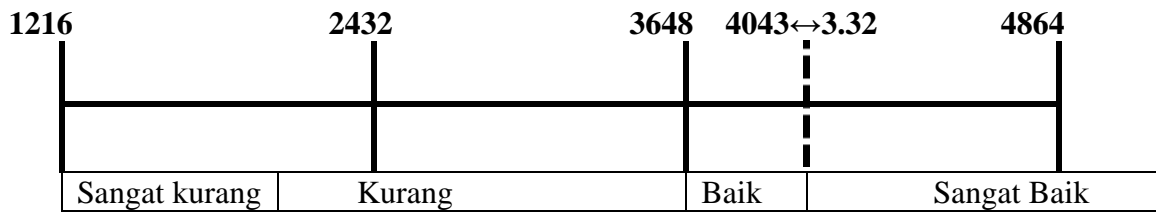
skala kriterium 3.26 (likert skala 4). Nilai prosentase sub unsur pemantauan berkelanjutan lebih rendah apabila dibandingkan dengan sub unsur lainnya dalam unsur pemantauan.

### Ikhtisar

Seluruh unsur sistem pengendalian intern yang terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan

pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan telah berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan bahwa dari 64 pertanyaan yang disampaikan, skor kriterium yang diperoleh secara

keseluruhan adalah 4 043 dengan persentase Total Capaian Responden (TCR) sebesar 83.12% dari skala kriterium 3.32 (likert skala 4).



Berdasarkan analisis dari kelima unsur sistem pengendalian intern yang sudah diuraikan sebelumnya sebagaimana Tabel 10, maka dapat diketahui bahwa nilai terendah dari seluruh unsur Sistem Pengendalian Intern adalah unsur

Informasi dan Komunikasi, hal ini dikarenakan sistem informasi yang ada hanya dapat digunakan sebatas pembayaran subsidi bunga dan tidak terkait verifikasi tagihan subsidi bunga serta pengujian ketepatan sasaran.

Tabel 10 Hasil Rating Scale masing-masing unsur SPI pada responden

No	Unsur SPI	Nilai	Skor Ideal	TCR (%)	Kriteria
1	Lingkungan Pengendalian	3.32	4	83.00	Baik
2	Penilaian Risiko	3.20	4	80.08	Baik
3	Kegiatan Pengendalian	3.40	4	85.11	Baik
4	Informasi & Komunikasi	3.19	4	79.74	Baik
5	Pemantauan	3.31	4	82.68	Baik

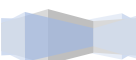
Indikator Pembinaan SDM dalam unsur kegiatan pengendalian menghasilkan nilai yang masih kurang seperti tampak pada Tabel 7. Hal ini disebabkan karena tidak adanya pelatihan terkait pengelolaan subsidi bunga kredit program untuk pengelola keuangan belanja subsidi bunga kredit program ketika masih dikelola oleh Direktorat Sistem Manajemen Investasi maupun sesudah dikelola oleh KPPN Khusus Investasi.

**Implikasi Kebijakan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian ini berupaya mengevaluasi sistem pengendalian intern belanja subsidi bunga kredit program sehingga dapat menunjukkan hal-hal yang harus

diperhatikan dan diperbaiki oleh manajemen yang terlibat dalam belanja subsidi bunga kredit program. Hal-Hal yang perlu diperhatikan dan harus diperbaiki menurut penelitian ini adalah:

1. Pembuatan peraturan terkait pelaksanaan pengendalian intern belanja subsidi bunga kredit program agar sistematis dan terpadu yang melibatkan manajemen belanja subsidi bunga kredit program, Unit Kepatuhan Internal (UKI) di Ditjen Perbendaharaan dan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan sehingga menjadi satu rangkaian yang utuh.
2. Unsur informasi dan Komunikasi harus memperoleh perhatian karena memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan dengan unsur yang lain



khususnya dalam pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi (SI). Hal ini disebabkan sistem informasi yang ada hanya dapat digunakan dalam pembayaran tagihan kepada bank pelaksana namun belum dapat digunakan dalam memverifikasi tagihan dan menilai ketepatan sasaran sehingga dibutuhkan pembuatan ataupun pengembangan sistem informasi.

3. Sub unsur pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam unsur kegiatan pengendalian perlu dilakukan dengan adanya pendidikan dan pelatihan, karena dengan SDM yang handal dapat meningkatkan unsur kegiatan pengendalian yang mempunyai tujuan utama mengantisipasi agar risiko tidak sampai menjadi masalah.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Penerapan Sistem Pengendalian Intern belanja subsidi bunga kredit program dilakukan melalui unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern. Konsep tiga lini pertahanan (*Three Lines of Defense*) telah diterapkan namun belum menjadi fokus dalam satu rangkaian yang utuh dari manajemen yang mengelola belanja subsidi bunga kredit program, Unit Kepatuhan Internal (UKI) di Ditjen Perbendaharaan dan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan.
2. Evaluasi terhadap Sistem Pengendalian Intern (SPI) Belanja Subsidi Bunga Kredit Program melalui pengelola keuangan menunjukkan bahwa Unsur sistem pengendalian intern telah berjalan dengan baik. Nilai terendah terdapat pada unsur informasi dan komunikasi yang disebabkan karena sistem informasi yang ada hanya terkait penyaluran dana dan tidak terkait

ketepatan sasaran. Pada unsur kegiatan pengendalian terdapat indikator yang masih bernilai kurang terkait pembinaan SDM. Hal ini disebabkan karena tidak adanya pelatihan untuk pengelola keuangan belanja subsidi bunga kredit program.

### SARAN

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

1. Memperluas objek penelitian yaitu seluruh kementerian yang terkait belanja subsidi bunga kredit program.
2. Memperluas cakupan responden penelitian dengan mengikutsertakan kementerian dan lembaga lain yang terkait dalam belanja subsidi bunga kredit program.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan mengukur tingkat efektivitas sistem pengendalian intern dalam belanja subsidi bunga kredit program.

### DAFTAR PUSTAKA

- A. Faroby Falatehan. 2016. *Analytical Hierarchy Process (AHP) Teknik Pengambilan Keputusan untuk Pembangunan Daerah*. Indomedia Pustaka. Yogyakarta (ID).
- Alek Murtin. 2015. Internal Control Peran dan Perkembangannya. Volume 1, No.1 tahun 2015, Hal 1-10. Jurnal Akuntansi dan Investasi UMY. (ID)
- [BPK]. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. 2013. Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2012. Laporan Hasil Pemeriksaan atas Sistem Pengendalian Intern. Jakarta.
- [BPK]. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. 2014. Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2013. Laporan Hasil

- Pemeriksaan atas Sistem Pengendalian Intern. Jakarta.
- [BPK]. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. 2015. Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2014. Laporan Hasil Pemeriksaan atas Sistem Pengendalian Intern. Jakarta.
- [BPK]. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. 2016. Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2015. Laporan Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2007-2014. Jakarta.
- Bambang Hartadi. 1999. *Sistem Pengendalian Intern dalam Hubungannya dengan Manajemen dan Audit*. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta. (ID)
- Brejita Mamuja. 2016. Analisis Efektivitas Penerapan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Instansi Pemerintah di Dinas Pendapatan Kota Manado. Volume 4 No.1 tahun 2016: 165-171. ISSN 2303-1174. Jurnal EMBA. (ID)
- Dadang Suwanda dan Dailibas. 2016. *Panduan Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Penerbit PPM. Jakarta. (ID)
- Dadang Suwanda dan Agus Purwoko. 2016. *Menyusun Standard Operating Procedures Lembaga Pemerintah Berbasis Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Penerbit PPM. Jakarta. (ID)
- Duwi Priyatno. 2012. *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan Aplikasi SPSS 20*. ANDI. Yogyakarta. (ID)
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan RI. 2012. Laporan Keuangan Bagian Anggaran Bendahara Umum Negara Belanja Subsidi Bunga Kredit Program (999.07) Tahun 2011 audited. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan RI. 2013. Laporan Keuangan Bagian Anggaran Bendahara Umum Negara Belanja Subsidi Bunga Kredit Program (999.07) Tahun 2012 audited. Jakarta.
- Erniati. 2015. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), Sistem Pengendalian Internal (SPI), dan Kebijakan Akuntansi terhadap Kualitas Laporan Keuangan SKPD Kabupaten Bulukumba. Tesis Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar (ID).
- Feng, M., Li, Chan. dan McVay, Sarah. 2009. Internal Control and Management guidance. Volume 48 tahun 2009:190-209. *Journal of Accounting and Economics*.
- M. Irsan Dalil 2013. Analisis Sistem Pengendalian Internal Pemerintah: Studi Kasus Pelaksanaan Pencairan Anggaran di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jakarta I. Tesis Program Studi Magister Akuntansi Universitas Indonesia Jakarta (ID).
- M. Djafar Saidi. 2011. *Hukum Keuangan Negara*. Rajawali Pers. Jakarta. (ID)
- Nuning Hindriani, Iman Hanafi, Tjahjanudin Domai. 2012. Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran di Daerah (Studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Madiun). Volume 15 No.3 tahun 2012. ISSN:1411-99. E-ISSN:2338-1884. Wacana, jurnal sosial dan Humaniora. (ID)
- Nurhasanah. 2016. Efektivitas Pengendalian Internal, Audit Internal, Karakteristik Instansi dan Kasus Korupsi (Studi Empiris di Kementerian/Lembaga). Volume 2 No.1 tahun 2016: 27-48. Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas Keuangan Negara. (ID)
- Pemerintah Republik Indonesia. 2008. *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*.



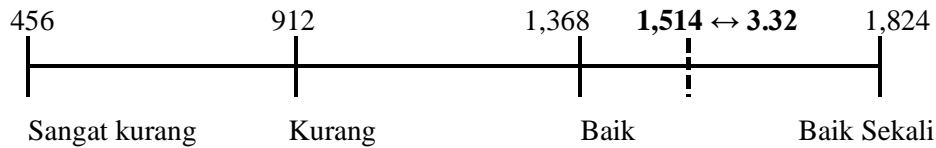
- Jakarta. Sekretariat Negara RI. Jakarta. (ID)
- Richard Anthony. 2016. Strategi Penguatan Sistem Pengendalian Intern Dalam Penatausahaan Barang Milik Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Bogor. Tesis Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor (ID).
- Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Soritaon Siregar. 2010. *Kebijakan Subsidi di Tengah Ancaman Krisis Ekonomi*. PT Adamantium Kreasi Cipta, Jakarta. (ID)
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta. Bandung. (ID)
- Sugiyono. 2015. *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung. (ID)
- Sujianto, Agus Eko. 2007. *Aplikasi Statistik dengan SPSS untuk Pemula*. Prestasi Pustaka. Jakarta. (ID)
- Susilawati dan Riana. 2014. Standar Akuntansi Pemerintah dan Sistem Pengendalian Intern sebagai Antesedan Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. Volume XI No.1 tahun 2014. ISSN: 1693-4482. *STAR-Study & Accounting Research*. (ID)

**Lampiran 1. Skor persepsi responden terhadap unsur-unsur SPI belanja subsidi bunga kredit program**

**1) Unsur Lingkungan Pengendalian**

Rincian Skor Lingkungan Pengendalian

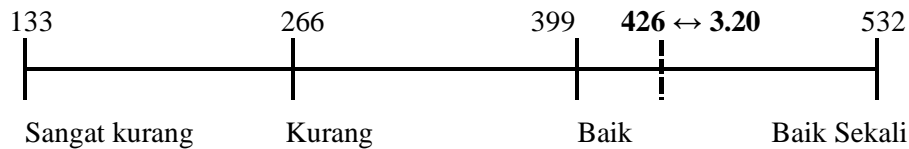
- Nilai maksimum berdasarkan skor tertinggi = 1,824
- Nilai Minimum berdasarkan skor terendah = 456
- Tingkat capaian responden = 1,514



**2) Unsur Penilaian Risiko**

Rincian Skor Lingkungan Pengendalian

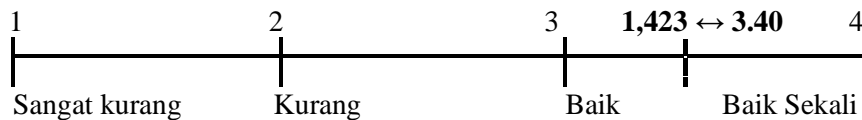
- Nilai maksimum berdasarkan skor tertinggi = 532
- Nilai Minimum berdasarkan skor terendah = 133
- Tingkat capaian responden = 426



**3) Unsur Kegiatan Pengendalian**

Rincian Skor Lingkungan Pengendalian

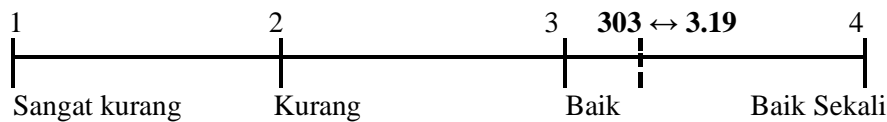
- Nilai maksimum berdasarkan skor tertinggi = 1,672
- Nilai Minimum berdasarkan skor terendah = 418
- Tingkat capaian responden = 1,423



**4) Unsur Informasi dan Komunikasi**

Rincian Skor Lingkungan Pengendalian

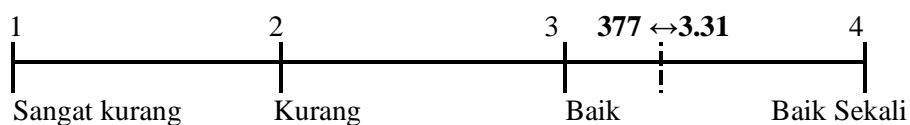
- Nilai maksimum berdasarkan skor tertinggi = 380
- Nilai Minimum berdasarkan skor terendah = 95
- Tingkat capaian responden = 303



**5) Unsur Pemantauan**

Rincian Skor Lingkungan Pengendalian

- Nilai maksimum berdasarkan skor tertinggi = 456
- Nilai Minimum berdasarkan skor terendah = 114
- Tingkat capaian responden = 377





**Lampiran 2 Rencana Program dan Kegiatan**

No	Strategi	Program	Kegiatan	Lembaga	
1	Pembuatan Sistem Informasi yang terintegrasi dalam verifikasi dan ketepatan sasaran	Program Peningkatan Efektivitas Pengeluaran Negara	1	Pengkajian Sistem Informasi	Direktorat SMI bekerja sama dengan KPPN
			2	Pengembangan Sistem Informasi	Khusus Investasi, Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi
			3	Implementasi Sistem Informasi	Perbendaharaan, Itjen Kementerian Keuangan,
			4	Dukungan Manajemen dan Dukungan Teknis lainnya Ditjen Perbendaharaan	Dit. Ang. Bidang POLHUKAM dan BA BUN, Pusintek Kemenkeu, bank pelaksana.
2	Penyempurnaan Peraturan dan SOP	Program Pengelolaan Perbendaharaan Negara	1	Pengkajian peraturan Menteri Keuangan	Dit SMI bekerjasama dengan KPPN Khusus Investasi, Itjen
			2	Penyempurnaan Peraturan Menteri Keuangan	Kementerian Keuangan, Direktorat Sistem Informasi & Teknologi
			3	Penyusunan Peraturan Menteri Keuangan	Perbendaharaan, Bagian OTL Setditjen
			4	Penyusunan Peraturan Dirjen Perbendaharaan tentang SOP	Perbendaharaan, Biro Hukum Setjen Kemenkeu.
3	Pembentukan Forum Pengawasan dan Pengendalian	Program Monitoring dan Evaluasi	1	Koordinasi Pelaksanaan Pengawasan & Pengendalian	Dit SM bekerjasama dengan KPPN Khusus Investasi, Itjen Kemenkeu,
			2	Pelaksanaan Monitoring & Evaluasi	Direktorat Sistem Perbendaharaan, Bagian OTL Setditjen
			3	Pelaporan monitoring dan evaluasi	Perbendaharaan, Biro Hukum Setjen Kementerian
			4	Dukungan Manajemen dan Dukungan Teknis lainnya Ditjen Perbendaharaan	Keuangan, Kementerian teknis terkait.
4	Pembinaan SDM Pengelola Subsidi Bunga	Program Peningkatan Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur Negara	1	Bimbingan Teknis SDM pengelola subsidi bunga kredit program	Direktorat SMI bekerja sama dengan KPPN Khusus Investasi, Bagian Sumber Daya Manusia
			2	Diklat Teknis Substantif pengelolaan subsidi bunga kredit program	Setditjen Perbendaharaan, BPPK, Pusdiklat Keuangan
			3	Pembinaan Pemantauan dan Evaluasi	Umum dan Kebendaharaan Negara.
5	Penilaian dan Review Pengendalian Intern atas Pelaporan Keuangan	Program Pembinaan akuntansi Keuangan Negara	1	Pembinaan sistem dan dukungan teknis perbendaharaan	Dit SMI bekerjasama dengan KPPN Khusus Investasi, Itjen
			2	Pelaksanaan Monitoring, Evaluasi & Pelaporan	Kementerian Keuangan, Direktorat Sistem Perbendaharaan, UKI, Biro Hukum Setjen Kementerian Keuangan

## STRATEGI PENCEGAHAN KECURANGAN (*FRAUD*) DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN PEMERINTAH MENGGUNAKAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*

*The Strategies for Fraud Prevention on Government Financial Management  
with Analytical Hierarchy Process*

**Novia Tri Kurniasari<sup>1</sup>, Anna Fariyanti<sup>2</sup>, Nirwan Ristiyanto<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Staf Pusat Penelitian dan Pengembangan Hutan. Kementerian Kehutanan. Email:  
noviakurniasari87@yahoo.co.id

<sup>2</sup>Staff Pengajar Departemen Agribisnis. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. Email:  
a\_fariyanti@yahoo.com

<sup>3</sup>Staff Pengajar Manajemen Pembangunan Daerah. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB Email:  
nirwanristiyanto@yahoo.com

### ABSTRACT

*Fraud phenomenon involves many actors from the government sector. Fraudulent practices in government has a negative impact on the economic and social sectors. Therefore, need for prevention effort to avoid state's material and non material losses. The objectives of this study were to formulate fraud prevention strategies by using Analytical Hierarchy Process. Sources of data used in this study were questionnaires and interviews to 5 expert respondent. Strategies for fraud prevention on government financial management: (1) improving the supervision and control system, (2) improving the organizational culture, (3) formulating anti fraud value in the organization, (4) implementing reward system and punishment firmly, (5) anti fraud socialization for employees, and (6) forming agent of change.*

*Key words: fraud prevention, internal control system, organizational culture, anti fraud value, Analytical Hierarchy Process*

### ABSTRACT

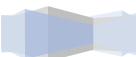
Fenomena kecurangan banyak melibatkan pelaku dari sektor pemerintahan. Praktik kecurangan di pemerintahan berdampak negatif di sektor ekonomi dan sosial. Oleh karena itu, perlu upaya pencegahan untuk menghindari kerugian negara material maupun non material. Tujuan penelitian ini adalah merumuskan strategi pencegahan *fraud* dalam pengelolaan keuangan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan wawancara kepada 5 responden yang dianggap ahli. Strategi pencegahan *fraud* dalam pengelolaan keuangan pemerintah adalah: (1) Perbaikan sistem pengawasan dan pengendalian, (2) meningkatkan kultur organisasi, (3) merumuskan nilai anti *fraud*, (4) menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang tegas, (5) sosialisasi anti *fraud* bagi pegawai, dan (6) membentuk agen perubahan.

Kata Kunci: Pencegahan *Fraud*, Sistem Pengendalian Intern, Budaya Organisasi, Nilai Anti *Fraud*, Proses Hirarki Analisis

### PENDAHULUAN

*Fraud* masih menjadi isu fenomenal dan menarik untuk dibahas dengan kasus-kasus yang kini tengah berkembang dalam masyarakat. *Association Of Certified Fraud Examiners* menggolongkan *fraud* dalam tiga jenis, yaitu kecurangan dalam

laporan keuangan, penyalahgunaan aset dan korupsi (Surjandari dan Martaningtyas 2015). Salah satu jenis *fraud* yang paling sering terjadi di sektor pemerintahan yaitu berkaitan dengan praktik korupsi. Korupsi berasal dari bahasa latin, *Corruptio-Corruptere* yang artinya busuk, rusak, menggoyahkan,



memutarbalik atau menyogok (Permana *et al.* 2017).

Indonesia merupakan salah satu negara dengan tingkat korupsi yang tinggi. Data yang dihimpun oleh *Indonesian Corruption Watch* menunjukkan bahwa selama tahun 2016, terdapat 482 kasus korupsi dengan total kerugian negara sebesar Rp 1,47 Triliun (*Indonesian Corruption Watch* 2017). Transparansi Internasional dalam surveynya tahun 2016 juga menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat 90 dari 176 negara yang diukur tingkat korupsinya dengan skor 37 (*Transparency International* 2016).

Reformasi dibidang keuangan negara telah dilaksanakan melalui paket Undang-Undang yang terdiri dari Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara. Ketiganya merupakan landasan dan pedoman agar keuangan negara dapat dikelola secara tertib, ekonomis, efisien, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Sejalan dengan tujuan tersebut, Undang-Undang nomor 28 tahun 2009 mengamanatkan untuk mewujudkan penyelenggaraan negara yang bebas dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Banyaknya aturan tersebut diterbitkan sebagai upaya untuk menekan tingginya kasus kecurangan di Indonesia, namun ternyata belum bisa mengurangi jumlah kasus yang terjadi. Bahkan kecurangan yang melibatkan aparat pemerintah cenderung mengalami peningkatan. Data Komisi Pemberantasan Korupsi menunjukkan dari tahun 2004 sampai 2016, sebanyak 382 dari 616 pelaku tindak korupsi berdasarkan jabatan/profesi merupakan aparat

pemerintah (Komisi Pemberantasan Korupsi 2017).

Pemerintah sebagai pengemban amanat dari rakyat mempunyai kewajiban untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, salah satunya adalah mengelola keuangan negara dengan baik dan *accountable*. Namun, pada pelaksanaannya banyak praktik kecurangan yang berdampak negatif pada sektor ekonomi maupun sosial (Lediastuti dan Subandijo 2014). Salah satu indikator terjadinya permasalahan dalam pengelolaan keuangan instansi pemerintah juga dapat dilihat dari hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan terhadap laporan keuangan.

Kecurangan dapat terjadi di instansi pemerintah manapun termasuk Badan X1. Pemeriksaan BPK atas laporan keuangan Badan X1 dari tahun 2013-2015 menemukan adanya kelemahan dalam sistem pengendalian intern. Temuan tersebut merupakan indikasi bahwa dalam pengelolaan keuangan Badan X1 belum menyajikan informasi keuangan yang handal dan masih rawan terhadap kecurangan, sehingga diperlukan upaya pencegahan. Upaya pencegahan *fraud* lebih efektif untuk dilakukan dibandingkan dengan upaya *represif*, antara lain menghindari kerugian negara yang lebih besar, serta rusaknya nama baik institusi dan individu. Selain itu, melakukan pencegahan dari awal akan lebih murah dan lebih efektif daripada mendeteksi setelah terjadinya *fraud* (Abdullahi 2015).

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan alat analisis yang digunakan untuk membantu para pembuat keputusan untuk mengidentifikasi dan sekaligus membuat prioritas berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, pengetahuan yang dimiliki, dan pengalaman yang mereka miliki untuk masing-masing masalah yang dihadapi (Saaty 1993). Model AHP menggunakan persepsi seseorang yang ahli (*expert*) sebagai input utamanya,

sehingga diharapkan strategi yang dirumuskan dapat benar-benar sesuai dengan yang dibutuhkan oleh instansi pemerintah. Berdasarkan hal tersebut, tujuan penelitian ini adalah merumuskan strategi untuk mencegah terjadinya kecurangan (*fraud*) dalam pengelolaan keuangan pemerintah menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*.

**METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan data primer melalui wawancara terstruktur dan pengisian kuesioner AHP kepada 5 responden yang dianggap ahli (*expert*) dan berkompeten dalam pengelolaan keuangan. Responden berasal dari Sekretariat Badan XI, Inspektorat Jenderal Kementerian X, Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) serta akademisi. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Mei 2017.

Penelitian ini dalam memformulasikan strategi menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan aplikasi Expert Choice 11 dalam mengolah data. Metode AHP dipilih untuk memformulasikan strategi pencegahan *fraud* dalam pengelolaan keuangan pemerintah karena metode AHP mudah dalam menjelaskan proses pengambilan keputusan serta dapat digambarkan secara grafis. Selain itu, kelebihan model AHP dibandingkan model pengambilan keputusan lainnya terletak pada kemampuan AHP untuk memecahkan masalah yang *multiobjectives* dan *multicriterias* (Saaty 1993).

Menurut Saaty (1993) prinsip dasar AHP ada tiga, yaitu:

1. Menyusun Hirarki

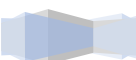
Penyusunan hirarki dilakukan dengan cara mengidentifikasi pengetahuan atau informasi yang sedang diamati. Penyusunan tersebut dimulai dari permasalahan yang kompleks dan diuraikan menjadi elemen pokoknya. Elemen pokok ini diuraikan lagi ke dalam bagian-bagian yang lebih detail dan seterusnya. Hirarki prioritas strategi dalam penelitian ini disusun berdasarkan studi literatur dan wawancara dengan pejabat terkait. Struktur hirarki terdiri atas lima level, yaitu level 1 fokus, level 2 faktor, level 3 aktor, level 4 kendala dan level 5 strategi. Tujuan akhir dari perumusan strategi menggunakan analisis AHP adalah memilih prioritas strategi yang paling baik.

2. Menetapkan Prioritas

Langkah pertama yang dilakukan dalam menetapkan prioritas elemen pengambilan keputusan adalah dengan membuat perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Elemen-elemen tersebut dibandingkan berpasangan terhadap kriteria yang telah ditentukan. Untuk perbandingan berpasangan ini digunakan bentuk matriks. Dalam memulai perbandingan berpasangan ini, dimulai pada puncak hirarki untuk memilih kriteria atau sifat yang akan digunakan untuk melakukan perbandingan yang pertama (*focus*). Kemudian membandingkan elemen-elemen ditingkat bawahnya sesuai jumlah dalam matrik. Contoh matrik perbandingan berpasangan dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1 Matrik untuk perbandingan berpasangan**

Fokus	Efektivitas SPI	Budaya Organisasi	Moralitas Individu
Efektivitas SPI	1		
Budaya Organisasi		1	
Moralitas Individu			1



Langkah berikutnya untuk mengisi matriks perbandingan berpasangan tersebut adalah mengisi berdasarkan skala nilai dengan angka antara 1 sampai 9. Nilai dan definisi nilai 1 sampai 9 dari skala perbandingan Saaty.

### 3. Konsistensi Logis

Langkah terakhir yang dilakukan dalam proses hirarki analitik adalah dengan memperhitungkan konsistensi logis, yaitu semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten sesuai dengan kriteria yang logis. Proses hirarki analitik mengukur konsistensi menyeluruh dari berbagai pertimbangan melalui suatu rasio konsistensi. Nilai konsistensi yang dapat diterima adalah  $\leq 0,1$  karena jika nilai konsistensi lebih dari 10% artinya pertimbangan mungkin agak acak dan perlu diperbaiki (Saaty 1993).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis dengan *Analytical Hierarchy Process*

Perumusan strategi pencegahan *fraud* dalam pengelolaan keuangan Badan X1 menggunakan metode *analytical hierarchy process* (AHP) sehingga prioritas yang dihasilkan akan bersifat konsisten dengan teori, logis dan transparan. Struktur AHP yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 5 (lima) level, yaitu fokus, faktor, aktor, kendala dan strategi. Faktor-faktor yang digunakan dalam penyusunan hirarki adalah faktor yang berpengaruh terhadap *fraud* dalam pengelolaan keuangan, yaitu efektivitas sistem pengendalian intern, budaya etis organisasi dan moralitas individu.

Aktor-aktor yang digunakan dalam penyusunan hirarki adalah aktor yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan faktor pendorong terjadinya *fraud* yaitu eselon II, auditor internal dan auditor eksternal. Kendala-kendala yang menjadi skala prioritas dalam penyusunan hirarki adalah kendala

yang dianggap dapat mempengaruhi aktor dalam upaya mencegah terjadinya *fraud*. Kendala-kendala tersebut adalah aspek individu, aspek organisasi, dan aspek peraturan

Level terakhir dalam penyusunan strategi adalah alternatif-alternatif strategi yang dipilih untuk mencegah terjadinya *fraud* dalam pengelolaan keuangan di Badan X1. Hasil perumusan strategi dengan AHP sesuai dengan hirarki dan urutan prioritas masing-masing level disajikan pada Gambar 1.

