

**ANALISIS STRATEGI PERENCANAAN ANGGARAN
BELANJA DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA
PALEMBANG**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Menempuh Derajat Sarjana S-1
Ilmu Administrasi Publik**



Oleh:

AMELIA TABITA SIMBOLON

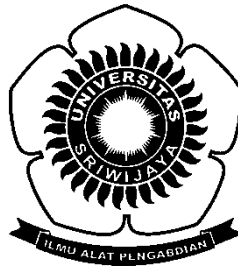
NIM. 07011381924226

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
MARET 2023**

**ANALISIS STRATEGI PERENCANAAN ANGGARAN
BELANJA DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA
PALEMBANG**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Menempuh Derajat Sarjana S-1
Ilmu Administrasi Publik**



Oleh:

AMELIA TABITA SIMBOLON

NIM. 07011381924226

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
MARET 2023**

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

ANALISIS STRATEGI PERENCANAAN ANGGARAN BELANJA DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA PALEMBANG

SKRIPSI

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana S-1
Ilmu Administrasi Publik

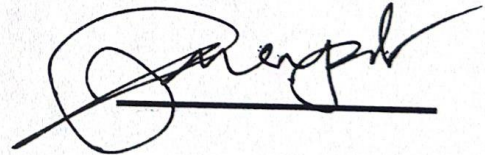
Oleh :

Amelia Tabita Simbolon
07011381924226

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing, 02 Maret 2023

Pembimbing

Januar Eko Aryansah, S.IP., SH., M.Si
NIP. 198801272019031005



Mengetahui,
Ketua Jurusan



Dr. M Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001

HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI SKRIPSI

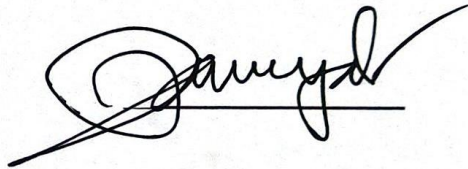
ANALISIS STRATEGI PERENCANAAN ANGGARAN BELANJA DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA PALEMBANG SKRIPSI

Telah dipertahankan di Depan Tim Penguji pada Tanggal Maret 2023
dan dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

TIM PENGUJI SKRIPSI

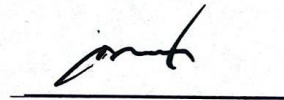
Pembimbing

Januar Eko Aryansah, S.IP., SH., M.Si
NIP. 198801272019031005



Penguji

Drs. Mardianto, M.Si
NIP. 196211251989121001




Anang Dwi Santoso, SAP, MPA
NIP. 199310072019031012



Mengetahui

Dekan FISIP UNSRI,

Prof. Dr. Alfitri, M.Si
NIP. 196601221990031004

Ketua Jurusan,

Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Amelia Tabita Simbolon
NIM : 07011381924226
Tempat dan Tanggal Lahir : Palembang, 09 Mei 2001
Program Studi/Jursan : Ilmu Administrasi Publik
Judul Skripsi : Analisis Strategi Perencanaan Anggaran Belanja di Sekretariat Daerah Kota Palembang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Seluruh data, informasi serta pernyataan dalam pembahasan dan kesimpulan yang disajikan dalam karya ilmiah ini, kecuali yang disebutkan sumbernya adalah merupakan hasil pengamatan, penelitian, pengolahan serta pemikiran saya dengan pengarahan dari pembimbing yang ditetapkan.
2. Karya ilmiah yang saya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan unruk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Sriwijaya maupun di perguruan tinggi lainnya.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan apabila di kemudian hari ditemukan bukti ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademis berupa pembatalan gelar yang saya peroleh melalui pengajuan karya ilmiah ini.

Palembang, 31 Maret 2023
Yang membuat pernyataan



Amelia Tabita Simbolon
NIM. 07011381924226

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Tetapi kamu ini, kuatkanlah hatimu, jangan lemah semangatmu, karena ada upah bagi usahamu!”

