

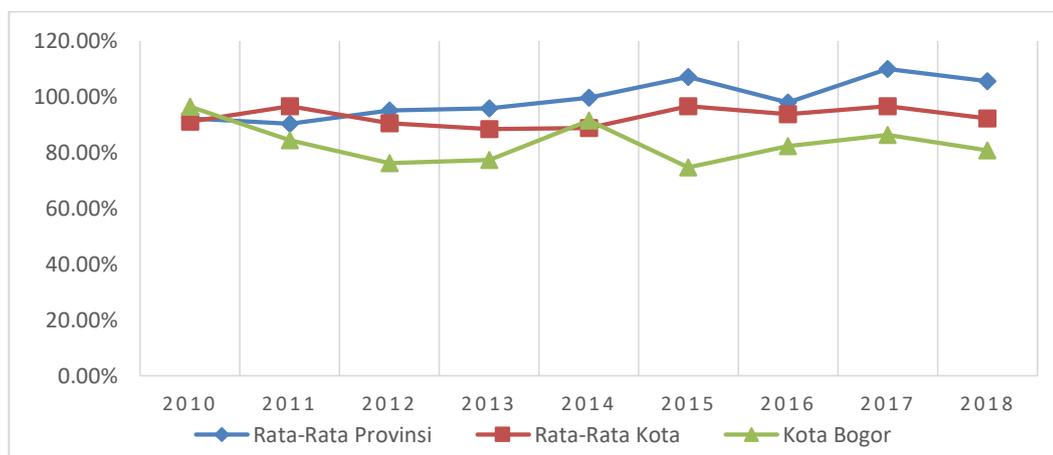
1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

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 teori, belanja pemerintah dapat ikut mempengaruhi perekonomian. Oleh karena itu, posisi prestasi perbelanjaan pemerintah baik pusat maupun daerah, ikut menentukan peningkatan atau penurunan kondisi ekonomi secara makro (Mankiw, 2012). Jika prestasi perbelanjaan anggaran pemerintah ini baik dan lancar, akan dapat berpengaruh positif terhadap kemakmuran negara atau daerah, begitu juga sebaliknya. Tentunya, hal positif bisa dicapai jika anggaran pemerintah dapat di serap secara optimal dan tepat waktu sesuai dengan perencanaan awalnya, sehingga pengaruhnya lebih dapat dihitung dan diprediksi. Oleh karena itu, prestasi penyerapan anggaran sesuai dengan perencanaan awalnya adalah sangat penting untuk dapat dicapai.

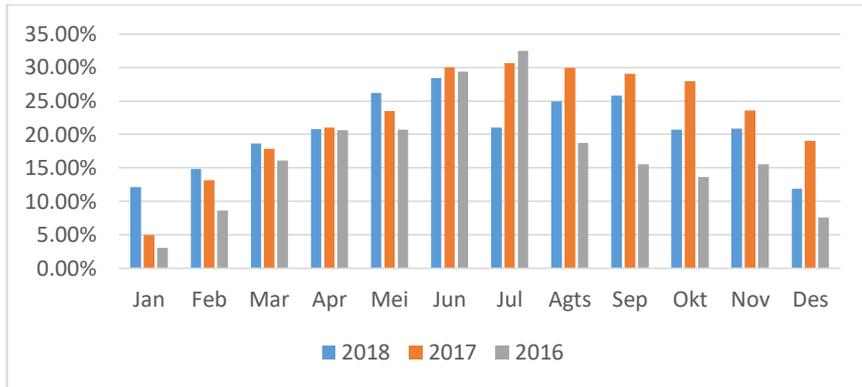
Berdasarkan data Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah-Pemerintah Daerah dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2020), rata-rata penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor sepanjang periode 2010 sampai dengan 2018 secara umum lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata penyerapan anggaran 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 : [Kemenkeu] Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2020)
 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: [TEPRA] Tim Evaluasi dan Pengawasan Realisasi Anggaran (2018)

Gambar 2. Gap penyerapan anggaran antara rencana dan realisasi tahun 2016, 2017 dan 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.

Berdasarkan fakta-fakta yang sudah dikemukakan dan untuk membuktikan alasan teoritis, maka perlu dilaksanakan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi sebab keterlambatan penyerapan anggaran belanja, apa pengaruhnya terhadap capaian kinerja Pemerintah. Untuk selanjutnya dicari dan disusun suatu strategi atau program untuk memperbaiki kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor. Berdasarkan hasil penelitian Herriyanto (2012), ada lima faktor yang memiliki pengaruh terhadap penyerapan anggaran yaitu perencanaan, administrasi, sumber daya manusia (SDM), dokumen pengadaan, dan Ganti Uang Persediaan (GUP). Berdasarkan hasil penelitian yang akan dilaksanakan nanti, akan diketahui apakah faktor-faktor yang sama berpengaruh juga terhadap keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bogor.

Ada banyak unsur yang mempengaruhi performa kinerja anggaran dan pola interaksi mereka pun berbeda-beda dari waktu ke waktu, sehingga perlu dianalisis kasus per kasus. Ada unsur yang utama mempengaruhi, ada yang mungkin tidak mempengaruhi secara signifikan. Berdasarkan fakta yang ada, performa kinerja anggaran pada Pemerintah Kota Bogor masih terjadi ketidakefektifan, dan ini masih terus terjadi pada saat anggaran berjalan. Hal ini menjadikan suatu hal yang menarik untuk diteliti, karena berarti penelitian ini masih berkesempatan untuk memberikan kontribusi yang nyata.

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.**

Perumusan Masalah

Keterlambatan atau ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran belanja masih terus terjadi setiap tahun. Ini masalah, karena berarti bahwa banyak program-program pemerintah yang belum mencapai targetnya dan kemungkinan besar tidak efektif. Hipotesis ini sebenarnya dapat menjelaskan secara tidak langsung mengapa kemajuan pembangunan di Indonesia berjalan dalam tempo yang lambat, dengan kata yang lain, kegagalan penyerapan anggaran belanja sesuai dengan jadwal yang telah disusun dapat mengakibatkan perlambatan dalam pertumbuhan ekonomi secara agregat. Karena itu, penyerapan anggaran yang terlambat perlu mendapat perhatian yang serius dari Pemerintah (Anfujatin, 2014). Jika terjadi sesuatu di luar rencana, kemungkinan besar hasil yang didapat akan tidak sesuai dengan ekspektasi. Demikian juga halnya dengan kegiatan penyerapan anggaran belanja Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah.

Penelitian akan dimulai dengan pengumpulan variabel-variabel penyebab terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran belanja, yang kemudian akan direduksi menjadi beberapa faktor saja yang merupakan faktor-faktor utama yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bogor. Oleh karena itu, hal kedua yang ingin dijawab dari penelitian ini adalah “Faktor-faktor apa yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bogor?” Setelah faktor utama yang berpengaruh terhadap capaian penyerapan anggaran belanja dapat dipastikan, alternatif-alternatif solusi dapat disusun dan dapat diusulkan program kegiatan untuk memperbaikinya. Oleh karena itu, hal ketiga yang ingin dijawab dari penelitian ini adalah “**Strategi apa yang dapat diusulkan untuk memperbaiki keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bogor?**”

Tujuan Penelitian

Dengan demikian, berdasarkan latar belakang yang sudah Penulis sampaikan di atas, tujuan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menganalisis faktor utama penyebab keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bogor;
2. Menyusun strategi yang dapat diaplikasikan untuk memperbaiki penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bogor.



Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan membantu untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bogor. Setelah faktor-faktor utama penyebab keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bogor ditemukan, penelitian ini diharapkan juga dapat menemukan suatu alternatif strategi atau program yang dapat diimplementasikan untuk memperbaiki penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor.

Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor. Pembahasan juga lebih terfokus pada penyerapan anggaran belanja langsung karena anggaran belanja tidak langsung adalah pengeluaran tetap karena merupakan pengeluaran gaji dan tunjangan tetap Aparatur Sipil Negara (ASN) sehingga angka penyerapannya relatif sama dan relatif tidak dipengaruhi oleh kinerja Pemerintah Daerah. Jenis anggaran lain seperti anggaran pendapatan, anggaran pembiayaan, dan anggaran lainnya juga tidak dibahas dalam penelitian ini, karena berada di luar lingkup pembahasan. Selain itu, penelitian ini dibatasi oleh lingkup waktu penelitian sehingga waktu pengamatan mungkin tidak mewakili kondisi yang paling baru khususnya untuk data sekunder yang menjadi data pendukung dalam penelitian ini.

2 TINJAUAN PUSTAKA

Peranan Pengeluaran Pemerintah

Peranan pengeluaran Pemerintah adalah penting. Samuelson dan Nordhaus (1998) mengatakan bahwa pengeluaran pemerintah terdiri dari tiga pos. Pertama, pengeluaran pemerintah untuk barang dan jasa. Kedua, pengeluaran pemerintah untuk gaji pegawai, di mana gaji pegawai akan memengaruhi tingkat permintaan. Dan ketiga, pengeluaran pemerintah untuk *transfer payment*, yaitu pemberian atau pembayaran langsung kepada masyarakat, seperti subsidi, bantuan langsung, pembayaran pensiun dan lain-lain. Jadi, dalam artian yang sebenarnya dapat dikatakan bahwa semakin banyak program Pemerintah, maka semakin besar pula anggaran yang membiayainya. Jika proses penyerapan anggaran saja berjalan tersendat-sendat, program pemerintah dan kegiatan pembangunan akan berjalan tidak lancar pula. Pada akhirnya, masyarakat juga yang akan merasakan efeknya walaupun tanpa mereka sadari.

Dalam konteks yang lebih sempit, yaitu untuk lingkup pemerintah daerah, dalam hal ini adalah provinsi, kabupaten, atau kota, proses yang serupa juga juga terjadi. Peranan anggaran belanja daerah juga bertujuan agar program-program Pemerintah Kota Bogor dan proses pembangunan daerah dapat berjalan lancar.

Siklus Anggaran Belanja Pemerintah

Siklus anggaran terdiri dari beberapa tahap, dimulai diantaranya tahap persiapan dan penyusunan anggaran (Rini WS dan Ruwanti G, 2016). Juga, penyerapan anggaran kinerja anggaran belanja mempunyai hubungan langsung

dengan *output* atau keluaran kegiatan, yang menjadi alat untuk mencapai *outcome* atau hasil. Jika penyerapan anggaran belanja tidak berjalan dengan baik, maka *output* kegiatan akan turun kualitas dan kuantitasnya, sehingga dapat mengganggu *outcome* yang ingin dicapai, dan kegiatan pun akan berjalan dengan tidak efektif dan efisien. Ketika penyerapan anggaran gagal memenuhi target, berarti telah terjadi inefisiensi dan inefektivitas anggaran belanja (Rozai dan Subagio, 2015). Oleh karena itu, keterlambatan penyerapan anggaran dan tingginya SiLPA (Sisa lebih Perhitungan Anggaran) dapat dipastikan akan merusak capaian kinerja anggaran belanja Pemerintah. Ketika keterlambatan penyerapan anggaran belanja dan SiLPA dapat dihilangkan atau paling tidak dikurangi sampai ke tingkat yang minimum, maka capaian kinerja anggaran belanja Pemerintah pasti akan meningkat.

Dasar Legal Yuridis Pengelolaan Anggaran Belanja Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 58 tahun 2005 tentang pengelolaan Keuangan Daerah Bab I Pasal 1 Ayat 35 menyebutkan kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Artinya bahwa tahapan perencanaan bukanlah tahapan yang asal-asalan, tetapi tahapan yang disusun dengan perhitungan yang matang agar adanya pencapaian prinsip *cost benefit* dimana antara sumber daya yang dikeluarkan diharapkan dapat dicapai keluaran yang sudah direncanakan untuk mencapai hasil dan dampak yang diharapkan. Ini juga dapat berarti jika ada ketidakselarasan antara perencanaan penyerapan anggaran dengan realisasinya maka akan berpengaruh pada kualitas dan kuantitas dari keluarannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi hasil dan dampak yang ingin dicapai di mana gap positif akan cenderung berpengaruh positif dan gap negatif akan berpengaruh pada capaian hasil dan dampak yang negatif pula. Dengan kata lain, kinerja anggaran adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian atas target anggaran yang telah ditetapkan.

Kemudian berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249 Tahun 2011 Pasal 12 Ayat 2 yang menyatakan bahwa pengukuran konsistensi antara perencanaan dan implementasi pada Evaluasi Kinerja atas aspek implementasi dilakukan berdasarkan rata-rata ketepatan waktu penyerapan setiap bulan dengan membandingkan jumlah hasil perbandingan akumulasi realisasi anggaran bulanan seluruh Satuan Kerja dengan akumulasi rencana penarikan dana bulanan seluruh Satuan Kerja dengan jumlah bulan. Ini artinya bahwa semakin tinggi realisasi anggaran belanja menunjukkan semakin tingginya kinerja atau semakin rendah realisasi anggaran belanja menunjukkan semakin rendahnya kinerja. Kinerja anggaran diukur dari penyerapan anggaran yang merupakan konsistensi antara perencanaan dan implementasi (Rahmah et al, 2017).

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berhubungan dengan prestasi anggaran Pemerintah sudah cukup banyak dilakukan para peneliti. Berikut ini akan dikutip beberapa penelitian yang sudah dilaksanakan sebelumnya.

Herriyanto (2012) dengan judul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementerian. Dalam Tesisnya, dibahas tentang dampak keterlambatan penyerapan anggaran belanja terhadap pertumbuhan ekonomi dan peluang investasi Pemerintah. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Faktor Eksploratori (*Exploratory Factor Analysis* atau disingkat EFA). Berdasarkan hasil penelitiannya, dituliskan bahwa penyebab keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja di wilayah Jakarta disebabkan oleh faktor perencanaan, faktor administrasi, faktor sumber daya manusia, faktor dokumen pengadaan, faktor ganti uang persediaan, dan faktor lainnya. Berdasarkan hasil penelitiannya ini, menurut Penulis, faktor-faktor yang benar-benar berpengaruh adalah tiga yang pertama yaitu faktor perencanaan, faktor administrasi dan faktor sumber daya manusia (SDM). Faktor dokumen pengadaan sudah menjadi bagian dari faktor administrasi, sedangkan faktor ganti uang persediaan dan faktor lain, tidak terlalu mempunyai pengaruh yang signifikan.

Febrianti (2015) melakukan analisis dengan judul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rendahnya Penyerapan Anggaran Proyek pada Badan Pengembangan Wilayah Suramadu. Penelitiannya bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya penyerapan anggaran proyek pada Badan Pengembangan Wilayah Suramadu (BPWS) berdasarkan kondisi penyerapan anggaran BPWS dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2014. Lokus penelitian mengambil tempat di Surabaya (Pusat) dan Jakarta (Perwakilan) terhadap 30 (tiga puluh) responden. Teknik pengumpulan data primer secara simpel random sampling menggunakan instrumen kuesioner dengan skala *likert*, dan data diolah dengan menggunakan metode *Relative Importance Index* (RII) yang bertujuan untuk menentukan peringkat penyebab rendahnya penyerapan anggaran dari terendah hingga tertinggi. Hasil penelitian menunjukkan dari 28 indikator penyebab diperoleh lima besar indikator yang terdapat pada empat variabel. Keempat variabel dan kelima faktor tersebut dimulai dengan peringkat tertinggi adalah: koordinasi (pengadaan lahan, kegiatan/lelang diundur/dibatalkan), pengelolaan (banyaknya kegiatan/lelang yang jadwalnya diundur atau bahkan dibatalkan karena satu dan lain hal), pengendalian (Sistem Kerja Pengelola Keuangan) dan pemilihan staf (keterbatasan SDM kompeten dan/atau juga bersertifikat). Berdasarkan hasil penelitiannya ini, Febrianti menyarankan bahwa dikarenakan bahwa variabel yang paling berkontribusi terhadap rendahnya penyerapan anggaran di BPWS adalah pengendalian yang mengindikasikan lemahnya *performance control*, karena itu dibutuhkan pemantapan, sosialisasi, implementasi SOP, tidak hanya terhadap para pengelola proyek/keuangan proyek, namun di semua bidang terkait tugas dan fungsi di BPWS.

Purtanto (2015) melakukan analisis faktor-faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran Pemerintah Daerah yang difokuskan pada proses pengadaan barang dan jasa yang merupakan suatu studi terhadap persepsi pegawai bersertifikat pengadaan barang/jasa di Pemerintah Kota Tegal. Penelitiannya bertujuan untuk meneliti komitmen manajemen, perencanaan, kompetensi SDM, pengawasan dan evaluasi dan pengaruh lingkungan eksternal terhadap anggaran terkait. Metode yang digunakan dalam penelitiannya adalah dengan menggunakan metode kuantitatif dengan regresi berganda. Populasi sumber data merupakan pegawai bersertifikat pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintah Kota Tegal, yang

berjumlah 180 orang, dengan sampel yang diambil sejumlah 98 orang. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen manajemen dan kegiatan perencanaan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dalam penyerapan anggaran yang berkaitan dengan kegiatan pengadaan barang/jasa. Pengawasan dan evaluasi memberikan pengaruh positif tetapi kurang signifikan, kualitas SDM tidak berpengaruh positif, dan lingkungan eksternal tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran yang berkaitan dengan kegiatan pengadaan barang dan jasa. Berdasarkan hasil penelitiannya ini, Purtanto menyarankan kepada pembuat kebijakan untuk lebih mengoptimalkan kegiatan pengawasan dan evaluasi untuk meningkatkan penyerapan anggaran.