Tingkat peranan antar unsur pada setiap level dengan level di atasnya adalah sebagai berikut:

### 1. Tingkat Peranan Faktor dalam Pencegahan *Fraud* dalam Pengelolaan Keuangan Badan X1

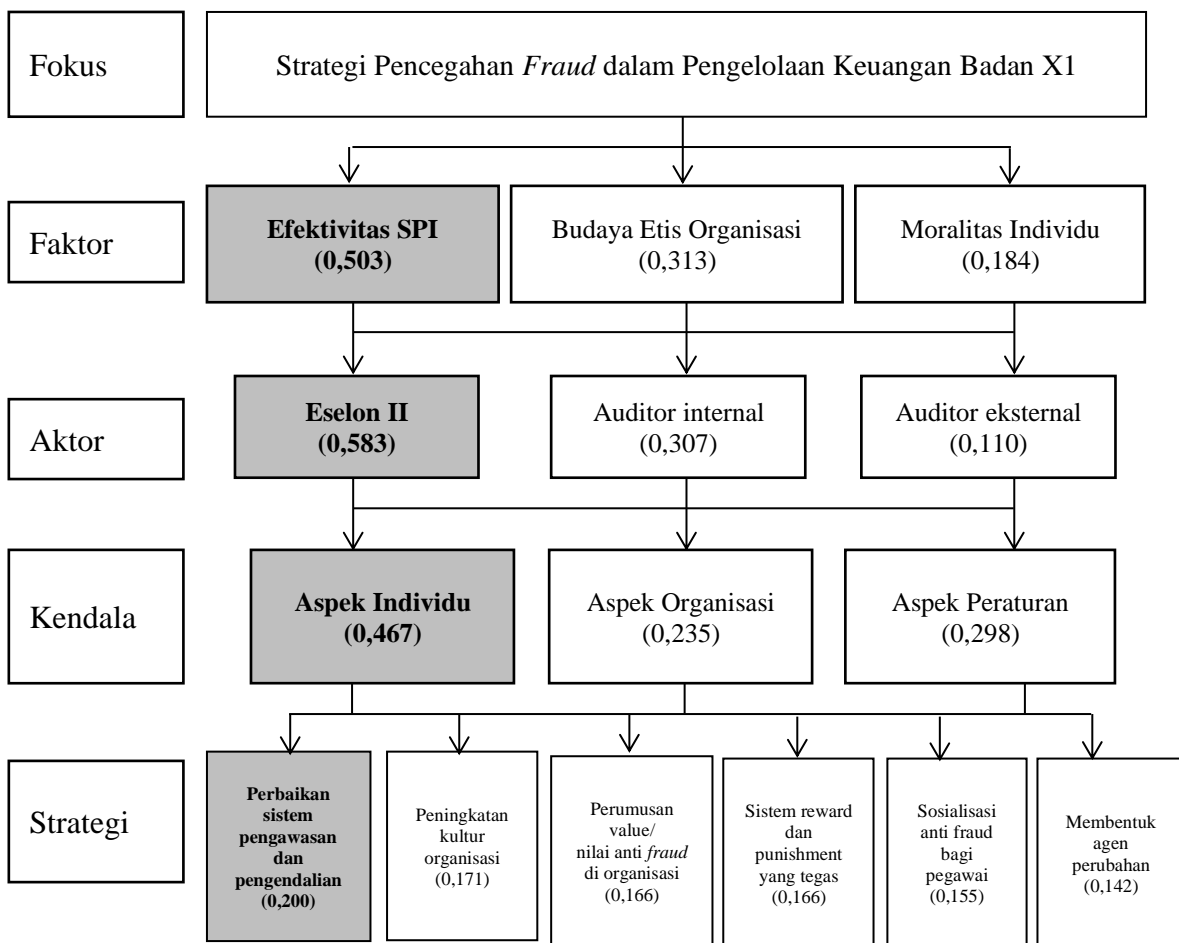
Dari hasil pengolahan dengan metode AHP, perbandingan antar unsur "Faktor" Strategi Pencegahan *Fraud* dalam Pengelolaan Keuangan Badan X1, yaitu prioritas pertama sistem pengendalian intern dengan nilai 0,503. Sistem pengendalian intern dinilai sebagai prioritas pertama karena dengan adanya sistem yang efektif akan menghilangkan adanya peluang bagi pegawai untuk melakukan *fraud*. Rae dan Subramaniam (2008) menemukan bahwa kualitas pengendalian internal dapat menekan terjadinya *fraud* karyawan. Jika kualitas sistem pengendalian intern buruk, maka bisa menjadi kesempatan bagi karyawan untuk melakukan kecurangan. Semakin efektif pengendalian internal di instansi pemerintah, semakin rendah tingkat kecurangan (Permana *et al.* 2017).

Prioritas selanjutnya adalah budaya etis organisasi dengan nilai 0,313. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku. Budaya organisasi dapat mencegah perilaku kecurangan di organisasi (Wicaksono dan Urumsyah 2016). Budaya organisasi memiliki peran yang

sangat penting didalam terbentuknya karakter anggota organisasi tersebut. Suatu organisasi yang memiliki budaya etis tinggi akan menekan anggotanya untuk tidak melakukan perbuatan yang menyimpang.

Prioritas terakhir adalah moralitas individu dengan nilai 0,184. Salah satu penyebab kecurangan adalah kepribadian yang menggerogoti integritas seseorang. Subagio (2016) menyatakan bahwa akar masalah terjadinya kecurangan adalah kurangnya integritas aparatur negara,

dimana dalam integritas terkandung kualitas moral dan sikap yang jujur, bijak, adil untuk melakukan hal yang benar dalam segala situasi. Semakin tinggi level moral individu, semakin ia berusaha untuk menghindarkan diri dari kecenderungan melakukan kecurangan yang dapat merugikan banyak pihak (Puspasari dan Suwardi 2012). Oleh sebab itu untuk mencegah *fraud* dalam suatu organisasi perlu mendorong penguatan moral individu.

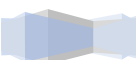


Gambar 1 Struktur dan Nilai Bobot Hirarki AHP

2. Tingkat Peranan Aktor dalam Pencegahan *Fraud* dalam Pengelolaan Keuangan Badan X1

Dari hasil pengolahan dengan metode AHP, perbandingan antar unsur “Aktor” Strategi Pencegahan *Fraud* dalam Pengelolaan Keuangan Badan X1, yaitu prioritas pertama Eselon II dengan

nilai 0,583. Eselon II dinilai memiliki peluang dan prioritas yang paling besar karena secara langsung setiap kegiatan dalam lingkup Badan X1 merupakan hasil dari kebijakan dan keputusan yang diambil oleh para Eselon II. Selain itu pihak manajemen dalam hal ini Eselon II juga mempunyai peran penting dalam



menentukan lingkungan etis organisasi dengan menunjukkan teladan yang layak sehingga bisa menjadi panutan bagi pegawai di bawahnya. Manajemen juga harus menyediakan mekanisme bagi pegawai untuk melaporkan jika terjadi perilaku tidak etis, *fraud*, dan penyimpangan atas kebijakan etis atau aturan perilaku dalam organisasi.

Aktor auditor internal diprioritaskan pada urutan kedua dengan nilai 0,307. Kegiatan pengawasan internal pada Badan X1 dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian X. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 tahun 2009 tentang Pedoman Kendali Mutu aparat pengawas intern pemerintah, mendefinisikan Pengawasan intern sebagai seluruh proses kegiatan audit, revidu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata kelola/keperintahan yang baik.

Peran tersebut, diperkuat lagi dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Instansi Pemerintah (SPIP) pasal 48 yang menyatakan bahwa Aparat pengawasan intern pemerintah melakukan pengawasan intern melalui: audit, revidu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya. Dimana fungsi pengawasan yang dilakukan APIP sampai dengan saat ini dilaksanakan melalui peran pemeriksaan (*watchdog*), peran konsultan (*consultant*) dan peran katalisator dan pendampingan manajemen (*catalyst*).

Prioritas terakhir adalah auditor eksternal dengan nilai 0,110. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) berperan dalam kegiatan pengawasan eksternal pada pemerintah. Berdasarkan Pasal 6

UU No. 15 Tahun 2006, BPK memiliki tugas memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Lembaga Negara lainnya, Bank Indonesia, Badan Usaha Milik Negara, Badan Layanan Umum, Badan Usaha Milik Daerah, dan lembaga atau badan lain yang mengelola keuangan negara.

### **3. Tingkat Peranan Kendala dalam Pencegahan Fraud dalam Pengelolaan Keuangan Badan X1**

Perbandingan antar elemen “Kendala” yang menempati urutan pertama yaitu aspek individu dengan nilai 0,467. Kendala aspek individu yaitu kendala yang berasal dari dalam diri atau di bawah kendali individu tersebut, misalnya keterbatasan sumber daya manusia (kurang kompeten dan tidak memahami peraturan), sikap tidak peduli, menganggap tindakan curang yang dilakukan adalah hal yang lumrah, atau tidak berani melaporkan perilaku dan kejadian kecurangan yang terjadi di lingkungan kerjanya.

Prioritas kedua menurut responden adalah aspek peraturan dengan nilai 0,298. Kendala peraturan yaitu kualitas peraturan yang kurang memadai, penjatuhan sanksi yang terlalu ringan, penerapan sanksi tidak konsisten dan pandang bulu, serta lemahnya bidang evaluasi dan revisi peraturan. Prioritas terakhir menurut responden adalah aspek organisasi dengan nilai 0,235. Kendala aspek organisasi yaitu tidak adanya teladan dan komitmen dari pimpinan sehingga pimpinan belum menjadi *role model* yang baik bagi pegawai dibawahnya dalam upaya pencegahan *fraud*.

### **4. Tingkat Peranan Strategi dalam Pencegahan Fraud dalam Pengelolaan Keuangan Badan X1**

Perbandingan antar elemen “Strategi” yang menempati prioritas

pertama untuk mencegah terjadinya *fraud* dalam pengelolaan keuangan yaitu melakukan perbaikan sistem pengawasan dan pengendalian (0,200), prioritas kedua adalah peningkatan kultur organisasi (0,171), prioritas ketiga adalah perumusan value/nilai anti *fraud* di organisasi (0,166) dan penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang tegas (0,166), prioritas selanjutnya adalah sosialisasi anti *fraud* bagi pegawai (0,155) dan terakhir pembentukan *agent of change*/agen perubahan (0,142).

Responden menilai bahwa strategi yang perlu dijadikan prioritas utama adalah perbaikan sistem pengawasan dan pengendalian. Dengan adanya sistem yang baik yang diterapkan di lingkup Badan XI akan mampu meminimalkan dan mengeliminasi motivasi pegawai dan kesempatan untuk melakukan *fraud*.

## Implementasi Kebijakan

### 1. Perbaikan Sistem Pengawasan dan Pengendalian

Konsep untuk meningkatkan pengendalian organisasi menurut *The Institute of Internal Auditor* (2013) berkaitan dengan pembagian peran dan tanggung jawab penerapan manajemen risiko dan pengendalian internal menjadi 3 (tiga) lini dalam organisasi. Manajemen operasional menjadi lini pertahanan pertama yang bertanggung jawab penuh untuk menjalankan seluruh kebijakan organisasi dengan menjalankan pengendalian intern secara terus menerus dalam seluruh tahapan kegiatan. Lini pertahanan kedua bertugas untuk memantau dan menjaga kepatuhan pelaksanaan pengendalian intern serta memberi masukan pada lini pertama. Lini pertahanan ketiga adalah aparat pengawas intern pemerintah (APIP) atau auditor internal yang bertugas untuk memberikan penilaian dan melakukan pemantauan pengendalian intern secara obyektif.

Pertama, kegiatan pengendalian intern yang dilakukan oleh pihak

manajemen operasional melalui pengawasan melekat, yaitu pemantauan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh atasan terhadap staf di lingkungan unit kerjanya. Pengawasan melekat yang dilakukan antara lain adanya pelaksanaan manajemen risiko, penggunaan sistem informasi manajemen untuk seluruh kegiatan, uji petik pembelian barang/jasa dan rekonsiliasi antara verifikator keuangan dan pelaksana kegiatan.

Kedua, membentuk unit pengendalian internal untuk membantu manajemen operasional sebagai unit terdekat guna melakukan pemantauan pelaksanaan pengendalian intern. Pemantauan oleh unit pengendalian internal akan mendorong penyelesaian masalah secara lebih cepat dan terbuka. Unit pengendalian internal juga berperan sebagai petugas etika untuk membantu pegawai menyelesaikan dilema etis yang dihadapi dan untuk melaporkan dugaan *fraud* yang melibatkan manajemen.

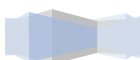
Terakhir, optimalisasi auditor internal dapat dilakukan dengan mengoptimalkan perannya terkait dengan kegiatan pembinaan SPIP bersama dengan BPKP. Selain itu auditor internal juga melaksanakan peran pembinaannya dengan dilibatkan dalam kegiatan pembinaan terhadap pegawai terkait kesadaran terhadap *fraud* melalui sosialisasi, maupun pendidikan dan pelatihan.

### 2. Peningkatan Kultur Organisasi

Peningkatan kultur organisasi yang selaras dengan program anti *fraud* yang dapat dilakukan di lingkup Badan XI yaitu:

#### a. Menunjukkan teladan pimpinan

Perilaku bawahan merupakan refleksi dari perilaku pemimpinnya. Jika pemimpin mempromosikan perilaku yang baik maka bawahan akan meniru, begitu juga sebaliknya (Wicaksono dan Urumsah 2016). Komitmen pimpinan diperlukan sebagai upaya dalam mencegah *fraud*. Komitmen dapat





diekspresikan dalam bentuk keteladanan yang di dukung dengan penyediaan sumber daya yang memadai baik SDM, dana, maupun sarana dan prasarana (Wiranta 2015).

b. Menciptakan lingkungan kerja yang positif

Seseorang akan cenderung menyesuaikan diri dengan apa yang telah menjadi kebiasaan dalam lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kreativitas, perilaku etis dan kinerja yang akan menjadi penghalang terjadinya *fraud* (Wicaksono dan Urumsyah 2016). Upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif antara lain target penyerapan anggaran yang realistis, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, komunikasi yang baik antar pegawai dan atasan, dan perilaku sederhana dan bersahaja.

### 3. Perumusan Value/Nilai Anti Fraud dalam Organisasi

Sistem nilai ini diwujudkan dalam suatu aturan perilaku (*code of conduct*) yang merefleksikan nilai utama dari organisasi. Aturan perilaku memberi pedoman pada pegawai dalam bekerja terkait peran dan tanggungjawabnya dan mengambil keputusan yang benar terkait dengan dilema etis yang dialami dalam pekerjaannya. Salah satu nilai yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk mencegah terjadinya *fraud* adalah nilai integritas. Menurut Subagio (2016), integritas memainkan peran penting dalam mencegah terjadinya kecurangan dalam birokrasi di Indonesia. Dalam integritas terkandung kualitas moral dan sikap yang baik agar seseorang dapat melakukan hal yang benar di segala situasi. Oleh karena itu penguatan integritas perlu terus didorong dalam lingkup Badan X1, antara lain melalui penandatanganan pakta integritas bagi seluruh pegawai setiap tahun yang berisi indikator nilai integritas.

### 4. Menerapkan Sistem Reward dan Punishment yang Tegas

Sistem pengenaan *reward* maupun *punishment* sama-sama dibutuhkan untuk merangsang karyawan agar meningkatkan kualitas kerjanya. *Reward* diterapkan untuk memotivasi karyawan akan lebih bekerja maksimal dalam menjalankan tanggung jawab. Sedangkan *punishment* dikenakan terhadap karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran agar termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif (Suherman 2017).

Selain *reward* berupa tunjangan kinerja, *reward* yang dapat diberikan kepada pegawai yaitu memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan sesuai bidang keahlian melalui diklat, promosi, dan melanjutkan pendidikan. Pemberian sanksi yang tegas juga harus dilakukan atas pelanggaran pegawai berdasar Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan pemotongan tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian X.

### 5. Sosialisasi/Pendidikan Anti Fraud bagi Pegawai

Sosialisasi dan pendidikan anti *fraud* bertujuan untuk memperkuat setiap individu dalam mengambil keputusan yang etis dan berintegritas, serta menciptakan budaya *zero tolerance* terhadap *fraud*. Sosialisasi anti *fraud* bagi pegawai tidak hanya dilakukan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, namun juga melalui keteladanan dari pimpinan (Wiranta 2015). Pendidikan dan pelatihan terkait *fraud* dapat dilakukan pada saat penerimaan pegawai baru (*induction training*) dan harus terus dilakukan secara berkala setelah menjadi pegawai.

Seminar dan pelatihan etis digunakan untuk memperkuat nilai,

tuntunan organisasi, menjelaskan praktik yang diperbolehkan dan yang tidak, serta menangani dilema etika yang mungkin muncul. Pelatihan etis merupakan alat untuk memahami dan mendalami arti etos, nilai-nilai, norma, etika, integritas, dan standar perilaku yang ditetapkan dalam aturan perilaku dalam organisasi (*codes of conduct*).

Pendidikan anti *fraud* melalui promosi anti *fraud* dapat terus menerus dilakukan untuk meningkatkan kesadaran akan risiko *fraud*. Pendidikan anti *fraud* dapat melalui media cetak maupun elektronik di lingkungan kantor. Selain komunikasi tidak langsung, pendidikan anti *fraud* juga dapat dilakukan melalui seruan anti *fraud* dalam setiap kesempatan kepada seluruh pegawai, misalnya dalam rapat dan upacara.

#### 6. Membentuk Agen Perubahan (*Agent of Change*)

Upaya untuk melakukan pencegahan *fraud* selain unsur keteladanan yang nyata dari pimpinan juga membutuhkan perubahan diri individu anggota organisasi. Untuk mempercepat perubahan kepada seluruh pegawai, sangat diperlukan beberapa individu yang bisa menjadi penggerak utama dalam perubahan sekaligus menjadi bisa menjadi *role model* bagi pegawai lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Dengan dibentuknya agen perubahan diharapkan terjadi peningkatan integritas seluruh individu anggota organisasi, sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintah yang bebas *fraud*.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: Faktor yang menjadi prioritas pertama adalah sistem pengendalian intern dengan nilai 0,503. Aktor yang menjadi prioritas pertama

adalah Eselon II dengan nilai 0,583. Kendala yang menjadi prioritas pertama adalah aspek individu dengan nilai 0,467. Strategi yang menjadi prioritas pertama dalam upaya pencegahan *fraud* dalam pengelolaan keuangan Badan XI yaitu melakukan perbaikan sistem pengawasan dan pengendalian (0,200), prioritas kedua adalah peningkatan kultur organisasi (0,171), prioritas ketiga adalah perumusan *value/nilai* anti *fraud* di organisasi (0,166) dan penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang tegas (0,166), prioritas selanjutnya adalah sosialisasi anti *fraud* bagi pegawai (0,155) dan terakhir pembentukan *agent of change/agen* perubahan (0,142).

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi R., N. Mansor., dan MS. Nuhu. 2015. *Fraud Triangle Theory and Fraud Diamond Theory. Understanding the Convergent and Divergent For Future Research. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol 5* (4): 30-37
- [BPK] Badan Pemeriksa Keuangan. 2016. *Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI Atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2015*. Jakarta (ID): BPK RI
- [IIA] The Institute of Internal Auditor. 2013. *IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*. Diakses 24 Juni 2017, dari <http://global.theiia.org>
- Indonesian Corruption Watch. 2017. *Laporan Tahunan ICW 2016*. Diakses 1 Agustus 2017, dari <http://www.antikorupsi.org/>
- Lediastuti, D., dan U. Subandijo. 2014. *Audit Forensik Terhadap Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara (Studi Kasus pada Badan Pemeriksa Keuangan RI)*. *e-Journal*



- Magister Akuntansi Trisakti Volume 1 No.1: 89-108*
- [Pemerintah RI] Pemerintah Republik Indonesia. 2008. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Sekretariat Negara, Jakarta. (ID)
- [Pemerintah RI] Pemerintah Republik Indonesia. 2010. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Sekretariat Negara, Jakarta. (ID)
- Permana, BA., HD. Perdana., dan L. Kurniasih. 2017. Determinant of Fraud in Government Agency: Empirical Study At The Finance And Development Supervisory Agency (BPKP) Of Jakarta Representative Office. *Asia Pasific Fraud Journal Volume 2 No.1: 93-108.* doi:10.21532/apfj.001.17.02.01.08
- Puspasari, N, dan E. Suwardi. 2012. *Pengaruh Moralitas Individu dan Pengendalian Internal Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi: Studi Eksperimen pada Konteks Pemerintahan Daerah.* Simposium Nasional Akuntansi 15 Banjarmasin, Indonesia.
- Rae, K., dan N. Subramaniam. 2008. Quality of Internal Control Procedures: Antecedents and Moderating Effect on Organisational Justice and Employee Fraud. *Managerial Auditing Journal Volume 23 No.2: 104-124.* doi: 10.1108/02686900810839820
- Saaty, TL. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin. Seri Manajemen No. 134.* Alih Bahasa Liana Setiono. Penerbit PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta. (ID)
- Subagio. 2016. Identify Main Factors That Influence Corruption And Suggest How To Eradicate The Corruption Problem In Indonesia. *Asia Pasific Fraud Journal Volume 1 No.1: 37-48.* doi: 10.21532/apfj.001.16.01.01.03
- Suherman. 2017. *Pola Mutasi, Reward & Punishment vs Fraud.* Artikel DJKN. Diakses 15 Juli 2017, dari <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/12542/Pola-Mutasi-Reward-Punishment-vs-Fraud.html>
- Surjandari, DA., dan I. Martaningtyas. 2015. An Empirical Study: The Effect of Performance Incentives, Internal Control System, Organizational Culture, on Fraud of Indonesia Government Officer. *Mediterranean Journal of Social Sciences Volume 6 No.5: 71-76.*doi: 10.5901/mjss.2015.v6n5s5p71
- Transparency International. Corruption Perception Index 2016.* Diakses 7 Juli 2017. Tersedia pada [www.transparency.org](http://www.transparency.org)
- Wicaksono, AP., dan D. Urumsah. 2016. Factors Influencing Employees To Commit Fraud In Workplace Empirical Study In Indonesian Hospitals. *Asia Pasific Fraud Journal Volume 1 No.1: 1-18.*doi: 10.21532/apfj.001.16.01.01.01
- Wiranta, DNS. 2015. Transformasi Birokrasi: Cara untuk Penguatan Etika dan Integritas dalam Pencegahan Korupsi. *Jurnal Lingkar Widyaiswara Volume 2 No. 4: 44-71*

## STRATEGI PENCEGAHAN KECURANGAN (*FRAUD*) DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN PEMERINTAH MENGGUNAKAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*

*The Strategies for Fraud Prevention on Government Financial Management  
with Analytical Hierarchy Process*

**Novia Tri Kurniasari<sup>1</sup>, Anna Fariyanti<sup>2</sup>, Nirwan Ristiyanto<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Staf Pusat Penelitian dan Pengembangan Hutan. Kementerian Kehutanan. Email:  
noviakurniasari87@yahoo.co.id

<sup>2</sup>Staff Pengajar Departemen Agribisnis. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. Email:  
a\_fariyanti@yahoo.com

<sup>3</sup>Staff Pengajar Manajemen Pembangunan Daerah. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB Email:  
mpdipb@hotmail.com

### **ABSTRACT**

*Fraud phenomenon involves many actors from the government sector. Fraudulent practices in government has a negative impact on the economic and social sectors. Therefore, need for prevention effort to avoid state's material and non material losses. The objectives of this study were to formulate fraud prevention strategies by using Analytical Hierarchy Process. Sources of data used in this study were questionnaires and interviews to 5 expert respondent. Strategies for fraud prevention on government financial management: (1) improving the supervision and control system, (2) improving the organizational culture, (3) formulating anti fraud value in the organization, (4) implementing reward system and punishment firmly, (5) anti fraud socialization for employees, and (6) forming agent of change.*

*Key words: fraud prevention, internal control system, organizational culture, anti fraud value, Analytical Hierarchy Process*

### **ABSTRACT**

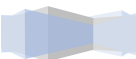
Fenomena kecurangan banyak melibatkan pelaku dari sektor pemerintahan. Praktik kecurangan di pemerintahan berdampak negatif di sektor ekonomi dan sosial. Oleh karena itu, perlu upaya pencegahan untuk menghindari kerugian negara material maupun non material. Tujuan penelitian ini adalah merumuskan strategi pencegahan *fraud* dalam pengelolaan keuangan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan wawancara kepada 5 responden yang dianggap ahli. Strategi pencegahan *fraud* dalam pengelolaan keuangan pemerintah adalah: (1) Perbaikan sistem pengawasan dan pengendalian, (2) meningkatkan kultur organisasi, (3) merumuskan nilai anti *fraud*, (4) menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang tegas, (5) sosialisasi anti *fraud* bagi pegawai, dan (6) membentuk agen perubahan.

Kata Kunci: Pencegahan *Fraud*, Sistem Pengendalian Intern, Budaya Organisasi, Nilai Anti *Fraud*, Proses Hirarki Analisis

### **PENDAHULUAN**

*Fraud* masih menjadi isu fenomenal dan menarik untuk dibahas dengan kasus-kasus yang kini tengah berkembang dalam masyarakat. *Association Of Certified Fraud Examiners* menggolongkan *fraud* dalam tiga jenis, yaitu kecurangan dalam

laporan keuangan, penyalahgunaan aset dan korupsi (Surjandari dan Martaningtyas 2015). Salah satu jenis *fraud* yang paling sering terjadi di sektor pemerintahan yaitu berkaitan dengan praktik korupsi. Korupsi berasal dari bahasa latin, *Corruptio-Corruptere* yang artinya busuk, rusak, menggoyahkan,



memutarbalik atau menyogok (Permana *et al.* 2017).

Indonesia merupakan salah satu negara dengan tingkat korupsi yang tinggi. Data yang dihimpun oleh *Indonesian Corruption Watch* menunjukkan bahwa selama tahun 2016, terdapat 482 kasus korupsi dengan total kerugian negara sebesar Rp 1,47 Triliun (*Indonesian Corruption Watch* 2017). Transparansi Internasional dalam surveynya tahun 2016 juga menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat 90 dari 176 negara yang diukur tingkat korupsinya dengan skor 37 (*Transparency International* 2016).

Reformasi dibidang keuangan negara telah dilaksanakan melalui paket Undang-Undang yang terdiri dari Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara. Ketiganya merupakan landasan dan pedoman agar keuangan negara dapat dikelola secara tertib, ekonomis, efisien, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Sejalan dengan tujuan tersebut, Undang-Undang nomor 28 tahun 2009 mengamanatkan untuk mewujudkan penyelenggaraan negara yang bebas dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Banyaknya aturan tersebut diterbitkan sebagai upaya untuk menekan tingginya kasus kecurangan di Indonesia, namun ternyata belum bisa mengurangi jumlah kasus yang terjadi. Bahkan kecurangan yang melibatkan aparat pemerintah cenderung mengalami peningkatan. Data Komisi Pemberantasan Korupsi menunjukkan dari tahun 2004 sampai 2016, sebanyak 382 dari 616 pelaku tindak korupsi berdasarkan jabatan/profesi merupakan aparat

pemerintah (Komisi Pemberantasan Korupsi 2017).

Pemerintah sebagai pengemban amanat dari rakyat mempunyai kewajiban untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, salah satunya adalah mengelola keuangan negara dengan baik dan *accountable*. Namun, pada pelaksanaannya banyak praktik kecurangan yang berdampak negatif pada sektor ekonomi maupun sosial (Lediastuti dan Subandijo 2014). Salah satu indikator terjadinya permasalahan dalam pengelolaan keuangan instansi pemerintah juga dapat dilihat dari hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan terhadap laporan keuangan.

Kecurangan dapat terjadi di instansi pemerintah manapun termasuk Badan X1. Pemeriksaan BPK atas laporan keuangan Badan X1 dari tahun 2013-2015 menemukan adanya kelemahan dalam sistem pengendalian intern. Temuan tersebut merupakan indikasi bahwa dalam pengelolaan keuangan Badan X1 belum menyajikan informasi keuangan yang handal dan masih rawan terhadap kecurangan, sehingga diperlukan upaya pencegahan. Upaya pencegahan *fraud* lebih efektif untuk dilakukan dibandingkan dengan upaya *represif*, antara lain menghindari kerugian negara yang lebih besar, serta rusaknya nama baik institusi dan individu. Selain itu, melakukan pencegahan dari awal akan lebih murah dan lebih efektif daripada mendeteksi setelah terjadinya *fraud* (Abdullahi 2015).

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan alat analisis yang digunakan untuk membantu para pembuat keputusan untuk mengidentifikasi dan sekaligus membuat prioritas berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, pengetahuan yang dimiliki, dan pengalaman yang mereka miliki untuk masing-masing masalah yang dihadapi (Saaty 1993). Model AHP menggunakan persepsi seseorang yang ahli (*expert*) sebagai input utamanya,

sehingga diharapkan strategi yang dirumuskan dapat benar-benar sesuai dengan yang dibutuhkan oleh instansi pemerintah. Berdasarkan hal tersebut, tujuan penelitian ini adalah merumuskan strategi untuk mencegah terjadinya kecurangan (*fraud*) dalam pengelolaan keuangan pemerintah menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*.

**METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan data primer melalui wawancara terstruktur dan pengisian kuesioner AHP kepada 5 responden yang dianggap ahli (*expert*) dan berkompeten dalam pengelolaan keuangan. Responden berasal dari Sekretariat Badan XI, Inspektorat Jenderal Kementerian X, Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) serta akademisi. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Mei 2017.

Penelitian ini dalam memformulasikan strategi menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan aplikasi Expert Choice 11 dalam mengolah data. Metode AHP dipilih untuk memformulasikan strategi pencegahan *fraud* dalam pengelolaan keuangan pemerintah karena metode AHP mudah dalam menjelaskan proses pengambilan keputusan serta dapat digambarkan secara grafis. Selain itu, kelebihan model AHP dibandingkan model pengambilan keputusan lainnya terletak pada kemampuan AHP untuk memecahkan masalah yang *multiobjectives* dan *multicriterias* (Saaty 1993).

