

Jurnal Dinamika Penelitian:

Media Komunikasi Penelitian Sosial Keagamaan

Vol. 24, No. 01, Juli 2024. pp. 73-94

P-ISSN: 1412-2669; E-ISSN: 2549-4244

doi.org/10.21274/dinamika.2024.24.01.73-94

STRATEGI OPTIMALISASI PELAKSANAAN ANGGARAN BELANJA SATUAN KERJA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA TUBAN

Djoko Dwi Soesanto¹, Harry Nenobais², Susanti³

¹ Program Magister Administrasi Publik, Sekolah Pascasarjana
Universitas Terbuka; ² Universitas Prof. Dr. Moestopo
(Beragama);

³ Program Doktor Administrasi Publik, Sekolah Pascasarjana
Universitas Terbuka.

djoko74@kemenkeu.go.id;

harynenobais@dsn.moestopo.ac.id;

susanti@ecampus.ut.ac.id

Abstract. This research aims to analyze and describe the strategies for optimizing budget implementation at KPPN Tuban. The analysis aims to identify factors that can influence the optimization of budget absorption to achieve 100%. Appropriate strategies are needed to promote comprehensive optimization of the budget at KPPN Tuban. The research method used is a descriptive qualitative approach. Informants were determined by purposive sampling, including the Budget User Authority (KPA), Commitment Making Officer (PPK), SPM Signatory Officer (PPSPM), Expenditure Treasurer, Procurement Officer, PPK Staff at KPPN Tuban, and the Head of Finance at the Regional Office of the Directorate General of Treasury of East Java Province. Data collection instruments included questionnaires, interviews, and observations. Data analysis techniques

used the SWOT approach. The results of the study indicate that there are eight alternative strategies for enhancing the optimization of budget implementation at KPPN Tuban: 1) The existence of a computer application for real-time digital-based budget management optimization. 2) The commitment of the leadership (KPA) to produce reliable and trustworthy HR and HR management through supportive facilities and infrastructure, and thorough planning. 3) Competent budget managers and the commitment of the leadership (KPA) to improve HR quality to avoid impacts from staff transfers. 4) Facilities and infrastructure supported by digital means to enhance the effectiveness and efficiency of checking goods and services and document completeness. 5) Digitally based activity planning to facilitate discussions and revisions in effective budget implementation. 6) HR audits and application-based training to anticipate the rotation of budget management staff. 7) Enthusiasm and passion for budget management through morning discussions and briefings. 8) Facilities and infrastructure for online budget planning discussions and consultations.

Keywords : Budget Optimization, Budget Absorption, SWOT Analysis

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mendiskripsikan strategi optimalisasi pelaksanaan anggaran belanja pada KPPN Tuban. Dengan adanya analisis tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi optimalisasi penyerapan anggaran agar dapat menjadi 100%. Strategi yang tepat guna mendorong terciptanya optimalisasi anggaran belanja pada KPPN Tuban

secara menyeluruh. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif diskriptif. Informan penelitian ditentukan secara purposive sampling. Informannya meliputi; Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penandatangan SPM (PPSPM), Bendahara Pengeluaran, Pejabat Pengadaan, Staf PPK pada KPPN Tuban dan Kassubbag Keuangan pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur. Adapun instrumen pengumpulan datanya menggunakan kuisioner, wawancara, dan observasi. Teknik analisis datanya menggunakan pendekatan SWOT. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa terdapat delapan alternatif strategi yang dapat dilakukan dalam upaya peningkatan optimalisasi pelaksanaan anggaran belanja KPPN Tuban yaitu; 1) Adanya aplikasi komputer untuk optimalisasi pengelolaan anggaran yang realtime berbasis digital. 2) Komitmen pimpinan (KPA) dalam menghasilkan SDM dan manajemen SDM yang handal dan amanah melalui sarana dan prasarana yang mendukung serta perencanaan matang. 3) Pengelola anggaran yang kompeten dan komitmen pimpinan (KPA) serta meningkatkan kualitas SDM dalam menghindari dampak bila terjadi mutasi pegawai. 4) Sarana dan prasarana didukung dengan berbasis digital untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengecekan barang dan jasa serta kelengkapan dokumen. 5) Perencanaan kegiatan yang berbasis digital, bertujuan untuk memudahkan terlaksananya diskusi serta revisi dalam pelaksanaan anggaran belanja yang efektif. 6) Adanya audit SDM dan pembinaan yang berbasis aplikasi, untuk mengantisipasi adanya rotasi staf pengelola anggaran. 7) Ada semangat dan antusias pengelolaan anggaran dengan melakukan diskusi maupun briefing pada pagi hari. 8). Ada sarana dan prasarana diskusi dan konsultasi perencanaan anggaran secara daring.

