



STRATEGI PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH DI KABUPATEN BOGOR DALAM PENANGANAN PANDEMIK COVID-19

Susilawati¹, Aep Saepudin², Deden Hadi Kushendar³, Annisya Nurfadhillah⁴

1,2) Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bandung

3) Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Guna Nusantara

4) Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Abstrak

Pandemik Covid-19 menyebabkan Pemerintah Daerah di Indonesia menyusun strategi dalam mengantisipasi termasuk dalam menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Penelitian dilakukan untuk mengetahui strategi penyusunan APBD di masa pandemik Covid-19, dengan studi kasus pada Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Menggunakan desain studi kasus pada pendekatan kualitatif, melibatkan 10 informan didapatkan menggunakan purposeful sampling, melalui teknik wawancara, observasi dan dokumen pendukung lainnya, serta menggunakan analisis strategi SWOT. Hasil penelitian memperlihatkan pengalokasian ulang dan perbaikan fokus kegiatan pada prioritas utama APBD dalam upaya penanganan Pandemi Covid-19. Realokasi dan Refocusing dalam penyusunan APBD Kabupaten Bogor dilakukan penuh kehati-hatian, pertimbangan untuk kebaikan masyarakat, dan menggunakan prinsip-prinsip yang tidak melanggar aturan perundang-undangan yang berlaku.

Kata Kunci: Strategi, Penyusunan APBD, Analisis SWOT, Pandemi Covid-19.

*Correspondence Address : susilawati.s.sos.m.si@gmail.com

DOI : 10.31604/jips.v8i5.2021.1349-1359

© 2021UM-Tapsel Press

PENDAHULUAN

Rencana keuangan pemerintahan daerah tahunan atau APBD harus disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, juga telah ditegaskan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2021, yang menjadi pedoman dan rujukan bagi pemerintahan daerah menyusun APBD untuk tahun 2021. Dengan merujuk pada aturan mengenai penyusunan tersebut, diharapkan pemerintah daerah dapat menyusun APBD guna mencapai transparansi dan akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan yang berlaku.

Bermula pada akhir tahun 2019, yang mana di Wuhan, China, mulai terdeteksi virus corona yang menyebar begitu cepat ke seluruh hampir negara di dunia. Begitu juga dengan Indonesia, yang mengalami permasalahan yang sama bahkan pertengahan tahun 2020, malahan makin menjadi dengan munculnya jenis varian baru. Perekonomian dunia memburuk, oleh

karena itu semua Pemerintahan Daerah di Indonesia melakukan berbagai upaya untuk mengantisipasi baik terhadap penyebaran dan menangani pandemik covid-19 terlebih yang berdampak pada bidang kehidupan yang lainnya terutama perekonomian.

Satu diantara upaya yang dilakukan oleh Pemerintahan Daerah dengan melakukan strategi penyusunan kembali APBD, yang mana merelokasi dan memfokuskan kembali kepada sektor-sektor yang dianggap penting dan darurat. Pemerintah Kabupaten Bogor, yang mana pada tahun 2020, melakukan strategi penyusunan kembali APBD sebagai langkah awal dan landasan bagi Pemerintah Kabupaten Bogor melakukan pemberian dan pelayanan pada masyarakat dalam rangka pemulihan dampak ekonomi akibat pandemik Covid-19.

Pemerintah Kabupaten Bogor bersama DPRD Kabupaten Bogor menindaklanjuti dampak pandemi Covid-19 dengan melakukan revisi APBD dalam upaya menyediakan anggaran untuk penanggulangan Covid-19, adapun besaran perubahan anggaran sebagaimana dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. APBD Kabupaten Bogor Tahun Anggaran 2020

No	Uraian	Jumlah (Rp.)		Bertambah (%)
		Sebelum Perubahan	Sesudah Perubahan	
1	Pendapatan Daerah	7.509.724.822.000,00	7.796.175.823.514,00	3,81
2	Belanja Daerah	8.615.020.621.000,00	8.901.471.622.514,00	3,33
3	Penerimaan Pembiayaan Daerah	1.105.295.799.000,00	1.105.295.799.000,00	0,00

Sumber: Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bogor (diolah Peneliti) Tahun 2020