Menurut Saaty (1993) prinsip dasar AHP ada tiga, yaitu:

1. Menyusun Hirarki

Penyusunan hirarki dilakukan dengan cara mengidentifikasi pengetahuan atau informasi yang sedang diamati. Penyusunan tersebut dimulai dari permasalahan yang kompleks dan diuraikan menjadi elemen pokoknya. Elemen pokok ini diuraikan lagi ke dalam bagian-bagian yang lebih detail dan seterusnya. Hirarki prioritas strategi dalam penelitian ini disusun berdasarkan studi literatur dan wawancara dengan pejabat terkait. Struktur hirarki terdiri atas lima level, yaitu level 1 fokus, level 2 faktor, level 3 aktor, level 4 kendala dan level 5 strategi. Tujuan akhir dari perumusan strategi menggunakan analisis AHP adalah memilih prioritas strategi yang paling baik.

2. Menetapkan Prioritas

Langkah pertama yang dilakukan dalam menetapkan prioritas elemen pengambilan keputusan adalah dengan membuat perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Elemen-elemen tersebut dibandingkan berpasangan terhadap kriteria yang telah ditentukan. Untuk perbandingan berpasangan ini digunakan bentuk matriks. Dalam memulai perbandingan berpasangan ini, dimulai pada puncak hirarki untuk memilih kriteria atau sifat yang akan digunakan untuk melakukan perbandingan yang pertama (*focus*). Kemudian membandingkan elemen-elemen ditingkat bawahnya sesuai jumlah dalam matrik. Contoh matrik perbandingan berpasangan dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1 Matrik untuk perbandingan berpasangan**

Fokus	Efektivitas SPI	Budaya Organisasi	Moralitas Individu
Efektivitas SPI	1		
Budaya Organisasi		1	
Moralitas Individu			1



Langkah berikutnya untuk mengisi matriks perbandingan berpasangan tersebut adalah mengisi berdasarkan skala nilai dengan angka antara 1 sampai 9. Nilai dan definisi nilai 1 sampai 9 dari skala perbandingan Saaty.

### 3. Konsistensi Logis

Langkah terakhir yang dilakukan dalam proses hirarki analitik adalah dengan memperhitungkan konsistensi logis, yaitu semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten sesuai dengan kriteria yang logis. Proses hirarki analitik mengukur konsistensi menyeluruh dari berbagai pertimbangan melalui suatu rasio konsistensi. Nilai konsistensi yang dapat diterima adalah  $\leq 0,1$  karena jika nilai konsistensi lebih dari 10% artinya pertimbangan mungkin agak acak dan perlu diperbaiki (Saaty 1993).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis dengan *Analytical Hierarchy Process*

Perumusan strategi pencegahan *fraud* dalam pengelolaan keuangan Badan X1 menggunakan metode *analytical hierarchy process* (AHP) sehingga prioritas yang dihasilkan akan bersifat konsisten dengan teori, logis dan transparan. Struktur AHP yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 5 (lima) level, yaitu fokus, faktor, aktor, kendala dan strategi. Faktor-faktor yang digunakan dalam penyusunan hirarki adalah faktor yang berpengaruh terhadap *fraud* dalam pengelolaan keuangan, yaitu efektivitas sistem pengendalian intern, budaya etis organisasi dan moralitas individu.

Aktor-aktor yang digunakan dalam penyusunan hirarki adalah aktor yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan faktor pendorong terjadinya *fraud* yaitu eselon II, auditor internal dan auditor eksternal. Kendala-kendala yang menjadi skala prioritas dalam penyusunan hirarki adalah kendala

yang dianggap dapat mempengaruhi aktor dalam upaya mencegah terjadinya *fraud*. Kendala-kendala tersebut adalah aspek individu, aspek organisasi, dan aspek peraturan

Level terakhir dalam penyusunan strategi adalah alternatif-alternatif strategi yang dipilih untuk mencegah terjadinya *fraud* dalam pengelolaan keuangan di Badan X1. Hasil perumusan strategi dengan AHP sesuai dengan hirarki dan urutan prioritas masing-masing level disajikan pada Gambar 1.

Tingkat peranan antar unsur pada setiap level dengan level di atasnya adalah sebagai berikut:

### 1. Tingkat Peranan Faktor dalam Pencegahan *Fraud* dalam Pengelolaan Keuangan Badan X1

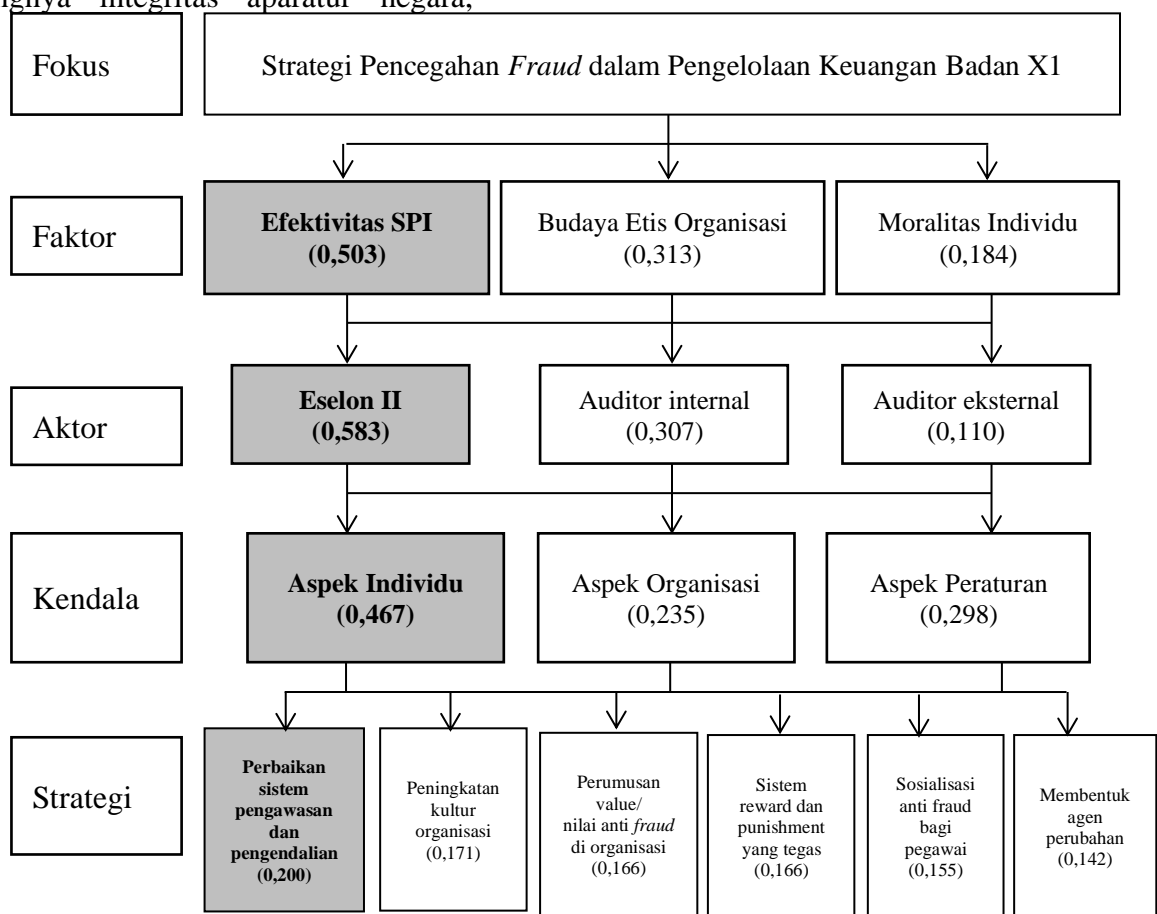
Dari hasil pengolahan dengan metode AHP, perbandingan antar unsur "Faktor" Strategi Pencegahan *Fraud* dalam Pengelolaan Keuangan Badan X1, yaitu prioritas pertama sistem pengendalian intern dengan nilai 0,503. Sistem pengendalian intern dinilai sebagai prioritas pertama karena dengan adanya sistem yang efektif akan menghilangkan adanya peluang bagi pegawai untuk melakukan *fraud*. Rae dan Subramaniam (2008) menemukan bahwa kualitas pengendalian internal dapat menekan terjadinya *fraud* karyawan. Jika kualitas sistem pengendalian intern buruk, maka bisa menjadi kesempatan bagi karyawan untuk melakukan kecurangan. Semakin efektif pengendalian internal di instansi pemerintah, semakin rendah tingkat kecurangan (Permana *et al.* 2017).

Prioritas selanjutnya adalah budaya etis organisasi dengan nilai 0,313. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku. Budaya organisasi dapat mencegah perilaku kecurangan di organisasi (Wicaksono dan Urumsyah 2016). Budaya organisasi memiliki peran yang

sangat penting didalam terbentuknya karakter anggota organisasi tersebut. Suatu organisasi yang memiliki budaya etis tinggi akan menekan anggotanya untuk tidak melakukan perbuatan yang menyimpang.

Prioritas terakhir adalah moralitas individu dengan nilai 0,184. Salah satu penyebab kecurangan adalah kepribadian yang menggerogoti integritas seseorang. Subagio (2016) menyatakan bahwa akar masalah terjadinya kecurangan adalah kurangnya integritas aparatur negara,

dimana dalam integritas terkandung kualitas moral dan sikap yang jujur, bijak, adil untuk melakukan hal yang benar dalam segala situasi. Semakin tinggi level moral individu, semakin ia berusaha untuk menghindarkan diri dari kecenderungan melakukan kecurangan yang dapat merugikan banyak pihak (Puspasari dan Suwardi 2012). Oleh sebab itu untuk mencegah *fraud* dalam suatu organisasi perlu mendorong penguatan moral individu.



Gambar 1 Struktur dan Nilai Bobot Hirarki AHP

2. Tingkat Peranan Aktor dalam Pencegahan Fraud dalam Pengelolaan Keuangan Badan X1

Dari hasil pengolahan dengan metode AHP, perbandingan antar unsur “Aktor” Strategi Pencegahan *Fraud* dalam Pengelolaan Keuangan Badan X1, yaitu prioritas pertama Eselon II dengan nilai 0,583. Eselon II dinilai memiliki peluang dan prioritas yang paling besar

karena secara langsung setiap kegiatan dalam lingkup Badan X1 merupakan hasil dari kebijakan dan keputusan yang diambil oleh para Eselon II. Selain itu pihak manajemen dalam hal ini Eselon II juga mempunyai peran penting dalam menentukan lingkungan etis organisasi dengan menunjukkan teladan yang layak sehingga bisa menjadi panutan bagi pegawai di bawahnya. Manajemen juga harus menyediakan mekanisme bagi





pegawai untuk melaporkan jika terjadi perilaku tidak etis, *fraud*, dan penyimpangan atas kebijakan etis atau aturan perilaku dalam organisasi.

Aktor auditor internal diprioritaskan pada urutan kedua dengan nilai 0,307. Kegiatan pengawasan internal pada Badan XI dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian X. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 tahun 2009 tentang Pedoman Kendali Mutu aparat pengawas intern pemerintah, mendefinisikan Pengawasan intern sebagai seluruh proses kegiatan audit, reuiu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata kelola/kepemerintahan yang baik.

Peran tersebut, diperkuat lagi dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Instansi Pemerintah (SPIP) pasal 48 yang menyatakan bahwa Aparat pengawasan intern pemerintah melakukan pengawasan intern melalui: audit, reuiu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya. Dimana fungsi pengawasan yang dilakukan APIP sampai dengan saat ini dilaksanakan melalui peran pemeriksaan (*watchdog*), peran konsultan (*consultant*) dan peran katalisator dan pendampingan manajemen (*catalyst*).

Prioritas terakhir adalah auditor eksternal dengan nilai 0,110. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) berperan dalam kegiatan pengawasan eksternal pada pemerintah. Berdasarkan Pasal 6 UU No. 15 Tahun 2006, BPK memiliki tugas memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Lembaga Negara

lainnya, Bank Indonesia, Badan Usaha Milik Negara, Badan Layanan Umum, Badan Usaha Milik Daerah, dan lembaga atau badan lain yang mengelola keuangan negara.

### 3. Tingkat Peranan Kendala dalam Pencegahan *Fraud* dalam Pengelolaan Keuangan Badan XI

Perbandingan antar elemen “Kendala” yang menempati urutan pertama yaitu aspek individu dengan nilai 0,467. Kendala aspek individu yaitu kendala yang berasal dari dalam diri atau di bawah kendali individu tersebut, misalnya keterbatasan sumber daya manusia (kurang kompeten dan tidak memahami peraturan), sikap tidak peduli, menganggap tindakan curang yang dilakukan adalah hal yang lumrah, atau tidak berani melaporkan perilaku dan kejadian kecurangan yang terjadi di lingkungan kerjanya.

Prioritas kedua menurut responden adalah aspek peraturan dengan nilai 0,298. Kendala peraturan yaitu kualitas peraturan yang kurang memadai, penjatuhan sanksi yang terlalu ringan, penerapan sanksi tidak konsisten dan pandang bulu, serta lemahnya bidang evaluasi dan revisi peraturan. Prioritas terakhir menurut responden adalah aspek organisasi dengan nilai 0,235. Kendala aspek organisasi yaitu tidak adanya teladan dan komitmen dari pimpinan sehingga pimpinan belum menjadi *role model* yang baik bagi pegawai dibawahnya dalam upaya pencegahan *fraud*.

### 4. Tingkat Peranan Strategi dalam Pencegahan *Fraud* dalam Pengelolaan Keuangan Badan XI

Perbandingan antar elemen “Strategi” yang menempati prioritas pertama untuk mencegah terjadinya *fraud* dalam pengelolaan keuangan yaitu melakukan perbaikan sistem pengawasan dan pengendalian (0,200), prioritas kedua adalah peningkatan kultur organisasi

(0,171), prioritas ketiga adalah perumusan value/nilai anti *fraud* di organisasi (0,166) dan penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang tegas (0,166), prioritas selanjutnya adalah sosialisasi anti *fraud* bagi pegawai (0,155) dan terakhir pembentukan *agent of change/agen* perubahan (0,142).

Responden menilai bahwa strategi yang perlu dijadikan prioritas utama adalah perbaikan sistem pengawasan dan pengendalian. Dengan adanya sistem yang baik yang diterapkan di lingkup Badan X1 akan mampu meminimalkan dan mengeliminasi motivasi pegawai dan kesempatan untuk melakukan *fraud*.

### Implementasi Kebijakan

#### 1. Perbaikan Sistem Pengawasan dan Pengendalian

Konsep untuk meningkatkan pengendalian organisasi menurut *The Institute of Internal Auditor* (2013) berkaitan dengan pembagian peran dan tanggung jawab penerapan manajemen risiko dan pengendalian internal menjadi 3 (tiga) lini dalam organisasi. Manajemen operasional menjadi lini pertahanan pertama yang bertanggung jawab penuh untuk menjalankan seluruh kebijakan organisasi dengan menjalankan pengendalian intern secara terus menerus dalam seluruh tahapan kegiatan. Lini pertahanan kedua bertugas untuk memantau dan menjaga kepatuhan pelaksanaan pengendalian intern serta memberi masukan pada lini pertama. Lini pertahanan ketiga adalah aparat pengawas intern pemerintah (APIP) atau auditor internal yang bertugas untuk memberikan penilaian dan melakukan pemantauan pengendalian intern secara obyektif.

Pertama, kegiatan pengendalian intern yang dilakukan oleh pihak manajemen operasional melalui pengawasan melekat, yaitu pemantauan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh atasan terhadap staf di lingkungan unit kerjanya. Pengawasan melekat yang

dilakukan antara lain adanya pelaksanaan manajemen risiko, penggunaan sistem informasi manajemen untuk seluruh kegiatan, uji petik pembelian barang/jasa dan rekonsiliasi antara verifikator keuangan dan pelaksana kegiatan.

Kedua, membentuk unit pengendalian internal untuk membantu manajemen operasional sebagai unit terdekat guna melakukan pemantauan pelaksanaan pengendalian intern. Pemantauan oleh unit pengendalian internal akan mendorong penyelesaian masalah secara lebih cepat dan terbuka. Unit pengendalian internal juga berperan sebagai petugas etika untuk membantu pegawai menyelesaikan dilema etis yang dihadapi dan untuk melaporkan dugaan *fraud* yang melibatkan manajemen.

Terakhir, optimalisasi auditor internal dapat dilakukan dengan mengoptimalkan perannya terkait dengan kegiatan pembinaan SPIP bersama dengan BPKP. Selain itu auditor internal juga melaksanakan peran pembinaannya dengan dilibatkan dalam kegiatan pembinaan terhadap pegawai terkait kesadaran terhadap *fraud* melalui sosialisasi, maupun pendidikan dan pelatihan.

#### 2. Peningkatan Kultur Organisasi

Peningkatan kultur organisasi yang selaras dengan program anti *fraud* yang dapat dilakukan di lingkup Badan X1 yaitu:

##### a. Menunjukkan teladan pimpinan

Perilaku bawahan merupakan refleksi dari perilaku pemimpinnya. Jika pemimpin mempromosikan perilaku yang baik maka bawahan akan meniru, begitu juga sebaliknya (Wicaksono dan Urumsah 2016). Komitmen pimpinan diperlukan sebagai upaya dalam mencegah *fraud*. Komitmen dapat diekspresikan dalam bentuk keteladanan yang di dukung dengan penyediaan sumber daya yang memadai baik SDM, dana, maupun sarana dan prasarana (Wiranta 2015).



b. Menciptakan lingkungan kerja yang positif

Seseorang akan cenderung menyesuaikan diri dengan apa yang telah menjadi kebiasaan dalam lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kreativitas, perilaku etis dan kinerja yang akan menjadi penghalang terjadinya *fraud* (Wicaksono dan Urumisyah 2016). Upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif antara lain target penyerapan anggaran yang realistis, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, komunikasi yang baik antar pegawai dan atasan, dan perilaku sederhana dan bersahaja.

3. *Perumusan Value/Nilai Anti Fraud dalam Organisasi*

Sistem nilai ini diwujudkan dalam suatu aturan perilaku (*code of conduct*) yang merefleksikan nilai utama dari organisasi. Aturan perilaku memberi pedoman pada pegawai dalam bekerja terkait peran dan tanggungjawabnya dan mengambil keputusan yang benar terkait dengan dilema etis yang dialami dalam pekerjaannya. Salah satu nilai yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk mencegah terjadinya *fraud* adalah nilai integritas. Menurut Subagio (2016), integritas memainkan peran penting dalam mencegah terjadinya kecurangan dalam birokrasi di Indonesia. Dalam integritas terkandung kualitas moral dan sikap yang baik agar seseorang dapat melakukan hal yang benar di segala situasi. Oleh karena itu penguatan integritas perlu terus didorong dalam lingkup Badan X1, antara lain melalui penandatanganan pakta integritas bagi seluruh pegawai setiap tahun yang berisi indikator nilai integritas.

4. *Menerapkan Sistem Reward dan Punishment yang Tegas*

Sistem penganan *reward* maupun *punishment* sama-sama dibutuhkan untuk merangsang karyawan agar

meningkatkan kualitas kerjanya. *Reward* diterapkan untuk memotivasi karyawan akan lebih bekerja maksimal dalam menjalankan tanggung jawab. Sedangkan *punishment* dikenakan terhadap karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran agar termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif (Suherman 2017).

Selain *reward* berupa tunjangan kinerja, *reward* yang dapat diberikan kepada pegawai yaitu memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan sesuai bidang keahlian melalui diklat, promosi, dan melanjutkan pendidikan. Pemberian sanksi yang tegas juga harus dilakukan atas pelanggaran pegawai berdasar Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan pemotongan tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian X.

5. *Sosialisasi/Pendidikan Anti Fraud bagi Pegawai*

Sosialisasi dan pendidikan anti *fraud* bertujuan untuk memperkuat setiap individu dalam mengambil keputusan yang etis dan berintegritas, serta menciptakan budaya *zero tolerance* terhadap *fraud*. Sosialisasi anti *fraud* bagi pegawai tidak hanya dilakukan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, namun juga melalui keteladanan dari pimpinan (Wiranta 2015). Pendidikan dan pelatihan terkait *fraud* dapat dilakukan pada saat penerimaan pegawai baru (*induction training*) dan harus terus dilakukan secara berkala setelah menjadi pegawai.

Seminar dan pelatihan etis digunakan untuk memperkuat nilai, tuntunan organisasi, menjelaskan praktik yang diperbolehkan dan yang tidak, serta menangani dilema etika yang mungkin muncul. Pelatihan etis merupakan alat untuk memahami dan mendalami arti etos, nilai-nilai, norma, etika, integritas, dan standar perilaku yang ditetapkan

dalam aturan perilaku dalam organisasi (*codes of conduct*).

Pendidikan anti *fraud* melalui promosi anti *fraud* dapat terus menerus dilakukan untuk meningkatkan kesadaran akan risiko *fraud*. Pendidikan anti *fraud* dapat melalui media cetak maupun elektronik di lingkungan kantor. Selain komunikasi tidak langsung, pendidikan anti *fraud* juga dapat dilakukan melalui seruan anti *fraud* dalam setiap kesempatan kepada seluruh pegawai, misalnya dalam rapat dan upacara.

#### 6. Membentuk Agen Perubahan (*Agent of Change*)

Upaya untuk melakukan pencegahan *fraud* selain unsur keteladanan yang nyata dari pimpinan juga membutuhkan perubahan diri individu anggota organisasi. Untuk mempercepat perubahan kepada seluruh pegawai, sangat diperlukan beberapa individu yang bisa menjadi penggerak utama dalam perubahan sekaligus menjadi bisa menjadi *role model* bagi pegawai lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Dengan dibentuknya agen perubahan diharapkan terjadi peningkatan integritas seluruh individu anggota organisasi, sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintah yang bebas *fraud*.

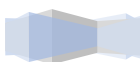
### SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: Faktor yang menjadi prioritas pertama adalah sistem pengendalian intern dengan nilai 0,503. Aktor yang menjadi prioritas pertama adalah Eselon II dengan nilai 0,583. Kendala yang menjadi prioritas pertama adalah aspek individu dengan nilai 0,467. Strategi yang menjadi prioritas pertama dalam upaya pencegahan *fraud* dalam pengelolaan keuangan Badan X1 yaitu melakukan perbaikan sistem pengawasan dan pengendalian (0,200), prioritas kedua

adalah peningkatan kultur organisasi (0,171), prioritas ketiga adalah perumusan *value*/nilai anti *fraud* di organisasi (0,166) dan penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang tegas (0,166), prioritas selanjutnya adalah sosialisasi anti *fraud* bagi pegawai (0,155) dan terakhir pembentukan *agent of change*/agen perubahan (0,142).

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi R., N. Mansor., dan MS. Nuhu. 2015. *Fraud Triangle Theory and Fraud Diamond Theory. Understanding the Convergent and Divergent For Future Research. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol 5 (4): 30-37*
- [BPK] Badan Pemeriksa Keuangan. 2016. *Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI Atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2015. Jakarta (ID): BPK RI*
- [IIA] The Institute of Internal Auditor. 2013. *IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*. Diakses 24 Juni 2017, dari <http://global.theiia.org>
- Indonesian Corruption Watch. 2017. *Laporan Tahunan ICW 2016*. Diakses 1 Agustus 2017, dari <http://www.antikorupsi.org/>
- Lediastuti, D., dan U. Subandijo. 2014. *Audit Forensik Terhadap Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara (Studi Kasus pada Badan Pemeriksa Keuangan RI)*. *e-Journal Magister Akuntansi Trisakti* Volume 1 No.1: 89-108
- [Pemerintah RI] Pemerintah Republik Indonesia. 2008. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern*



- Pemerintah. Sekretariat Negara, Jakarta. (ID)
- [Pemerintah RI] Pemerintah Republik Indonesia. 2010. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Sekretariat Negara, Jakarta. (ID)
- Permana, BA., HD. Perdana., dan L. Kurniasih. 2017. Determinant of Fraud in Government Agency: Empirical Study At The Finance And Development Supervisory Agency (BPKP) Of Jakarta Representative Office. *Asia Pasific Fraud Journal* Volume 2 No.1: 93-108. doi:10.21532/apfj.001.17.02.01.08
- Puspasari, N, dan E. Suwardi. 2012. *Pengaruh Moralitas Individu dan Pengendalian Internal Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi: Studi Eksperimen pada Konteks Pemerintahan Daerah*. Simposium Nasional Akuntansi 15 Banjarmasin, Indonesia.
- Rae, K., dan N. Subramaniam. 2008. Quality of Internal Control Procedures: Antecedents and Moderating Effect on Organisational Justice and Employee Fraud. *Managerial Auditing Journal* Volume 23 No.2: 104-124. doi: 10.1108/02686900810839820
- Saaty, TL. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin. Seri Manajemen No. 134*. Alih Bahasa Liana Setiono. Penerbit PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta. (ID)
- Subagio. 2016. Identify Main Factors That Influence Corruption And Suggest How To Eradicate The Corruption Problem In Indonesia. *Asia Pasific Fraud Journal* Volume 1 No.1: 37-48. doi: 10.21532/apfj.001.16.01.01.03
- Suherman. 2017. *Pola Mutasi, Reward & Punishment vs Fraud*. Artikel DJKN. Diakses 15 Juli 2017, dari <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/12542/Pola-Mutasi-Reward-Punishment-vs-Fraud.html>
- Surjandari, DA., dan I. Martaningtyas. 2015. An Empirical Study: The Effect of Performance Incentives, Internal Control System, Organizational Culture, on Fraud of Indonesia Government Officer. *Mediterranean Journal of Social Sciences* Volume 6 No.5: 71-76. doi: 10.5901/mjss.2015.v6n5s5p71
- Transparency International. Corruption Perception Index 2016*. Diakses 7 Juli 2017. Tersedia pada [www.transparency.org](http://www.transparency.org)
- Wicaksono, AP., dan D. Urumsah. 2016. Factors Influencing Employees To Commit Fraud In Workplace Empirical Study In Indonesian Hospitals. *Asia Pasific Fraud Journal* Volume 1 No.1: 1-18. doi: 10.21532/apfj.001.16.01.01.01
- Wiranta, DNS. 2015. Transformasi Birokrasi: Cara untuk Penguatan Etika dan Integritas dalam Pencegahan Korupsi. *Jurnal Lingkar Widyaiswara* Volume 2 No. 4: 44-71

## STRATEGI PENINGKATAN KESIAPAN APARATUR PEMERINTAH KOTA BOGOR DALAM IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI PENGELOAAN KEUANGAN DAERAH

### *Improvement Employee-Readiness Strategy of Bogor City Government in Implementation of Local Financial Management Information System*

Sumaryanto<sup>1</sup>, A. Faroby Faletahan<sup>2</sup>, Dwi Rachmina<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Staf Sekretariat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur (BKP-SDA) Kota Bogor.  
Email: sumaryantoto@gmail.com

<sup>2</sup>Staff Pengajar Departemen Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB.  
Email : robie\_fa@yahoo.com

<sup>3</sup>Staff Pengajar Departemen Agribisnis. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. Email :  
dwirachmina@gmail.com

### ABSTRACT

Utilization of information technology in all stages of local financial management becomes very important especially in the effort to bring out good governance. Local financial management must be implemented in an orderly manner and in accordance with law, efficient, effective, transparent, accountable and responsible with due regard to justice, compliance and benefit to the community. The purposes of this research were to analyze the stage of employee readiness in implementation of local financial management information system, to analyze the effectivity of local financial management information system in Government Internal Controlling System and to obtain the strategy improving employee-readiness of Bogor City government in implementation of local financial management information system. The data consisted of primary and secondary data. Primary data was obtained from direct observation, interview and questioners with stratified random sampling method. While the secondary data was obtained from literature and related documents. This study used rating scale analysis, and SWOT analysis. The Result of study showed that employee-readiness of Bogor City government in implementation of local financial management information system were on the ready criteria but still needed a little improvement, and local financial management information system were quite effective to assist financial management employee in Bogor City government in implementation of Government Internal Controlling System. The chosen strategy was to improve the development and capacity building of competency-based employees in local financial management.

*Key words* : employee-readiness, financial, information system, strategy.

### ABSTRAK

Pemanfaatan teknologi informasi pada setiap tahapan pengelolaan keuangan daerah menjadi sangat penting terutama dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Pengelolaan keuangan daerah harus dilaksanakan secara tertib, sesuai dan taat terhadap peraturan perundang-undangan, efektif, efisien, transparan, akuntabel, bertanggung jawab dengan memperhatikan keadilan, kepatuhan dan bermanfaat bagi masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat kesiapan aparatur dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor, menganalisis efektifitas sistem informasi pengelolaan keuangan daerah dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor dan merumuskan strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kesiapan aparatur Pemerintah Kota Bogor dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari observasi, wawancara dan kuesioner dengan metoda *stratified random sampling*. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui literatur dan dokumen-dokumen terkait. Penelitian ini menggunakan analisis *rating scale* dan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, kesiapan aparatur dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah secara keseluruhan berada pada kriteria siap tetapi masih perlu peningkatan dan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah cukup efektif dalam penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah. Strategi yang terpilih



adalah peningkatan pembinaan dan pengembangan kapasitas aparatur pengguna sistem informasi pengelolaan keuangan daerah yang berbasis kompetensi.

