

Analisis Strategi Kepemimpinan Dalam Perencanaan dan Penyerapan Anggaran (Studi Kasus Pada Dinas X Tahun 2018)

Nur Ratri Purnomo Wulan^a,
Program Magister Manajemen UTY

Bambang Moertono S.^b
Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY)

ARTICLES INFORMATION

E B B A N K
Vol. 10, No. 2, Desember 2019
Halaman : 29 – 40
© LP3M STIEBBANK
ISSN (online) : 2442 - 4439
ISSN (print) : 2087 - 1406

Keywords :
content, formatting, article.

JEL classifications :

Contact Author :
^a ratriwulan33@gmail.com,
^b bmoertono@uty.ac.id

ABSTRACT

Absorption of the budget that is not in accordance with the targets specified in the planning may be influenced by the leadership in making budget planning, then the purpose of this study is to analyze the leadership strategy in planning and absorption of the budget. This type of research is qualitative descriptive with SWOT analysis method, by conducting interviews with echelon 4 (four) and 3 (three) officials at Dinas x with respondents as many as 15 (fifteen) people. The results of the study show that it is necessary for leaders who have competencies according to position, leadership, training in budget planning and related party coordination, monitoring evaluation of absorption, making Budget Implementation Documents as guidelines supported by financial management capabilities and additional human resources which play a role in planning and absorption of budgets. Some suggestions that can be applied at Dinas X are to improve leadership, optimal quality of planning and absorption to achieve the organization's vision, namely the realization of Sleman people who are more prosperous, independent, cultured and integrated e-Government system towards Smart Regency in 2021.

PENDAHULUAN

Untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien didalam melakukan aktivitasnya tentu tidak terlepas dari yang namanya strategi. Strategi yang diterapkan dalam organisasi juga tergantung dari peran pemimpinnya, dimana para pemimpin membuat strategi dan memberikan pengarahan di jajarannya agar kegiatannya berlangsung lancar sesuai perencanaan yang telah dibuat. Didalam pelaksanaan kegiatan, organisasi selalu melakukan evaluasi apakah prosesnya telah sesuai dengan target yang direncanakan termasuk juga evaluasi penyerapan anggarannya.

Begitu juga dengan Dinas X, yang mempunyai tugas pokok dan fungsi cukup banyak memerlukan suatu strategi yang efektif agar bisa melaksanakan tugas dan kewenangannya dengan lancar. Strategi yang diterapkan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan adalah dengan membuat perencanaan kegiatan yang mendukung program-program di bidang perhubungan yang sesuai kebutuhan dan permintaan masyarakat.

Selain strategi yang tidak kalah penting adalah faktor kepemimpinan, strategi akan bisa dijalankan dengan baik jika ada campur tangan pimpinan, pimpinan akan memberikan arahan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya baik tugas rutin maupun khusus.

Didalam menjalankan tugas-tugasnya Dinas X didukung dengan dana yang dibiayai oleh APBD Kabupaten Sleman, yang melalui usulan perencanaan dan penganggaran setiap tahunnya dan dituangkan dalam suatu Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA). Apabila didalam melaksanakan semua kegiatan Pelaksana kegiatan berpedoman kepada DPA maka perencanaan/ target tentunya akan mudah tercapai dan terealisasi, namun yang terjadi selama ini yaitu pada bulan Februari sampai dengan akhir September 2018 terdapat beberapa kegiatan yang capaian kinerjanya rendah/ dibawah target. Hal ini terlihat dari hasil SIM TEPPA (Sistem Informasi Manajemen Tim Evaluasi dan Percepatan Penyerapan Anggaran) Dinas X.

Dengan adanya permasalahan diatas menurut saya adanya indikasi kurang tepatnya strategi di level pimpinan dalam membuat perencanaan dan dalam pelaksanaan kegiatannya sehingga mengakibatkan penyerapan anggaran yang belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Oleh karena hal tersebut memotivasi saya untuk membuat proposal dengan judul “ Analisis Strategi Kepemimpinan dalam Perencanaan dan Penyerapan Anggaran “ (Studi kasus pada Dinas X Tahun 2018).

Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Strategi Kepemimpinan pada Dinas X, menganalisis Perencanaan dan Penyerapan Anggaran pada Dinas X dan untuk menganalisis Strategi Kepemimpinan dalam Perencanaan dan Penyerapan Anggaran pada Dinas X.

Untuk mempermudah penelitian harus memahami secara teoritis hal yang berkaitan dengan subjek yang diteliti, maka dibawah ini adalah tinjauan pustaka yang penulis gunakan dalam penelitian ini.

Manajemen Strategi

Penggunaan strategi pada awalnya digunakan dalam dunia militer yang menggambarkan cara yang dilakukan untuk memenangkan perang. Didalam lingkungan militer, penggunaan strategi lebih dominan dalam peperangan sebagai tugas komandan (pemimpin) untuk mengatur taktik memenangkan peperangan menghadapi musuh.

Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar atau menyeluruh disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan (Erislan, 2018).

Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi Strategi.

- a. Formulasi Strategi
- b. Implementasi Strategi
- c. Evaluasi Strategi

Alat Manajemen Strategi

Salah satu alat analisis yang digunakan untuk membuat strategi yaitu analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Dimana SWOT merupakan alat untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman suatu organisasi, sehingga setelah mengetahui masing-masing dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bias menentukan strategi yang akan dilakukan

Kepemimpinan

Seorang pemimpin organisasi memiliki andil besar terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pemimpin menentukan arah organisasi dan penggerakan semua elemen yang ada dalam organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, untuk itu pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik.

Berikut ini beberapa pandangan para ahli tentang *leadership*, diantaranya adalah :

- a. Hasibuan (2016), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

- b. Robbins dan Judge (2017), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Perencanaan

Perencanaan (*planning*) adalah fungsi dasar manajemen, karena *organizing*, *staffing*, *directing* dan *controlling* pun harus didahului dengan perencanaan.

Menurut para ahli definisi perencanaan adalah sebagai berikut :

- a. Menurut Robbins dan Coulter (2002) yang dikutip Suhardi (2018) mengatakan *planning is a process that involves defining the organization's goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing a comprehensive organizational work* (Perencanaan adalah sebuah proses yang diawali dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh).
- b. Malayu S.P. Hasibuan (2016) perencanaan adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Suhardi (2018), dalam membuat perencanaan yang baik harus memenuhi karakteristik yang harus dipenuhi, yaitu *SMART* (pintar) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Specific* : Tidak mengandung multi tafsir, agar tidak menimbulkan kerancuan.
- b. *Measurable*: Terukur , misalnya dalam bentuk prosentase dan angka.
- c. *Attainable*: Menantang. Tidak terlalu rendah dan terlalu tinggi dalam menetapkan target.
- d. *Rational/ Realistic*: Masuk akal dan logis. Tidak terlalu mudah dan juga terlalu sulit dalam pelaksanaan kegiatannya.
- e. *Timely*: Tepat waktu. Adanya batasan waktu yang jelas dari mulai sampai akhir dari pelaksanaan kegiatan.

Anggaran

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2013), anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Dan untuk dapat memenuhi segala aspek yang dikandung oleh definisi tersebut maka anggaran harus disusun dalam bentuk tabel-tabel dan bersifat kuantitatif (dinyatakan dengan angka-angka).

METODE

Jenis Studi

Jenis studi pada kasus internship pada Dinas X yang penulis teliti adalah studi deskriptif kualitatif, dimana dari penelitian ini diharapkan mengungkapkan fakta, keadaan, fenomena, dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang sebenarnya terjadi.

