

---

## ANALISIS STRATEGI OPTIMASI MUTU LAPORAN KEUANGAN

### PEMERINTAH KOTA BOGOR

Mochamad Ramdani<sup>1</sup>, Dwi Rachmina<sup>2</sup>, Anna Fariyanti<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Departemen Manajemen Pembangunan Daerah, Fakultas Ekonomi  
dan Manajemen IPB

<sup>2</sup>Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB

<sup>3</sup>Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB

---

#### ABSTRACT

*The local government, as a budget user institution, is responsible for realizing transparency and accountability in financial management by submitting accountability reports in the form of financial statements that will be audited by the Supreme Audit Agency (BPK). The audit results report (LHP) of the Bogor City Government's financial statements from 2006 to 2015 received a disclaimer opinion (WDP) from the BPK, indicating that the financial statements of the Bogor City Government have not yet reached the highest predicate in the form of an unqualified opinion (WTP). This study aims to analyze the quality of the financial statements of the Bogor City Government and formulate strategies to improve the quality of financial statements in the Bogor City Government. The analysis used in the first objective of this study is the descriptive method, while the second objective uses the SWOT analysis method. The study results show that (1) the quality of the local government financial statements (LKPD) of the Bogor City Government is fairly good; (2) clear job descriptions for financial managers are the main strength factor, while the lack of knowledge transfer about financial management is the dominant weakness factor, open selection for occupying position of echelon II is the highest opportunity factor, and the moratorium on the recruitment of human resources for the regional financial management apparatus through the selection of civil servants is the highest challenge factor.*

*Keywords: Finance, Quality, Strategy, Human Resources, SWOT*

#### ABSTRAK

Pemerintah daerah sebagai institusi pengguna anggaran bertanggungjawab dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan dengan menyampaikan laporan pertanggungjawaban berupa laporan keuangan yang akan diaudit oleh BPK. Laporan hasil pemeriksaan (LHP) Pemerintah Kota (Pemkot) Bogor dari tahun 2006 s.d. 2015 mendapatkan opini WDP oleh BPK, hal ini mencerminkan laporan keuangan Pemkot Bogor belum mencapai predikat tertinggi berupa opini WTP (Wajar Tanpa Pengecualian). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kualitas laporan keuangan Pemkot Bogor dan merumuskan strategi peningkatan kualitas laporan keuangan pada Pemkot Bogor. Analisis yang digunakan pada tujuan pertama kajian ini adalah metode deskriptif, tujuan kedua menggunakan metode analisis

---

SWOT. Hasil kajian menunjukkan: (1) Kualitas laporan keuangan pemerintah daerah (LKPD) Pemkot Bogor masuk kriteria cukup baik; (2) Tupoksi yang jelas bagi pengelola keuangan merupakan faktor kekuatan yang utama, minimnya *transfer knowledge* tentang pengelolaan keuangan merupakan faktor kelemahan yang mendominasi, adanya seleksi terbuka untuk menduduki posisi jabatan eselon II merupakan faktor peluang yang tertinggi dan adanya moratorium dalam perekrutan SDM aparatur pengelola keuangan daerah melalui seleksi ASN merupakan faktor tantangan yang tertinggi.

Kata Kunci: Keuangan, Kualitas, Strategi, Sumber Daya Manusia, SWOT

## PENDAHULUAN

Bergulirnya era reformasi membawa suatu perubahan dalam sistem tata kelola pemerintahan yaitu berupa tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan baik (*good and clean governance*). Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan baik, dapat digunakan sebagai indikator dalam menerapkan akuntabilitas publik. Salah satu bentuk pertanggungjawaban dalam penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan adalah dengan menyampaikan laporan pertanggungjawaban berupa laporan keuangan.

