



Strategi Penyerapan Anggaran yang Partisipatif dan Kolaboratif dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Tengah

Participatory and Collaborative Budget Absorption Strategies in Promoting Economic Growth in the Local Government of Central Lombok District

Fathurrahman

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Al-Azhar, Mataram, Indonesia

Penulis Korespondensi: fathurrahmanmaksi@gmail.com

Abstrak

Studi ini membahas tentang kendala-kendala dalam penyerapan anggaran dan memformulasikan strategi yang partisipatif dan kolaboratif dalam mendorong pertumbuhan ekonomi pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Lombok Tengah. Studi ini dimaksudkan untuk menganalisis kendala-kendala yang dihadapi sehingga dapat merumuskan strategi dengan menggunakan metode SOAR. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang menggunakan metode observasi, wawancara dan FGD. Dalam memformulasikan strategi studi ini menggunakan analisis SOAR. Hasil studi mengungkapkan bahwa terdapat beberapa kendala penyerapan anggaran di Kabupaten Lombok Tengah di antaranya: (1) rendahnya kemampuan teknis dan manajerial aparatur pemerintah daerah dalam mengelola anggaran; (2) terbatasnya sarana dan prasarana yang memadai untuk melaksanakan proyek pembangunan; (3) adanya masalah birokrasi yang kompleks dan lambat dalam proses pengadaan barang dan jasa; (4) kurangnya koordinasi dan komunikasi antara unit-unit kerja di dalam pemerintah daerah yang menghambat efektivitas penyerapan anggaran; (5) kurangnya kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam pengawasan terhadap penggunaan anggaran daerah. Sedangkan untuk mengatasi kendala tersebut telah dirumuskan beberapa strategi dengan dianalisis menggunakan SOAR. Hasil dari analisis tersebut menghasilkan beberapa strategi di antaranya: Beberapa strategi yang telah dirumuskan dengan melihat kekuatan dan apresiasi antara lain: (1) Peningkatan Kapasitas SDM seperti pelatihan untuk PPK, bendahara, pengelola Keuangan serta pengelola barang dan jasa; (2) Menyiapkan perencanaan keuangan yang terukur seperti setiap kegiatan harus memiliki target indikator yang terukur; (3) Melakukan penyederhanaan terhadap proses pengadaan barang dan jasa. Selain itu strategi yang telah dirumuskan dengan melihat peluang dan apresiasi antara lain: (1) Menciptakan kerja sama antar aktor dalam proses penyerapan anggaran; (2) Komitmen yang kuat dari pimpinan; (3) Menciptakan komunikasi yang efektif dalam aktivitas pekerjaan. Jika dilihat strategi yang dihasilkan dengan melihat kekuatan dan hasil, maka didapatlah beberapa strategi antara lain: (1) Memaksimalkan potensi SDM yang ada sehingga penyerapan anggaran tepat waktu; (2) Memastikan anggaran dipergunakan secara efektif dan efisien. Untuk tahap berikutnya melihat strategi yang dihasilkan dari mengidentifikasi peluang dan hasil di antaranya: (1) Memperluas jaringan kerja sama sehingga anggaran yang diperuntukkan dapat termaksimalkan dengan baik; (2) Menyusun program dan kegiatan yang terukur sehingga tidak terjadi penumpukan pekerjaan di akhir tahun.

Kata Kunci

Pemerintahan Daerah; Keuangan Daerah; Realisasi Anggaran; APBD; SOAR.

Abstract

This study discusses the constraints in budget utilization and formulates a participatory and collaborative strategy in encouraging economic growth in the Central Lombok Regency Regional Government. This study is intended to analyze the constraints faced so as to formulate strategies using the SOAR method. The type of research used in this study is descriptive qualitative using observation, interview and FGD methods. In formulating the Strategy, this study used SOAR analysis. The study results reveal that there are several obstacles in budget absorption in Central Lombok Regency including: (1) Low technical and managerial skills of local government apparatus in managing the



DOI: [10.35967/njip.v22i2.629](https://doi.org/10.35967/njip.v22i2.629)

Dikirim: 27 Oktober 2023
Diterima: 28 November 2023
Diterbitkan: 30 Desember 2023

© Penulis 2023

Karya ini dilisensikan di bawah lisensi CC BY-NC-SA 4.0. Untuk melihat salinan lisensi ini, kunjungi <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

budget; (2) limited adequate facilities and infrastructure to implement development projects; (3) the existence of complex and slow bureaucratic problems in the process of procuring goods and services; (4) lack of coordination and communication between work units within the local government which hinders the effectiveness of budget absorption; (5) lack of public awareness and participation in monitoring the use of local budgets. Meanwhile, to overcome these obstacles, several strategies have been formulated by analyzing them using SOAR. The results of the analysis resulted in several strategies including: Some strategies that have been formulated by looking at strengths and appreciation include: (1) Increasing human resource capacity such as training for PPK, treasurer, finance manager and goods and services manager; (2) Preparing measurable financial planning such as each activity must have a measurable indicator target; (3) Simplifying the process of procuring goods and services. In addition, strategies that have been formulated by looking at opportunities and appreciation include (1) Creating cooperation between actors in the budget absorption process; (2) Strong commitment from the leadership; (3) Creating effective communication in work activities. When looking at the strategies generated by looking at strengths and results, several strategies are obtained, among others: (1) Maximizing the potential of existing human resources so that budget absorption is on time; (2) Ensuring that the budget is used effectively and efficiently. For the next stage, see the strategies resulting from identifying opportunities and results including: (1) Expanding the network of cooperation so that the budget allotted can be maximized properly; (2) Arranging measurable programs and activities so that there is no accumulation of work at the end of the year.

Keywords

Local Government; Local Finance; Budget Realization; APBD; SOAR.

