

Strategi Optimalisasi Penyerapan Anggaran pada Sekretariat Daerah Kota Depok

Strategy for Optimizing Budget Absorption on Depok City Regional Secretariat

Amalyah Kaharuddin *)

Dedi Budiman Hakim

Faroby Falatehan

Manajemen Pembangunan Daerah, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Jawa Barat, Indonesia

*)Email: amalyahkaharuddin81@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the pattern of budget absorption per quarter, the causes of non-optimal budget absorption and formulate alternative strategies for optimizing budget absorption at the Depok City Regional Secretariat. Respondents were determined by purposive sampling by including elements of planners, activity/financial managers, supervisors and representatives of the scope of the Regional Secretariat as well as experts in the formulation of alternative strategies. Analysis method with descriptive analysis, likert scale analysis and AHP (Analytical Hierarchy Process) in the formulation of alternative strategies. The pattern of budget absorption at the Depok City Regional Secretariat in the research period from 2015 to 2021 tends to be high in the fourth quarter and low at the beginning of the first year/quarter. The average budget absorption in the fourth quarter was 40.30%, while in the first, second, third quarters it was: 7.33%, 18.39%, 21.35%, respectively. This is inversely proportional to the average cash plan prepared which is high at the beginning of the year and low at the end of the year. Meanwhile, the average absorption of the direct expenditure budget of the Depok City Regional Secretariat is 87.37%. From the results of primary data processing, it was found that the main cause of not optimal budget absorption at the Regional Secretariat was the preparation of the cash budget that had not been effective / only carried out by financial managers / operators causing the implementation of activities not in accordance with the cash budget withdrawal plan in the DPA/DPPA. Meanwhile, the results of AHP data processing using Expert Choice 11 show that the main factor that has not been optimal budget absorption at the Regional Secretariat is the Internal Control System with a value of 0.453, the actor with the greatest priority is the Head of Section as the Budget User Power of Attorney (KPA) with a value of 0.297. The obstacle is that control and supervision are not optimal with a value of 0.395. Meanwhile, the main alternative strategy is the optimization of internal money in a tiered and periodic manner.

Keywords: Strategy, Budget Absorption, AHP, Internal Control

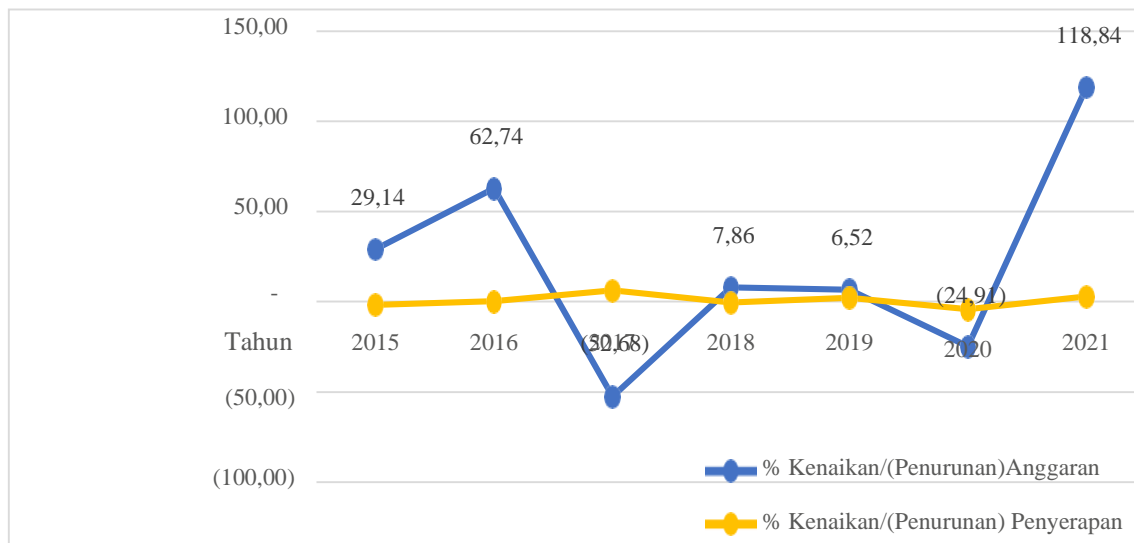
ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pola penyerapan anggaran per triwulan, penyebab belum optimalnya penyerapan anggaran serta merumuskan alternatif strategi optimalisasi penyerapan anggaran pada Sekretariat Daerah Kota Depok. Responden ditentukan dengan *purposive sampling* dengan memasukkan unsur-unsur perencana, pengelola kegiatan/keuangan, pengawas dan keterwakilan bagian lingkup Sekretariat Daerah serta para expert pada perumusan alternatif strategi. Metode analisis dengan analisis deskriptif, analisis *skala likert* serta AHP (*Analitycal Hierarchy Process*) dalam perumusan alternatif strategi. Pola penyerapan anggaran pada Sekretariat Daerah Kota Depok dalam kurun waktu penelitian 2015 s.d 2021 cenderung tinggi di triwulan IV dan rendah diawal tahun/triwulan I. Dengan rata-rata penyerapan anggaran pada triwulan IV adalah 40,30%, sedangkan pada Triwulan I, II, III berturut-turut adalah: 7,33%, 18,39%, 21,35%. Hal ini berbanding terbalik dengan rata-rata rencana anggan kas yang disusun yang tinggi diawal tahun dan rendah diakhir tahun. Sedangkan rata-rata penyerapan anggaran belanja langsung Sekretariat Daerah Kota Depok yaitu 87,37%. Dari hasil pengolahan data primer, didapatkan penyebab utama belum optimalnya penyerapan anggaran pada Sekretariat Daerah adalah Penyusunan anggaran kas belum efektif/ hanya dilakukan oleh pengelola keuangan/operator menyebabkan pelaksanaan kegiatan tidak sesuai rencana penarikan anggaran kas pada DPA/DPPA. Sedangkan hasil pengolahan data AHP menggunakan *Expert Choice* 11 menunjukkan bahwa Faktor utama belum optimalnya penyerapan anggaran pada Sekretariat Daerah adalah Sistem Pengendalian Internal dengan nilai 0,453, Aktor dengan prioritas terbesar adalah Kepala Bagian selaku Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dengan nilai 0,297. Adapun Kendala adalah Pengendalian dan pengawasan belum optimal dengan nilai 0,395. Sedangkan alternatif strategi utama adalah optimalisasi monev internal secara berjenjang dan berkala.