Parluhutan (2016) meneliti strategi optimalisasi penyerapan anggaran pada Dinas Binamarga dan Sumber Daya Air Kota Bogor. Penelitiannya difokuskan pada kinerja penyerapan anggaran pada salah satu Perangkat Daerah di Kota Bogor yaitu Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor (berubah nama menjadi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan ruang [DPUPR] Kota Bogor sejak tahun 2017), dan penelitiannya itu sendiri berfokus pada kinerja pencapaian SiLPA-nya. Tujuan penelitiannya adalah identifikasi penyebab rendahnya penyerapan anggaran, analisis faktor-faktor yang menentukan rendahnya penyerapan anggaran, dan perumusan strategi optimalisasi penyerapan anggaran. Penelitiannya sendiri menggunakan metode pengumpulan data menggunakan wawancara dengan bantuan kuesioner dan diskusi, serta data dari dokumen dan laporan yang dikeluarkan oleh instansi yang berkaitan, dan hasilnya dianalisis menggunakan analisis SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil penelitiannya menyatakan bahwa penyebab rendahnya penyerapan anggaran belanja APBD Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bogor karena adanya kegiatan yang tidak berjalan sesuai dalam APBD, di samping alokasi waktu yang dijadwalkan dalam satu tahun anggaran tidak memadai. Selain itu penyerapan anggaran pada Dinas ini ditentukan juga oleh faktor-faktor strategis organisasi. Alternatif solusi yang ditawarkan oleh Parluhutan berdasarkan hasil penelitiannya adalah agar Perangkat Daerah menghindari alokasi waktu kegiatan yang kurang memadai dan kegagalan pembebasan lahan.

Setyawan (2016) melakukan analisis keterlambatan penyerapan anggaran belanja satuan kerja kementerian/lembaga di wilayah pembayaran KPPN Bojonegoro untuk tahun anggaran 2015. Penelitiannya bertujuan untuk mengetahui tingkat keterlambatan penyerapan anggaran belanja dan permasalahan yang menjadi penyebab keterlambatan penyerapan anggaran Satker di wilayah pembayaran KPPN Bojonegoro pada tahun 2015. Metode yang digunakan dalam penelitiannya adalah metode analisis data kualitatif berupa reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa faktor-faktor penyebab keterlambatan anggaran adalah faktor perencanaan anggaran, faktor pengadaan barang dan jasa, dan faktor sumber daya manusia, di mana faktor perencanaan anggaran adalah faktor penyebab utama keterlambatan penyerapan anggaran. Berdasarkan hasil ini, Setyawan menyarankan untuk menyusun perencanaan anggaran dengan akurat dan sebaik mungkin sesuai skala prioritas kebutuhan, kemudian peningkatan kualitas sumber daya manusia yang kompeten di bidang pengadaan barang dan jasa, dan segera melaksanakan proses pengadaan

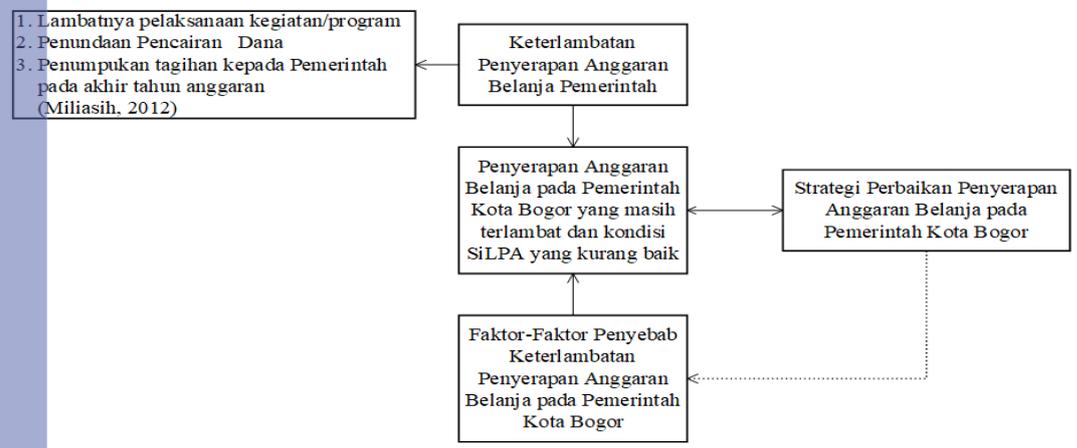


barang dan jasa setelah menerima DIPA, dan peningkatan kompetensi para pejabat pengelola keuangan serta meningkatkan komitmen mereka dalam mengelola anggaran secara tertib sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

3 METODE PENELITIAN

Kerangka Pemikiran

Pemikiran awal dimulai dari keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bogor menyebabkan lambatnya pelaksanaan kegiatan atau program, penundaan pencairan dana, dan penumpukan tagihan kepada Pemerintah pada akhir tahun anggaran (Miliasih, 2012). Keterlambatan penyerapan anggaran belanja ini sudah tentu ada penyebabnya, oleh karena itu, harus dilakukan upaya untuk dapat mencari faktor-faktor penyebabnya untuk dapat disusun suatu strategi yang bertujuan untuk memperbaiki keterlambatan penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor. Gambaran kerangka pemikiran ini ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Kerangka pemikiran penelitian

Lokasi dan Waktu Pengumpulan Data

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 sebagai berikut:

1. Data primer, yang diperoleh dari pengamatan langsung yang diambil dari hasil pengisian kuesioner untuk responden penelitian dan data atau kuesioner yang dikumpulkan melalui FGD atau *shortlist* responden terbatas. Kuesioner berupa daftar pertanyaan yang diberikan atau disebarakan kepada responden

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

untuk diisi. Penyusunan pertanyaan/ Pernyataan dalam kuisioner didasarkan pada indikator-indikator yang berasal dari penelitian sebelumnya dan pengalaman peneliti. Pernyataan-pernyataan disusun untuk mendapatkan data yang menunjukkan deskripsi dari setiap variabel. Metode pengukuran variabel yang digunakan menggunakan Skala *Likert* yang merupakan metoda pengukuran sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek atau obyek tertentu dengan sistem skoring penilaian di kriteria nilai 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan nilai 5 untuk Sangat Setuju (SS) dalam pemberian jawaban kuesioner. Hasil dari kuesioner ini akan diolah menggunakan metode EFA. Sedangkan hasil dari FGD atau responden terbatas diharapkan adanya masukan-masukan mengenai alternatif strategi yang dapat disarankan untuk diaplikasikan untuk memperbaiki penyerapan anggaran dan akan diolah kembali dengan menggunakan metode AHP untuk mencari strategi terbaik perbaikan penyerapan anggaran.

2. Data Sekunder, yang 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, yang disajikan secara deskriptif sebagai data pendukung dalam penelitian ini.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis EFA untuk mencari *underlying factors* penyebab keterlambatan anggaran belanja dari variabel-variabel penyebab yang dikumpulkan dengan observasi dan studi Pustaka, dan metode AHP untuk pencarian strategi. Analisis EFA dilakukan dengan pengumpulan data dilakukan dengan pengisian kuesioner oleh para responden yang berasal dari seluruh 36 Perangkat Daerah. Sedangkan untuk metode AHP, ditentukan *shortlist* dari para responden yang sudah mengisi kuesioner analisis EFA. Pernyataan-pernyataan disusun untuk mendapatkan data yang menunjukkan deskripsi dari setiap variabel. Metode pengukuran variabel yang digunakan menggunakan Skala Likert yang merupakan metoda pengukuran sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuan-nya terhadap subyek atau obyek tertentu dengan sistem skoring penilaian di kriteria nilai 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan nilai 5 untuk Sangat Setuju (SS). Data primer diolah dengan menggunakan analisis EFA dan analisis AHP. Kriteria pengisi kuesioner adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memegang jabatan Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran (PA/KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan (PP), Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) atau Staf PPTK dan Tim Monev Daerah.

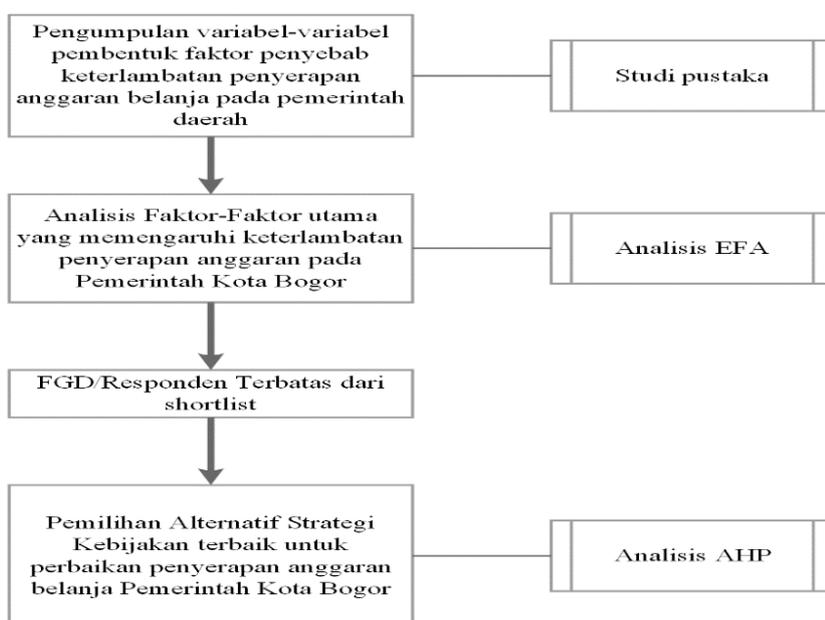
Pemilihan responden terbatas, akan diundang dari *shortlist*, yang sudah mengikuti menjadi responden pada survey pertama, yang dianggap mempunyai otoritas, pemahaman atau pengalaman yang cukup pada bidang pengelolaan keuangan dan penyerapan anggaran.

Pengambilan data sekunder dilakukan dengan cara meminta langsung data kepada Instansi terkait yang berhubungan dengan informasi anggaran dan keuangan.



Metode Analisis Data

Langkah awal penelitian adalah studi pustaka untuk mengumpulkan variabel-variabel pembentuk faktor penyebab keterlambatan penyerapan anggaran pada pemerintah daerah. Setelah ini, data primer yang didapat (dalam bentuk kuesioner) diolah melalui analisis EFA untuk menemukan faktor utama yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran pada Pemerintah Kota Bogor. Langkah berikutnya, mencari alternatif-alternatif strategi untuk memperbaiki keterlambatan penyerapan anggaran Pemerintah Kota Bogor dengan FGD atau data primer dari responden terbatas. Alternatif-alternatif strategi ini kemudian akan diolah dengan menggunakan analisis AHP untuk menemukan alternatif strategi terbaik untuk diusulkan sebagai bahan masukan untuk diterapkan pada Pemerintah Kota Bogor. Alur rencana penelitian ini sendiri digambarkan seperti pada Gambar 4.



Gambar 4. Alur rencana penelitian

A. Exploratory Factor Analysis

EFA dapat memeriksa (*explore*) struktur data yang dapat memberikan sejumlah informasi bagi peneliti tentang berapa banyak faktor (komponen) yang dibutuhkan untuk mewakili data (Hooper, 2012). EFA mengeksplorasi korelasi aktual (bukan hanya korelasi teoritis) antara faktor-faktor. Untuk keperluan ini, mungkin diperlukan untuk membuang beberapa item pembentuk faktor untuk mengurangi eror dan meningkatkan realibilitasnya. Semua variabel yang berhubungan dengan setiap faktor dijelaskan melalui besarnya loading faktor. Semakin besar loading faktor, berarti semakin kuat hubungan variabel terhadap faktor tersebut. Faktor-faktor yang terbentuk berasal dari hasil bukan dari teori, dan penamaan faktor dilakukan setelah faktor-faktor tersebut terbentuk. EFA dihitung tanpa tahu terlebih dahulu berapa banyak faktor yang akan diperoleh atau konstruks apa saja mungkin terbentuk. Bisa jadi, hasil analisis, membentuk faktor-faktor baru yang unik dan tidak diperkirakan sebelumnya.

Menurut Heir (2014), tahapan-tahapan yang dilalui dalam penggunaan metode EFA, dimulai dari penentuan jenis analisis faktor apa yang akan digunakan sampai dengan penentuan penamaan faktor faktor itu sendiri adalah sebagai berikut:

1. Mendesain analisis faktor

Mendesain analisis faktor meliputi tiga langkah dasar: (1) menentukan apakah akan meneliti hubungan antarvariabel atau ciri atau karakteristik responden. Jika yang pertama, jenis analisis faktor yang digunakan adalah *R-type analysis*, sedangkan jika yang kedua, digunakan *Q-type analysis* atau *cluster analysis*; (2) Menentukan jumlah variabel atau item (kuesioner) yang akan dimasukkan ke dalam proses analisis; dan (3) menentukan ukuran sampel yang diperlukan, dalam artian absolut. Minimum jumlah sampel paling tidak 50 pengamatan.

2. Pemenuhan Asumsi

Asumsi Konseptual

Asumsi konseptual merupakan dasar teori atau pemahaman yang sudah dimiliki sebelumnya oleh peneliti bahwa suatu struktur tertentu memang benar-benar ada dalam kumpulan variabel terpilih. Keberadaan variabel-variabel yang berkorelasi dan definisi selanjutnya dari faktor-faktor tidak dapat menjamin relevansi, meskipun mereka memenuhi persyaratan statistik, tetapi outputnya tidak dapat dijelaskan dan diberi nama karena tidak mempunyai dasar konseptual yang kuat.

Asumsi Statistik

Uji reliabilitas instrumen untuk mengukur sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulang dua kali atau lebih. Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas. Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan nilai r_{xx} mendekati angka 1. Kesepakatan secara umum reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan jika ≥ 0.70 . Pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha* karena instrumen penelitian ini berbentuk angket dan skala bertingkat. Rumusnya adalah $\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(\frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_x^2} \right)$, dimana α = koefisien reliabilitas *Cronbach Alpha* yang dicari, K = jumlah item pertanyaan yang diuji, $\sum S_i^2$ = jumlah varians skor tiap-tiap item, S_x^2 = varians skor-skor test (seluruh item K).

Uji validitas adalah uji ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam pengukuran menggunakan teknik *Bivariate Pearson*. Analisis ini dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap. Nilai r -hitung dicocokkan dengan r -tabel product moment pada taraf signifikan 5%. Jika r -hitung lebih besar dari r -tabel 5%, maka butir soal tersebut valid. Rumus korelasi produk moment dari pearsons yang digunakan:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel X dan Y

N = jumlah responden

ΣX = jumlah skor butir soal

ΣY = jumlah skor total soal

ΣX^2 = jumlah skor kuadrat butir soal

ΣY^2 = jumlah skor total kuadrat butir soal

Tabel R-Tabel yang dapat dilihat pada Lampiran 1.

Kemudian, melakukan uji Bartlett (*Bartlett test of sphericity*), untuk menguji matrik faktor yang terbentuk apakah matriks identitas atau bukan. Apabila hasil dari uji Bartlett signifikan, maka matriks korelasi bukan matriks identitas, dan dapat dilanjutkan ke analisis faktor.

Tahapan dari pengujian ini adalah sebagai berikut:

- Hipotesis
 - H_0 : Matrik korelasi merupakan matrik identitas
 - H_1 : matriks korelasi bukan merupakan matriks identitas

- Statistik Uji

$$X^2 = - \left[(N - 1) - \frac{(2p + 5)}{6} \right] \ln|R|$$

Keterangan:

N = Jumlah observasi

P = jumlah peubah $|R|$ = determinasi dari matrik korelasi

- Pengambilan keputusan

Keputusan tolak H_0 apabila nilai $X^2 > X^2_{p(p-1)/2}$

Setelah itu, dilakukan Uji KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) untuk mengetahui apakah data layak untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan AF digunakan uji KMO. KMO digunakan untuk mengukur kecukupan sampling atau nilai MSA (*measure of sampling adequacy*) untuk masing-masing variabel. Nilai ini membandingkan besarnya koefisien korelasi terobservasi dengan koefisien korelasi parsial. Gunanya adalah untuk melihat sejauh mana tiap-tiap variabel dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain. Nilai MSA (*measure of sample adequacy*) yang kecil menunjukkan bahwa korelasi antarpasangan variabel tidak bisa diterangkan oleh variabel lainnya dan AF mungkin tidak tepat. Hasil perhitungan dibandingkan dengan Tabel Ukuran KMO. Rumusnya seperti di bawah ini:

$$KMO_j = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} u_{ij}^2}$$

Di mana:

R= (r_{ij}) adalah matrik korelasi; dan

U= (u_{ij}) adalah matrik kovarians parsial

Tabel Ukuran KMO yang dapat dilihat pada Lampiran 2.

3. Memilih Metode Faktor

Ada dua metode yang bias dipilih yaitu analisis komponen (component analysis atau principal component analysis) dan analisis faktor umum (*common factor analysis*). Pemilihan di antara dua metode ini didasarkan pada dua kriteria yaitu: (1) tujuan dari faktor analisis; (2) kuantitas dari pengetahuan sebelumnya tentang varians dalam variabel-variabel. Analisis komponen digunakan ketika tujuannya untuk mengikhtisar mayoritas dari informasi asli (variens) dalam jumlah faktor yang seminimal mungkin untuk tujuan prediksi. Sebaliknya, analisis faktor umum digunakan secara khusus untuk mengidentifikasi faktor-faktor atau dimensi-dimensi menjadi fondasi yang merefleksikan apa yang diwakili oleh variabel-variabel secara umum.

4. Berikut ini adalah cara yang dapat dilakukan untuk mengekstrak faktor yaitu melalui pengukuran kriteria akar laten (*latent root criterion*), *parallel analysis*, dan *scree plot* (uji kecuraman).

Kriteria akar laten, alasan rasional dari teknik ini adalah bahwa tiap-tiap faktor secara individual seharusnya mendasarkan pada paling tidak satu saja variabel jika ingin dipertahankan dalam interpretasinya. Dengan analisis komponen setiap variabel menyumbangkan nilai 1 kepada *eigenvalue* total. Jadi, hanya faktor-faktor yang mempunyai akar laten atau *eigenvalues* lebih dari 1 yang dianggap signifikan, semua faktor dengan akar laten kurang dari 1 dianggap tidak signifikan dan diabaikan.

Metode lain dalam mengekstrak faktor adalah dengan menggunakan *parallel analysis*. Metode ini bekerja dengan menduplikasi set data random dengan jumlah observasi dan variabel yang sama seperti data asli. Matrik korelasi dihitung dari set data yang dihasilkan, kemudian *eigenvalues* dari matrik korelasi dihitung dan dibandingkan hasilnya dengan data asli. Batasan *cut-off*-nya adalah *eigenvalues* dari hasil perhitungan analisis faktor dari data asli. *Parallel analysis* dianggap sebagai salah satu metode yang lebih akurat dalam menentukan jumlah faktor atau komponen yang akan dipertahankan (Zwick dan Velicer, 1986).