Variabel dan Definisi Operasionalnya

Menurut Sugiyono (2018), variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan dari teori variabel yang diamati dan diukur dengan menentukan hal-hal yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah :

1. Variabel Strategi Kepemimpinan
2. Variabel Perencanaan Anggaran
3. Variabel Penyerapan Anggaran

Data dan Metode Pengumpulannya

Data yang hendak diolah dalam penelitian meliputi data primer dan data sekunder. Data primer yang diperlukan adalah perilaku individu, pandangan individu terhadap strategi kepemimpinan dan kemampuan atas perencanaan dan penyerapan anggaran dalam kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan data sekunder yang diperlukan adalah data realisasi penyerapan anggaran.

Agar diperoleh data-data yang dapat diuji kebenarannya, relevan dan lengkap maka digunakan metode pengumpulan data dengan wawancara secara personal.

Pertanyaan didalam wawancara disusun berdasarkan kisi-kisi berikut ini.

- a. Wawancara Strategi kepemimpinan
- b. Wawancara Perencanaan Anggaran
- c. Wawancara Penyerapan Anggaran

Responden

Responden penelitian adalah karyawan PNS Dinas X eselon 4 dan eselon 3 sejumlah 16 orang, karena dalam penelitian ini penulis tidak dimasukkan menjadi responden maka jumlah responden menjadi 15 orang.

Teknik Penyampelan

Teknik penyampelan yang digunakan adalah teknik sampling Jenuh, yaitu seluruh eselon 4 dan 3 pada Dinas X kecuali penulis yaitu sebanyak 15 orang dijadikan responden. Ada dua alasan utama tidak dilakukan penyampelan, pertama populasi data yang diteliti sedikit dan kedua karena tingkat variabilitas setiap elemen relatif tinggi.

Metoda Analisis

Metoda analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) . SWOT menurut Erislan (2018), merupakan salah satu dari 5 (lima) teknik analisis dalam pembuatan strategi. Analisis SWOT adalah cara sistematis untuk mengidentifikasi factor-faktor dan strategi yang paling cocok, tujuannya adalah untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Secara lebih jelas berikut ini adalah 8 (delapan) tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matrik SWOT (Erislan, 2018) :

1. Membuat daftar peluang eksternal perusahaan/ organisasi
2. Membuat daftar ancaman eksternal perusahaan/ organisasi
3. Membuat daftar kekuatan kunci internal perusahaan/ organisasi
4. Membuat daftar kelemahan kunci internal perusahaan/ organisasi
5. Mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan mencatat hasilnya dalam sel strategi SO
6. Mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan mencatat hasilnya dalam strategi WO
7. Mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan mencatat hasilnya dalam sel strategi ST
8. Mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan mencatat hasilnya dalam sel strategi WT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Hasil dari wawancara yang terdiri variabel strategi kepemimpinan, perencanaan dan anggaran dilakukan analisis SWOT yang dikelompokkan dalam analisis lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan analisis lingkungan eksternal (Peluang dan Ancaman), sehingga menghasilkan sebagai berikut:

Kekuatan:

1. Semua Pimpinan memahami dengan jelas tugas, pokok dan fungsinya masing-masing
2. Semua Pimpinan didalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh anak buahnya maupun rekan kerja yang terkait.
3. Kemampuan komunikasi dan koordinasi yang baik dengan staf dan rekan kerja terkait.
4. Adanya pendelegasian tugas yang jelas oleh pimpinan kepada bawahan .
5. Pelaksanaan pekerjaan mengacu pada peraturan yang berlaku sesuai dengan tugas pokok fungsinya masing-masing.
6. Para pimpinan sudah mampu membuat perencanaan yang jelas dalam melaksanakan kegiatannya.
7. Para Pimpinan mampu membuat perencanaan yang sesuai tepat sasaran sesuai kebutuhan.
8. Perencanaan kegiatan sudah berdasarkan kebutuhan dan telah tepat sasaran.
9. Dokumen perencanaan anggaran sudah tepat dan bermanfaat kepada masyarakat.
10. Pembuatan anggaran berpedoman pada Kerangka Acuan Kerja.
11. Adanya koordinasi yang rutin pelaksanaan kegiatan dan progress penyerapan anggaran