Tabel 1 di atas menjelaskan terjadi peningkatan anggaran pada perubahan APBD tahun 2020. Perubahan anggaran secara ringkas diuraikan dengan beberapa komponen yaitu pendapatan daerah naik sebesar Rp. 286.451.001.514 miliar rupiah (naik

3,81% dari anggaran sebelumnya), total belanja daerah juga mengalami kenaikan sebesar Rp. 286.451.001.514 miliar (naik 3,33% dari anggaran sebelumnya). Perubahan struktur pada komponen belanja daerah berakibat pada berubahnya komposisi anggaran, yang disebabkan karena adanya perubahan

anggaran dalam penanganan Covid-19 dan ditujukan untuk Belanja Tak Terduga atau BTT. Anggaran tersebut bersumber dari dilakukannya pemotongan atau pergeseran di setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang dialihkan ke BTT, dengan demikian anggaran BTT untuk Kabupaten Bogor meningkat menjadi 24 kali lipat, oleh karena itu, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui strategi penyusunan APBD yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bogor dalam menangani dan mengantisipasi pandemik Covid-19.

Tinjauan Pustaka

Pengelolaan keuangan daerah pada prinsipnya sama dengan pengelolaan keuangan negara, yang mana pengelolaan keuangan daerah dilakukan untuk mengukur kapasitas penyelenggaraan otonomi daerah dan kapabilitas organisasi pemerintah daerah, baik pemerintah provinsi maupun pemerintah kabupaten/kota. Pengelolaan keuangan daerah dilakukan berdasarkan prinsip dan azas pengelolaan keuangan daerah yang harus dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisiensi, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggungjawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat (Silaban, 2020).

Anggaran merupakan gambaran cara mendapatkan dan menggunakan sumber daya yang diharapkan melalui rencana dalam jangka waktu yang telah ditentukan (Asmara, 2010). Anggaran digunakan untuk memberikan arahan tujuan kegiatan dan bagian dari alat perbandingan, yang digunakan untuk mengukur hasil kegiatan atau evaluasi, maka terkendalinya proses pelaksanaan kegiatan tersebut (Audyta et al., 2013; Silaban, 2020).

Daerah berhak mengelola dan mengurus sendiri masyarakat daerahnya sesuai dengan kondisi sosial dan budaya

yang ada, serta perencanaan pembangunan dan pengaturan keuangan. Pengaturan tentang perencanaan pembangunan dituangkan dalam Rencana Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan Rencana Jangka Panjang Daerah (RPJP) serta Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) sedangkan pengaturan mengenai Anggaran Daerah dituangkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pemerintah Daerah wajib membuat APBD dengan menyusun dan menetapkan anggaran yang diperlukan, melalui APBD tersebut dalam kebijakan daerah yang dijabarkan dengan berbagai program dan kegiatan sudah ditentukan anggarannya. Dengan demikian, untuk satu tahun berjalannya kegiatan pemerintah daerah dalam rangka mewujudkan pelayanan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat sudah dirancang anggarannya dengan sedemikian rupa sehingga sudah dipastikan program dan kegiatan dapat dilaksanakan (Mentang et al., 2020; Silaban, 2020).

Realokasi diartikan sebagai pengalokasian kembali (Rabbani, 2020), sehingga realokasi anggaran dapat diartikan sebagai anggaran yang dialokasikan kembali. Realokasi dan refocusing menjadi salah satu alternatif guna meminimalisir terjadinya resesi ekonomi untuk menjamin stabilitas ekonomi nasional (Pambudi, 2021). Pertimbangan refocusing tentu terjadi akibat adanya tekanan ekonomi global dari suatu kejadian atau rapuhnya sebuah sistem ekonomi karena dampak dari kebijakan yang tidak tepat atau strategis (Hadi, 2020; Sopanah & Haikal, 2021).

