

STRATEGI DALAM UPAYA MEMPERBAIKI KETERLAMBATAN PENYERAPAN ANGGARAN BELANJA PADA PEMERINTAH KOTA BOGOR

Gustawan Rachman¹, Ma'mun Sarma², Dwi Rachmina³

¹Kantor Pemerintahan Kota Bogor

²Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB

³Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB

ABSTRACT

The absorption of the budget expenditures by the Bogor City Government has consistently experienced delays in recent years. Data collected from the period between 2011 and 2018 indicates that the average Surplus at the End of the Year (SiLPA) for the Bogor City Government has consistently been worse than the average SiLPA for districts and cities in the West Java Province. Additionally, data from 2016 to 2018 shows persistent delays in budget expenditure absorption, along with deviations between the scheduled and actual absorption of budget expenditures. The objective of this research is to formulate a strategy to improve the performance of budget expenditure absorption by the Bogor City Government using the Analytic Hierarchy Process method. Based on the results of the Analytical Hierarchy Process, it is evident that the main constraints in improving budget expenditure absorption are both internal and external interventions. The primary strategy to address the delay in budget expenditure absorption involves enhancing the quality of budget planning activities and procurement of goods and services.

Keywords: AHP, Budget Expenditure, Absorption, Strategy

ABSTRAK

Penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor dalam beberapa tahun terakhir selalu mengalami keterlambatan penyerapan anggaran belanja, di mana dari data yang diambil dari selama periode 2011 sampai dengan 2018, rata-rata SiLPA Pemerintah Kota Bogor selalu lebih buruk dari rata-rata SiLPA Kabupaten dan Kota pada Provinsi Jawa Barat. Selain itu data antara tahun 2016 sampai dengan 2018 menunjukkan selalu terjadi keterlambatan penyerapan anggaran belanja dan deviasi antara jadwal penyerapan anggaran belanja yang sudah disusun dengan penyerapan anggaran belanja yang sesungguhnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk merumuskan suatu strategi untuk memperbaiki kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kabupaten Bogor dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process*. Berdasarkan hasil *Analytical Hierarchy Process* menunjukkan bahwa kendala utama dalam kegiatan perbaikan penyerapan anggaran belanja adalah intervensi internal maupun eksternal. Strategi utama untuk memperbaiki keterlambatan penyerapan anggaran belanja adalah peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa.

Kata Kunci: AHP, Anggaran Belanja, Penyerapan, Strategi

PENDAHULUAN

Pemerintah Kota Bogor masih mempunyai masalah dalam kinerja penyerapan anggaran belanjanya berdasarkan data-data berikut. Pertama, data perbandingan rata-rata capaian realisasi anggaran seluruh kabupaten dan kota di Provinsi Jawa Barat dan rata-rata penyerapan kota-kota yang ada di Provinsi Jawa Barat dengan rata-rata capaian penyerapan anggaran Kota Bogor. Kedua, data kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor yang selalu terlambat

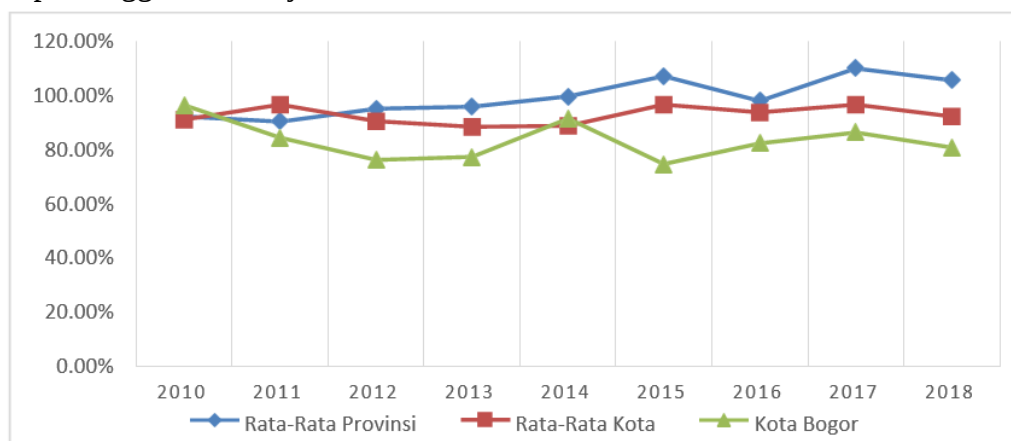
dibandingkan dengan rencana penyerapan anggaran belanjanya.