Kata Kunci: Strategi, Penyerapan Anggaran, AHP, Pengendalian Internal

PENDAHULUAN

Anggaran belanja merupakan salah satu komponen penting dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Hal tersebut tidak hanya karena porsi yang seringkali paling besar dalam struktur APBD, namun juga menentukan output daerah dan mempengaruhi alokasi dan efisiensi sumberdaya ekonomi (Nasution. 2004). Peningkatan belanja daerah yang relatif terjadi disetiap tahun tanpa disertai dengan penyerapan anggaran yang optimal berdampak pada meningkatnya SiLPA. Hal tersebut menjadi *idle cash* pada kas daerah, namun hal tersebut dapat menggambarkan belum optimalnya perencanaan anggaran. Sehingga anggaran yang seharusnya dapat digunakan Sekretariat Daerah Kota Depok merupakan salah satu dari 38 Perangkat Daerah Kota Depok. Sekretariat Daerah Kota Depok merupakan Perangkat Daerah non teknis dan non urusan wajib yang memiliki proporsi anggaran belanja langsung terbesar dan relatif meningkat setiap tahunnya. Berikut ditampilkan persentase proporsi anggaran belanja dan persentase penyerapan anggaran Sekretariat Daerah Tahun 2015-2021.



Gambar. 1 Grafik perkembangan kenaikan/(penurunan) anggaran dan penyerapan anggaran sekretariat daerah tahun 2015 s.d 2021

Sumber: LRA Sekretariat Daerah Kota Depok, data diolah Tahun 2022

Adanya 2 (dua) sudut pandang penyerapan anggaran, yaitu membandingkan anggaran dengan realisasinya dan proporsionalitas persentase penyerapan anggaran yang cenderung menumpuk di akhir tahun, dibuktikan dengan kecenderungan persentase penyerapan anggaran pada akhir triwulan III kurang dari 75% (BPKP 2011). Kemudian salah satu dari indikator belanja berkualitas adalah ketepatan waktu yaitu realisasi belanja sesuai jadwal rencana (Juanda *et al.* 2013).

Selain rendahnya tingkat penyerapan anggaran, permasalahan lain yaitu tidak proporsionalnya penyerapan anggaran. Pola penyerapan anggaran menunjukkan tren yang sama setiap tahunnya, yaitu landai bahkan stagnan diawal tahun dan mulai meningkat pada pertengahan triwulan ketiga dan puncaknya pada triwulan keempat (Septianova. 2013). Adanya hasil pemeriksaan BPK Tahun 2019, yang menunjukkan kurang tertibnya LPJ atas belanja yang dikeluarkan pada bulan Desember karena tingginya volume pengeluaran belanja.

Penyerapan anggaran yang menumpuk di akhir tahun tidak hanya berdampak pada terlambatnya kinerja kegiatan, namun juga pertanggungjawaban atas belanja yang diserap menjadi tidak optimal (LHP BPK. 2019). Hal ini dikarenakan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan Laporan Pertanggungjawaban menjadi lebih singkat dan mendekati waktu pemeriksaan yang biasanya dijadwalkan pada awal tahun anggaran berikutnya.

Pengelolaan dan pertanggungjawaban anggaran yang baik menjadikan belanja yang dikeluarkan berkualitas. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis melakukan penelitian mengenai “**Strategi Optimalisasi Penyerapan Anggaran pada Sekretariat Daerah Kota Depok**”. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis pola penyerapan anggaran per triwulan pada Sekretariat Daerah Kota Depok;
2. Menganalisis penyebab belum optimalnya penyerapan anggaran pada Sekretariat Daerah Kota Depok;

3. Merumuskan alternatif strategi penyerapan anggaran pada Sekretariat Daerah Kota Depok.

METODOLOGI PENELITIAN

Objek penelitian adalah Anggaran Belanja Langsung pada Sekretariat Daerah Kota Depok. Waktu penelitian selama 6 (enam) bulan yaitu Januari s.d Juni 2022 dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kota Depok. Pemilihan locus penelitian dilakukan dengan *purposive*, didasarkan atas proporsi pagu anggaran belanja, tugas dan fungsi sebagai koordinator perangkat daerah, variasi kegiatan serta salah satu *sampling*/target pemeriksaan BPK.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer didapat melalui pengamatan, wawancara terstruktur dengan responden terbatas dan menggunakan kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data keuangan baik perencanaan maupun realisasi yang didapatkan dari Badan Keuangan.