Kata Kunci: *Optimalisasi Anggaran, Penyerapan Anggaran, Analisis SWOT*

PENDAHULUAN

Manajemen publik adalah ilmu dan seni yang berintikan *methodology* terapan untuk merancang program-program administrasi publik, restrukturisasi organisasi, kebijakan dan perencanaan manajerial, alokasi sumberdaya, sistem penganggaran (*budgetingsystems*), pengelolaan finansial, manajemen SDM, masalah audit serta evaluasi program (Yudhiantara, 2021). Manajemen publik ini merupakan suatu kompetensi yang harus ada pada pejabat pemerintah. Dengan adanya kemampuan manajemen publik yang dimiliki oleh pemerintah dapat memudahkan dalam perencanaan dan penganggaran setiap program yang sudah ditetapkan setiap tahunnya yang termuat pada APBN. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebagai wujud dari pengelolaan keuangan negara ditetapkan setiap tahun berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945 Perubahan Ketiga.

Undang-Undang (UU) Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dalam penjelasannya menyebutkan bahwa anggaran negara memiliki fungsi sebagai alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Berdasarkan Mardiasmo dalam (Priyantono, Baga, & Falatehan (2017) menjelaskan bahwa anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial ekonomi, menjamin kesinambungan dan meningkatkan kualitas hidup. Lebih lanjut lagi bahwa dalam pengelolaan APBN yang dilakukan oleh pemerintah dapat terlaksana secara optimal baik dimulai dari perencanaan hingga pertanggungjawaban sehingga dapat terlaksana dan tercapai secara optimal.

Yuniarti (2022) menjelaskan bahwa anggaran digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan dalam suatu lembaga dalam mencapai suatu tujuan. Selain itu juga, anggaran ini memiliki dua sisi yaitu sisi penerimaan dan sisi pengeluaran. Dalam rangka mengatur jalannya perekonomian, pemerintah mengeluarkan kebijakan fiskal dengan cara menentukan besarnya penerimaan dan pengeluaran setiap tahunnya, melalui APBN (Kanaiya & Mustanda, 2020). Tujuan kebijakan fiskal

tersebut adalah dalam rangka menstabilkan harga, tingkat output, kesempatan kerja dan memacu atau mendorong pertumbuhan ekonomi. Untuk mendukung terwujudnya tujuan tersebut diperlukan adanya realisasi anggaran atau penyerapan anggaran yang optimal. Radjak dan Humolungo (2022) menjelaskan bahwa realisasi anggaran merupakan salah satu tolok ukur kinerja pemerintah dalam menggerakkan roda perekonomian.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 249 Tahun 2011 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L) disebutkan bahwa salah satu elemen untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja satker adalah penyerapan anggaran dengan formula perbandingan antara realisasi dengan pagu anggaran. Indikator Kinerja Utama (IKU) target persentase penyerapan belanja negara K/L ditetapkan sebesar 15% triwulan I, 40% triwulan II, 60% triwulan III, dan 90% triwulan IV (Surat Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor S-1845/PB.02/2015).

Salah satu contoh untuk lebih mendorong realisasi belanja modal diantaranya dengan diterbitkannya Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 4 Tahun 2015 tentang Perubahan keempat atas Perpres 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/ Jasa pemerintah yang mengakomodir pemanfaatan teknologi informasi melalui *e-procurement*. Bahkan seiring dengan semakin maraknya penjualan melalui *marketplace*, maka mekanisme pengadaan barang/ jasa pemerintah pun juga telah disesuaikan dengan terbitnya Peraturan Presiden (Perpres) 16 tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah. Namun demikian, dalam praktiknya pelaksanaan anggaran belanja masih ditemukan hambatan sehingga kelancaran realisasi anggaran belanja belum bisa seperti yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini sebagai berikut.

Alokasi anggaran belanja pemerintah cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan tahun 2017 jumlah anggaran sebesar Rp. 2.133,28 triliun, pada tahun 2018 sebesar Rp.2.213,11 Triliun, tahun 2019 sebesar Rp. 2.461,10

Triliun, tahun 2020 sebesar Rp. 2.739,16 Triliun, dan tahun 2021 sebesar 2.750,02 Triliun. Untuk itu, dari setiap tahunnya kebijakan dan upaya pemerintah selalu mendorong percepatan realisasi anggaran belanja secara terus menerus dilakukan. Namun capaian realisasi anggaran belanja tersebut belum menunjukkan kemajuan yang diharapkan. Hal tersebut tentunya merupakan permasalahan dalam pengelolaan keuangan Negara yang terjadi di hampir seluruh satker di Indonesia. Selain itu juga, kasus yang sama ditemukan pada daerah Jawa Timur yang mana dalam pelaksanaan realisasi masih belum optimal. Hal ini dibuktikan berdasarkan pelaksanaan dari tahun 2019-2022 masih belum menunjukkan kemajuan sesuai dengan yang diharapkan.

