

Implementasi Kebijakan dan Sistem Pengendalian Manajemen *E-Budgeting* dalam mewujudkan *Good Governance* (Studi Kasus Pada Pemerintah Kota Bandung)

Implementation of Policies and Management Control Systems of E-Budgeting in Realizing Good Governance (Case Study in Pemerintah Kota Bandung)

Reviona Juliar

Program Studi D4 Akuntansi Manajemen Pemerintahan, Politeknik Negeri Bandung

E-mail: reviona.juliar.amp16@polban.ac.id

Neneng Dahtiah

Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung

E-mail: ndahtiah@yahoo.co.id

Abstract: *This study focuses on the application of E-Budgeting in Bandung Municipality as an objective to describe, analyze, and find out the factors that become obstacles to the implementation of E-Budgeting, how the process of E-Budgeting operationalization is and how the effects of policies and management control systems of E-Budgeting in realizing Good Governance is. This research is conducted using qualitative methods, carried out by in-depth interviews with parties or officials who are competent in planning and budgeting. The results show indicate that the variables of bureaucratic structure, resources, communication, and disposition have gone well. And E-Budgeting management control system that focuses on the implementation of an organizations strategy that has been tuning effectivity and efficiently. The success of the policy of E-Budgeting implementation and its management control system can be proven by the realization of transparency that is carried out in accordance with Undang-undang No. 14 of 2008, accountability in the preparation of the APBD is more accountable and more measurable, and the effectiveness of the APBD that is carried out on time and managed to make efficiency in the budget.*

Keywords: *E-Budgeting, Good Governance, Bandung Municipality Government*

1. Pendahuluan

Pada tahun anggaran 2017 Pemerintah Kota Bandung menerapkan *E-Budgeting*, yang mana *E-Budgeting* tersebut merupakan hibah dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *E-Budgeting* Pemerintah Kota Bandung bernama Sistem Informasi Perencanaan dan Penganggaran (SIRA). Dilansir dalam detik.com pada tanggal 8 November 2019, bahwa Pemerintah Kota Bandung telah menggunakan *E-Budgeting* dalam penyusunan APBD, tetapi dalam sistem tersebut belum bisa diakses secara terbuka oleh masyarakat. Pada website apbd.bandung.go.id hanya termuat APBD 2018 saja, tidak termuat APBD 2019 dan APBD 2020. Namun pada bulan Desember 2019, baru termuat APBD murni dan APBD perubahan 2019 serta APBD murni 2020. Dengan penerapan *E-Budgeting* ini, seharusnya masyarakat bisa melihat APBD 2019 dan APBD 2020. Namun dengan adanya keterlambatan dalam memposting APBD 2019 maka masyarakat tidak bisa melihat APBD dengan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu, perlu dilihat pengaruh dari Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* dan Sistem Pengendalian Manajemennya. Dengan diterapkannya *E-Budgeting* juga mewujudkan prinsip *Good Governance*, masyarakat diharapkan dapat mengawasi kinerja

penyelenggaraan pemerintah. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka Penulis memunculkan penelitian yang berjudul “Implementasi Kebijakan dan Sistem Pengendalian Manajemen *E-Budgeting* dalam mewujudkan *Good Governance* (Studi Kasus Pada Pemerintah Kota Bandung).

2. Kajian Pustaka

2.1. Teori Implementasi Kebijakan Publik

Dalam jurnal Syafri Arif dan kawan-kawan, implementasi sering dianggap hanya dari pelaksanaan dari apa yang telah diputuskan oleh para pengambil keputusan. Namun pada kenyataannya, tahapan implementasi menjadi begitu penting karena suatu kebijakan tidak akan berarti apa-apa jika tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan benar. Dengan kata lain implementasi merupakan suatu kebijakan yang dilaksanakan secara maksimal dan dapat mencapai tujuan kebijakan itu sendiri. Teori Goerge Edwards III mengategorikan berdasarkan sifat dan karakteristik kebijakan. Dan juga mengkaji empat faktor dari kebijakan yaitu struktur birokrasi, sumber daya, komunikasi, dan disposisi.

1. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi Edwards III adalah mekanisme kerja yang dibentuk untuk mengelola pelaksanaan sebuah kebijakan. Organisasi, menyediakan peta sederhana untuk menunjukkan secara umum kegiatan-kegiatannya dan jarak dari puncak menunjukkan status relatifnya. Struktur organisasi mempunyai peranan yang penting yaitu adanya prosedur operasi yang standar (Standard Operating Procedures/SOP).

2. Sumber Daya

Dalam implementasi kebijakan harus ditunjang oleh sumber daya, baik sumberdaya manusia, materi, dan metoda. Edwards III menyatakan bahwa sumber daya fisik termasuk hal yang penting bagi keberhasilan implementasi kebijakan oleh para implementator. Sumber daya fisik sebagai sarana dan prasarana pendukung diperlukan untuk memperlancar proses komunikasi kebijakan. Tanpa sumber daya fisik yang memadai, implementasi tidak akan efektif.