Daerah (BKD) Kota Depok dan Bagian Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Kota Depok. Dengan teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, wawancara dan studi dokumen. Metode analisis data berdasarkan tujuan penelitian ditampilkan pada Tabel. 1 berikut.

Tabel. 1 Jenis, sumber dan metode analisis data berdasarkan tujuan penelitian

No	Tujuan Penelitian	Jenis Data	Sumber Data	Metode Analisis Data
1.	Mengidentifikasi dan menganalisis pola penyerapan anggaran per Triwulan	Data Sekunder yang terdiri dari : Laporan Realisasi Anggaran, Anggaran KasDPA/ DPPA, Laporan RFK Triwulanan	SIPKD, SIEP, Bagian Adpem dan BKD Kota Depok	<i>GAP Analysis</i> dan Analisis Deskriptif
2.	Mengidentifikasi dan menganalisis penyebab belum optimalnya penyerapan anggaran	Data primer hasil kuesioner dan wawancara terbatas dari Pengelola Anggaran lingkup Setda	Responden Pemerintah Kota Depok	Skala <i>Likert</i> dan Analisis Deskriptif
3.	Merumuskan alternatif strategi optimalisasi penyerapan anggaran	Data primer hasil wawancara dan kuesioner dengan <i>expert</i>	Responden Pemerintah Kota Depok (<i>expert</i>)	AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>)

Sumber: Data diolah penulis, Tahun 2022

Penentuan responden dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik ini digunakan untuk meminimalkan bias dalam pengambilan data primer, karena informan merupakan pelaku yang memahami serta terlibat langsung dalam pengambilan keputusan terkait objek yang akan diteliti. Menurut (Juanda *et al.*, 2013), prosedur ini cukup luas digunakan untuk mendapatkan informasi perilaku Pemerintah Daerah dalam mengambil keputusan alokasi anggaran.

Berdasarkan rumus Slovin pengambilan contoh responden dengan taraf keyakinan 90% yaitu minimal 30 orang (Sugiyono. 2013). Dasar jumlah sampel minimal dihitung berdasarkan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

dimana:

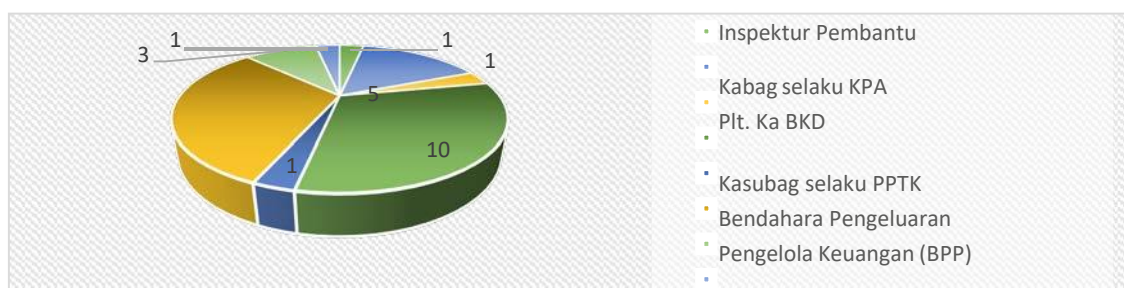
n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Seluruh Populasi

e = Toleransi *error*

Keterbatasan dalam masa pandemi, menyebabkan responden yang diambil adalah jumlah minimal, yaitu 32 responden. Responden ditentukan secara sengaja dengan pertimbangan pengalaman responden, memperhatikan keterwakilan setiap jenjang pengelola anggaran/kegiatan maupun keterwakilan bagian lingkup Sekretariat Daerah Kota Depok sebagai objek penelitian. Sedangkan untuk Pejabat Pengadaan Barang dan Jasa diambil pada bagian yang mempunyai rutinitas pekerjaan pengadaan barang dan jasa/konsultansi.

Responden kuesioner skala *likert* untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya penyerapan anggaran berjumlah 32 orang, dari total populasi sebanyak 58 orang pengelola kegiatan pada Sekretariat Daerah Kota Depok. Sedangkan untuk merumuskan alternatif strategi optimalisasi penyerapan anggaran pada Sekretariat Daerah Kota Depok adalah *expert* atau pelaku yang terlibat langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi penyerapan anggaran, sejumlah 5 (lima) orang yaitu: Plt. Kepala BKD, Kepala Bagian Administrasi selaku Pejabat Penandatanganan SPM, Kepala Bagian Pembangunan selaku Koordinator TEPR dan Koordinator Sekretariat TAPD, Bagian Pengadaan Barang/ Jasa selaku Kepala UKPBJ serta Inspektur Pembantu sebagai Pengawas Perangkat Daerah dengan dibantu pengolahan data menggunakan *Expert Choice* 11. Untuk lebih jelasnya karakteristik responden dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.



Gambar. 2 Responden penelitian
 Sumber: Data diolah penulis, Tahun 2022

Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati, secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian

(Sugiyono. 2013). Dalam penelitian ini dilakukan pengujian instrumen penelitian untuk menguji validitas dan realibitasnya. Variabel dari penelitian ini adalah pernyataan yang disusun melalui konsultasi dengan para *expert* serta studi pustaka mengenai penyebab yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada suatu lembaga. Setelah instrumen ditetapkan kemudian dilakukan uji instrumen yang terdiri dari uji reliabilitas dan uji validitas terhadap data yang diperoleh.