**Tabel 1.Data Realisasi Anggaran Belanja Satuan Kerja
Lingkup Kantor Wilayah
Ditjen Pembendaharaan Provinsi Jawa Timur Tahun 2019-
2022**

TAHUN	PAGU	REALISASI	%
2019	64.747.750.472.000	59.951.396.566.720	92,59
2020	65.183.110.261.000	61.940.426.324.199	95,03
2021	66.348.294.367.00	63.802.341.733.270	96,16
2022	65.578.053.757.000	63.575.268.477.626	96,96

Sumber: Olah data dari aplikasi online monitoring sistem perbendaharaan dan anggaran negara (<https://spanint.kemenkeu.go.id>) tgl 7 juni 2023

Data Realisasi Anggaran Belanja Satuan Kerja Lingkup Kantor Wilayah Ditjen Pembendaharaan Provinsi Jawa Timur Tahun 2019-2022 masih belum optimal dalam realisasinya. Adapun jumlah satuan kerja yang memiliki DIPA untuk masing-masing tahun anggaran ialah tahun 2019: 1461 satuan kerja, tahun 2020: 1383 satuan kerja, tahun 2021: 1385 satuan kerja, dan tahun 2022: 1384 satuan kerja. KPPN Tuban sebagai salah satu satker di wilayah Jawa Timur telah berupaya untuk melakukan pelaksanaan anggaran belanja dengan baik. Hal ini terlihat dari capaian persentase realisasi anggaran belanja yang

tinggi dari tahun ke tahun. Namun, capaian tersebut belum stabil dan optimal.

Permasalahan dirasakan oleh KPPN Tuban ini adalah dikarenakan adanya hambatan dalam pelaksanaan anggaran belanjanya. Dari setiap tahunnya, realisasi anggaran pada KPPN Tuban masih belum stabil. Hal ini dapat buktikan pada tahun 2019 realisasi anggaran mencapai 99,27%, dan KPPN Tuban berada di peringkat ke 6 dari enam belas kantor vertikal DJPb yang ada di Jawa Timur. Selain itu juga pada tahun 2019, KPPN Tuban dalam realisasi anggarannya di bawah KPPN Blitar dan di atas KPPN Pacitan.

Apabila realisasi anggaran yang dilaksanakan pada tahun 2022 ini terealisasi dalam triwulannya terpenuhi mungkin dapat berada di peringkat pertama. Namun dalam kenyataannya, di tahun 2022 ini terdapat triwulan ke 2 dan 3 yang masih belum optimal di bawah 25%. Adapun rata-rata realisasi anggaran dalam rentang waktu tahun 2019-2022 mencapai 98,60% dan terdapat 1,40% yang tidak terealisasi dari 100% yang sudah ditetapkan. Dari setiap tahunnya tersebut, pelaksanaan realisasi anggaran yang dilakukan oleh KPPN Tuban masih di bawah 100% sehingga menjadi belum optimal.

Memperhatikan hal tersebut, kiranya diperlukan strategi optimalisasi yang dilakukan agar pelaksanaan anggaran belanja pada KPPN Tuban dapat memenuhi target penyerapan 100%. Pada dasarnya, penyerapan anggaran ini dapat dipengaruhi banyak faktor. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah perencanaan anggaran, proses pengadaan barang dan jasa, serta faktor sumber daya manusia (SDM). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Arif (2013), Halim (2013) dan Elimanafe (2014).

Hasil temuan Arif (2013) menemukan bahwa sebagian besar masalah yang dihadapi sama yakni karena faktor lemahnya perencanaan anggaran, regulasi, lambatnya pengesahan APBD, lalu hasil temuan studi Halim (2013) penyerapan anggaran yang tidak lancar di satuan kerja (satker) salah satunya dipengaruhi oleh ketakutan menggunakan anggaran pada pejabat pengelola keuangan instansi.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dapat diidentifikasi bahwa dalam optimalisasi pelaksanaan anggaran belanja satuan kerja KPPN Tuban dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Adapun faktor tersebut ialah adanya komitmen pimpinan/Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), perencanaan, pengadaan barang dan jasa, serta sumberdaya manusia yang ada di dalamnya. Dengan didasari oleh paparan di atas, maka dalam penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi optimalisasi pelaksanaan anggaran belanja pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tuban. Strategi optimalisasi bertujuan untuk mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran belanja pada KPPN Tuban. Ditambah lagi, menganalisis dan menciptakan strategi optimalisasi pelaksanaan anggaran belanja pada KPPN Tuban dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT yang meliputi IFAS dan EFAS agar dapat memenuhi target sesuai dengan perencanaan yang tertuang pada DIPA.