3. Komunikasi

Agustino (2006:157) mengemukakan bahwa komunikasi diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementator semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat.

4. Disposisi

Dalam Anggara (2014:253) disposisi adalah sikap dan komitmen dari pelaksanaan terhadapn kebijakan atau program yang harus dilaksanakan karena setiap kebijakan membutuhkan implementator yang memiliki hasrat yang kuat dan komitmen yang tinggi agar mampu mencapai tujuan kebijakan yang diharapkan.

2.2. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Pengendalian dilakukan pada pelaksanaan tugas setiap personil yang sesuai dengan wewenang yang diberikan. Pengendalian manajemen sektor publik berfokus pada pelaksanaan strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Maulana (2001) dalam Ekawati (2013) stuktur pengendalian manajemen merupakan suatu pengendalian yang dilakukan oleh manajemen pada pelaksanaan struktur yang ada dalam organisasi. Dalam struktur pengendalian manajemen memfokuskan pada pusat-pusat pertanggungjawaban yang terbagi menjadi pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi.

Dalam ekawati (2013) menurut Anthony dan Govindraja (2008:19) proses pengendalian

manajemen adalah proses dimana para manajer pada seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Proses pengendalian melibatkan interaksi informal antara seorang manajer dengan manajer lain atau antara manajer dengan bawahannya. Interaksi informal ini menjadi bagian dalam suatu sistem perencanaan dan pengendalian formal. Pengendalian manajemen dalam suatu proses dimulai dengan pengendalian pada proses penyusunan program, kemudian disusun berdasarkan visi dan misi dalam suatu organisasi kemudian dilakukan penyusunan anggaran.

2.3. *E-Government*

Menurut *The World Bank Group* (Fatih Suaedi, Bintoro Wardianto 2010:54) *E-Government* ialah sebagai upaya pemanfaatan informasi dan teknologi komunikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas pemerintah dalam memberikan pelayanan publik secara lebih baik.

Konsep *E-Government* telah dijelaskan dalam Instruksi Presiden No. 3 Tahun 2003 yang berkaitan dengan konsep *E-Government* dalam Instruksi Presiden No. 6 Tahun 2001, dengan lebih menekankan pada strategi pengembangan *E-Government* sebagai berikut:

- Mengembangkan sistem pelayanan yang handal dan terpercaya, serta terjangkau oleh masyarakat luas
- Menata sistem manajemen dan proses kerja pemerintah dan pemerintah daerah otonom secara holistik
- Memanfaatkan teknologi informasi secara optimal
- Meningkatkan peran serta dunia usaha dan mengembangkan industri telekomunikasi dan teknologi informasi
- Mengembangkan kapasitas sumber daya manusia pada pemerintah maupun pemerintah daerah otonom
- Pengembangan *E-Government* perlu direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis melalui tahapan yang realistis dan sasaran yang terukur, sehingga dapat dipahami dan diikuti oleh semua pihak.

2.4. *E-Budgeting*

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) menurut Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yaitu rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah.

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri No.13 Tahun 2006 menyebutkan bahwa semua penerimaan dan pengeluaran daerah harus dicatat dan dikelola dalam APBD.

Salah satu komponen dan bentuk terobosan *E-Government* dalam bidang anggaran adalah *E-Budgeting*. *E-Budgeting* merupakan sistem informasi yang digunakan untuk penyusunan anggaran untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses anggaran.

Perkembangan *E-Budgeting* pada Pemerintah Kota Bandung berawal pada tahun 2016, pada Maret 2016 Wali Kota Bandung menerbitkan Peraturan Wali Kota Bandung No. 704 tahun 2016, agar pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah menggunakan *Electronic Budgeting*. Karena banyak kebutuhan yang tidak terpenuhi dalam *E-Budgeting* Pemerintah Provinsi DKI, maka Pemerintah Kota Bandung mengembangkan *E-Budgeting* tersebut pada tahun 2017 pada saat semester 1 dengan nama Sistem Informasi Perencanaan dan Penganggaran (SIRA Versi 1.0).

2.5. Indikator *Good Governance*

Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 menjelaskan bahwa pemerintahan yang baik yaitu pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip, profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum

dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat.