Strategi dapat dikatakan sebagai sebuah rencana, yang mana memiliki ciri utama yaitu disusun sebelum tindakan tertentu dilaksanakan dan dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu (Hubertus, 2016). Strategi merupakan tujuan jangka panjang dari

suatu organisasi, dan pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan organisasi (Kautsar et al., 2019), oleh karena itu strategi adalah sebuah rencana suatu organisasi yang berupa tindakan yang berorientasi jangka panjang dan ditetapkan sebagai arah dan langkah untuk mencapai tujuan. Satu diantara banyak cara dalam menentukan strategi adalah menggunakan analisis Strength, Weakness, Opportunity, Threat atau yang sering disingkat dengan SWOT. Analisis ini dikembangkan dengan menganalisis faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam suatu organisasi dan faktor eksternal yang merupakan ancaman dan peluang (Asfiansyah, 2015; Hubertus, 2016). Penggunaan analisis SWOT (Rangkuti, 2019) dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan strategi yang baik dalam penyusunan anggaran perubahan yang dilakukan.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif studi kasus (Yin, 2016), yang mana instrumen kuncinya adalah peneliti itu sendiri, teknik pengumpulan data dan proses triangulasi dilakukan. Tahapan meneliti mengenai strategi penyusunan APBD di Kabupaten Bogor pada studi kasus penanganan pandemik Covid-19 adalah sebagai berikut: 1) Tahap Orientasi, untuk memastikan bahwa fokus permasalahan dikembangkan menjadi pertanyaan sesuai dengan objek yang diteliti; 2) Tahap Ekplorasi, yang mana pada tahap ini dilakukan interview atau wawancara dengan para narasumber/ informan kunci untuk dapat mengali data yang diperlukan untuk memecahkan masalah, yang mana informan diambil dengan sampling purposeful sebanyak 10 informan; dan 3) Tahap Membercheck, yang mana pada tahap ini dilakukan pengecekan temuan dengan prosedur yang tepat. Adapun teknik

analisis data dari hasil wawancara, observasi dan dukungan dokumen terkait APBD Kabupaten Bogor di masa pandemik Covid-19 tersebut selanjutnya di analisis menggunakan analisis SWOT, sehingga didapatkan strategi penyusunan APBD Kabupaten Bogor dalam upaya penanganan Covid-19 melalui perubahan APBD.

HASIL

Lingkungan Internal

Anggaran yang dibuat secara benar dan cermat dapat dikategorikan bentuk dukungan anggaran atau keuangan dan juga sebagai bentuk pendukung dalam operasional organisasi, serta hal penting dalam penentuan strategi dalam penyusunan anggaran daerah. Adanya sebuah anggaran juga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan hingga tercapainya visi maupun misi dari organisasi dan pemerintah daerah. Terkait dengan anggaran yang dibuat secara benar dan cermat sebagai dukungan anggaran dalam penanganan covid-19, Kepala Sub Bidang Anggaran Belanja pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Bogor yang mana memberikan keterangan bahwa dalam proses penyusunan anggaran yang disiapkan untuk penanganan Covid-19 di Kabupaten Bogor dilakukan dengan adanya pemotongan anggaran di setiap OPD sebesar 10-20% yang dialihkan menjadi belanja tidak terduga guna penanganan Covid-19. Hal tersebut menjadikan terjadinya perubahan anggaran pendapatan dan belanja daerah tahun 2020 disusun dengan sangat cermat hingga parsial dilakukan bertahap sebanyak empat kali agar perubahan anggaran dapat ditetapkan dengan sangat baik.

Selanjutnya Pelaksana Bidang Anggaran Belanja juga memberikan keterangan bahwa anggaran perubahan APBD yang disusun sudah sesuai dengan kebutuhan daerah sebagaimana TAPD

telah menetapkan rencana besar anggarannya, namun masih banyak juga kebutuhan daerah yang belum terakomodir, contohnya infrastruktur daerah yang belum bisa diberikan secara maksimal. Hasil wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa perubahan anggaran yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah telah direncanakan dengan sangat matang, dengan rincian anggaran yang benar dan cermat, terkadang masih ada saja kendala yang dihadapi di lapangan tanpa disadari. Namun, hal tersebut tidak menurunkan semangat Pemerintah Kabupaten Bogor untuk memberikan yang terbaik demi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan untuk mensejahterakan masyarakatnya.