METODE

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan maksud untuk mengeksplorasi masalah pelaksanaan anggaran belanja pada KPPN Tuban. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan desain deskriptif untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah, menganalisis dan menyajikan data hasil penelitian. Penelitian ini dilaksanakan tanggal 9 Oktober 2023 sampai 7 Maret 2024. Informan penelitian ditentukan secara *purposive sampling*. Adapun Obyek penelitian ini adalah pelaksanaan anggaran belanja tahun anggaran 2019 sampai dengan 2023 pada KPPN Tuban yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Penandatanganan SPM, Bendahara Pengeluaran, Pejabat Pengadaan, Staf PPK dan Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur. Adapun instrumen pengumpulan datanya menggunakan kuisioner, wawancara,

dan observasi. Ditambah lagi Pada penelitian ini digunakan pengumpulan data wawancara semi terstruktur dan kuisisioner untuk data primer sedangkan dokumentasi untuk data sekunder. Adapun metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini dengan pendekatan SWOT yang terdiri dari IFAS dan EFAS dalam menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada pelaksanaan optimalisasi anggaran belanja Negara pada KPPN Tuban di tahun 2019 sampai tahun 2023.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi optimalisasi pelaksanaan anggaran belanja satker KPPN Tuban, yang diukur melalui faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi penyerapan anggaran belanjanya. Analisis dari IFAS dan EFAS digunakan untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada pelaksanaan optimalisasi anggaran belanja Negara pada KPPN Tuban di tahun 2019 sampai tahun 2023.

Faktor-faktor strategis pelaksanaan anggaran belanja pada KPPN Tuban

Berdasarkan hasil pengisian kuisisioner dan wawancara yang telah dilakukan dengan pengelola anggaran pada KPPN Tuban pada hasil analisis dari IFAS, terdapat tiga faktor yang utama yang menjadi kekuatan dan satu faktor menjadi kelemahan dalam pelaksanaan anggaran belanja yang ada di KPPN Tuban. Adapun faktor tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 2. Perhitungan Bobot Faktor-Faktor Internal (IFAS)

No	Faktor Internal		Bobot	Rating rata-rata	Skor
Kekuatan (S)					
1	Pengelola	anggaran	0,125654	4	0,502616

No	Faktor Internal	Bobot	Rating rata-rata	Skor
	yang kompeten			
2	Sarana dan prasarana pendukung yang memadai	0,125654	3,833333	0,481673625
3	Komitmen pimpinan (KPA)	0,125654	4	0,502616
4	Standard Operating Procedure yang mendukung	0,125654	4	0,502616
5	Sistem pengendalian internal yang memadai	0,125654	3,666667	0,460731375
6	Kerjasama dalam pengelolaan anggaran	0,125654	3,666667	0,460731375
Sub total		0,753924		2,910984375
Kelemahan (W)				
1	Perencanaan kegiatan yang belum optimal	0,078534	3	0,235602
2	Keengganan menjadi pengelola anggaran	0,04712	2,333333	0,109946651
3	Pejabat pengadaan barang dan jasa yang terbatas	0,057592	2,5	0,14398
4	Rotasi staf pengelola anggaran	0,062827	2,5	0,1570675
Sub total		0,246073		0,646596151
Total		1		3,557580526

Sumber: data diolah tahun 2024

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada aspek *Strenght* mempunyai skor bobot 2,91. Adapun skor bobot tertinggi didapatkan pada faktor kekuatan terdapat di pengelolaan anggaran yang kompeten, komitmen pimpinan

(KPA), dan *Standard Operating Procedure* yang mendukung dengan skor bobot 0,50. Komitmen pemimpin merupakan hal utama yang menjadi perhatian dalam pelaksanaan anggaran belanja yang dilakukan oleh KPPN Tuban. Untuk itu, kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen dan tanggung jawab KPA merupakan faktor yang penting dalam pencapaian kinerja penyerapan anggaran yang optimal.

Hal tersebut merupakan salah satu langkah yang dilakukan oleh pimpinan (KPA) agar realisasi anggaran per-bulan maupun per-triwulan sesuai dengan target. Selain itu juga, nilai tertinggi di Pengelolaan anggaran yang kompeten dengan nilai bobot 0,50. Berdasarkan hasil wawancara dengan NA selaku bendahara pengeluaran menjelaskan:

“SDM yang dimiliki oleh KPPN Tuban mempunyai pengetahuan yang baik dan melaksanakan pekerjaannya dengan baik pula”.

Hal ini menunjukkan bahwa faktor kompetensi pengelola anggaran menjadi kekuatan utama pelaksanaan anggaran belanja pada KPPN Tuban. Selanjutnya kompetensi tersebut tetap merupakan prioritas untuk dipertahankan dan terus ditingkatkan. Hal yang selaras dalam penelitian yang dilakukan oleh Fitriany *et al.* (2015) yang menemukan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Ditambah lagi bahwa terealisasinya anggaran di atas 97% pada KPPN Tuban ini di karenakan *Standard Operating Procedure* yang mendukung dan ini dibuktikan berdasarkan nilai bobot yang didapatkan sebesar 0,50.