(2 Tawarikh 15:7)

“You'll never know unless you walk in my shoes”

(Kim Jennie)

Penelitian ini saya persembahkan untuk :

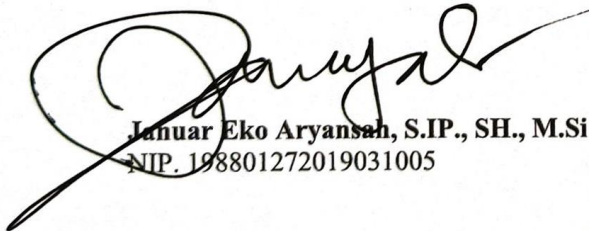
1. Kedua Orangtua saya
2. Adik-adik dan Keluarga
3. Para Sahabat
4. Dosen dan Pegawai Fisip Unsri
5. Teman seperjuangan Ilmu Administrasi Publik 2019
6. Almamater kebanggaan (Universitas Sriwijaya)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk bagaimana strategi yang diterapkan dan strategi yang bagaimana yang dapat diterapkan di Sekretariat Daerah Kota Palembang berdasarkan metode skenario perencanaan dengan pendekatan TAIDA. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dan metode pengumpulan data dalam penelitian ini dengan wawancara langsung tim perencanaan anggaran dan bagian keuangan, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian penulis dibatasi pada masalah strategi perencanaan anggaran yang digunakan, aspek-aspek yang mempengaruhi perencanaan anggaran dan bagaimana strategi perencanaan anggaran belanja yang seharusnya diterapkan di Sekretariat Daerah Kota Palembang dengan metode skenario perencanaan pendekatan TAIDA. Dari hasil pembahasan dapat ditemukan bahwa perencanaan anggaran di Sekretariat Dearah Kota Palembang belum sepenuhnya menggunakan strategi perencanaan yang berifat strategis dengan metode skenario perencanaan. Melalui pendekatan TAIDA terdapat empat skenario yang kemungkinan akan muncul namun hanya dua skenario yang dapat dijadikan strategi dalam perencanaan anggaran di Sekretariat Daerah Kota Palembang, yaitu Skenario A (penetapan anggaran yang tidak sesuai dan kualitas sumber daya manusia yang memadai), pada skenario ini menunjukkan bahwa ini merupakan skenario terbaik karena kedua aspek mendukung dalam perencanaan anggaran. Skenario B (penetapan anggaran yang kurang sesuai dan didukung kualitas sdm yang memadai), pada skenario ini masih dapat dikatakan merupakan skenario yang baik karena komitmen SDM masih membantu dalam mendukung dalam pelaksanaan perencanaan anggaran di Sekretariat Daerah Kota Palembang.

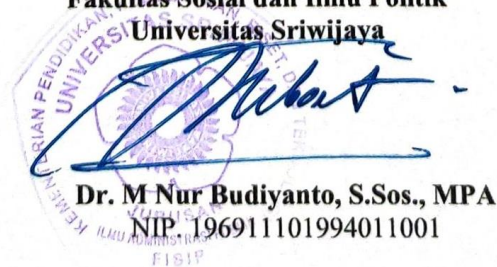
Kata kunci: Perencanaan Anggaran, Strategi Perencanaan, Skenario Perencanaan, Metode TAIDA

Pembimbing



Januar Eko Aryansah, S.IP., SH., M.Si
NIP. 198801272019031005

Palembang,³¹ Maret 2023
Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik
Fakultas Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sriwijaya



Dr. M Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001

ABSTRACT


This study aims to see how strategies are applied and what strategies can be applied in the Palembang City Regional Secretariat based on the scenario planning method with the TAIDA approach. This type of research is descriptive qualitative research and data collection methods in this study with direct interviews of the budget planning team and the finance department, observation, and documentation. The results of the author's research are limited to the problem of the budget planning strategy used, aspects that affect budget planning and how the budget planning strategy should be applied in the Palembang City Regional Secretariat with the TAIDA scenario planning approach method. From the results of the discussion, it can be found that budget planning at the Palembang City Dearah Secretariat has not fully used a strategic planning strategy with the planning scenario method. Through the TAIDA approach there are four scenarios that are likely to emerge but only two scenarios can be used as strategies in budget planning at the Palembang City Regional Secretariat, namely Scenario A (inappropriate budget determination and adequate quality of human resources), in this scenario shows that this is the best scenario because both aspects support budget planning. Scenario B (inappropriate budget determination and supported by adequate quality of human resources), in this scenario can still be said to be a good scenario because the commitment of human resources still helps in supporting the implementation of budget planning at the Palembang City Regional Secretariat.