Kelemahan:

1. Latar belakang pendidikan masih ada yang belum relevan dengan jabatan/ tupoksi.
2. Belum semua staf bisa loyal dan patuh pada arahan atasannya.
3. Ada beberapa kegiatan yang masih ada intervensi dari pihak lain (DPRD, Bupati, Bappeda).
4. Masih terjadi adanya kesalahan dan membuat perencanaan anggaran.
5. Masih banyak terjadi anggaran biaya tambahan (ABT) pada tahun berjalan.
6. Masih banyak terjadi kegiatan-kegiatan yang penyerapannya dibawah target.
7. Masih terdapat kendala dalam penyerapan anggaran sehingga target tidak tercapai.
8. Masih adanya pelaksanaan kegiatan yang mundur dari perencanaan.
9. Kuantitas dan kualitas SDM PNS kurang mendukung pelaksanaan tupoksi
10. Adanya kegiatan tertentu yang sangat berpengaruh dalam penyerapan karena berdana besar.
11. Masih terdapat Pimpinan yang jabatannya belum sesuai dengan latar belakang akademik.
12. Adanya kegiatan yang tidak mungkin dilaksanakan karena kesalahan perencanaan.
13. Masih sedikit pimpinan yang mempunyai sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
14. Masih belum menguasai mekanisme pengelolaan keuangan dan bergantung kepada pengelola keuangan

Peluang :

1. Terbukanya kerjasama dengan dengan pihak luar instansi dalam menjalankan tupoksi seperti TNI, Juru Parkir dll.
2. Terbukanya kesempatan kerjasama dengan penyedia barang jasa khususnya dalam hal pengadaan.
3. Mekanisme perencanaan anggaran yang partisipatif melibatkan masyarakat dan DPRD
4. Membutuhkan PNS maupun Non PNS yang sesuai kompetensi Dinas X.
5. Adanya pengawasan dan evaluasi dari instansi terkait penyerapan anggaran.
6. Adanya pengawalan proses perencanaan anggaran dari Tim Anggaran Pemerintah Daerah.

7. Adanya pelatihan tentang perencanaan pembuatan anggaran bagi Pimpinan
8. Adanya Diklat pengadaan barang jasa pemerintah oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/jasa Pemerintah (LKPP).
9. Diperlukan peningkatan kompetensi SDM pendukung terutama staf PNS dan Non PNS.

Ancaman :

1. Pelaksanaan kegiatan mundur dikarenakan perbedaan persepsi/ kurangnya informasi penyedia barang jasa.
2. Adanya gagal lelang dalam pengadaan barang jasa.
3. Proses pembayaran terlambat karena tergantung tagihan yang diajukan oleh Penyedia barang jasa.
4. Adanya ketergantungan dengan Badan Layanan Pengadaan (BLP) didalam tender kegiatan
5. Gangguan jaringan internet berdampak dalam melaksanakan kegiatan pengadaan barang jasa
6. Gangguan jaringan internet berdampak dalam melaksanakan kegiatan input transaksi keuangan dan pelaporan keuangan.
7. Adanya penolakan usulan anggaran oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD).
8. Adanya kenaikan harga satuan di pasar yang bisa terjadi sewaktu-waktu.