Pada aspek sarana dan prasarana yang memadai mendapatkan nilai skor bobot cukup tinggi sebesar 0,48. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan NA selaku bendahara pengeluaran mengatakan bahwa:

“Sarana dan prasarana menjadi alat yang dapat memperlancar penyerapan anggaran yang dilakukan oleh

KPPN Tuban. Sarana maupun prasarana yang memadai ini menjadi penentu dari terlaksanaannya penyerapan anggaran sehingga optimalisasinya menjadi tinggi. Ditambah lagi bahwa Laptop/PC dan jaringan internet yang memenuhi spesifikasi agar kecepatan dalam pengolahan data keuangan dapat terjamin”.

Dari sisi kelemahan, skor bobot yang didapatkan secara keseluruhan 0,64. Pada aspek *Weakness* ini, skor bobot tertinggi terdapat pada Perencanaan kegiatan yang belum optimal 0,23. Hal ini menunjukkan bahwa faktor ini menjadi kelemahan utama dalam penyerapan anggaran pada satker lingkup KPPN Tuban dan menjadi prioritas utama untuk segera diatasi. Menurut hasil wawancara dengan NA selaku bendahara pengeluaran:

“Perencanaan sangat penting yang diwujudkan dengan membuat Rencana kerja tahunan dan mengadakan rapat rutin awal bulan dalam rangka evaluasi dan merencanakan kegiatan sesuai RPD”.

Membuat perencanaan tahunan ini merupakan kelemahan yang dimiliki oleh KPPN Tuban dan aspek ini bisa menjadi perhatian oleh pimpinan (KPA) untuk lebih meningkatkan lagi kinerja dari para SDM yang ada agar realisasi anggaran bisa menjadi 100%. Selain itu juga, berdasarkan hasil pengisian kuisioner dan wawancara yang telah dilakukan dengan pengelola anggaran pada KPPN Tuban pada hasil analisis dari EFAS, terdapat tiga faktor utama yang menjadi peluang dan ancaman dalam pelaksanaan anggaran yang ada di KPPN Tuban. Adapun faktor tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini sebagai berikut.

Tabel 3. Perhitungan Bobot Faktor-Faktor Eksternal (EFAS)

No	Faktor Eksternal	Bobot	Reting rata-rata	Skor
----	------------------	-------	------------------	------

No	Faktor Eksternal	Bobot	Reting rata-rata	Skor
Peluang (O)				
1	Tersedianya sistem aplikasi komputer pengelolaan anggaran	0,096	3,833333	0,368
2	Diklat pengelolaan anggaran dan pengadaan barang dan jasa pemerintah	0,096	3,5	0,336
3	Bimtek pengelolaan anggaran	0,096	3,5	0,336
4	Pembinaan dan Monev Pelaksanaan anggaran dari Kanwil DJPb Prov. Jatim dan KPPN Tuban selaku Kuasa BUN	0,096	3,666667	0,352
5	Kemudahan prosedur pengelolaan anggaran	0,096	3,833333	0,368
6	Kualitas SDM yang handal sesuai terapan ilmu di bidangnya	0,096	3,833333	0,368
7	Kebijakan penghematan anggaran dari kantor pusat	0,08	3	0,24
Sub total		0,656		2,368
Ancaman (T)				
1	Mutasi Pegawai dari kantor pusat	0,052	2,333333	0,121333
2	Ketersediaan barang dan jasa dari penyedia yang tercantum dalam e-katalog	0,08	3,333333	0,266667
3	Kelengkapan dokumen pembayaran dari penyedia barang dan jasa	0,092	3,666667	0,337333
4	Permasalahan hukum dalam pengelolaan anggaran	0,052	2	0,104
5	Penambahan pagu pengelolaan anggaran	0,068	2,833333	0,192667

No	Faktor Eksternal	Bobot	Reting rata-rata	Skor
	belanja dari kantor pusat yang tidak sesuai dari perencanaan anggaran di Awal			
Sub total		0,344		1,022
Total		1		3,39

Sumber: data diolah 2024

Dilihat bahwa pada aspek *Oppurtuntiy* mempunyai skor bobot 2,368. Skor bobot tertinggi didapatkan pada Tersedianya sistem aplikasi komputer pengelolaan anggaran dengan skor 0,36, kemudahan prosedur pengelolaan anggaran 0,36, dan Kualitas SDM yang handal sesuai terapan ilmu di bidangnya 0,36 merupakan nilai tertinggi pada aspek peluang. Dalam pengelolaan anggaran, ketersediaan aplikasi komputer merupakan aspek terpenting yang harus dimiliki dan dikembangkan oleh KPPN Tuban. Dengan ketersediaan aplikasi komputer tersebut merupakan langkah dalam mempermudah para pegawai dalam melaksanakan tugas yang ada. Menurut hasil wawancara dengan NA selaku bendahara pengeluaran:

“Adanya aplikasi komputer dalam pengelolaan anggaran ini membuat kinerja dari pegawai KPPN menjadi lebih efisien dan akuntabel”.