1. Pendahuluan

Fenomena rendahnya tingkat penyerapan anggaran bukan menjadi masalah baru di Indonesia. Hal tersebut hampir terjadi tiap tahun, baik di Kementerian Lembaga dan Pemerintahan Daerah. Berdasarkan data Kementerian Keuangan, realisasi penyerapan anggaran K/L pada tahun 2022 mencapai 91,02%. Angka tersebut melebihi sasaran yang ditentukan sebesar 89,9%. Namun, jika dilihat secara rinci, masih terdapat beberapa K/L yang memiliki realisasi penyerapan anggaran yang rendah, seperti Kementerian Pertanian (77,3%), Kementerian Kesehatan (78,6%), dan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (82,9%). Sementara itu, realisasi penyerapan anggaran Pemda pada tahun 2022 mencapai 78,29%. Angka tersebut berada di bawah target yang telah ditentukan sebesar 80%. Beberapa Pemda yang memiliki realisasi penyerapan anggaran yang rendah antara lain Provinsi Papua (64,1%), Provinsi NTT (65,3%), dan Provinsi Kalimantan Barat (66,4%) (Kementerian Keuangan, 2023).

Hal itu juga menjadi perhatian yang tertuang dalam Undang-Undang (UU) tentang keuangan negara atau Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) yang disusun berdasarkan dengan kebutuhan, namun dalam praktiknya di tataran tata kelola pemerintahan masih terdapat beberapa kasus yang masih lambat penyerapan anggaran oleh Kementerian/Lembaga serta beberapa level di bawahnya (Sinaga, 2016). Situasi ini juga bisa terjadi pada Pemerintah Daerah sehingga berakibat lambatnya kemajuan pembangunan yang dirasakan oleh masyarakat dapat mengakibatkan penurunan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Menjadi tugas utama Pemerintah sebagai entitas dalam sektor publik adalah menciptakan kesejahteraan masyarakat, sedangkan masyarakat berperan sebagai pemberi dana publik kepada pemerintah. Selain itu dalam hal pelayanan publik yang disediakan oleh Pemerintah dalam menciptakan hubungan akuntabilitas sehingga kewajiban pemerintah untuk memberikan pertanggung jawaban seluruh kegiatan dan kinerjanya kepada masyarakat.

Kemampuan pemerintah untuk memberikan pelayanan publik yang baik akan menentukan keberhasilan organisasi sektor publiknya. Pemerintahan yang berorientasi pada akuntabilitas adalah pemerintahan yang berfokus pada masyarakat sehingga dapat dipercaya dan bertanggung jawab dalam memaksimalkan dan mengelola beberapa sumber daya masyarakat. Selain itu terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi pemerintah daerah salah satunya

adalah keterbatasan sumber daya keuangan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan kewenangannya terutama di sektor keuangan daerah (Ishak, 2018). Selain itu identifikasi risiko fiskal menjadi terdapat beberapa hal yang menjadi perhatian pemerintah daerah sebagai upaya peringatan dini dan sebagai bahan dalam menetapkan kebijakan fiskalnya. Selain itu hal tersebut akan memunculkan kekhawatiran *financial stress* bagi pemerintah daerah tampak nyata. Hal ini ditunjukkan oleh banyaknya item risiko fiskal dengan tingkat risiko kategori tinggi di sektor keuangan daerah (Agustina & Riyanto, 2023).

Anggaran memiliki beberapa peran penting dalam membantu meningkatkan kualitas SDM serta memenuhi kebutuhan masyarakat yang tidak tercakup, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat dalam penggunaan dana untuk kegiatan spesifik melalui partisipasinya di sektor publik serta berkontribusi juga dalam mempertanggungjawabkannya. Beberapa anggaran dana melalui beberapa dalam bentuk laporan yang akurat dengan data yang terdapat di lapangan. Anggaran tersebut pada periode selanjutnya dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam mengubah. Meningkatkan sistem kinerja agar lebih efektif adalah langkah yang diambil untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam upaya pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat badan mempertanggungjawabkan seluruh anggaran yang diperoleh sehingga kinerja badan/dinas tersebut dapat diberikan penilaian di akhir periode tahun anggaran sehingga dapat diketahui apakah efektif atau tidak dalam penggunaannya.

Terkait Laporan Realisasi Anggaran (LRA), Rukayah dkk. (2017) mengungkapkan bahwa LRA merupakan sebuah laporan yang menggambarkan sumber, alokasi, dan penggunaan sumber. Ini juga menggambarkan perbandingan antara anggaran dan penggunaan dana ekonomi selama periode pelaporan yang diawasi oleh pemerintah pusat atau daerah. LRA merupakan laporan yang dibuat oleh instansi pemerintah yang memuat pendapatan, pembiayaan, dan pengeluaran yang telah dilaksanakan selama periode tertentu. Dalam pengelolaan keuangan daerah yang merupakan keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah, penyusunan beberapa indikator yang berhubungan dengan program kerja pemerintah merupakan hal yang tidak terpisahkan dari sebuah sistem pengelolaan keuangan yang termasuk di dalamnya APBD maupun APBN (Febrina & Isril, 2016). Hal tersebut tidak terlepas dari penggunaan anggaran yang diharapkan efektif dan efisien.

Menurut Halim (2015) dalam bukunya menjelaskan bahwa terdapat empat alasan keterlambatan penyerapan anggaran daerah adalah sebagai berikut: (1) perencanaan yang buruk untuk anggaran, (2) waktu yang lama dihabiskan untuk membahas anggaran di DPRD, (3) proses tender yang lamban, dan (4) ketakutan untuk menggunakan anggaran. Selain itu, Oktaliza dkk. (2020) mengungkapkan bahwa regulasi memiliki dampak yang penting terhadap proses penggunaan anggaran. Kedua, elemen perencanaan anggaran dan komitmen manajemen memiliki peran yang signifikan dalam proses penggunaan anggaran (Herriyanto, 2012). Di dalam penjelasan ini dapat diketahui bahwa perencanaan anggaran memiliki dampak signifikan sebesar 42,91% terhadap efektivitas dalam menggunakan anggaran. Konsep komitmen manajemen melibatkan tindakan yang dilakukan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan bawahan dan mempertahankan perilaku yang mendukung hal tersebut (Rerung dkk., 2017). Kesimpulannya, keputusan dan komitmen manajemen dapat memengaruhi sejauh mana anggaran yang telah ditetapkan dapat digunakan dalam proses pengadaan barang dan jasa.