Menurut UNDP (1997) prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam melaksanakan tata kelola pemerintah yang baik ada 9, yang digunakan hanya 3:

- a. Transparansi harus dibangun dalam kerangka kebebasan aliran informasi. Berbagai proses, kelembagaan, dan informasi harus dapat diakses secara bebas oleh orang yang membutuhkan. Masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui kegiatan yang dilakukan oleh Pemerintah. Hal ini berkaitan dengan aspirasi dan keinginan masyarakat, terutama dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat.
- b. Para pengambil keputusan dalam organisasi sektor publik, swasta atau masyarakat memiliki pertanggung jawaban kepada publik. Pemerintah bertanggungjawab untuk mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku termasuk tanggap dalam kepentingan masyarakat. Akuntabilitas wujud dari kewajiban seseorang untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya berbagai sumber-sumber yang tersedia. Kegiatan yang dilakukan oleh Pemerintah harus dapat membuahkan hasil yang sesuai dengan kebutuhan warga masyarakat, dan menggunakan sumber daya dengan seoptimal mungkin.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Jenis data yang digunakan data primer. Data primer adalah data yang diperoleh dari atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber data. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan yang berjumlah 3 orang, yaitu Kepala Sub Bidang Analisis Pembangunan Daerah dan Perencanaan Program, Kepala Sub Bidang Anggaran Belanja Langsung, dan Kepala Seksi Integrasi Sistem Informasi. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan cara wawancara dan dokumentasi. Model analisis data yang dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengujian keabsahan data dengan uji kredibilitas data dengan cara perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, menggunakan bahan referensi, mengadakan *membercheck*.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Penerapan *E-Budgeting* di Pemerintah Kota Bandung, berikut merupakan proses operasionalisasi *E-Budgeting* sebagai Operator Perangkat Daerah:

- a. Untuk mengakses aplikasi *E-Budgeting*, masuk ke alamat <http://apbd.bandung.go.id/>
- b. Kemudian login sebagai Operator Perangkat Daerah. Maka akan muncul halaman utama yang terdapat informasi mengenai jumlah kegiatan, jumlah belanja baik belanja langsung maupun belanja tidak langsung, jumlah pendapatan serta jumlah rincian dari setiap jenis belanja langsung yang ada pada Perangkat Daerah yang bersangkutan.
- c. Pada saat akan mengisi kegiatan, pilih menu belanja langsung. Menu ini dapat disortir sesuai dengan Nama Kegiatan, Nilai Pagu, Nilai Rincian, dan Status Kegiatan. Status Kegiatan berisi informasi mengenai Kunci Kegiatan, Kunci Rincian, dan Validasi. Untuk mengisi kegiatan, tambahkan komponen.
- d. Setelah komponen sekali diinput, maka admin Perangkat Daerah harus memvalidasi kegiatan agar nilai pagu kegiatan dan pagu perangkat daerah sama dengan nilai rincian kegiatan yang diinput.

- e. Setelah dilakukan validasi, operator perangkat daerah masih dapat menambah atau mengubah rincian komponen sampai batas waktu tahapan berakhir, dan juga selama penyelia tidak mengaktifkan kunci rincian. Saat kegiatan sudah divalidasi, maka dapat melakukan cetak RKA.

4.2 Implementasi Kebijakan Publik

a. Struktur Birokrasi

Dalam struktur birokrasi penerapan Kebijakan E-Budgeting sesuai dengan Standart Operitonal Procedure (SOP) yang berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13 tahun 2006 tentang pengelolaan Keuangan Daerah yang telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 59 tahun 2007, Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 33 taun 2019, Peraturan No. 58 tahun 2005 dan Pedoman Tahunan APBD.

Struktur birokrasi dalam penerapan Kebijakan E-Budgeting dilaksanakan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai user, Tim Anggaran Perangkat Daerah (TAPD) yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, Perencanaan oleh Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan (Bappelitbang), Penganggaran oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset (BPKA), dan Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo).

Selanjutnya, mengenai koordinasi dan kerjasama yang dilakukan antar pihak-pihak terkait yaitu dengan melakukan rapat rutin ketika perencanaan dan penganggaran.

“Karena dalam satu kesatuan yaitu TAPD, maka koordinasi yang dilakukan sering melakukan intens rapat rutin. Ketika penyusunan perencanaan maka BPKA dilibatkan oleh Bappelitbang, dan begitu juga sebaliknya jika masuk kedalam penganggaran maka Bappelitbang dilibatkan oleh BPKA.” (Bapak Yogi, wawancara 7 Agustus 2020)

Berdasarkan paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam struktur birokrasi penerapan kebijakan *E-Budgeting* sesuai dengan SOP yang berlaku. SOP tersebut berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 tahun 2007, Peraturan Menteri Nomor 33 tahun 2019, Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005, dan Pedoman tahunan penyusunan APBD. Pihak yang berhubungan dengan *E-Budgeting* yaitu SKPD, TAPD yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah. Koordinasi dan kerjasama yang dilakukan yaitu dengan melakukan rapat rutin tiap kali perencanaan dan penganggaran dilakukan.

b. Sumber Daya

Sumber daya dalam implementasi kebijakan ditunjang oleh sumber daya manusia, materi, dan metoda. Dalam implementasi *E-Budgeting* Pemerintah Kota Bandung, sumber daya manusia yang sudah mumpuni menunjang keberhasilan setiap tahunnya dalam menyusun APBD. Sumber daya manusia dalam melaksanakan *E-Budgeting* sudah mumpuni.