Pada instansi pemerintah telah diterapkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 71 tahun 2010 tentang Standar

Akuntansi Pemerintahan (SAP) sebagai acuan dalam melakukan penyusunan laporan keuangan yang berkualitas dengan karakteristik berupa: (1) Relevan, (2) Andal, (3) Dapat dibandingkan, dan (4) Dapat dipahami. Pemerintah Daerah (Pemda) sebagai salah satu institusi pemerintah, wajib melaksanakan aturan tersebut untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah yang terdapat di dalam Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD). LKPD yang diterbitkan oleh Pemda akan dilakukan pemeriksaan oleh Badan Pengawas Keuangan (BPK) dan akan diberikan opini pemeriksaan dapat berupa: opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP), opini Tidak Wajar (TP), dan

Pernyataan Menolak Memberi Opini atau Tidak Memberi Pendapat (TMP).

Kota Bogor merupakan kota yang berada di Pulau Jawa dan dekat dengan ibukota dengan segala kapasitas yang ada baik SDM, anggaran, dan aset yang dimiliki guna memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakatnya termasuk upaya penciptaan transparansi dan tata kelola pemerintahan yang baik dengan indikator kualitas LKPD yang diterbitkan. Namun hal tersebut tidaklah sesuai dengan kenyataan yang ada, semenjak tahun 2006 sampai dengan tahun 2015 LKPD Pemerintah Kota (Pemkot) Bogor mendapatkan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) dari BPK. Hal ini mengindikasikan kualitas laporan keuangan yang dihasilkan belum mencapai tingkat terbaik karena penilaian yang diberikan BPK sampai dengan tahun 2015 belum pernah mendapat opini WTP.

Hasil pemeriksaan LHP terakhir Pemkot Bogor Tahun 2015 mendapat predikat WDP dikarenakan daftar akun yang disajikan tidak sesuai SAP, khususnya pada akun aset lancar selain kas dan akun aset tetap. Pada hasil

pemeriksaan LHP tahun-tahun sebelumnya, Pemkot Bogor terkendala pada pencatatan aset tetap dan aset lainnya (BPK 2016). Hal tersebut menjadi penyebab LHP yang diterbitkan Pemkot Bogor belum mendapatkan opini WTP dari BPK, dan mengungkap adanya keterkaitan peran dari kompetensi SDM, penerapan sistem pengendalian intern dan sistem informasi keuangan daerah dalam meningkatkan kualitas LKPD.

Menyusun laporan keuangan yang berkualitas membutuhkan SDM yang berkompeten dalam melaksanakannya, baik dari segi latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lain sebagainya. SDM juga melaksanakan pengendalian intern dalam aktivitas kegiatan pekerjaan pegawai sehari-hari. Unsur- unsur tersebut akan saling mempengaruhi guna mendukung terciptanya LKPD yang baik dan akuntabel sehingga dapat meningkatkan penilaian dari BPK. Berdasarkan uraian tersebut diperlukan kajian untuk menentukan strategi dalam meningkatkan kualitas LKPD pada Pemkot Bogor.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

<p><b>Tempat dan Waktu Penelitian</b></p> <p>Penelitian ini dilakukan di Pemkot Bogor, Provinsi Jawa Barat dikarenakan Pemkot Bogor salah satu Pemda yang selama sepuluh tahun (2006 s.d. 2015) belum mendapatkan opini WTP dari BPK. Survei dilakukan terhadap Pejabat Pengelola Keuangan (Kasubbag Keuangan) pada masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemkot Bogor. Penelitian dilakukan selama bulan Maret 2017 hingga Agustus 2017.</p> <p><b>Populasi dan Sampel Penelitian</b></p> <p>Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 28 SKPD yaitu: Kasubbag keuangan; Bendahara pengeluaran/penerimaan dan Operator aplikasi pada Perangkat Daerah Kota Bogor sesuai dengan Perda Kota Bogor Nomor 7 Tahun 2016 yang terdiri dari 2 Sekretariat, 1 Inspektorat Daerah, 20 Dinas, 4 Badan, dan 1 Satuan Polisi Pamong Praja. Dari populasi pengelola keuangan diambil sampel menggunakan teknik <i>purposive sampling</i>. Pemilihan sampel penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Kasubbag Keuangan di setiap SKPD</p>	<p>merupakan orang yang bertanggungjawab penuh terhadap laporan keuangan SKPD yang dibuatnya. Sampel dalam penelitian ini adalah: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur; Badan Pendapatan Daerah; Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah; Badan Perencanaan Pembangunan Daerah; Dinas Kearsipan dan Perpustakaan; Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil; Dinas Kesehatan; Dinas Ketahanan Pangan; Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian; Dinas Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah; Dinas Lingkungan Hidup; Dinas Pariwisata dan Kebudayaan; Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang; Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan, dan Perlindungan Anak; Dinas Pemuda dan Olah Raga; Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu; Dinas Pendidikan; Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana; Dinas Perhubungan; Dinas Perindustrian dan Perdagangan; Dinas Pertanian; Dinas Perumahan dan</p>
---	---

