

Strategi Pemerintah Kota Bogor dalam Meningkatkan dan Mempertahankan Kualitas Laporan Keuangan

Mochamad Ramdani^{1*}, Muhammad Azzam Fauzi²

¹Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Balikpapan

²Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan

*mochamad.ramdani@kemenkeu.go.id

Abstract

The Reformation Era has led changes in government system in which people demand a good and clean governance indicated by transparency and accountability of state financial reports. Bogor City Government since 2016 until 2021 able to obtain and maintain a WTP opinion assessment from the BPK on the Regional Government Financial Reports which it made from 2006 to 2015 has never received a WTP opinion assessment. The purpose of the reseach to analyze quality of financial reports of Bogor city, and to formulate a strategy of quality improvement and maintain on financial reports. This research uses primary data collected using questionnaires and interviews. Data sources are related to the method of rating scale analysis to measure the quality of LKPD, SWOT analysis in determining strategy alternatives and the use of QSPM in determining priority strategy. The research result shows quality the financial reports on Bogor city falls into a category of fairly good. The prioritized strategy in improving and maintain the quality of LKPD of Bogor city is leadership reinforcement.

Keywords: Rating Scale, SWOT, QSPM, Financial Report

Abstrak

Bergulirnya era reformasi membawa suatu perubahan dalam sistem tata kelola pemerintahan berupa tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan baik dengan diwujudkan adanya tranparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara. Pemerintah Kota Bogor semenjak tahun 2016 s.d. tahun 2021 mampu memperoleh dan mempertahankan penilaian opini WTP dari BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah yang dibuatnya yang mana semenjak tahun 2006 s.d. 2015 belum pernah mendapatkan penilaian opini WTP. Tujuan penelitian menganalisis kualitas laporan keuangan Pemkot Bogor, mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal terhadap kualitas laporan keuangan di Pemkot Bogor dan merumuskan strategi peningkatan dan mempertahankan kualitas laporan keuangan pada Pemkot Bogor. Penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner dan wawancara dengan sumber terkait dengan metode analisis *rating scale* untuk pengukuran kualitas LKPD, analisa SWOT dalam penentuan alternatif strategi dan penggunaan QSPM dalam penentuan strategi prioritas. Hasil penelitian menunjukkan kualitas laporan keuangan Pemkot Bogor masuk kategori cukup baik. Strategi yang perlu diprioritaskan dalam upaya peningkatan dan mempertahankan kualitas LKPD Pemkot Bogor adalah *leadership reinforcement*.

Kata kunci : Rating Scale, SWOT, QSPM, Opini WTP

1. 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 goverment*), yang diwujudkan dengan adanya tranparansi dan akuntabel dalam pengelolaan keuangan negara. Instansi pemerintah telah menerapkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 71 tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) sebagai acuan dalam melakukan penyusunan laporan keuangan yang berkualitas. Berdasarkan PP nomor 71 tahun 2010. 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 diperiksa oleh Badan Pengawas Keuangan (BPK) dan akan diberikan opini pemeriksaan dengan hasil: (1) opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), (2) opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP), (3) opini Tidak Wajar (TP), atau (4) Pernyataan Menolak Memberi Opini atau Tidak Memberi Pendapat (TMP). Opini yang didapatkan oleh Pemda atas LKPD yang diterbitkan merupakan cerminan bagi kualitas pengelolaan dan penyajian suatu laporan keuangan.

Kota Bogor merupakan kota besar yang dekat dengan ibukota yang memiliki kapasitas yang cukup baik dibidang sumberdaya manusia (SDM), anggaran, dan aset yang dimiliki guna memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakatnya. Demikian juga dalam upaya penciptaan transparansi dan tata kelola pemerintahan yang baik dengan indikator kualitas LKPD yang diterbitkan. Namun, hal tersebut tidaklah sesuai dengan kenyataan yang ada. Menurut Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) BPK RI, semenjak tahun 2006 sampai dengan tahun 2015, Pemerintah Kota (Pemkot) Bogor mendapatkan opini WDP dari BPK atas LKPD yang diterbitkan, hal ini mengindikasikan kualitas laporan keuangan yang dihasilkan belum mencapai tingkat terbaik. Namun kemudian, pada tahun 2016, Pemkot Bogor berhasil mendapatkan opini WTP atas LKPD yang diterbitkan hingga mampu mempertahankan opini tersebut selama enam tahun berturut-turut yakni sampai dengan tahun 2021. Untuk itu, berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kualitas laporan keuangan Pemkot Bogor; (2) mengidentifikasi faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal terhadap kualitas laporan keuangan di Pemkot Bogor; dan (3) merumuskan strategi peningkatan dan mempertahankan kualitas laporan keuangan pada Pemkot Bogor.