Berdasarkan data Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah-Pemerintah Daerah dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2020), rata-rata penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor sepanjang periode 2010 sampai dengan 2018 secara umum lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata penyerapan anggaran belanja Pemerintah-Pemerintah Daerah (Kabupaten dan Kota) di



lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Bahkan, jika dibandingkan hanya dengan rata-rata penyerapan anggaran belanja Pemerintah

Daerah Kota- Kota-nya saja, sebagaimana disajikan dalam Gambar 1.

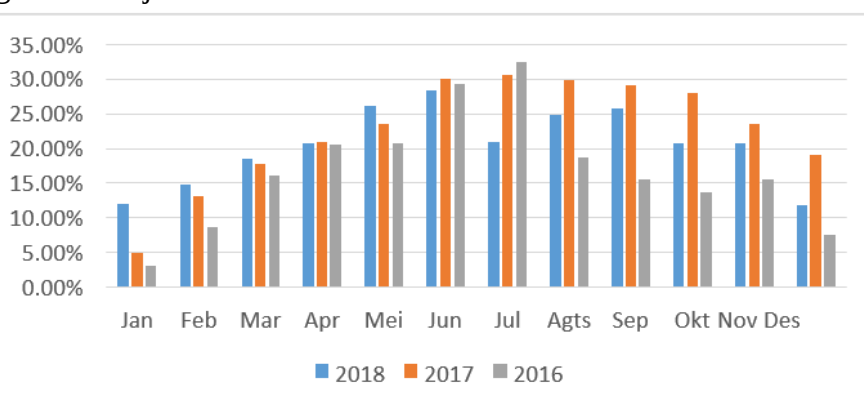


Sumber: Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2019)

Gambar 1. Perbandingan capaian penyerapan anggaran belanja Kota Bogor dan total Provinsi Jawa Barat

Kemudian, jika Anggaran dan realisasi di-breakdown menjadi pencairan bulan ke bulan, akan nampak gambaran keterlambatan penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota

Bogor. Gambar 2 menunjukkan besaran deviasi antara jadwal perencanaan anggaran dengan realisasi penyerapannya.



Sumber: Tim Evaluasi dan Pengawasan Realisasi Anggaran (2018)

Gambar 2. Gap penyerapan anggaran antara rencana dan realisasi tahun 2016-2018 pada Pemerintah Kota Bogor

Gambar 2 merupakan gambaran deviasi penyerapan anggaran belanja antara jadwal penyerapan anggaran belanja dengan realisasi riil dari bulan ke bulan selama masa tiga tahun terakhir dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Daerah Kota Bogor masih berjalan dengan tidak efisien karena masih terjadi deviasi yang signifikan antara jadwal dengan penyerapan anggaran belanja berjalan. Secara teoritis, capaian kinerja penyerapan anggaran belanja yang kurang baik akan berpengaruh terhadap dua hal penting, yaitu, pertama, capaian kinerja

kegiatan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) akan terganggu dan, kedua, percepatan perekonomian yang dicerminkan oleh Produk Domestik Bruto (PDB) atau Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) akan ikut terpengaruh.

Kinerja penyerapan anggaran ini dipengaruhi oleh banyak faktor. Oleh karena itu, pengumpulan variabel penyebab keterlambatan penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor menjadi langkah awal, kemudian besaran pengaruh faktor-faktor utama terhadap penyerapan anggaran belanja, dan setelah itu, barulah dapat disusun suatu strategi atau program kegiatan untuk

memperbaikinya. Karena itu, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menemukan Strategi untuk memperbaiki penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bogor

METODOLOGI PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Kegiatan pengumpulan data dilaksanakan di Kota Bogor mulai bulan April sampai dengan Juni 2020. Tempat pengumpulan data adalah Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Bogor sekaligus juga sebagai lokus penelitian. Pemilihan lokus ini didasarkan pada pertimbangan bahwa selalu terjadi keterlambatan penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor setiap tahun. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu masukan untuk memperbaiki kinerja penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bogor.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari pengamatan langsung yang diambil dari hasil pengisian kuesioner dan *Focus Group Discussion* (FGD). Sedangkan data sekunder diperoleh dari data-data keuangan yang didapatkan dari Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bogor, Bagian Administrasi Pembangunan dan Pengadaan Barang Jasa Sekretariat Daerah Kota Bogor, Tim Evaluasi dan Pengawasan Realisasi Anggaran (TEPRA), dan Kementerian Keuangan Republik Indonesia sebagai data pendukung dalam penelitian ini.