Kata kunci: kesiapan aparatur, sistem informasi, pengelolaan keuangan, strategi.

## PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan daerah merupakan faktor penting di dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah, karena hampir tidak ada kegiatan pemerintahan yang tidak membutuhkan biaya. Semakin besar jumlah uang yang tersedia, semakin banyak pula kemungkinan kegiatan atau pekerjaan yang dapat dilaksanakan. Demikian juga, semakin baik pengelolaan keuangan suatu daerah maka penggunaan dana atau uang di daerah tersebut akan semakin efektif dan efisien.

Menurut Permendagri No. 21 Tahun 2011, yang dimaksud dengan Keuangan Daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban. Sementara pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggung-jawaban, dan pengawasan keuangan daerah tersebut.

Pengelolaan keuangan daerah harus dilaksanakan secara tertib serta sesuai dan taat terhadap perundang-undangan, efisien, efektif, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan keadilan, kepatuhan dan bermanfaat bagi masyarakat serta transparan dan akuntabel.

Dalam upaya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas serta efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem pengelolaan keuangan daerah, pada awal tahun 2015 Pemerintah Kota Bogor mulai memanfaatkan Sistem Informasi Akuntansi dan Pelaporan yang dikembangkan oleh Satuan Tugas (Satgas)

Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Daerah (SIMDA).

Pemanfaatan SIMDA Keuangan sebagai sebuah implementasi kebijakan tidak akan efektif tanpa adanya dukungan dari Sumber Daya Manusia (SDM) yang cukup kualitas dan kuantitasnya. SDM sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi sebuah kebijakan, sebab tanpa kehandalan SDM implementasi kebijakan akan berjalan lambat.

Selain implementasi sistem informasi keuangan daerah atau SIMDA Keuangan, dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, pemerintah daerah juga diwajibkan untuk mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern yang menyeluruh. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) merupakan proses pengendalian secara integral dengan tindakan dan kegiatan manajemen penyelenggaraan pemerintah yang meliputi: perumusan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan anggaran, pengelolaan anggaran, pelaporan, monitoring dan evaluasi, dimana proses pengendalian intern ini melibatkan pimpinan dan seluruh pegawai di lingkungan pemerintah daerah.

Salah satu temuan BPK yang tercantum dalam resume pemantauan tindak lanjut terhadap Laporan Keuangan Pemerintah Kota Bogor Tahun 2015 untuk jenis temuan Kelemahan Sistem Pengendalian Intern adalah bahwa "Penatausahaan Laporan Keuangan Pemerintah Kota Bogor Tahun 2015 Belum Memadai". Hal tersebut disebabkan belum tersedianya sistem informasi akuntansi dan pelaporan, sehingga BPK merekomendasikan Walikota Bogor agar memerintahkan kepada BPKAD selaku entitas pelaporan

dan para Kepala SKPD selaku entitas akuntansi untuk: 1) Menggunakan aplikasi SIMDA Keuangan versi akrual di seluruh SKPD, dan 2) Mempersiapkan kemampuan aparatur pengelola Laporan Keuangan pada SKPD dan BPKAD dalam menyusun laporan keuangan pemerintah daerah baik di tingkat entitas akuntansi maupun di tingkat entitas pelaporan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Tujuan dari penelitian ini adalah : (1) Menganalisis tingkat kesiapan aparatur dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah. (2) Menganalisis efektifitas Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. dan (3) Merumuskan strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kesiapan aparatur dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah.

### **Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini adalah merumuskan strategi untuk meningkatkan kesiapan aparatur Pemerintah Kota Bogor dalam implementasi Sistem Informasi Keuangan Daerah (SIPKD), sehingga diharapkan implementasi SIPKD dapat berjalan secara optimal dan meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Kota Bogor. Indikator atau dimensi kesiapan aparatur yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dimensi kesiapan aparatur yang diadaptasi dari *frame work* Jung Yu Lai dan Chorng Shyong Ong (2010), yang terdiri dari 3 dimensi kesiapan aparatur yaitu: kesiapan teknologi aparatur (*employee-technology readiness*), kesiapan tupoksi aparatur (*employee-task readiness*), dan kesiapan struktural aparatur (*employee-structure readiness*).

Sedangkan yang dimaksud efektifitas Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dalam penelitian ini adalah sejauhmana aplikasi SIMDA Keuangan

dapat membantu aparatur pengelola keuangan dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern di lingkungan Pemerintah Kota Bogor. Oleh karena itu sub unsur SPIP yang digunakan adalah sub unsur SPIP yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan, yaitu: Review kinerja, Otoritas transaksi dan kejadian penting, Pencatatan yang akurat, Akuntabilitas pencatatan dan sumber daya, serta Pemantauan berkelanjutan.

## **METODOLOGI**

### **Lokasi dan waktu penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintahan Kota Bogor. Waktu Penelitian dilakukan selama 4 (empat) bulan yaitu dari bulan April sampai dengan Juli 2017.

### **Metode pengumpulan data penelitian**

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya (sampel atau responden) melalui; observasi, wawancara langsung dan pengisian kuisioner oleh responden. Data sekunder berasal dari studi pustaka, dokumen dan kajian terhadap literatur terkait.

Sampel atau responden dalam penelitian ini adalah Operator SIMDA Keuangan pada setiap SKPD terdiri dari tiga orang yang masing-masing terdiri atas: satu orang Bendahara Pengeluaran, satu orang petugas Penatausahaan Laporan Keuangan, dan satu orang petugas Perencanaan Pelaporan. Dari jumlah populasi sejumlah 102 orang, dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh besarnya sampel penelitian sebanyak 51 orang.

### **Metode Analisis Data**

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Analisis *rating scale*, (2) analisis SWOT.

Analisis *rating scale* dilakukan untuk mengukur tingkat kesiapan aparatur





Pemerintah Kota Bogor dalam implementasi SIMDA Keuangan dan efektifitas Implementasi SIMDA Keuangan terhadap pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Menurut Riduwan (2010) dalam *rating scale* responden akan menjawab salah satu data kuantitatif yang telah disediakan. Analisis *rating scale* dilakukan melalui pengisian kuesioner oleh responden yang terdiri dari staf pejabat penatausahaan keuangan SKPD, bendahara pengeluaran SKPD dan staf perencanaan dan pelaporan SKPD.

Total rata-rata seluruh nilai skor tingkat kesiapan aparatur dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk skor berdasar pada kriteria kesiapan menurut Aydin dan Tasci (2005), (Tabel 1).

**Tabel 1 Kriteria Tingkat Kesiapan Aparatur**

Skor	Kriteria Tingkat Kesiapan
1.00 – 2.60	Tidak siap dan membutuhkan banyak tindakan
2.61 – 3.40	Tidak siap dan membutuhkan beberapa tindakan
3.41 – 4.20	Siap tetapi masih perlu ditingkatkan
4.21 – 5.00	Sangat siap

Sumber: Aydin dan Tasci (2005) dengan modifikasi

Sedangkan total rata-rata dari seluruh skor responden pada efektifitas implementasi SIMDA Keuangan terhadap pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah disajikan dalam bentuk kriteria skor (Tabel 2).

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor strategis peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi Pemerintah Kota Bogor dalam upaya peningkatan kesiapan aparatur Pemerintah Kota Bogor dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dan dapat disesuaikan dengan kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*) yang ada. (Rangkuti, 2009).

**Tabel 2 Kriteria Efektifitas Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Pelaksanaan SPIP**

Rasio Efektifitas	Kriteria
0 – 39.99	Sangat tidak efektif
40 – 59.99	Tidak efektif
60 – 79.99	Efektif
80 – 100	Sangat Efektif

Sumber: Litbang Depdagri (1991) dalam Yuniastari (2015)

Langkah-langkah perumusan strategi yang diperlukan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Perumusan strategi dimulai dengan kegiatan analisis situasional, yaitu proses untuk menemukan kesesuaian strategi antara peluang yang ada di lingkungan eksternal dengan kekuatan internal yang dimiliki sementara pada saat yang sama memperhitungkan berbagai ancaman yang ada di lingkungan luar dan kelemahan Internal.

2. Analisis Faktor Internal – Eksternal

Untuk menganalisis hasil identifikasi lingkungan maka digunakan matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation/IFE*) dan Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation/EFE*) dengan memberikan bobot serta pengaruh masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).

Penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan identifikasi faktor internal dan eksternal kepada *stakeholder* dengan menggunakan metode *paired comparison* (Kinneer, 1991). Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot di setiap faktor-faktor internal dan eksternal.

Analisis matriks SWOT digunakan untuk merumuskan strategi dengan menggabungkan berbagai faktor yang terdapat dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Matriks SWOT ini menggambarkan bagaimana peluang dan

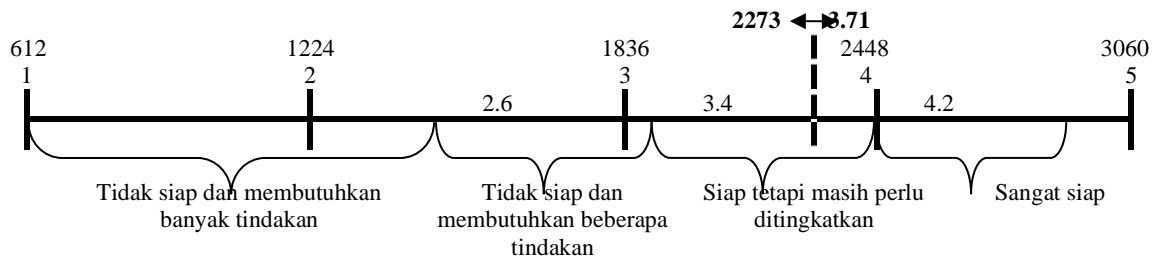
ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Metode ini mengarah pada usaha pencerahan (*brainstroming*) untuk menciptakan strategi-strategi alternatif yang mungkin tidak pernah terpikirkan sebelumnya oleh institusi.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Kesiapan Aparatur dalam Implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah**

**1. Kesiapan Aparatur pada Dimensi Teknologi**

Berdasarkan pengukuran yang dilakukan terhadap responden, diperoleh skor total dari pengisian kuesioner pada keseluruhan item pertanyaan mengenai kesiapan aparatur pada dimensi teknologi dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah adalah 2273 (74.2 persen dari total skor maksimum yang bisa dicapai) atau 3.71 (skala *Likert*).



**Gambar 1** Garis Kontinum Kesiapan Aparatur pada Dimensi Teknologi

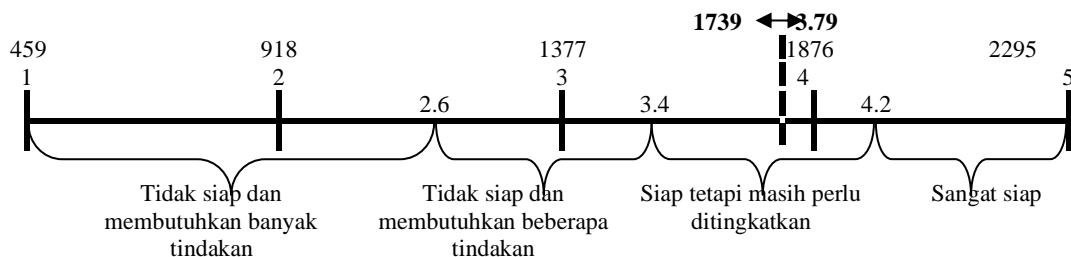
Garis kontinum menunjukkan bahwa kesiapan aparatur dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dimensi teknologi berada pada kriteria siap tetapi masih perlu ditingkatkan. Artinya adalah bahwa Pemerintah Kota Bogor masih perlu meningkatkan kesiapan aparaturnya pada dimensi teknologi agar implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dapat terlaksana menjadi lebih baik lagi.

**2. Kesiapan Aparatur pada Dimensi Tugas Pokok dan Fungsi**

Berdasarkan hasil pengukuran, skor total kesiapan aparatur dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah pada

dimensi tugas pokok dan fungsi adalah 1739 (75.8 persen dari total skor maksimum yang bisa dicapai) atau 3.79 (skala *Likert*).

Gambar 2 menunjukkan bahwa skor kesiapan aparatur dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah pada dimensi tugas pokok dan fungsi berada pada kriteria siap tetapi masih perlu ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Bogor masih perlu meningkatkan kesiapan aparaturnya pada dimensi tugas pokok dan fungsi agar implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dapat terlaksana menjadi lebih baik lagi.



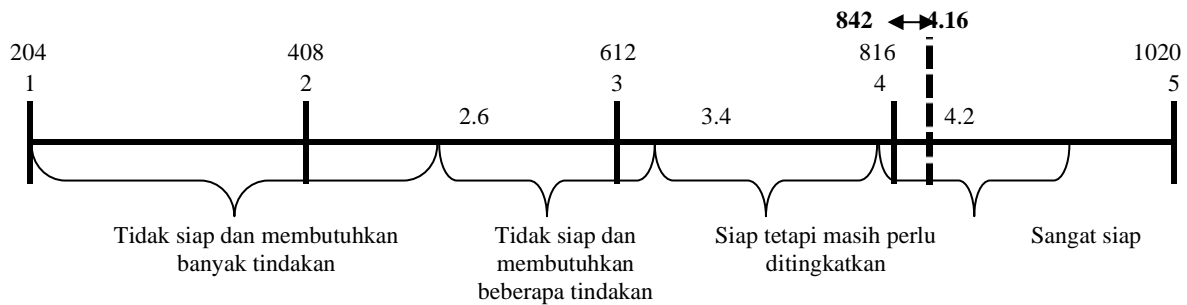
**Gambar 2** Garis Kontinum Kesiapan Aparatur pada Dimensi Tugas Pokok dan Fungsi



### 3. Kesiapan Aparatur pada Dimensi Struktural

Pengukuran kesiapan aparatur dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah pada dimensi struktural dilakukan terhadap responden yang terdiri dari 4 aspek yaitu ketidakkhawatiran kehilangan pekerjaan, ketidakkhawatiran bila terjadi rotasi, ketidakkhawatiran adanya pengaruh

negatif dari aplikasi, dan ketidakkhawatiran posisi atau jabatan akan terganggu. Skor total yang diperoleh dari pengukuran kesiapan aparatur pada dimensi Struktural dalam Implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah adalah 842 (83.2 persen dari total skor maksimum yang bisa dicapai) atau 4.16 (skala *Likert*).

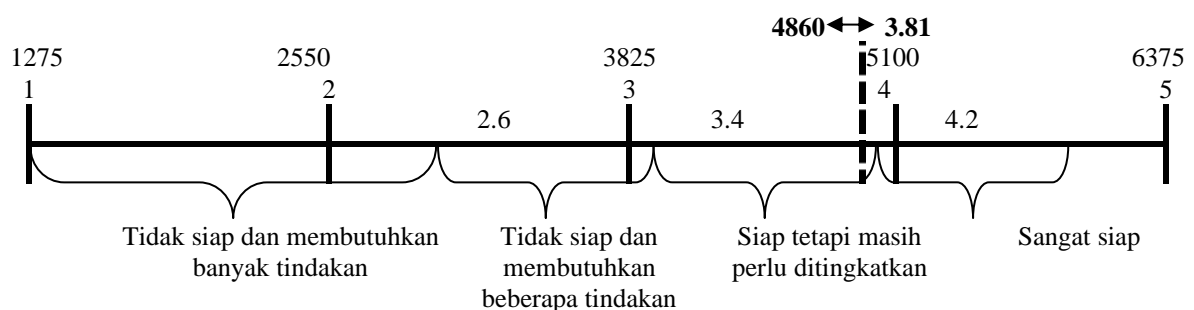


**Gambar 3** Garis Kontinum Kesiapan Aparatur pada Dimensi Struktural

Garis kontinum sebagaimana tersaji pada Gambar 3, menunjukkan bahwa kesiapan aparatur dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah pada dimensi struktural berada pada kriteria siap tetapi masih perlu ditingkatkan. Artinya bahwa Pemerintah Kota Bogor masih perlu meningkatkan kesiapan aparaturnya pada dimensi struktural agar implementasi Sistem

Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dapat terlaksana menjadi lebih baik lagi.

Dengan mengakumulasikan seluruh skor total dari ketiga dimensi kesiapan aparatur tersebut, skor total kesiapan aparatur dalam Implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah secara keseluruhan adalah 4860 (76.2 persen dari total skor maksimum yang bisa dicapai) atau 3.81 (skala *Likert*).



**Gambar 4** Garis Kontinum Kesiapan Aparatur dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah

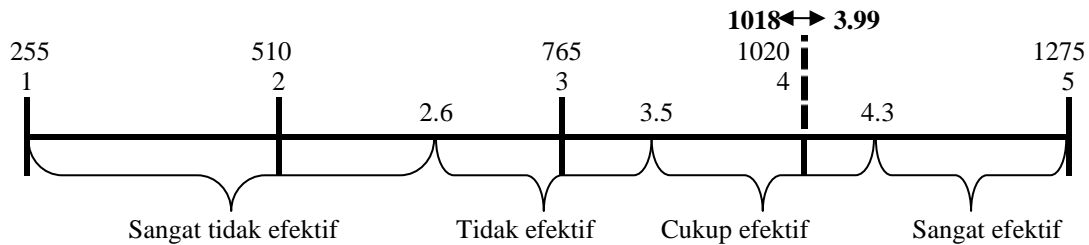
Garis kontinum yang tersaji pada Gambar 4 menunjukkan bahwa kesiapan aparatur dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah berada pada kriteria siap tetapi masih

perlu ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Bogor masih perlu meningkatkan kesiapan aparaturnya agar implementasi Sistem Informasi

Pengelolaan Keuangan Daerah dapat terlaksana menjadi lebih baik lagi.

**Efektifitas Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah**

Skor total yang diperoleh pada pengukuran efektifitas Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah 1018 (79.84 persen dari total skor maksimum yang bisa dicapai) atau 3.99 (skala *Likert*).



Gambar 5 Garis Kontinum Efektifitas SIMDA Keuangan dalam pelaksanaan SPIP

Garis kontinum yang tersaji pada Gambar 5 menunjukkan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah cukup efektif membantu aparatur pengelola keuangan di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor dalam pelaksanaan SPIP.

**Analisis Strategi**

Berdasarkan hasil penelitian kesiapan aparatur pemerintah Kota Bogor dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah, kemudian dilakukan identifikasi faktor-faktor internal maupun eksternal dalam peningkatan kesiapan aparatur dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah yang diperoleh melalui dokumen-dokumen, survey pendahuluan dan wawancara di lingkungan pemerintah Kota Bogor. Untuk analisis faktor internal digunakan matriks IFE (*Internal Faktors Evaluation*), sedangkan analisis faktor eksternal digunakan matriks faktor EFE

(*External Factors Evaluatuion*). Perumusan strategi dilakukan melalui analisis SWOT berdasarkan identifikasi isu strategis faktor internal dan eksternal seperti pada Tabel 3.

**Kekuatan (Strengths)**

1. Eksistensi Pemerintah Kota Bogor yang meraih BKD Award untuk kategori klaster 3 dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada tahun 2015 dan 2016.

Prestasi berupa BKD Award untuk kategori klaster 3 dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada tahun 2015 dan 2016 bagi pemerintah Kota Bogor merupakan wujud dari semangat pengelolaan aparatur dalam upaya mewujudkan Tata Kelola Pemerintah yang bersih, efektif dan terpercaya. Penghargaan ini juga menunjukkan bahwa pengelolaan aparatur di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor sesuai dengan norma, standar, prosedur dan kriteria, serta inovatif.



**Tabel 3 Matriks IFE dan EFE**

<i>Internal Factors Evaluation/IFE</i>	
<b>FAKTOR INTERNAL</b>	
Kekuatan ( <i>Strengths</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eksistensi BKPSDA Kota Bogor</li> <li>2. Dukungan Sistem dan Prosedur Pengelolaan Sumber Daya Aparatur (SDA)</li> <li>3. Memiliki Pengelola SDA yang memadai</li> <li>4. Tingkat pendidikan pengguna SIMDA Keuangan tergolong tinggi</li> <li>5. Tingkat keikutsertaan pengguna SIMDA Keuangan yang cukup tinggi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum adanya Anjab sebagai dasar perencanaan pengembangan kesiapan SDA</li> <li>2. Mutasi/Rotasi/Perubahan SOPD terlalu sering</li> <li>3. Lemahnya koordinasi</li> <li>4. Keterbatasan Sarana dan Prasaran diklat</li> <li>5. Minimnya prilaku aparatur yang menunjukkan semangat melayani, mengayomi dan bersikap terbuka</li> </ol>
<i>External Factors Evaluation/EFE</i>	
<b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	
Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Ancaman ( <i>Threats</i> )
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekomendasi BPK untuk mengimplemtasikan SIMDA Keuangan versi aktual</li> <li>2. Rekomendasi BPK untuk mempersiapkan kemampuan aparatur pengguna SIMDA Keuangan</li> <li>3. Dukungan program-program diklat Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah</li> <li>4. Perkembangan dunia pada bidang Teknologi Informasi</li> <li>5. Ketersediaan layanan pengembang aplikasi SIMDA Keuangan yaitu BPKP</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dampak negatif globalisasi terutama arus informasi dan komunikasi</li> <li>2. Kurangnya komitmen pengembangan dan peningkatan kesiapan aparatur pengguna SIMDA Keuangan</li> <li>3. Kurangnya dukungan peraturan perundang-undangan</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Dukungan Sistem dan Prosedur Pengelolaan Sumber Daya Aparatur Adanya sistem dan prosedur dalam pengelolaan sumber daya aparatur memberikan pemahaman terhadap aparatur mengenai tugas fungsi dan tanggung jawabnya, serta mempermudah aparatur dalam menyelesaikan tugas secara teratur dan tepat waktu.</li> <li>3. Memiliki pengelola sumber daya aparatur yang memadai Sumber daya aparatur adalah faktor sentral dalam suatu institusi/ organisai pemerintahan. Apapun</li> </ol>	<p>bentuk serta tujuannya, organisasi pemerintahan dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan aparatur dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh aparatur. Kondisi institusi akan sangat dipengaruhi dan tergantung pada kualitas serta kapasitas sumber daya apartur yang dimilikinya.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Tingkat pendidikan pengguna SIMDA Keuangan tergolong tinggi Dengan semakin tingginya tingkat pendidikan aparatur, maka pengetahuan serta ilmu akademis aparatur akan semakin tinggi. Hal ini akan mengarahkan aparatur dengan</li> </ol>

pengetahuannya lebih berfokus pada pekerjaannya. Pola berfikir aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi juga dapat meningkatkan produktivitas aparatur, yaitu aparatur yang mampu menghasilkan sesuatu yang berguna terutama bagi instansi pemerintahan.

5. Tingkat keikutsertaan pengguna pada diklat Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah yang cukup tinggi

Kinerja aparatur pengguna sistem informasi pengelolaan keuangan daerah akan menjadi lebih baik dengan penguasaan materi kerja yang lebih baik. Semakin banyak dan sering pengguna sistem informasi pengelolaan keuangan daerah mengikuti pelatihan atau bimbingan teknis, maka semakin baik pula penguasaan kerja aparatur.

#### **Kelemahan (*Weakness*)**

1. Belum adanya Analisis jabatan sebagai dasar perencanaan pengembangan kapasitas SDA

Analisis jabatan merupakan kegiatan pengumpulan, penilaian dan penyusunan informasi secara sistematis untuk mempelajari dan menyimpulkan keterangan atau fakta-fakta yang berkaitan dengan jabatan secara sistematis. Hal ini bertujuan untuk menciptakan kenyamanan dalam bekerja dan pengendalian pekerjaan pada suatu institusi pemerintahan. Analisis jabatan terdiri dari pengetahuan, keterampilan serta sikap apa saja yang harus dimiliki aparatur untuk mampu mengetahui dan melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.

2. Mutasi aparatur yang terlalu sering

Mutasi atau rotasi aparatur adalah memindahkan posisi pekerjaan seorang aparatur dari tempat atau posisi tertentu. Hal ini bukanlah sesuatu yang mudah, butuh waktu untuk menyesuaikan diri dan butuh waktu untuk mempelajari hal-hal yang

berkaitan dengan pekerjaan baru yang belum ada atau belum dimiliki dalam pekerjaan lama seorang aparatur.

3. Lemahnya koordinasi

Lemahnya koordinasi antar SKPD terutama yang berkaitan dengan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah menyebabkan kurang optimalnya kinerja terutama dalam upaya peningkatan kesiapan aparatur pengguna sistem informasi pengelolaan keuangan daerah. Sedangkan keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan atau tujuan organisasi akan sangat dipengaruhi oleh keberhasilan koordinasinya.

4. Sarana dan Prasarana penunjang diklat yang belum memadai

Sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang kinerja pegawai yang cukup penting untuk dipenuhi karena terkait dengan aktivitas dan mobilitas kerja Badan Kepegawaian Pendidikan Sumber Daya Aparatur (BKP-SDA) selaku institusi pengelolaan aparatur pada Pemerintahan Kota Bogor. Saat ini, jumlah Sarana dan prasarana BKP-SDA Kota Bogor masih kurang, salah satunya adalah belum tersedia sarana dan prasarana penunjang diklat, baik untuk diklat fungsional maupun diklat struktural. Hal ini merupakan salah satu kendala yang harus mendapat perhatian serius

5. Prilaku aparatur belum menunjukkan semangat melayani, mengayomi dan bersikap terbuka

Aparat pemerintah adalah anggota masyarakat yang secara hukum dikukuhkan sebagai abdi negara yang bertanggung jawab atas dasar tugas dan wewenang yang telah diberikan sesuai bidang kemampuannya. Hal ini berarti bahwa, aparatur pemerintah wajib untuk selalu meningkatkan di bidangnya agar dapat bekerja secara profesional untuk melayani, mengayomi dan bersikap terbuka. Dengan profesionalisme diharapkan aparatur pemerintah mampu



memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan akurat sesuai dengan target dan sasaran yang dicanangkan.

### **Peluang (*Opportunities*)**

1. Rekomendasi BPK untuk mengimplementasikan SIMDA Keuangan versi aktual

BPK merupakan lembaga pemeriksa keuangan negara yang kredibel dalam upaya mewujudkan tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan. Oleh karena itu segala bentuk rekomendasi BPK hendaknya ditindaklanjuti oleh setiap instansi pemerintah, salah satunya adalah rekomendasi untuk mengimplementasikan SIMDA Keuangan versi aktual kepada Pemerintah Kota Bogor.

2. Rekomendasi BPK untuk mempersiapkan kemampuan aparatur pengguna SIMDA Keuangan

Rekomendasi BPK berikutnya yang menjadi faktor peluang dalam upaya peningkatan kesiapan aparatur dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah adalah bahwa Pemerintah Kota Bogor harus mempersiapkan kemampuan aparatur pengguna SIMDA Keuangan.

3. Program-program diklat SIMDA Keuangan

Tujuan diselenggarakannya program pendidikan dan latihan (diklat) adalah untuk meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, peningkatan efisiensi, efektifitas, dan kualitas pelaksanaan tugas aparatur. Oleh sebab itu keberadaan program-program diklat SIMDA Keuangan yang diselenggarakan baik oleh lembaga maupun instansi pemerintah lain menjadi peluang dalam upaya peningkatan kesiapan aparatatur dalam impementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah.

4. Perkembangan dunia pada bidang Teknologi Informasi

Salah satu manfaat penggunaan teknologi informasi dalam pemerintahan adalah untuk mendukung pengelolaan pemerintahan yang lebih efektif dan efisien. Hal ini menjadikan teknologi informasi yang terus berkembang menjadi peluang yang baik dalam upaya peningkatan kesiapan apatatatur dalam impementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah

5. Layanan pengembang aplikasi SIMDA Keuangan dari BPKP

Dalam upaya peningkatan kepada *shareholders* dan *stakeholders*, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) telah membentuk pusat layanan Sistem Informasi Manajemen Daerah (SIMDA). Adanya pusat layanan ini menjadi peluang yang baik dalam upaya peningkatan kesiapan apatatatur dalam impementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah.

### **Ancaman (*Threats*)**

1. Dampak negatif globalisasi terutama arus informasi dan komunikasi

Semakin berkembangnya kemampuan masyarakat dalam penggunaan teknologi informasi dan semakin bebasnya masyarakat untuk mengakses situs pemerintah akan menjadi ancaman berupa *cyber crime* yang dapat merusak sistem informasi pengelolaan keuangan daerah.

2. Belum kuatnya komitmen pengembangan dan peningkatan kesiapan aparatur pengguna SIMDA Keuangan

Pengembangan dan peningkatan kesiapan aparatur merupakan upaya untuk meningkatkan efesiensi kerja serta produktifitas kinerja aparatur. Sehingga kuatnya komitmen baik dari lembaga maupun instasi pemerintah lain untuk pengembangan dan peningkatan kesiapan aparatur pengguna SIMDA Keuangan menjadi sangat penting. Apabila komitmen

tersebut belum kuat, maka hal ini akan menjadi salah satu ancaman dalam upaya peningkatan kesiapan aparatur dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah.

3. Peraturan perundang-undangan yang kurang mendukung

Peraturan perundang-undangan dibuat dengan tujuan untuk menjamin keseimbangan antara hak dan kewajiban, keseimbangan antara kewenangan dan kewajiban, serta memberikan pedoman dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan, dan menciptakan hubungan harmonis, aman dan dinamis untuk memajukan dan meningkatkan kesejahteraan. Kurangnya dukungan peraturan perundang-undangan akan menjadi salah satu ancaman atau hambatan

dalam upaya peningkatan kesiapan aparatatur dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah.