Selain itu, Kusuma Negara dkk. (2018) menyatakan SKPD belum mampu konsisten dalam hal penyerapan anggaran sesuai dengan target yang telah ditetapkan dari segi jumlah penyerapan anggaran maupun waktu pelaksanaannya.

Penyerapan anggaran SKPD cenderung rendah di awal tahun anggaran dan akan mulai meningkat secara signifikan menjelang akhir tahun anggaran. Hal ini menjadi pertanyaan peneliti, hal-hal apa saja yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran pada SKPD yang menyebabkan masih rendahnya penyerapan APBD khususnya pada semester pertama tahun anggaran.

Sebelumnya, dalam beberapa tahun terakhir pengkajian terkait penyerapan telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu, salah satunya [Anggara dan Pilawati \(2019\)](#) yang mengkaji penyerapan anggaran belanja langsung pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bandung, Berdasarkan kajian tersebut ditemukan bahwa penyerapan anggaran perlu didukung ketepatan waktu pengesahan anggaran, kemampuan sumber daya manusia aparatur, dan efektivitas program ([Anggara & Pilawati, 2019](#)). Dalam wilayah riset yang berbeda, [Ramadhani dan Setiawan \(2019\)](#) menelaah pengaruh beberapa variabel seperti, regulasi, politik anggaran, perencanaan anggaran, SDM, dan Pengadaan barang dan jasa terhadap Penyerapan Anggaran Belanja pada Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Sumatera Barat. Menurut peneliti dimaksud, variabel yang berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja pada OPD di Provinsi Sumatera Barat adalah Regulasi, perencanaan anggaran, dan pengadaan barang dan jasa. Variabel lain seperti politik anggaran dan SDM dinilai kurang berpengaruh terhadap penyerapan anggaran ([Ramadhani & Setiawan, 2019](#)). Pada tataran strategis, [Rizkia \(2020\)](#) berupaya menawarkan langkah kebijakan bagi optimalisasi penyerapan anggaran pada Dinas PUPR Kabupaten Bogor. Berdasarkan hasil studi tersebut, adalah ketidaktertiban penyedia barang/jasa dalam melakukan pencairan yang sering kali dilakukan di akhir tahun (tidak bertahap sebagaimana termin yang tercantum dalam dokumen kontrak), maka strategi kebijakan yang ditawarkan adalah dengan menyusun regulasi dalam bentuk produk hukum daerah yang mengikat kedisiplinan para penyedia jasa ([Rizkia, 2020](#)).

Selain itu, [Rizkia \(2020\)](#) juga menyoroti kurang optimalnya penyerapan APBD akan mengakibatkan alokasi dana yang tidak dapat dimanfaatkan secara efektif. Dana didapatkan tidak sesuai dengan kebutuhan maupun kemampuan untuk memanfaatkan. penyebab kurang optimalnya penyerapan anggaran belanja langsung pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bogor yaitu: 1) Penyedia barang/jasa (rekanan) yang mengajukan pencairan sekaligus di akhir tahun, tidak bertahap sesuai dengan termin pembayaran yang ada dalam dokumen kontrak; 2) Kurangnya SDM yang memiliki kualifikasi sebagai Pejabat Pengadaan dan Pejabat Pembuat Komitmen di SKPD; 3) Jadwal pelaksanaan telat.

Pada masa sekarang, analisis strategi memegang peranan penting dalam mengelaborasi perjalanan organisasi. Organisasi mana pun, baik itu dari organisasi publik, swasta, dan *voluntary* (kesukarelaan masyarakat) dituntut memiliki strategi yang komprehensif karena perkembangan dari pelaksanaan pencapaian tujuan bersifat sangat dinamis. Terutama ketika suatu organisasi telah mengalami permasalahan yang berulang, suatu strategi untuk melahirkan terobosan menjadi penting supaya organisasi dapat lepas dari permasalahan kronis tersebut ([Stavros & Cole, 2014](#)). Permasalahan rendahnya penyerapan APBD telah berlangsung cukup lama dan terbilang repetitif pada setiap tahun anggaran. Fenomena tata kelola pengelolaan APBD di daerah terbilang sesuai jika ditelaah menggunakan analisis strategi.

2. Metode

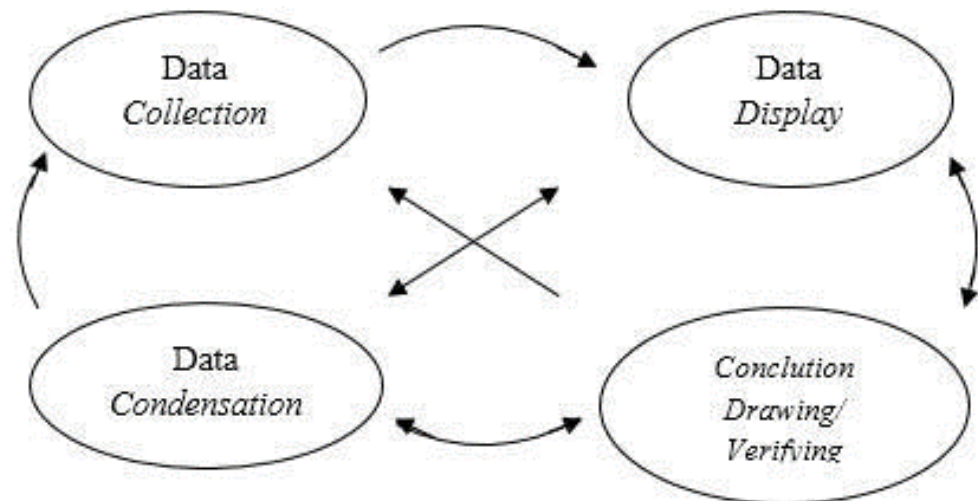
Metode kualitatif digunakan dalam penelitian ini dan berfokus pada perumusan strategi dalam penyerapan anggaran di Kabupaten Lombok Tengah. Penelitian merupakan penelitian deskriptif, bertujuan memberikan gambaran lebih mendetail mengenai kendala-kendala yang dihadapi dalam penyerapan anggaran berdasarkan