Permukiman yang menyelenggarakan; Dinas Sosial; Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi; Inspektorat; Satuan Polisi Pamong Praja; Sekretariat Daerah; dan Sekretariat DPRD.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara observasi langsung, wawancara dan penyebaran kuesioner, sedangkan untuk mendapatkan data sekunder berasal dari studi pustaka dan kajian terhadap literatur terkait.

### Metode Analisis Data

Jenis data yang digunakan pada tahap awal adalah mengolah sumber data primer yang didapatkan dari hasil kuesioner yang dimintakan kepada Kasubbag Keuangan pada masing-

masing SKPD, selanjutnya memetakan faktor internal yang akan menjadi kekuatan dan kelemahan serta memetakan faktor eksternal yang akan menjadi peluang dan tantangan. Langkah selanjutnya melakukan analisis SWOT untuk mendapatkan alternatif strategi.

### Analisis Rating Scale

Pengolahan data akan dilakukan dengan melakukan klasifikasi hasil jawaban kedalam kelas interval yang diolah dari perhitungan skala likert. Menurut Djaali (2008) menyatakan bahwa skala likert merupakan skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena tertentu.

Tabel 1. Skala likert

Pernyataan	Nilai
Sangat Baik	4
Cukup Baik	3
Kurang Baik	2
Sangat Tidak Baik	1

Sumber: Sugiyono (2013)

Adapun penetapan kriteria skor jawaban responden terhadap skor ideal ke dalam interval dengan kriteria seperti tersaji pada pada Tabel 2.

Tabel 2. Kriteria penilaian

No.	Interval Penilaian (Skor)	Kriteria
1	4	Sangat Baik

2	3.00-3.99	Cukup Baik
3	2.00-2.99	Kurang Baik
4	1.00-1.99	Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiyono (2013)

### Analisis SWOT

Langkah pertama dalam analisis SWOT diawali dengan analisis faktor internal dan eksternal yang dianggap berpengaruh terhadap peningkatan kualitas laporan keuangan di Pemkot Bogor. Kemudian dilakukan pendekatan analisis SWOT dengan interaksi matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), untuk memperoleh beberapa alternatif strategi yang paling sesuai/dominan menurut skala prioritasnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Kualitas Laporan Keuangan

Rata-rata skor pengukuran pada kualitas laporan keuangan Pemkot Bogor dan elemen pendukungnya sebesar 3,46 termasuk dalam kriteria cukup baik dan sangat baik (Tabel 3). Rata-rata skor 3,46 (Tabel 3) termasuk kategori interval cukup baik. Pada

variabel kompetensi SDM pengelola keuangan terdapat tiga indikator, yaitu: (1) Pengetahuan; (2) Keterampilan; dan (3) Sikap mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,21 (Tabel 3) masuk kriteria cukup baik, hal ini sesuai dengan latar belakang pendidikan responden yang mendominasi tingkat pendidikan sarjana sehingga menjadi angka penilaian yang cukup baik dalam sisi kompetensi. Hal yang belum baik pada kompetensi SDM pengelola keuangan terkait dengan pengalaman responden dalam menduduki jabatan pengelola keuangan yang mendominasi pengalaman masih dibawah lima tahun dan mayoritas responden belum mengikuti diklat terkait pengelola keuangan sehingga berdampak pada skor yang mengurangi nilai kompetensi SDM sehingga kategori penilaian kompetensi SDM pengelola keuangan belum mendapatkan nilai sangat baik.