“Sumber daya manusia yaitu Perangkat Daerah yang menjadi user sudah terlatih dan terbiasa dengan penggunaan *E-Budgeting*, karena memudahkan rincian belanja ketika sudah masuk ke proses penatausahaan dan pelaporan yang berada di SIMDA sudah berpindah dengan sendirinya tanpa perlu menginput ulang” (Bapak Adhitya, wawancara 1 September 2020)

Selain sumber daya manusia, sumber daya yang dibutuhkan dalam penerapan *E-Budgeting*, yaitu mesin atau server yang dikembangkan oleh Diskominfo dan method norma atau peraturan yang dipakai, *E-Budgeting* Kota Bandung sendiri sudah mempunyai Peraturan Wali Kota.

Untuk melaksanakan kebijakan *E-Budgeting*, pihak-pihak yang mengoperasikan dan menggunakan *E-Budgeting* yaitu SKPD yang menginput anggaran dan TAPD yang merekap anggaran yang telah *diinput* oleh SKPD.

Hambatan sumber daya yang dialami dalam penerapan *E-Budgeting* diantaranya yaitu

Hardware yang digunakan oleh *E-Budgeting*.

“Hambatan yang dialami oleh Pemerintah Kota Bandung, yaitu hardware karena semakin banyak data dari sisi Komponen SSH, HSPK, dan ASB, dari management resource yang sering harus ditingkatkan karena seringkali dikeluhkan oleh perangkat daerah sistem yang lambat jika digunakan berbarengan.”(Bapak Adhitya, wawancara 1 September 2020)

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya dalam penerapan *E-Budgeting* salah satunya sumber daya manusia yang sudah mumpuni. Untuk mengoperasikan *E-Budgeting* SKPD sebagai *user* menginput anggaran, dan TAPD yang merekap anggaran yang telah diinput oleh SKPD. Selanjutnya, sarana dan prasarana yang dibutuhkan yaitu server yang dikembangkan oleh Diskominfo.

c. Komunikasi

Keberhasilan dari implementasi suatu kebijakan publik adalah dengan mengetahui apa yang harus dilakukan secara jelas. Penyampaian tujuan dan sasaran suatu kebijakan harus memberikan pemahaman secara jelas kepada kelompok sasaran, apabila tidak maka kemungkinan akan terjadinya suatu penolakan.

Tujuan utama yang hendak dicapai dengan di terapkannya *E-Budgeting* di Pemerintah Kota Bandung yaitu mengarah pada *performance best budgeting* atau anggaran berbasis kinerja dengan menjaga konsistensi antara perencanaan dan penganggaran. Memastikan bahwa rincian belanja sesuai dengan RPJMD, Renstra Perangkat Daerah dan Renja.

Penyaluran informasi mengenai *E-Budgeting* di Pemerintah Kota Bandung, dilakukan dengan sosialisasi-sosialisasi yang dilakukan pada tahun 2016 oleh konsultan. Pada saat sosialisasi pertama kali para pelaku SKPD kesulitan untuk memahaminya, karena tidak adanya kasus secara nyata. Dipermudah dengan pendampingan secara langsung ketika penyusunan perencanaan dan anggaran.

“Sosialisasi awal dilakukan tahun 2016 oleh konsultan, seiring waktu sosialisasi dan bimtek berjalan. Lebih banyak pendampingan secara langsung ketika penyusunan perencanaan dan penganggaran. Lebih efektif ketika pendampingan kasus berjalan ketika tahap penyusunan yang dilakukan dengan konsultan”(Bapak Yogi, wawancara 7 Agustus 2020)

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam kebijakan *E-Budgeting* tersebut pada saat sosialisasi sulit untuk dipahami oleh para pengguna, karena tidak adanya kasus nyata. Seiring berjalannya waktu dengan dilakukannya sosialisasi berkali-kali dan bimbingan teknologi maka para pengguna *E-Budgeting* sudah terbiasa.

d. Disposisi

Disposisi merupakan sikap yang dimiliki para implementator kebijakan seperti, komitmen, kejujuran, komunikatif, cerdas dan demokratis dalam melaksanakan kebijakan. Komitmen dalam menjalankan kebijakan *E-Budgeting* disebutkan bahwa para pelaksana melaksanakannya dengan komitmen yang cukup baik.

“*E-Budgeting* dilaksanakan dengan komitmen yang cukup baik, yang berpedoman pada peraturan penyusunan APBD yang berkenaan. Dengan adanya E-Budgeting tidak perlu melakukan *input* ulang jika akan melakukan penatausahaan di SIMDA” (Bapak Yogi, 7 Agustus 2020)

Penggunaan *E-Budgeting* konsisten dari sisi perencanaan dan penganggaran tetapi *E-Budgeting* sendiri telah mengalami beberapa perubahan dari versi 1.0 hingga versi 4.0 karena kebutuhan. Perubahan ini tidak bisa di kesampingkan karena hal tersebut dari sisi perbaikan aplikasi, karena tujuan akhir dari *E-Budgeting* yaitu bermuara ke SIMDA.