Data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner perlu untuk diuji, baik validitas maupun reliabilitas. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji atau untuk mengetahui apakah konsep yang diukur tepat (Sugiyono. 2013). Sementara reliabilitas merupakan suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (*error free*).

Definisi Operasional

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini, adalah pada Tabel. 2 berikut.

Tabel 2. Definisi operasional penelitian

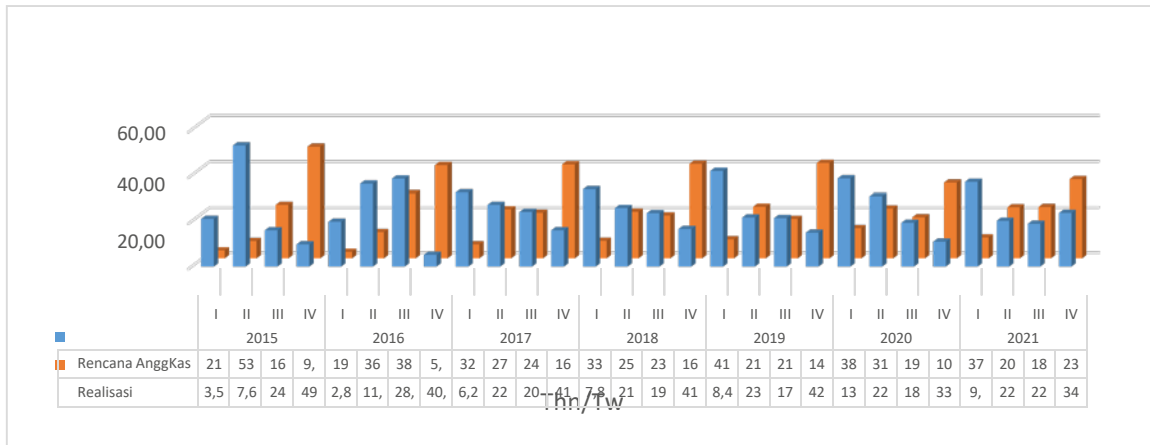
No	Definisi	Uraian
1.	Dokumen Penganggaran	Dokumen penganggaran terdiri dari: a. Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) adalah dokumen yang memuat pendapatan, belanja dan pembiayaan yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran oleh pengguna anggaran; b. Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran (DPPA) adalah dokumen yang memuat perubahan pendapatan, belanja dan pembiayaan yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan perubahan anggaran oleh pengguna anggaran;
2.	Anggaran Kas	Anggaran Kas adalah dokumen perkiraan arus kas masuk yang bersumber dari penerimaan dan perkiraan arus kas keluar untuk mengatur ketersediaan dana yang cukup guna mendanai pelaksanaan kegiatan dalam setiap periode. Anggaran kas dalam dokumen penganggaran disusun per bulan, sebagai dasar pengajuan penyerapan anggaran;
3.	Surat Penyediaan Dana (SPD)	Dokumen yang menyatakan tersedianya dana untuk melaksanakan kegiatan sebagai dasar penerbitan SPP. Pengajuan SPD biasanya pada awal triwulan disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan kegiatan secara triwulan.

Sumber: Permendagri Nomor 13 Tahun 2006

HASIL DAN PEMBAHASAN

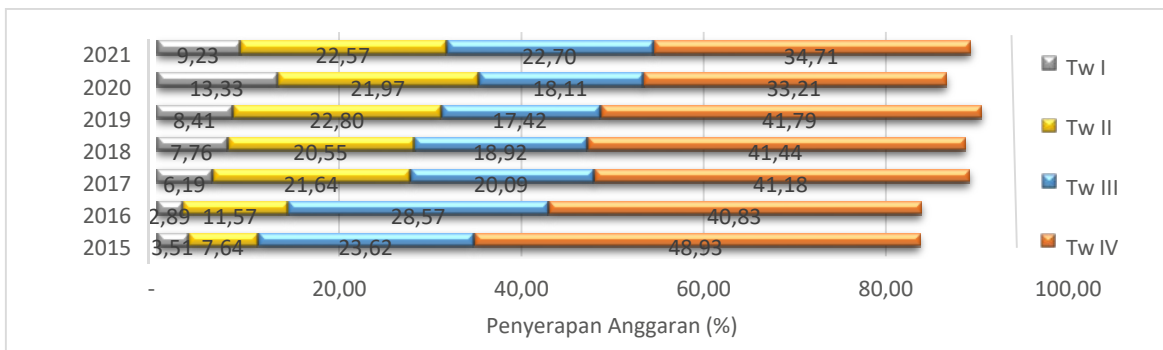
Pola Penyerapan Anggaran per Triwulan Sekretariat Daerah Kota Depok

Dari rencana anggaran kas pada DPA menunjukkan pola penyebaran anggaran kas yang relatif sama dalam kurun waktu 2015 s.d 2021 yaitu tinggi di Triwulan I dan II sedangkan Triwulan III dan IV cenderung menurun. Namun sebaliknya dengan realisasi, kecenderungan meningkat pada akhir tahun (Triwulan IV) dan sangat rendah pada awal tahun (Triwulan I dan Triwulan II). Hal ini menyebabkan deviasi yang cukup tinggi setiap triwulannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 3 berikut.