keadaan sebenarnya yang dihimpun dari data primer dan sekunder di lokus penelitian. Penelitian pada lokus dilakukan dengan wawancara sebagai data primer terhadap informan pada lokus penelitian yang dapat dilihat pada [Tabel 1](#).

Tabel 1. Tujuan, Analisis, Teknik Pengumpulan Data dan Informan

Tujuan	Analisis	Teknik Pengumpulan Data	Informan
Menganalisis kendala-kendala dalam penyerapan anggaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Literature review</i> 2. Analisis deskriptif kualitatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>In-depth Interview</i> 2. Observasi 3. FGD 4. Dokumentasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemerintah Daerah (Baperida, BPKAD, Inspektorat) 2. Rekanan (peserta lelang Pemerintah Daerah) 3. Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK)
Merumuskan Strategi penyerapan APBD	<ol style="list-style-type: none"> 1. SOAR 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>In-depth Interview</i> 2. Observasi 3. FGD 4. Dokumentasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemerintah Daerah (Baperida, BPKAD, Inspektorat) 2. Rekanan (peserta lelang Pemerintah Daerah) 3. Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK)

Selanjutnya, data sekunder diperoleh dari pendokumentasian dan kepustakaan. Analisis terhadap dokumen dan aplikasi-aplikasi yang sudah terbentuk dalam sistem *smart city* akan dikaitkan dengan pengembangan pariwisatanya. Proses analisis dalam [Gambar 1](#).



Gambar 1. Model Analisa Data Interaktif

Sumber: Miles dkk. (2014)

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sejak awal penelitian dan selama proses penelitian dilaksanakan. Data yang diperoleh selanjutnya dikumpulkan untuk diolah secara sistematis. Dimulai dari wawancara, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi, selanjutnya aktivitas penyajian data serta menyimpulkan data. Untuk memetakan permasalahan dan potensi meliputi langkah-langkah:

- Reduksi Data. Dari lokasi penelitian, data lapangan disajikan secara lengkap dan rinci dalam laporan-laporan. Data dan bukti tersebut kemudian direduksi, dirangkum dan kemudian disortir menurut poin-poin utama, dengan fokus pada pemilihan poin-poin yang paling penting kemudian dicari tema atau polanya (melalui proses *editing, coding*, dan tabulasi).

- b. Penyajian data (visualisasi data) dirancang untuk memudahkan peneliti melihat gambaran besar atau potongan-potongan tertentu dari data penelitian. Pengorganisasian data ini dalam bentuk tertentu (tabel, gambar atau grafik) menjelaskan bahwa angka ini lebih lengkap.
- c. Penarikan kesimpulan, dalam penelitian kualitatif, pengecekan data dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian. Sejak memasuki lapangan dan dalam proses pengumpulan data, peneliti telah mencoba menganalisis data yang terkumpul untuk memaknainya, yaitu mencari pola tema, kesamaan, dan hipotesis, kemudian menyajikannya dalam bentuk kesimpulan yang masih tentatif adalah secara bertahap ditarik kesimpulan.

Dalam merumuskan strategi akan dianalisis menggunakan SOAR. Stavros dkk. (2003) menawarkan konsep SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) sebagai alternatif terhadap analisis SWOT, yang berasal dari pendekatan *Appreciative Inquiry* (AI). Pendekatan ini mulai dipopulerkan oleh Stavros dkk. (2003). Strategi juga dapat dipahami sebagai sesuatu yang rasional, menekankan peran kepemimpinan yang harus bersifat kompetitif, analitik, dan melibatkan tugas-tugas seperti riset pasar, riset kompetitor, dan penyelarasan antara sumber daya internal dan eksternal organisasi. Sementara di tengah kompleksitas tersebut, para ilmuwan membuat batasan artifisial terhadap dikotomi formulasi strategi dan implementasi strategi yang memisahkan antara para perencana dan para pelaksana. Meskipun demikian, pada akhirnya para ilmuwan menyadari bahwa pada praktiknya, suatu analisis strategi justru menuntut analisis dinamika proses yang melibatkan keseluruhan organisasi. Bahkan, kesuksesan dari suatu organisasi mulai ditinjau berdasarkan kontribusi para anggota organisasi melampaui para pemimpin organisasi karena justru para anggota tersebut yang mengeksekusi strategi dan berperan intensif dalam penyusunan strategi.

Kerangka kerja dari analisis SOAR berdiri di atas evolusi konseptual yang menghadirkan pendekatan melampaui pendekatan top down terhadap formulasi strategi dan implementasi strategi. SOAR mencakup konsepsi strategi berpikir sebagai suatu proses sintesis yang menggunakan sistem berpikir, kreativitas, dan visi untuk memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi. Sebagai suatu singkatan SOAR dapat dijelaskan sebagai *Strengths* (Kekuatan), *Opportunities* (Peluang), *Aspirations* (Aspirasi), dan *Results* (Hasil) (Stavros & Cole, 2014).