Partisipasi manajemen puncak diartikan bahwa adanya partisipasi dari pimpinan terkait kegiatan yang dilakukan. Adanya partisipasi tersebut juga berarti adanya sumber daya manusia yang melaksanakan kegiatan pada organisasi, sebagai unsur yang sangat penting dalam suatu organisasi karena memiliki pengaruh dan penentu keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi. Untuk membuat suatu organisasi yang baik, sumber daya manusia yang ada harus berkualitas dan bermutu serta berpendidikan dan bermoralitas tinggi dalam menjalankan tugas maupun fungsinya dalam suatu organisasi, sehingga mampu menggunakan kecerdasan dan kecermatannya dalam memanfaatkan peluang yang ada. Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bogor memberikan keterangan bahwa dengan adanya Peraturan Bupati mengenai penjabaran perubahan anggaran pendapatan dan belanja daerah tahun anggaran 2020 itu sudah mencerminkan bahwasanya adanya partisipasi dari manajemen puncak di Kabupaten Bogor dalam hal penanganan covid-19 di wilayah. Pada kesempatan lain, Sekretaris Daerah

Kabupaten Bogor juga memberikan keterangan bahwa Beliau, selaku ketua tim anggaran pemerintah daerah tentunya dalam hal penanganan Covid-19 ini sangat berperan, dimana memiliki partisipasi dalam menyusun kebijakan umum anggaran dan mensinkronisasikannya dengan RKA-OPD. Apalagi pemerintah kabupaten bogor sendiri berfokus pada pemulihan ekonomi daerah, maka manajemen puncak pasti berpartisipasi aktif bersama dengan pihak lainnya secara bekerja keras, teliti, inovatif dan kreatif memanfaatkan peluang yang ada.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut bahwa partisipasi manajemen puncak sudah terealisasi dengan aktif, dan semua pihak telah berjuang bersama-sama untuk mencapai tujuan penanganan Covid-19 terkhusus pemulihan ekonomi di daerah (Hadi, 2020). Dengan berbagai pertimbangan kondisi yang dihadapi wilayah, pemerintah daerah bergerak maju untuk membangun masa depan Kabupaten Bogor dengan melalui program pancakarsa dalam rangka pemulihan ekonomi daerah dan pelayanan sosial.

Lingkungan Eksternal

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Analisa Kebijakan Anggaran, yang mana memberikan keterangan bahwa realokasi anggaran yang dilakukan sudah direncanakan dengan berbagai ketentuan, dengan memikirkan segala hal yang terpenting dan tidak terlalu penting, untuk pergeseran anggaran yang dilakukan dalam penanganan Covid-19 ini sudah dipertimbangkan dengan mengacu pada himbauan dari surat keputusan bersama dua Menteri serta keadaan yang ada di lapangan, sehingga anggaran dapat ditentukan dengan adil sebagaimana kebutuhannya. Walau sebenarnya tidak mudah untuk menentukan apa saja yang harus dialokasi, hal itu yang menjadi kendala, karena anggaran sudah

ditetapkan di tahun sebelumnya dengan sangat baik.

Tetapi semua harus tetap dilakukan dengan segala pertimbangan yang adil dan demi pemulihan ekonomi daerah kabupaten itu sendiri serta kesejahteraan masyarakatnya.

Sebagaimana wawancara dengan Kepala Sub Bidang Analisa Kebijakan Anggaran bahwa dengan adanya keputusan bersama oleh TAPD terkait dengan pengalokasian anggaran di Kabupaten Bogor dalam rangka penanganan Covid-19 telah ditetapkan melalui proses yang panjang dan matang sehingga realokasi anggaran yang ada dapat bersifat adil bagi setiap OPD maupun bagi bidang-bidang program yang harus dijalankan. Dalam melakukan pergeseran anggaran, Pemerintah Kabupaten Bogor juga tidak dengan sembarangan begitu saja secara sepihak memutuskan besaran anggaran, melainkan memutuskan besaran anggaran secara bersama.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Anggaran Belanja yang mana mengemukakan bahwa pada saat ini kegiatan pelaporan sudah dilakukan secara sistem semua, jadi walaupun harus bekerja secara work from house yang terjadi akibat adanya pandemic ini tidak memberikan kendala yang menyebabkan tertundanya laporan yang harus di isi pada sistem SIPD. Karena pada tahun ini berbeda keadaannya yang tidak lagi mengisi dan merekap dengan cara manual dalam sebuah pelaporan keuangan, namun mungkin kadang ada kendala dalam jaringan pada sistem yang digunakan pada saat jam tertentu. Berdasarkan hasil beberapa wawancara tersebut, dapat dikatakan bahwa pelaporan anggaran dilakukan secara sistem, sehingga data yang ada secara otomatis akan terekap oleh sistem. Sistem yang digunakan adalah Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIPD) untuk memudahkan proses pelaporan serta