Lebih lanjut lagi berdasarkan hasil wawancara dengan SY selaku Pejabat pembuat komitmen mengatakan:

“Dengan adanya SAKTI optimalisasi pengelolaan anggaran menjadi lebih lancar dan optimal karena semua pegawai harus mengerjakan di porsinya masing-masing pada modulnya masing-masing dan waktunya bisa beriringan sampai selesai”.

Untuk itu, aplikasi SAKTI ini dapat membantu secara optimal dari perencanaannya, komitmennya sampai pembayarannya. Kasubbag Keuangan Kanwil DJPb Provinsi Jatim juga mengatakan;

“Aplikasi SAKTI yang digunakan dalam pengelolaan anggaran, dapat memonitor memantau sampai sejauh mana sih Ketika perencanaan sudah ditetapkan sampai realisasinya sesuai dengan perencanaannya atau tidak”.

Selain itu juga, adapun nilai tertinggi pada peluang yang mempunyai skor bobot 0,36 adalah kemudahan prosedur pengelolaan anggaran. Para pegawai merasa mengerti dan memahami langkah-langkah yang harus dilakukan dalam optimalisasi pelaksanaan anggaran belanja di KPPN Tuban. Hal ini dikarenakan dari pimpinan KPA dan kanwil selalu memberikan pelatihan kepada para pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Menurut pejabat pembuat komitmen, dari Kanwil selalu memberikan pembinaan kepada pegawai KPPN setiap satu kali dalam satu semester. Berdasarkan hasil wawancara dengan NA selaku bendahara pengeluaran menyatakan:

“Pembinaan yang diberikan ini sangat bermanfaat dalam optimalisasi anggaran di KPPN Tuban dan biasanya dalam pelaksanaannya biasanya arahan dari kanwil/KPPN selaku BUN melalui Kepala kantor (KPA) yang kemudian diturunkan ke pengelola keuangan lainnya”.

Selanjutnya, Nilai bobot yang sama didapatkan pada faktor Kualitas SDM yang handal sesuai terapan ilmu di bidangnya sebesar 0,36. Hal ini menjadi salah satu peluang yang ada pada KPPN Tuban dalam optimalisasi penyerapan anggaran yang ada.

Sedangkan pada aspek *Threat*, skor bobot yang didapatkan secara keseluruhan dari 5 aitem pertanyaan yang diberikan kepada responden dengan jumlah keseluruhan 1,022. Pada

aspek *Threat* ini, skor bobot tertinggi terdapat pada kelengkapan dokumen pembayaran dari penyediaan barang dan jasa dengan jumlah skor 0,33. Pada aspek kelengkapan dokumen tersebut dari penyediaan barang dan jasa merupakan hal paling penting menjadi perhatian dari pimpinan (KPA) KPPN Tuban. Hal tersebut merupakan salah satu aspek yang dapat menghambat terealisasinya anggaran pada KPPN Tuban. Kelengkapan dokumen pembayaran pencatatan administrasi dokumen seluruh pembayaran mengacu pada PMK 178/PMK.05/2018 dan PMK 190/PMK.05/2012 yang pada pertengahan tahun 2023 telah dicabut dengan terbitnya PMK 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan. Lebih lanjut lagi, adapun nilai tertinggi kedua didapatkan pada ketersediaan barang dan jasa dari penyedia yang tercantum dalam e-katalog. Berdasarkan hasil wawancara dengan SY selaku pejabat pembuat komitmen (PPK) mengatakan:

“Penggunaan e-katalog oleh KPPN Tuban merupakan alternatif terakhir dikarenakan sudah tidak adanya pilihan lagi. Dalam praktik dan harga yang di sediakan oleh e-katalog terlalu tinggi sehingga menyebabkannya sebagai alternative terakhir”.

Lebih lanjut lagi, hal yang menjadi ancaman dalam optimalisasi pelaksanaan anggaran belanja pada KPPN Tuban ini adalah Penambahan pagu pengelolaan anggaran belanja dari kantor pusat yang tidak sesuai dari perencanaan anggaran di Awal sebesar 0,19. Penambahan pagu tersbut merupakan hal yang patut diantisipasi oleh pimpinan (KPA) guna untuk mempercepat terjadinya realisasi anggaran yang sudah dituangkan dan ditetapkan pada DIPA. Lebih lanjut lagi, berdasarkan hasil wawancara dengan SY selaku pejabat pembuat komitmen (PPK) mengatakan: “Apabila ingin menambahkan pagu sebaiknya dilakukan pada triwulan II agar waktu untuk mempersiapkan kebutuhannya cukup banyak dan dapat di realisasikan secara optimal”.