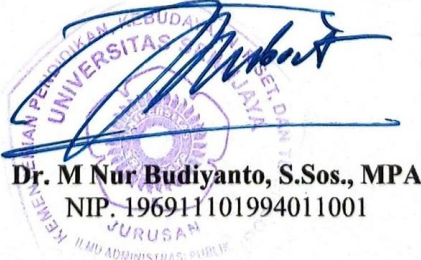
Keywords: *Budget Planning, Planning Strategy, Planning Scenario, TAIDA Method*

Advisor


Januar Eko Aryansah, S.IP., SH., M.Si
NIP. 198801272019031005

Palembang, 31 Maret 2023
Chairman of the Public Administration Department
Faculty of Social and Political Science
Sriwijaya University


Dr. M Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kebaikan dan cinta kasih-Nya penulis dapat menyelesaikan usulan penelitian dengan judul **“Analisis Strategi Perencanaan Anggaran Belanja Di Sekretariat Daerah Kota Palembang”** ini dengan baik. Penelitian ini ditulis sebagai salah satu syarat memperoleh Gelar Sarjana S-1 Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya, tahun ajaran 2022/2023. Pada kesempatan ini penulis selaku mahasiswa menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada:

1. Tuhan YME yang telah memberi berkat dan bimbingan-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penelitian dengan lancar.
2. Kedua orang tua dan keluarga penulis yang selalu memberi dukungan serta berdoa untuk penulis agar diberikan kelancaran untuk menyelesaikan seluruh tugas perkuliahan.
3. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Anis Saggaff, MSCE selaku Rektor Universitas Sriwijaya
4. Prof. Dr. Alfitri, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya.
5. Bapak Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya.
6. Bapak Januar Eko Aryansah, S.IP., SH., M.Si, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing saya hingga akhir.
7. Ibu Ety Rossini, S.E., M.M selaku Kabag Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kota Palembang.
8. Bapak R.M. Farid Saleh, S.E., M.M selaku Kasubag Perencanaan dan Keuangan dan Pembimbing Teknis.

9. Bapak Ario Mahiraja, S.E,AK., M.SI selaku Kasubag Pelaporan Sekretariat Daerah Kota Palembang.
10. Teman dan saudara dari Sekretariat Daerah Kota Palembang, Kak N. Firdaus, Bapak R.M Iman Rifai, Kak Nova Puspita Sari, Kak Edi Kurniawan, Kak Adhim Edhar serta seluruh jajaran staf dan pegawai di Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kota Palembang yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian
11. Saudara penulis Verron Harianja, Jeremia Harianja, Rico Simbolon, Jessy Hutajulu terima kasih telah hadir memberikan semangat dan mendoakan penulis dalam menyusun skripsi sampai akhir.
12. Tidak lupa teman-teman saya Indah Permatasari, Anastasya Nur Rahmadini, Gloriani Widya Yunitasari, Reza Monica, Lidia . Terima kasih telah memberikan motivasi, mendoakan, dan mengajarkan penulis banyak hal selama proses perkuliahan.
13. Seluruh pihak terkait yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki kekurangan, baik dari segi isi maupun teknik penulisan. Maka dari itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca untuk perbaikan penulis di masa yang akan datang. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak, baik itu jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Sriwijaya maupun Sekretariat Daerah Kota Palembang, khususnya untuk perkembangan Ilmu Administrasi Publik.

Palembang, 31 Maret 2023



Amelia Tabita Simbolon

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI SKRIPSI.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR SINGKATAN.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan dan Manfaat	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori	11
2.2 Kerangka Teori.....	22
2.3 Penelitian Terdahulu	27
2.4 Kerangka Pemikiran	39
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Jenis Penelitian	41
3.2 Definisi Konsep	42
3.3 Fokus Penelitian	43

3.4 Jenis dan Sumber Data	45
3.5 Informan Penelitian	46
3.6 Teknik Pengumpulan Data	48
3.7 Teknik Analisa Data	49
3.8 Teknik Keabsahan Data	51
3.9 Sistematika Penulisan.....	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kota Palembang.....	58
4.1.1 Sejarah Singkat Sekretariat Daerah Kota Palembang	58
4.1.2 Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kota Palembang.....	58
4.1.3 Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Palembang	59
4.1.4 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Palembang	60
4.1.5 Struktur Organisasi Bagian Perencanaan dan Keuangan	62
4.2 Hasil dan Pembahasan	65
4.2.1 Tracking (Pelacakan)	67
4.2.2 <i>Analyzing</i> (Menganalisis).....	77
4.2.3 <i>Imaging</i> (Penggambaran)	95
4.2.4 <i>Deciding</i> (Memutuskan).....	99
BAB V PENUTUP	103
5.1 Kesimpulan.....	103
5.2 Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN.....	107