Tabel 3. Hasil pengukuran kualitas laporan keuangan di Pemkot Bogor

Variabel	Rata-rata Pengukuran
1. Kompetensi SDM Pengelola Keuangan	3.21
2. Penerapan SPIP	3.60
3. Sistem Informasi Keuangan Daerah	3.60
4. Laporan Keuangan	3.38

Sumber: Data primer (2017), diolah

Pada variabel penerapan SPIP terdapat lima indikator, yaitu: (1) Lingkungan Pengendalian; (2) Penilaian risiko; (3) Kegiatan/aktivitas pengendalian; (4) Informasi dan komunikasi; dan (5) Pemantauan mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,60 (Tabel 3) masuk dalam kategori cukup baik. Hal yang belum baik pada penerapan SPIP diantaranya masih rendahnya penilaian risiko yang dilakukan oleh Pemkot Bogor sebagai alat mitigasi terjadinya pelanggaran atau penyelewengan dalam pengelolaan keuangan daerah serta masih minimnya komunikasi dan informasi terkait dengan pelaporan keuangan antara SKPD dengan pengawasan internal dan BPKAD selaku pengelola keuangan daerah.

Dari sisi variabel penerapan SIKD yang dengan tiga indikator, yaitu: (1) Sarana pendukung; (2) Pemeliharaan teratur; dan (3) Kemajuan informasi komunikasi mendapatkan skor rata-rata yang cukup besar senilai 3,60 (Tabel 3) masuk kategori cukup baik. Direncanakan

pada tahun anggaran 2018 Pemkot Bogor akan menggunakan aplikasi yang lebih modern dan terintegrasi yaitu aplikasi sistem informasi manajemen perencanaan, penganggaran dan pelaporan (SIMRAL) yang dikembangkan oleh Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT). Aplikasi ini terintegrasi baik dari sisi perencanaan, pelaksanaan dan pelaporannya serta telah digunakan oleh beberapa Pemda di seluruh Indonesia. Dari sisi jaringan, aplikasi yang saat ini digunakan Pemkot Bogor sudah terkoneksi secara real-time, sehingga dapat menjadi sisi baik bagi peningkatan kualitas LKPD Pemkot Bogor.

Pada variabel laporan keuangan dengan empat indikator sesuai dengan PP nomor 71 tahun 2010 tentang SAP, yaitu: (1) Relevan; (2) Andal; (3) Dapat dibandingkan; dan (4) Dapat dipahami mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,38 (Tabel 3) masuk kategori cukup baik. Rendahnya nilai rata-rata skor tersebut disebabkan dari sisi relevan, informasi laporan keuangan yang

digunakan belum dapat sebagai alat prediksi anggaran kedepan dalam jangka menengah dan kurangnya dalam ketepatan waktu dalam proses penyusunan laporan keuangan. Dari sisi keandalan, dokumen pendukung dalam pembuatan laporan keuangan belum tersedia secara lengkap dan masih adanya bias dan kesalahan material dari laporan keuangan yang dihasilkan serta masih terdapat keterpihakan pada pihak tertentu dalam penyajian laporan keuangan. Sementara itu, adanya perubahan sistem ke basis akrual dari sebelumnya kas menuju akrual (CTA) diawal tahun 2015 sehingga kebijakan dan informasi laporan keuangan yang saat ini dihasilkan akan berbeda dengan laporan keuangan sebelum tahun 2015 dalam artian hanya dapat dibandingkan pada dua tahun anggaran terakhir saja. Di sisi lain, Pemkot Bogor dalam menyajikan laporan keuangan belum dapat dipahami oleh khalayak masyarakat umum. Dari sisi kekurangan tersebut, Pemkot Bogor mempunyai nilai baik dari sisi telah mengikuti prosedur yang telah ditentukan terutama mengacu pada PP

nomor 71 tahun 2010 dan juga telah membuat peraturan tentang prosedur pelaksanaan APBD setiap tahunnya sebagai panduan dalam proses pelaksanaan keuangan daerah dan tentunya sebagai panduan dalam penyusunan laporan keuangan daerah.