“Sistem mengikuti kebutuhan manusia, dari sisi konsistensi dalam konteks perencanaan dan penganggaran, perubahan yang tidak bisa di kesampingkan karena perubahan tersebut terjadi dari sisi perbaikan aplikasi yang nanti ujung akhirnya akan bermuara ke SIMDA” (Bapak Adhit, 1 September 2020)

Berdasarkan paparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam disposisi ini, penerapan kebijakan *E-Budgeting* dapat dipahami oleh seluruh pegawai di Pemerintah Kota Bandung sebagai pelaksanaan kebijakan. Kebijakan *E-Budgeting* sudah terlaksana sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal tersebut dibuktikan dengan komitmen para pengguna *E-Budgeting* dalam penyusunan APBD kota Bandung menggunakan *E-Budgeting* serta konsistensi dalam perencanaan dan penganggaran, dan pengembangan sistem *E-Budgeting* yang dilakukan tiap semester.

4.3 Sistem Pengendalian Manajemen

Tugas, wewenang dan tanggungjawab dalam pelaksanaan penyusunan APBD menggunakan *E-Budgeting* tercantum dalam Peraturan Wali Kota Bandung NO. 704 tahun 2016. Dalam penyusunan APBD, Tim Anggaran Pemerintah Daerah melakukan sesuai dengan *Standar Operational Procedure* dan telah sesuai dengan pedoman tahunan penyusunan APBD sehingga ketika penyusunan dan pelaporan pertanggungjawaban lebih terukur. Organisasi Perangkat Daerah (OPD) mempunyai visi, misi, dan perencanaan program yang sudah sesuai dengan Renstra dan RPJMD yang artinya pertanggungjawabannya sudah semakin baik dan efisien.

Setiap OPD Pemerintah Kota Bandung dipimpin oleh 1 manajer, dan setiap dinas atau badan di pimpin oleh 1 manajer. Dibawah komando setiap Kepala Perangkat Daerah yang mempunyai pertanggungjawaban yang berbeda-beda tiap OPD dan Sekretaris semua visi, misi, dan program berjalan dengan baik. Seluruh proses program kegiatan di monitor, dan ketika ada progres akan dilaporkan dalam grup pimpinan.

Tabel 1. 1 Penilaian hasil Penerapan sistem pengendalian manajemen pada penyusunan APBD menggunakan *E-Budgeting*

Indikator	Teori	Hasil Penelitian	Kesimpulan
Struktur Pengendalian Manajemen	Menghendaki adanya struktur organisasi yang jelas dan menetapkan tugas, wewenang, dan tanggungjawab	Dalam tatanan dinas sebenarnya ada 2 Kasubag Program Perencanaan dari sisi Bapelitbang dan Kasubag Keuangan dari sisi BPKA. Tugas, wewenang dan tanggungjawab sudah dibagi-bagi, bahkan untuk para PPTK yang <i>input</i> langsung di dalam teknik aplikasinya berdasarkan pada Perwalkot No. 704 tahun 2016	Pemerintah Kota Bandung memenuhi syarat dalam penerapan Struktur Pengendalian Manajemen
Proses Pengendalian Manajemen	Menghendaki adanya penerapan visi, misi, program, penyusunan anggaran, laporan, pertanggungjawaban	Dalam penyusunan anggaran sudah ada SOP sehingga ketika penyusunan dan pelaporan pertanggungjawaban lebih terukur. SKPD mempunyai visi, misi dan perencanaan program itu di atur oleh Renstra dan RPJMD yang artinya pertanggungjawabannya sudah semakin baik dan efisien.	Pemerintah Kota Bandung memenuhi syarat dalam Proses Pengendalian Manajemen
Pusat Pertanggung jawaban	Unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer dan memiliki suatu tanggungjawab	Dibawah komando setiap Kepala Perangkat Daerah, dan Sekretaris semua berjalan dengan baik. Seluruh proses di monitor bahkan ketika ada setiap progres akan dilaporkan di grup pimpinan.	Bapelitbang merupakan pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya.

Sumber: Pemerintah Kota Bandung

Maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen pada penyusunan APBD melalui *E-Budgeting* di Pemerintah Kota Bandung yang diterapkan sudah efektif dan efisien. Karena sudah memenuhi syarat dalam penerapan Struktur Pengendalian Manajemen, memenuhi syarat dalam proses Pengendalian Manajemen, dan Bappelitbang merupakan pusat pertanggungjawaban perencanaan pembangunan, penelitian, dan pengembangan dan BPKA merupakan pusat pertanggungjawaban keuangan di Pemerintah Kota Bandung. Pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya. Serta penyusunan APBD pada belanja daerah dapat memangkas komponen belanja-belanja yang tidak krusial

4.4 Good Governance

1. Transparansi

Masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui kegiatan yang dilakukan oleh Pemerintah. Tujuan Undang-undang No. 14 tahun 2008 dijelaskan bahwa menjamin hak setiap warga negara untuk mengetahui rencana pembuatan kebijakan publik, program kebijakan publik, dan proses pengambilan keputusan publik, serta alasan pengambilan suatu keputusan, serta mengetahui alasan kebijakan yang memengaruhi hajat hidup orang banyak. Dalam hal keterbukaan informasi tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pemerintah Kota Bandung berpedoman pada Undang-undang No. 14 tahun 2008 tersebut.

Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan (Bappelitbang) Pemerintah Kota Bandung dilihat dari bidang Analisis Pembangunan Daerah, Perencanaan Program, Data, Evaluasi dan Pelaporan menurut Bapak Adhitya Yanuarsyah:

“APBD Pemerintah Kota Bandung sudah terbuka dan di unggah dalam portal data Kota Bandung, namun hanya sampai pada lampiran 4 yaitu program dan kegiatan tidak sampai pada rincian RKA karena masih menjadi pertimbangan. Karena dalam Undang-undang No.14 tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik diserahkan ke masing-masing daerah, ada konsekuensi ketika membuka secara rinci karena untuk menghindari penyalahgunaan data.” (wawancara 28 Juli 2020)

Dengan ada atau tidak adanya *E-Budgeting* APBD tetap di publikasi pada portal laman Pemerintah Kota Bandung. Hal tersebut diutarakan oleh Bapak Yogi dari BPKA

“Dari dulu publikasi APBD tidak tergantung pada *E-Budgeting*, karena itu hanya *tools*, karena pada peraturannya setiap RAPBD harus disosialisasikan melalui media masa, dan dipublikasikan ketika sudah menjadi APBD melalui web.”(wawancara, 7 Agustus 2020)

Hasil dari paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa transparansi yang dilakukan Pemerintah Kota Bandung sudah dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku, yaitu sesuai dengan Undang-undang Nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Ada atau tidak adanya penerapan *E-Budgeting*, APBD tetap dipublikasi dalam laman portal apbd.bandung.go.id. APBD yang di *posting* pada portal hanya sampai dengan lampiran 4.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan bentuk dari kewajiban untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan dalam rangka mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Bapak Yogi menyatakan bahwa dengan adanya *E-Budgeting*, akuntabilitas penyusunan APBD bisa lebih di pertanggungjawabkan dan terukur, karena dalam hal pembahasan dengan DPRD diberi hak akses untuk membuka *E-Budgeting*. Sejalan dengan pendapat Bapak Yogi, Bapak Adhitya juga mengungkapkan bahwa:

“Akuntabilitas dalam penyusunan APBD lebih bisa dipertanggungjawabkan kepada DPRD, karena DPRD diberikan user khusus dan hak akses untuk membuka *E-Budgeting*. Karena DPRD merupakan representasi dari masyarakat yang diharapkan dapat mewakili dan menjadi pengawal prioritas program dan kegiatan yang nantinya menjadi APBD Kota

Bandung.” (Bapak Adhit, wawancara 28 Juli 2020)

Hal tersebut dibenarkan oleh Bapak Yogi, dalam proses penganggaran lebih terukur karena komponen SSH sudah ada dalam sistem *E-Budgeting*.

Dengan diterapkannya *E-Budgeting* menjadi lebih terintegritas, karena mulai dari tahapan perencanaan dalam musrenbang, reses, yang mana diinput dalam aplikasi yang dimiliki Pemerintah Kota Bandung yang nanti asil akhirnya bermuara pada SIRA (*E-Budgeting*).

Dari sisi anggaran akuntabilitas lebih terintegritas karena sudah mengacu pada komponen SSH yang ada dalam *E-Budgeting*. Dari sisi anggaran sudah mengacu ke komponen, dari sisi penatausahaan mengacu pada anggaran yang mengacu pada SSH.

Masyarakat tidak terlibat secara langsung dalam penyusunan APBD, tetapi masyarakat berkontribusi dalam musrenbang (Musyawarah Rencana Pembangunan) yang biasanya dilakukan di Kecamatan maupun Kelurahan. Dari sisi politis masyarakat diwakilkan oleh DPRD karena melalui pokok-pokok pikiran (reses). Perencanaan partisipatif dan politis sudah masuk ke dalam RKPD, setelah tahap perencanaan selesai ditetapkan dengan Peraturan Walikota berlanjut ke tahap penyusunan KUA PPAS, di PPAS peranan DPRD yang merupakan representasi perwakilan dari masyarakat berdasarkan daerah pilihannya.