Metode Pemilihan Responden

Pemilihan responden untuk analisis AHP menggunakan metode *purposive sampling* yang diambil dari Perangkat Daerah. *Purposive sampling* adalah teknik mengambil sampel dengan tidak berdasarkan random, daerah atau strata, melainkan berdasarkan atas adanya pertimbangan yang berfokus pada tujuan tertentu (Arikunto 2006).

Metode Analisis Data

Analytical Hierarchy Process (AHP)

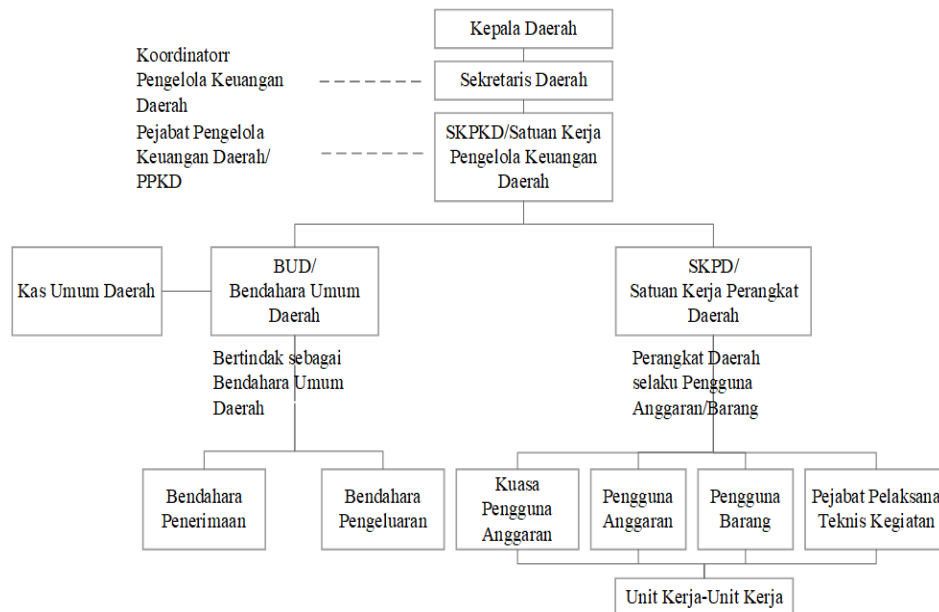
Metode analisis dalam perumusan strategi perbaikan penyerapan anggaran Pemerintah Kota Bogor adalah dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*. *Analytical Hierarchy Process* adalah salah satu bentuk model pengambilan keputusan yang pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya (Permadi 1992). Prinsip kerja AHP adalah menyederhanakan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik, dan dinamik menjadi sebuah bagian-bagian dan tertata dalam sebuah suatu hirarki (Marimin 2010). Tingkat kepentingan suatu variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut dan secara relatif dibandingkan dengan variabel yang lain. Model AHP menggunakan persepsi manusia yang dianggap ahli (*expert*) sebagai input utamanya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Struktur Organisasi Pengelolaan

Keuangan Daerah

Struktur Organisasi Pengelola Keuangan Daerah dipimpin oleh Kepala Daerah (Bupati atau Walikota), di bawahnya adalah Sekretaris Daerah, dan di bawahnya ada Satuan Kerja Pengelolaan Keuangan Daerah (SKPKD), dari sini di bawahnya bercabang dua yaitu Bendahara Umum Daerah (BUD) dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau sekarang menjadi Perangkat Daerah (PD) saja. Di bawahnya baru ada pelimpahan tugas dan wewenang dan unit-unit kerja. Secara diagram struktur organisasi pengelola keuangan daerah ditunjukkan seperti pada Gambar 3 (Bastian, 2006). Struktur organisasi seperti ini merupakan penerapan dari PP Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.