Metode selanjutnya adalah uji kecuraman (*scree plot test*), uji ini diturunkan dengan memplot akar-akar laten terhadap sejumlah faktor-faktor dalam urutan ekstraksinya, dan bentuk dari kurva hasilnya digunakan untuk mengevaluasi poin *cut-off*. Poin di mana kurva mulai mendatar dianggap indikasi sebagai maksimum jumlah faktor yang diekstrak, baik menggunakan *eigenvalue* lebih dari satu maupun *parallel analysis*.

5. Penerjemahan dan Penamaan Faktor

Ada tiga tahapan interpretasi faktor, (1) memperkirakan matrik faktor, melihat dari loading faktor tiap-tiap variabel untuk setiap faktor karena loading mengindikasikan derajat keterhubungan antara variabel dan faktor dan cara untuk menginterpretasi peran variabel dalam mendefinisikan suatu faktor; (2) rotasi faktor, rotasi faktor diperlukan untuk menyederhanakan struktur faktor dan menjadi lebih berarti, karena seringkali menghindari beberapa ambiguitas yang terjadi karena *cross-loading* atau untuk mencari loading yang akurat; (3) interpretasi dan respesifikasi faktor, tahapan ini diperlukan karena penghapusan satu variabel atau lebih dari analisis, keinginan untuk menggunakan metode rotasi yang berbeda untuk interpretasi,



kebutuhan untuk mengekstraksi jumlah yang berbeda dari faktor-faktor, atau keinginan untuk merubah dari satu metode ekstraksi ke metode ekstraksi lainnya.

Memilih Di Antara Metode Rotasi

Rotasi *orthogonal* membatasi faktor-faktor tidak berkorelasi. Keuntungan dari rotasi *orthogonal* adalah karena kesederhanaan dan kejelasan konseptualnya. Meskipun ada beberapa kekurangannya. Dalam ilmu sosial, seringkali ada basis konsep yang mengharapakan konstruks berkorelasi, karena itu, rotasi *orthogonal* mungkin sangat tidak realistik karena mengabaikan kemungkinan ini. Selain itu, karena rotasi *orthogonal* mengasumsikan faktor-faktor tidak berkorelasi, hasil rotasi ini kemungkinan besar tidak akan menghasilkan solusi dengan struktur yang sederhana (Fabrigar *et al.*, 1999). *Varimax* dianggap sebagai metode rotasi *orthogonal* terbaik dan paling banyak digunakan dalam ilmu psikologi.

Rotasi *oblique* mengakui adanya korelasi di antara faktor-faktor, meskipun mungkin pada awalnya faktor-faktor diidentifikasi tidak berkorelasi. Jika pada faktanya faktor-faktor tidak berkorelasi, hasil dari rotasi ini mungkin akan menghasilkan solusi yang sama dengan menggunakan rotasi *orthogonal*. Kelebihan rotasi *oblique* adalah dapat menghasilkan solusi dengan struktur sederhana yang lebih baik karena membolehkan faktor-faktor untuk berkorelasi, dan menghasilkan korelasi di antara faktor-faktor (Fabrigar *et al.*, 1999). Beberapa prosedur rotasi *oblique* yang umum digunakan diantaranya adalah rotasi *direct oblimin*, rotasi *direct quartimin*, rotasi *promax*, dan rotasi *orthooblique Harris-Kaiser*.

Menilai Signifikansi Loading Faktor

Loading faktor menerangkan korelasi antar variabel asal dan faktor-faktornya. Peneliti dapat menggunakan konsep dari kekuatan statistik untuk menspesifikasi loading faktor yang dianggap signifikan untuk membedakan ukuran sampel. Objektif yang sudah dinyatakan untuk memperoleh tingkat kepercayaan 80 persen, penggunaan tingkat signifikan 0,05, dan mencakup ukuran sampel yang diperlukan untuk setiap loading faktor agar dapat dianggap signifikan. Tabel Loading Faktor dapat dilihat pada Lampiran 3.

Sebagai contoh, dalam ukuran sampel 100 responden, loading faktor 0,55 dan di atasnya dianggap signifikan. Tetapi, ukuran sampel 50, loading faktor 0,75 dibutuhkan untuk menjadi signifikan. Contoh lain, loading 0,30, signifikan hanya jika ukuran sampel 350 atau lebih besar.

Sedikit catatan, koefisien korelasi cenderung untuk menjadi kurang realibel ketika diestimasi dari sampel yang kecil. Oleh karena itu, ukuran sampel yang cukup besar adalah penting sehingga korelasi yang ada dapat diestimasi dengan lebih dapat diandalkan. Besaran sampel yang diminta juga tergantung kepada tingkat kebesaran dari korelasi populasi dan sejumlah faktor-faktor. Jika ada korelasi yang kuat dan jumlah faktor-faktor yang berbeda sedikit, ukuran sampel yang lebih sedikit dapat memenuhi (Tabachnick; 2013).

B. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Selanjutnya penelitian akan dilanjutkan dengan pengisian oleh responden dari shortlist dan diolah dengan menggunakan analisis AHP (*analytical hierarchy*

process) yaitu suatu teknik analisis untuk menangkap secara rasional persepsi orang yang berhubungan dengan permasalahan tertentu melalui prosedur yang didesain untuk sampai pada skala preferensi di antara berbagai set alternatif (Falatehan; 2016) untuk dapat memberikan masukan mengenai strategi yang dapat direkomendasikan untuk memperbaiki kinerja penyerapan anggaran Pemerintah Kota Bogor. Perumusan strategi perbaikan penyerapan anggaran Pemerintah Kota Bogor dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode ini dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1970-an, untuk pemberian prioritas beberapa alternatif ketika beberapa kriteria harus dipertimbangkan, serta mengizinkan pengambil keputusan untuk menyusun masalah yang kompleks ke dalam suatu bentuk hirarki atau serangkaian level yang terintegrasi. Melalui hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. Model AHP menggunakan persepsi manusia yang dianggap pakar atau ahli sebagai input utamanya. Kriteria pakar atau ahli yang digunakan dalam analisis AHP ini bukan berarti orang tersebut harus jenius, pintar, bergelar doktor dan sebagainya tetapi lebih mengacu pada orang yang mengerti benar permasalahan yang diajukan, merasakan akibat suatu masalah atau memiliki kepentingan terhadap masalah tersebut (Falatehan, 2016). Dalam penyelesaian persoalan dengan menggunakan metode AHP, terdapat beberapa prinsip dasar yang harus dipahami sebagai berikut (Saaty, 1994):

- a. *Decomposition* (prinsip menyusun hirarki) Prinsip *decomposition* menggambarkan dan menguraikan permasalahan secara hirarkis, yaitu memecah persoalan menjadi elemen-elemen yang terpisah. Untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat, elemen-elemen tersebut dipecahkan lagi sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan.
- b. *Synthesis of Priority* (penyusunan dan penetapan prioritas) Penyusunan dan penetapan prioritas yaitu menentukan peringkat elemen-elemen menurut relatif pentingnya dengan melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap elemen-elemen tersebut.
- c. *Logical Consistency* (prinsip konsistensi logika) Konsistensi logis yaitu menjamin bahwa semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingkatkan secara konsisten sesuai dengan kriteria yang logis.

Terdapat empat landasan aksioma yang harus diperhatikan para pemakai model AHP dan pelanggarannya dari setiap aksioma akan berakibat tidak validnya model yang dipakai (Saaty, 1988). Aksioma tersebut yaitu:

- a. *Reciprocal Comparison*, artinya pengambil keputusan harus dapat membuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensinya tersebut harus memenuhi syarat resiprokal yaitu kalau A lebih disukai dari B dengan skala x , maka B lebih disukai A dengan skala $1/x$.
- b. *Homogeneity*, artinya mengandung arti kesamaan dalam melakukan perbandingan. Misalnya, tidak dimungkinkan membandingkan apel dengan buku dalam hal rasa, akan tetapi lebih relevan jika membandingkan dalam hal berat.

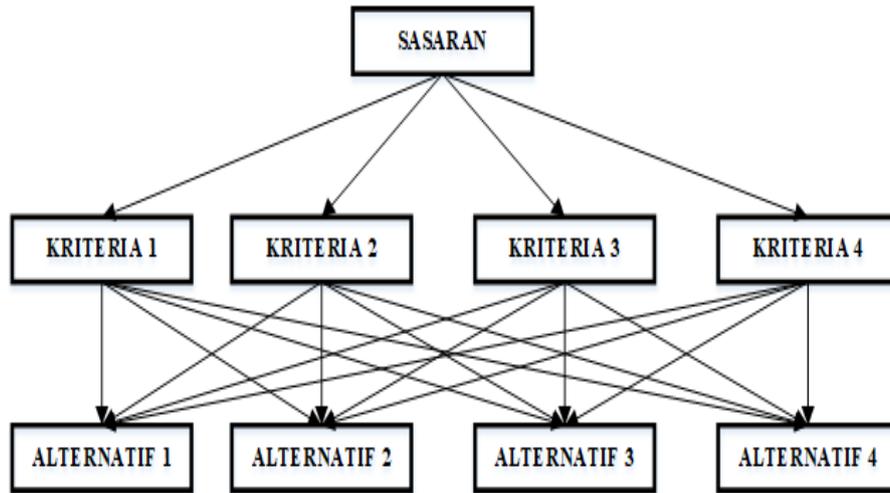


- c. *Dependence*, artinya setiap level mempunyai kaitan (*complete hierarchy*) walaupun mungkin saja terjadi hubungan yang tidak sempurna (*incomplete hierarchy*).
- d. *Expectation*, artinya menonjolkan penilaian yang bersifat ekspektasi dan preferensi dari pengambilan keputusan. Penilaian dapat bersifat data kuantitatif ataupun kualitatif.

Langkah-langkah penyusunan AHP (Raharja; 2018) adalah sebagai berikut:

a. Penyusunan struktur hirarki masalah

Sistem yang kompleks dapat dengan mudah dipahami kalau sistem tersebut dipecah menjadi berbagai elemen pokok kemudian elemen-elemen tersebut disusun secara hirarkis. Hirarki masalah disusun untuk membantu proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan seluruh elemen keputusan dengan memperhatikan seluruh elemen keputusan yang terlibat dalam sistem. Pada tingkat tertinggi dari hirarki, dinyatakan tujuan, sasaran dari sistem yang dicari solusi masalahnya. Tingkat berikutnya merupakan penjabaran dari tujuan tersebut. Suatu hirarki dalam metode AHP merupakan penjabaran elemen yang tersusun dalam beberapa tingkat, dengan setiap tingkat mencakup beberapa elemen homogen. Sebuah elemen menjadi kriteria dan patokan bagi elemen-elemen yang berada di bawahnya. Secara bagan dapat ditunjukkan seperti pada Gambar 5.



Sumber: Saaty, 1994

Gambar 5. Struktur hirarki AHP

b. Penentuan prioritas

Langkah pertama dalam penentuan prioritas elemen-elemen dalam suatu pengambilan keputusan adalah membuat perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh kriteria untuk setiap subsistem hirarki. Dalam perbandingan berpasangan ini, bentuk yang lebih disukai adalah matriks simetris $n \times n$ karena merupakan alat yang sederhana yang biasa dipakai, serta memberi kerangka untuk menguji konsistensi. Nilai numerik yang dikenakan untuk seluruh perbandingan diperoleh dari skala perbandingan seperti ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Tabel skala penilaian perbandingan

Skala Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama pentingnya	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit memihak satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
7	Sangat penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata dibandingkan dengan pasangannya
9	Mutlak lebih penting	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya, pada tingkat keyakinan tertinggi
2,4,6,8	Nilai tengah	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara dua penilaian yang berdekatan
kebalikan	$A_{ij} = 1/A_{ji}$	Bila aktivitas, memperoleh suatu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j memiliki nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i

Sumber: Saaty (1994)

c. Konsistensi

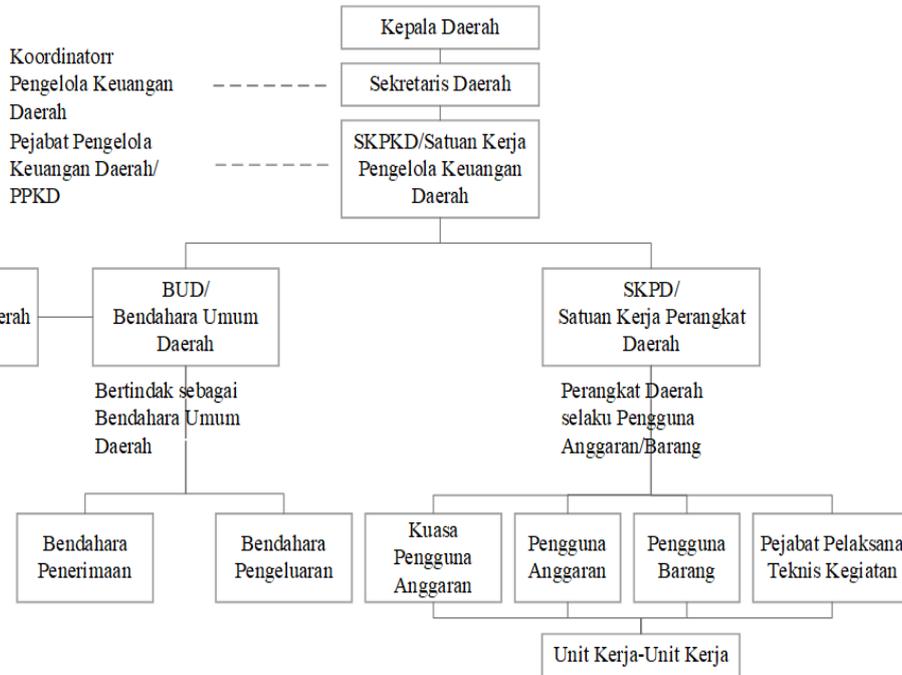
Salah satu asumsi utama model AHP yang membedakannya dengan model-model pengambilan keputusan lain adalah tidak adanya syarat konsistensi mutlak. Model AHP yang memakai persepsi manusia sebagai inputnya mengakibatkan kemungkinan terjadinya ketidakkonsistenan karena manusia memiliki keterbatasan dalam menyatakan persepsinya secara konsisten. Apabila terdapat ketidakkonsistenan, maka pengisian nilai-nilai pada matriks perbandingan berpasangan pada unsur kriteria maupun alternatif harus diulang.

4 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 6 (Bastian, 2006). Struktur organisasi seperti ini merupakan penerapan dari PP Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.





Sumber: Bastian; 2006

Gambar 6. Bagan struktur organisasi pengelola keuangan daerah

Kepala daerah selaku pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah melimpahkan sebagian atau seluruh kekuasaannya kepada: (a) sekretaris daerah selaku koordinator pengelolaan keuangan daerah, (b) Kepala SKPKD selaku PPKD, dan (c) Kepala SKPD selaku Pejabat pengguna anggaran/pengguna barang. Pelimpahan kekuasaan ini ditetapkan dengan keputusan Kepala daerah berdasarkan prinsip pemisahan kewenangan antara yang memerintahkan, menguji, dan menerima atau mengeluarkan uang.

Berdasarkan Gambar 6, kegiatan dalam birokrasi yang langsung berpengaruh terhadap kondisi penyerapan anggaran adalah pada level SKPD dan Bendahara Umum Daerah. Meskipun demikian, kualitas penyerapan anggaran pemerintah daerah tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh kinerja SKPD atau BUD saja, tetapi juga dimulai dari sejak tahapan perencanaan anggaran. Berdasarkan tiga paket undang-undang keuangan Negara yang melandasi aturan pengelolaan keuangan yaitu UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang didalamnya mengatur proses penganggaran daerah, UU nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, dan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah, dan UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. UU Nomor 2/2004 mengatur khusus mengenai perencanaan, UU nomor 17/2004 mengatur pengelolaan keuangan Negara dan daerah, sedangkan UU Nomor 32 dan 33 Tahun 2004 mengatur perencanaan dan penganggaran di daerah, artinya proses perencanaan dan penganggaran di daerah harus mengacu keempat UU ini. Hal ini tidak menutup kemungkinan munculnya multiinterpretasi dalam implementasinya, mengingat keempatnya mengatur substansi yang saling terkait, sehingga memunculkan potensi kebingungan pada para pelaksana di lapangan yang pada akhirnya mengakibatkan kegiatan perencanaan anggaran yang tidak efektif dan sulit untuk direalisasikan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Setelah proses perencanaan, barulah kinerja Perangkat Daerah berperan penting dalam kinerja penyerapan anggaran pemerintah daerah. Dalam tahapan ini, selain regulasi keuangan, regulasi yang mengatur tatacara pengadaan barang dan jasa pemerintah sangat berperan di sini. Masalahnya ada begitu banyak peraturan pemerintah yang diberlakukan yang membuat para pelaksana di lapangan sering ragu-ragu untuk mengambil keputusan karena bingung mau merujuk pada peraturan yang mana sehingga takut untuk segera mengambil keputusan, yang pada akhirnya mengganggu kinerja Perangkat Daerah khususnya dalam pengelolaan anggaran belanjanya masing-masing.

Struktur Perangkat Daerah (PD) Pemerintah Kota Bogor

Struktur Perangkat Daerah pada Pemerintah Kota Bogor adalah seperti yang diumumkan di website resmi Pemerintah Kota Bogor (<http://www.kotabogor.go.id>) berdasarkan Perwali Kota Bogor Nomor 95 Tahun 2019 yaitu berjumlah 36 Perangkat Daerah, yang terdiri dari:

1. Sekretariat Daerah
2. Sekretariat Dewan Perwakilan Daerah
3. Inspektorat
4. Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor
5. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
6. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
7. Badan Pendapatan Daerah
8. Badan Keuangan dan Aset Daerah
9. Badan Penanggulangan Bencana Daerah
10. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
11. Dinas Kearsipan dan Perpustakaan
12. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
13. Dinas Kesehatan
14. Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian
15. Dinas Komunikasi dan Informatika
16. Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM)
17. Dinas Lingkungan Hidup
18. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan
19. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
20. Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Perlindungan Anak
21. Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
22. Dinas Pemuda dan Olahraga
23. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
24. Dinas Pendidikan
25. Dinas Perhubungan
26. Dinas Perindustrian dan Perdagangan
27. Dinas Perumahan dan Permukiman
28. Dinas Sosial
29. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
30. Satuan Polisi Pamong Praja
31. Kecamatan Bogor Utara
32. Kecamatan Bogor Selatan



33. Kecamatan Bogor Timur
34. Kecamatan Bogor Barat
35. Kecamatan Bogor Tengah
36. Kecamatan Tanah Sareal

@Hakikatinya Kita IPB University

Data Perangkat Daerah Pemerintah Kota Bogor inilah yang menjadi data populasi penelitian ini, karena alokasi anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor dikelola oleh Perangkat Daerah-Perangkat Daerah ini. Oleh karena itu, baik buruknya kinerja penyerapan anggaran Belanja Pemerintah Kota Bogor ditentukan oleh baik buruknya kinerja penyerapan anggaran Belanja masing-masing Perangkat Daerah ini. Jika ada masalah atau hambatan, yang langsung merasakannya adalah Perangkat Daerah. Jadi, jika ingin mengetahui penyebab buruknya kinerja penyerapan anggaran Belanja Pemerintah Kota Bogor, maka Perangkat Daerah sendirilah sumber jawaban yang paling tepat.