Berdasarkan hasil diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dengan penerapan *E-Budgeting* akuntabilitas dalam penyusunan APBD lebih bisa dipertanggungjawabkan, dan lebih terukur. Selanjutnya, akuntabilitas lebih terintegritas karena bisa mengetahui seluruh tahapan dalam proses penyusunan APBD yang akan terekam dalam aplikasi *E-Budgeting*. Masyarakat tidak terlibat secara langsung dalam penyusunan APBD tetapi ikut berkontribusi dalam musrenbang, dan dari sisi politisi di wakilkan oleh DPRD melalui reses berdasarkan daerah pilihannya.

3. Efektivitas dan Efisiensi

Efektif dapat diartikan bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, mampu memberikan pelayanan yang responsif sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Sedangkan, efisiensi adalah sesuai dengan anggaran dan waktu yang telah ditetapkan. Dengan diterapkannya *E-Budgeting* berperan efisien dalam penggunaan sumber daya secara anggaran, dan efektif dalam sisi proses karena ada penyederhanaan proses yang dilakukan.

“Dengan adanya *E-Budgeting* efisiensi dalam penggunaan sumber daya secara anggaran bisa lebih merasionalisasi yang tidak diperlukan, dan efektif dalam sisi proses, karena ada penyederhanaan proses yang dilakukan sehingga lebih cepat.”(Bapak Adhit, wawancara 28 Juli 2020)

Tabel 1. 2 Perbandingan APBD

Tahun	Total Belanja	Belanja Tidak Langsung	Belanja Langsung
2016	Rp 7.360.848.469.022	Rp 2.934.433.379.367	Rp 4.426.415.089.655
2017	Rp 6.752.914.685.771	Rp 2.826.038.052.104	Rp 3.926.876.633.666
2018	Rp 7.239.813.537.305	Rp 3.275.344.568.607	Rp 3.964.468.968.697

Sumber: APBD kota Bandung (Data diolah)

Jumlah dari total Belanja APBD tahun 2016 dan APBD tahun 2017 menunjukkan penurunan yang artinya mengalami efisiensi anggaran belanja, dengan proporsi Belanjung Langsung 58% dan Belanja Tidak Langsung 41% pada APBD tahun 2017, hal ini berarti bahwa dengan menggunakan *E-Budgeting* TAPD dapat memangkas komponen belanja-belanja yang tidak krusial.

Dengan adanya *E-Budgeting* telah mengambil kebijakan penting untuk melayani aspirasi dan kepentingan masyarakat, lebih mudah terawasi dan terkendali dari sisi perencanaan dan penganggaran serta mencegah tindakan korupsi.

Dapat disimpulkan bahwa tingkat keberhasilan dalam penerapan *E-Budgeting* adalah efektif

dengan penetapan APBD yang tepat waktu, dan efisiensi dalam anggaran belanja. Sehingga APBD lebih mudah terawasi dan terkendali serta mencegah tindakan korupsi.

4.5 Hambatan yang dialami

Hambatan yang dihadapi oleh Pemerintah Kota Bandung dalam penerapan *E-Budgeting* yaitu, komponen Standar Satuan Harga (SSH), Harga Satuan Pokok Kegiatan (HSPK), Analisis Standar Biaya (ASB) yang masih belum lengkap. Apabila akan menganggarkan berdasarkan SSH yang di dalamnya ada komponen-komponen yang menunjukkan persatuan barang dan belum tersedia di *E-Budgeting* maka harus melakukan proses pengajuan terlebih dahulu.

Berdasarkan hasil wawancara, perubahan pola pikir yang awalnya berbasis Pagu menjadi berbasis kebutuhan yang mana detail rincian dilakukan di awal yang nantinya akan menjadi dasar penentuan pagu. Waktu sosialisasi dan pelatihan yang sangat singkat. Dan waktu penetapan RKPD 2017 dan APBD 2017 tidak sesuai dengan jadwal.

Faktor yang menyebabkan hambatan itu terjadi yaitu penyesuaian aplikasi yang merupakan hibah dari Pemprov DKI Jakarta sehingga membutuhkan usaha yang lebih besar agar Pemerintah Kota Bandung dapat beradaptasi dengan sistem aplikasi yang baru dengan waktu yang singkat. Dan SKPD tidak mengantisipasi harga dan komponennya.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa hambatan yang dialami *E-Budgeting* yaitu, jika akan melakukan penganggaran dan komponen barang tidak tersedia dalam *E-Budgeting* maka harus melakukan proses pengajuan yang biasanya dilakukan satu tahun dua kali. Perubahan pola pikir yang baru, sudah mulai terbiasa dan dipahami oleh SKPD. Waktu sosialisai dan pelatihan yang sangat singkat, dan waktu penetapan RKPD 2017 dan APBD 2017 tidak sesuai dengan jadwal. Serta penyesuaian sistem yang banyak tidak sesuai dengan muatan lokal sehingga membutuhkan penyesuaian.