Gambar. 3 Rencana anggaran kas dan realisasi anggaran sekretariat daerah berdasarkan triwulan tahun 2015 s.d 2021
 Sumber: Data SIEP dan SIPKD Kota Depok 2015 s.d 2021 diolah, Tahun 2022

Terdapat kebijakan Badan Keuangan Daerah Kota Depok (BKD) agar penyusunan anggaran kas dilakukan secara proporsional per triwulan dan disesuaikan dengan anggaran kas yang disusun agar tidak terjadi penumpukan di akhir tahun. Dalam sistem dan prosedur pengelolaan keuangan, jika Surat Penyediaan Dana (SPD) telah diajukan berarti dana pada Bendahara Umum Daerah (BUD) telah siap untuk diserap. Sehingga bila terjadi keterlambatan penyerapan akan menjadi *idle cash* pada kas daerah. Berikut ini ditampilkan penyerapan anggaran belanja langsung per triwulan.



Gambar. 4 Penyerapan anggaran belanja langsung sekretariat daerah tahun 2015 s.d 2021 per triwulan
 Sumber: Data SIEP Kota Depok Tahun 2015 s.d 2021 diolah, Tahun 2022

Dari pengolahan data didapatkan rata-rata persentase penyerapan anggaran belanja langsung Sekretariat Daerah pada kurun waktu 2015 s.d 2021 yaitu sebesar 87,37%. Adapun rata-rata penyerapan Triwulan IV adalah 40,37% sedangkan rata-rata penyerapan anggaran Triwulan I, II dan III masing-masing adalah 7,33%, 19,82% dan 21,35%. Adapun hasil identifikasi terhadap jenis belanja, objek belanja dan rincian objek belanja yang menyumbang keterlambatan penyerapan anggaran dari kurun waktu 2015 s.d 2021 adalah sebagai berikut.

Tabel 3. Identifikasi kode rekening yang mengalami keterlambatan penyerapan anggaran sekretariat daerah Kota Depok tahun 2016 s.d 2020

No.	Jenis Belanja	Rincian Objek Belanja
1.	Belanja Pegawai	Honorarium Panitia / Tim Pelaksana Kegiatan, Honorarium Harian, Uang Lembur PNS dan Non PNSD
2.	Belanja Barang dan Jasa	Belanja Alat Tulis Kantor, Belanja Alat Listrik dan Elektronik, Belanja Jasa Service, Belanja Penggantian Suku Cadang, Belanja Cetak, Belanja Penggandaan, Belanja Sewa Meja Kursi, Belanja Makanan dan Minuman Rapat, Belanja Pakaian Dinas Harian, Belanja Perjalanan Dinas, Belanja Pemeliharaan Gedung, Belanja Jasa Konsultansi, Belanja Jasa Penanganan Perkara dan Belanja Jasa Tenaga Ahli/ Instruktur/ Narasumber Non PNSD
3.	Belanja Modal	BM Angkutan Darat Bermotor, AC, Komputer, Perlengkapan Ruang Kerja, Peralatan dan Perelngkapan Kantor, Alat Audio dan Video

Sumber: LRA Sekretariat Daerah Tahun 2016-2021 diolah, Tahun 2022

Penyebab Belum Optimalnya Penyerapan Anggaran Belanja pada Sekretariat Daerah Kota Depok

Berdasarkan studi literatur dari penelitian sejenis, salah satunya (Herriyanto. 2012) terdapat 5 (lima) faktor yang berpengaruh terhadap penyerapan anggaran belanja pada satker Kementerian/Lembaga dengan variasi sebesar 71,43%, yaitu: Perencanaan, Administrasi, SDM, Pengadaan Barang dan Jasa, serta Ganti Uang Persediaan sedangkan sisanya yaitu 28,57% sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Kemudian dari pengalaman serta wawancara yang dilakukan dengan para ahli/*expert* kemudian diidentifikasi dan selanjutnya ditetapkan 48 pernyataan yang diindikasikan menjadi penyebab belum optimalnya penyerapan anggaran belanja langsung pada Sekretariat Daerah Kota Depok, dalam bentuk kuesioner dengan skala *likert level 5*.

Pemilihan strategi dengan metode AHP menjelaskan aspek yang mempengaruhi pemilihan strategi optimalisasi penyerapan anggaran pada Sekretariat Daerah Kota Depok adalah: 1) Perencanaan Anggaran, 2) SDM Aparatur Pengelolaan Kegiatan dan Pengadaan, 3) Pelaksanaan Anggaran serta 4) Pengendalian dan Pengawasan. Aspek tersebut merupakan hasil penelitian dengan metode skala *likert* yang dilakukan di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Depok.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas

No.	Aspek/Sub Aspek	Jumlah Pernyataan	Koefisien Korelasi (r)	Kategori
1.	Perencanaan Anggaran	8	0,4106-0,6557	<i>valid</i>
2.	SDM Aparatur Pengelolaan Kegiatan dan Pengadaan Barang/Jasa			
2.1	SDM Aparatur Pengelola Kegiatan	5	0,3904-0,5222	<i>valid</i>
2.2	SDM Aparatur Pengadaan Barang/Jasa	6	0,5426-0,6755	<i>valid</i>
3.	Pelaksanaan Anggaran			
3.1	Pelaksanaan Teknis Kegiatan	6	0,4527-0,6189	<i>valid</i>
3.2	Proses Pengadaan Barang dan Jasa	9	0,4240-0,6862	<i>valid</i>
3.3	Proses Mekanisme Pembayaran	6	0,4196-0,6622	<i>valid</i>
4.	Pengendalian dan Pengawasan	8	0,4148-0,7584	<i>valid</i>