Kerangka kerja SOAR berfokus pada pencarian strategi yang sesuai antara aspek-aspek positif dari lingkungan internal (S) dan eksternal (O) yang memantik suatu dialog untuk dilanjutkan pada aspirasi (A) dan hasil (R) (Sugiarti dkk., 2023). SOAR diciptakan untuk membantu organisasi menghasilkan inovasi dan merancang strategi di antara (S) dan (O). Aspek (A) akan menginspirasi tim untuk mengeksplorasi nilai, visi, dan misi dan satu rangkaian tujuan-tujuan strategis dengan menelusuri visi misi internal dan nilai-nilai eksternal yang diinginkan oleh para *stakeholders*. Elemen (R) menghubungkan formulasi strategi dan implementasi strategi melalui konsentrasi pada hasil-hasil yang bermakna dan terukur (Stavros & Malone, 2015).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Kendala-Kendala dalam Penyerapan Anggaran

Robinson dan Brumby (2005) berpendapat *performance-based budgeting* merupakan prosedur atau mekanisme untuk memperkuat keterkaitan antara dana yang diberikan kepada instansi/lembaga pemerintah dengan *outcome* (dampak) dan/atau *output*, melalui alokasi anggaran berbasis 'formal' informasi tentang kinerja. Informasi 'formal' kinerja: informasi tentang ukuran kinerja (ukuran kinerja), besarnya biaya untuk setiap keluaran dan hasil kelompok, dan penilaian efektivitas dan efisiensi pengeluaran melalui berbagai alat analisis. Lebih lanjut,

Robinson dan Brumby (2005) menjelaskan bahwa penganggaran berbasis kinerja bertujuan untuk meningkatkan efisiensi alokasi dan produktivitas belanja pemerintah. Sedangkan Yusnita dan Rahim (2015) menjelaskan bahwa tujuan penganggaran berbasis kinerja adalah: (1) Meningkatkan akuntabilitas dengan memfasilitasi definisi misi dan tujuan organisasi; (2) Mengevaluasi kinerja, dan penggunaan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan perencanaan dan penganggaran; (3) Meningkatkan fleksibilitas anggaran, dengan fokus pada proses daripada hasil, bukan masukan; (4) Meningkatkan koordinasi, menghilangkan duplikasi program, dan memberikan informasi yang lebih baik kepada pengambil keputusan; Melibatkan warga lebih dalam proses pemerintahan - dengan asumsi bahwa warga lebih tertarik pada hasil daripada proses; dan mengembangkan insentif agar unit menjadi lebih efisien dan efektif (Erlina dkk., 2017).

Lombok Tengah merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Nusa Tenggara Barat yang memiliki potensi sumber daya alam yang melimpah. Namun, dalam penyerapan anggaran, kabupaten ini mengalami berbagai kendala yang menghambat pencapaian target pembangunan. Dalam mengeksplorasi kendala penyerapan anggaran di Kabupaten Lombok Tengah. Kabupaten Lombok Tengah merupakan salah satu daerah yang kaya akan sumber daya alam, namun dalam penyerapan anggaran, daerah ini mengalami berbagai kendala yang perlu diatasi. Beberapa kendala dalam penyerapan anggaran di Kabupaten Lombok Tengah antara lain: Pertama, rendahnya kemampuan teknis dan manajerial aparatur pemerintah daerah dalam mengelola anggaran. Kedua, terbatasnya sarana dan prasarana yang memadai untuk melaksanakan proyek pembangunan. Ketiga, adanya masalah birokrasi yang kompleks dan lambat dalam proses pengadaan barang dan jasa. Keempat, kurangnya koordinasi dan komunikasi antara unit-unit kerja di dalam pemerintah daerah yang menghambat efektivitas penyerapan anggaran. Kelima, kurangnya kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam pengawasan terhadap penggunaan anggaran daerah. Terlepas dari potensi sumber daya alam yang melimpah, Kabupaten Lombok Tengah menghadapi kendala dalam mengoptimalkan penyerapan anggaran untuk pembangunan daerah. Hal ini senada dengan pernyataan informan yang ditemui dalam studi ini:

“berbicara terkait penyerapan anggaran tentu tidak terlepas dari berbagai faktor, salah satunya adalah SDM yang ada di Kabupaten Lombok Tengah. Secara kuantitas kita memiliki banyak pegawai, namun pegawai yang memahami tentang mekanisme keuangan daerah sangat terbatas jumlahnya, sehingga sering kali beberapa pekerjaan tertumpu pada satu atau dua orang saja.”