kinerja pegawai. Maka dapat dilihat dari penjelasan di atas bahwa sistem merupakan salah satu yang menjadikan pelaksanaan laporan realisasi anggaran di Kabupaten Bogor dapat dilakukan dengan akurat dan tepat waktu, walaupun terkadang para pegawai terkendala jaringan dalam penggunaan sistem SIPD yang digunakan pada jam tertentu. Dengan demikian pelaksanaan penyusunan anggaran di lapangan yang diteliti sesuai dengan teori konsep penyusunan anggaran (Junaidi et al., 2020).

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah merupakan dasar bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan Penerimaan dan Pengeluaran Daerah. Untuk menetapkan anggaran daerah tersebut harus melalui proses yang Panjang dan kompleks yang disusun setiap tahunnya serta akan selalu berbeda isi dari anggaran daerah pertahunnya.

maka dari itu, APBD memiliki pedoman tahunan untuk penyusunan anggaran yang ditetapkan setiap tahunnya, pada tahun 2019 pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 33 Tahun 2019 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2020. Awal tahun 2020 dengan terjadinya pandemi Covid-19 di Indonesia, menyebabkan munculnya berbagai permasalahan perekonomian di wilayah Indonesia.

PEMBAHASAN

Identifikasi SWOT

Terdapat beberapa aspek lingkungan internal yang merupakan kekuatan yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Bogor dalam upaya penyusunan anggaran daerah untuk penanganan covid-19. Adapun yang menjadi kekuatan tersebut merujuk pada hasil penelitian, antara lain: 1) Adanya pedoman yang jelas terhadap penyusunan anggaran sebagai bentuk

penanganan covid-19 dalam pengelolaan keuangan daerah; 2) Sarana dan prasarana serta teknologi yang memadai untuk menunjang penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah yang dilakukan pada badan pengelolaan keuangan dan asset daerah Kabupaten Bogor; dan 3) Adanya partisipasi manajemen puncak maupun sumber daya manusia lainnya yang aktif dan berketerampilan dalam penyusunan anggaran tersebut.

Masih merujuk pada hasil penelitian terdapat beberapa aspek dari lingkungan internal yang merupakan kelemahan bagi penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah dalam rangka penanganan covid-19, antara lain: 1) Anggaran yang ada belum mencukupi untuk memberikan bantuan kepada masyarakat di Kabupaten Bogor dalam program penanganan covid-19 yang diberikan; dan 2) Jaringan pada Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) yang terkadang tidak berjalan dengan baik, sehingga menjadi terhambatnya proses pelaporan anggaran.

Berdasarkan data yang telah terkumpul, baik data yang bersifat primer maupun sekunder dari faktor eksternal, teridentifikasi 2 peluang yang dapat dimanfaatkan dalam penyusunan anggaran daerah dalam rangka penanganan covid-19, antara lain: 1) Adanya potensi untuk berjalan dengan lancar dan tercovernya bagi ketiga program prioritas penanganan Covid-19 terutama dalam hal pemulihan ekonomi daerah; dan 2) Adanya kerjasama yang baik antara badan pengelolaan keuangan dan asset daerah dengan organisasi pemerintah daerah lainnya dalam menyusun anggaran daerah. Sedangkan aspek yang dapat memberikan ancaman atau hambatan terhadap suatu penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah dalam rangka penanganan covid-19, antara lain: 1) Tidak semua lapisan masyarakat

Kabupaten Bogor merasakan perubahan anggaran yang telah ditetapkan tersebut, karena anggaran yang masih belum mencukupi akibat pendapatan daerah yang menurun pada saat pandemi covid-19 mulai berkembang; dan 2) Terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dengan asumsi pelaksanaan program prioritas yang direncanakan.

Dari hasil perumusan strategi melalui matriks SWOT di atas, maka didapatkan strategi yang dimaksudkan untuk mampu mendukung upaya yang dilakukan dalam menyusun anggaran daerah perubahan yang didasarkan sebagai penanganan covid-19 di Kabupaten Bogor. Hasil dari analisis di atas yang menggunakan matriks SWOT dengan formulasi strategi kekuatan-peluang, kelemahan-peluang, kekuatan-ancaman, dan kelemahan-ancaman, pada dasarnya hal tersebut dilakukan dengan membandingkan faktor internal maupun faktor eksternal yang dihadapi pada penyusunan anggaran daerah yang dilakukan oleh badan pengelolaan keuangan dan asset daerah dalam rangka penanganan covid-19 di Kabupaten Bogor.