Sedangkan skor bobot terendah didapatkan pada Permasalahan hukum dalam pengelolaan anggaran dengan skor bobot 0,10. Berdasarkan wawancara dengan SY menyatakan bahwa:

“Kalo melihat DIPA-nya hanya belanja rutin tanpa belanja modal, sepertinya tidak terlalu mengkhawatirkan dikarenakan tidak adanya resiko yang besar. Selama yang kami laksanakan hanya untuk yang rutin bukan (pembangunan) fisik. Selama kami berpegang teguh pada prinsip-prinsip pengadaan yang benar, menjaga dokumen yang benar, tidak ada macam-macamnya tidak ada masalah. Artinya ndak khawatir. Toh kita selama ini menjaga integritas”.

Merujuk pada paparan data di atas, setelah dilakukan penjumlahan secara keseluruhan baik pada aspek *Oppurtuntiy* dan *Threat*, jumlah yang didapatkan 3,39. Berdasarkan skor bobot yang didapatkan tersebut setelah dilakukan penentuan reteng yang ada, maka 3,39 masuk dalam kategori sangat penting.

Perumusan Alternatif Strategi dalam Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk memformulasikan strategi berdasarkan gabungan antara analisis lingkungan internal dan eksternal yang merujuk dari hasil analisis yang termuat pada tabel IFAS dan EFAS. Adapun perumusannya dapat di lihat pada tabel di bawah ini sebagai berikut.

Tabel 4. Alternatif strategi optimalisasi pelaksanaan anggaran KPPN Tuban

IFAS	<i>Strenghts (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
EFAS		

- | | |
|--|--|
| 1. Pengelola anggaran yang kompeten | 1. Perencanaan kegiatan yang belum optimal |
| 2. Sarana dan prasarana pendukung yang memadai | 2. Keengganan menjadi pengelola anggaran |
| 3. Komitmen pimpinan | 3. Pejabat pengadaan barang dan jasa yang terbatas |
| 4. Standard Operating Procedure yang mendukung | 4. Rotasi staf pengelola anggaran |
| 5. Sistem pengendalian internal yang memadai | |
| 6. Kerjasama dalam pengelolaan anggaran | |

<i>Oppurtunity (O)</i>	SO	WO
1. Tersedianya sistem aplikasi komputer pengelolaan anggaran	1 Adanya aplikasi komputer bertujuan untuk optimalisasi pengelolaan anggaran yang realtime berbasis digital (S1), (O1), (O2)	1. Perencanaan kegiatan yang berbasis digital, bertujuan untuk memudahkan terlaksananya diskusi dan revisi dalam pelaksanaan anggaran belanja yang efektif (W1),(O1),(O3),(O5),
2. Diklat pengelolaan anggaran dan pengadaan barang dan jasa pemerintah	2 Komitmen pimpinan KPA dalam menghasilkan SDM dan manajemen SDM yang handal dan amanah melalui sarana dan prasarana yang mendukung serta perencanaan yang matang (S2),(S3),(S5),(S6),(O2), (O3),(O4)	2. Adanya audit SDM dan pembinaan pegawai yang berbasis aplikasi, untuk mengantisipasi rotasi staf pengelola anggaran (W3),(W4),(O2), (O3),(O4)
3. Bimtek pengelolaan anggaran		
4. Pembinaan dan Monev pelaksanaan anggaran dari Kanwil DJPb Prov. Jatim dan KPPN Tuban selaku BUN di Daerah		
5. Kemudahan prosedur pengelolaan anggaran		
6. Kualitas SDM yang handal sesuai terapan ilmu di bidangnya		

-
7. Kebijakan penghematan anggaran dari kantor pusat

<i>Threats (T)</i>	<i>ST</i>	<i>WT</i>
1. Mutasi Pegawai dari kantor pusat	1. Pengelolaan anggaran yang kompeten dan komitmen pimpinan (KPA) serta meningkatkan kualitas SDM dalam menghindari dampak bila terjadi mutasi pegawai (S1),(S3),(S6), (T1)	1. Ada semangat dan antusias pengelolaan anggaran dengan melakukan diskusi maupun <i>briefing</i> pada pagi hari (W1),(W2),(T5),
2. Ketersediaan barang dan jasa dari penyedia yang tercantum dalam e-katalog		2. Ada sarana prasarana diskusi dan konsultasi perencanaan anggaran secara daring (W1),(W4),(T2),(T5)
3. Kelengkapan dokumen pembayaran dari penyedia barang dan jasa	2. Sarana dan prasarana yang didukung dengan berbasis digital untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengecekan barang dan jasa serta kelengkapan dokumen (S2),(S4),(S5), (T3)	
4. Permasalahan hukum dalam pengelolaan anggaran		
5. Penambahan pagu pengelolaan anggaran belanja dari kantor pusat yang tidak sesuai		

dari perencanaan
anggaran di Awal

Sumber: Data diolah (2024)

Strategi S0

Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang di KPPN Tuban melibatkan penggunaan aplikasi komputer berbasis digital untuk optimalisasi pengelolaan anggaran secara realtime, serta komitmen pimpinan (KPA) dalam menghasilkan SDM yang handal melalui sarana, prasarana, dan perencanaan matang. Aplikasi ini mempermudah pegawai dalam optimalisasi anggaran sesuai DIPA, sementara komitmen pimpinan mendukung peningkatan kompetensi SDM melalui motivasi, sosialisasi, dan diklat.