Gambaran Alokasi Anggaran Belanja Pemerintah Kota Bogor

Sebagai gambaran dan untuk melihat sisi keterwakilan dari tiap-tiap Perangkat Daerah, pada subbab ini dijelaskan mengenai jumlah anggaran Pemerintah Kota Bogor dan besaran alokasi anggaran tersebut pada tiap-tiap Perangkat Daerah. Tahun anggaran yang dijadikan acuan adalah data tahun anggaran 2018.

Jumlah anggaran Belanja langsung di seluruh Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor pada APBD Tahun Anggaran 2018 murni sebelum adanya perubahan diperuntukkan untuk membiayai kegiatan pembangunan dengan jumlah sebanyak 1.285 kegiatan. Sedangkan setelah adanya perubahan anggaran dan Rasionalisasi pada APBD Kota Bogor (APBD-P) TA 2018 jumlah Belanja Langsung mengalami penambahan untuk membiayai 1.296 Kegiatan yang tersebar di seluruh Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor.

Jumlah total Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Kota Bogor setelah adanya perubahan (APBD-P) adalah sebesar Rp. 2.651.280.650.161,- (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 Rp. 1.149.485.853.703,- (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 Rp. 1.501.794.796.458,- (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 Rp. 261.056.804.263,- (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 Rp. 194.874.329.000,- (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

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Rp. 188.894.266.546,- (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 Rp. 177.680.197.000,- (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 Rp. 167.426.470.482,- (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. Data ini disajikan untuk memberikan gambaran alokasi anggaran belanja di lingkungan Pemerintah Kota Bogor.

Lima Perangkat Daerah yang memperoleh alokasi anggaran belanja yang paling besar adalah Perangkat Daerah yang harus dicermati dalam rangka penerapan program perbaikan penyerapan anggaran dan menjadi sasaran utama pengumpulan data primer, di samping tetap memperhatikan data dari Perangkat Daerah yang lainnya.

Pengumpulan Variabel Penelitian

Dalam rangka untuk memecahkan permasalahan keterlambatan penyerapan anggaran Belanja dalam penelitian ini, dikumpulkan informasi mengenai penyebab keterlambatan penyerapan anggaran yang didapatkan dari hasil penelaahan tesis Hendris Herriyanto (2012) dan Diana Febrianti (2015), serta berdasarkan pengalaman penulis selama bertugas pada Pemerintah Kota Bogor, ditentukan 6 faktor potensial yang terdiri dari 58 variabel yang akan dijadikan item-item kuesioner kepada Perangkat Daerah dan pada tahapan ini langsung diberi kode untuk penyederhanaan proses saat dianalisis sebagai berikut:

1. Kegiatan Perencanaan Kegiatan dan Penyusunan Anggaran (Kode P1 – P10);
 - 1) Perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan (P1). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 2) Adanya duplikasi kegiatan antar Perangkat Daerah (P2). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 3) Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah dari harga pasar (P3). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012) dan Febrianti (2014);
 - 4) Kelengkapan dan kesesuaian data sebagai bahan penyusunan anggaran belanja (P4). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 5) Durasi waktu penyusunan perencanaan anggaran sampai ditetapkan menjadi Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) (P5). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012) dan Febrianti (2014);
 - 6) Adanya Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Rencana Umum Pengadaan (RUP) yang masih tidak bersesuaian (P6);
 - 7) Adanya kesalahan dalam penentuan kode rekening anggaran belanja (P7). Sumber variabel penelitian: Febrianti (2012);
 - 8) Tingkat keefektifan Kegiatan asistensi RKA DPA (P8);
 - 9) RKA/DPA terlambat ditetapkan (P9). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);

- 10) Kegiatan belum dimasukkan ke Rencana Kebutuhan Barang Milik Daerah (RKBMD) (P10).
2. Kegiatan Pengadaan Barang dan Jasa (Kode PBJ1 – PBJ19);
 - 1) Adanya kesalahan dalam pemilihan metode pengadaan barang dan jasa (PBJ1). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 2) Kerangka Acuan Kerja (KAK) kegiatan yang salah/tidak lengkap (PBJ2). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012) dan Febrianti (2014);
 - 3) Jadwal pelaksanaan pengadaan yang tidak sesuai dengan jadwal perencanaan (PBJ3);
 - 4) RUP terlambat untuk diinput dan diumumkan (PBJ4). Sumber variabel penelitian: Febrianti (2012);
 - 5) Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak ditentukan berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar (PBJ5). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 6) Ruang lingkup tanggung jawab Pejabat Pembuat komitmen (PPK) dalam memulai proses pengadaan barang dan jasa (PBJ6);
 - 7) Waktu yang dibutuhkan untuk perbaikan KAK dan HPS dari PPK (PBJ7);
 - 8) Kegiatan pengadaan yang tertunda karena kebijakan internal Perangkat Daerah (PBJ8);
 - 9) Kegiatan pengadaan yang tertunda karena pengaruh eksternal terhadap PPTK dan PPK dari luar Perangkat Daerah (PBJ9);
 - 10) Proses pengadaan yang terhambat karena pengaruh eksternal terhadap independensi Pokja Pemilihan atau Pejabat Pengadaan (PBJ10);
 - 11) Kegiatan yang tertunda karena proses pengadaan harus diulang karena gagal tender (PBJ11). Sumber variabel penelitian: Febrianti (2012);
 - 12) Adanya Addendum Kontrak karena Contract Change Order (CCO) atau sebab lainnya (PBJ12). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012) dan Febrianti (2014);
 - 13) Spesifikasi barang/bahan tidak tersedia/sulit didapat (PBJ13). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 14) Penyelesaian pekerjaan yang terlambat dari jadwal kontrak yang sudah disepakati (PBJ14). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 15) Penyedia tidak mengambil uang muka atau lambat dalam mengajukan tagihan pembayaran (PBJ15). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 16) Penyedia terpilih gagal menyelesaikan pekerjaan (PBJ 16). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 17) Kesulitan dalam melakukan koordinasi dan pengawasan antara pengelola kegiatan dan penyedia dalam pelaksanaan kegiatan/proyek (PBJ17). Sumber variabel penelitian: Febrianti (2014);
 - 18) Jumlah ASN pelaksana pengadaan yang lulus sertifikasi pengadaan barang dan jasa Pemerintah belum memadai (PBJ18). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012) dan Febrianti (2014);
 - 19) Belum adanya Jabatan Fungsional Pengadaan pada Perangkat Daerah teknis dan yang memiliki porsi anggaran relatif besar (PBJ19).

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

3. Masalah sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) (Kode ASN1 – ASN10):
 - 1) Kultur/kebiasaan kerja ASN dalam sistem dan lingkungan pemerintahan (ASN1). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012) dan Febrianti (2014);
 - 2) Jumlah kegiatan/penugasan yang ditangani seorang ASN (ASN2);
 - 3) Kesibukan ASN dalam menyusun Surat Pertanggungjawaban (SPJ) (ASN3). Sumber variabel penelitian: Febrianti (2012);
 - 4) Jumlah ASN yang masih kurang daripada yang dibutuhkan (ASN4);
 - 5) Mekanisme reward and punishment untuk ASN (ASN5). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 6) Kegiatan diklat/training untuk meningkatkan skill dan kualitas ASN (ASN6);
 - 7) Adanya rotasi/ perpindahan/ mutasi staf yang terlalu cepat/mendadak (ASN7). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012) dan Febrianti (2014);
 - 8) Proses serah terima jabatan yang tidak lengkap/tidak lancar (ASN8);
 - 9) Penempatan ASN yang didasarkan kepada skill dan pengalaman atau latar belakang pendidikan yang dimiliki (ASN9);
 - 10) Tingkat pemahaman Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) terhadap kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya (ASN10).
4. Hambatan regulasi dan birokrasi (Kode R1 – R7)
 - 1) Regulasi Pemerintah di bidang perencanaan anggaran dan pengelolaan keuangan yang tumpah tindih (R1);
 - 2) Regulasi Pemerintah di bidang pengadaan barang dan jasa Pemerintah yang tumpah tindih (R2);
 - 3) Kurangnya kegiatan sosialisasi penerapan Regulasi Pemerintah di bidang perencanaan anggaran dan pengelolaan keuangan (R3). Sumber variabel penelitian: Febrianti (2014);
 - 4) Kurangnya kegiatan sosialisasi penerapan Regulasi Pemerintah di bidang pengadaan barang dan jasa Pemerintah (R4). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012) dan Febrianti (2014);
 - 5) Tingkat pemahaman ASN terhadap Regulasi Pemerintah terkait kegiatan perencanaan anggaran dan pengelolaan keuangan (R5);
 - 6) Tingkat pemahaman ASN terhadap Regulasi Pemerintah terkait kegiatan pengadaan barang dan jasa Pemerintah (R6);
 - 7) Kesesuaian antara proses pengadaan barang dan jasa dilaksanakan dengan regulasi Pemerintah (R7).
5. Faktor bendaharawan dan kegiatan keuangan (Kode K1 – K6)
 - 1) Kesalahan atau ketidaklengkapan pada dokumen pengajuan pencairan kepada Bendahara Daerah (K1). Sumber variabel penelitian: Febrianti (2014);
 - 2) Proses penggantian uang persediaan/ganti uang persediaan/tambah uang persediaan (UP/GU/TU) di Bendahara Pengeluaran (K2). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 3) Ketidaksiharian antara jadwal pelaksanaan kegiatan dan jadwal pencairan kas (K3);



- 4) Revisi kegiatan harus menunggu jadwal perubahan anggaran belanja tahunan (ABT) (K4). Sumber variabel penelitian: Febrianti (2014);
 - 5) Adanya tambahan pagu karena ABT yang tidak terduga sebelumnya oleh PPTK (K5). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 6) Waktu tunggu penerimaan transfer masuk ke Kas Daerah dari Pemerintah Pusat/Provinsi untuk kegiatan yang anggarannya bersumber dari dana alokasi khusus (DAK) atau bantuan provinsi (Banprov) K6).
6. Faktor lainnya (Kode L1 – L6)
- 1) Adanya force majeure: bencana alam atau masalah sosial (L1). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 2) Adanya faktor cuaca/iklim yang menghambat penyelesaian kegiatan (L2). Sumber variabel penelitian: Herriyanto (2012);
 - 3) Penyesuaian lingkungan kerja Pemerintahan terhadap kemajuan teknologi (L3);
 - 4) ketersediaan infrastruktur/fasilitas kerja yang memadai (L4);
 - 5) Keengganan ASN untuk terlibat dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa karena risiko terjerat kasus hukum (L5). Sumber variabel penelitian: Febrianti (2014);
 - 6) Faktor dukungan manajemen (L6).

Pengumpulan Data Primer

Pada awalnya, pengumpulan data primer direncanakan dilakukan melalui metode sampel dengan menggunakan kuesioner. Dalam perkembangan penelitian lebih lanjut dengan bantuan *Google Form* dan media sosial *Whatsapp*, dapat dijangkau seluruh data populasi Perangkat Daerah di Kota Bogor dalam rentang waktu penelitian yang relatif pendek (sekitar satu bulan). Kriteria pengisi kuesioner adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memegang tugas tambahan sebagai Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran (PA/KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan (PP), Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) atau Staf PPTK, Bendahara Pengeluaran Pembantu, dan Tim Monitoring dan Evaluasi pada tiap-tiap Perangkat Daerah. Jumlah target responden ditargetkan berdasarkan minimal keterwakilan Perangkat Daerah yang berjumlah 37 Perangkat Daerah (tidak termasuk UPTD [unit pelaksana teknis daerah] seperti kelurahan, puskesmas dan sekolah karena dianggap bagian dari induknya yaitu Perangkat Daerah terkait).

Kuesioner penelitian didarkan secara online menggunakan fasilitas sosial media *Whatsapp*, dan diisi secara digital dan dikirim secara online pula dengan menggunakan fasilitas *Google Form*. Selama sekitar lima minggu kuesioner didarkan, mulai dari tanggal 26 April sampai dengan 03 Juni 2020, ada 187 tanggapan kuesioner yang diterima.

Jumlah 187 tanggapan yang diterima diperiksa kembali kecocokannya dengan kriteria sampling. Hasilnya adalah 178 tanggapan dapat diterima, satu responden ditolak karena berdinis di luar Pemerintah Kota Bogor, satu responden ditolak karena sudah pensiun, dan tujuh responden ditolak karena tempat bertugas atau kriteria jabatan yang tidak sesuai kriteria penelitian. Khusus untuk Kepala Tata Usaha (KTU) dan Lurah pada Kelurahan dianggap menjadi bagian dari Perangkat Daerah Induknya masing-masing dan karena kriteria tugas tambahannya sesuai

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

dengan syarat data penelitian yang dibutuhkan, maka dimasukkan ke dalam proses analisis EFA.

Berdasarkan analisis lanjutan, satu perangkat daerah yaitu Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BNPB) tidak mengirimkan jawaban, sementara 35 Perangkat Daerah mengirimkan jawaban, sehingga dari segi keterwakilan populasi dianggap jawaban yang masuk sudah cukup memadai. Adapun dari 178 tanggapan yang masuk, 172 tanggapan dapat diterima, sementara 6 jawaban dicoret karena responden yang sama mengisi kuesioner dua kali. Dari 172 jawaban yang dapat diterima, responden yang mengisi dengan lengkap sejumlah 163 responden, sisanya tidak mengisi dengan lengkap.

Responden yang mengisi lengkap berlanjut ke tahap analisis selanjutnya, responden yang tidak mengisi sampai dengan maksimal 2 item kuesioner dilakukan penyesuaian dan diikutkan dalam analisis lanjutan, sedangkan responden yang tidak mengisi lebih dari dua item pertanyaan, tidak dilakukan penyesuaian dan tidak diikutkan dalam analisis lanjutan. Jadi, total jawaban responden yang diikutkan dalam analisis utama adalah sejumlah 168 responden. Kriteria lengkap terkait responden dan jumlah item kuesioner yang diolah dapat dilihat pada Lampiran 4.

Untuk keperluan analisis, item-item kuesioner diberi kode. Total ada 58 item kuesioner yang akan dianalisis yang digolongkan ke dalam enam kriteria (dapat dilihat pada Lampiran 2). Ketika semua data sudah dianalisis dengan analisis EFA, terbuka kemungkinan ada item-item kuesioner yang berpindah ke kriteria lain atau dihapus karena *cross-loading* atau tidak memenuhi *value load* dari semua faktor yang dihasilkan.

Uji Reliabilitas

Langkah pertama adalah uji realibilitas di mana sebuah instrumen dianggap realibel jika nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah lebih besar dari 0,60. Berdasarkan hasil pengujian, dihasilkan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* dari seluruh item pertanyaan adalah sebesar 0,934. Dengan demikian dari 58 item pertanyaan, lolos uji reliabilitas karena nilai koefisien reliabilitas adalah 0,934 lebih besar dari 0,60. Uji realibilitas dapat dilihat pada Lampiran 5

Uji Validitas

Setelah uji realibilitas, selanjutnya adalah uji validitas. Item pertanyaan yang akan diuji validitasnya adalah sebanyak 58 item. Dengan jumlah responden atau N yang dianalisis adalah sejumlah 168 sampel. Proses validasi dibantu program komputer statistika Jamovi dengan tingkat signifikansi 95% ($\alpha = 5\%$) dan $df = 168 - 2 = 166$, kemudian dibandingkan antara r hitung dan r tabel di mana jika r hitung $> r$ tabel maka item kuesionernya valid, jika sebaliknya tidak valid. R -hitung istilah lainnya adalah *the item-rest correlation* atau *the corrected item-total correlation* (Lord dan Novick, 1968).

Dari hasil analisis menggunakan Jamovi, diperoleh hasil 2 item pertanyaan tidak valid yaitu P4 dan P8. Sementara itu 56 item pertanyaan yang valid dapat dianalisis lebih lanjut karena memiliki nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel = 0,1515, (tingkat signifikansi 95%; $N=168$; $df=168-2=166$). Uji validitas dapat dilihat pada Lampiran 6.



Uji Korelasi Antarvariabel

Langkah selanjutnya adalah menguji kelayakan apakah perlu tidaknya analisis faktor dilakukan melalui pengujian *Kaiser Meyer Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy* dan *Bartlett Test of Sphericity*. Hasil pengujian terhadap 56 item pertanyaan menghasilkan nilai (*KMO) Measure of Sampling Adequacy* Keseluruhan sebesar 0,821 ($> 0,5$). Pengujian lain dilakukan dengan *anti-image matrices correlation* dengan melihat nilai *measure sampling adequacy (MSA)* secara individual. Dari hasil pengujian terhadap 56 item kuesioner/variabel, semuanya lolos karena mempunyai nilai $>0,50$. Tabel perhitungan KMO dapat dilihat pada Lampiran 7. Langkah selanjutnya adalah menguji kelayakan analisis faktor dengan *Bartlett Test of Sphericity*. Hasil perhitungan sebesar 0,001 ($<0,005$), sehingga layak untuk dilakukan analisis faktor. Tabel *Bartlett Test of Sphericity* dapat dilihat pada Lampiran 8.

Analisis Faktor Penyebab Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja

Tahapan berikutnya adalah menentukan banyaknya jumlah faktor yang terbentuk dengan menggunakan analisis EFA.