Analisis SWOT

Pertama, Strategi S-O (Strength-Opportunities) merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Adapun faktor-faktor lingkungan internal yang ada dirumuskan dengan mencocokkan kepada faktor eksternal yang berpengaruh terhadap penyusunan perubahan anggaran dan belanja daerah yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sebagai rumusan dalam mencocokkan isu kekuatan dengan isu peluang yang ada, maka didapatkan isu-isu strategi, adalah: 1) Menjadikan pedoman dan kebijakan setempat sebagai acuan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dalam penyusunan anggaran daerah; dan

2) Memformulasikan Kerjasama yang baik antar OPD yang bersangkutan serta mensinkronkan anggaran dengan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) agar terlaksananya program-program prioritas dalam penanganan covid-19 sebagai bentuk menyejahterakan masyarakat.

Strategi S-T (Strength-Threat) merupakan strategi dalam menggunakan kekuatan yang ada untuk mengatasi ancaman. Maksud dari perumusan pada strategi S-T ini yaitu untuk mengidentifikasi faktor kekuatan lingkungan internal yang ada dengan mencocokkan faktor eksternal yaitu berupa ancaman. Adapun isu strategi yang dapat dilakukan antara lain: 1) Membantu pemulihan ekonomi masyarakat pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) melalui bantuan permodalan dan pasar; 2) Meningkatkan pemerataan pembangunan yang berkelanjutan; 3) Memberikan laporan realisasi anggaran yang telah dilaksanakan secara transparan bagi masyarakat agar masyarakat mengetahui.

Strategi W-O (Weakness-Opportunities). Strategi ini diperoleh berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan. Analisis pada strategi ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana memperoleh strategi yang mampu mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang guna mencapai tujuan. Dengan mencocokkan isu strategi pada faktor internal yang ada dalam mengatasi kendala organisasi, maka diperoleh isu strategi, sebagai berikut: 1) Melakukan sosialisasi serta rapat khusus dalam menentukan kegiatan program prioritas dengan menyesuaikan anggaran yang ada; dan 2) Mengoptimalkan koordinasi dan Kerjasama dengan perangkat daerah teknis, pemerintah pusat dan provinsi.

Strategi W-T (Weakness-Threat) dimaksudkan untuk mengetahui

bagaimana menciptakan strategi yang bisa mengatasi kelemahan untuk menghadapi ancaman lingkungan eksternal. Dengan menganalisis peluang dan hambatan maka diperoleh isu strategis, sebagai berikut: 1) Meningkatkan kualitas dan aksesibilitas Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD); 2) Meningkatkan daya saing perekonomian daerah dan pelayanan publik; 3) Melakukan upaya pemulihan ekonomi daerah melalui pemanfaatan dana bantuan provinsi dan terkait dengan pemulihan ekonomi nasional.

Dalam penyusunan APBD di Kabupaten Bogor sebenarnya sudah dapat dikatakan efektif hanya saja dalam berjalannya waktu dan proses yang dilakukan oleh pemerintah daerah tentu tidak akan lepas dari sedikit banyaknya kendala atau hambatan yang dihadapi. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian dan juga didukung dengan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti, maka dapat dilihat kendala yang menjadi penghambat dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah perubahan pada tahun 2020 dalam rangka penanganan covid-19 di Kabupaten Bogor bahwa sistem aplikasi yang belum berjalan dengan optimal. Salah satu faktor penghambat yang menjadi kendala dalam suatu penyusunan anggaran perubahan yang dilakukan sebagai bentuk penanganan Covid-19 di Kabupaten Bogor adalah sistem aplikasi SIPD yang belum berjalan dengan optimal. Sistem aplikasi SIPD memang sudah digunakan oleh Pemkab Bogor khususnya di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, namun pada kenyataannya terkadang pada jam kerja sistem tersebut mengalami hilang jaringan yang menyebabkan terkendalanya proses penginputan data. Hal tersebut dapat menghambat pelaksanaan kinerja para pegawai yang bekerja.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan oleh peneliti dalam