### Identifikasi Faktor Kunci Eksternal dan Internal

Wawancara terbuka dan penilaian dilakukan terhadap responden yang merupakan para pejabat eselon III pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur (BKPSDA) Kota Bogor. (Tabel 4,5, 6 dan 7) menunjukkan hasil penilaian responden atas faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi peningkatan kesiapan aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor.

**Tabel 4 Hasil Penilaian Responden atas Faktor-faktor Kekuatan**

No.	Strengths	Bobot	Rating	Skor
1	Eksistensi Pemerintah Kota Bogor yang meraih BKD Award untuk kategori klaster 3 dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada tahun 2015 dan 2016	0.138	3.50	0.481
2	Dukungan Sistem dan Prosedur Pengelolaan Sumber Daya Aparatur	0.117	3.25	0.379
3	Memiliki pengelola sumber daya aparatur yang memadai	0.133	3.50	0.467
4	Tingkat pendidikan pengguna SIMDA Keuangan tergolong tinggi	0.106	3.25	0.343
5	Tingkat keikutsertaan pengguna pada diklat Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah yang cukup tinggi	0.103	3.5	0.360
<b>Jumlah</b>				<b>2.030</b>

Sumber: Data primer diolah (2017)

**Tabel 5 Hasil Penilaian Responden atas Faktor-faktor Kelemahan**

No.	Weaknesses	Bobot	Rating	Skor
1	Belum adanya Analisis jabatan sebagai dasar perencanaan pengembangan kapasitas SDA	0.074	1,75	0.129
2	Mutasi/Rotasi Pegawai	0,999	1.50	0.148
3	Lemahnya koordinasi	0.072	2.00	0.144
4	Sarana dan Prasarana diklat yang belum memadai	0.075	1.50	0.113
5	Belum sepenuhnya perilaku aparatur yang telah menunjukkan semangat melayani, mengayomi dan bersikap terbuka	0.085	1.50	0.127
<b>Jumlah</b>				<b>0.661</b>

Sumber: Data primer diolah (2017)





**Tabel 6 Hasil Penilaian Responden atas Faktor-faktor Peluang**

No.	<i>Opportunities</i>	Bobot	Rating	Skor
1	Rekomendasi BPK untuk mengimplemtasikan SIMDA Keuangan versi akrual	0.152	3.50	0.531
2	Rekomendasi BPK untuk mempersiapkan kemampuan aparatur pengguna SIMDA Keuangan	0.154	2.75	0.424
3	Program-program diklat SIMDA Keuangan	0.147	2.50	0.368
4	Perkembangan dunia pada bidang Teknologi Informasi	0.118	2.25	0.266
5	Layanan pengembang aplikasi SIMDA Keuangan dari BPKP	0.107	2.75	0.295
<b>Jumlah</b>				<b>1.884</b>

Sumber: Data primer diolah (2017)

**Tabel 7 Hasil Penilaian Responden atas Faktor-faktor Ancaman**

No.	<i>Threats</i>	Bobot	Rating	Skor
1	Dampak negatif globalisasi terutama arus informasi dan komunikasi	0.143	1.50	0.214
2	Belum kuatnya komitmen pengembangan dan peningkatan kapasitas aparatur pengguna SIMDA Keuangan	0.092	1.75	0.160
3	Kurangnya dukungan Peraturan perundang-undangan yang	0.087	2.50	0.218
<b>Jumlah</b>				<b>0.592</b>

Sumber: Data primer diolah (2017)

### **Strategi Peningkatan Kesiapan Aparatur Pemerintah Kota Bogor dalam Implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah**

Berdasarkan kesimpulan analisis faktor-faktor internal dan eksternal kemudian disusun matriks SWOT untuk merumuskan strategi peningkatan kesiapan aparatur pemerintah Kota Bogor dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah. Perumusan strategi ditunjukkan pada Tabel 8.

Dalam menyusun strategi peningkatan kapasitas aparatur Pemerintah Kota Bogor dalam implementasi sistem informasi pengelolaan

keuangan daerah, terdapat empat alternatif strategi yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Strategi (SO); menggunakan kekuatan (*Strengths*) untuk memanfaatkan peluang (*Opportunities*) yaitu strategi peningkatan pembinaan dan pengembangan kapasitas aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah yang berbasis kompetensi.
2. Strategi (ST); menggunakan kekuatan (*Strengths*) untuk mengatasi ancaman/hambatan (*Threats*) yaitu strategi peningkatan koordinasi dan sinkronisasi dengan SKPD yang bertanggung jawab dalam pemanfaatan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah.

**Tabel 8 Matriks SWOT Peningkatan Kesiapan Aparatur Pemerintah Kota Bogor dalam Implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah**

<b>Internal</b>	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eksistensi Pemerintah Kota Bogor yang meraih BKD Award untuk kategori klaster 3 dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada tahun 2015 dan 2016.</li> <li>2. Dukungan Sistem dan Prosedur Pengelolaan Sumber Daya Aparatur (SDA)</li> <li>3. Memiliki Pengelola SDA yang memadai</li> <li>4. Tingkat pendidikan pengguna SIMDA Keuangan tergolong tinggi</li> <li>5. Tingkat keikutsertaan pengguna SIMDA Keuangan yang cukup tinggi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum adanya Anjab sebagai dasar perencanaan pengembangan kesiapan SDA</li> <li>2. Mutasi/Rotasi/ Pegawai</li> <li>3. Lemahnya koordinasi</li> <li>4. Keterbatasan Sarana dan Prasaran diklat</li> <li>5. Minimnya prilaku aparatur yang menunjukkan semangat melayani, mengayomi dan bersikap terbuka</li> </ol>	
<b>Eksternal</b>	<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekomendasi BPK untuk mengimplemtasikan SIMDA Keuangan versi akrual</li> <li>2. Rekomendasi BPK untuk mempersiapkan kemampuan aparatur pengguna SIMDA Keuangan</li> <li>3. Tersedianya Program-program diklat SIMDA Keuangan oleh lembaga pemerintah</li> <li>4. Perkembangan dunia pada bidang Teknologi Informasi</li> <li>5. Tersedianya layanan dari pengembangan aplikasi SIMDA Keuangan</li> </ol>	<p>Peningkatan pembinaan dan pengembangan kapasiatas aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan yeng berbasis kompetensi. (S1, S2, S3, O2, O3, O4, O5)</p>	<p>Peningkatan koordinasi dan sinkronisasi dengan SKPD yang bertanggung jawab dalam pemanfaatan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah (W1, W2, W3, W4, W5, O2, O3,O5)</p>
	<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dampak negatif globalisasi terutama arus informasi dan komunikasi</li> <li>2. Kurangnya komitmen pengembangan dan peningkatan kesiapan aparatur pengguna SIMDA Keuangan</li> <li>3. Kurangnya dukungan peraturan perundang-undangan</li> </ol>	<p>Penyusunan standar kompetensi jabatan dan pelaksanaan uji kompetensi dalam rangka peningkatan penataan aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah (S1, S2, S3, S4, T1, T2, T3)</p>	<p>Penerapan prinsip-prinsip analisis jabatan dalam penataan aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah (W1, W2, W3, W4, W5, T1,T2,T3)</p>



3. Strategi (WO); meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dengan memanfaatkan peluang (*Opportunities*), yaitu strategi penyusunan standar kompetensi jabatan dan pelaksanaan uji kompetensi dalam rangka peningkatan penataan aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah.
4. Strategi (WT); meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman/hambatan, yaitu strategi penerapan prinsip-prinsip analisis jabatan dalam penataan aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah.

Berdasarkan selisih total pengaruh internal (kekuatan dan kelemahan) dan

selisih total nilai pengaruh faktor eksternal (peluang dan ancaman/hambatan) diperoleh nilai IFE sebesar 2.691 dan nilai EFE sebesar 2.476. Kedua nilai IFE dan EFE ini bernilai positif, yang berarti secara kumulatif faktor kekuatan lebih tinggi dibandingkan kelemahannya dan faktor peluang lebih tinggi dibandingkan dengan ancaman/hambatan yang mungkin muncul.

Dari hasil penilaian responden (narasumber) atas faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi peningkatan kesiapan aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor, kemudian disusun prioritas strategi berdasarkan kombinasi strategi yang memiliki (Tabel 9).

**Tabel 9 Matriks Kombinasi Faktor faktor Internal dan Eksternal**

Internal Eksternal	<i>Strengths</i> (2.030)	<i>Weakness</i> (0.661)
<i>Opportunities</i> (1.884)	Strategi S – O (3.914)	Strategi W – O (2.545)
<i>Threats</i> (0.592)	Strategi S – T (2.622)	Strategi W – T (1.253)

Sumber: data primer diolah (2017)

Hasil kombinasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi peningkatan kesiapan aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor, menunjukkan bahwa skor strategi kombinasi tertinggi adalah skor strategi *Strengths – Opportunities* (SO) dengan skor 3.914 atau berada pada kuadran I yang menurut Rangkuti (2009) kuadran tersebut merupakan situasi yang menguntungkan bagi Pemerintah Kota Bogor dalam upaya peningkatan kesiapan apaturnya dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah, sehingga strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Hasil kombinasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi peningkatan kesiapan aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor, menunjukkan bahwa skor strategi kombinasi tertinggi adalah skor strategi *Strengths – Opportunities* (SO) dengan skor 3.914 atau berada pada kuadran I yang menurut Rangkuti (2009) kuadran tersebut merupakan situasi yang menguntungkan bagi Pemerintah Kota Bogor dalam upaya peningkatan kesiapan apaturnya dalam implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah, sehingga strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Strategi agresif dipilih dengan mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (Strategi S-O), yaitu peningkatan pembinaan dan pengembangan kapasitas aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan yang berbasis kompetensi.

**Perencanaan Implementasi Strategi**

Untuk menindaklanjuti hasil kombinasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi

peningkatan kesiapan aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor diperlukan perancangan program. Pelaksanan strategi terpilih tersebut disusun ke dalam bentuk pelaksanaan kebijakan yang lebih terperinci dan operasional dengan tujuan untuk mempermudah dan arahan pada proses pelaksanaan kebijakan tersebut. Bentuk pelaksanaan kebijakan strategis tersebut adalah berupa rancangan program dan kegiatan (Tabel 10).

**Tabel 10 Rancangan Program dan Kegiatan Peningkatan Kesiapan Aparatur dalam Implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah**

Strategi	Program	Kegiatan
Peningkatan pembinaan dan pengembangan kapasitas aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan yang berbasis kompetensi.	1. Peningkatan kapasitas sumber daya aparatur	1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Penatausahaan Keuangan SKPD 2. Diklat Peningkatan Kompetensi Aparatur Penatausahaan Keuangan SKPD 3. Pengiriman Peserta Diklat Penerapan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah
	2. Pembinaan dan pengembangan aparatur	1. Sosialisasi Peraturan Penatausahaan Keuangan Daerah berbasis Teknologi Informasi 2. Penyusunan Anjab dan ABK untuk jabatan fungsional umum penatausahaan keuangan SKPD
	3. Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Kebijakan	1. Monitoring Penilaian Kinerja Aparatur Penatausahaan Keuangan SKPD 2. Fasilitasi alih tugas PNS antar SKPD untuk memenuhi kebutuhan pelaksanaan penatausahaan keuangan SKPD

**SIMPULAN DAN SARAN**

**Simpulan**

1. Salah satu upaya agar implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah (SIPKD) di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dapat terlaksana menjadi lebih baik lagi adalah dengan cara meningkatkan

- kesiapan aparturnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor kesiapan aparatur dalam implementasi SIPKD berada pada kisaran skor 3.41 – 4.20 dengan kriteria siap tetapi masih perlu peningkatan yaitu sebesar 3.81 (skala *Likert* kriteria Aydin dan Tasci)
2. Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah secara cukup efektif



dapat membantu pengelola keuangan dalam pelaksanaan SPIP. Skor total yang diperoleh pada pengukuran efektifitas Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah 3.99 (skala *Likert* kriteria Litbang Depdagri).

3. Upaya peningkatan kesiapan aparatur Pemerintah Kota Bogor dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah dapat dicapai dengan strategi peningkatan pembinaan dan pengembangan kapasitas aparatur pengguna Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan yang berbasis kompetensi. Strategi agresif ini dipilih dengan mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (Strategi S-O), karena memiliki skor kombinasi strategi tertinggi yaitu 3.914 (ST = 2.62, WO = 2.54 dan WT = 1.25).

#### Saran

1. Melaksanakan seluruh kegiatan dari strategi yang sudah dirancang dengan konsisten serta melaksanakan pengelolaan keuangan daerah sesuai peraturan dan perundang-undangan dengan memanfaatkan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah yang terintegrasi.
2. Melakukan pembinaan maupun sosialisasi bagi pimpinan instansi SKPD mengenai pemahaman terhadap penyelenggaraan sistem pengendalian intern dalam pengelolaan keuangan daerah.
3. Meningkatkan koordinasi antar pimpinan SKPD, yaitu BKPSDA, DISKOMINFO dan BPKAD dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah.
4. Mengalokasikan anggaran peningkatan tunjangan khusus pengelola laporan keuangan SKPD.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aydin CH, Tasci D. 2005. Measuring Readiness for e-Learning: Reflections from an Emerging Country. *Educational Technology & Society*, 8 (4), 244-257.
- Kinnear TC, Taylor JR. 1991. *Riset Pemasaran*. Terjemahan. Jilid I. Erlangga, Jakarta.
- Lai JY, Ong CS. 2010 *Assesing and Managing Employees for Embracing Change: A Multiple-Item Scale to Measure Employe Readines for E-Business*. *Technovation*, 30, 76-85
- Rangkuti F. 2009. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung (ID): Alfabeta.
- [KEMENDAGRI] Kementrian Dalam Negeri RI. 2011. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Jakarta (ID): Kemendagri.
- [BPKP] Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan RI. 2015. Satuan Tugas Pengembangan Sistem Informasi Daerah. *System Requirement Aplikasi SIMDA Keuangan Versi 2.7*. Pusdiklat Pengawasan BPKP. Bandung (ID): BPKP
- Yuniastari SNLAK, Wiyati RK. 2015. Pengukuran Efektivitas dan Efisiensi Sistem e-research STIKOM Bali. *Konferensi Nasional Sistem dan Informatika; Oktober 19-10; Bali, Indonesia*. Bali (ID): STMIK STIKOM Oktober Bali. hlm 562-568.

---

## STRATEGI ALOKASI ANGGARAN UNTUK PENURUNAN DISPARITAS PEMBANGUNAN EKONOMI ANTAR KECAMATAN DI KABUPATEN CIREBON

*Budget Allocation Strategy to Decrease Disparity in Economic Development Between  
Sub-districts in Cirebon District*

Januri<sup>1</sup>, Ma'mun Sarma<sup>2</sup>, A Faroby Falatehan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Kepala Sub Bagian Umum dan Keuangan. Kecamatan Losari Kabupaten Cirebon. Email:  
janurivijay@yahoo.com

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

<sup>3</sup>Staff Pengajar Departemen Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB.  
Email : robie\_fa@yahoo.com

---

### ABSTRACT

Cirebon District consists of 40 sub-districts with various potentials and characteristics between sub-districts, this condition causes disparity in the development between sub-districts in Cirebon District. This study was aimed to analyze the pattern of economic growth and development of each sub-district, measure the level of disparity, analyze the factors causing disparity, and establish the priority of budget allocation strategy to decrease disparity in economic development between sub-districts in Cirebon District. Primary data were obtained from gathering opinion with questionnaire by respondents who are stakeholder were chosen purposively. The methods of analysis used in each aim were: analysis Tipology Klassen, Entropy Index, Williamson Index, Theil Index, panel data regression, and Analytical Hierarchy Process (AHP). The results of each analysis showed that: (1) Sub-district in Cirebon District was classified into four quadrants, the level of development of undeveloped sub districts optimally and uneven; (2) the level of disparity in Cirebon District fluctuated, and the decomposition of the major source of disparity was caused by the disparity between sub-districts (within region); (3) factors which had a significant influence to the decrease of disparity, namely income per capita (regional GDP) and the development of sub-district; and (4) priority of budget allocation strategy that can be implemented to decrease the disparity between sub-districts in Cirebon District is the improvement of infrastructure and facilities.

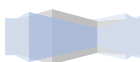
*Keywords: Disparity Development, Cirebon District, Theil Index, Analytical Hierarchy Process*

### ABSTRAK

Kabupaten Cirebon terdiri dari 40 kecamatan dengan potensi dan karakteristik antar kecamatan yang beragam, yang mengakibatkan terjadinya disparitas pembangunan antar kecamatan di Kabupaten Cirebon. Penelitian ini bertujuan untuk: menganalisis pola pertumbuhan ekonomi dan perkembangan kecamatan, mengukur tingkat disparitas, menganalisis faktor-faktor penyebab disparitas, dan menetapkan prioritas strategi alokasi anggaran untuk penurunan disparitas pembangunan ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon. Data primer diperoleh dengan penjarangan pendapat *stakeholder* yang masing-masing dipilih secara sengaja (*purposive sampling*). Metode analisis yang digunakan untuk masing-masing tujuan adalah: analisis Tipology Klassen, Indeks Entropi, Indeks Williamson, Indeks Theil, regresi data panel, dan Proses Hirarki Analitik (PHA). Hasil dari masing-masing analisis menunjukkan bahwa: (1) Kecamatan di Kabupaten Cirebon diklasifikasikan menjadi 4 kuadran dan tingkat perkembangan kecamatan belum berkembang secara optimal dan belum merata; (2) disparitas di Kabupaten Cirebon bersifat fluktuatif, dan dekomposisi sumber utama disparitas berasal dari disparitas antar kecamatan dalam wilayah (*within region*); (3) faktor yang berpengaruh terhadap disparitas adalah pendapatan (PDRB) per kapita dan perkembangan kecamatan; dan (4) prioritas strategi alokasi anggaran yang dapat diimplementasikan untuk penurunan disparitas pembangunan ekonomi di Kabupaten Cirebon adalah peningkatan prasarana dan sarana.

*Kata kunci: disparitas pembangunan, Kabupaten Cirebon, Indeks Theil, Proses Hirarki Analitik*

---



## PENDAHULUAN

Disparitas pembangunan ekonomi tidak hanya terjadi antar wilayah/provinsi di Indonesia, namun juga terjadi antar kabupaten/kota dalam provinsi dan antar kecamatan dalam kabupaten/kota. Berdasarkan data BPS, tingkat disparitas atau ketimpangan yang terjadi di Provinsi Jawa Barat selama periode 2000-2014 cenderung tinggi dan nilainya lebih dari 0.5 yaitu 0.696 sampai dengan 0.678 yang termasuk kategori disparitas tinggi (BPS Provinsi Jawa Barat, 2015).

Adanya disparitas pembangunan yang terjadi antar kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat, diduga terjadi juga di wilayah kabupaten/kota itu sendiri, seperti halnya kemungkinan terjadinya disparitas antar kecamatan di Kabupaten Cirebon, yang diproksi oleh adanya pertumbuhan ekonomi dan pendapatan (PDRB) per kapita antar kecamatan yang timpang. Dugaan terjadinya disparitas atau ketimpangan di Kabupaten Cirebon ini mengakibatkan adanya wacana pemekaran wilayah antara Cirebon Bagian Barat dan Cirebon Bagian Timur, dan disparitas pembangunan yang terjadi telah mendorong masyarakat di wilayah Cirebon Timur untuk membentuk daerah otonomi tersendiri.

Kondisi pertumbuhan ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon saat ini tidak merata, begitu pun tingkat pendapatan (PDRB) per kapita antar kecamatan di Kabupaten Cirebon tidak merata. Ada beberapa kecamatan yang memiliki pertumbuhan ekonomi dan pendapatan (PDRB) per kapita sangat tinggi dan ada juga kecamatan yang memiliki pertumbuhan ekonomi dan pendapatan (PDRB) per kapita sangat rendah. Kecamatan Plered merupakan kecamatan dengan pertumbuhan ekonomi tertinggi pada tahun 2015 yaitu sebesar 7,79 persen, sedangkan Kecamatan Greged merupakan kecamatan dengan pertumbuhan ekonomi terendah yaitu

sebesar 0,97 persen. Tingkat pendapatan (PDRB) per kapita yang tertinggi adalah Kecamatan Depok sebesar 38,28 juta rupiah, sedangkan Kecamatan Beber merupakan kecamatan dengan PDRB per kapita terendah yaitu 7,81 juta rupiah (BAPPEDA Kabupaten Cirebon, 2016).

Adanya perbedaan kondisi ini diduga akan menyebabkan disparitas pembangunan ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon, karena dengan kondisi ini akan berdampak terhadap tingkat perkembangan kecamatan yang berbeda, ada kecamatan yang mengalami perkembangan dan pembangunan cepat, sedang atau stagnan, bahkan ada juga kecamatan yang mengalami perkembangan dan pembangunan lambat atau relatif tertinggal. Terjadinya disparitas pembangunan ekonomi antar wilayah ini membawa implikasi terhadap tingkat kesejahteraan masyarakat antar kecamatan. Karena itu, aspek disparitas pembangunan ekonomi antar wilayah ini juga mempunyai implikasi pula terhadap formulasi kebijakan pembangunan ekonomi wilayah yang dilakukan oleh pemerintah daerah (Syafriзал, 2014).

Pembangunan ekonomi akan menciptakan pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran masyarakat yang adil dan merata apabila pertumbuhan tersebut dihasilkan oleh banyak orang. Untuk itu pembangunan mengharuskan adanya tingkat GNI yang tinggi dan pertumbuhan berkelanjutan, apabila peningkatan pertumbuhan ekonomi hanya dilakukan oleh segelintir orang kaya maka peningkatan hasil kemungkinan besar menguntungkan mereka, kemajuan upaya menanggulangi kemiskinan akan bergerak lambat dan disparitas akan memburuk. Namun jika pertumbuhan yang dihasilkan oleh orang banyak, maka mereka pulalah yang akan memperoleh manfaat besarnya dan hasil pertumbuhan ekonomi akan terbagi lebih merata. Oleh karena itu, tingkat pertumbuhan yang tinggi tidak mencerminkan adanya ungkapan si kaya

bertambah kaya dan si miskin bertambah miskin (Todaro dan Smith, 2011). Berkaitan dengan pemerataan pembangunan, maka pemerintah perlu melakukan strategi alokasi anggaran untuk penurunan disparitas pembangunan ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon.

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Menganalisis pola pertumbuhan ekonomi dan perkembangan wilayah tiap kecamatan di Kabupaten Cirebon; (2) Mengukur tingkat disparitas pembangunan ekonomi antar kecamatan di kabupaten Cirebon; (3) Menganalisis faktor-faktor penyebab disparitas pembangunan ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon; dan (4) Menetapkan prioritas strategi alokasi anggaran untuk penurunan disparitas pembangunan ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon

## METODOLOGI

Penelitian dilakukan di Kabupaten Cirebon yang terdiri dari 40 kecamatan. Data primer pada penelitian diperoleh melalui penjangkauan pendapat *stakeholder* yang terdiri dari unsur Pemerintah Kabupaten Cirebon, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Cirebon, pengusaha/pelaku usaha, LSM, dan tokoh masyarakat di Kabupaten Cirebon. Responden ditentukan secara sengaja (*purpose sampling*). Data sekunder merupakan data atau dokumen yang diperoleh dari instansi/lembaga-lembaga terkait yang relevan dalam penelitian ini. Tahapan yang dilakukan dalam analisis data sesuai dengan urutan tujuan adalah: (1) analisis Tipologi Klassen dan Entropi, (2) analisis Indeks Williamson dan Indeks Theil, (3) analisis regresi data panel, dan (4) Proses Hirarki Analitik (PHA).

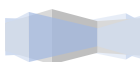
Analisis Tipologi Klassen dilakukan untuk menentukan klasifikasi pola pertumbuhan ekonomi masing-

masing kecamatan dengan membandingkan laju pertumbuhan ekonomi dan pendapatan (PDRB) per kapita tiap kecamatan terhadap pertumbuhan ekonomi dan pendapatan (PDRB) per kapita rata-rata kabupaten. Sedangkan analisis Entropi dilakukan untuk mengukur tingkat perkembangan kecamatan dan melihat sektor-sektor perekonomian yang dominan dan berkembang pada kecamatan tersebut.

Analisis Indeks Williamson dilakukan untuk mengukur tingkat disparitas pembangunan ekonomi di Kabupaten Cirebon. Untuk menguraikan disparitas antar kecamatan (*between-region inequality*) dan disparitas antar kecamatan dalam wilayah (*within-region inequality*) digunakan analisis Indeks Theil. Selain itu, Indeks Theil juga digunakan untuk mengukur kontribusi masing-masing kecamatan terhadap disparitas pembangunan di Kabupaten Cirebon secara keseluruhan sehingga dapat memberikan kebijakan yang cukup penting.

Analisis regresi linier berganda (data panel) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari suatu variabel bebas (*independent variable*) yang terdiri dari laju pertumbuhan ekonomi, pendapatan (PDRB) per kapita, dan perkembangan kecamatan, terhadap variabel terikat (*dependent variable*) yaitu tingkat disparitas pembangunan ekonomi. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode OLS (*Ordinary Least Square*).

Proses Hirarki Analisis (PHA) dilakukan untuk menentukan prioritas strategi alokasi anggaran untuk menurunkan disparitas pembangunan ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon. Analisis ini dilakukan untuk menangkap secara rasional persepsi *stakeholder* melalui prosedur yang didesain untuk sampai pada skala preferensi diantara berbagai set alternatif. Penerapan AHP pada analisis





manfaat/biaya digunakan skala perbandingan berpasang untuk mengkuantifikasi faktor non ekonomi, yang sejauh ini belum terintegrasi secara efektif dalam pengambilan keputusan, dan dimungkinkan dalam melakukan perbandingan yang eksplisit, terinformasi diantara banyak kriteria, guna pemilihan kebijakan atau proyek (Falatehan, 2016).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pola Pertumbuhan Ekonomi dan Perkembangan Kecamatan

Pola pertumbuhan ekonomi kecamatan di Kabupaten Cirebon dapat diklasifikasikan menjadi empat kuadran yaitu: (1) Kuadran I adalah kecamatan yang maju dan tumbuh cepat yaitu kecamatan yang laju pertumbuhan ekonomi dan PDRB per kapita lebih

tinggi dari rata-rata Kabupaten Cirebon; (2) Kuadran II adalah kecamatan maju tapi tertekan yaitu kecamatan yang laju pertumbuhan ekonomi lebih rendah dari rata-rata kecamatan di wilayah Kabupaten Cirebon, sedangkan PDRB per kapitanya lebih tinggi dari rata-rata kecamatan di wilayah Kabupaten Cirebon; (3) Kuadran III adalah kecamatan yang berkembang cepat, yaitu kecamatan yang laju pertumbuhan ekonomi lebih tinggi dari rata-rata kecamatan di wilayah Kabupaten Cirebon, tetapi PDRB per kapita lebih rendah dari rata-rata kecamatan di wilayah Kabupaten Cirebon; dan Kuadran IV adalah kecamatan yang relatif tertinggal, yaitu kecamatan yang laju pertumbuhan ekonomi dan PDRB per kapita lebih rendah dari rata-rata kecamatan di Kabupaten Cirebon, seperti pada Tabel 1.

**Tabel 1 Klasifikasi pola pertumbuhan ekonomi Kabupaten Cirebon tahun 2015 menurut Tipologi Klassen**

Pendapatan Per Kapita	Laju Pertumbuhan	
	Laju Pertumbuhan di Atas Rata-rata	Laju Pertumbuhan di Bawah Rata-rata
<b>Pendapatan Per Kapita di Atas Rata-rata</b>	<b>Kecamatan Maju:</b> Palimanan, Plumbon, Depok, Plered, Kedawung, Jamblang, Arjawinangun, Gempol, Pabuaran, Karangwareng, dan Astanajapura	<b>Kecamatan Maju Tapi Tertekan:</b> Ciledug, Susukan Lebak, Weru, dan Panguragan
<b>Pendapatan Per Kapita di Bawah Rata-rata</b>	<b>Kecamatan Berkembang:</b> Babakan, Lemahabang, Pangenan, Talun, Dukupuntang, Tengahtani, Kapetakan, dan Klenganan	<b>Kecamatan Tertinggal:</b> Waled, Pasaleman, Losari, Pabedilan, Gebang, Karangsembung, Sedong, Mundu, Beber, Greged, Sumber, Gunung Jati, Suranenggala, Ciwaringin, Susukan, Gegesik, dan Kaliwedi

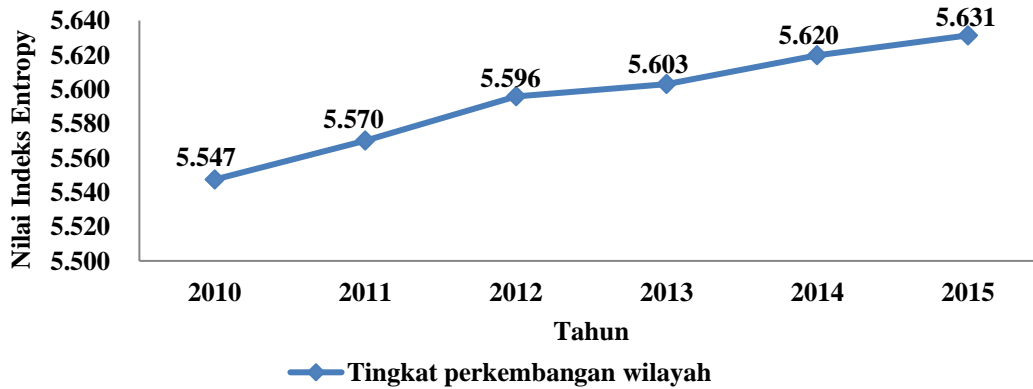
Sumber: BAPPEDA Kabupaten Cirebon, 2016 (data diolah)

Kecamatan relatif tertinggal memiliki persentase sebesar 42.50 persen, sedangkan kecamatan maju dan tumbuh cepat memiliki persentase sebesar 27.50 persen. Kecamatan yang termasuk dalam kategori kecamatan berkembang sebanyak 8 kecamatan atau 20.00 persen. Sisanya berada pada kategori kecamatan maju tapi tertekan sebanyak 4 kecamatan

atau 10.00 persen. Dari perbandingan persentasi pada masing-masing kategori kecamatan, terlihat bahwa jumlah kecamatan relatif tertinggal di Kabupaten Cirebon masih sangat banyak, dan jumlahnya hampir setengahnya dari seluruh kecamatan yang ada di Kabupaten Cirebon.