5. Kesimpulan

Sesuai dengan hasil penelitian dan pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Proses Operasionalisasi *E-Budgeting*
 - a. Untuk mengakses aplikasi *E-Budgeting*, masuk ke alamat <http://apbd.bandung.go.id/>
 - b. Kemudian login sebagai Operator Perangkat Daerah. Maka akan muncul halaman utama yang terdapat informasi mengenai jumlah kegiatan, jumlah belanja baik belanja langsung maupun belanja tidak langsung, jumlah pendapatan serta jumlah rincian dari setiap jenis belanja langsung yang ada pada Perangkat Daerah yang bersangkutan.
 - c. Pada saat akan mengisi kegiatan, pilih menu belanja langsung. Menu ini dapat disortir sesuai dengan Nama Kegiatan, Nilai Pagu, Nilai Rincian, dan Status Kegiatan. Status Kegiatan berisi informasi mengenai Kunci Kegiatan, Kunci Rincian, dan Validasi. Untuk mengisi kegiatan, tambahkan komponen.
 - d. Setelah komponen sekali diinput, maka admin Perangkat Daerah harus memvalidasi kegiatan agar nilai pagu kegiatan dan pagu perangkat daerah sama dengan nilai rincian kegiatan yang *diinput*.
 - e. Setelah dilakukan validasi, operator perangkat daerah masih dapat menambah atau mengubah rincian komponen sampai batas waktu tahapan berakhir, dan juga selama penyelia tidak mengaktifkan kunci rincian. Saat kegiatan sudah divalidasi, maka dapat melakukan cetak RKA.
2. Hambatan yang terjadi dari proses penyusunan APBD melalui *E-Budgeting* sebagai berikut:
 - a. Belum lengkapnya komponen SSH, HSPK, ASB
 - b. Perubahan *mindset* yang awalnya berbasis pagu menjadi berbasis kebutuhan
 - c. Waktu sosialisasi dan latihan yang sangat singkat
 - d. Waktu penetapan RKPD 2017 dan APBD 2017 tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan

- e. Waktu penyesuaian sistem yang tidak sesuai dengan muatan lokal sehingga membutuhkan penyesuaian
3. Implementasi Kebijakan *E-Budgeting* dalam Pemerintah Kota Bandung sudah sesuai dengan SOP yang berlaku, dengan sumber daya manusia yang sudah terbiasa dan mumpuni serta sarana dan prasarana yang terus dikembangkan, komunikasi dengan cara sosialisasi yang dilakukan berkali-kali dan bimbingan teknologi, dan penerapan kebijakan *E-Budgeting* dapat dipahami oleh seluruh pegawai sebagai pelaksana kebijakan. Penerapan sistem pengendalian manajemen pada penyusunan APBD melalui *E-Budgeting* ini telah memenuhi syarat dalam penerapan struktur dan proses pengendalian manajemen. Tujuan organisasi pada Pemerintah Kota Bandung telah tercapai, hal ini dikarenakan adanya penerapan sistem pengendalian manajemen *E-Budgeting* yang berfokus pada pelaksanaan strategi organisasi yang telah berjalan secara efektif dan efisien. Dilihat dari keberhasilan kebijakan penerapan *E-Budgeting* dan sistem pengendalian manajemen, dapat dibuktikan dengan terwujudnya transparansi yang dilakukan sudah sesuai dengan Undang-Undang No. 14 tahun 2008, akuntabilitas dalam penyusunan APBD lebih bisa dipertanggungjawabkan dan lebih terukur, serta efektifnya penetapan APBD yang dilakukan tepat waktu dan berhasil melakukan efisiensi pada anggaran belanja.

Daftar Pustaka

- Anggara, Sahya. (2018). *Kebijakan Publik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Arief, Syafri dkk. (2016). *Pengembangan Model Implementasi Kebijakan Program Penanganan Anak Jalanan untuk Pengentasan Kemiskinan di Kota Makassar*. Makassar.
- Detik News. (2019). *Fraksi PSI-PKB minta Pemkot Bandung Buka E-Budgeting APBD ke Publik*. [Internet]
- Ekawati, Fina. (2013). *Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor Dispenda Sulawesi Utara*. Manado.
- Intruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang *Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang *Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang *Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 610 Tahun 2017 tentang *Sistem Informasi Perencanaan dan Penganggaran di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung*.
- Peraturan Wali Kota Nomor 704 Tahun 2016 tentang *Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah, Perubahan Rencana Kerja Pemerintah Daerah, Kebijakan Umum Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Prioritas Plafon Anggaran Sementara, Perubahan Kebijakan Umum Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah serta Perubahan Pendapatan dan Belanja Daerah Melalui Electronic Budgeting*.
- Pertiwi, Dian. (2016). *Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dalam Mewujudkan Good Governance pada Dispenda Provinsi Sulawesi Selatan*. Manado.
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang *Keterbukaan Informasi Publik*.
- Wijayanto, Hendra. (2015). *Transparansi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) melalui penerapan E-Budgeting (Dalam Perspektif Teori Good Governance)*. *The Indonesian Journal of Public Administration*.