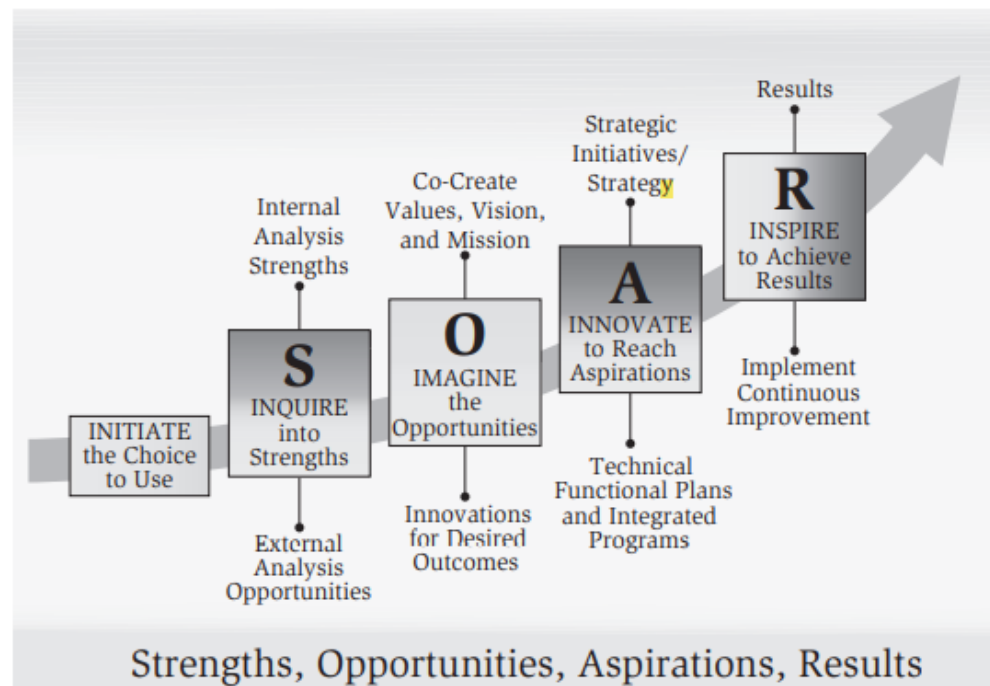
Dalam konteks kabupaten yang memiliki potensi sumber daya alam yang melimpah, faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja penyerapan anggaran dapat sangat bervariasi (Antari & Sedana, 2018). Selain itu juga terdapat kendala-kendala tersebut mungkin meliputi faktor internal seperti kapasitas institusi, keterbatasan sumber daya manusia, dan proses administrasi yang kompleks. Namun, tidak boleh diabaikan pula faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi nasional, kebijakan fiskal pusat, serta kondisi pasar global yang juga dapat memengaruhi alokasi anggaran dan pelaksanaan proyek pembangunan di kabupaten tersebut. Selain faktor internal, faktor eksternal juga memengaruhi alokasi pengeluaran. Perubahan dalam peraturan, regulasi, atau kebijakan nasional yang mempengaruhi alokasi pengeluaran dapat menyebabkan pengeluaran tergesa-gesa. Misalnya, perubahan dalam hukum pengeluaran atau kebijakan fiskal dapat memaksa kantor pemerintah untuk mengubah cara mereka menggunakan anggaran (Wulandari dkk., 2023). Beberapa hal yang perlu menjadi perhatian adalah jika anggaran melimpah dan tidak dikelola dengan baik, tidak mustahil terjadi

pemborosan, ketidaksesuaian anggaran dengan rencana, dan penyelewengan. Jika lembaga pemerintah atau organisasi sektor publik tidak memiliki perencanaan anggaran yang baik atau sistem pengelolaan keuangan yang efektif, maka pemerintah dapat menghabiskan anggaran secara sembarangan atau tidak memenuhi prioritas yang telah ditetapkan.

Di beberapa studi menemukan beberapa kendala yang terjadi dalam penyerapan anggaran, salah satu studi di antaranya mengemukakan Lima alasan mengapa anggaran belanja pemerintah Kota Bogor tidak segera diselesaikan adalah sebagai berikut: perencanaan anggaran, khususnya yang berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa; hambatan dari undang-undang dan birokrasi pemerintah; dan kondisi kerja. Sumber daya manusia ASN dan faktor yang memengaruhi kegiatan keuangan dan pencairan anggaran pemerintah. Strategi yang diharapkan untuk meningkatkan kinerja penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bogor adalah peningkatan kualitas perencanaan anggaran dan pengadaan barang jasa, serta peningkatan fungsi pengawasan dan evaluasi. Dalam merumuskan strategi dengan menggunakan pendekatan SOAR dalam studi ini juga akan menemukan beberapa alternatif strategi yang dapat dimaksimalkan oleh Kabupaten Lombok Tengah.

3.2. Strategi Penyerapan Anggaran

Lebih jelasnya operasionalisasi SOAR sebagai kerangka kerja analisis dapat dilihat pada bagan berikut sebagaimana termuat dalam *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change*.



Gambar 2. Kerangka Kerja SOAR dan Pendekatan 5i

Sumber: Stavros dan Malone (2015)

Berbeda dengan kerangka kerja analisis yang juga sudah terkenal dalam khazanah ilmu tata kelola semisal analisis SWOT. Analisis SOAR bersifat lebih positivistik, yakni mengedepankan kekuatan dan peluang daripada kelemahan dan gangguan.

Matrix Analisis SOAR dibagi menjadi 4 kondisi sebagai berikut:

Internal	<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan SDM dalam perencanaan anggaran 2. Sistem perencanaan dan penganggaran yang sudah jelas dan terukur 3. <i>Monitoring</i> dan evaluasi 	<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan ekonomi relatif stabil 2. Tingkat inflasi rendah 3. Kerja sama dengan berbagai pihak 4. Kepercayaan investor
Eksternal		
<p>Aspirasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SDM yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi 2. Sistem pengadaan barang dan jasa yang efisien 3. Kepemimpinan yang visioner 4. Komunikasi yang efektif 	<p>Strategi SA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kapasitas SDM seperti pelatihan untuk PPK, bendahara, pengelola Keuangan serta pengelola barang dan jasa 2. Menyiapkan perencanaan keuangan yang terukur seperti setiap kegiatan harus memiliki target indikator yang terukur 3. Melakukan penyederhanaan terhadap proses pengadaan barang dan jasa 	<p>Strategi OA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan kerja sama antar aktor dalam proses penyerapan anggaran 2. Komitmen yang kuat dari pimpinan 3. Menciptakan komunikasi yang efektif dalam aktivitas pekerjaan
<p>Result</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persentase penyerapan anggaran 2. Waktu penyelesaian program dan kegiatan 3. Efisiensi penggunaan anggaran 	<p>Strategi SR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan potensi SDM yang ada sehingga penyerapan anggaran tepat waktu 2. Memastikan anggaran dipergunakan secara efektif dan efisien 	<p>Strategi OR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas jaringan kerja sama sehingga anggaran yang diperuntukkan dapat termaksimalisasi dengan baik 2. Menyusun program dan kegiatan yang terukur sehingga tidak terjadi penumpukan pekerjaan di akhir tahun

Sumber: Stavros dkk. (2003). Data penelitian diolah.