Banyaknya kecamatan yang relatif tertinggal terjadi karena adanya potensi dan karakteristik di tiap kecamatan yang berbeda, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Selain itu juga karena belum tersedianya prasarana dan sarana yang memadai di tiap kecamatan secara merata, terutama akses jalan untuk menghubungkan berbagai konsentrasi kegiatan ekonomi, hal ini karena proses pembangunan akan lebih cepat pada kecamatan dengan konsentrasi kegiatan ekonomi yang lebih tinggi, sedangkan kecamatan dengan konsentrasi kegiatan ekonomi rendah proses pembangunan akan berjalan lebih

lambat. Oleh karena itu, ketidakmerataan ini menimbulkan disparitas pembangunan antar kecamatan yang diproksi dengan banyaknya kecamatan yang relatif tertinggal. Dengan demikian Pemerintah Daerah harus pandai memilah skala prioritas pembangunan sebagaimana diungkapkan Amrillah dan Yasa (2013), bahwa mengingat adanya keterbatasan dana pembangunan, maka pemerintah seharusnya memprioritaskan anggaran untuk mengembangkan sektor-sektor ekonomi yang potensial di tiap-tiap kecamatan tanpa mengabaikan sektor yang tidak potensial.



Sumber: BAPPEDA Kabupaten Cirebon, 2016

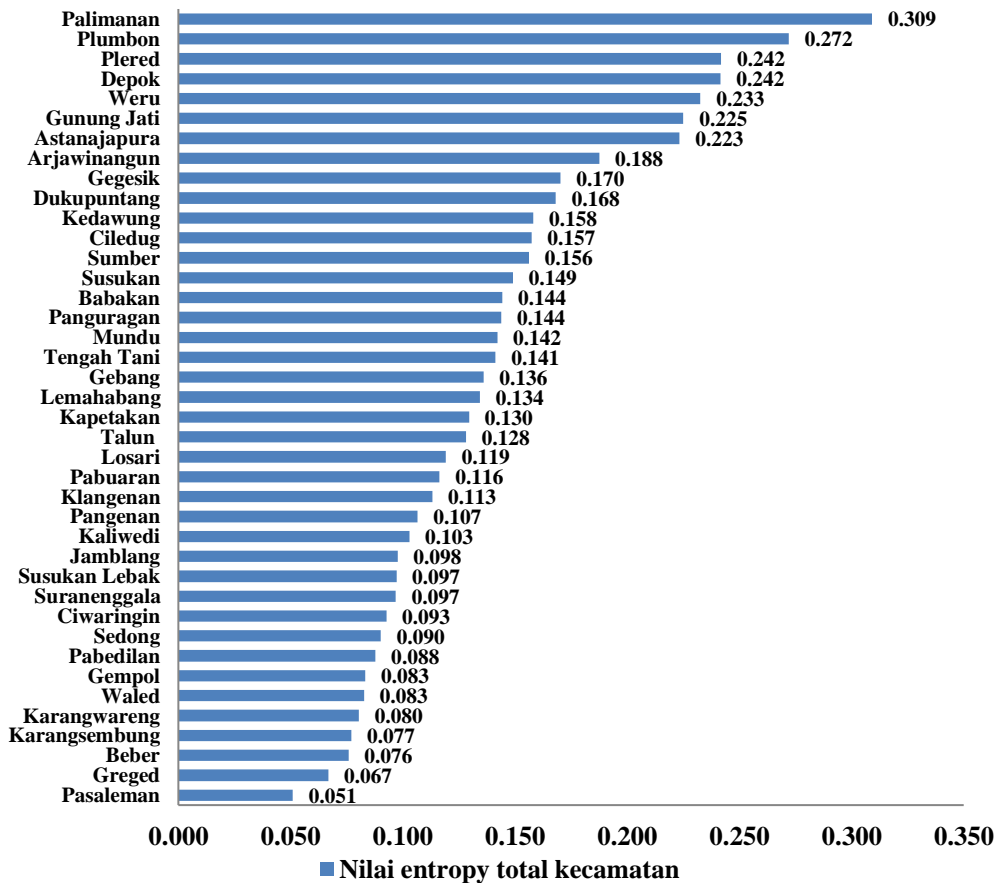
**Gambar 1 Tingkat perkembangan wilayah Kabupaten Cirebon tahun 2010-2015**

Berdasarkan Gambar 1, menunjukkan bahwa tingkat perkembangan kecamatan di Kabupaten Cirebon sampai saat ini masih belum berkembang secara optimal dan belum merata. Selama periode tahun 2010 hingga tahun 2015 pada tingkat kecamatan rata-rata memiliki nilai yang relatif tetap, sedangkan pada tingkat kabupaten nilai Indeks Entropi cenderung meningkat. Nilai Indeks Entropi Kabupaten Cirebon pada tahun 2010 sebesar 0,851 dan meningkat menjadi 0,863 pada tahun 2015. Begitu pun nilai entropi total pada tingkat kecamatan rata-rata relatif tetap, sedangkan pada tingkat kabupaten terjadi peningkatan nilai

entropi total yaitu pada tahun 2010 sebesar 5,547 meningkat menjadi 5,631 pada tahun 2015. Kondisi ini mengindikasikan bahwa selama kurun waktu tersebut proporsi keragaman sektor-sektor perekonomian tiap kecamatan relatif stabil sehingga komposisi sektor-sektor perekonomian di Kabupaten Cirebon cenderung kurang berkembang.

Nilai Entropi maksimum yang mampu dihasilkan Kabupaten Cirebon pada tahun 2015 adalah 5,631 dan perkembangan wilayah yang mampu dicapai sekitar 86,34 persen. Nilai entropi total tiap kecamatan dapat dilihat pada Gambar 2.





Sumber: BAPPEDA Kabupaten Cirebon, 2016

**Gambar 2 Nilai entropi total tiap kecamatan di Kabupaten Cirebon tahun 2015**

Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa keberagaman aktivitas Kecamatan Palimanan sebesar 5,49 persen jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kecamatan lainnya yang rata – rata diversifikasi ekonominya hanya sebesar 2,42 persen. Nilai entropi Kecamatan Palimanan sebesar 0,309 jauh di atas rata-rata nilai entropi kecamatan yaitu sebesar 0,140 dari 5,631 total entropi kecamatan yang ada jelas sangat mempengaruhi perkembangan Kabupaten Cirebon secara keseluruhan. Nilai entropi Kecamatan Palimanan yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kecamatan lainnya, menunjukkan bahwa sektor perekonomian di Kabupaten Cirebon tidak terdistribusi secara merata. Secara lengkap Indeks Entropi sektoral dapat dilihat pada Tabel 2.

Indeks Entropi tertinggi secara sektoral di Kabupaten Cirebon dimiliki oleh sektor industri pengolahan dengan 0,87 atau sekitar 15,41 persen dari total tujuh belas sektor yang dianalisis. Ini menunjukkan bahwa sektor industri pengolahan menjadi sektor utama yang dimiliki oleh sebagian besar kecamatan yang ada di Kabupaten Cirebon. Sektor berikutnya adalah sektor perdagangan besar dan eceran, reparasi mobil dan sepeda motor dengan indeks 0,85 atau sekitar 15,16 persen, sektor pertanian kehutanan dan perikanan dengan indeks 0,80 atau sekitar 1,24 persen, dan sektor konstruksi dengan indeks 0,69 atau sekitar 12,21 persen. Sedangkan sektor keragaman paling rendah adalah sektor pengadaan listrik dan gas dengan indeks 0,01 atau sekitar 0,25 persen.

**Tabel 2 Indeks Entropi Antar Kecamatan Di Kabupaten Cirebon Tahun 2015**

Kecamatan	Sektor								Sektor								Total	
	Tan	Tam	Ind	Ligas	Air	Knst	Dag	Tran	Akom	Info	Keu	Real	Prus	Adm	Pndk	Kes		Lain
Waled	0,027	0,009	0,006	0,000	0,000	0,006	0,006	0,004	0,004	0,001	0,002	0,004	0,000	0,006	0,001	0,001	0,005	0,083
Pasaleman	0,016	0,005	0,003	0,000	0,000	0,004	0,004	0,003	0,003	0,001	0,001	0,003	0,000	0,003	0,001	0,000	0,003	0,051
Ciledug	0,014	0,000	0,016	0,001	0,000	0,017	0,034	0,010	0,014	0,013	0,006	0,004	0,002	0,006	0,006	0,004	0,010	0,157
Pabuaran	0,010	0,000	0,012	0,001	0,000	0,013	0,025	0,008	0,010	0,010	0,005	0,003	0,001	0,004	0,005	0,003	0,007	0,116
Losari	0,027	0,000	0,004	0,000	0,000	0,016	0,017	0,006	0,006	0,012	0,006	0,004	0,000	0,006	0,007	0,003	0,005	0,119
Pabedilan	0,023	0,000	0,003	0,000	0,000	0,012	0,013	0,003	0,004	0,008	0,004	0,003	0,000	0,004	0,005	0,002	0,003	0,088
Babakan	0,034	0,003	0,014	0,000	0,000	0,018	0,027	0,007	0,006	0,002	0,005	0,005	0,002	0,007	0,004	0,004	0,010	0,144
Gebang	0,031	0,003	0,013	0,000	0,000	0,017	0,026	0,007	0,005	0,002	0,005	0,005	0,001	0,006	0,003	0,003	0,009	0,136
Karangsembung	0,013	0,001	0,011	0,000	0,000	0,010	0,012	0,004	0,003	0,002	0,002	0,003	0,001	0,004	0,004	0,002	0,003	0,077
Karangwareng	0,013	0,001	0,011	0,000	0,000	0,011	0,012	0,004	0,003	0,003	0,003	0,003	0,001	0,005	0,005	0,003	0,004	0,080
Lemahabang	0,014	0,006	0,016	0,001	0,000	0,016	0,018	0,006	0,002	0,011	0,019	0,004	0,001	0,006	0,007	0,003	0,004	0,134
Susukan Lebak	0,010	0,004	0,012	0,001	0,000	0,012	0,014	0,005	0,001	0,007	0,014	0,003	0,000	0,005	0,005	0,002	0,003	0,097
Sedong	0,020	0,003	0,003	0,000	0,000	0,024	0,015	0,004	0,004	0,000	0,000	0,005	0,001	0,003	0,003	0,001	0,003	0,090
Astanajapura	0,028	0,016	0,055	0,000	0,000	0,019	0,020	0,014	0,005	0,003	0,002	0,006	0,001	0,006	0,029	0,011	0,007	0,223
Panganan	0,014	0,007	0,030	0,000	0,000	0,009	0,010	0,006	0,002	0,001	0,001	0,003	0,001	0,003	0,013	0,005	0,003	0,107
Mundu	0,024	0,006	0,029	0,000	0,000	0,030	0,017	0,014	0,002	0,002	0,001	0,004	0,001	0,004	0,003	0,001	0,003	0,142
Beber	0,017	0,005	0,002	0,000	0,000	0,016	0,010	0,004	0,005	0,001	0,002	0,003	0,000	0,005	0,003	0,001	0,001	0,076
Greged	0,015	0,004	0,001	0,000	0,015	0,009	0,003	0,005	0,001	0,002	0,003	0,000	0,004	0,003	0,001	0,001	0,001	0,067
Talun	0,019	0,004	0,016	0,000	0,000	0,036	0,013	0,011	0,008	0,002	0,001	0,004	0,001	0,006	0,003	0,001	0,003	0,128
Sumber	0,017	0,004	0,004	0,001	0,001	0,018	0,029	0,019	0,007	0,004	0,018	0,003	0,002	0,004	0,014	0,005	0,006	0,156
Dukupuntang	0,017	0,006	0,005	0,001	0,001	0,019	0,030	0,020	0,007	0,005	0,020	0,003	0,003	0,005	0,015	0,006	0,006	0,168
Palimanan	0,016	0,014	0,101	0,000	0,000	0,026	0,022	0,044	0,009	0,009	0,007	0,007	0,005	0,011	0,017	0,008	0,013	0,309
Plumbon	0,010	0,001	0,122	0,000	0,000	0,017	0,023	0,021	0,017	0,005	0,012	0,006	0,003	0,008	0,010	0,006	0,012	0,272
Depok	0,009	0,001	0,117	0,000	0,000	0,014	0,019	0,017	0,014	0,004	0,010	0,005	0,002	0,006	0,008	0,005	0,010	0,242
Weru	0,006	0,000	0,084	0,000	0,000	0,016	0,035	0,012	0,011	0,010	0,005	0,005	0,004	0,006	0,020	0,008	0,011	0,233
Plered	0,007	0,000	0,082	0,000	0,000	0,017	0,036	0,014	0,012	0,011	0,006	0,005	0,004	0,006	0,022	0,009	0,012	0,242
Kedawung	0,006	0,001	0,019	0,001	0,000	0,018	0,035	0,007	0,012	0,001	0,012	0,006	0,007	0,005	0,011	0,005	0,011	0,158
Tengah Tani	0,006	0,000	0,018	0,001	0,000	0,016	0,032	0,006	0,011	0,001	0,010	0,006	0,006	0,004	0,009	0,005	0,009	0,141
Gunung Jati	0,036	0,000	0,018	0,000	0,000	0,027	0,035	0,022	0,008	0,010	0,007	0,005	0,007	0,008	0,013	0,007	0,022	0,225
Kapetakan	0,039	0,000	0,002	0,000	0,001	0,017	0,024	0,014	0,005	0,001	0,003	0,005	0,001	0,006	0,006	0,002	0,003	0,130
Suranenggala	0,025	0,000	0,002	0,000	0,001	0,014	0,019	0,010	0,004	0,001	0,003	0,004	0,001	0,005	0,005	0,002	0,003	0,097
Klangenan	0,016	0,000	0,006	0,001	0,000	0,017	0,021	0,015	0,005	0,009	0,006	0,003	0,001	0,005	0,002	0,002	0,004	0,113
Jamblang	0,014	0,000	0,005	0,001	0,000	0,015	0,018	0,012	0,005	0,003	0,005	0,003	0,001	0,005	0,002	0,001	0,004	0,098
Arjawinangun	0,015	0,000	0,005	0,001	0,001	0,019	0,065	0,016	0,006	0,014	0,006	0,004	0,001	0,007	0,014	0,005	0,010	0,188
Panguragan	0,011	0,000	0,003	0,000	0,001	0,014	0,052	0,012	0,004	0,010	0,004	0,003	0,001	0,006	0,010	0,004	0,008	0,144
Ciwaringin	0,023	0,002	0,006	0,000	0,000	0,017	0,010	0,006	0,002	0,001	0,006	0,002	0,000	0,004	0,009	0,004	0,002	0,093
Gempol	0,023	0,001	0,005	0,000	0,000	0,014	0,009	0,005	0,002	0,001	0,005	0,002	0,000	0,003	0,008	0,003	0,002	0,083
Susukan	0,048	0,000	0,003	0,000	0,000	0,034	0,014	0,016	0,005	0,002	0,005	0,007	0,001	0,006	0,003	0,003	0,002	0,149
Gegesik	0,057	0,000	0,003	0,000	0,001	0,028	0,019	0,019	0,006	0,003	0,001	0,006	0,001	0,007	0,007	0,006	0,006	0,170
Kaliwedi	0,031	0,000	0,002	0,000	0,001	0,017	0,011	0,013	0,004	0,002	0,001	0,004	0,000	0,004	0,005	0,004	0,004	0,103
<b>Total</b>	<b>0,80</b>	<b>0,11</b>	<b>0,87</b>	<b>0,01</b>	<b>0,02</b>	<b>0,69</b>	<b>0,85</b>	<b>0,44</b>	<b>0,24</b>	<b>0,19</b>	<b>0,23</b>	<b>0,16</b>	<b>0,07</b>	<b>0,21</b>	<b>0,32</b>	<b>0,15</b>	<b>0,25</b>	<b>5,63</b>
Entropy Mals	6,522																	
Perkemb. Wil.	0,863																	

Sumber: BAPPEDA Kabupaten Cirebon, 2016 (data diolah)

Keterangan: Tan = pertanian, kehutanan, dan perikanan, Tam = pertambangan dan penggalian, Ind = industri pengolahan, Ligas = pengadaan listrik dan gas, Air = pengadaan air, pengelolaan sampah, dan daur ulang, Knst = konstruksi, Dag = perdagangan besar dan eceran, reparasi mobil dan sepeda motor, Tran = transportasi dan pergudangan, Akom = penyediaan akomodasi & makan minum, Info = informasi dan komunikasi, Keu = jasa keuangan dan asuransi, Real = real estate, Prus= jasa perusahaan, Adm = administrasi pemerintahan, pertahanan & jaminan sosial wajib, Pndk = jasa pendidikan, Kes = jasa kesehatan & kegiatan sosial, Lain = jasa lainnya

Keragaman yang rendah pada tiap kecamatan sebagian besar terjadi karena hanya mengandalkan sektor pertanian dan perikanan. Sektor tersebut sebenarnya merupakan sektor yang memiliki potensi sumberdaya alam yang

sangat besar di Kabupaten Cirebon, namun cenderung memiliki keterkaitan hubungan yang relatif kecil dengan sektor produksi atau sektor ekonomi lainnya, walaupun memberikan kontribusi yang dominan. Oleh karena itu, Pemerintah

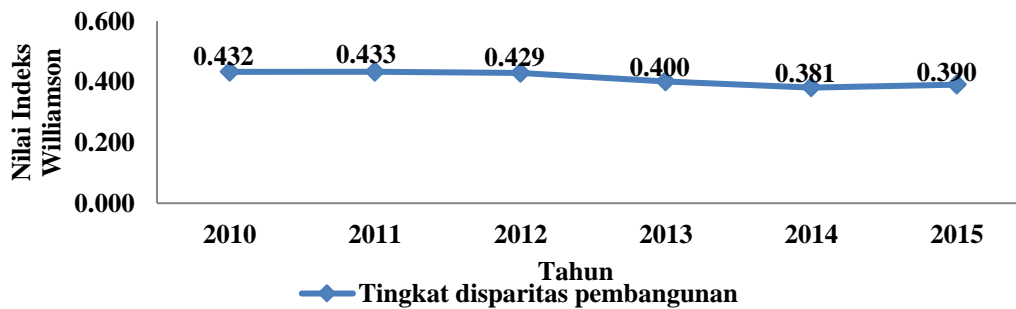


Daerah perlu memperhatikan sektor ekonomi yang mempunyai potensi daya saing kompetitif maupun komparatif yang lebih unggul dibandingkan dengan pertumbuhan total kegiatan ekonomi, artinya mempunyai prospek untuk dipasarkan ke luar wilayah atau di ekspor di masa yang akan datang dan dapat dikembangkan secara besar-besaran atau volume produksinya memenuhi syarat untuk di ekspor untuk masing-masing daerah penelitian perlu didorong, dikembangkan dan disinergikan dengan sektor-sektor lain yang terkait agar terdapat dampak pengganda yang cukup berarti yang akan mempercepat

pertumbuhan ekonomi wilayah (Titisari, 2010).

### Tingkat Disparitas Pembangunan Ekonomi Antar Kecamatan

Tingkat disparitas di Kabupaten Cirebon selama kurun waktu 2010-2015 berfluktuatif dan cenderung akan meningkat, seperti pada Gambar 3. Nilai Indeks Williamson dari tahun 2010 sampai tahun 2015 menunjukkan bahwa telah terjadi disparitas pembangunan di wilayah Kabupaten Cirebon dengan tingkat sedang ( $I_w : 0,3 - 0,5$ ), dimana disparitas tertinggi terjadi pada tahun 2011 dengan nilai Indeks Williamson sebesar 0,433.

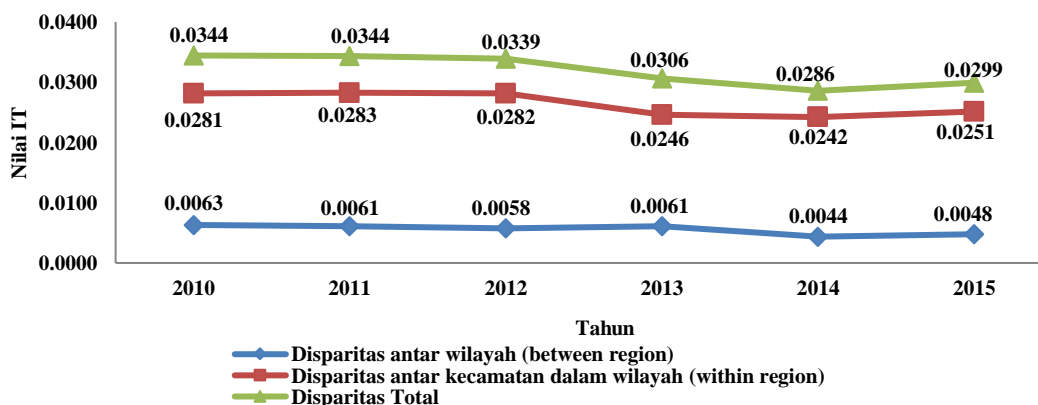


Sumber: BAPPEDA Kabupaten Cirebon, 2016 (data diolah)

**Gambar 3** Indeks disparitas Kabupaten Cirebon tahun 2010-2015

Besarnya disparitas (disparitas total) yang didekomposisi menjadi disparitas antar wilayah bagian timur (WBT) dengan wilayah bagian barat

(WBB) Kabupaten Cirebon (*between region*) dan disparitas dalam wilayah (*within region*), juga menunjukkan hasil yang fluktuatif seperti pada Gambar 4.

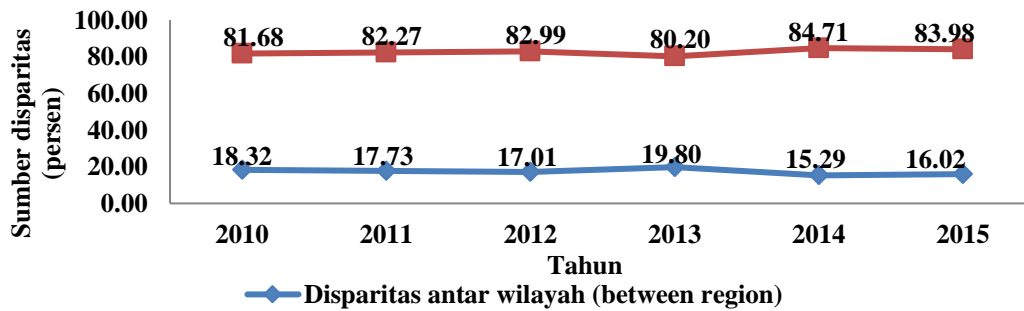


Sumber: BAPPEDA Kabupaten Cirebon, 2016 (data diolah)

**Gambar 4** Dekomposisi disparitas wilayah di Kabupaten Cirebon tahun 2010-2015

Berdasarkan Gambar 5, menunjukkan bahwa selama tahun 2010 – 2015 sumber utama disparitas di Kabupaten Cirebon disebabkan oleh disparitas antar kecamatan dalam wilayah (*within region*) yang mencapai 81,68 persen pada tahun 2010 dan menjadi

83,98 persen pada tahun 2015. Sementara dekomposisi sumber disparitas antar WBB dan WBT di Kabupaten Cirebon hanya sebesar 18,32 persen pada tahun 2010 dan menurun 16,02 persen pada tahun 2015.



Sumber: BAPPEDA Kabupaten Cirebon, 2016 (data diolah)

**Gambar 5** Persentase sumber disparitas di Kabupaten Cirebon tahun 2010-2015

Implikasi dari tingginya disparitas antar kecamatan dalam wilayah (*within region*) dibandingkan disparitas pembangunan antar wilayah (*between region*) secara keseluruhan adalah pemerintah Kabupaten Cirebon dalam mengambil kebijakan pengembangan wilayah tidak bisa dipandang dalam lingkup wilayah pembangunan, namun harus lebih spesifik lagi yaitu dalam lingkup kecamatan, sehingga kebijakan yang diambil disesuaikan dengan karakteristik dan potensi masing-masing kecamatan. Salah satu konsep yang dapat dikembangkan adalah pembangunan endogen, yaitu strategi pembangunan yang ditentukan sendiri (*self-determined*) yang bersifat partisipatif yang

berbasis pada kebutuhan lokal dan penggunaan potensi-potensi endogen (Muhlighaus & Walty, 2001).

### Faktor Penyebab Disparitas Pembangunan Ekonomi Antar Kecamatan

Faktor-faktor yang mempengaruhi disparitas ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon diestimasi menggunakan metode data panel dengan pendekatan *fixed effect* dan *random effect*. Dasar statistika untuk memutuskan menggunakan pendekatan *fixed effect* atau *random effect* yaitu dengan Uji Hausman (Tabel 3).

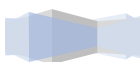
**Tabel 3** Hasil Uji Hausman

<i>Chi-Sq. Statistic</i>	<i>Chi-Sq. d.f.</i>	<i>Prob.</i>
21,448190	3	0,0001

Sumber: data diolah dengan *Software Eviews 7*

Nilai probabilitas Uji Hausman sebesar 0,0000, lebih kecil dari taraf nyata 5 persen. Artinya tolak  $H_0$ , maka model yang digunakan adalah model

*fixed effect*. Hasil estimasi model data panel menggunakan *fixed effect model* (Tabel 4).



**Tabel 4 Estimasi model data panel dengan menggunakan *fixed effect***

<i>Variable</i>	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-Statistic</i>	<i>Prob.</i>
C	-56.09166	26.28876	-2.133675	0.0344
LPE	-0.021910	0.088388	-0.247882	0.8045
LNPDRBK	-0.851067	0.313901	-2.711265	0.0074
LNTPK	-26.30930	12.30617	-2.137895	0.0341
R-squared	0.824568			
F-statistic	17.56986			
Prob(F-statistic)	0.000000			

Sumber: data diolah dengan *Software Eviews 7*

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa uji F menunjukkan angka signifikan dengan probabilitas (*F-statistic*) =  $0,00000 < \alpha(0,05)$ . Artinya, secara bersama-sama pertumbuhan dari masing-masing variabel independen dalam model secara signifikan mempengaruhi pertumbuhan variabel dependen. Nilai *R-squared* sebesar 0,8246 artinya model secara representatif dapat menjelaskan keragaman variabel dependen sebesar 82,46 persen. Dalam metode estimasi panel data sering mengandung masalah heteroskedastisitas, tetapi dalam estimasi tidak mengandung masalah tersebut. Karena model ini diestimasi menggunakan Metode GLS *White Heteroskedasticity-Consistent Standard Error and Covariance*, sehingga diasumsikan model sudah bersifat homoskedastisitas.

Hasil analisis regresi panel menunjukkan, bahwa pendapatan (PDRB) per kapita berpengaruh negatif dan signifikan terhadap disparitas ekonomi. Artinya, setiap 1 persen peningkatan pendapatan (PDRB) per kapita maka akan menurunkan disparitas ekonomi antar kecamatan sebesar 0,851067 persen (*ceteris paribus*). Peningkatan pendapatan per kapita merupakan indikasi peningkatan pendapatan masyarakat yang akan berdampak terhadap peningkatan daya beli masyarakat, sehingga akan memperluas pasar untuk berbagai jenis barang dan jasa. Kondisi ini akan mendorong peningkatan kegiatan investasi dan memperluas pembentukan

modal, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas dan perkembangan wilayah, serta terciptanya berbagai alternatif aktivitas ekonomi melalui pemanfaatan potensi lokal yang optimal. Dengan demikian peningkatan pendapatan (PDRB) per kapita dapat menurunkan disparitas ekonomi antar kecamatan yang ada di Kabupaten Cirebon.

Variabel tingkat perkembangan sektor ekonomi kecamatan juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel disparitas ekonomi. Artinya, bahwa setiap 1 persen peningkatan perkembangan sektor ekonomi kecamatan maka akan menurunkan disparitas ekonomi antar kecamatan sebesar 26,31 persen (*ceteris paribus*). Berdasarkan hasil tersebut, penurunan disparitas ekonomi antar kecamatan dapat diselesaikan salah satunya melalui pengembangan sektor ekonomi yang mempunyai potensi daya saing kompetitif maupun komparatif yang lebih unggul dibandingkan dengan pertumbuhan total kegiatan ekonomi (Titisari 2010).