### **Perumusan Strategi**

#### **Analisis Faktor-faktor Internal dan Eksternal**

Terdapat dua faktor yang penting menjadi tujuan yang hendak dijaring dari persepsi para ahli yaitu faktor kunci internal (IFE) dan faktor kunci eksternal (EFE) yang dimiliki oleh Pemkot Bogor. Analisis SWOT melakukan identifikasi berbagai faktor secara sistematis guna menghasilkan strategi dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun disisi lain meminimalkan kelemahan dan tantangan (Rangkuti 2014).

Penentuan skor bobot dan rating berdasarkan hasil dari kuesioner yang disebarkan kepada pejabat tertentu yang memiliki kewenangan dan pengetahuan yang mendukung terkait dengan peningkatan kualitas laporan keuangan. Total skor IFE dan EFE



didapatkan dari penjumlahan skor yang dihasilkan dari perkalian antara bobot dan rating.

Tabel 4. Faktor internal peningkatan kualitas LKPD Pemkot Bogor tahun 2017

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Kebijakan pemerintah daerah dalam mendukung pengelolaan keuangan sudah jelas	0.1056	3.50	0.369
2	Tupoksi yang jelas bagi pengelola keuangan	0.1222	3.00	0.367
3	Ketersediaan sarana pendukung penyusunan laporan keuangan yang memadai	0.0972	3.25	0.316
4	Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam penyusunan laporan keuangan sudah jelas	0.1028	3.50	0.360
5	Komitmen pimpinn SKPD dalam pengelolaan keuangan daerah sangat kuat	0.1028	3.50	0.360
Jumlah Skor Kekuatan				<b>1.772</b>
Kelemahan				
6	Pelatihan dan sosialisasi keuangan daerah dari pemerintah daerah kurang memadai	0.0861	3.75	0.323
7	Ketiadaan evaluasi pasca diklat pengelolaan keuangan	0.1097	3.50	0.384
8	Minimnya <i>transfer knowlegde</i> tentang pengelola keuangan	0.1153	3.25	0.375
9	Lemahnya kompetensi aparatur pengelola keuangan	0.0722	3.75	0.271
10	Ketidaksesuaian pola mutasi/promosi pejabat/pegawai pengelola keuangan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi pegawai	0.0861	3.75	0.323
Jumlah Skor Kelemahan				<b>1.675</b>
<b>Total Skor Internal</b>				<b>3.447</b>

Sumber: Data primer (2017), diolah

Berdasarkan Tabel 4, faktor kunci internal menghasilkan dua elemen faktor penting yaitu faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Total skor

internal adalah penjumlahan dari skor kekuatan dan skor kelemahan. Dari perhitungan tersebut, total skor untuk faktor internal sebesar 3.447.



Tabel 5. Faktor Eksternal peningkatan kualitas LKPD Pemkot Bogor tahun 2017

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
11	Kerjasama dengan lembaga BPKP dalam review LKPD sudah terjalin dengan baik	0.1833	3.25	0.596
12	Terdapat <i>reward</i> terhadap kualitas LKPD dengan opini WTP	0.1292	1.50	0.194
13	Terdapat seleksi terbuka untuk menduduki posisi jabatan eselon II ( <i>talent pool</i> )	0.2125	3.25	0.691
Jumlah Skor Peluang				<b>1.480</b>
Tantangan				
14	Moratorium dalam perekrutan SDM aparatur pengelola keuangan daerah melalui seleksi ASN	0.1750	3.25	0.569
15	Perubahan kebijakan dalam penyusunan laporan keuangan yang diterbitkan pemerintah	0.1667	3.00	0.500
16	Adanya hukuman terkait keterlambatan penyusunan APBD	0.1333	2.25	0.300
Jumlah Skor Tantangan				<b>1.369</b>
<b>Total Skor Eksternal</b>				<b>2.849</b>