Berdasarkan hipotesis awal, item-item kuesioner dibagi menjadi enam faktor, yaitu tahap perencanaan kegiatan dan penyusunan anggaran, kegiatan pengadaan barang dan jasa, masalah sumber daya manusia ASN (Aparatur Sipil Negara), hambatan regulasi dan birokrasi, faktor bendaharawan dan kegiatan keuangan, dan faktor lainnya. Faktor yang terakhir ini sebenarnya diharapkan menjadi suatu faktor baru di mana Peneliti mengharapkan akan terbentuk enam faktor dari hasil penelitian yang berarti sesuai dengan pengelompokan awal.

Hasil analisis EFA dengan menggunakan metode *principal axis factoring* atau *common factor analysis* (selanjutnya dalam teks penelitian ini akan digunakan satu istilah saja yaitu *principal axis factoring*) tanpa rotasi dengan sistem *parallel analysis* menghasilkan keluaran yang masih sulit untuk diterjemahkan di mana hasilnya menunjukkan variabel-variabel kuesioner yang secara teoritis menjadi bagian dari *underlying factor* yang seharusnya berbeda-beda terkumpul dalam satu faktor. Selain itu, banyak *cross-loading* yang dihasilkan dari hasil komputasi. Ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Tabel Analisis EFA tanpa Rotasi

	Faktor					Unik
	1	2	3	4	5	Varians
PBJ17	0.766					0.345
PBJ5	0.667	-0.340				0.403
R1	0.654		-0.421			0.331
PBJ3	0.649	-0.405				0.391
PBJ4	0.647	-0.347				0.449
ASN8	0.639					0.412
PBJ16	0.631		0.398			0.350

Tabel 2. Tabel Analisis EFA tanpa Rotasi (lanjutan)

	Faktor					Unik
	1	2	3	4	5	Varians
R2	0.620		-0.345			0.442
R3	0.616					0.501
PBJ2	0.606	-0.412				0.401
K3	0.590					0.519
PBJ8	0.571					0.629
PBJ1	0.570	-0.346				0.492
R4	0.569					0.553
PBJ10	0.558					0.614
PBJ14	0.543		0.380			0.544
PBJ9	0.538					0.642
P10	0.518					0.621
PBJ13	0.517					0.642
K1	0.515		0.314			0.584
P7	0.515	-0.365			0.306	0.503
P6	0.499	-0.418				0.480
L5	0.497					0.667
P9	0.488	-0.332				0.612
ASN3	0.486					0.627
PBJ19	0.486					0.600
ASN1	0.477					0.753
ASN2	0.468					0.678
K6	0.464					0.720
P2	0.437	-0.334			0.379	0.540
L3	0.430	0.384				0.646
PBJ11	0.414			0.403		0.569
K5	0.401		0.381			0.621
PBJ18	0.389		-0.321			0.674
ASN4	0.371	0.366				0.688
P3	0.367					0.759
PBJ15	0.352					0.764
PBJ7						0.907
L4	0.363	0.552				0.533
ASN6		0.515				0.609
L6	0.308	0.487				0.640
ASN5		0.454				0.683
ASN9		0.451				0.698



Tabel 2. Tabel Analisis EFA tanpa Rotasi (lanjutan)

	Faktor					Unik
	1	2	3	4	5	Varians
L1	0.309	0.445		0.363		0.549
R7		0.429		-0.404		0.594
ASN10	0.348	0.411				0.702
P1	0.310	-0.357				0.704
K2		0.351	0.343		0.319	0.549
P5		0.339				0.781
PBJ6						0.861
K4			0.419		-0.304	0.624
R6	0.481	0.476		-0.510		0.261
R5	0.459	0.459		-0.497		0.315
PBJ12	0.335	0.358		0.419		0.548
L2	0.352	0.366		0.386		0.565
ASN7	0.366				-0.376	0.688

Sumber: Pengolahan Data Primer (diolah dengan Jamovi, 2020)

Hasil komputasi di atas masih sulit untuk diterjemahkan, maka dilakukan rotasi faktor menggunakan rotasi *oblimin (oblique)* yaitu rotasi yang mengasumsikan faktor-faktor berkorelasi, kemudian dilakukan pencarian loading faktor sesuai persyaratan dan penghapusan *cross-loading*. Jika jumlah responden 168, loading faktor yang dibutuhkan adalah 0,430 (lihat Tabel Loading Faktor pada Lampiran 3). Jumlah jawaban responden yang ikut dalam analisis EFA ini adalah 168 responden, karena itu, item-item variabel yang mempunyai loading faktor di bawah 0,430, dihapuskan dari analisis EFA, dan menghasilkan keluaran seperti pada Tabel 3.

Tabel 3. Tabel Metode ekstraksi *principal axis factoring* digunakan dikombinasikan dengan rotasi *oblimin* menggunakan *parallel analysis*

	Faktor					Unik
	1	2	3	4	5	Varians
P7	0.772					0.452
PBJ2	0.768					0.369
PBJ1	0.713					0.484
P2	0.668					0.569
P6	0.659					0.498
PBJ3	0.658					0.415
PBJ5	0.565					0.441

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tabel 3. Tabel Metode ekstraksi *principal axis factoring* digunakan dikombinasikan dengan rotasi oblimin menggunakan *parallel analysis* (lanjutan)

	Faktor					Unik
	1	2	3	4	5	Varians
P10	0.521					0.631
P1	0.507					0.700
P3	0.503					0.745
R6		0.900				0.164
R5		0.873				0.190
R7		0.597				0.630
ASN9		0.482				0.719
PBJ12			0.652			0.529
PBJ11			0.629			0.543
L1			0.625			0.538
L2			0.605			0.565
P5			0.466			0.724
ASN10			0.442			0.667
ASN3				0.629		0.527
L5				0.553		0.582
ASN8				0.539		0.458
ASN2				0.520		0.604
R3				0.439		0.579
K5					0.674	0.517
K4					0.650	0.592
K3					0.488	0.504
K1					0.485	0.561

Sumber: Pengolahan Data Primer (diolah dengan Jamovi, 2020)

Hasil analisis menghasilkan lima faktor dengan jumlah total varian yang diwakili oleh kelima faktor ini adalah 46,6%. Item-item variabel yang mendukung faktor direduksi, tetapi item-item variabel yang tersisa semuanya mempunyai loading faktor di atas 0,430 (sesuai dengan teori).

Jika dirinci berdasarkan *total variance explained*, faktor pertama mewakili 16,13% dari *total variance explained*, faktor kedua mewakili 9,07% dari *total variance explained*, faktor ketiga mewakili 8,01% dari *total variance explained*, faktor keempat mewakili 7,15% dari *total variance explained*, dan faktor kelima mewakili 6,19% dari *total variance explained*. Total variance explained yang diwakili oleh kelima faktor ini masih di bawah 50% tetapi *eigenvalue*-nya masih lebih besar atau sama dengan *eigenvalue dummy variable* atau masih di atas garis perpotongan dengan *dummy variable* sebagai nilai pembanding untuk data riil dalam *parallel analysis*. *Total variance explained* ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. *Total variance explained* setelah rotasi

Faktor	SS Loadings	% Varians Total	Kumulatif %
1	4.68	16.13	16.1
2	2.63	9.07	25.2
3	2.32	8.01	33.2
4	2.07	7.15	40.4
5	1.80	6.19	46.6

Sumber: Pengolahan data primer (diolah dengan Jamovi, 2020)

Kolom SS (*sum of square*) loading menunjukkan seberapa penting suatu faktor dipertahankan, bila lebih besar dari satu, maka faktor layak untuk dipertahankan. SS loading pada faktor pertama adalah 4,68, faktor kedua 2,63, faktor ketiga 2,32, faktor keempat 2,07, dan faktor kelima 1,80. Dengan legitimasi statistik yang lebih tinggi, urutan signifikansi faktor yang dihasilkan dapat dianggap lebih mendekati kondisi eksisting yang dihadapi.

Faktor pertama adalah keluaran analisis yang mewakili 16,13% dari total varians akumulatif yang terdiri dari 10 variabel dengan P7 mendapatkan loading tertinggi yaitu 0,772 dan P3 mendapatkan loading terendah yaitu 0,503. Faktor kedua mewakili 9,07% dari total varians akumulatif yang terdiri dari 4 variabel dengan R6 mendapatkan loading tertinggi yaitu 0,900 dan ASN9 mendapatkan loading terendah yaitu 0,482. Faktor ketiga mewakili 8,01% dari total varians akumulatif yang terdiri dari 6 variabel dengan PBJ12 mendapatkan loading tertinggi yaitu 0,652 dan ASN10 mendapatkan loading terendah yaitu 0,442. Faktor keempat mewakili 7,15% dari total varians akumulatif yang terdiri dari 5 variabel dengan ASN3 mendapatkan loading tertinggi yaitu 0,629 dan R3 mendapatkan loading terendah yaitu 0,439. Faktor kelima mewakili 6,19% dari total varians akumulatif yang terdiri dari 4 variabel dengan K5 memperoleh loading tertinggi yaitu 0,674 dan K1 memperoleh loading terendah yaitu 0,485.

Hasil analisis diharapkan sesuai dengan keadaan yang ada di dunia nyata. Karena itu, perlu diuji kecocokan model (*model-of-fit*) untuk model yang sudah dihasilkan, dilihat dari rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan terjadi dalam populasi atau RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). $RMSEA \leq 0,08$ adalah *good fit* (Wijanto, 2008), hasil perhitungan statistik, $RMSEA=0,0681 \leq 0,08$, RMSEA dengan 90% *confidence interval* (CI), nilai batas bawah 0,0501 dan nilai batas atas 0,0728. $RMSEA=0,0681$ ada di antara batas bawah dan batas atas. Hasil ini menunjukkan *good fit* atau kecocokan dari model yang dihasilkan dan memenuhi secara statistik. Tabel uji Good-Fit dengan RMSEA dapat dilihat pada Lampiran 9.

Walaupun analisis EFA terlihat sangat matematis, tetapi sebenarnya sangat subjektif, pilihan akhir dari banyaknya alternatif keluaran bergantung kepada interpretasi peneliti sendiri dan kegunaan secara keilmuan (Tabachnick, 2013). Ini berarti bahwa latar belakang keilmuan dan pengalaman seorang peneliti pada akhirnya yang akan ikut menentukan solusi dan penamaan faktor yang dipilih. Jadi, setelah keluaran faktor diketahui, selanjutnya dilakukan penamaan atas faktor yang terbentuk. Untuk itu, peneliti perlu untuk melihat kembali item-item kuesioner atau variabel-variabel pembentuk faktor yang termasuk ke dalam faktor-faktor yang

terbentuk untuk mengenali karakteristiknya masing-masing agar bisa memberikan penamaan yang relevan untuk setiap *underlying factor* yang dihasilkan. Ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Loading faktor dengan rotasi oblimin

Faktor 1		Faktor 2		Faktor 3		Faktor 4		Faktor 5	
P7	0.772	R6	0.900	PBJ12	0.652	ASN3	0.629	K5	0.674
PBJ2	0.768	R5	0.873	PBJ11	0.629	L5	0.553	K4	0.650
PBJ1	0.713	R7	0.597	L1	0.625	ASN8	0.539	K3	0.488
P2	0.668	ASN9	0.482	L2	0.605	ASN2	0.520	K1	0.485
P6	0.659			P5	0.466	R3	0.439		
PBJ3	0.658			ASN10	0.442				
PBJ5	0.565								
P10	0.521								
P1	0.507								
P3	0.503								

Ket: Faktor 1 : Faktor Kegiatan Perencanaan Anggaran

Faktor 2 : Faktor Hambatan Regulasi dan Birokrasi Pemerintah

Faktor 3 : Faktor Kondisi Kerja

Faktor 4 : Faktor Sumber Daya Manusia ASN

Faktor 5 : Faktor Bendaharawan dan Kegiatan Keuangan

Setelah faktor-faktor diberi nama, permasalahan keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada Perangkat Daerah Pemerintah Kota Bogor dapat dijelaskan oleh 5 faktor penyebab sebagai berikut:

1. Faktor Kegiatan Perencanaan Anggaran

Berdasarkan hasil analisis, terdapat 10 variabel yang membentuk faktor kegiatan perencanaan anggaran yaitu adanya kesalahan dalam penentuan kode rekening belanja (P7), kerangka acuan kerja kegiatan yang salah/tidak lengkap (PBJ2), adanya kesalahan dalam pemilihan metode pengadaan barang dan jasa (PBJ1), Adanya duplikasi kegiatan antar Perangkat Daerah (P2), adanya Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Rencana Umum Pengadaan (RUP) yang masih tidak bersesuaian (P6), Jadwal pelaksanaan pengadaan yang tidak sesuai dengan jadwal perencanaan (PBJ3), Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak ditentukan berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar (PBJ5), Kegiatan belum dimasukkan ke Rencana Kebutuhan Barang Milik Daerah (RKBMD) (P10), Perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan (P1), Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah dari harga pasar (P3).

Jika dibandingkan, hasil penelitian Herriyanto (2012) yang menggunakan analisis EFA, terdapat perbedaan yang cukup signifikan, yaitu faktor pertama penelitian dibentuk oleh 6 variabel, sedangkan hasil penelitian ini dibentuk oleh 10 variabel. Dari hasil perbandingan, tidak ada variabel pembentuk yang sama, meskipun sama-sama diberi nama faktor perencanaan, tetapi hasil penelitian ini memberikan penamaan yang lebih spesifik yaitu faktor perencanaan anggaran karena karakteristik variabel-variabel pembentuknya lebih berkorelasi dengan kegiatan perencanaan anggaran daripada kegiatan lainnya. Selain itu, ada variabel faktor pembentuk kegiatan perencanaan anggaran yang masuk kategori faktor administrasi pada hasil penelitian Herriyanto (2012) yaitu salah dalam penentuan kode akun dan masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek, dan satu variabel yaitu kesulitan dalam menentukan HPS yang

dimasukkan ke dalam kategori faktor dokumen pengadaan pada penelitian Herriyanto (2012).

Khusus untuk faktor pertama karena sebagai faktor nomor satu hasil analisis yang mempengaruhi kinerja penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bogor, Peneliti menganalisis jawaban responden per Perangkat Daerah, memperhatikan rata-rata jawaban yang diberikan oleh para responden, seluruh Perangkat Daerah dengan pagu anggaran besar terpengaruh signifikan kinerja penyerapan anggaran belanjanya oleh faktor perencanaan anggaran, meskipun jika diperhatikan variabel per variabel, jawaban para responden dari Perangkat Daerah yang dianalisis cukup beragam. Perangkat Daerah dengan pagu anggaran belanja yang cukup besar adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Dinas Perumahan dan Permukiman, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan dan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor. Meskipun demikian, kebanyakan Perangkat Daerah dengan pagu anggaran yang lebih kecil pun tidak terhindar pula dari pengaruh faktor perencanaan anggaran belanja. Hanya Badan Keuangan dan Aset Daerah, Badan Pendapatan Daerah, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Dinas Sosial, dan Inspektorat Daerah yang terlihat tidak terlalu dipengaruhi kinerja penyerapan anggaran belanjanya oleh faktor perencanaan anggaran, meskipun jika dilihat hanya dari responden per Perangkat Daerah, rasio kecukupan sampelnya masih harus ditingkatkan untuk memperoleh tingkat keterwakilan yang memadai.

2. Faktor Hambatan Regulasi dan Birokrasi Pemerintah

Berdasarkan hasil analisis, terdapat 4 item kuesioner yang membentuk faktor hambatan regulasi dan birokrasi Pemerintah yaitu tingkat pemahaman ASN terhadap regulasi Pemerintah terkait kegiatan pengadaan barang dan jasa Pemerintah (R6), tingkat pemahaman ASN terhadap Regulasi Pemerintah terkait kegiatan perencanaan anggaran dan pengelolaan keuangan (R5), kesesuaian antara proses pengadaan barang dan jasa dilaksanakan dengan regulasi Pemerintah (R7), dan penempatan ASN yang didasarkan kepada skill dan pengalaman atau latar belakang pendidikan yang dimiliki (ASN9).

Faktor regulasi dan birokrasi Pemerintah menjadi faktor nomor dua dalam penelitian ini, tetapi tidak menjadi keluaran hasil penelitian Herriyanto (2012). Meskipun demikian ada variabel pembentuk faktor regulasi dan birokrasi pemerintah yang menjadi variabel pembentuk faktor administrasi pada penelitian Herriyanto (2012), yaitu kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran (pengelolaan keuangan).

3. Faktor Kondisi Kerja

Berdasarkan hasil analisis, terdapat 5 item kuesioner yang membentuk faktor kondisi kerja yaitu adanya adanya addendum kontrak karena *Contract Change Order* (CCO) atau sebab lainnya (PBJ12), kegiatan yang tertunda karena proses pengadaan harus diulang karena gagal tender (PBJ11), adanya *force majeure*: bencana alam atau masalah social (L1), faktor cuaca/iklim yang menghambat penyelesaian kegiatan (L2), durasi waktu penyusunan perencanaan anggaran sampai ditetapkan menjadi Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) (P5), dan tingkat pemahaman Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) terhadap kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya (ASN10).

Faktor kondisi kerja tidak menjadi keluaran dari penelitian Herriyanto (2012), tetapi ada satu variabel pembentuk faktor kondisi kerja yang menjadi variabel pembentuk faktor administrasi dari penelitian Herriyanto (2012) yaitu durasi waktu penyusunan perencanaan anggaran.

4. Faktor Sumber Daya Manusia ASN

Berdasarkan hasil analisis, terdapat 5 item kuesioner yang membentuk faktor pengaruh kegiatan keuangan dan pencairan anggaran Pemerintah, yaitu kesibukan ASN dalam Menyusun Surat Pertanggungjawaban (SPJ) (ASN3), keengganan ASN untuk terlibat dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa karena risiko terjerat kasus hukum (L5), proses serah terima jabatan yang tidak lengkap atau tidak lancar (ASN8), jumlah kegiatan atau penugasan yang ditangani seorang ASN (ASN2), dan kurangnya kegiatan sosialisasi penerapan Regulasi Pemerintah di bidang perencanaan dan keuangan (R3).