Dari strategi-strategi yang dihasilkan kemudian disarikan lagi menjadi sebuah implementasi strategi seperti ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1 Implementasi Strategi

No.	Strategi	Implementasi Strategi
1.	Pimpinan yang transformatif dan komunikatif dan mempunyai kemampuan manajerial dalam pelaksanaan kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> . Mengikuti Diklat Manajemen . Mengikuti Diklat <i>Leadership</i> . Mengusulkan calon pimpinan sesuai kompetensi . Adanya rapat koordinasi pimpinan . Adanya orientasi dan koordinasi dari pimpinan kepada bawahan
2.	Pimpinan harus mempunyai kompetensi dalam pembuatan perencanaan, pengadaan barang jasa dan pengelolaan keuangan	<ul style="list-style-type: none"> . Instansi menyediakan buku-buku peraturan yang berlaku terkait perencanaan, pengadaan barang jasa, pengelolaan keuangan . Mengikuti Diklat Pengadaan Barang Jasa Pemerintah . Mengikuti Diklat Pembuatan Perencanaan anggaran . Adanya sosialisasi dan pengarahan internal mengenai pengelolaan keuangan . Melakukan koordinasi dan konsultasi ke BKAD dan Inspektorat dalam pengelolaan keuangan . Mengusulkan kebutuhan diklat yang dibutuhkan ke BKPP
3.	Koordinasi dan sinkronisasi dengan TAPD dan DPRD dalam penyusunan perencanaan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> . Melakukan koordinasi dan konsultasi dengan TAPD dalam penyusunan anggaran . Melakukan koordinasi dengan DPRD dalam penyusunan anggaran
4.	Monitoring dan evaluasi (monev) pelaksanaan kegiatan disertai pengawalan pimpinan khususnya pengadaan barang jasa dengan penyedia	<ul style="list-style-type: none"> . Melakukan rapat koordinasi rutin berupa monitoring dan evaluasi (monev) pelaksanaan kegiatan . Melakukan identifikasi kendala penyerapan anggaran dan memberikan solusinya . Pembuatan laporan perkembangan kegiatan oleh masing-masing pimpinan kegiatan . Pembuatan laporan perkembangan pengadaan barang jasa

5.	Penempatan dan perekrutan SDM sesuai dengan kompetensi dan disiplin ilmu	<ul style="list-style-type: none"> . Membuat Surat Perintah Tugas kepada staf sesuai kompetensi dan disiplin ilmu . Membuat usulan ke BKPP mengenai perekrutan dan penempatan SDM sesuai dengan kompetensi dan disiplin ilmu
6.	Penyerapan anggaran mengacu pada Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) agar sesuai target	<ul style="list-style-type: none"> . Pimpinan paham dalam membaca DPA . Pimpinan mempunyai DPA nya masing-masing . Selalu berpedoman pada DPA dalam pelaksanaan kegiatan
7.	Membuat perencanaan cadangan terkait pengadaan barang jasa	<ul style="list-style-type: none"> . Mempunyai perencanaan berlapis untuk mengantisipasi adanya faktor eksternal yang mengganggu proses kegiatan . Membuat perencanaan dengan lebih cermat dan memperhitungkan resiko dan mempunyai solusi atas resiko yang akan timbul
8.	Peningkatan kuantitas dan kualitas SDM PNS dan Non PNS	<ul style="list-style-type: none"> . Mengikuti bimtek, workshop bagi SDM untuk meningkatkan kompetensi . Mengikuti Diklat bagi SDM sesuai kompetensi yang dibutuhkan . Mengusulkan adanya penambahan SDM PNS dan Non PNS ke BKPP . Melakukan perekrutan SDM Non PNS

Sumber: Data Primer (2018)

PEMBAHASAN

Dari permasalahan yang dialami oleh Dinas X telah penulis lakukan penelitian mengenai strategi kepemimpinan, perencanaan dan penyerapan anggaran dan telah mendapatkan hasil analisa dari ke 3 (tiga) permasalahan tersebut.

1. Strategi Kepemimpinan

Kondisi Dinas X pada saat penelitian ini untuk strategi kepemimpinannya sudah baik namun perlu ditingkatkan, seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.1.1, yaitu masih kurangnya kemampuan dalam hal manajerial/ *leadership* dan kurangnya kompetensi . Hal itu sesuai dengan yang terjadi yaitu masih belum semua pimpinan mampu mengelola kegiatannya dengan baik termasuk dalam memimpin anak buahnya (staf masih ada yang tidak mengikuti arahan atasan), latar belakang pendidikan yang belum sesuai dengan jabatannya, belum semua pimpinan mempunyai kompetensi dalam penyusunan perencanaan anggaran, pengadaan barang jasa pemerintah dan belum semua paham mekanisme pengelolaan keuangan .