Sumber: Data primer (2017), diolah

Berdasarkan Tabel 5, faktor kunci eksternal menghasilkan dua elemen faktor penting yaitu faktor peluang dan faktor tantangan. Untuk total skor eksternal adalah penjumlahan dari skor peluang dan skor tantangan. Total skor untuk faktor eksternal sebesar 2.849. Hasil skor tersebut akan dipetakan pada matrik Internal-Eksternal (*IE Matrix*).

Matriks Internal-Eksternal memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matrik IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu

y. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matrik IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matrik IE, skor bobot IFE total 1.0–1.99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2.0–2.99 dianggap sedang, dan skor 3.0 sampai 4.0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1.0–1.99 dipandang rendah, skor 2.0–2.99 dianggap sedang, dan skor 3.0–4.0 adalah tinggi.

Organisasi yang berhasil, mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE. Berdasarkan

pengolahan data total skor untuk faktor internal sebesar 3.447 dan skor untuk faktor eksternal sebesar 2.849 (Gambar 1) sehingga dimasukkan dalam kategori sel IV yang mana menurut David (2002) strategi yang digunakan adalah tumbuh dan membangun. Maka pemilihan strategi yang dilakukan adalah strategi intensif dengan melakukan upaya pengembangan dari produk/jasa yang telah dihasilkan oleh

Pemkot Bogor dalam hal ini laporan keuangan serta pemilihan strategi integratif dengan membangun kerjasama dengan pihak eksternal Pemkot Bogor seperti lembaga akademik, kementerian/lembaga dan bahkan pihak masyarakat atau swasta dengan harapan dapat mendorong peningkatan kualitas laporan keuangan Pemkot Bogor.

		Skor Bobot Total IFE		
	4	3	2	1
Skor Bobot Total EFE	3	I (3.45, 2.85)	II	III
	2	IV	V	VI
	1	VII	VIII	IX

Sumber: Data primer (2017), diolah

Gambar 1. Hasil matriks IE pada peningkatan kualitas LKPD Pemkot Bogor

### Perumusan Alternatif Strategi

Perumusan alternatif strategi menggunakan pendekatan matrik SWOT di mana dalam perumusan alternatif strategi menggunakan pendekatan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan tantangan. Faktor internal diletakkan dalam sumbu mendatar terdiri dari dua

kolom yaitu kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal diletakkan dalam sumbu vertikal yang terdiri dari dua baris yaitu peluang dan tantangan. Masing-masing komponen akan disilang padukan dengan komponen lain dari sisi horizontal dan vertikal sehingga akan dihasilkan empat rumusan alternatif strategi yang akan diimplementasikan. Alternatif strategi itu berupa strategi SO, strategi WO,

strategi ST dan strategi WT yang akan dijelaskan lebih lanjut dibawah ini.

1. Strategi SO (*Strength Opportunity Strategy*)

Strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal Pemkot Bogor untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Maka dirumuskan strategi sebagai berikut:

- a. Dengan adanya kebijakan Pemda, Tupoksi, SOP dan komitmen pimpinan SKPD dalam mendukung pengelolaan keuangan dari sisi kekuatan dan dikombinasikan adanya kerjasama dengan BPKP, reward terhadap kualitas LKPD dengan opini WTP dan terdapat seleksi eselon II secara terbuka dari sisi peluang yang akan didapatkan oleh Pemkot Bogor, maka strategi yang dilakukan *leadership reinforcement*.