Faktor sumber daya manusia menjadi keluaran pada penelitian ini dan penelitian Herriyanto (2012), tetapi dengan variabel pembentuk faktor yang berbeda karena hanya satu variabel pembentuk faktor ini yang sama dalam kedua penelitian yaitu variabel ketakutan ASN terlibat dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa karena takut tersangkut kasus hukum. Selain itu, kedua faktor dalam dua penelitian ini sama-sama didukung oleh 5 variabel pembentuk faktor. Faktor ini sendiri menjadi faktor ketiga dalam penelitian Herriyanto (2012).

5. Faktor Bendaharawan dan Kegiatan Keuangan

Berdasarkan hasil analisis, terdapat 4 item kuesioner yang membentuk faktor pengaruh kegiatan keuangan dan pencairan anggaran Pemerintah, yaitu adanya tambahan pagu karena anggaran belanja tahunan (ABT) yang tidak terduga sebelumnya oleh PPTK (K5), Revisi kegiatan harus menunggu jadwal perubahan ABT (K4), ketidaksesuaian antara jadwal pelaksanaan kegiatan dan jadwal pencairan kas (K3), dan kesalahan atau ketidaklengkapan pada dokumen pengajuan pencairan kepada Bendahara Daerah (K1).

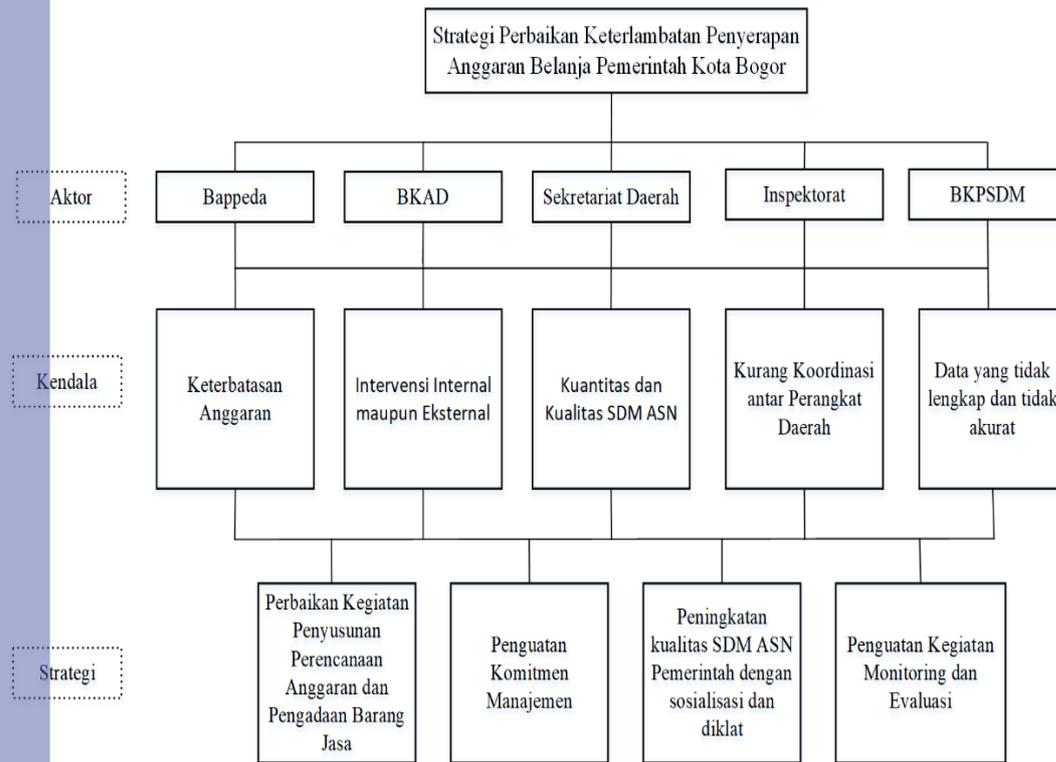
Faktor ini tidak ada dalam hasil penelitian Herriyanto (2012). Faktor kelima dalam penelitian Herriyanto (2012) adalah faktor ganti uang persediaan yang didukung hanya oleh satu faktor saja yaitu variabel kegiatan sudah dilaksanakan dengan uang persediaan tetapi belum diganti melalui ganti uang persediaan. Variabel ini tidak menjadi faktor pembentuk faktor manapun dalam penelitian ini.

Hasil analisis EFA membuktikan bahwa prosedur statistik dapat membantu untuk mendapatkan susunan keluaran data yang lebih baik dan menghasilkan pencampuran dan kombinasi unsur-unsur data yang lebih akurat dalam menjelaskan suatu faktor mendekati fakta sebenarnya di lapangan sehingga dapat diusahakan untuk menyusun suatu strategi perbaikan kinerja anggaran sesuai dengan masalah yang dihadapi.

Penyusunan Strategi Perbaikan Kinerja Penyerapan Anggaran Belanja pada Pemerintah Kota Bogor

Sesuai dengan tujuan penelitian, langkah selanjutnya adalah mencari alternatif strategi yang dapat dipilih untuk memperbaiki kinerja penyerapan anggaran Belanja Pemerintah Kota Bogor dengan cara memperbaiki faktor-faktor penyebab kurangnya kinerja penyerapan anggaran. Langkah awal yang perlu

dilakukan adalah menyusun struktur hirarki. 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. Bagian dari Sekretariat Daerah yang berperan dalam penyusunan, pengelolaan dan pengawasan penggunaan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor adalah Bagian Administrasi Pembangunan dan Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, dan Sekretaris Daerah sendiri selaku Koordinator Pengelola Keuangan Daerah (Bastian, 2006). 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 yang diajukan sebagai solusi yang berasal dari rangkuman saran-saran responden sebagai jawaban atas pertanyaan terbuka dalam kuesioner analisis EFA, digambarkan seperti pada Gambar 7.



Gambar 7. Struktur hirarki AHP pencarian strategi

Hirarki pertama merupakan tujuan dari penelitian ini yaitu menemukan suatu strategi perbaikan keterlambatan penyerapan anggaran. Hirarki kedua adalah aktor atau pelaku yang memiliki peran signifikan atau menjadi *leading sector* dalam manajemen perencanaan dan penyerapan anggaran Belanja Pemerintah Kota Bogor. Aktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) merupakan perangkat daerah yang memiliki peran

utama dalam kegiatan perencanaan anggaran. Berdasarkan Peraturan Walikota Bogor Nomor 122 Tahun 2019 tentang Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Jabatan Struktural di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Bappeda mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang perencanaan pembangunan daerah. Dalam lampiran Peraturan Walikota tersebut disebutkan pula beberapa uraian tugas Kepala Bappeda, antara lain sebagai berikut:

- a. Merumuskan kebijakan umum di bidang perencanaan pembangunan daerah jangka panjang, jangka menengah, dan tahunan.
- b. Menganalisa aspek-aspek perencanaan yang diusulkan oleh perangkat daerah serta masyarakat dalam wilayah Kota Bogor dalam rangka penyusunan perencanaan pembangunan daerah Kota Bogor.
- c. Melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap capaian kinerja/program perencanaan pembangunan daerah.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, Bappeda memiliki peran yang sangat utama dalam kegiatan perencanaan anggaran dan evaluasi pencapaian kinerja anggarannya.

2. Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD)

BKAD mempunyai peran penting dalam pengelolaan dan pemantauan penggunaan anggaran. Berdasarkan Peraturan Walikota Bogor Nomor 124 Tahun 2019 tentang Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Jabatan Struktural di Lingkungan Badan Keuangan dan Aset Daerah Pasal 3, tugas dan fungsi BKAD yaitu:

- a. penyusunan kebijakan teknis di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah;
- b. pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah;
- c. pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah;
- d. pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah;

Berdasarkan uraian di atas, maka BKAD merupakan salah satu aktor dalam manajemen pengelolaan anggaran dan keuangan daerah.

3. Sekretariat Daerah

Sekretariat Daerah merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki peran penting dalam penentuan kebijakan, serta pengelolaan dan evaluasi penggunaan anggaran daerah. Berdasarkan Peraturan Walikota Bogor Nomor 99 Tahun 2019 tentang Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Jabatan Struktural dan Fungsional di Lingkungan Sekretariat Daerah, Pasal 3 menyatakan bahwa fungsi dari Sekretariat Daerah adalah:

- a. pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah;
- b. pengoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja Perangkat Daerah;
- c. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah;
- d. pelayanan administratif dan pembinaan Aparatur Sipil Negara pada Perangkat Daerah;
- e. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Wali Kota sesuai dengan tugas dan fungsinya.



Dalam pelaksanaannya ada dua Bagian pada Sekretariat Daerah yang berperan penting dalam bidang koordinasi penggunaan anggaran dan evaluasinya yaitu Bagian Pengadaan Barang dan Jasa dan Bagian Administrasi Pembangunan.

4. Inspektorat

Inspektorat merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki peran penting dalam bidang pengawasan. Berdasarkan Peraturan Walikota Bogor Nomor 43 Tahun 2020 tentang Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Jabatan Struktural dan Fungsional di Lingkungan Inspektorat, salah satu fungsi utama Inspektorat adalah perumusan pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, revidu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) BKPSDM merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki peran penting dalam perekrutan, penempatan, jenjang karir, dan peningkatan kemampuan SDM ASN Kota Bogor Berdasarkan Peraturan Walikota Bogor Nomor 123 Tahun 2019 tentang Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Jabatan Struktural dan Fungsional di lingkungan BKPSDM. Pasal 2 menyatakan bahwa Badan ini mempunyai tugas membantu Wali Kota dalam melaksanakan fungsi Penunjang Urusan Pemerintahan di bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Hirarki ketiga adalah kendala-kendala di dalam usaha perbaikan kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor yang diperoleh berdasarkan kepada pertimbangan sumber daya modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan program yang dapat dipilih. Adapun kendala-kendala dalam pemilihan program perbaikan yang dapat dipilih adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan Anggaran

Pemerintah Pusat atau Daerah akan selalu dihadapkan pada masalah jika harus menjalankan suatu program di luar batas kemampuan anggarannya. Selain itu, prinsip akuntansi *cost-benefit* pelaksanaan program pun harus menjadi pertimbangan. Jadi, konstraints anggaran atau batasan ketersediaan anggaran dalam penerapan suatu program menjadi salah satu kendala atau batasan yang dimiliki Pemerintah atau pemegang kebijakan. Jika ada beberapa alternatif pilihan program yang dapat dipilih, maka program yang dipilih sebaiknya adalah yang paling efektif dan efisien di mana program yang dipilih;

2. Intervensi Internal maupun Eksternal

Hambatan yang jelas dari intervensi internal adalah kebijakan yang berubah-ubah karena berbagai konflik kepentingan, khususnya kepentingan nonteknis. Perbedaan pandangan dan terutama adalah kepentingan antar individu atau kelompok dalam organisasi merupakan salah satu sumber penyebab sulitnya menjalankan program sesuai dengan perencanaan awal. Selain itu, arahan atasan terhadap tim pengadaan barang jasa juga ikut menjadi penghambat dan mempengaruhi pelaksanaan kegiatan, memaksa terjadi penyimpangan. Pengaruh eksternal terutama berusaha mempengaruhi kegiatan pengadaan barang dan jasa yang mencoba mempengaruhi dan mengintervensi tugas tim pengadaan barang dan jasa, sehingga mengganggu proses pemilihan karena tim pengadaan barang dan jasa menjadi ragu-ragu dalam mengambil keputusan dan

biasanya berujung kepada keputusan hasil evaluasi gagal lelang sehingga mengganggu kelancaran serapan anggaran belanja;

3. Kuantitas dan Kualitas SDM ASN

Ini masalah mendasar dalam birokrasi dan pemerintahan. Jumlah sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara yang selalu kurang dari kebutuhan dan kualitas ASN yang masih harus ditingkatkan. Selain itu, job description yang tidak jelas dan budaya pegawai negeri yang buruk dan tidak profesional. Jika pelaksanaan kegiatan regular tetap ini menjadi salah satu hambatan utama, apalagi jika ada program baru yang harus dijalankan. Jadi, ketika program perbaikan penyerapan anggaran dijalankan, sumber daya manusia yang menjalankan harus memadai dalam hal kuantitas dan kualitas. Sesuatu hal yang sampai saat penelitian ini dijalankan masih tetap menjadi masalah yang harus diselesaikan;

4. Ego sektoral

Masalah kinerja penyerapan anggaran belanja daerah yang buruk adalah masalah bersama antar Perangkat Daerah. Karena itu, komunikasi dan koordinasi perlu untuk terus dilakukan. Masalahnya masing-masing Perangkat Daerah mempunyai kepentingannya masing-masing dan merasa semuanya penting. Oleh karena itu, masih terjadi duplikasi anggaran, atau anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan yang tidak diperlukan, padahal pada Perangkat Daerah lain mungkin anggaran itu dibutuhkan. Ini adalah masalah klasik dalam manajemen pemerintahan yang akhirnya menjadi salah satu hambatan yang cukup nyata dalam usaha perbaikan penyerapan anggaran belanja Pemerintah;

5. Data yang tidak lengkap dan tidak akurat

Proses penyusunan anggaran agar menghasilkan perencanaan yang efektif dan efisien membutuhkan data yang tepat dan berkualitas. Ketidakakuratan data dapat menyebabkan setidaknya kesalahan perencanaan, alokasi sumberdaya pembangunan yang tidak efisien. Salah satu variabel yang membentuk faktor lemahnya kegiatan perencanaan anggaran berdasarkan analisis EFA adalah perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan; dan penyusunan pagu anggaran terlalu rendah dari harga pasar menunjukkan hal ini. Fakta ini menunjukkan bahwa data yang tidak lengkap dan tidak akurat memang menjadi salah satu kendala yang harus dipertimbangkan dan ikut dimasukkan ke dalam analisis AHP pada hirarki kendala.

Hirarki keempat adalah alternatif-alternatif strategi yang dapat dipilih untuk mengatasi faktor-faktor penyebab keterlambatan penyerapan anggaran Belanja Pemerintah Kota Bogor, yang diperoleh dari hasil saran dan masukan dari para responden pada saat penyebaran kuesioner analisis EFA melalui pertanyaan terbuka. Faktor-faktor penyebab ini kedudukannya dalam analisis AHP adalah hirarki kendala yang menjadi target perbaikan. Adapun alternatif pemilihan kebijakannya adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan Kegiatan Penyusunan Perencanaan Anggaran dan Pengadaan Barang Jasa

Berdasarkan analisis EFA, faktor utama yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor adalah faktor perencanaan anggaran terutama yang terkait pengadaan barang jasa Pemerintah. penelitian sebelumnya mendukung hasil analisis bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran (Elim et al, 2018). Kelemahan dalam penyusunan anggaran menjadi



sebab utama. Ketidaklengkapan data pada saat masih tahap perencanaan dan kurangnya koordinasi dan komunikasi antar Perangkat Daerah menjadi suatu kelemahan yang nyata pada saat penyusunan dokumen perencanaan anggaran. Kelemahan informasi menjadi kuncinya sehingga fokus pada saat penyusunan anggaran lebih pada kegiatan rutin dan pekerjaan yang dikuasai saja, sehingga kegiatan yang penting untuk mendukung kegiatan perencanaan seperti pengumpulan data dan koordinasi dengan Perangkat Daerah lain tidak menjadi fokus. Akibatnya adalah terhambatnya kegiatan pada saat tahap pelaksanaan dan pada akhirnya menghambat penyerapan anggaran;Penguatan komitmen manajemen

komitmen manajemen adalah suatu keyakinan dan dukungan yang kuat dari manajemen untuk melakukan, menjalankan, dan mengimplementasikan suatu kebijakan atau program kegiatan yang ditetapkan secara bersama sehingga tujuan atas diterapkannya kebijakan tersebut dapat dicapai. Berdasarkan hasil analisis EFA, salah satu variabel yang mendukung faktor SDM ASN Pemerintah yaitu keengganan ASN untuk terlibat dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa karena risiko terjerat kasus hukum, ini bisa diartikan bahwa terutama para ASN pelaksana merasakan kurangnya dukungan dan perlindungan manajemen dalam Melaksanakan tugasnya. Selain itu, konsistensi pelaksanaan program yang sudah ditetapkan pada pelaksanaannya masih dapat berubah tanpa suatu telaahan yang mendalam terlebih dahulu, sehingga mengurangi kepastian kelangsungan suatu program dan menunjukkan kelemahan secara kelembagaan. Koordinasi dari Perangkat Daerah *leading sector* tentu dibutuhkan agar ada kontrol dan dorongan yang sungguh-sungguh terhadap peningkatan komitmen manajemen ini, karena tentunya bukan sebuah praktik yang benar apabila pernyataan tertulis yang dikeluarkan oleh pimpinan organisasi kemudian tidak dijalankan oleh individu-individu pimpinan itu sendiri;

2. Peningkatan kualitas SDM ASN Pemerintah dengan sosialisasi dan diklat
Masalah sumber daya manusia merupakan masalah yang esensial pada organisasi manapun baik swasta maupun pemerintahan. Hasil analisis EFA pun sudah mengkonfirmasi demikian. Beberapa masalah diantaranya adalah terutama berhubungan dengan kapasitas kualitas para ASN dan penguasaan regulasi-regulasi terkait kegiatan pengelolaan dan pelaksanaan penggunaan anggaran. oleh karena itu kegiatan peningkatan kualitas sumber daya manusia ASN harus dilakukan melalui program pendidikan berkelanjutan dan menambah kuantitas diklat dan sosialisasi, khususnya yang berhubungan dengan pengelolaan anggaran dan regulasi-regulasi yang terkait dengan regulasi pengelolaan keuangan atau regulasi pengadaan barang jasa Pemerintah, karena dari hasil analisis EFA, faktor hambatan regulasi dan birokrasi menjadi faktor nomor tiga penyebab keterlambatan penyerapan anggaran Pemerintah Kota Bogor;
3. Penguatan Kegiatan Monitoring dan Evaluasi;
Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk kebijakan dan program. Bila biasanya pengetatan pengawasan dan evaluasi lebih difokuskan saat akhir masa penggunaan anggaran, sedangkan penggunaan anggaran yang tepat sasaran dan dapat diukur tergantung mulai dari tahap penyusunan perencanaannya. Berdasarkan hasil analisis EFA, kegiatan perencanaan anggaran menjadi salah

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

satu sebab mengapa anggaran mempunyai serapan yang kurang baik. Oleh karena itu, perbaikan sudah harus dimulai dari tahapan penyusunan perencanaan anggaran. salah satu yang bisa diusulkan untuk dilakukan adalah melakukan penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi dari mulai proses perencanaan anggaran, di mana proses koreksi sudah dilakukan sejak awal sehingga meminimalisir hambatan pada saat kegiatan direalisasikan.