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Pergeseran Anggran Belanja Tahun Anggaran 2020.....	5
Tabel 2 Anggaran dan Realisasi Anggaran Belanja Tahun Anggaran 2020.....	6
Tabel 3 Anggaran dan Realisasi Anggaran Belanja Tahun Anggaran 2021.....	7
Tabel 4 Penelitian Terdahulu	33
Tabel 5 Fokus Penelitian.....	44
Tabel 6 Sarana dan Prasarana pada Sekretariat Kota Palembang Tahun 2017.....	68
Tabel 7 Hasil <i>Tracking</i> Dalam Perencanaan Anggaran di Sekretariat Daerah Kota Palembang	79
Tabel 8 Jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Palembang menurut Tingkat Pendidikan	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pemikiran.....	40
Gambar 2 Model Analisis Data Miles dan Huberman.....	50
Gambar 3 Bagan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Palembang	62
Gambar 4 Bagan Struktur Organisasi di Bidang Perencanaan dan Keuangan.....	65
Gambar 5 Halaman Awal Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIPD)	73
Gambar 6 Halaman Website Layanan Pengadaan Barang Secara Elektronik (LPSE) Kota Palembang.....	74
Gambar 7 Analisis <i>Tracking</i> Dalam Perencanaan Anggaran di Sekretariat Daerah Kota Palembang	80
Gambar 8 Matriks Logika Skenario.....	89

DAFTAR SINGKATAN

TAIDA	: <i>Tracking, Analyzing, Imaging, Deciding, dan Acting</i>
SDM	: Sumber Daya Manusia
ASN	: Aparatur Sipil Negara
APBN	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
APBD	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
RENSTRA	: Rencana Strategis
RENJA	: Rencana Kerja
SIPD	: Sistem Informasi Pemerintah Daerah
OPD	: Organisasi Perangkat Daerah
SOP	: Standar Operasional Prosedur
APEKSI	: Asosiasi Pemerintah Kota Seluruh Indonesia
Bappeda	: Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pembangunan Daerah
SPSE	: Sistem Pengadaan Secara Elektronik
RKPD	: Rencana Kerja Pemerintah Daerah
RPJPD	: Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah
RPJMD	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
Permendagri	: Peraturan Kementerian Dalam Negeri
Kemendagri	: Kementerian Dalam Negeri
Perpres	: Peraturan Presiden

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Permendagri Nomor 90 Tahun 2019	108
Lampiran 2 Peraturan Presiden (PERPRES) Nomor 33 Tahun 2020	109
Lampiran 3 Permendagri Nomor 70 Tahun 2019	110
Lampiran 4 Surat Tugas Dosen Pembimbing	111
Lampiran 5 Surat Keterangan Dosen Pembimbing Skripsi	112
Lampiran 6 Surat Permohonan Izin Penelitian	113
Lampiran 7 Surat Balasan Izin Penelitian Instansi	114
Lampiran 8 Kartu Konsultasi Bimbingan Usulan Skripsi.....	115
Lampiran 9 Kartu Konsultasi Bimbingan Skripsi.....	116
Lampiran 10 Pedoman Wawancara	117
Lampiran 11 Dokumentasi Penelitian.....	119
Lampiran 12 Lembar Perbaikan Komprehensif.....	122

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perencanaan merupakan fungsi pokok manajemen yang tidak dapat dihilangkan. Perencanaan anggaran diperlukan sebagai pedoman pengelolaan anggaran dalam pembangunan diwaktu yang akan datang. Pengelolaan anggaran merupakan salah satu aspek penting dalam pemerintahan daerah. Sistem pengelolaan keuangan diawali dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Tahap perencanaan yang menafsirkan permulaan dari sistem pengelolaan keuangan daerah yang memiliki peran yang sangat diperlukan untuk ke tahap sberikutnya, karena itu kegagalan dalam perencanaan berpengaruh sepenuhnya terhadap pengelolaan keuangan daerah (Mardiasmo, 2002).

Menurut Alder dalam Rustiadi (2008 : 339) perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai pada masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Sebagian kalangan berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu aktivitas yang dibatasi oleh lingkup waktu tertentu, sehingga perencanaan, lebih jauh diartikan sebagai kegiatan terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam waktu tertentu.