2. Strategi WO (*Weakness Opportunity Strategy*)

Strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki Pemkot Bogor dengan memanfaatkan peluang eksternal untuk meningkatkan kualitas

LKPD Pemkot Bogor. Rumusan strateginya:

- a. Kelemahan dari sisi pelatihan dan sosialisasi SDM, tidak adanya *transfer knowledge*, lemahnya kompetensi aparatur, ketiadaan evaluasi pasca diklat dalam mengukur indikator keberhasilan suatu diklat serta pola mutasi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan maupun kompetensi dengan dipadukan adanya peluang kerjasamanya dengan BPKP serta reward apabila dapat berhasil meningkatkan opini LKPD, maka strategi yang dilakukan adalah peningkatan kapasitas SDM.

3. Strategi ST (*Strength Threat Strategy*)

Strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan yang dimiliki Pemkot Bogor untuk menghindari atau mengurangi dampak tantangan eksternal. Maka dirumuskan strategi berikut:

- a. Kekuatan yang dimiliki Pemkot Bogor yaitu kebijakan Pemda, Tupoksi, SOP dan komitmen pimpinan SKPD dalam pengelolaan keuangan serta sarana dan prasarana

---

yang memadai digunakan untuk menjawab tantangan berupa adanya moratorium perekrutan SDM, masih terdapat perubahan kebijakan dalam penyusunan laporan keuangan dan adanya hukuman terkait keterlambatan penyusunan APBD, maka dirumuskan strategi yaitu *strengthen policy*.

#### 4. Strategi WT (*Weakness Threat Strategy*)

Strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik bertahan yang diarahkan untuk mengurahi kelemahan internal yang dimiliki Pemkot Bogor dan menghindari tantangan lingkungan yang ada guna tercapainya kualitas

LKPD yang baik. Strategi yang dirumuskan:

- a. Kelamahan Pemkot Bogor didominasi pada faktor kapasitas SDM, dari sisi tantangan Pemkot Bogor memiliki kendala berupa moratorium perekrutan SDM, kebijakan penyusunan laporan keuangan yang masih berubah dan adanya hukuman terkait keterlambatan penyusunan APBD, maka strategi yang harus dilakukan oleh Pemkot Bogor untuk bertahan pada kondisi yang ada saat ini berupa penerapan dan pengembangan *learning organization*.

Tabel 6. Perumusan alternatif strategi peningkatan kualitas LKPD Pemkot Bogor

<p>Internal (IFE)</p> <p>Eksternal (EFE)</p>	<p><u>Kekuatan (S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan Pemda dalam mendukung pengelolaan keuangan sudah jelas</li> <li>2. Tupoksi yang jelas bagi pengelola keuangan</li> <li>3. Ketersediaan sarana pendukung penyusunan laporan keuangan yang memadai</li> <li>4. SOP dalam penyusunan laporan keuangan sudah jelas</li> <li>5. Komitmen pimpinan SKPD dalam pengelolaan keuangan daerah sangat kuat</li> </ol>	<p><u>Kelemahan (W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan dan sosialisasi keuangan daerah dari pemerintah daerah kurang memadai</li> <li>2. Ketiadaan evaluasi pasca diklat pengelolaan keuangan</li> <li>3. Minimnya <i>transfer knowledge</i> tentang pengelola keuangan</li> <li>4. Lemahnya kompetensi aparatur pengelola keuangan</li> <li>5. Ketidaksihonestan pola mutasi/promosi pejabat/pegawai pengelola keuangan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi pegawai</li> </ol>
<p><u>Peluang (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama dengan lembaga BPKP dalam review LKPD sudah terjalin dengan baik</li> <li>2. Terdapat <i>reward</i> terhadap kualitas LKPD dengan opini WTP</li> <li>3. Terdapat seleksi terbuka untuk menduduki posisi jabatan eselon II (<i>talent pool</i>)</li> </ol>	<p><u>Strategi SO</u></p> <p>Strategi <i>leadership reinforcement</i> (S1, S2, S4, S5, O1, O2, O3)</p>	<p><u>Strategi WO</u></p> <p>Strategi peningkatan kapasitas SDM (W1, W2, W3, W4, W5, O1, O2)</p>
<p><u>Tantangan (T)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moratorium dalam perekrutan SDM aparatur pengelola keuangan daerah melalui seleksi ASN</li> <li>2. Perubahan kebijakan dalam penyusunan laporan keuangan yang diterbitkan Pemerintah</li> <li>3. Adanya hukuman terkait keterlambatan penyusunan APBD</li> </ol>	<p><u>Strategi ST</u></p> <p>Strategi <i>strengthen policy</i> (S1, S2, S3, S4, S5, T1, T2, T3)</p>	<p><u>Strategi WT</u></p> <p>Strategi <i>learning organization</i> (W1, W2, W3, W4, W5, T1, T2, T3)</p>