Dengan mengetahui beberapa faktor yang berpengaruh terhadap tingkat disparitas ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon, maka pemerintah harus berupaya untuk menekan tingkat disparitas antar kecamatan tersebut dengan memaksimalkan pemanfaatan potensi lokal khususnya di kecamatan yang masih tertinggal. Salah satu cara untuk menurunkan tingkat disparitas antar kecamatan di Kabupaten Cirebon

dapat dilakukan melalui pengembangan pusat pertumbuhan secara tersebar. Menurut Sjafrizal (2014), pengembangan pusat pertumbuhan (*growth poles*) secara tersebar dapat mengurangi disparitas pembangunan antar wilayah karena pusat pertumbuhan menganut konsep konsentrasi dan desentralisasi. Dengan penentuan pusat pertumbuhan, yakni wilayah dengan potensi paling kuat, diharapkan akan terjadi perembetan pertumbuhan bagi daerah-daerah di sekitarnya serta terjadi percepatan dan pemerataan hasil-hasil pembangunan (Restiatun, 2009).

Dari hasil beberapa analisis, maka pemerintah mempunyai tanggung jawab penting dalam mewujudkan pemerataan dan distribusi hasil-hasil pembangunan ke arah keseimbangan proporsional sesuai dengan potensi dan karakteristik masing-masing kecamatan. Setiap kecamatan diharapkan dapat mencapai tingkat pembangunan ekonomi, baik secara makro, meso dan mikro. Pada tingkat mikro bertujuan untuk mengenali kebutuhan yang mendesak dan memenuhi kebutuhan dasar masyarakat, membantu daerah dalam rangka mencapai kemandirian ekonomi dan meningkatkan daya saing, serta mendorong pengembangan potensi daerah agar mampu mengeksport hasil industri atau pertaniannya (Soedjito, 1997). Pada tingkat meso dilakukan pengembangan kecamatan dengan jalan mengaitkan antar kecamatan agar tercipta pusat-pusat pertumbuhan, yang seyogyanya diarahkan untuk mencapai hal-hal sebagai berikut:

1. Memperjelas hierarki kecamatan dengan menghindari dominasi kecamatan inti terhadap kecamatan belakangnya sehingga timbul keserasian pembangunan dan arus urbanisasi dapat dikurangi.
2. Kecamatan yang telah memiliki sarana dan prasarana lebih lengkap diharapkan dapat lebih menyebarkan

hasil-hasil pembangunan agar tidak terjadi pengurasan sumber daya dan eksploitasi kecamatan-kecamatan di sekitarnya.

3. Alokasi dana pembangunan lebih diarahkan untuk pembangunan investasi yang mendorong perkembangan ekonomi jangka panjang, terutama pembangunan infrastruktur.

### **Prioritas Strategi Alokasi Anggaran untuk Penurunan Disparitas**

Prioritas pembangunan ekonomi di Kabupaten Cirebon menurut persepsi *stakeholder* dapat dilihat pada Gambar 6. Faktor utama yang berpengaruh terhadap disparitas pembangunan ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon adalah pendapatan (PDRB) per kapita dengan nilai 0,494. Hal ini dapat terjadi karena peningkatan pendapatan per kapita sebagai indikasi meningkatnya pendapatan masyarakat dalam suatu kecamatan akan berdampak terhadap peningkatan daya beli masyarakat, sehingga akan memperluas pasar untuk berbagai jenis barang dan jasa. Kondisi ini akan mendorong peningkatan kegiatan investasi yang akan memperluas pembentukan modal. Modal yang makin meningkat akan dapat meningkatkan produktivitas dan perkembangan kecamatan melalui terciptanya berbagai alternatif aktivitas ekonomi karena adanya pemanfaatan potensi lokal yang optimal.

Aktor yang berperan dalam peningkatan pendapatan (PDRB) per kapita adalah masyarakat, dengan nilai 0,517. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat sangat penting dalam proses pembangunan ekonomi. Sebagaimana menurut Arsyad (2016), bahwa pembangunan ekonomi daerah adalah suatu proses dimana pemerintah daerah dan masyarakatnya mengelola sumberdaya-sumberdaya yang ada dan

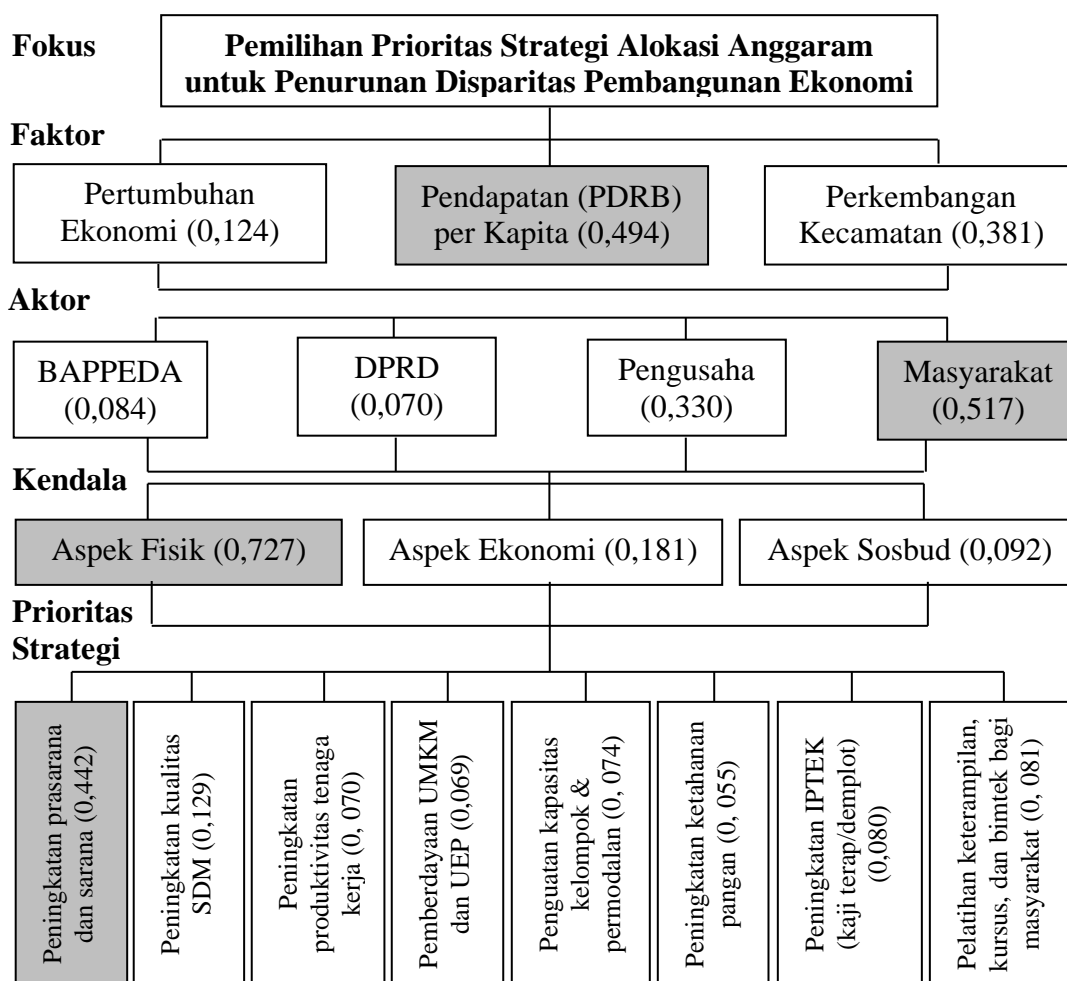




membentuk suatu pola kemitraan antara pemerintah daerah dengan sektor swasta untuk menciptakan suatu lapangan kerja baru dan merangsang perkembangan kegiatan ekonomi (pertumbuhan ekonomi) dalam wilayah tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka inisiatif dan partisipasi masyarakat sangat diperlukan peranannya dalam pembangunan ekonomi.

Kendala utama untuk mengurangi disparitas pembangunan adalah aspek

fisik dengan nilai 0,727. Hal ini karena untuk membangun sarana dan prasarana fisik membutuhkan biaya yang sangat tinggi, apalagi jumlah kecamatan di Kabupaten Cirebon banyak yaitu 40 kecamatan, tentunya akan membutuhkan biaya sangat banyak untuk dapat memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana fisik yang memadai terhadap semua kecamatan.



**Gambar 6 Struktur dan nilai bobot hirarki strategi alokasi anggaran untuk penurunan disparitas pembangunan ekonomi di Kabupaten Cirebon**

Peningkatan prasarana dan sarana	,442	
Peningkatan kualitas SDM	,129	
Pelatihan keterampilan, kursus, dan bintek bagi masyarakat	,081	
Peningkatan IPTEK (kaji terap/demplot)	,080	
Penguatan kapasitas kelompok dan pemodal	,074	
Peningkatan produktivitas tenaga kerja	,070	
Pemberdayaan UMKM dan UEP	,069	
Peningkatan ketahanan pangan	,055	

**Gambar 7 Hasil sintesis menggunakan *Software Expert Choice 11***

Berdasarkan Gambar 7, prioritas utama strategi alokasi anggaran untuk penurunan disparitas pembangunan ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon adalah dengan peningkatan prasarana dan sarana antar kecamatan yang merata, hal ini sejalan dengan faktor utama yang mempengaruhi disparitas pembangunan ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon, yaitu pendapatan (PDRB) per kapita. Peningkatan prasarana dan sarana dimaksud khususnya terkait mobilitas sumber daya antar kecamatan agar perekonomian dapat beroperasi secara optimal.

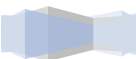
Dari hasil analisis di atas, maka sebaiknya Pemerintah Kabupaten Cirebon memprioritaskan peningkatan prasarana dan sarana, khususnya pembangunan jaringan transportasi antar kecamatan guna mendorong kelancaran mobilitas barang dan faktor produksi. Mobilitas barang dan jasa ini meliputi kegiatan perdagangan antar kecamatan dan migrasi spontan. Hal ini karena apabila mobilitas tersebut kurang lancar, maka kelebihan produksi suatu kecamatan tidak dapat dijual ke kecamatan lain yang membutuhkan. Demikian juga halnya dengan migrasi yang kurang lancar menyebabkan kelebihan tenaga kerja suatu kecamatan tidak akan dimanfaatkan oleh kecamatan lain yang sangat membutuhkannya. Sedangkan hasil analisis berdasarkan manfaat terhadap biaya, strategi alokasi anggaran yang diprioritaskan adalah peningkatan kualitas SDM. Strategi ini

dapat diambil apabila anggaran biaya terbatas.

## SIMPULAN

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

1. Pola pertumbuhan ekonomi dan perkembangan wilayah tiap kecamatan di Kabupaten Cirebon, sebagai berikut:
  - a. Pendapatan per kapita kecamatan di bawah rata-rata sebanyak 25 kecamatan (62,50 persen), dan laju pertumbuhan ekonomi kecamatan di bawah rata-rata sebanyak 21 kecamatan (52,50 persen). Sedangkan pendapatan per kapita kecamatan di atas rata-rata sebanyak 15 kecamatan (37,50 persen) dan laju pertumbuhan ekonomi kecamatan di atas rata-rata sebanyak 19 kecamatan (47,50 persen).
  - b. Analisis Tipologi Klassen menunjukkan bahwa kecamatan yang masuk kategori kuadran IV (relatif tertinggal) sebanyak 18 kecamatan (42,50 persen), kuadran I (maju dan tumbuh cepat) sebanyak 11 kecamatan (27,50 persen), kuadran III sebanyak 8 kecamatan (20,00 persen), dan kuadran II sebanyak 4 kecamatan (10,00 persen). Analisis Indeks Entropi diketahui bahwa kecamatan dengan nilai entropi tertinggi dan sekaligus



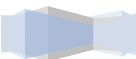
sebagai kecamatan dengan tingkat perkembangan tinggi sebanyak 2 kecamatan (5,00 persen), yaitu Kecamatan Palimanan dengan nilai entropi 0,309 dan Kecamatan Plumbon dengan nilai entropi 0,272. Sedangkan kecamatan dengan tingkat perkembangan sedang sebanyak 16 kecamatan (40 persen), dan kecamatan dengan tingkat perkembangan rendah sebanyak 22 kecamatan (55 persen).

2. Sumber utama penyebab disparitas berasal dari disparitas antar kecamatan dalam wilayah (*within region*), dan dari tahun ke tahun cenderung mengalami peningkatan, yaitu sebesar 81,68 persen pada tahun 2010 meningkat menjadi 83,98 persen pada tahun 2015. Sedangkan disparitas antar wilayah (*between region*) antara WBB dan WBT di Kabupaten Cirebon cenderung mengalami penurunan, yaitu sebesar 18,32 persen pada tahun 2010 menurun menjadi 16,02 persen pada tahun 2015.
3. Faktor yang signifikan berpengaruh terhadap penurunan disparitas pembangunan ekonomi antar kecamatan di Kabupaten Cirebon adalah pendapatan (PDRB) per kapita dan perkembangan kecamatan, sedangkan pertumbuhan ekonomi secara statistik tidak signifikan.
4. Persepsi *stakeholder* di Kabupaten Cirebon menempatkan faktor pendapatan (PDRB) per kapita sebagai prioritas utama dalam kegiatan pembangunan ekonomi. Aktor atau pelaku utama dalam pembangunan ekonomi adalah masyarakat. Kendala utama dalam pemerataan pembangunan ekonomi aspek fisik. Prioritas utama strategi alokasi anggaran untuk penurunan disparitas pembangunan ekonomi di Kabupaten Cirebon adalah peningkatan prasarana dan sarana antar kecamatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amrillah dan Yasa IN. 2013. Analisis Disparitas Pendapatan Per Kapita Antar Kecamatan dan Potensi Pertumbuhan Ekonomi Kecamatan di Kabupaten Karang Asem [jurnal]. E-Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana, Volume 2, Nomor 4: 181-189.
- Arsyad L. 2016. *Pengantar Perencanaan Pembangunan Ekonomi Daerah*. Edisi Ketiga. Yogyakarta (ID): BPFE-Yogyakarta.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat. 2016. *Provinsi Jawa Barat dalam Angka 2016*. Bandung (ID): BPS Provinsi Jawa Barat.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Cirebon. 2016. *Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Menurut Lapangan Usaha Per Kecamatan Kabupaten Cirebon Tahun 2011-2015*. Cirebon (ID): Bappeda Kabupaten Cirebon.
- Falatehan AF. 2016. *Analytical Hierarchy Process: Teknik Pengambilan Keputusan untuk Pembangunan Daerah*. Yogyakarta (ID): Indomedia Pustaka.
- Gujarati DN. 2010. *Dasar-dasar Ekonometrika*. Jakarta (ID): Erlangga.
- Kuncoro M. 2002. *Analisis Spasial dan Regional: Studi Aglomerasi dan Kluster Industri Indonesia*. Yogyakarta (ID): UPP AMP YKPN.
- Muhlighaus, Sabine & Walty, Samuel. 2001. *Endogenous Development in Swiss Mountain Communities [journal]*. *Mountain Research and Development*, Volume 21, No. 3: 236-242.

- Restiatun. 2009. Identifikasi Sektor Unggulan dan Ketimpangan Antar Kabupaten/Kota di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta [jurnal]. *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan*, Volume 10, Nomor 1:77-98.
- Sjafrizal. 2014. *Ekonomi Wilayah dan Perkotaan*. Jakarta (ID): PT. Rajagrafindo Persada.
- Soedjito BB. 1997. *Strategi Pengembangan Kawasan Timur Indonesia dalam Bunga Rampai Perencanaan Pembangunan di Indonesia*. Jakarta (ID): PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Titisari KH. 2010. Identifikasi Potensi Ekonomi Daerah Boyolali, Karanganyar, dan Sragen [jurnal]. *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis*, Edisi IV, 9-27.
- Todaro MP dan Smith SC. 2011. *Pembangunan Ekonomi* Edisi kesembilan Jilid 1. Devri Barnadi,dkk (Ed). Jakarta (ID): Penerbit Erlangga.



# STRATEGI PENINGKATAN PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH PADA PEMERINTAH KABUPATEN KEPULAUAN ANAMBAS

## *Improvement Strategy for Assets Management at Anambas Regional Government*

Khoirul Syahputra<sup>1</sup>, Yusman Syaukat<sup>2</sup>, Abdul Kohar Irwanto<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Staf Dikpora, Kabupaten Kepulauan Anambas, Provinsi Kepulauan Riau. E-mail : dikporairulsy@gmail.com

<sup>2</sup> Staff Pengajar Departemen Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. E-mail : ysyaukat@gmail.com

<sup>3</sup> Staff Pengajar Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. E-mail : irwanto.abdulkohar@yahoo.com

### ABSTRACT

Reformation agenda is in various fields. One of the reformation agenda is in implementing the good governance. Regulation of the home affairs minister No. 19 Year 2016 is the regulation to rule local government wealth becoming adequated, informative, transparent and accountable. The purpose of this study are evaluating, knowing and describing the regional management assets. This study also formulating priority strategies to improve regional assets management of the Anambas government. The data consists of primary and secondary data. Primary data was obtained from direct observation, interview and questioners with purposive sampling method. While the secondary data was obtained from literature and related documents. This study use rating scale analysis, SWOT and QSPM analysis. This study has shown the weaknesses of the human resources competency in assets management was caused by lackig in guidance, supervision and controlling which influenced the assets managements performance. The priority strategy was improving the quality of human resources in managing and reporting the local government assets.

Key words : Strategy, improvement management of BMD

### ABSTRAK

Reformasi diberbagai bidang di pemerintahan salah satunya adalah manifestasi pelaksanaan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), Permendagri No. 19 Tahun 2016 tentang pengelolaan BMD adalah wujudnya aturan yang mengatur suatu sistem pengelolaan kekayaan daerah yang memadai, informatif, transparan dan akuntabel. Tujuan penelitian ini untuk mengevaluasi, mengetahui dan mendeskripsikan proses pengelolaan BMD dan merumuskan strategi yang perlu diprioritaskan dalam meningkatkan pengelolaan BMD pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas. Data 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 untuk menjawab tujuan penelitian adalah : analisis *rating scale*, analisis *SWOT* dan metode *QSPM*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lemahnya kompetensi SDM pengelola BMD tidak terlepas dari kurang optimalnya pembinaan, pengawasan dan pengendalian pada pengurus BMD dan ini juga berdampak pada kinerja aparatur pengelola BMD. Strategi prioritas yang tepat untuk diimplementasikan yaitu peningkatan kualitas SDM pengurus BMD dalam mengelola dan menyusun laporan BMD.

Kata kunci: Strategi, Peningkatan Pengelolaan BMD.

### PENDAHULUAN

Salah satu manifestasi pelaksanaan prinsip tata kelola

pemerintahan yang baik (*good governance*) yang menjadi tuntutan masyarakat adalah terwujudnya suatu sistem pengelolaan kekayaan daerah yang

memadai, informatif, transparan, dan akuntabel (Suwanda, 2015). Koridor pengelolaan barang milik daerah memberikan acuan bahwa barang milik daerah harus digunakan semaksimal mungkin mendukung kelancaran tupoksi pelayanan, dan memberikan manfaat kontribusi penerimaan bagi daerah.

Pengelolaan barang milik daerah masih menjadi permasalahan klasik di berbagai daerah. Ketidakpedulian terhadap pengelolaan dan pemeliharaan barang milik daerah yang tidak teratur, tertib dalam melaksanakan ketentuan pengelolaan barang milik daerah dapat terlihat dari catatan atas opini Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terhadap keuangan pemerintah daerah yang hampir setiap tahun masih didominasi masalah penyajian aset tetap.

Permasalahan yang sering terjadi di pemerintah daerah adalah belum diterapkannya secara benar aturan pengelolaan barang milik daerah yang berakibat pada proses perencanaan penganggaran pengadaan barang yang tidak sesuai dengan peruntukannya, penggunaan barang milik daerah yang tidak sesuai penetapan penggunaan, kemudian pemerintah daerah tidak melakukan kapitalisasi terhadap biaya-biaya yang menambah harga perolehan aset tetap. Barang-barang yang dibiarkan dan tidak terpelihara diambil alih oleh pihak lain, bahkan aset tetap/BMD tidak dapat ditelusuri keberadaannya serta kehilangan aset tetap tidak terdeteksi. Barang yang tidak dikembalikan ke SKPD oleh pejabat yang telah pensiun, dan ada juga aset warisan daerah Kabupaten induk yang diserahkan kepada daerah yang dimekarkan tidak didukung dengan rincian data yang informatif dan tidak disertai bukti kepemilikan (Halim, 2013).

Praktik pengelolaan dan penanganannya yang belum optimal, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 27 tahun 2014 dan Permendagri Nomor 19 Tahun 2016 tentang pengelolaan barang milik daerah

yang terdiri dari 11 tahapan untuk mengatur dan menjawab berbagai permasalahan tersebut. Menurut Soleh dan Rochmansjah (2010), dari tahapan-tahapan pengelolaan barang milik negara/daerah tersebut dapat disederhanakan menjadi: (1) adanya perencanaan yang tepat, (2) pelaksanaan secara efisien dan efektif dan (3) pembinaan, pengawasan dan pengendalian.

Berdasarkan hasil pemeriksaan BPK dalam rentang waktu tahun 2009 sampai tahun 2015, LKPD Kabupaten Kepulauan Anambas pernah berada pada posisi opini terendah Tidak Memberikan Pendapat (*TMP/disclaimer*) pada tahun 2009, dan LKPD di 5 tahun berturut-turut (2010-2014) 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, namun masih terdapat catatan permasalahan yang harus diselesaikan terkait dengan pengelolaan barang milik daerah (aset).

Opini *disclaimer* untuk LHP tahun 2009 yang diberikan BPK RI atas LHP Pemkab Anambas disebabkan karena ketidaksesuaian penyajian dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP), terutama terhadap akun-akun belanja barang perbedaan nilai neraca dengan pembukuan inventaris barang dan kondisi barang yang tidak ditemukan. Kelemahan dalam pengelolaan barang milik daerah karna pengendalian intern tidak berjalan dengan baik. Ketidakpatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan serta ketidakcukupan pengungkapan laporan barang.

Berkaitan pengelolaan BMD dengan pencatatan dan opini BPK terhadap LKPD pemerintah daerah adalah; pengelolaan BMD ini merupakan tahapan untuk proses mengatur BMD agar terkola dengan baik dan tersajikan pelaporannya secara administrasi yang akurat, teratur dan akuntabel. Laporan



barang barang milik daerah (LPBMD) ini merupakan bagian dari laporan keuangan yang menjelaskan pengungkapan dan penyajian data mengenai kondisi keseluruhan aset, hal ini didapat dari penatausahaan pembukuan pencatatan aset di buku inventaris barang LPBMD yang mempunyai neraca barang yang akan sinkronkan dengan laporan neraca keuangan SKPD. Laporan keuangan SKPD merupakan unit-unit akuntansi pelaporan yang akan di konsolidasi dan digabungkan menjadi satu laporan keuangan pemerintah daerah (LKPD). LKPD ini akan diaudit dan diberikan penilaian oleh BPK terhadap pertanggungjawaban pengelolaan dan penggunaan dana yang dikeluarkan pemerintah daerah apakah sudah sesuai dengan SAP, SPI, Disclosure dan ketaatan terhadap perundang-undangan. Hal ini merupakan hal yang sangat menarik untuk dikaji lebih lanjut.

Motivasi-motivasi tersebut menjadi topik yang menarik untuk diteliti, sehingga perlu diketahui faktor kelemahan dan kekuatan dalam pengelolaan BMD pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas dalam upaya tertib administrasi dan berkelanjutan dalam mempertahankan opini WTP yang telah diraih.

Tujuan dari penelitian ini adalah : (1) Mengevaluasi proses perencanaan kebutuhan penganggaran, pelaksanaan dan pembinaan, pengawasan pengendalian dalam pengelolaan barang milik daerah pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas. (2) Mengidentifikasi faktor-faktor apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam pengelolaan barang milik daerah dan merumuskan strategi alternatif. (3) Merumuskan strategi yang diprioritaskan dan perancangan program dalam peningkatan pengelolaan barang milik daerah pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas.

## METODOLOGI

Penelitian dilakukan di Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau tepatnya pada Badan Keuangan Daerah (BKD). Badan Keuangan Daerah merupakan SKPD yang melaksanakan pengelolaan keuangan daerah dan aset 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 pengguna barang/pejabat yang ditunjuk pengurus barang di SKPD dan pimpinan Badan Keuangan Daerah yang berhubungan langsung dan bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan dan aset di Kabupaten Kepulauan Anambas dan dipilih secara *purposive sampling*. Pemilihan responden berdasarkan pertimbangan bahwa responden merupakan pejabat yang bertugas melakukan penyusunan laporan BMD yang sesuai tugas pokok dan fungsinya seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 tentang teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah pasal 1 ayat 19. 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 pengelolaan BMD yang dilihat dari LPBMD pada saat ini. Menurut Riduwan (2010) dalam *rating scale* responden akan menjawab

salah satu data kuantitatif yang telah disediakan. Analisis *rating scale* dilakukan melalui pengisian kuesioner oleh Pengurus barang. Penentuan skor menggunakan skala penilaian 1 – 4 terhadap seluruh tahapan dalam pengelolaan BMD.

Untuk mengidentifikasi faktor kelemahan dan kekuatan yang berpengaruh terhadap pengelolaan dan pelaporan BMD peneliti melakukan wawancara terhadap responden yang kompatibel dalam menentukan arah kebijakan pengelolaan BMD di kabupaten tersebut ( Ka. BKD, Kabit Aset BKD, Kepala Seksi Aset, pengurus BMD SKPD yang memiliki jumlah aset yang besar) dan kajian pustaka.

Analisis SWOT perlu dilakukan untuk menetapkan pemilihan strategi yang paling tepat dalam rangka peningkatan pengelolaan BMD pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas. Adapun faktor penting yang menjadi tujuan dalam pemilihan strategi peningkatan pengelolaan BMD maka dimasukkan kedalam 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, 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 BMD. 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**

**Evaluasi pengelolaan BMD pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas**

Dalam bab ini akan dijelaskan hasil evaluasi implementasi terhadap pengelola BMD untuk menjawab tujuan penelitian tentang kondisi pengelolaan BMD. Kuesioner yang disebarkan bertujuan untuk mengukur dan mengevaluasi terhadap seluruh proses pengelolaan BMD mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan dan pembinaan, pengawasan dan pengendalian. Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap kuesioer diperoleh jawaban masing-masing tahapan pengelolaan BMD sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Penilaian Responden Terhadap Kondisi Pengelolaan BMD**

Variabel	Pernyataan	Skor	Skor Maksimum	Rata-rata	TCR (%)	Kriteria
Percanaan kebutuhan dan penganggaran	Prc 8	694	832	3,34	83,41	Baik
Pelaksanaan	Pls 21	1835	2184	3,45	84,02	Baik
Pembinaan, Pengawasan dan pengendalian	Pbn, Pgw 7	525	728	2,88	72,12	Kurang
Total		3054	3744	3,23	79,85	Baik





Dari Tabel 1 secara keseluruhan pengukuran nilai skor dari masing-masing tahapan yang dilakukan terhadap proses pengelolaan BMD diperoleh hasil bahwa nilai pengelolaan BMD secara keseluruhan berada pada nilai 3,23 dalam kategori baik. Secara tahapan pengelolaan BMD, tahapan perencanaan dan pelaksanaan berada pada kategori baik dengan nilai 3,34 dan 3,45, sedangkan tahapan pembinaan, pengawasan dan pengendalian dalam kategori kurang baik dengan nilai 2,88. Nilai keseluruhan tahapan pada siklus pengelolaan BMD adalah 3054 dengan persentase sebesar 79,85% dari skala kriterium atau 3.23 (likert skala 4).

### **Perencanaan Kebutuhan dan Penganggaran**

Perencanaan Kebutuhan adalah kegiatan merumuskan rincian kebutuhan BMD untuk menghubungkan pengadaan barang yang telah lalu dengan keadaan yang sedang berjalan sebagai dasar dalam melakukan tindakan yang akan datang. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap tahapan proses perencanaan kebutuhan dan penganggaran BMD melalui pengisian kuisisioner oleh responden, diperoleh hasil jumlah skor total rata-rata adalah 694 dengan persentase sebesar 83,41% dari skala kriterium atau 3.34 (likert skala 4). Hasil perolehan skor menunjukkan bahwa perencanaan dan penganggaran sudah baik namun belum optimal dan masih harus dilakukan berbagai perbaikan pada indikator yang dinilai masih kurang.