Semua negara di dunia perlu memiliki perencanaan anggaran untuk pemerintah pusat dan daerah yang diimplementasikan sebagai pelayanan publik. Perencanaan yang baik akan menghasilkan laporan yang akurat dan tidak menimbulkan kecurigaan. Pemerintah yang mengelola pelayanan negara dan daerah, serta pembangunan nasional, regional, dan antar daerah, harus transparan

dan akuntabel dalam pengelolaan laporan keuangan agar tercipta pemerintahan yang bebas korupsi dan penggelapan. Berdasarkan hal tersebut dalam menjalankan wewenangnya maka ditetapkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional sebagai landasan hukum di bidang perencanaan pembangunan baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah.

Perencanaan pembangunan daerah dapat diwujudkan dengan mengadakan program dan kegiatan pembangunan, yang dimana hal tersebut dapat dilaksanakan apabila adanya dana yang didapatkan dari keuangan daerah itu sendiri. Maka dari itu, perencanaan anggaran sangat dibutuhkan untuk mewujudkannya. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mengatakan bahwa keuangan daerah adalah hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut. Sistem pengelolaan keuangan dimulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Tahap perencanaan yang menandai awal dari sistem pengelolaan keuangan daerah memegang peranan penting dalam menentukan arah dari tahap selanjutnya, sehingga kegagalan dalam perencanaan akan mempengaruhi keseluruhan sistem pengelolaan keuangan daerah (Mardiasmo, 2002).

Semua negara di dunia perlu memiliki perencanaan anggaran untuk pemerintah pusat dan daerah yang diimplementasikan sebagai pelayanan publik. Perencanaan yang baik akan menghasilkan laporan yang akurat dan tidak menimbulkan kecurigaan. Pemerintah yang mengelola pelayanan negara dan

daerah, serta pembangunan nasional, regional, dan antar daerah, harus transparan dan akuntabel dalam pengelolaan laporan keuangan agar tercipta pemerintahan yang bebas korupsi dan penggelapan. Dengan mengacu pada prinsip-prinsip pengelolaan keuangan negara, tujuannya adalah agar pemerintah daerah dapat menyusun anggaran yang menjamin transparansi dan akuntabilitas serta dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Peran pemerintah dalam proses penganggaran adalah untuk menjamin penggunaan sumber daya ekonomi secara efisien, yang tidak dapat dicapai melalui mekanisme pasar bebas (Mangkoesoebroto, 2001). Selain itu, upaya peningkatan kualitas penganggaran juga menjadi agenda strategis untuk mempercepat peningkatan kesejahteraan masyarakat di daerah (Manik, 2008). Perencanaan anggaran menekankan pada hasil yang akan dicapai, hal ini sesuai dengan perkembangan paradigma administrasi publik yaitu *New Publik Management* (NPM). *New Public Management* mensyaratkan suatu organisasi mempunyai tujuan yang jelas, arah dan cara melaksanakannya dan juga target capaian kinerja. Untuk itu dalam perencanaan anggaran dibutuhkan adanya perencanaan strategis. Perencanaan Strategis memberikan peranan penting dalam penyusunan anggaran. Perencanaan strategis merupakan upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu (Olsen dan Eadie, 1982).

Perencanaan anggaran dimulai dari perencanaan strategi anggaran. Jika perencanaan strategi lemah atau tidak relevan, maka anggaran juga akan

mengalami masalah dan target pelaksanaannya tidak akan tepat. Tahap perencanaan dimulai dengan mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai oleh pemerintah melalui rencana penetapan sasaran. Tanpa tujuan yang jelas, sumber daya akan tersebar secara luas atau digunakan secara tidak efisien. Perencanaan akan menjadi efektif jika tujuan yang telah ditetapkan diprioritaskan dan dijabarkan secara rinci. Jika pemerintah telah menetapkan tujuan, pemerintah dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang menghalangi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Masalah yang dihadapi pada tahap ini dapat digambarkan sebagai hal yang sederhana dibandingkan dengan peluang atau masalah yang akan muncul di masa yang akan datang.

Yunarto (2011:34) mengidentifikasi beberapa masalah umum dalam perencanaan anggaran yang mengakibatkan buruknya pelaksanaan anggaran, antara lain perencanaan yang kurang responsif terhadap kebutuhan, kurangnya integrasi, konsistensi, dan sinkronisasi perencanaan dengan penganggaran, serta perencanaan berkembang secara bertahap.