Sumber: Bastian (2006)

Gambar 3. Bagan struktur organisasi pengelola keuangan daerah

Gambaran Alokasi Anggaran Belanja Pemerintah Kota Bogor

Jumlah total Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Kota Bogor setelah adanya perubahan (APBD-P) adalah sebesar Rp2.651.280.650.161,- (Dua trilyun Enam Ratus Lima Puluh Satu Milyar Dua Ratus Delapan Puluh Juta Enam Ratus Lima Puluh Ribu Seratus Enam Puluh Satu Rupiah) yang terdiri dari anggaran Belanja Tidak Langsung sebesar Rp1.149.485.853.703,- (Satu Trilyun Seratus Empat Puluh Sembilan Milyar Empat Ratus Delapan Puluh Lima Juta Delapan Ratus Lima Puluh Tiga Ribu Tujuh Ratus Tiga Rupiah) dan Belanja Langsung sebesar Rp1.501.794.796.458,- (Satu Trilyun Lima Ratus Satu Milyar Tujuh Ratus Sembilan Puluh Empat Juta Tujuh Ratus Sembilan Puluh Enam Ribu Empat Ratus Lima Puluh Delapan Rupiah).

Pada tahun anggaran 2018 alokasi jumlah anggaran Belanja Langsung terbesar (anggaran lebih dari Rp. 100 Milyar) adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang sebesar Rp261.056.804.263,- (Dua Ratus Enam Puluh Satu Milyar Lima Puluh Enam Juta Delapan Ratus Empat Ribu Dua Ratus Enam Puluh Tiga Rupiah) dengan jumlah kegiatan sebanyak 86 kegiatan. Dinas Perumahan dan Permukiman dengan memiliki

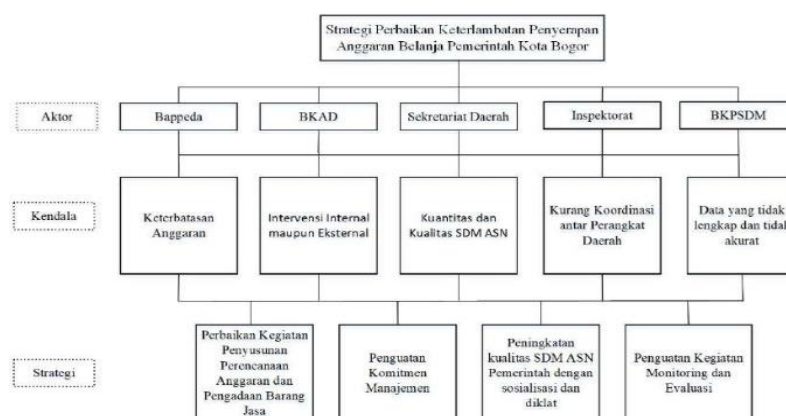
anggaran belanja langsung dengan total anggaran sebesar Rp194.874.329.000,- (Seratus Sembilan Puluh Empat Milyar Delapan Ratus Tujuh Puluh Empat Juta Tiga Ratus Dua Puluh Sembilan Ribu Rupiah) untuk membiayai 46 kegiatan. Kemudian anggaran pada Dinas Pendidikan yaitu sebesar Rp188.894.266.546,- (Seratus Delapan Puluh Delapan Milyar Delapan Ratus Sembilan Puluh Empat Juta Dua Ratus Enam Puluh Enam Ribu Lima Ratus Empat Puluh Enam Rupiah) dengan jumlah kegiatan sebanyak 113 kegiatan. Rumah Sakit Umum Daerah memiliki anggaran sebesar Rp177.680.197.000,- (Seratus Tujuh Puluh Tujuh Milyar Enam Ratus Delapan Puluh Juta Seratus Sembilan Puluh Tujuh Ribu Rupiah) untuk 3 kegiatan dan terakhir Dinas Kesehatan memiliki anggaran belanja langsung sebesar Rp167.426.470.482,- (Seratus Enam Puluh Tujuh Milyar Empat Ratus Dua Puluh Enam Juta Empat Ratus Tujuh Puluh Ribu Empat Ratus Delapan Puluh Dua Rupiah). Sisa anggaran dialokasikan pada 31 Perangkat Daerah yang lain.