Penilaian terhadap perencanaan kebutuhan dan penganggaran masih terdapat proses perencanaan yang kurang baik yaitu; pada Prc 1 dengan nilai 2,88, Prc 2 dengan skor 2,85 dan Prc 6 dengan skor 2,92. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar SKPD tidak membuat analisa rancangan kebutuhan barang dan pemeliharaan barang. Hal ini disebabkan karena ketidakpahaman pengguna/pengurus barang yang di SKPD terkait dengan fungsi dan tujuan analisa/telaah perencanaan dalam menyusun kebutuhan

barang. Tidak dilaksanakannya proses tersebut akan mengakibatkan pemborosan keuangan daerah. Salah satu SKPD yang ditemui oleh peneliti mengenai barang mesin foto copy yang tidak dapat dimanfaatkan menyatakan bahwa pengadaan ini diperuntukan untuk UPT pendidikan di tujuh kecamatan dan diserahkan ke UPT dengan kondisi siap dioperasikan, namun setelah barang sampai di UPT Pendidikan tidak bisa dioperasikan. Barang tidak bisa digunakan karena di UPT pendidikan tidak didukung dengan kondisi kapasitas listrik yang memadai. Hal ini disebabkan tidak adanya analisa sebelum perencanaan dalam pengadaan barang dan tidak didasarkan kebutuhan yang diinginkan yang menjadi prioritas.

### **Pelaksanaan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan menunjukkan bahwa skor total yang diperoleh dari hasil pengisian kuisisioner terhadap pelaksanaan pengelolaan BMD sebesar 1835 dengan persentase sebesar 84,02 % dari skala kriterium atau 3,45 (likert skala 4). Hasil perolehan skor total berada pada interval baik, namun perlu dipertahankan dan meningkatkan sistim adminisrasi pengelolaannya menjadi lebih baik lagi untuk tahun berikutnya. Hal ini menggambarkan bahwa masih perlu dilakukan berbagai perbaikan dalam implementasi pelaksanaan dari segi pengamanan dan pemeliharaan, serta penatausahaan.

Berdasarkan hasil evaluasi kuisisioner dari responden disimpulkan bahwa Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas belum melakukan pengamanan BMD secara baik. Hal ini dilihat dari hasil evaluasi Pgm 1, SKPD melakukan pengamanan BMD baik secara administrasi, fisik, maupun hukum dengan skor 2,96 dalam kategori kurang. Secara administrasi pengamanan sudah dilakukan dengan menghimpun, mencatat, menyimpan dan menatausahakan secara tertib, namun pengamanan adminstrasi BMD belum diikuti dengan pengisian

atribut BMD dalam aplikasi SIMDA BMD. Selain itu secara fisik, barang-barang milik Kabupaten Anambas seperti tanah dan bangunan belum dipasang tanda (plang penanda) sebagai identitas aset milik daerah. Dari sisi pengamanan barang secara hukum masih banyak tanah milik Kabupaten Anambas yang belum disertifikasi. Untuk barang bergerak seperti kendaraan, BPKB kendaraan tersebut tidak jelas keberadaannya.

Terkait dengan lemahnya pengamanan fisik dan hukum aset tetap tanah yang tidak didukung dengan dokumen seperti surat tanah, hal ini merupakan fakta yang ditemukan dalam penelitian. Bangunan/gedung UPT Pendidikan Kecamatan Siantan Tengah yang sudah dibangun namun status lahan yang digunakan masih bersifat hibah dan baru sebatas pembicaraan belum didukung dengan dokumen yang berkekuatan hukum berbentuk akta atau surat tanah (surat hibah tanah).

Bentuk lain dari pengamanan administrasi yang harus dilakukan oleh Pemerintah Daerah adalah pemasangan label identitas aset. Hasil kuesioner tentang pemasangan label (Pgm 2) diperoleh skor 2,88 dalam kategori kurang. Berdasarkan hasil lapangan, masih banyak asset-aset milik Kabupaten Anambas yang belum dipasang label sebagai identitas milik daerah. Pemasangan label ini belum dilakukan karena belum tersedianya anggaran yang cukup untuk pemasangan label. Selain itu kurangnya koordinasi antara pembantu pengelola (BKD) dengan SKPD pengguna terkait dengan bentuk dan tata cara pengisian serta pemasangan label juga menjadi penyebab belum dilakukannya pemasangan label.

Terkait dengan pemeliharaan barang, SKPD pengguna barang wajib membuat laporan hasil pemeliharaan barang. Hasil dari kuesioner memperoleh skor 2,92 dalam kategori kurang. Hasil penelitian lapangan tentang laporan pemeliharaan barang, tidak ditemukan adanya SKPD yang membuat dan melaporkan hasil pemeliharaan barang.

Didalam LHP BPK 03.C/LHP/XVIII.TJP/05/2016 tanggal 23 Mei 2016 Aset tetap hibah penyerahan dari Kabupaten Natuna, berupa bangunan dari KKKS Conocophilips belum dilengkapi dokumen surat kepemilikan gedung, surat tanah serta harga perolehannya.

Berdasarkan hasil analisa rating scale dijelaskan secara keseluruhan tentang kondisi di beberapa SKPD sudah baik, namun masih ada yang harus dilakukan perbaikan dalam pelaksanaannya yaitu pada Pnt 2 dengan skor 2,96 bahwa pegurus barang sebagai operator SIMDA-BMD belum melakukan verifikasi data dan kelengkapan asset untuk pencatatan dan pengimputan data asset/barang kedalam aplikasi untuk dilaporkan. Selain itu masih terdapat hasil kuisisioner masih kurang yaitu Pnt 4 dengan skor 2,92 bahwa pengurus tidak melakukan perubahan jumlah BMD berkurang mutasi barang dan penyusutan. Hal ini terlihat dari hasil temuan BPK No. 03.A/LHP/XVIII.TJP/5/2016 bahwa pencatatan belum dilakukan terhadap belanja barang dan inventaris sekolah dari dana BOS yang yang seharusnya sudah tercatat dalam neraca keuangan Pemerinah Kabupaten Kepulauan Anambas, serta pencatatan pada gedung pertokoan/koperasi permanen merupakan revitalisasi bangunan pasar lama menjadi gedung pertokoan/koperasi permanen baru. Nilai bangunan lama tercatat senilai Rp1,00 pada KIB C Sekretariat Daerah dan merupakan hibah aset tetap dari Pemerintah Kabupaten Natuna. Namun pencatatan pada Kartu Inventaris Barang (KIB) C pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UKM (Disperindagkop dan UKM) diketahui adanya BMD berupa gedung pertokoan/koperasi permanen sebagai lokasi perdagangan (bangunan pasar baru) senilai Rp 1.967.460.000,00. Permasalahan ini terjadi karena ketidakpahaman pengelola BMD dan pengguna barang di SKPD tentang kejelasan tanggung jawab penggunaan barang serta kurang melakukan koordinasi.

### **Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian terhadap Pengelolaan Barang Milik Daerah**

Kegiatan pembinaan, pengawasan dan pengendalian merupakan unsur ketiga dari tahapan pengelolaan BMD. Dalam unsur ini yang dilihat bagaimana aktivitas kemampuan SKPD pada pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas dalam melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian dalam pengelolaan BMD. Berdasarkan pengukuran yang dilakukan terhadap variabel ini, skor total yang diperoleh adalah 525 dengan persentase 72.12% dari skala kriteria atau 2,88 (Likert Skala 4). Hasil ini menunjukkan bahwa implementasi evaluasi pembinaan, pengawasan dan pengendalian BMD pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas sudah berjalan tetapi masih kurang baik.

Hasil evaluasi penilaian variable pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap pengelolaan BMD dinilai kurang baik. Pada Pbn 1 skor 2,81 adalah responden menilai bahwa pengurus barang masih kurang diberikan pendidikan dan pelatihan tentang pengelolaan BMD. Pgw 1 dengan skor 2,85 dinilai kurang baik disebabkan kurangnya sosialisasi tentang uraian tugas dan wewenang pengurus barang dalam pelaksanaan lapangan. Pembinaan dan pengawasan adalah salah satu bentuk pengendalian internal SKPD yang belum terlaksana secara maksimal karena tipikal kepemimpinan yang berbeda. Pada beberapa SKPD pengawasan sudah berjalan secara baik pada sebagian SKPD lagi masih dianggap kurang. Berdasarkan pendapat responden diperoleh data masih terdapat pemimpin SKPD secara manajerial masih belum mengawasi dan mengecek kondisi BMD dalam kewenangannya untuk mengantisipasi penyimpangan yang mungkin akan terjadi. Kurangnya keberpihakan (*awareness*) pimpinan SKPD merupakan hal yang perlu mendapat perhatian karena pengelolaan keuangan masih dianggap sebagai suatu

hal yang paling utama sehingga pengelolaan BMD belum menjadi prioritas.

Pimpinan SKPD belum melakukan pembinaan pada pegawainya, untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja penatausahaan barang daerah pada SKPD. Wujud dari pembinaan pegawai adalah dengan melihat hasil kerja yang telah mereka lakukan apakah sudah sesuai dan berjalan berdasarkan aturan pengelolaan BMD. Kondisi *existing* adalah pimpinan SKPD lebih banyak bersikap pasif sehingga hanya menunggu program peningkatan kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM dan BKD. Disamping hal tersebut belum adanya aturan dari pimpinan SKPD untuk mewajibkan pegawai yang selesai mengikuti kegiatan peningkatan kompetensi dalam penatausahaan BMD untuk mensosialisasikan kepada pegawai lainnya dikantor sendiri dalam wujud Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS) sehingga pegawai yang bukan mengurus BMD juga *aware* terhadap BMD.

### **Strategi Peningkatan Pengelolaan Barang Milik Daerah 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 pengelolaan BMD 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.

Hasil perhitungan IFE menunjukkan total nilai tertimbang untuk faktor kekuatan sebesar 2,012 dan 0,759 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 menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah daerah dalam mendukung pengelolaan keuangan sebagai kekuatan utama bagi Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas dengan nilai tertimbang paling tinggi sebesar 0,460 yang ditunjukkan dengan nilai rating 4. Faktor ini merupakan salah satu faktor kekuatan yang terpenting karena memiliki bobot paling tinggi sebesar 0,115.

Berdasarkan perhitungan lemahnya kompetensi aparatur pengelola BMD menjadi kelemahan bagi Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas dengan nilai tertimbang sebesar 0,165. Lemahnya kompetensi pengelola BMD Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas sesuai dengan hasil yang diperoleh berdasarkan wawancara dengan pengurus barang dan Kabid Aset BKD menyatakan bahwa masih kurangnya pelatihan yang diselenggarakan bagi pengelola BMD.

**Tabel 3. Analisis IFE Peningkatan Pengelolaan BMD Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas**

No.	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1	Kebijakan Pemerintah Daerah dalam mendukung pengelolaan BMD	0.115	4.00	0.460
2	Manajemen dan Struktur Organisasi tupoksi yang jelas bagi pengelola BMD	0.100	3.33	0.332
3	Komitmen pimpinan BKD yang kuat dalam pengelolaan BMD tentang rekosiliasi data aset dan keuangan.	0.110	4.00	0.442
4	Adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam penyusunan laporan BMD	0.096	3.00	0.288
5	Ketersediaan sarana pendukung penyusunan laporan BMD yang memadai	0.090	3.00	0.271
6	Aparatur pengelola BMD secara kuantitas cukup memadai	0.073	3.00	0.220
<b>Total Kekuatan</b>		<b>0.585</b>		<b>2.012</b>
	Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1	Rendahnya kualitas SDM pengelola BMD di SKPD	0.083	2.00	0.165
2	Pemantauan dan pengawasan BMD yang berkelanjutan belum memadai.	0.071	1.83	0.130
3	Keterbatasan pagu anggaran dalam peningkatan kinerja pengelola dan pengurus BMD	0.071	1.67	0.118
4	Pelatihan dan sosialisasi pengelolaan BMD kurang memadai.	0.078	1.67	0.129
5	Kompensasi dan penghargaan atas prestasi pegawai pengelola, pengurus BMD belum memadai	0.051	2.00	0.102
6	Belum optimalnya sumberdaya Aparatur pengelola BMD di Kabupaten Kepulauan Anambas dalam menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP)	0.063	2.183	0.115
<b>Total Kelemahan</b>		<b>0.415</b>		<b>0.759</b>
<b>Total IFE</b>				<b>2.772</b>

Sumber: Data diolah (2017).



**Tabel 4. Analisis EFE Peningkatan Pengelolaan BMD Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas**

No.	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Pemberian insentif/honorarium bagi pengelola BMD dalam meningkatkan kinerja	0.127	3.00	0.381
2	Kebijakan implementasi Permendagri Nomor 64 tahun 2013 tentang SAP berbasis akrual dalam penyusunan laporan aset dan keuangan daerah.	0.128	3.00	0.383
3	Peningkatan pelaksanaan pengawasan melekat oleh pimpinan SKPD.	0.122	3.33	0.407
4	Pemberian sanksi kepada SKPD yang belum melakukan rekonsiliasi data belanja aset dan keuangan	0.101	3.67	0.370
5	Kerjasama dengan lembaga BPKP dalam evaluasi pengelolaan dan laporan BMD	0.104	3.00	0.311
<b>Total Peluang</b>		<b>0.581</b>		<b>1.852</b>
	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Rendahnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan	0.101	2.00	0.220
2	Perubahan masa kepemimpinan kepala daerah.	0.077	2.00	0.154
3	Mutasi dan promosi jabatan terhadap aparatur pengelola BMD	0.078	3.00	0.233
4	Perubahan SOTK pemerintah daerah dengan pemberlakuan PP 18 Tahun 2016.	0.078	2.67	0.207
5	Pengakuan hak pribadi / kelompok / perusahaan atas BMD (tanah)	0.076	3.00	0.228
<b>Total Ancaman</b>		<b>0.419</b>		<b>1.043</b>
<b>Total EFE</b>				<b>2.895</b>

Sumber: Data diolah (2017)

Total nilai tertimbang atau skor untuk faktor eksternal yang menjadi peluang adalah sebesar 1,852 sedangkan untuk ancaman memiliki skor atau nilai tertimbang sebesar 1,043. Hasil perhitungan ini 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 pelaksanaan pengawasan melekat oleh pimpinan SKPD merupakan peluang utama dengan skor tertinggi yaitu 0,407. Faktor tersebut menjadi peluang yang memiliki tingkat kepentingan tinggi karena memiliki bobot sebesar 0,122 dan respon informan terhadap faktor tersebut tinggi dengan nilai rating 3.33.

Faktor ancaman yaitu mutasi dan promosi jabatan terhadap aparatur pengelola BMD merupakan ancaman utama dengan nilai tertimbang sebesar 0,233 Faktor ini dianggap paling penting karena memiliki bobot sebesar 0,078 dan

respon setiap informan dengan rating 3. Terjadinya perubahan terhadap organisasi perangkat daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas maka terjadi pergeseran dan mutasi ASN dan ini menjadi kendala bagi penyusunan laporan dan pendataan aset daerah. Kemudian terhadap aturan terbaru pada perubahan SOTK pemerintah daerah harus mengimplementasi PP 18 Tahun 2016. Pemberlakuan aturan ini mengharuskan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas menggabungkan beberapa satuan kerja menjadi satu unit kerja dan pelimpahan kewenangan personel, pendanaan, sarana dan prasarana serta dokumen dari Pemerintah Kabupaten ke Pemerintah Provinsi membutuhkan penyesuaian kembali terhadap penyajian laporan BMD.

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

Penentuan 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 Lampiran 1.

Penentuan prioritas strategi dari beberapa strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT selanjutnya akan dilakukan menggunakan alat analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

### **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 BMD, dalam penetapan strategi yang benar-benar layak dan bisa implementasikan (*grand strategy*). Hasil data yang diperoleh diolah dengan menggunakan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Matrik QSPM diyakini merupakan analisis yang dapat merumuskan strategi paling prioritas berdasarkan alternatif-alternatif strategi lainnya.

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. Hasil

perumusan strategi prioritas menggunakan QSPM yang diringkas pada Tabel 5. memprioritaskan pada strategi ketiga yaitu “Meningkatkan kualitas SDM pengelola BMD dalam penyusunan laporan BMD.” Dengan skor TAS sebesar 6,363. Hasil perumusan strategi berdasarkan penilaian informan ahli ini sesuai dengan hasil analisis tujuan ketiga bahwa masih terdapat kelemahan dalam pembinaan, pengawasan dan pengendalian pengelolaan BMD. Lemahnya sistem pengawasan dan pengendalian 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 BMD dalam memahami peraturan terkait dalam membuat pelaporan BMD.

Hal ini mengindikasikan bahwa Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas perlu melakukan percepatan dalam meningkatkan kualitas SDM pengelola BMD termasuk dalam hal kompetensinya serta keahliannya sehingga diharapkan akan terjadi peningkatan dalam pengelolaan BMD dan menjadikan kualitas pelaporan keuangan lebih baik kedepannya.



**Tabel 5. Hasil analisis QSPM**

No.	Strategi	TAS	Peringkat
1.	Peningkatan kinerja pengelola BMD	6.199	2
2.	Menerapkan sanksi yang tegas dalam mendukung komitmen pimpinan BKD dalam melakukan rekonsiliasi data keuangan dan aset daerah	6.010	4
3.	Meningkatkan kualitas SDM pengelola BMD dalam penyusunan laporan BMD	6.363	1
4.	Meningkatkan evaluasi rutin dan pengawasan internal yang efektif untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan implementasi pengelolaan BMD	6.023	3
5.	Melakukan perbaikan terhadap tupoksi dan SOP dalam mendukung kewajiban implementasi SAP berbasis akrual dalam penatausahaan dan menilai penyusutan BMD	5.970	5
6.	Mengurangi perpindahan atau mutasi aparatur pengelola BMD dengan mengalokasikan anggaran dalam peningkatan kinerja pengelola BMD	5.957	6

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 pengelolaan BMD pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas. perancangan program dan kegiatan disajikan dalam Tabel 6.

**Tabel 6. Implementasi strategi peningkatan pengelolaan BMD Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas**

Strategi	Kebijakan	Program	Kegiatan
Meningkatkan kualitas SDM pengelola BMD dalam penyusunan laporan BMD	Pengelolaan BMD yang tertib administrasi dan akuntabel dalam mempertahankan opini WTP	Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur	1. Penyelenggaraan diklat teknis pengelolaan BMD. 2. Bimbingan teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern 3. Tugas belajar.
Peningkatan kinerja pengelola BMD		Pembinaan pengawasan pendampingan	Sosialisasi pemberian reward and punishmet tentang pengelolaan BMD.
Meningkatkan evaluasi rutin dan pengawasan internal yang efektif untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan implementasi pengelolaan BMD		Program evaluasi dan monitoring	1. Melakukan pengawasan pengelolaan BMD secara rutin. 2. Pembinaan dan pengendalian terhadap ASN serta pendampingan regenerasi pengurus BMD. 3. peningkatan koordinasi antar SKPD dan pihak eksternal dalam mitigasi resiko BMD
Menerapkan sanksi yang tegas dalam mendukung komitmen pimpinan BKD dalam melakukan rekonsiliasi data aset daerah dan keuangannya		Implementasi Komintmen setiap pimpinan SKPD atas kebijakan	Pemberian sangsi terhadap SKPD, yaitu penundaan proses pengeluaran SP2D kegiatan apapun terhadap SKPD yang belum melakukan rekonsiliasi.
Melakukan perbaikan terhadap tupoksi dan SOP dalam mendukung kewajiban implementasi SAP berbasis akrual dalam penatausahaan dan menilai penyusutan BMD		Penyusunan revisi perbaikan SOP Pengelolaan BMD	Penyusunan revisi perbaikan SOP pengelolaan BMD
Mengurangi perpindahan atau mutasi aparatur pengelola BMD		Implementasi koordinasi antar pimpinan SKPD	Meningkatkan koordinasi antar pimpinan SKPD, yaitu BKPSDM dengan BKD dalam merotasi dan mutasi setiap aparatur pengelola/pengurus BMD.

Sumber: Data diolah (2017)

Peningkatan kapasitas pengembangan aparatur untuk mempercepat proses pemahaman kepada pengelola BMD tentang pentingnya laporan BMD untuk laporan keuangan yang sesuai dengan standar dan dapat dipercaya serta berguna bagi pengambilan keputusan adalah dengan melakukan bimbingan teknis dan sosialisasi tentang implementasi pengelolaan BMD yang baik kepada seluruh pengelola, pengurus BMD mulai dari pimpinan dan pejabat struktural pemerintah daerah terutama pengurus barang di 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 yang berkenaan dengan pengelolaan BMD (aset daerah) yang meliputi :

- a) Diklat Teknis pengelolaan BMD/aset
  - diklat penatausahaan dan pengamanan aset daerah;
  - diklat penilaian BMD
  - diklat penyusunan laporan barang/aset;
- b) Bimtek pengawasan dan pengendalian Internal.
- c) Tugas Belajar
  - a. Penyelenggaraan diklat teknis Pengelolaan BMD  
Terbitnya Permendagri Nomor 64 Tahun 2013 tentang Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah berbasis Akrua, dijelaskan bagaimana pengelolaan BMD harus menyesuaikan mulai memperhitungkan adanya penyusutan nilai aset serta melakukan pengelolaan BMD juga harus mengikuti ketentuan ataupun petunjuk teknis dalam Permendagri Nomor 19 Tahun 2016 tentang teknis pengelolaan BMD. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Aset Badan Keuangan Daerah diperoleh informasi bahwa

selama ini diklat mengenai pengelolaan BMD belum pernah dilakukan di Kabupaten Kepulauan Anambas. Melalui pelaksanaan diklat teknis ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman pengelola BMD mulai dari perencanaan sampai dengan penghapusan dan terciptanya tertib administrasi tata kelola BMD yang baik dan akuntabel.

- b. Bimbingan Teknis Sistem Pengawasan dan Pengendalian Intern  
Berdasarkan hasil penelitian pada analisis *rating scale* diperoleh hasil bahwa pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap pengelola BMD kurang baik dan belum sepenuhnya dilakukan secara optimal pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas. Efektivitas pengawasan dan pengendalian internal pada setiap satuan kerja perangkat daerah sangat dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia serta pemahaman pimpinan terhadap sistem pengawasan dan pengendalian itu sendiri. Perlu dibangun pemahaman yang baik bagi pimpinan SKPD melalui pelatihan sistem pengendalian intern sehingga seluruh unsur pengendalian dapat dilaksanakan secara baik.
- c. Pengembangan kapasitas aparatur dengan pemberian beasiswa tugas belajar.  
Memberikan kesempatan bagi para aparatur daerah yang bertugas sebagai pengurus barang yang berketerampilan baik melanjutkan kualifikasi pendidikan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Masih terdapat kelemahan dalam implementasi penerapan dari proses perencanaan yang tidak dilakukan oleh SKPD yaitu tidak melakukan analisa perencanaan kebutuhan barang maupun kebutuhan pemeliharaan barang.
2. Penatausahaan dan pengamanan pengelolaan BMD perlu dilakukan



pengawasan dan kontrol atasan yang lebih intensif dan berkelanjutan sebagai motivasi kendali dari pembinaan terhadap aparatur pengelola BMD khususnya pada lingkungan kerja SKPD yang tidak berjalan sesuai dengan aturan. Efektivitas sistem pengawasan dan pengendalian atasan adalah bentuk dari pembinaan yang erat kaitannya dengan kompetensi sumber daya manusia khususnya pimpinan instansi pemerintah daerah.

3. Berdasarkan hasil analisis SWOT yang dilakukan menunjukkan bahwa Lemahnya kompetensi SDM pengelola BMD disebabkan masih kurangnya pelatihan maupun sosialisasi yang dilakukan terhadap pengurus BMD. Dalam kondisi saat ini berbagai aturan dan kebijakan pengelolaan keuangan dan BMD terus diperbaharui sehingga kurangnya pemahaman pengelola BMD akan berdampak pada laporan BMD dan kualitas laporan keuangan yang dihasilkan.

#### Saran

1. Melaksanakan seluruh strategi yang sudah dirancang dengan komitmen dan konsisten serta mengaplikasikan proses pengelolaan BMD sesuai prosedur aturan yang berkelanjutan.
2. Melakukan pembinaan maupun sosialisasi bagi pimpinan instansi SKPD mengenai pemahaman terhadap sistem pengendalian intern pengamanan BMD.
3. Meningkatkan koordinasi antar pimpinan SKPD, BKPSDM dengan BKD dalam merotasi dan mutasi setiap aparatur pengurus BMD.
4. Mengalokasikan anggaran honor untuk pengelola, pengurus dan pembantu BMD yang berkelanjutan.

#### DAFTAR PUSTAKA

[BPKRI] Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Provinsi Kepri. 2015. Laporan Hasil Pemeriksaan Provinsi Kepulauan Riau. Batam (ID): BPK.

BPPK Kemenkeu Republik Indonesia. 2013. Pembinaan, Pengawasan, dan Pengendalian Barang Milik Negara. Jakarta.

2010. Penatausahaan Barang Milik Negara. Jakarta.

2010. Pengamanan dan Pemeliharaan Barang Milik Negara. Jakarta.

2013. Penilaian Barang Milik Negara (non tanah dan angunan). Jakarta.

Halim, A. 2013. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Aset Pasca Pemekaran Wilayah dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah di Kabupaten Tapanuli Selatan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.

[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.

Kinney, T. C. dan Taylor, J. R. 1991. *Riset Pemasaran*. Terjemahan. Jilid I. Erlangga, Jakarta.

Oktaviana. 2010. Pengelolaan Aset Daerah Berkaitan Opini Disclaimer BPK di Kabupaten Toja Una Una di Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 2007. *Jurnal Repository UGM*. Diakses 16 September 2016.

Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung (ID): Alfabeta.

Sikki, M.1999. Pengaruh Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Pengelolaan Barang pada Pemerintah Daerah

- 
- Khusus Ibukota Jakarta. Tesis S2 Program Pasca Sarjana UI. Jakarta.
- Siregar, D. 2004. *Manajemen Aset*. Jakarta. Satyatama Graha Tara.
- Soleh, C. Rochmansjah H. 2010. *Pengelola Keuangan dan Aset Daerah*, Jakarta (ID) Fokusmedia.
- Suwanda, D. 2015. *Optimalisasi Pengelolaan Aset Pemda*. Cetakan III Jakarta. PPM.



**Lampiran 1. Matriks SWOT dan Alternatif Strategi Peningkatan Pengelolaan BMD**

<p>IFE</p> <p>EFE</p>	<p><b>S – KEKUATAN</b></p>	<p><b>W – KELEMAHAN</b></p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan Pemerintah Daerah dalam mendukung pengelolaan BMD.</li> <li>2. Manajemen dan Struktur Organisasi tupoksi yang jelas bagi pengelola BMD</li> <li>3. Komitmen pimpinan BKD yang kuat dalam pengelolaan BMD tentang rekonsiliasi data aset dan keuangan.</li> <li>4. Adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam penyusunan laporan BMD</li> <li>5. Ketersediaan sarana pendukung penyusunan laporan BMD yang memadai</li> <li>6. Aparatur pengelola BMD secara kuantitas cukup memadai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lemahnya kompetensi SDM pengelola BMD di SKPD</li> <li>2. Pemantauan dan pengawasan BMD yang berkelanjutan belum memadai.</li> <li>3. Keterbatasan pagu anggaran dalam peningkatan kinerja pengelola dan pengurus BMD</li> <li>4. Pelatihan dan sosialisasi pengelolaan BMD kurang memadai.</li> <li>5. Kompensasi dan penghargaan atas prestasi pegawai pengelola, pengurus BMD belum memadai</li> <li>6. Belum optimalnya sumberdaya Aparatur pengelola BMD di SKPD dalam menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP).</li> </ol>
<p><b>O – PELUANG</b></p>	<p><b>STRATEGI S – O</b></p>	<p><b>STRATEGI W – O</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian insentif/honorarium bagi pengelola BMD dalam meningkatkan kinerja</li> <li>2. Kebijakan implementasi Permendagri Nomor 64 tahun 2013 tentang SAP berbasis akrual dalam penyusunan laporan aset dan keuangan daerah.</li> <li>3. Peningkatan pelaksanaan pengawasan melekat oleh pimpinan SKPD.</li> <li>4. Pemberian sanksi kepada SKPD yang belum melakukan rekonsiliasi data belanja aset dan keuangan</li> <li>5. Kerjasama dengan lembaga BPKP dalam evaluasi pengelolaan dan laporan BMD</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kinerja pengelola BMD (O1, O2,O3,O4, S1,S2,S3, S4, S5,S6)</li> <li>2. Menerapkan sanksi yang tegas dalam mendukung komitmen pimpinan BKD dalam melakukan rekonsiliasi data keuangan dan aset daerah. (S3, S5, O5,O6)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas SDM pengelola BMD dalam penyusunan laporan BMD. (O1,O2, W1,W4,W6)</li> <li>2. Meningkatkan evaluasi rutin dan pengawasan internal yang efektif untuk meningkatkan kepatuhan pada aturan dalam implementasi pengelolaan BMD (O2, O3, O4, W2,W6)</li> </ol>
<p><b>T – ANCAMAN</b></p>	<p><b>STRATEGI S – T</b></p>	<p><b>STRATEGI W – T</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rendahnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan</li> <li>2. Perubahan masa kepemimpinan kepala daerah</li> <li>3. Mutasi dan promosi jabatan terhadap aparatur pengelola BMD</li> <li>4. Perubahan SOTK pemerintah daerah dengan pemberlakuan PP 18 Tahun 2016.</li> <li>5. Pengakuan hak pribadi / kelompok / perusahaan atas BMD (tanah)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan perbaikan terhadap tupoksi dan SOP dalam mendukung kewajiban implementasi SAP berbasis akrual dalam menilai penyusutan BMD (S1, S2, S3, S4, T1, T4, T6)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengurangi perpindahan atau mutasi aparatur pengelola BMD. (W2, T2, T3, T4)</li> </ol>

Sumber: Data diolah (2017)

## 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)