Sumber: Data primer (2017), diolah

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang disajikan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kualitas LKPD Pemkot Bogor masuk kriteria cukup baik walaupun ada indikator yang mendapatkan kriteria kurang baik berupa keterampilan pada variabel kompetensi SDM dan dapat

- 
- dibandingkan pada variabel laporan keuangan.
2. Faktor kekuatan internal berupa tupoksi yang jelas bagi pengelola keuangan memiliki nilai bobot yang cukup tinggi sebesar 0.122 dan faktor peluang eksternal yaitu adanya seleksi terbuka untuk menduduki posisi jabatan eselon II memiliki nilai bobot yang cukup tinggi sebesar 0.213. Strategi yang diperoleh dari hasil analisis SWOT yaitu strategi *leadership reinforcement*, strategi peningkatan kapasitas SDM, strategi *strengthen policy*, dan strategi *learning organization*.
- kepada rekan kerja baik secara horizontal maupun vertikal dengan harapan memiliki pengetahuan yang sama.
2. Memberikan pemahaman tentang arti pentingnya sebuah laporan keuangan kepada Pimpinan SKPD, Pejabat dan pegawai pengelola keuangan di setiap masing-masing unit.
  3. Memasukkan target peningkatan kualitas LKPD pada RPJMD berupa peningkatan penilaian opini menjadi WTP dari BPK.

#### DAFTAR PUSTAKA

#### Saran

Berdasarkan hasil kajian, beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Melakukan peningkatan keterampilan pengelola keuangan dengan memberikan pelatihan dan bimbingan teknis sehingga selain mendapatkan pengetahuan juga merasakan dalam bentuk pengalaman dan melakukan pengimbasan (*transfer knowledge*)

Adriansyah. 2012. *Optimalisasi tata kelola keuangan daerah*. Tangerang, 2012 Jun 11. Direktorat Anggaran Daerah, Kemendagri.

[BPK] Badan Pemeriksa Keuangan RI. 2016. *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester I Tahun 2016*. Jakarta (ID): BPK.

[BPS Kota Bogor] Badan Pusat Statistik Kota Bogor. 2016. *Kota Bogor Dalam Angka 2016*. Bogor (ID): BPS Kota Bogor.



- David FR. 2002. *Manajemen Strategis: Konsep*. Versi Bahasa Indonesia. Edisi ketujuh. Jakarta (ID): PT. Prenhallindo.
- David FR. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13<sup>th</sup> Ed. New Jersey (AS): Prentice Hall.
- David FR, David FR. 2016. *Manajemen Strategik: Suatu pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*. Edisi 15. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Djaali. 2008. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta (ID): CV Pedoman Ilmu Jaya.
- Nugraha DS. 2010. The Influence of Internal Control System to The Reliability of Local Government Financial Statement (Case Study at Pemerintah Provinsi Jawa Barat). *Ekspansi Jurnal Ekonomi, Keuangan, Perbankan, dan Akuntansi*. 2(2):258-278.
- Nugraha HA, Astuti YW. 2013. Analisis Penerapan Sistem Informasi Manajemen Keuangan Daerah (SIMDA Keuangan) dalam Pengolahan Data Keuangan pada Organisasi Pemerintah Daerah (Studi Kasus pada Dinas Kesehatan Kabupaten Nganjuk). *Jurnal Akuntansi Aktual*. 2(1):25-33.
- Rangkuti F. 2014. *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung (ID): Alfabeta Bandung.