Perbedaan latar belakang pendidikan dengan jabatan tentunya akan mempengaruhi kebijakan dalam membuat perencanaan kegiatannya, begitu juga dengan kompetensi yang kurang mendukung tentunya akan mempengaruhi pada perencanaan dan pelaksanaan kegiatannya. Kompetensi disini bisa kompetensi formal maupun informal, kompetensi formal tentunya dibuktikan dengan adanya gelar pendidikan ataupun sertifikat keahlian/ kelulusan, sedangkan kompetensi informal berasal dari membaca peraturan, mengikuti sosialisasi maupun koordinasi/ konsultasi ke pihak yang lebih menguasai.

Yang harus dilakukan Dinas X untuk mengatasi permasalahan diatas adalah mengikuti Diklat Manajemen, mengikuti Diklat *Leadership*, mengusulkan calon pimpinan sesuai kompetensi, mengintensifkan rapat koordinasi pimpinan, Instansi menyediakan buku-buku peraturan yang berlaku terkait perencanaan, pengadaan barang jasa, pengelolaan keuangan, mengikuti Diklat Pengadaan Barang Jasa Pemerintah, mengikuti Diklat Pembuatan Perencanaan anggaran, melakukan sosialisasi dan pengarahan internal mengenai pengelolaan keuangan, melakukan koordinasi dan konsultasi ke BKAD dan Inspektorat dalam pengelolaan keuangan, mengusulkan kebutuhan diklat yang dibutuhkan

ke BKPP, adanya orientasi dan koordinasi dari pimpinan kepada bawahan. Dari implementasi strategi itu nantinya penulis mengharapkan adanya peningkatan kemampuan dalam hal manajerial/ *leadership* dan kompetensi, sehingga nantinya semua pimpinan mampu mengelola kegiatan dan memimpin dengan baik, mempunyai latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatannya sehingga mampu melaksanakan tupoksi dengan baik, mempunyai kompetensi pengadaan barang jasa pemerintah, penyusunan perencanaan anggaran dengan valid dan paham mekanisme pengelolaan keuangan dengan baik.

2. Perencanaan dan Penyerapan Anggaran

Kondisi untuk perencanaan dan penyerapan anggaran di Dinas X pada saat penelitian belum sepenuhnya baik, yang terjadi pada perencanaan bisa dilihat dengan adanya revisi anggaran melalui mekanisme anggaran biaya tambahan (ABT) dan dari sisi penyerapan bisa terlihat dari adanya realisasi yang belum sesuai dengan target, adanya pelaksanaan kegiatan pengadaan yang mundur sampai adanya keterlambatan proses pembayaran. Hal itu terjadi karena belum adanya dokumen perencanaan yang valid karena kurangnya kompetensi dalam penyusunan perencanaan anggaran, lemahnya monitoring dan evaluasi (monev) pelaksanaan kegiatan disertai pengawalan pimpinan khususnya pengadaan barang jasa dengan penyedia, kurang koordinasi dan sinkronisasi dengan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) maupun Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dalam penyusunan perencanaan, belum mengacu kepada Dokumen Pelaksanaan anggaran (DPA) dalam pelaksanaan kegiatan sehingga meleset dari target, belum mempunyai perencanaan cadangan terkait pengadaan barang jasa sehingga mempunyai waktu yang cukup apabila terjadi gagal lelang dan kurangnya SDM pendukung pelaksanaan kegiatan.