Kurangnya keterpaduan, konsistensi dan sinkronisasi perencanaan dengan penganggaran. Secara kaidah yang berlaku, perencanaan dan penganggaran harus terpadu, konsisten dan sinkron satu sama lain, karena penganggaran adalah media untuk mewujudkan target-target kinerja yang direncanakan. Pada khususnya Sekretariat Daerah Kota Palembang sering terjadi kurangnya sinkronisasi antara rencana dengan pelaksanaan kegiatan. Di Sekretariat Daerah Kota Palembang tersebut perubahan rencana anggaran terjadi di tengah tahun anggaran. Hal ini terjadi karena adanya program-program pusat yang sebelumnya tidak masuk di dalam perencanaan anggaran tersebut dan adanya pergeseran anggaran

dikarenakan adanya penyesuaian dampak dari pandemi Covid-19. Tanpa perencanaan yang lebih mendalam terlebih dahulu, Sekretariat Daerah Kota Palembang melaksanakan kegiatan pengalihan program dan cenderung tidak fokus. Hal ini mengakibatkan kegiatan tidak berjalan secara efektif dan efisien, sebagaimana rencana awal kegiatan.

Tabel 1 Pergeseran Anggaran Belanja Tahun Anggaran 2020

Uraian	Jumlah (Rp)		Bertambah/Berkurang	
	Sebelum Perubahan	Setelah Perubahan	(Rp)	%
Belanja	205.707.231.000	89.778.872.451	(115.928.358.549)	56
a. Belanja Tidak Langsung	47.457.231.000	43.205.357.000	(4.251.874.000)	9
- Belanja Pegawai	47.457.231.000	43.205.357.000	(4.251.874.000)	9
b. Belanja Langsung	158.250.000.000	46.573.515.451	(111.676.484.549)	71
- Belanja Pegawai	4.217.113.000	4.017.113.000	0,00	0
- Belanja Barang dan Jasa	131.037.787.000	36.632.665.053	(94.405.121.947)	72
- Belanja Modal	22.995.100.000	4.873.737.398	(18.121.362.602)	79
Surplus/(Defisit)	(205.757.231.000)	(89.778.872.451)	115.938.358.548	56

Sumber: Sekretariat Daerah Kota Palembang (diolah penulis) Tahun 2020

Tabel 1 di atas menjelaskan terjadi perubahan anggaran pada perubahan anggaran belanja tahun 2020. Perubahan anggaran secara ringkas diuraikan dengan beberapa komponen yaitu belanja tidak langsung turun sebesar

Rp.115.928.358.549 miliar rupiah (turun 9% dari anggaran sebelumnya), total belanja langsung juga mengalami penurunan sebesar Rp.111.676.484.549 miliar (turun 71% dari anggaran sebelumnya).

Permasalahan lain terkait penganggaran daerah adalah perencanaan dan penetapan anggaran didasarkan pada realisasi anggaran tahun sebelumnya Menurut Mardiasmo (2005 : 23) menjelaskan bahwa perencanaan dan penetapan anggaran tahun berikutnya mengacu pada hasil realisasi atau cenderung lebih tinggi sedikit atau lebih rendah sedikit dari realisasi tahun sebelumnya. Seharusnya, perencanaan dan penganggaran disusun berdasarkan kebutuhan dan banyaknya aktivitas pembangunan yang akan dilaksanakan. Adapun anggaran dan realisasi anggaran pada tahun 2020 dapat dilihat dari tabel berikut ini.

Tabel 2 Anggaran dan Realisasi Anggaran Belanja Tahun Anggaran 2020

Uraian	Jumlah (Rp)	Realisasi (Rp)	(%)
Belanja			
a. Belanja Tidak Langsung	43.205.357.000	57.105.357.000	32%
- Belanja Pegawai	43.205.357.000	57.105.357.000	32%
b. Belanja Langsung	46.573.515.451	54.273.615.451	17%
- Belanja Pegawai	4.017.113.000	4.517.113.000	12%
- Belanja Barang dan Jasa	36.632.665.053	41.357.715.053	13%
- Belanja Modal	4.873.737.398	8.398.787.398	72%
Jumlah Belanja	89.778.872.451	111.378.972.451	24%
Surplus/(Defisit)	(89.778.872.451)	61.622.470.000	

Sumber: Sekretariat Daerah Kota Palembang (diolah penulis) Tahun 2020

Tabel 2 di atas menjelaskan jumlah realisasi anggaran pada tahun anggaran 2020 sebesar Rp.111.378.972.451,-, dalam artian mengalami kenaikan 24% dari

yang dianggarkan. Adapun anggaran belanja tidak langsung yang terealisasi sebesar Rp.57.105.357.000,- dan anggaran belanja langsung terealisasi sebesar Rp.54.273.615.451,-. Sementara anggaran dan realisasi anggaran pada tahun 2021 dapat dilihat dari tabel berikut ini.