Penyusunan Strategi Perbaikan Kinerja Penyerapan Anggaran Belanja pada Pemerintah Kota Bogor

Struktur hirarki yang digunakan untuk menggambarkan elemen-elemen yang

diprioritaskan untuk dikembangkan terdiri dari empat hirarki (level). Hirarki pertama adalah goal atau tujuan utama dari penelitian ini yaitu penyusunan strategi untuk memperbaiki penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor. Hirarki kedua adalah aktor atau unsur perangkat daerah yang terkait dengan manajemen penyusunan anggaran dan penyerapannya, yaitu Bappeda, BPKAD, Sekretariat Daerah, Inspektorat dan BKPSDM. Hirarki ketiga adalah kendala-kendala dalam pemilihan strategi yang akan dipilih yaitu

keterbatasan Anggaran, intervensi internal maupun eksternal, kuantitas dan kualitas SDM ASN, kurang koordinasi antar Perangkat Daerah, dan data yang tidak lengkap dan tidak akurat. Hirarki keempat adalah alternatif strategi perbaikan penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor.



Gambar 4. Struktur hirarki AHP pencarian strategi
Sumber: Data primer (2020)

Pengolahan data primer jawaban kuesioner dari responden terbatas dengan analisis AHP, yang terdiri dari 13 responden yang berasal dari Eselon 3 berjumlah 7 orang, Eselon 4 berjumlah 2 orang, tim money 1 orang, dan Pejabat pengadaan 3 orang, yang hasilnya adalah sebagai berikut:

1. *Leading Sector* Perangkat Daerah

Berdasarkan hasil analisis AHP terhadap tanggapan yang diterima dari para responden terbatas, peranan Sekretariat

Daerah dianggap mempunyai peran paling utama sebagai *leading sector* dan memperoleh skor tertinggi dalam perhitungan AHP yaitu 0,333. BKPSDM memperoleh skor terendah dalam peranannya untuk usaha perbaikan kinerja penyerapan anggaran, tapi tetap merupakan salah satu *leading sector* karena salah satu sumber permasalahan dari buruknya kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor disebabkan oleh faktor sumber daya manusia aparatur sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kota Bogor.

Tabel 1. Hasil Pengolahan AHP untuk Aktor

Aktor	Bappeda	Sekretariat Daerah	BKAD	Inspektorat Daerah	BKPSDM	Normalized Principal Eigenvector
Bappeda	0.212	0.261	0.180	0.153	0.234	0.207
Sekretariat Daerah	0.271	0.334	0.405	0.356	0.286	0.333
BKAD	0.291	0.205	0.248	0.317	0.256	0.264
Inspektorat Daerah	0.151	0.102	0.085	0.109	0.140	0.116
BKPSDM	0.076	0.098	0.081	0.065	0.084	0.081

Sumber: Data primer (2020), diolah

2. Kendala

Ada lima kendala yang diidentifikasi berpotensi mengganggu pelaksanaan program perbaikan penyerapan anggaran belanja yaitu kendala keterbatasan anggaran, kendala intervensi internal maupun eksternal, kendala data yang tidak lengkap dan tidak akurat,

kendala kuantitas dan kualitas sumber daya manusia ASN, dan kendala ego sektoral. Menurut pendapat responden, kendala utama yang dihadapi pada saat pelaksanaan perbaikan kinerja penyerapan anggaran adalah intervensi internal maupun eksternal dengan skor 0,346.

Tabel 2. Analisis pengolahan AHP untuk Kendala

Kendala	Keterbatasan anggaran	Intervensi internal maupun eksternal	Data yang tidak lengkap dan tidak akurat	Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia ASN	Ego sektoral	Normalized Principal Eigenvector
Keterbatasan anggaran	0.157	0.158	0.126	0.189	0.142	0.154
Intervensi internal maupun eksternal	0.344	0.347	0.376	0.347	0.313	0.346
Data yang tidak lengkap dan tidak akurat	0.171	0.127	0.137	0.124	0.160	0.144
Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia ASN	0.190	0.229	0.253	0.229	0.259	0.232
Ego sektoral	0.138	0.139	0.108	0.111	0.125	0.124

Sumber: Data primer (2020), diolah

3. Rumusan Strategi

Hasil perhitungan AHP terhadap jawaban para responden, menunjukkan bahwa berdasarkan hubungan variabel leading sector dengan strategi, peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa meraih skor tertinggi yaitu 0,369, peringkat kedua adalah penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi yaitu 0,254, peringkat ketiga adalah penguatan komitmen manajemen yaitu 0,218, dan peringkat keempat adalah peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat yaitu 0,160. Jadi, strategi yang dapat menjadi prioritas utama untuk

memperbaiki kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor adalah peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa; dan penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi. Kedua strategi ini mencapai total nilai 62,20% dari total nilai strategi yang berkorelasi dengan leading sector. Sedangkan penguatan komitmen manajemen dan peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat dengan total nilai 37,80% dapat menjadi alternatif strategi pendukung yang dapat dipilih.