mengatasi masalah serta kendala yang terjadi pada penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah dalam rangka penanganan covid-19 di Kabupaten Bogor ini dapat diketahui apa saja upaya yang dilakukan, yakni, sebagai berikut. Pertama, melakukan Koordinasi dengan Pemerintah Pusat mengenai Sistem Aplikasi. Upaya yang dapat dilakukan untuk menghadapi permasalahan server aplikasi SIPD yang sering down, maka pemerintah daerah perlu melakukan koordinasi yang lebih kepada Pemerintah Pusat terkait sistem aplikasi SIPD yang digunakan sering error pada saat jam kerja. Supaya tidak menghambat pekerjaan yang seharusnya dikerjakan pada saat jam kerja. Sebagaimana yang dikatakan oleh Pelaksana bahwa sistem yang digunakan itu kini berasal dari pusat, dan menjadi satu sistem dengan berbagai daerah lainnya di Indonesia. Jadi untuk menghadapi hal ini perlu adanya koordinasi yang lebih kepada Pemerintah Pusat.

Selanjutnya melakukan perubahan RKPD dengan Memilah Program Prioritas Daerah yang Tepat. Kondisi kemampuan keuangan daerah Kabupaten Bogor pada tahun 2020 memang mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun 2019. Hal tersebut menyebabkan tidak akan terealisasinya kinerja pembangunan daerah sesuai rencana awal, dan hal tersebutlah yang menyebabkan pula untuk tidak mudahnya menggeser anggaran yang telah ditetapkan. Maka dari itu upaya yang dilakukan oleh pemerintah daerah adalah dengan cara merefocusing kegiatan, yakni terdapat beberapa perubahan target kinerja pada perangkat daerah yang diakibatkan dari adanya penurunan kemampuan daerah.

Langkah selanjutnya adalah melakukan Refocusing Kegiatan dan Realokasi Anggaran yang Tepat. Sedangkan dalam hal realokasi anggaran juga harus dipertimbangkan dengan

tepat. Maka, pada akhirnya Upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah dalam menghadapi hal tersebut ialah melakukan pemotongan anggaran sebanyak 10% sampai 20% dari setiap OPD yang dialihkan menjadi Belanja Tidak Terduga guna penanganan Covid-19 di Kabupaten Bogor.

Terakhir adalah melakukan Kebijakan dengan WFO lebih banyak dibanding WFH. Upaya yang dapat dilakukan akibat terkendalanya koordinasi pada saat WFH/WFO, maka perlu ditingkatkannya kesadaran diri dari ASN itu sendiri atas tanggungjawab yang dipegangnya. Maka dari itu, Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah perlu mengambil kebijakan untuk bekerja secara Work From Office lebih banyak dibandingkan yang Work From Home. Pada awalnya Pemerintah Pusat menghimbau untuk 50% WFH dan 50% WFO, tetapi hal tersebut tidak dapat dilakukan dengan sebagaimana mestinya karena keadaan yang menghambat dalam koordinasi untuk penyesuaian anggaran yang akan di ubah dalam anggaran daerah.

SIMPULAN

Penyusunan anggaran daerah tidak terlepas dari adanya hambatan atau kendala dalam proses penyusunan perubahan anggaran daerah, sebagai berikut: 1) Sistem Informasi Pemerintah Daerah yang ada belum berjalan secara maksimal, dikarenakan server down dan human error; 2) Rumitnya Menentukan bagian anggaran yang harus dilakukan Pergeseran Anggaran pada setiap OPD di Kabupaten Bogor; dan 3) Kebijakan ASN untuk WFH/WFO sehingga sulitnya koordinasi antar pegawai pada setiap dinas di Pemerintah Kabupaten Bogor. Adapun upaya yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala atau hambatan tersebut adalah dengan cara, sebagai berikut: 1) Aplikasi sistem informasi pemerintah daerah diperbaharui secara berkala (3 bulan

sekali) dengan peningkatan koordinasi antara Pemerintah Daerah dengan Pemerintah Pusat; 2) Program prioritas daerah dipilih sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang disesuaikan dengan Perubahan RKPD sehingga terjadi sinkronisasi antara rencana program dengan realisasi program anggaran; 3) Melakukan refocusing kegiatan dan realokasi anggaran dilakukan sesuai dengan kapasitas dan ketersediaan anggaran terkait program yang akan dijalankan; dan 4) Kebijakan WFO lebih diprioritaskan dibandingkan WFH dan tetap memperhatikan standar protokol kesehatan yang baik, untuk meningkatkan kinerja aparatur terkait pelaksanaan penyusunan anggaran penanganan Covid-19.