Tabel 3 Anggaran dan Realisasi Anggaran Belanja Tahun Anggaran 2021

Uraian	Jumlah (Rp)	Realisasi (Rp)	(%)
Belanja			
a. Belanja Operasi	162.693.361.583	135.493.361.583	17%
- Belanja Pegawai	57.523.275.636	46.023.275.636	20%
- Belanja Barang dan Jasa	90.339.410.747	75.889.410.747	16%
- Belanja Hibah	14.830.675.200	13.580.675.200	8%
b. Belanja Modal	13.630.675.200	11.660.675.200	14%
- Belanja Modal Peralatan dan Mesin	4.625.275.200	3.325.275.200	28%
- Belanja Modal Gedung dan Bangunan	9.005.400.000	8.335.400.000	7%
Jumlah Belanja	176.324.036.783	147.154.036.783	17%
Surplus/(Defisit)	(176.324.036.783)	49.348.550.836	

Sumber: Sekretariat Daerah Kota Palembang (diolah penulis) Tahun 2021

Pada tahun 2021 terdapat perubahan struktur komponen anggaran belanja di Sekretariat Daerah Kota Palembang. Hal ini disebabkan adanya pergeseran anggaran dalam penanganan dampak pandemi Covid-19. Tabel 3 di atas menjelaskan jumlah realisasi anggaran pada tahun anggaran 2021 sebesar Rp.147.154.036.783,-, dalam artian mengalami penurunan 17% dari yang dianggarkan. Adapun anggaran belanja operasi yang terealisasi sebesar

Rp.135.493.361.583,- dan anggaran belanja modal terealisasi sebesar Rp.11.660.675.200,-.

Bila dibandingkan antara Tabel Anggaran Dan Realisasi Anggaran Belanja di Sekretariat Daerah Kota Palembang pada tahun 2020 dan tahun 2021 tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat tidak konsistensi dan sinkronisasi pada perencanaan yaitu terjadinya perubahan struktur komponen anggaran belanja. Walaupun hal ini disebabkan karena adanya penyesuaian anggaran dalam penanganan dampak Covid-19, hal ini sangat berpengaruh pada realisasinya yang kurang optimal mengingat perubahan struktur komponen anggaran belanja tersebut dilakukan hanya dalam jangka waktu 1 tahun. Kemudian, anggaran pada tahun anggaran 2021 ditetapkan berdasarkan realisasi anggaran pada tahun sebelumnya dalam artian anggaran dibuat tidak berdasarkan kebutuhan anggaran pada tahun berjalan.

Dari uraian mengenai permasalahan perencanaan anggaran di atas, dapat diketahui bahwa perencanaan anggaran yang diterapkan sejauh ini masih belum disempurnakan baik dari anggaran maupun pengelolaannya. Dalam hal ini dibutuhkan strategi yang tepat untuk mendapatkan perencanaan anggaran yang efektif dan realisasi anggaran yang optimal. Proses perencanaan strategis merupakan keputusan yang diambil untuk mengidentifikasi program-program yang akan dijalankan oleh suatu organisasi dan kemudian menentukan alokasi anggaran yang akan diberikan untuk setiap program. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa anggaran yang diberikan konsisten dengan tujuan jangka panjang organisasi. Proses ini melibatkan penyusunan strategi yang bertahap dan mempertimbangkan faktor-faktor yang bisa menghambat keberhasilan implementasi rencana strategis.