Yang harus dilakukan Dinas X untuk mengatasi permasalahan diatas adalah melakukan koordinasi dan konsultasi dengan TAPD dalam penyusunan anggaran, melakukan koordinasi dengan DPRD dalam penyusunan anggaran, melakukan rapat koordinasi rutin berupa monitoring dan evaluasi (monev) pelaksanaan kegiatan, melakukan identifikasi kendala penyerapan anggaran dan memberikan solusinya, pembuatan laporan perkembangan kegiatan oleh masing-masing pimpinan kegiatan, pembuatan laporan perkembangan pengadaan barang jasa, mempunyai perencanaan berlapis untuk mengantisipasi adanya faktor eksternal yang mengganggu proses kegiatan, membuat perencanaan dengan lebih cermat dan memperhitungkan resiko dan mempunyai solusi atas resiko yang akan timbul, mengusulkan adanya penambahan SDM PNS dan Non PNS ke BKPP. Dengan adanya implementasi strategi tersebut nantinya penulis mengharapkan kondisi Dinas X kedepan mempunyai dokumen perencanaan yang valid setelah para pimpinan semua mampu membuat perencanaan anggaran dengan baik, menggunakan DPA sebagai acuan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan target, dan mempunyai perencanaan cadangan terkait pengadaan barang jasa sehingga permasalahan yang sama tidak akan terjadi lagi.

3. Strategi Kepemimpinan dalam Perencanaan dan Penyerapan Anggaran

Kondisi Dinas X pada saat penelitian untuk strategi kepemimpinan dalam perencanaan dan penyerapan anggaran masih belum optimal sehingga perlu ditingkatkan. Hal ini terlihat dari masih kurang validnya pimpinan dalam membuat perencanaan anggaran dan juga masih belum tercapainya target yang ditetapkan pimpinan pada saat membuat perencanaan anggaran. Penyebabnya adalah kurangnya kemampuan *leadership*, kurangnya kompetensi, kurangnya koordinasi dengan TAPD dan DPRD, lemahnya monev, belum menjadikan DPA sebagai acuan kegiatan, dan kurangnya SDM pendukung.

Yang harus dilakukan oleh Dinas X agar strategi kepemimpinan dalam perencanaan dan penyerapan anggaran bisa optimal adalah dengan melakukan kombinasi implementasi strategi kepemimpinan dan strategi perencanaan dan penyerapan anggaran secara simultan.

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Simpulan

Dari permasalahan yang ada pada Dinas X dan setelah dilakukan analisa data bisa disimpulkan sebagai berikut:

1. Diperlukan pimpinan yang mempunyai kompetensi sesuai jabatan, memiliki kemampuan manajerial yang baik, komunikatif dan mampu bertransformasi sesuai perkembangan zaman agar pelaksanaan kegiatan internal maupun eksternal berlangsung lancar.
2. Diperlukan adanya Diklat penyusunan perencanaan, Diklat pengadaan barang jasa pemerintah dan koordinasi dengan TAPD dan DPRD agar dokumen perencanaan yang dihasilkan valid.
3. Pentingnya monev penyerapan dan menjadikan DPA sebagai acuan dalam penyerapan anggaran didukung dengan kemampuan pengelolaan keuangan dan SDM pendukung pelaksanaan kegiatan.

Implikasi

Setelah dilakukan penelitian terhadap permasalahan yang dihadapi Dinas X dan mengetahui implementasi strategi maka seyogyanya harus segera ditindaklanjuti. Berikut ini adalah implikasi kondisi Dinas X berdasarkan hasil analisa SWOT yang teringkas dalam kesimpulan diatas:

1. Kompetensi SDM Dinas X masih ada yang belum sesuai dengan jabatannya, masih adanya staf yang belum bisa mengikuti arahan atasan, dan juga lemahnya manajemen sangat mempengaruhi kinerja. Apabila kondisi ini dibiarkan maka kinerja SDM akan berpengaruh ke performa Dinas X. Oleh karena itu Dinas X harus menerapkan strategi peningkatan kompetensi, manajerial serta *leadership* agar kinerja Dinas X meningkat.
2. Kemampuan dalam penyusunan perencanaan anggaran dan pemahaman pengadaan barang/ jasa masih rendah, kurang kuatnya koordinasi dengan TAPD dan DPRD dalam penyusunan perencanaan anggaran mengakibatkan kurang validnya dokumen perencanaan, apabila hal ini dibiarkan akan menyebabkan seringnya kegagalan pelaksanaan kegiatan sehingga target yang direncanakan tidak dapat tercapai. Oleh karena itu Dinas X harus menerapkan strategi pengiriman Diklat pengadaan barang jasa pemerintah dan penyusunan perencanaan anggaran, serta melakukan koordinasi dengan TAPD maupun DPRD agar menghasilkan dokumen perencanaan yang valid.
3. Adanya beberapa kegiatan yang penyerapan anggaran rendah atau tidak sesuai dengan target yang direncanakan menyebabkan kinerja Dinas X kurang baik jika hal ini tidak dilakukan perbaikan akan mendapatkan penilaian yang kurang bagus oleh Pemerintah Kabupaten, oleh karena itu Dinas X harus menerapkan strategi adanya monev penyerapan secara intensif, menjadikan DPA sebagai acuan dalam penyerapan anggaran, peningkatan kemampuan pengelolaan keuangan dan penambahan SDM pendukung pelaksanaan kegiatan.

Saran

Dari kesimpulan dan implikasi yang ada maka penulis memberikan saran kepada Dinas X untuk:

1. Mengusulkan calon pimpinan yang sesuai dengan kompetensi jabatan dan mempunyai kemampuan manajerial yang baik dan *leadership* yang bagus.
2. Melakukan pengiriman Diklat pengadaan barang jasa pemerintah dan penyusunan perencanaan anggaran, serta melakukan koordinasi dengan TAPD maupun DPRD agar bisa menghasilkan dokumen perencanaan yang valid.
3. Melakukan monitoring evaluasi secara intensif, menggunakan DPA sebagai pedoman dalam pelaksanaan, memberikan pengarahannya pengelolaan keuangan dan melakukan penambahan SDM pendukung kegiatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G.&Asri,M. (2013). *Anggaran Perusahaan. Cet. 6.* Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Badrudin (2017). *Dasar-dasar Manajemen. Cet. 4.* Bandung: Alfabeta
- David, F.R. & David, Forest R. (2017). *Manajemen Stratejik. Cet. 2.* Jakarta: Salemba Empat.
- Erislan (2018). *Manajemen Strategi. Cet. 1.* Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi. Ed. 16.* Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen. Cet. 13.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Mahsun,M. (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Cet. 4.* Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Nafarin, M. (2018). *Penganggaran Perusahaan. Cet. 10.* Jakarta: Salemba Empat.
- Nurul, A. (27 Juni 2013). Apa itu Key Performance Indikator (KPI). *Keuangan LSM.* Diperolehdari<http://www.keuanganlsm.com>.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. 2004. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah.* Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 74. Jakarta.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. 2004. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga.* Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 75. Jakarta.
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. 2006. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.* Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25. Jakarta.
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. 2006. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tatacara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan.* Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 34. Jakarta.
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. 2006. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tatacara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional.* Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 97. Jakarta.
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. 2007. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/ Kota.* Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82. Jakarta.
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga .* Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 152. Jakarta.

- Kementrian Dalam Negeri Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 517. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Cet. 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S.P. (2004). *Manajemen.Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono (2018). *Metode Penelitian Manajemen*. Cet. 6. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi (2018). *Pengantar Manajemen*. Cet. 1. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Taufiqurokhman (2016). *Manajemen Strategik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Univ. Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47. Jakarta.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104. Jakarta.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125. Jakarta.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126. Jakarta.
- Kementrian Dalam Negeri Republik Indonesia. 2007. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33. Jakarta.
- Zarinah,M., Darwanis & Abdullah,S. (2016). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Aceh Utara, *Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 5, 90-97.

Halaman ini sengaja dikosongkan