DAFTAR PUSTAKA

- Asfiansyah, A. (2015). Strategi Implementasi Akuntansi Akrua Pada Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Kota "S"). *Jurnal NeO-Bis*, 9(1), 1-19.
- Asmara, J. A. (2010). Analisis Perubahan Alokasi Belanja Dalam Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (Apba) Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. *Jurnal Telaah dan Riset Akuntansi*, 3(2), 155-172.
- Auditya, L., Husaini, & Lismawati. (2013). Analisis Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Anggaran Pendapatan. *Jurnal Fairness*, 3(1), 21-41.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed., Vol. 3, Nomor 1). SAGE Publications, Inc.
- Hadi, S. (2020). Pengurangan Risiko Pandemi Covid-19 Secara Partisipatif: Suatu Tinjauan Ketahanan Nasional terhadap Bencana. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 177-190. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.109>
- Hubertus, O. (2016). Penerapan Manajemen Strategi Dalam Mewujudkan Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Societas: Ilmu Administrasi dan Sosial*, 5(1), 1-11. <http://ejournal.unmus.ac.id/index.php/societas>
- Junaidi, M., Sukarna, K., Arifin, Z., & Soegiarto, S. (2020). Kebijakan Refocusing Anggaran Belanja Daerah dalam Penanganan Pandemi COVID-19. *Halu Oleo Law Review*, 4(2), 145-156. <https://doi.org/10.33561/holrev.v4i2.14096>
- Kautsar, M. H., Munasyaroh, N., Fadhilah, P. A., Utama, I. Y., & Supandi. (2019). Analisis SWOT Inovasi Lini Bisnis PT. PINDAD (Persero): Pelayanan Keamanan Siber. *Ejournal.Lembagakeris.Net*, 4(1), 1-10. <http://ejournal.lembagakeris.net/index.php/Defindonesia/article/view/76>
- Lestyowati, J., & Kautsarina, A. F. (2020). Implementasi Realokasi Anggaran dan Refocussing Kegiatan di Masa Pandemi Covid 19: Studi Kasus BDK Yogyakarta. *Simposium Nasional Keuangan Negara 2020*, 16.
- Mentang, F. J., Sabijono, H., & Pangerapan, S. (2020). Analisis Penyusunan Anggaran dan Realisasi Belanja Daerah Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Manado. *Jurnal Riset Akuntansi*, 15(2), 131-138.
- Pambudi, A. A. (2021). Strategi Diplomasi Ekonomi Indonesia Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19. *Jurnal Dinamika Global*, 6(1). <https://doi.org/10.36859/jdg.v6i01.347>
- Rabbani, R. S. (2020). Public Trust Building Strategy Terhadap Pengelolaan Keuangan Daerah: Telaah Proses Refocusing Dan Realokasi Apbd (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah) Dalam Upaya Penanganan Pandemi Covid-19. *LEGISLATIF*, 4(1), 59-78. <https://journal.unhas.ac.id/index.php/jhl/article/view/12321>
- Silaban, N. A. (2020). Proses Penyusunan Anggaran Pendapatan. *INTERNATIONAL JOURNAL OF POLICY AND PUBLIC ADMINISTRATION*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/https://doi.org/10.31186/IJPPA>
- Sopannah, & Haikal, M. F. F. (2021). Refocusing Anggaran Di Masa Pandemi Covid-19. *Conference on Economic and Business Innovation*, 1-9. <https://doi.org/10.1109/mvt.2008.4682511>
- Sudaryanto, E. (2020). Strategi Realokasi APBD Untuk Penanggulangan

Pandemi Covid-19 Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah "X." Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi dan Akutansi, 5(1), 235-240. <https://proceeding.unpkediri.ac.id/index.php/enmea/article/view/254>

Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2nd ed.). The Guilford Press. www.guilford.com