Sumber: Pengolahan data primer, Tahun 2022

Dari 48 pernyataan semua dinyatakan **valid** karena hasil **r hitung bernilai lebih besar dari r tabel** (0,3809) dengan taraf *signifikan* 95%. Sedangkan hasil uji reliabilitas memperoleh nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,944 dengan interpretasi **sangat reliable** (nilai 0.81-1.00). Berdasarkan pengukuran skala *likert* terhadap penyebab belum optimalnya penyerapan anggaran belanja langsung pada Sekretariat Daerah Kota Depok, dengan 4 (empat) skor tertinggi, yaitu:

1. Koordinasi penyusunan anggaran kas belum efektif/ hanya dilakukan oleh pengelola keuangan/operator menyebabkan penyerapan anggaran tidak sesuai dengan rencana anggaran kas (skor: 111);
2. Perubahan kebutuhan dengan pelaksanaan dan ketidaksesuaian rekening belanja, yang tidak dikomunikasikan sehingga tidak diusulkan pada Pergeseran Anggaran/harus menunggu perubahan anggaran (skor: 110);
3. Pengawasan berjenjang terhadap anggaran dan kinerja belum berjalan optimal (skor: 109);

Evaluasi penyerapan anggaran yang dilaksanakan oleh Tim TEPRRA Kota Depok belum optimal dalam mengatasi permasalahan keterlambatan penyerapan anggaran kegiatan (skor: 108).

Perumusan Alternatif Strategi Optimalisasi Penyerapan Anggaran pada Sekretariat Daerah Kota Depok

Berdasarkan hasil analisis skala *likert* sebelumnya dan mengacu pada fungsi manajemen organisasi manajerial yang cukup ideal pada keseluruhan proses manajerial, yang meliputi: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan) (Dakhi. 2016). Dari pola POAC tersebut, dijabarkan dalam 4 (empat) faktor yang berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Sekretariat Daerah Kota Depok adalah: Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan, SDM dan Sistem Pengendalian Internal.

Hasil pengolahan data AHP menggunakan *Expert Choice* 11 menunjukkan bahwa Faktor utama belum optimalnya penyerapan anggaran pada Sekretariat Daerah adalah Sistem Pengendalian Internal dengan nilai 0,453, kemudian untuk Aktor/Pelaku dengan prioritas terbesar adalah Kepala Bagian selaku Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dengan nilai 0,297. Peran KPA dalam pengelolaan anggaran, selain merangkap sebagai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) juga bertugas menyusun dokumen pelaksanaan anggaran, pengawasan pelaksanaan serta pertanggungjawaban kegiatan. Sehingga jelas KPA sangat mempengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran dan pertanggungjawaban yang akuntabel dibawah kewenangannya.

Hierarki selanjutnya adalah Kendala, sesuai dengan hasil kuesioner dengan *Skala Likert*. Kendala yang paling berpengaruh adalah pengendalian dan pengawasan belum optimal dengan nilai 0,395. Sistem Pengendalian Internal dimulai dari perencanaan penganggaran/penyusunan dokumen penganggaran, kemudian pelaksanaan dan pertanggungjawaban belum optimal. Koordinasi dan Pengendalian yang belum optimal ditandai dengan kesenjangan antara yang ditargetkan pada anggaran kas dan anggaran yang terserap bulanan yang dievaluasi secara periodik per triwulan. Hal ini dikarenakan

kurangnya pengawasan internal secara berjenjang antara para Pengelola Kegiatan. Hal ini sejalan dengan hasil evaluasi pemeriksaan BPK terhadap pengeluaran pemerintah yang perlu menjadi perhatian, diantaranya:

1. Belum berfungsinya pengawasan internal untuk membangun dan menata sistem pengelolaan keuangan dan pertanggungjawaban;
2. Keterlambatan perencanaan dan pelaksanaan anggaran mengganggu efektifitas dan efisiensi pengeluaran;
3. Realisasi pengeluaran yang terkonsentrasi di triwulan keempat tidak berdampak besar pada pemulihan ekonomi. Efektifitas dan efisiensi pengadaan barang dan jasa akan sangat terganggu jika bertumpuk diakhir tahun dan dilaksanakan dengan waktu yang singkat, pola penyerapan seperti ini selain mengurangi stimulus ekonomi fiskal juga memunculkan kemungkinan rekayasa pengadaan barang dan jasa serta pembuatan pertanggungjawaban fiktif (Setjen DPR RI. 2009).

Sebagai hierarki terakhir adalah alternatif strategi dengan prioritas pertama yaitu Optimalisasi monev internal secara berjenjang dan berkala dengan nilai 0,396, kemudian adanya kebijakan penyusunan anggaran kas serta pendampingan dalam penyusunan Juknis/KAK menjadi alternatif strategi selanjutnya. Sejalan dengan hasil penelitian (Alimuddin, 2018), regulasi berhubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa kejelasan regulasi mulai dari tahap perencanaan hingga SOP atau juklak/juknis berhubungan signifikan dengan penyerapan anggaran. Berikut ditampilkan struktur hierarki AHP beserta hasil pengolahan data, pada Gambar 5 dibawah ini.