Konsep strategi menurut Marrus (2002 : 31) yaitu sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan sesuatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Untuk mewujudkannya maka dibutuhkan perencanaan yang bersifat skenario dengan pendekatan perencanaan skenario (*scenario planning*). Metode perencanaan skenario dapat digunakan untuk menyusun strategi jangka menengah dan jangka panjang dengan kondisi yang tidak ada kepastian. Metode ini juga dapat diterapkan sebagai identifikasi kedepannya dengan mempelajari sifat dan dampak yang ditimbulkan. Menurut Lingred dan Bandhold (2003 : 24), metode skenario perencanaan dapat membantu dalam mempertajam sebuah strategi, menyusun rencana untuk sesuatu yang tidak diharapkan, serta menjaga kehati-hatian pada arah yang benar, dan pada permasalahan yang tepat. Dalam membuat skenario ini menggunakan metode TAIDA (*Tracking, Analyzing, Imaging, Deciding, Acting*) untuk membantu dalam proses analisa strategi perencanaan anggaran di Sekretariat Daerah Kota Palembang.

Berdasarkan penjelasan mengenai teori dan permasalahan tersebut, maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai bagaimana strategi perencanaan yang diterapkan dan strategi yang bagaimana yang dapat diterapkan di Sekretariat Daerah Kota Palembang dengan judul **“Analisis Strategi Perencanaan Anggaran Belanja Di Sekretariat Daerah Kota Palembang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dalam penelitian ini penulis mencoba merumuskan permasalahan, yaitu: Bagaimana strategi perencanaan anggaran belanja di Sekretariat Daerah Kota Palembang?

1.3 Tujuan dan Manfaat

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana strategi perencanaan anggaran belanja di Sekretariat Daerah Kota Palembang.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang akan dicapai, maka penelitian ini akan bermanfaat:

- a. Manfaat Teoritis. Dapat memberikan referensi, serta dapat menambah informasi pemikiran dalam Ilmu Administrasi Publik terutama kajian mengenai analisis strategi perencanaan anggaran belanja di Sekretariat Daerah Kota Palembang.
- b. Manfaat Praktis. Untuk dapat memberikan masukan maupun evaluasi bagi Sekretariat Daerah Kota Palembang dalam melaksanakan tugas mereka khususnya mengenai analisis strategi perencanaan anggaran belanja Sekretariat Daerah Kota Palembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, John M (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial Diterjemahkan oleh M. Miftahuddin*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Adhi, K., Hakim, A., & Makmur, M. (2020). Proses Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Politeknik Pembangunan Pertanian Malang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2, 132–138.
<https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i1.352>
- Auliana, W., Amin, M., & Anwar, S. A. (2020). *Analisis Perencanaan Anggaran Dan Realisasi Anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Malang Tahun 2016-2018*. 09(05), 16.
- Dabamona, T. D. N. (2021). *Refocusing Strategi Penganggaran Penanganan Covid-19 (Studi Kasus Pada Bepelitbang Kabupaten Kepulauan Aru)*. 49.
- Junaidi, M., Sukarna, K., Arifin, Z., & Soegianto, S. (2020). Kebijakan Refocusing Anggaran Belanja Daerah dalam Penanganan Pandemi COVID-19. *Halu Oleo Law Review*, 4(2), 145. <https://doi.org/10.33561/holrev.v4i2.14096>
- Lesmana, B. E., Ilham, M., & Pitono, A. (2017). *Studi Penyusunan APBD di Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya Provinsi Jawa Barat Tahun Anggaran 2017*. 11(4), 14.
- Praharsi, Y. (2006). *Pemodelan Data Kualitatif Dengan Program Nvivo (Studi Kasus: Kegiatan Menulis Dalam Pengajaran Dan Pembelajaran Matematika Diskret)*. <https://journal.uii.ac.id/Snati/article/view/1456/1219>
- Ratag, W. A., Kumenaung, A. G., & Engka, D. S. M. (2019). Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Di Lingkungan Iniversitas Sam

Ratulangi. *Jurnal Pembangunan Ekonomi Dan Keuangan Daerah*, 20(2), 1.
<https://doi.org/10.35794/jpekd.23845.20.2.2019>

Saepudin, A., Kushendar, D. H., & Nurfadhillah, A. (2021). *Strategi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Di Kabupaten Bogor Dalam Penanganan Pandemi Covid-19*. 11.

Salamah, S. (2018). *Strategi Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Provinsi Jawa Tengah*. 8.

Walidin, W., Saifullah, & Tabrani. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*. FTK Ar-Raniry Press.

Wijayanto, A., & Suprajang, S. E. (2016). *Strategi Perencanaan Dan Penganggaran Dalam Rangka Optimalisasi Program Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan (PPMK) Di Kelurahan Tanjungsari Kecamatan Sukorejo Kota Blitar*. 3(3), 16.