Dalam mengidentifikasi kekuatan yang terdapat di Kabupaten Lombok Tengah, terdapat beberapa poin yang menjadi perhatian dalam merumuskan strategi. Kekuatan (*Strength*) yang dapat dipetakan di Kabupaten Lombok Tengah di antaranya: (1) Kemampuan SDM dalam perencanaan anggaran; (2) Sistem perencanaan dan penganggaran yang sudah jelas dan terukur; (3) *Monitoring* dan evaluasi. Sedangkan untuk peluang (*Opportunities*) antara lain: (1) Pertumbuhan ekonomi yang relatif stabil; (2) Tingkat inflasi rendah; (3) Kerja sama dengan berbagai pihak; dan (4) Kepercayaan investor. Sementara itu dari sisi apresiasi (*Appreciation*) juga dapat dilihat antara lain: (1) SDM yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi; (2) Sistem pengadaan barang dan jasa yang efisien; (3) Kepemimpinan yang visioner; (4) Komunikasi yang efektif. Untuk poin yang terakhir kita lihat dari sisi hasil yang ingin dicapai (*Result*) di antaranya: (1) Persentase penyerapan anggaran; (2) Waktu penyelesaian program dan kegiatan; dan (3) Efisiensi penggunaan anggaran.

Sementara itu, dalam merumuskan strategi terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan oleh Pemerintah Kabupaten Lombok Tengah. Di antara keempat indikator yang dilihat dalam SOAR, hasil merupakan tujuan yang hendak dicapai.

Menggunakan analisis SOAR yang merupakan kerangka kerja yang berguna untuk membangun strategi perusahaan. SOAR berarti Kekuatan, Peluang, Aspirasi, dan Hasil. Dengan memahami faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bisnis, SOAR membantu menciptakan strategi yang terarah dan berdampak. Dalam studi ini telah di rumuskan beberapa strategi yang dapat menjadi rekomendasi bagi Pemerintah Kabupaten Lombok Tengah dalam merencanakan kebijakan terkait penyerapan anggaran. Beberapa strategi yang telah dirumuskan dengan melihat kekuatan dan apresiasi antara lain: (1) Peningkatan kapasitas SDM seperti pelatihan untuk PPK, bendahara, pengelola keuangan serta pengelola barang dan jasa; (2) Menyiapkan perencanaan keuangan yang terukur seperti setiap kegiatan harus

memiliki target indikator yang terukur; (3) Melakukan penyederhanaan terhadap proses pengadaan barang dan jasa.

Selain itu strategi yang telah dirumuskan dengan melihat peluang dan apresiasi antara lain; (1) Menciptakan kerja sama antar aktor dalam proses penyerapan anggaran; (2) Komitmen yang kuat dari pimpinan; (3) Menciptakan komunikasi yang efektif dalam aktivitas pekerjaan. Jika dilihat strategi yang dihasilkan dengan melihat kekuatan dan hasil, maka didapatkan beberapa strategi antara lain: (1) Memaksimalkan potensi SDM yang ada sehingga penyerapan anggaran tepat waktu; (2) Memastikan anggaran dipergunakan secara efektif dan efisien. Untuk tahap berikutnya melihat strategi yang dihasilkan dari mengidentifikasi peluang dan hasil di antaranya: (1) Memperluas jaringan kerja sama sehingga anggaran yang diperuntukkan dapat termaksimalkan dengan baik; (2) Menyusun program dan kegiatan yang terukur sehingga tidak terjadi penumpukan pekerjaan di akhir tahun.

4. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan studi ini menyimpulkan bahwa terdapat beberapa kendala dalam penyerapan anggaran di Kabupaten Lombok Tengah di antaranya: (1) rendahnya kemampuan teknis dan manajerial aparatur pemerintah daerah dalam mengelola anggaran; (2) terbatasnya sarana dan prasarana yang memadai untuk melaksanakan proyek pembangunan; (3) adanya masalah birokrasi yang kompleks dan lambat dalam proses pengadaan barang dan jasa; (4) kurangnya koordinasi dan komunikasi antara unit-unit kerja di dalam pemerintah daerah yang menghambat efektivitas penyerapan anggaran; (5) kurangnya kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam pengawasan terhadap penggunaan anggaran daerah.

Sedangkan untuk mengatasi kendala tersebut telah dirumuskan beberapa strategi dengan dianalisis menggunakan SOAR. Hasil dari analisis tersebut menghasilkan beberapa strategi di antaranya: Beberapa strategi yang telah dirumuskan dengan melihat kekuatan dan apresiasi antara lain: (1) Peningkatan kapasitas SDM seperti pelatihan untuk PPK, bendahara, pengelola keuangan serta pengelola barang dan jasa; (2) Menyiapkan perencanaan keuangan yang terukur seperti setiap kegiatan harus memiliki target indikator yang terukur; (3) Melakukan penyederhanaan terhadap proses pengadaan barang dan jasa. Selain itu strategi yang telah dirumuskan dengan melihat peluang dan apresiasi antara lain; (1) Menciptakan kerja sama antar aktor dalam proses penyerapan anggaran; (2) Komitmen yang kuat dari pimpinan; (3) Menciptakan komunikasi yang efektif dalam aktivitas pekerjaan. Jika dilihat strategi yang dihasilkan dengan melihat kekuatan dan hasil, maka didapatkan beberapa strategi antara lain: (1) Memaksimalkan potensi SDM yang ada sehingga penyerapan anggaran tepat waktu; (2) Memastikan anggaran dipergunakan secara efektif dan efisien. Untuk tahap berikutnya melihat strategi yang dihasilkan dari mengidentifikasi peluang dan hasil di antaranya: (1) Memperluas jaringan kerja sama sehingga anggaran yang diperuntukkan dapat termaksimalkan dengan baik; (2) Menyusun program dan kegiatan yang terukur sehingga tidak terjadi penumpukan pekerjaan di akhir tahun.