Gambar 5. Hierarki strategi optimalisasi penyerapan anggaran pada sekretariat daerah Kota Depok

Sumber: Data diolah penulis, 2022

Secara lebih terperinci, rancangan arsitektur strategi dalam upaya optimalisasi monev internal dan berkala dari mulai proses perencanaan, pelaksanaan serta pengawasan dan pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan dari uraian sub-sub kegiatan ditampilkan pada Tabel 5 berikut ini.

Tabel 5. Matriks arsitektur strategi terpilih

No	Uraian	Rencana Aksi	Waktu Pelaksanaan	Penanggung jawab
1.	Menganalisis kebutuhan pelaksanaan kegiatan secara selektif dan akurat	Pendampingan, Asistensi dan Verifikasi Administrasi Pelaksanaan Kegiatan	September-Oktober (tahun n-1)	TAPD (Bag. Adpem, BKD, Bag. PBJ dan Irda)
2.	Meningkatkan efektifitas penyusunan anggaran kas dengan selektifitas antar triwulan	Penyusunan Regulasi serta Kebijakan Bidang Anggaran	November-Desember (tahun n-1)	Bidang Anggaran BKD
3.	Meningkatkan kapasitas dan kompetensi Pengelola Kegiatan/ Keuangan dan Perencana dalam Perencanaan Peng-anggaran dan Pelaksanaan Kegiatan	Pendidikan dan pelatihan penatausahaan keuangan/pengelolaan keuangan daerah, penyusunan dokumen penganggaran	Januari (tahun n)	BKD dan BKPSDM
4.	Meningkatkan komitmen pengelola kegiatan terhadap perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran	Optimalisasi TEPR (Monitoring dan Evaluasi secara berjenjang dan berkala dengan penguatan fungsi Asisten)	April, Juli, Oktober dan Desember (tahun n)	Sekretaris Daerah dan Asisten
5.	Menyusun kebijakan analisis beban kerja serta mekanisme <i>Reward and punishment</i> yang efektif dan efisien	Penyusunan Kebijakan Tambahan Penghasilan Tata Kerja yang lebih <i>agile</i>	November (tahun n)	Bagian Organisasi
6.	Mengoptimalkan pendampingan PBJ dari proses perencanaan, penganggaran dan pelaksanaan kegiatan	Pendampingan, Asistensi dan Sosialisasi Pengadaan Barang dan Jasa (<i>update</i> informasi)	Desember (tahun n-1), Januari, April, Juli, Oktober, November dan Desember (tahun n)	Bagian PBJ

Sumber: Data diolah, Tahun 2022

Upaya selanjutnya dilakukan adalah pemetaan *risk management* terhadap tujuan utama penelitian, sesuai dengan Peraturan Wali Kota Depok Nomor 58 Tahun 2019 tentang Manajemen Resiko. Hal ini sekaligus membandingkan dan menegaskan alternatif strategi optimalisasi penyerapan anggaran yang didasarkan pada metode AHP. Dapat dilihat pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Identifikasi resiko penyerapan anggaran yang tepat waktu dan akuntabel pada sekretariat daerah Kota Depok

Kegiatan / Proses / Aktivitas	Kategori Risiko	Uraian Peristiwa Risiko	Risk Cause / Penyebab Risiko	Tingkat Risiko	Strategi rencana penanganan	Penanggung jawab
Perencanaan Anggaran	Operasional / Kinerja	Perubahan dokumen perencanaan/perubahan penjabaran anggaran	Ketidaksesuaian perencanaan dan kebutuhan	12	Koordinasi dan monitoring secara berkala terhadap hambatan penyerapan anggaran	KPA

Kegiatan / Proses / Aktivitas	Kategori Risiko	Uraian Peristiwa Risiko	Risk Cause / Penyebab Risiko	Tingkat Risiko	Strategi rencana penanganan	Penanggung jawab
Pelaksanaan Anggaran	Kinerja/Operasional	Dokumen RAB belum lengkap/belum ada (Pemeliharaan Gedung dan Peralatan Gedung Kantor)	Belum ada penilaian kelayakan gedung dan belum tersusun rencana kebutuhan perbaikan	9	Melibatkan konsultan eksternal dalam mengidentifikasi kelayakan gedung dan kebutuhan pemeliharaan	PA dan KPA
	SDM	Penyusunan anggaran kas belum akurat	Pengelola kegiatan belum memahami proses perencanaan penganggaran	8	Bimbingan Teknis Penyusunan Anggaran	Sekda selaku Kepala PD
	Operasional	Keterlambatan pelaksanaan kegiatan	Pengelola anggaran belum memahami teknis pelaksanaan kegiatan/ dokumen penganggaran	12	Penguatan Rencana Kebutuhan (Juknis, KAK) yang jelas	Bagian Adpem
	Kebijakan	Pelaksanaan kegiatan tidak sesuai jadwal	Kegiatan menunggu kebijakan pemerintah Pusat/ Provinsi	6	Intensif berkoordinasi dengan Kementerian/ Pemprov terkait	KPA
	SDM	Laporan pertanggungjawaban belanja belum akuntabel dan tidak tepat waktu	Kurangnya komitmen pengelola keuangan	9	Penyusunan <i>besetting</i> dan mekanisme <i>reward/ insentif</i> bagi pengelola keuangan	KPA
	Kinerja/Operasional	Ketidaksesuaian perencanaan dan kebutuhan belanja	Kurangnya pengendalian internal secara berjenjang dan Berkala	12	Dialog Kinerja untuk memecahkan permasalahan pencapaian kinerja dan keuangan	Sekda selaku Kepala Perangkat Daerah
Kinerja/Operasional	Banyaknya permasalahan yang dihadapi dalam penyerapan anggaran	Belum optimalnya monitoring dan evaluasi	12	Penguatan peran TEPPRA dan Asisten dalam evaluasi penyerapan anggaran	Sekda melalui Para Asisten (selaku TAPD)	