Selanjutnya adalah 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 monev 1 orang, dan Pejabat Pengadaan 3 orang, yang hasilnya adalah sebagai berikut:

1. *Leading Sector* Perangkat Daerah

Perangkat Daerah yang menjadi *leading sector* dan mempunyai peranan utama dalam usaha perbaikan kinerja penyerapan anggaran adalah Badan Perencanaan dan Pembangunan (Bappeda), Sekretariat Daerah, Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD), Inspektorat Daerah, dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). 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, diikuti oleh Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) dengan skor 0,264, Badan Perencanaan dan Pembangunan (Bappeda) dengan skor 0,207, Inspektorat Daerah dengan skor 0,116 dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan skor 0,081. Sebagai catatan, 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. Oleh karena itu, BKPSDM pun tetap mempunyai peranan yang signifikan dalam usaha perbaikan kinerja penyerapan anggaran. secara lengkap hasil analisis AHP untuk *leading sector* dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil pengolahan AHP untuk Aktor

Aktor	Bappeda	Sekretariat Daerah	BKAD	Inspektorat Daerah	BKPSDM	<i>Normalized Principal Eigenvector</i>
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

Berdasarkan hasil analisis AHP, Sekretariat Daerah adalah pemegang peranan utama dalam usaha perbaikan kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor dengan skor 0,333. Mengacu kepada Perwali Nomor 99 Tahun 2019 tentang uraian tugas dan fungsi Sekretariat Daerah, tugas utamanya adalah selaku koordinator penyusunan kebijakan daerah dan pelaksanaan tugas Perangkat Daerah. Selain itu, fungsi lainnya adalah fungsi monitoring dan

evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah dan pembinaan Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kota Bogor. Jadi, hasil dari analisis AHP yang menunjukkan Sekretariat Daerah sebagai rangking pertama dalam analisis dalam perannya dalam usaha perbaikan penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor sangat bersesuaian dengan tugas dan fungsi dari Sekretariat Daerah yang diatur oleh Peraturan Walikota. Selain itu, berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 58 Tahun 2005 Pasal 5 Ayat 4 yang menyatakan bahwa sekretaris daerah adalah koordinator pengelolaan keuangan daerah dan pada Pasal 6 Ayat 1 yang menyatakan tugas-tugas koordinator keuangan daerah adalah:

- 1) Penyusunan dan pelaksanaan kebijakan pengelolaan APBD;
- 2) Penyusunan dan pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang daerah;
- 3) Penyusunan rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD;
- 4) Penyusunan Raperda APBD, perubahan APBD, dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD;
- 5) Tugas-tugas Pejabat perencana daerah, PPKD dan Pejabat pengawas keuangan daerah, dan
- 6) Penyusunan laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD. Pada Pasal 6 Ayat 2, juga menyatakan tugas-tugas lain dari koordinator pengelolaan keuangan daerah, yaitu:
 - 1) Memimpin tim anggaran pemerintah daerah;
 - 2) Menyiapkan pedoman pelaksanaan APBD;
 - 3) Menyiapkan pedoman pengelolaan barang daerah;
 - 4) Memberikan persetujuan pengesahan DPA SKPD;
 - 5) Melaksanakan tugas-tugas koordinasi pengelolaan keuangan daerah lainnya.

Terkait posisi Sekretariat Daerah sebagai *the key leader*, poin-poin pada Pasal 6 Ayat 1 nomor 1 sampai dengan 4 berhubungan erat dengan faktor utama penyebab keterlambatan penyerapan anggaran yaitu faktor kegiatan perencanaan anggaran. Tindakan perbaikan dan peningkatan kualitas dan intensitas peran Sekretariat Daerah selaku koordinator pengelolaan keuangan daerah dibutuhkan di sini. Keterlibatan dari Sekretariat Daerah melalui alat-alat organisasi yang dimilikinya harus lebih diintensifkan, yaitu Sekretaris Daerah sendiri selaku koordinator, dibantu oleh alat organisasi Sekretariat Daerah yaitu terutama Bagian Pengadaan Barang dan Jasa selaku administrator kegiatan barang dan jasa, dan Bagian Administrasi Pembangunan selaku administrator kegiatan monitoring dan evaluasi kegiatan. Peningkatan program kerja, kualitas kerja dan kualitas para SDM ASN nya pada dua Bagian ini adalah sangat penting dalam membantu perbaikan kinerja penyerapan anggaran belanja secara berkesinambungan.

Dalam hubungannya dengan alternatif strategi yang diusulkan, Sekretariat Daerah diharapkan untuk lebih berfokus pada strategi peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa. Hasil analisis AHP mengkonfirmasi hal ini. Alternatif strategi ini memperoleh skor tertinggi yaitu 0,340. Ini sesuai dengan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah pada pada PP Nomor 58 Tahun 2005 dan Perwali Kota Bogor Nomor 99 Tahun 2019. Hasil lengkap analisis AHP untuk alternatif strategi yang disarankan untuk dilakukan

oleh Sekretariat Daerah ditunjukkan seperti pada Tabel 7.

Tabel 7. Analisis AHP untuk strategi Sekretariat Daerah

Inspektorat Daerah	Normalized Principal Eigenvector
Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa	0,267
Penguatan komitmen manajemen	0,236
Peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat	0,132
Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi	0,365

Selanjutnya, Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) dipilih para responden pada urutan kedua dengan skor 0,264. Posisi Perangkat Daerah ini strategis karena merangkap tugas sebagai PPKD (Pejabat Pengelola Keuangan Daerah) dan BUD (Bendahara Umum Daerah). Menurut PP (Peraturan Pemerintah) Nomor 58 Tahun 2005 dan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 Pasal 7, tugas selaku PPKD adalah sebagai berikut:

- 1) Menyusun dan Melaksanakan kebijakan pengelolaan keuangan daerah;
- 2) Menyusun rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD; Melaksanakan pemungutan pendapatan daerah yang ditetapkan dengan peraturan daerah;
- 3) Melaksanakan fungsi Bendahara umum daerah (BUD);
- 4) Menyusun laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD; dan
- 5) Melaksanakan tugas lainnya berdasarkan kuasa yang dilimpahkan oleh Kepala Daerah.

PPKD dalam Melaksanakan fungsinya selaku BUD berwenang:

- 1) Menyusun kebijakan dan pedoman pelaksanaan APBD;
- 2) Mengesahkan DPA SKPD/DPPA SKPD;
- 3) Melakukan Pengendalian pelaksanaan APBD;
- 4) Memberikan petunjuk teknis pelaksanaan sistem penerimaan dan Pengeluaran kas daerah;
- 5) Melaksanakan pemungutan pajak daerah;
- 6) Menetapkan Surat Penyediaan dana (SPD);
- 7) Menyiapkan pelaksanaan pinjaman dan pemberian pinjaman atas nama pemerintah daerah;
- 8) Melaksanakan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan daerah;
- 9) Menyajikan informasi keuangan daerah;
- 10) Melaksanakan kebijakan dan pedoman pengelolaan serta penghapusan barang milik daerah.

Selaku PPKD, Poin 1 sampai dengan 5, dan selaku BUD, poin 1, 2, 3, 5, dan 6 mempunyai hubungan yang erat dengan faktor keempat penyebab keterlambatan penyerapan anggaran yaitu pengaruh kegiatan keuangan dan pencairan anggaran Pemerintah. Peningkatan kinerja dan intensitas peranan BKAD bukan hanya dari kegiatan pencairan anggaran melainkan sejak proses perencanaan anggaran. Dalam hubungan dengan alternatif strategi yang diusulkan, BKAD disarankan untuk mengutamakan strategi peningkatan kualitas

perencanaan anggaran dan kegiatan pengadaan barang jasa. Usulan strategi ini memperoleh skor tertinggi untuk BKAD yaitu 0,340. Selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Analisis AHP untuk strategi BKAD

Badan Keuangan dan Aset Daerah	Normalized Principal Eigenvector
Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa	0,340
Penguatan komitmen manajemen	0,252
Peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat	0,146
Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi	0,262

Selanjutnya, para responden memilih Bappeda sebagai *leading sector* urutan ketiga. Tugas dan fungsi dari Bappeda mempunyai hubungan yang kuat dengan faktor utama penyebab keterlambatan penyerapan anggaran yaitu faktor kegiatan perencanaan anggaran. sebagai badan yang khusus menangani perencanaan daerah, Bappeda mempunyai tugas untuk menyiapkan rancangan RPJP (Rencana Pembangunan Jangka Panjang) Daerah sesuai dengan UU Nomor 25 Tahun 2004 Pasal 10 Ayat 2, dan juga bertugas untuk menyelenggarakan musyawarah perencanaan pembangunan jangka panjang daerah sesuai dengan UU Nomor 25 Tahun 2004 Pasal 11 Ayat 3. Ini menunjukkan bahwa peranan Bappeda dalam kegiatan perencanaan anggaran berhubungan dengan banyak aspek eksternal, karena kegiatan perencanaan sangat dipengaruhi oleh dinamika sosial dan politik yang bersifat dinamis dari waktu ke waktu. Ini merupakan tantangan tersendiri bagi Bappeda karena dituntut selalu meningkatkan performa sepanjang waktu, karena selain melaksanakan fungsi sebagai lembaga yang menyiapkan perencanaan daerah, juga harus melakukan upaya pengembangan kelembagaan agar mampu selalu menyesuaikan diri dengan kondisi yang dihadapi, menyusun perencanaan yang partisipatif dan menumbuhkan budaya perencanaan pada Perangkat Daerah lain sehingga benar-benar dapat memperbaiki kinerja penyerapan anggaran, karena kegiatan perencanaan sangat berpengaruh terhadap realisasi penyerapan anggaran, dan karena tupoksi dari Bappeda memang lebih berfokus pada kegiatan perencanaan, hasil analisis AHP memkonfirmasi fakta ini. Ditunjukkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Analisis AHP untuk strategi Bappeda

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda)	Normalized Principal Eigenvector
Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa	0,604
Penguatan komitmen manajemen	0,121
Peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat	0,104
Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi	0,172

Urutan keempat posisi *leading sector* Perangkat Daerah untuk perbaikan kinerja penyerapan anggaran adalah Inspektorat Daerah. Berdasarkan PP Nomor 72 Tahun 2019 Pasal 33, beberapa fungsi Inspektorat Daerah adalah perumusan

kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitas Pengawasan, pelaksana internal, dan pelaksanaan Pengawasan untuk tujuan tertentu. Penekanan Inspektorat Daerah yang lebih kepada Pengawasan dan evaluasi seharusnya harus lebih ditingkatkan mulai dari awal mula rencana anggaran mulai disusun, karena berdasarkan hasil analisis EFA didapatkan hasil yang menyatakan bahwa faktor utama yang paling berpengaruh terhadap kinerja penyerapan anggaran adalah faktor kegiatan perencanaan anggaran. Ini menunjukkan jika keterlibatan Inspektorat Daerah sangat diharapkan sejak dari awal perencanaan anggaran.

Sesuai dengan tugas dan fungsi dari Inspektorat Daerah, dalam pemilihan strategi perbaikan kinerja penyerapan anggaran, hasil skor tertinggi untuk alternatif strategi adalah penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi dengan skor 0,365. Hasil lengkap perhitungan lengkap ditunjukkan pada Tabel 10. Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi ini dapat menjadi jalan bagi Inspektorat untuk mereformasi tugas dan fungsinya dari sejak awal perencanaan anggaran karena kesalahan-kesalahan pada tahap perencanaan ternyata sangat berpengaruh terhadap kinerja penyerapan anggaran.

Tabel 10. Analisis AHP untuk strategi Inspektorat

Inspektorat Daerah	Normalized Principal Eigenvector
Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa	0,267
Penguatan komitmen manajemen	0,236
Peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat	0,132
Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi	0,365

Urutan kelima *leading sector* Perangkat Daerah menurut para responden adalah BKPSDM. Pertimbangan BKPSDM menjadi salah satu *leading sector* pada usaha perbaikan kinerja penyerapan anggaran adalah karena hasil dari analisis EFA mengkonfirmasi bahwa salah satu faktor yang menjadi sebab kurangnya kinerja penyerapan anggaran adalah faktor sumber daya manusia ASN. Oleh karena itu, BKPSDM menjadi salah satu *leading sector* Perangkat Daerah dalam usaha perbaikan kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor yang berfokus kepada peningkatan kualitas SDM ASN. Hasil analisis AHP yang lebih lengkap ditunjukkan pada Tabel 11.

Tabel 11. Analisis AHP untuk strategi BKPSDM

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)	Normalized Principal Eigenvector
Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa	0,125
Penguatan komitmen manajemen	0,253
Peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat	0,477
Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi	0,144

2. Kendala

Dalam rangka untuk menjalankan strategi-strategi yang diusulkan untuk memperbaiki kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor, tentu ada konstrains atau hambatan-hambatan yang berpotensi menjadi 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. Secara lengkap hasil analisis AHP untuk kendala dapat dilihat pada tabel 12.

Tabel 12. Analisis 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

Menurut pendapat responden, kendala utama yang dihadapi pada saat pelaksanaan perbaikan kinerja penyerapan anggaran adalah intervensi internal maupun eksternal dengan skor 0,333. Anggaran dan penggunaannya memang merupakan hal yang boleh jadi sangat menarik bagi para pemegang kepentingan baik dari sisi birokrasi maupun kalangan luar sehingga pada saat penyusunan anggaran dan pada saat eksekusi dari anggaran banyak menimbulkan keraguan dari para pelaksana di lapangan seperti pengguna anggaran, pejabat pembuat komitmen, tim pengadaan barang dan jasa dan pejabat pelaksana teknis kegiatan. Hal ini menyebabkan keputusan lambat untuk diambil dan pada akhirnya membuat eksekusi anggaran terlambat untuk diserap. Hasil dari analisis AHP berdasarkan hubungan antara intervensi internal maupun eksternal dan pilihan strategi perbaikan penyerapan anggaran yang dipilih oleh para responden mengkonfirmasi masalah ini, dan menyatakan bahwa kendala utama yang paling mempengaruhi jika strategi peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa dijalankan adalah intervensi internal maupun eksternal. Ditunjukkan pada Tabel 13.

Tabel 13. Analisis AHP untuk kendala Keterbatasan Anggaran

Intervensi internal maupun eksternal	<i>Normalized Principal Eigenvector</i>
Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa	0.341
Penguatan komitmen manajemen	0.321
Peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat	0.146
Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi	0.192

Kendala kedua menurut responden adalah kuantitas dan kualitas sumber daya manusia ASN dengan skor 0,232. Ini merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh para responden di mana secara umum Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah masih kekurangan tenaga-tenaga ASN yang dibutuhkan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Pejabat Negara, di antaranya adalah pernyataan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Cahyo Kumolo yang menyatakan bahwa Negara saat ini kelebihan tenaga ASN yang tidak diperlukan, tetapi kekurangan tenaga ASN yang dibutuhkan (Tempo, 20 Juni 2020). Berdasarkan hasil analisis EFA, salah satu faktor penyebab kinerja penyerapan anggaran yang kurang adalah faktor sumber daya manusia ASN. Pada saat pengaplikasian strategi perbaikan anggaran pun mayoritas responden menyatakan kendala kuantitas dan kualitas sumber daya manusia ASN dapat menjadi salah satu hambatan utama. Hanya dengan ASN yang berkualitas dan memadai, program-program Pemerintah dapat dijalankan dengan baik dan lancar. Jadi, bukan hanya jumlahnya yang cukup, tetapi juga kualitas ASN pun sangat berpengaruh, profesionalisme dan ketrampilan teknis para ASN sangat diperlukan. Berdasarkan hasil analisis AHP terhadap pendapat para responden mengkonfirmasi bahwa hambatan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia ASN ini terutama akan sangat mempengaruhi strategi atau program peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan kegiatan pengadaan barang dan jasa jika strategi ini diterapkan untuk memperbaiki kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 14.

Tabel 14. Analisis AHP untuk kendala Kuantitas dan Kualitas SDM ASN

Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia ASN	<i>Normalized Principal Eigenvector</i>
Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa	0.396
Penguatan komitmen manajemen	0.153
Peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat	0.288
Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi	0.164

Kendala ketiga menurut para responden adalah kendala keterbatasan anggaran dengan skor AHP 0,154. Ini merupakan masalah klasik dan mendasar yang hampir selalu dirasakan oleh hampir semua pemerintahan daerah di mana ketika hendak menjalankan suatu program baru selalu terkendala masalah kecukupan anggaran. Isu utama adalah anggaran yang terbatas diperebutkan oleh lintas

sektor, tapi pada akhirnya tidak dapat diserap dengan baik, dan ketika hendak diaplikasikan program untuk memperbaiki kinerja anggaran, diperlukan tambahan anggaran pula. Anggaran yang diperlukan tidak mencukupi, akhirnya program perbaikan penyerapan anggaran pun tidak dapat dijalankan dengan baik, yang pada akhirnya tidak ada program perbaikan penyerapan anggaran yang dapat dijalankan, dan kinerja penyerapan anggaran pun pada akhirnya tetap buruk dari tahun ke tahun. Berdasarkan analisis AHP, kendala keterbatasan anggaran akan paling mempengaruhi penerapan strategi atau program peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan kegiatan pengadaan barang dan jasa dengan skor yang sangat signifikan yaitu 0,418. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 15.

Tabel 15. Analisis AHP untuk kendala Keterbatasan Anggaran

Keterbatasan anggaran	Normalized Principal Eigenvector
Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa	0.418
Penguatan komitmen manajemen	0.140
Peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat	0.254
Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi	0.188

Kendala keempat menurut para responden adalah kendala data yang tidak lengkap dan tidak akurat dengan skor 0,144. Pada saat penerapan strategi atau program untuk memperbaiki kinerja penyerapan anggaran, kendala data yang tidak lengkap dan tidak akurat akan sangat mempengaruhi terutama kegiatan peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan kegiatan pengadaan barang jasa. Hubungan ini dikonfirmasi oleh hasil analisis AHP dengan skor 0,434. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 16. Dengan demikian, apapun strategi yang akan dipilih atau diterapkan nantinya, pertimbangan data yang tidak lengkap dan tidak akurat harus menjadi bahan pertimbangan. Tindakan pengumpulan data harus bisa lebih dicermati dan indakan konfirmasi harus dilakukan, agar tindakan perbaikan dapat diterapkan dengan tepat.