Studi ini merekomendasikan:

- a. Pemerintah Kabupaten Lombok Tengah dalam studi ini dapat memaksimalkan potensi-potensi yang ada terutama potensi SDM dalam pengelolaan anggaran.
- b. Pemerintah Kabupaten Lombok Tengah dapat mengimplementasikan beberapa strategi yang partisipatif dan kolaboratif dalam penyerapan anggaran sehingga akan mendorong peningkatan perekonomian.
- c. Studi-studi tentang penyerapan anggaran menjadi rujukan untuk memformulasikan kebijakan maupun program kerja terkait keuangan daerah.

Referensi

- Agustina, I. D., & Riyanto, F. D. (2023). Determinan Minat Penggunaan E-payment Syariah Dimoderasi Literasi Keuangan Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 2059–2070. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9010>
- Anggara, S., & Pilawati, P. (2019). Penyerapan Anggaran Belanja Langsung pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bandung. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 11(2), 92–106. <https://doi.org/10.15575/jpan.v11i2.7639>
- Antari, N. P. G. S., & Sedana, I. B. P. (2018). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah dan Belanja Modal Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah. *E-Jurnal Manajemen*, 7(2), 1080–1110. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i02.p19>
- Erlina, Saputra, A., & Muda, I. (2017). The Analysis of the Influencing Factors of Budget Absorption. *International Journal of Economic Research*, 14(12), 287–300.
- Febrina, R., & Isril. (2016). Analisis Proses Politik Pembahasan dan Penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Provinsi Riau Tahun Anggaran 2016. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 15(25), 40–52. <https://doi.org/10.35967/jipn.v15i25.3853>
- Halim, A. (2015). *Manajemen Keuangan Bisnis: Konsep dan Aplikasinya*. Mitra Wacana Media.
- Herriyanto, H. (2012). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah Jakarta* [Tesis, Universitas Indonesia]. <https://lib.ui.ac.id/detail.jsp?id=20303954>
- Ishak, K. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengangguran dan Inflikasi Terhadap Indeks Pembangunan di Indonesia. *Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 7(1), 22–38. <https://ejournal.stiesyariahbangkalis.ac.id/index.php/iqtishaduna/article/view/121>
- Kementerian Keuangan. (2023). *Laporan Penyerapan Anggaran*.
- Kusuma Negara, P., Handajani, L., & Effendy, L. (2018). Studi Kasus Fenomena Tingkat Serapan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 19(1), 76–91. <https://doi.org/10.18196/jai.190193>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE.
- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M., & Putri, A. M. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), 81–90. <https://doi.org/10.37859/MRABJ.V1I2.1918>
- Ramadhani, R., & Setiawan, M. A. (2019). Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia dan Pengadaan Barang/Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja pada OPD Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 1(2), 710–726. <https://doi.org/10.24036/jea.v1i2.104>
- Terung, E. D., Karamoy, H., & Pontoh, W. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Daerah: Proses Pengadaan Barang/Jasa di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing Goodwill*, 8(2), 192–202. <https://doi.org/10.35800/jjs.v8i2.17947>
- Rizkia, T. (2020). *Strategi Optimalisasi Penyerapan Anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bogor* [Master Theses, IPB University]. <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/105596>
- Robinson, M., & Brumby, J. (2005). *Does Performance Budgeting Work? An Analytical Review of the Empirical Literature* (2005/210; Working Paper). <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Does-Performance-Budgeting-Work-An-Analytical-Review-of-the-Empirical-Literature-18321>
- Rukayah, Kusumawati, N., & Afriani, R. I. (2017). Analisis Laporan Realisasi Anggaran dengan Menggunakan Rasio Efektivitas dan Rasio Efisiensi pada Kantor Badan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Serang. *JAK (Jurnal Akuntansi): Kajian Ilmiah Akuntansi*, 4(2), 1–11. <https://doi.org/10.30656/JAK.V4I2.246>
- Sinaga, E. J. (2016). Analisis Rendahnya Penyerapan Anggaran Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*, 5(2), 261–274. <https://doi.org/10.33331/RECHTSVINDING.V5I2.144>
- Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2014). SOARing Towards Positive Transformation and Change. *ABAC ODI Journal Vision Action Outcome*, 1(2). <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odjournal/article/view/1694>
- Stavros, J. M., Cooperrider, D., & Kelley, D. L. (2003). Strategic Inquiry With Appreciative Intent: Inspiration to SOAR, a New Framework for Strategic Planning. *AI Practitioner*, 5(4), 10–17.
- Stavros, J. M., & Malone, P. (2015). SOAR: Building Strategic Capacity. Dalam *Practicing Organization Development* (hlm. 285–302). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119176626.ch18>
- Sugiarti, W. S., Pujangkoro, S. A., & Sembiring, M. T. (2023). Analisis SOAR (Strength, Opportunity, Aspiration & Result) Sebagai Upaya Peningkatan Penjualan Melalui Digital Market. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(2), 25–34. <https://doi.org/10.55606/jimak.v2i2.1431>

- Wulandari, W. P., Kuntadi, C., & Karunia, R. L. (2023). Literature Review: Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penumpukan Penyerapan Anggaran di Akhir Tahun. *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Logistik*, 1(2), 253–265. <https://ciptakind-publisher.com/jumati/index.php/ojs/article/view/37>
- Yusnita, W. O. A., & Rahim, M. (2015). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Kendari). *JEP (Jurnal Ekonomi Pembangunan)*, 5(1), 1–15. <https://ojs.uho.ac.id/index.php/JEP/article/view/11822>