Tabel 3. Hasil pengolahan AHP hubungan Strategi dan *Leading Sector*

Aktor	Bappeda	Sekretariat Daerah	BKAD	Inspektorat Daerah	BKPSDM	Total Nilai
Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa	0.125	0.113	0.090	0.031	0.010	0.369
Penguatan komitmen manajemen	0.025	0.078	0.067	0.027	0.020	0.218
Peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat	0.021	0.046	0.038	0.015	0.038	0.160
Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi	0.035	0.095	0.069	0.042	0.012	0.254

Sumber: Data primer (2020), diolah

Sementara itu, berdasarkan hasil analisis AHP yang berdasarkan hubungan antara kendala dan strategi perbaikan kinerja penyerapan anggaran, alternatif strategi peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa mendapatkan skor tertinggi yaitu 0,372. Hal tersebut berarti alternatif strategi prioritas

utama juga mempunyai kendala paling berat pada saat diaplikasikan. Ini merupakan tantangan bagi para pemegang kebijakan jika memilih alternatif strategi ini karena memang hasil perbaikan yang diharapkan jika memilih alternatif strategi dengan skor tertinggi diharapkan akan menghasilkan hasil keluaran yang maksimal pula.

Tabel 4. Analisis pengolahan AHP hubungan Strategi dan Kendala

Kendala	Keterbatasan anggaran	Intervensi internal maupun eksternal	Data yang tidak lengkap dan tidak akurat	Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia ASN	Ego sektoral	Total Nilai
Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa	0.064	0.118	0.062	0.092	0.036	0.372
Penguatan komitmen manajemen	0.022	0.111	0.023	0.036	0.043	0.235
Peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat	0.039	0.050	0.025	0.067	0.018	0.199
Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi	0.029	0.066	0.033	0.038	0.027	0.194

Sumber: Data primer (2020), diolah

Penyusunan Program Kegiatan

Penyusunan strategi yang dibagi menjadi dua strategi besar yaitu strategi prioritas dan strategi alternatif pendukung didasarkan kepada hasil analisis AHP yang menghasilkan strategi Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa dengan skor tertinggi. Oleh karena itu, strategi ini menjadi prioritas utama untuk

dijalankan. Sedangkan strategi lainnya yang memperoleh skor di bawahnya yaitu strategi penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi, penguatan komitmen manajemen, dan peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat dapat dijadikan strategi alternatif pendukung dan menguatkan strategi prioritas jika memungkinkan untuk dijalankan dalam periode waktu pelaksanaan yang sama.

Tabel 5. Rancangan program dan kegiatan perbaikan penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor

No	Strategi	Program	Kegiatan	Sasaran Kegiatan		Tahun Pelaksanaan					Perangkat Daerah Pelaksana
						I	II	III	IV	V	
	Strategi Prioritas										
1	Perbaikan Kegiatan Penyusunan Perencanaan Anggaran dan Pengadaan Barang dan Jasa	Peningkatan Kualitas Penyusunan Perencanaan dan Pengelolaan Anggaran Belanja Daerah	Pembentukan Tim Koordinasi Perbaikan Penyusunan Perencanaan Anggaran Belanja Daerah	a)	Penentuan roadmap;	100%					Sekretaris Daerah, Bagian Administrasi dan Pembangunan dan Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah, BKAD, Bappeda, dan Inspektorat Daerah
				b)	Percepatan Penyusunan Renja (Rencana Kerja) dan Pra-RKA (Rencana Kerja dan Anggaran) pada Perangkat Daerah	50%	60%	70%	80%	100%	