Sumber: Data diolah, Tahun 2022

Pada Gambar di atas dapat dilihat, untuk mencapai tujuan penyerapan anggaran yang tepat waktu dan akuntabel setidaknya terdapat 3 (tiga) tahapan/proses, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan monitoring evaluasi anggaran. Dari ketiga tahapan tersebut setelah dilakukan identifikasi terhadap penyebab resiko dan nilai resiko didapatkan pada perencanaan dan pelaksanaan anggaran terdapat 1 (satu) uraian dengan tingkat resiko tinggi sedangkan 2 (dua) lainnya masuk ke kategori sedang. Namun pada tahapan/proses monitoring dan evaluasi terdapat 2 (dua) *risk cause* yang menjadi resiko tinggi sedangkan 1 (satu) lainnya pada kategori sedang.

PENUTUP

Simpulan

1. Pola penyerapan anggaran Sekretariat Daerah Kota Depok dari 2015 s.d 2021 cenderung sama yaitu tinggi di triwulan IV dan rendah di triwulan I. Dengan rata-rata penyerapan anggaran per triwulan berturut-turut 7,33%, 18,39%, 21,35% dan 40,30% yang berbanding terbalik dengan rata-rata rencana anggaran kas yang disusun;
2. Dari hasil pengolahan kuesioner skala *likert* didapatkan penyebab utama belum optimalnya penyerapan anggaran pada Sekretariat Daerah adalah Penyusunan anggaran kas belum efektif/ hanya dilakukan oleh pengelola keuangan/operator menyebabkan pelaksanaan kegiatan tidak sesuai rencana penarikan anggaran kas pada dokumen penganggaran;
3. Hasil pengolahan data AHP menggunakan *Expert Choice* 11 menunjukkan bahwa Faktor utama belum optimalnya penyerapan anggaran pada Sekretariat Daerah adalah Sistem Pengendalian Internal dengan nilai 0,453, kemudian Aktor/Pelaku dengan prioritas terbesar adalah Kepala Bagian selaku Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dengan nilai 0,297. Adapun kendala utama didapatkan adalah Pengendalian dan pengawasan belum optimal dengan nilai 0,395. Sedangkan alternatif strategi yang ditawarkan adalah optimalisasi monev internal secara berjenjang dan berkala.

Saran

1. Dalam penelitian ini belum menampilkan identifikasi keterlambatan penyerapan anggaran per jenis belanja secara triwulan dan korelasi penyerapan anggaran dengan realisasi fisik kegiatan. Agar dapat diketahui belanja-belanja dominan dan secara terus menerus menyebabkan keterlambatan/ketidakterserapan anggaran dan *gap* pencapaian output/fisik kegiatan;
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode analisis data dengan pendekatan kuantitatif lainnya, sehingga dapat lebih komprehensif mengidentifikasi penyebab keterlambatan dan/atau belum optimalnya penyerapan anggaran;
3. Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang terbatas pada 1 (satu) perangkat daerah, diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat difokuskan bagi Perangkat Daerah lain yang memiliki karakteristik berbeda;
4. Responden/informan dalam penelitian ini belum mengikutsertakan *expert* dari pihak eksternal pemerintah daerah seperti penyedia atau akademisi yang mempunyai kemampuan dalam memberikan alternatif strategi optimalisasi penyerapan anggaran;
5. Bagi Sekretariat Daerah Kota Depok, agar dapat mengoptimalkan penyusunan manajemen resiko, khususnya bagi sasaran startegis/kegiatan dengan resiko tinggi. Sehingga resiko dapat diketahui dari tahap perencanaan sehingga diharapkan dapat mengurangi dampak ketidaktercapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimuddin. 2018. Analisis Penyerapan Anggaran di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Kopertis Makassar. Tesis. Program Magister Akuntansi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Hasanuddin.
- [BPK RI]. 2019. Laporan Hasil Pemeriksaan BPK atas Pemerintah Kota Depok. Bandung.
- [BPKP]. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2011. Menyoal Penyerapan Anggaran Yogyakarta: Paris Review.
- Dakhi. 2016. Implementasi POAC terhadap Kegiatan Organisasi dalam Mencapai Tujuan Tertentu. 2016. Jurnal Warta Edisi: 50 Oktober 2016. Universitas Dharmawangsa.
- Herriyanto, H. 2012. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah Jakarta. Tesis. Jakarta (ID): Universitas Indonesia.
- Juanda, *et.al.* 2013. Evaluasi Regulasi Pengelolaan Keuangan Daerah dan Pengaruhnya Terhadap Upaya Peningkatan Kualitas Belanja Daerah. Laporan Tim Asistensi Kementerian Keuangan Bidang Desentralisasi Fiskal 2013. Australia Indonesia *Partnership for Decentralisation* (AIPD). Australian Aid. Jakarta (ID): Kementerian Keuangan Republik Indonesia;
- Nasution, MP. 2004. *Reformasi Manajemen Keuangan Negara. Kebijakan Fiskal. Pemikiran, Konsep dan Implementasi.* Editor: Heru Subiyantoro; Singgih Riphath. Edisi Revisi. Jakarta (ID): Penerbit Buku Kompas.