Tabel 16. Analisis AHP untuk kendala data yang tidak lengkap dan tidak akurat

Data yang tidak lengkap dan tidak akurat	Normalized Principal Eigenvector
Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa	0.434
Penguatan komitmen manajemen	0.161
Peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat	0.172
Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi	0.233

Kendala kelima menurut responden adalah ego sektoral dengan skor 0,124. Jika tindakan perbaikan ingin dilaksanakan, maka aparat birokrasi dan perangkat daerah terkait harus mau saling berkoordinasi dan tidak merasa paling penting ketika berhubungan dengan program kerjanya masing-masing. Pada akhirnya akan sulit untuk membangun satu pemerintahan yang utuh dan akan sulit

mencapai perbaikan penyerapan anggaran yang diharapkan. Ego sektoral terutama berhubungan dengan penguatan komitmen manajemen, meskipun ego sektoral lebih kepada kacamata internal yang melihat ke pihak eksternal, sedangkan penguatan komitmen manajemen dapat berasal dari pihak internal maupun eksternal, tapi lebih kepada kepentingan pusat terhadap Perangkat Daerah yang menjadi subordinat organisasi Pemerintah Daerah. Fakta ini dikonfirmasi oleh hasil analisis AHP karena mendapatkan skor tertinggi yaitu 0,349. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17. Analisis AHP untuk kendala ego sektoral

Ego sektoral	Normalized Principal Eigenvector
Peningkatan kualitas kegiatan perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa	0.287
Penguatan komitmen manajemen	0.349
Peningkatan kualitas ASN Kota Bogor dengan sertifikasi dan diklat	0.143
Penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi	0.220

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. Ditunjukkan pada Tabel 18.

Tabel 18. Analisis 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

Tabel 18. Analisis AHP hubungan Strategi dan *Leading Sector* (lanjutan)

Aktor	Bappeda	Sekretariat Daerah	BKAD	Inspektorat Daerah	BKPSDM	Total Nilai
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

Sayangnya, 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, bila dibandingkan dengan alternatif-alternatif strategi yang lain. Ini 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. Hasil lengkap perhitungan AHP dapat dilihat pada Tabel 19.

Tabel 19. Analisis 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

Satu hal yang menarik adalah salah satu alternatif strategi yang menjadi prioritas yaitu penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi mendapatkan skor terendah yaitu 0,194. Ini dapat diartikan bahwa alternatif strategi ini adalah strategi yang paling efektif untuk dijalankan karena termasuk salah satu alternatif strategi yang paling efektif dengan tingkat kesulitan yang paling rendah.

Penyusunan Program Kegiatan

Setelah strategi perbaikan penyerapan anggaran dipilih, perlu disusun program kegiatan agar usaha perbaikan penyerapan anggaran benar-benar dapat direalisasikan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Strategi prioritas yaitu perbaikan kegiatan penyusunan perencanaan anggaran dan pengadaan barang dan jasa diterjemahkan ke dalam suatu program Peningkatan Kualitas Penyusunan Perencanaan Anggaran Belanja Daerah dan dipecah ke dalam dua kegiatan yaitu pertama adalah Pembentukan Tim Koordinasi Perbaikan Penyusunan Perencanaan Anggaran Belanja Daerah dengan dua sasaran kegiatan yaitu pertama adalah penentuan roadmap untuk menentukan berapa lama target perbaikan diharapkan akan dicapai, dan atau memutuskan jika dibutuhkan kegiatan baru untuk mendukung program perbaikan penyerapan anggaran dengan sasaran kegiatan diharapkan dapat dicapai dalam jangka waktu satu tahun; kedua adalah percepatan penyusunan rencana kerja dan Pra-RKA (rencana kerja dan anggaran) tingkat Kota Bogor untuk memberikan waktu lebih kepada para perencana anggaran untuk mengumpulkan data dan menyusun perencanaan anggaran yang lebih baik untuk Perangkat Daerahnya masing-masing dengan sasaran kegiatan diharapkan dapat dicapai dalam jangka waktu lima tahun; Kegiatan yang kedua adalah peningkatan kualitas layanan UKPBJ (Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa) dengan sasaran kegiatan adalah peningkatan akuntabilitas dan performa timpengadaan barang dan jasa daerah termasuk diantaranya adalah meningkatkan kualitas PPK (Pejabat Pembuat Komitmen) dan PP (Pejabat Pengadaan) agar dapat tercapai peningkatan kualitas pengadaan barang dan jasa sesuai dengan aturan yang ada sehingga dapat mendukung perbaikan penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor dengan sasaran kegiatan diharapkan dapat dicapai dalam jangka waktu tiga tahun. Penanggung jawab program Pembentukan Tim Koordinasi Perbaikan Penyusunan Perencanaan Anggaran Belanja Daerah adalah Sekretariat Daerah yang akan lebih efektif dipimpin oleh Sekretaris Daerah dibantu oleh Bagian Administrasi Pembangunan dan Bagian Pengadaan Barang dan Jasa sebagai perangkat pendukung Sekretariat Daerah yang berhubungan dengan pengelolaan dan pengawasan penggunaan anggaran belanja. Anggota dari tim ini sebaiknya adalah Perangkat Daerah yang berhubungan dengan perencanaan, pengelolaan dan pengawasan anggaran yaitu BKAD (Badan Keuangan dan Aset Daerah), Bappeda (Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah), dan Inspektorat Daerah.

Strategi alternatif pendukung yang diusulkan ada dua yaitu penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi dan peningkatan kualitas SDM ASN Pemerintah dengan sosialisasi dan diklat. Strategi yang pertama diterjemahkan ke dalam program penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi (monev) dengan sasaran kegiatan adalah kegiatan monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan dengan sasaran kegiatan yaitu peningkatan kualitas monitoring dan pengawasan dari sejak kegiatan perencanaan anggaran, tahap pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi saat pekerjaan selesai dilaksanakan sehingga lebih komprehensif dengan sasaran kegiatan diharapkan dapat dicapai dalam jangka waktu lima tahun. Strategi yang kedua diterjemahkan ke dalam program peningkatan kualitas SDM ASN dengan kegiatan peningkatan kualitas dan kapabilitas ASN dalam penguasaan manajemen perencanaan dan penggunaan anggaran dengan sasaran kegiatan adalah peningkatan kualitas dan kapabilitas ASN dalam pengelolaan manajemen anggaran dan penggunaannya karena diharapkan dengan peningkatan penguasaan kemampuan manajerial dalam pengelolaan anggaran terutama untuk para PPTK dan staf PPTK maka proses eksekusi anggaran kegiatan dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien dan menghilangkan keragu-raguan para pengelola anggaran



agar sesuai dengan target perencanaan awal. Ini diharapkan dapat dicapai dalam jangka waktu tiga tahun.

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. Selain itu, perlu dijelaskan juga bahwa program penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi (monev) merupakan aktualisasi dari dua strategi yaitu strategi penguatan kegiatan monitoring dan evaluasi dan strategi penguatan komitmen manajemen. Gambaran usulan program kegiatan secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 20.

Tabel 20. 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

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

5 SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Ada lima faktor yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor yaitu faktor perencanaan anggaran terutama terkait pengadaan barang dan jasa, faktor hambatan regulasi dan birokrasi Pemerintah, faktor kondisi kerja, faktor sumber daya manusia ASN, dan faktor pengaruh kegiatan keuangan dan pencairan anggaran Pemerintah;
2. 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 simpulan, dapat disarankan hal-hal 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.
3. Penelitian ini belum sempurna, masih banyak topik yang belum dapat dibahas secara lebih mendalam karena keterbatasan waktu dan biaya yang diharapkan dapat diteruskan oleh peneliti lain. Analisis EFA lebih kepada meringkas faktor-faktor penyebab keterlambatan penyerapan anggaran belanja dan masih harus dikonfirmasi seberapa besar pengaruh setiap faktor ini terhadap penyerapan anggaran belanja, karena itu, diharapkan ada penelitian lanjutan menggunakan *confirmatory faktor analysis* (CFA) dengan tujuan mengkonfirmasi hasil dari analisis EFA pada penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Anfujatin. 2016. "Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja pada SKPD Kabupaten Tuban". *DIA, Jurnal Administrasi Publik* Vol. 14 No. 1 Juni 2016: 1 – 18.
- Cerny CA, Kaiser HF. 1977. *A Study of A Measure of Sampling Adequacy for Factor-Analytic Correlation Matrices. Multivariate Behavioral Research*, 12(1), 43-47
- Crosson SV, Needles BE. 2011. *Managerial Accounting*. 9th Edition. South-Western: Cengage Learning.
- Elim MA, Ndaparoka DS, Tomasowa TED. 2018. "Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang". *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Audit* Vol. 3 No. 2, Desember 2018: 46 – 56.
- Fabrigar, Leandre R, Wegener, Duane T, MacCallum RC, Strahan EJ. 1999. "Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research". *Psychological Methods*. 4 (3): 272–299
- Falatehan AF. 2016. *Analytical Hierarchy Process (AHP): Teknik Pengambilan Keputusan untuk Pembangunan Daerah*. Yogyakarta (ID): Indomedia Pustaka
- Febrianti D. 2015. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rendahnya Penyerapan Anggaran Proyek pada Badan Pengembangan Wilayah Suramadu. Tesis. Surabaya (ID): Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Heir JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. 2014. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Herriyanto H. 2012. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah Jakarta. Tesis. Jakarta (ID): Universitas Indonesia.
- Hooper D. 2012. *Exploratory Factor Analysis*. Dublin: Institute of Technology.
- [Kemenkeu] Kementerian Keuangan. 2020. Deskripsi dan Analisis APBD [internet]. [diacu 2020 Juli 08]. Tersedia dari: <http://www.djpk.kemenkeu.go.id/visual/#/>.
- [Kemenkeu] Kementerian Keuangan. 2005. Peraturan Menteri Keuangan No. 249 Tahun 2011 Tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara /Lembaga. Jakarta (ID): Kemenkeu.
- Kumar R. 2014. *Research Methodology: a step-by-step guide for beginners*. 4th Edition. London: Sage Publications Ltd.
- Lord FM, Novick MR. 1968. *Statistical Theories of Mental Test Scores*. Reading, MA: Addison-Wesley. [Google Scholar]
- Mankiw NG. 2012. *Principles of Macro Economics*. 6th Edition. South-wetan: Cengage Learning.
- Menteri Tjahjo Kumolo Berencana Kurangi ASN yang Tak Produktif. 2020. *Tempo.co* [internet] [diakses 28 Juni 2020]. Tersedia dari: <https://nasional.tempo.co/read/1355728/menteri-tjahjo-kumolo-berencana-kurangi-asn-yang-tak-produktif/full&view=ok>, Miliasih. 2012. Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/

- Lembaga TA 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru. Tesis. Jakarta (ID): Universitas Indonesia.
- Parluhutan JV. 2015. Strategi Optimalisasi Penyerapan Anggaran Pada Dinas Binamarga Dan Sumber Daya Air Kota Bogor. Tesis. Institut Pertanian Bogor.
- Pemerintah Kota Bogor. 2019. Peraturan Walikota Bogor Nomor 95 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Perangkat Daerah. Bogor (ID): Sekretariat Daerah.
- Pemerintah Kota Bogor. 2019. Peraturan Walikota Bogor Nomor 99 Tahun 2019 tentang Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Jabatan Struktural Di Lingkungan Sekretariat Daerah. Bogor (ID): Sekretariat Daerah.
- Pemerintah Kota Bogor. 2019. Peraturan Walikota Bogor Nomor 122 Tahun 2019 tentang Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Jabatan Struktural di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. Bogor (ID): Sekretariat Daerah.
- Pemerintah Kota Bogor. 2019. Peraturan Walikota Bogor Nomor 123 Tahun 2019 tentang Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Jabatan Struktural di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bogor (ID): Sekretariat Daerah.
- Pemerintah Kota Bogor. 2019. Peraturan Walikota Bogor Nomor 124 Tahun 2019 tentang Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Jabatan Struktural di Lingkungan Badan Keuangan Dan Aset Daerah. Bogor (ID): Sekretariat Daerah.
- Pemerintah Kota Bogor. 2020. Peraturan Walikota Bogor Nomor 43 Tahun 2020 tentang Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Jabatan Struktural di Lingkungan Inspektorat Daerah. Bogor (ID): Sekretariat Daerah.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2005. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. 1999. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Jakarta (ID): Sekretariat Daerah.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Purtanto. 2015. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Daerah: Proses Pengadaan Barang/Jasa. Tesis. Surakarta (ID): Universitas Sebelas Maret.
- 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 Vol. 3 No. 2 September 2017: 213 – 222.
- Rini WS, Ruwanti G. 2016. "Analisis Anggaran dan Realisasi Kegiatan Keuangan pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan". Jurnal Spread Vol. 6 No. 1 April 2016: 63 – 72.
- Rozai MA, Subagiyo L. 2015. "Optimalisasi Penyerapan Anggaran dalam Rangka Pencapaian Kinerja Organisasi (Studi



- Kasus Pada Inspektorat Kabupaten Boyolali)". *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 9 No. 1 Juni 2015: 72 – 89.
- Ruscio J, Roche B. 2012. "*Determining the number of factors to retain in an exploratory factor analysis using comparison data of a known factorial structure*". *Psychological Assessment*. **24** (2): 282–292
- Saaty TL. 1994. *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with Analytical Hierarchy Process*. Pittsburgh (USA): RWS Publications.
- Samuelson P, Nordhaus WD. 1998. *Economics*. 16th Edition. Massachusetts: Cambridge.
- [Setda] Sekretariat Daerah Kota Bogor. 2015. Laporan Monitoring dan Evaluasi Anggaran Pemerintah Kota Bogor Tahun 2015. Bogor (ID): Adbang PBJ.
- [Setda] Sekretariat Daerah Kota Bogor. 2016. Laporan Monitoring dan Evaluasi Anggaran Pemerintah Kota Bogor Tahun 2016. Bogor (ID): Adbang PBJ.
- Setyawan A. 2016. Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah Pembayaran KPPN Bojonegoro Tahun Anggaran 2015. Tesis. Surabaya (ID): Universitas Airlangga.
- Sharma S. 1996. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John wiley & Sons, Inc.
- Tabaschnick BG, Fidell LS. 2013. *Using Multivariate Statistics*. 6th Edition. Northridge: California State University.
- Tabel R Statistika dan Cara Membacanya. 2013. Rumushitung.com [internet] [diakses 28 Juni 2020]. Tersedia dari: <https://rumushitung.com/2013/06/08/tabel-r-statistika-dan-cara-membacanya/>
- [TEPRA] Tim Evaluasi dan Pengawasan Realisasi Anggaran. 2018. Profil Pemanfaatan Monev oleh K/L/D/I [internet]. [diakses 2018 Desember 31]. Tersedia dari: <http://www.monev.lkpp.go.id>
- Velicer WF. 1976. "*Determining the number of components from the matrix of partial correlations*". *Psychometrika*. **41**: 321–327
- Wijanto S. 2008. *Structural Equation Modelling* dengan Lisrel 8.8. Graha Ilmu, Yogyakarta
- 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



BIODATA PENULIS

Gustawan Rachman, lahir pada 08 Desember 1975 di Kota Bogor, Jawa Barat. Mendapatkan pendidikan formal pada SDN Pabrik Gas IV Kota Bogor dan lulus tahun 1987. Selanjutnya meneruskan sekolah di SMP Negeri 3 Kota Bogor, tamat tahun 1990, dan di SMA Negeri 3 Kota Bogor, tamat tahun 1993, meneruskan pendidikan pada Diploma 3 Sastra Perancis Universitas Indonesia, tahun berikutnya, pindah ke jurusan Strata 1 Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran Bandung, tetapi gagal untuk menyelesaikan pendidikan karena alasan kesehatan. Pada tahun 2002, kembali kuliah pada Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta Depok dan Alhamdulillah kali ini berhasil lulus pada tahun 2005.

Setelah lulus dari Politeknik Negeri Jakarta, sempat kesulitan membangun karir. berpindah-pindah dari menjadi Telemarketing KTA, Marketing CC, *freelancer* pengawas ujian TOEIC, Staf Keuangan Perusahaan, dan guru Bimbingan Belajar. Pada akhirnya keberuntungan kembali datang pada tahun 2009, ketika berhasil lulus ujian tes masuk CPNS pada Pemerintah Kota Bogor untuk formasi tahun 2010. Mulai tahun 2010 sampai dengan sekarang, Penulis terus berkarir sebagai PNS pada Pemerintah Kota Bogor, mulai dari Penugasan awal pada Subbag Keuangan Dinas Kesehatan Kota Bogor, kemudian pada tahun 2013 dipindahkan ke Subbag Perencanaan dan Pelaporan Dinas Kesehatan Kota Bogor, dan pada tahun 2017 dipindahkan menjadi Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa pada Sekretariat Daerah Kota Bogor sampai dengan sekarang.

Tahun 2011, Penulis melanjutkan studi S1 pada jurusan Ekonomi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka dan berhasil lulus pada tahun 2014. Petualangan di kampus sempat berhenti sampai dengan tahun 2016 di mana Penulis meneruskan studi S2 pada Program Studi Magister Manajemen Pembangunan Daerah Institut Pertanian Bogor dan Alhamdulillah dinyatakan lulus pada tahun 2020.

Ada sedikit kisah inspiratif dari Penulis. Pada Tahun 2001 pada saat menemani Almarhum Ayahanda yang sedang sakit keras di Rumah Sakit, Ayah sempat berpesan kepada Penulis untuk menyelesaikan studi di Universitas. Ini salah satu kejadian yang sangat inspiratif dan menggugah bagi Penulis yang bertekad untuk menyelesaikan kuliah di manapun bagaimana pun sulitnya. Pesan untuk semua di mana jika ada kemauan, pasti Allah akan menyediakan jalan dan menolong. Jadi, jangan mudah menyerah, walaupun kelihatannya sudah terlambat, selama hayat masih dikandung badan, dan bersabarlah karena sesungguhnya Allah bersama orang-orang yang sabar.