Strategi ST

Strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman di KPPN Tuban melibatkan pengelola anggaran yang kompeten dan komitmen pimpinan (KPA) dalam meningkatkan kualitas SDM untuk menghindari dampak mutasi pegawai, serta sarana dan prasarana pendukung berbasis digital untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengecekan barang dan

jasa serta kelengkapan dokumen. Pemilihan strategi ini didasarkan pada kompetensi SDM pengelola anggaran sebagai pondasi utama dalam mendukung kinerja dan pencapaian tujuan organisasi, ditambah dengan komitmen KPA dalam meningkatkan kualitas SDM di KPPN Tuban sebagai langkah antisipatif terhadap mutasi pegawai. Selain itu, adanya aplikasi digital sebagai sarana pelaksanaan anggaran belanja mempermudah identifikasi barang, waktu pembayaran, dan cara pembayaran.

Strategi WO

Strategi yang memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan peluang di KPPN Tuban melibatkan perencanaan kegiatan berbasis digital untuk memudahkan diskusi dan revisi dalam pelaksanaan anggaran belanja secara efektif, serta audit SDM dan pembinaan pegawai berbasis aplikasi untuk mengantisipasi rotasi staf pengelola anggaran. Strategi ini bertujuan mengurangi kelemahan dalam optimalisasi pelaksanaan anggaran dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi waktu melalui perencanaan digital, serta meningkatkan kemampuan pegawai dalam pengoperasian aplikasi guna mempercepat penyerapan anggaran.

Strategi WT

Strategi untuk memperkecil kelemahan sekaligus mengantisipasi ancaman di KPPN Tuban melibatkan diskusi dan briefing pagi hari untuk meningkatkan semangat, antusiasme, serta kinerja pegawai, dan sarana diskusi serta konsultasi perencanaan anggaran secara daring untuk mengurangi kelemahan dan ancaman dalam optimalisasi pelaksanaan anggaran belanja. Langkah ini bertujuan memperbaiki kinerja pegawai serta meningkatkan hubungan emosional antara pimpinan dan staf, serta memanfaatkan waktu lebih efisien dalam pembicaraan program yang sedang dan akan dilaksanakan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, simpulan dapat diambil bahwa strategi optimalisasi pelaksanaan anggaran belanja di KPPN Tuban melibatkan empat faktor utama: pengelola anggaran yang kompeten, komitmen pimpinan dari KPA, pemanfaatan sistem aplikasi komputer pengelolaan anggaran, dan kelengkapan dokumen pembayaran dari penyedia barang dan jasa. Strategi optimalisasi anggaran belanja ini berada di posisi Growth and Build dalam matriks internal dan eksternal. Terdapat delapan alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk peningkatan optimalisasi anggaran belanja di KPPN Tuban, yaitu: penggunaan aplikasi komputer berbasis digital, komitmen pimpinan dalam menghasilkan SDM yang handal, pengelola anggaran yang kompeten, dukungan sarana dan prasarana digital, perencanaan kegiatan berbasis digital, audit SDM berbasis aplikasi, semangat pengelolaan anggaran melalui diskusi dan briefing pagi, serta fasilitas diskusi dan konsultasi anggaran secara daring.

DAFTAR RUJUKAN

- Arif, E. (2013). Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Minimnya Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota di Provinsi Riau Tahun 2011. Yogyakarta: Tesis. Universitas Gadjah Mada
- Elim, M.A, Ndaparoka, D.S., & Tomasowa, T.E.D. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang. Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Audit. 3/2.
- Halim, A. (2013). *Manajemen Keuangan Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Kanaiya, I. P. C., & Mustanda, I. K. (2020). *Pendapatan Asli Daerah, Dana Alokasi Umum dan Dana Alokasi Khusus*

Berpengaruh terhadap Belanja Modal Pemerintah (Doctoral dissertation, Udayana University).

Priyantono, H., Baga, L. M., & Falatehan, A. F. (2017). Strategi Optimalisasi Penyerapan Anggaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta II.

Radjak, L. I., & Humolungo, F. (2022). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Pelaksanaan Kegiatan Terhadap Realisasi Anggaran Di Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo. *JSAP: Journal Syariah and Accounting Publik*, 5(1), 1-7.

Yuniarti, S. (2022). Literature Review: Realisasi Anggaran Dan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (Rkas) Di Smpit Al-Izzah Kota Serang. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 181-194.

Yudhiantara, M. (2021). Teori Manajemen Publik. (*Bahan Diskusi Mahasiswa MAP Universitas Marwadewa*), 10. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30408.65280>.