			Peningkatan Kualitas Layanan UKPBJ	a)	Peningkatan Akuntabilitas dan Performa Tim Pengadaan Barang dan Jasa Daerah	50%	75%	100%			Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah dan BKPSDM
	Strategi Alternatif Pendukung										
2	Penguatan Kegiatan Monitoring dan Evaluasi	Penguatan Kegiatan Monitoring dan Evaluasi (Monev)	Kegiatan Monitoring dan Evaluasi yang berkesinambungan	a)	Peningkatan kualitas monitoring dari awal penyusunan perencanaan anggaran sampai dengan penyelesaian kegiatan	30%	50%	70%	90%	100%	Bagian Administrasi dan Pembangunan Sekretariat Daerah dan Inspektorat
3	Peningkatan Kualitas SDM ASN Pemerintah dengan Sosialisasi dan Diklat	Peningkatan Kualitas SDM ASN	Diklat Pelatihan dan Bimbingan Teknis Manajemen Pengelolaan Anggaran	a)	Peningkatan Kualitas dan Kapabilitas ASN dalam Penguasaan Manajemen Perencanaan dan Penggunaan Anggaran	50%	75%	100%			BKPSDM, BKAD, dan Bappeda

Sumber: Data primer (2020), diolah

Keterangan:

BKAD : Badan Keuangan dan Aset Daerah
 Bappeda : Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah
 BKPSDM : Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
 SDM ASN : Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara
 UKPBJ : Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang disajikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa strategi prioritas utama untuk memperbaiki kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor yaitu peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa, dan strategi alternatif pendukung adalah penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi, dan peningkatan kualitas SDM ASN. Sekretariat Daerah sebagai *key leader* pada *leading sector* diharapkan untuk dapat menjadi koordinator strategi prioritas dengan penanggung jawab Sekretaris Daerah, dibantu oleh Bagian Administrasi Pembangunan dan Bagian Pengadaan Barang dan Jasa sebagai Bagian

dari Sekretariat Daerah. Sementara itu, Bagian Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah dan BKPSDM menjadi koordinator pada strategi alternatif pendukung. Potensi hambatan utama dalam pelaksanaan usaha perbaikan penyerapan anggaran adalah intervensi internal maupun eksternal terutama hubungannya dengan penggunaan anggaran belanja untuk mempertahankan kepentingan pihak tertentu.

Saran

Berdasarkan hasil kajian, beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Strategi prioritas akan sangat baik jika dapat dijalankan sebagai usaha yang nyata untuk melaksanakan langkah-langkah perbaikan penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor. Dipimpin oleh Sekretaris Daerah, Bagian Administrasi Pembangunan dan Bagian Pengadaan

Barang dan Jasa, BKAD dan Bappeda sebagai Perangkat Daerah pendukung dan pelaksana program.

2. Peningkatan kualitas dan intensitas kegiatan monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan dan peningkatan kualitas SDM ASN dengan diklat dan sosialisasi sebagai strategi alternatif pendukung dapat juga dijalankan dengan tujuan memperkuat Tim Koordinasi Perbaikan Penyusunan Perencanaan Anggaran Daerah. Sedangkan koordinator dan penanggung jawab program strategi alternatif pendukung adalah Bagian Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah, Inspektorat Daerah dan BKPSDM Kota Bogor.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bastian I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Falatehan AF. 2016. *Analytical Hierarchy Process (AHP): Teknik Pengambilan Keputusan untuk Pembangunan Daerah*. Yogyakarta (ID): Indomedia Pustaka.
- [Kemenkeu] Kementerian Keuangan. 2020. *Deskripsi dan Analisis APBD* [internet]. [diacu 2020 Juli 08]. Tersedia dari: www.djpk.kemenkeu.go.id/visual/#/.
- Marimin M. (2006). *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Parluhutan JV. 2015. *Strategi Optimalisasi Penyerapan Anggaran Pada Dinas Binamarga Dan Sumber Daya Air Kota Bogor*. Tesis. Institut Pertanian Bogor.
- Permadi B. (1992). *AHP*. Pusat Antar Universitas, Universitas Indonesia. Jakarta: Indonesia.
- Raharja EL. 2018. *Strategi Peningkatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor*. Tesis. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Rahmah, Zuraida, Abdullah S. 2017. *Analisis kinerja anggaran pada satuan kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bireuen*. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*. 3(2): 213-222.
- Zwick WR, Velicer, WF. (1986). *Comparison of five rules for determining the number of components to retain*. *Psychological Bulletin*. 99 (3): 432–442. doi:10.1037//0033-2909.99.3.43.