Penelitian sejenis telah dilakukan Reschiwati dan Puspita (2021) dengan menganalisis pengaruh penerapan standar akuntansi pemerintahan dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah kota bogor. Penelitian tersebut berfokus pada meningkatkan kualitas laporan keuangan pemerintah daerah dilingkungan BKAD Kota Bogor dengan memperhatikan indikator-indikator penerapan standar akuntansi pemerintah. Sementara penelitian Sumaryanto et al. (2017) dilakukan dalam rangka mengetahui strategi peningkatan kesiapan aparatur Pemerintah Kota Bogor dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah. Sedangkan penelitian ini berfokus untuk peningkatan pembinaan dan pengembangan kapasitas aparatur pengguna sistem informasi pengelolaan keuangan daerah yang berbasis kompetensi. Berdasarkan penelitian terdahulu memberikan gambaran tentang strategi dalam meningkatkan kualitas penyusunan laporan keuangan. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian yang lain adalah berfokus pada peningkatan kualitas laporan keuangan pemerintah daerah dari sisi SDM, sistem pengendalian internal pemerintah (SPIP), dan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), sedangkan penelitian lain berfokus dari sisi kompetensi sumberdaya manusia.

2. Tinjauan Literatur

Strategi didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achieve ends*) (Solihin 2012). Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Rangkuti 2014). Strategi dan taktik digunakan untuk menjembatani kesenjangan antara tujuan dan sarana (Nickols 2016). David (2011) dalam bukunya *Strategic Management* menjelaskan manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Hongjiang Xu et al. (2003) dalam jurnalnya yang berjudul "*Key Issues of Accounting Information Quality Management: Australian Case Study*" menyebutkan bahwa terdapat empat komponen pokok yang berdampak pada kualitas informasi akuntansi yang meliputi *human, system,*

organisational, and *external issues*. Kemudian kualitas dapat dievaluasi menggunakan tiga atribut pokok yaitu *accuracy*, *completeness*, and *consistency*. PP No. 71 Tahun 2010 menjelaskan karakteristik kualitatif laporan keuangan adalah ukuran-ukuran normatif yang perlu diwujudkan dalam informasi akuntansi sehingga dapat memenuhi tujuannya. Keempat karakteristik berikut ini merupakan prasyarat normatif yang diperlukan agar laporan keuangan pemerintah dapat memenuhi kualitas yang dikehendaki:

1. Relevan, laporan keuangan dikatakan relevan apabila informasi yang termuat didalamnya dapat mempengaruhi keputusan pengguna dengan membantu mereka mengevaluasi peristiwa masa lalu atau masa kini, memprediksi masa depan, dan menegaskan atau mengoreksi hasil evaluasi mereka. Selain itu informasi dapat dikatakan relevan jika disajikan tepat waktu dan lengkap;
2. Andal, informasi dalam laporan keuangan bebas dari pengertian yang menyesatkan dan kesalahan material, menyajikan setiap fakta secara jujur, serta dapat diverifikasi;
3. Dapat Dibandingkan, informasi yang termuat dalam laporan keuangan akan lebih berguna jika dapat dibandingkan dengan laporan keuangan periode sebelumnya atau laporan keuangan entitas pelaporan lain pada umumnya. Perbandingan dapat dilakukan secara internal dan eksternal;
4. Dapat Dipahami, informasi yang disajikan dalam laporan keuangan dapat dipahami oleh pengguna dan dinyatakan dalam bentuk serta istilah yang disesuaikan dengan batas pemahaman para pengguna.



Gambar 1. Kerangka Berfikir Strategi Peningkatan dan Mempertahankan Kualitas Laporan

Terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik didukung juga oleh kualitas laporan keuangan yang dibuat yang mana kualitas LKPD suatu Pemda akan sangat berguna dalam menentukan langkah strategis dan kebijakan yang diambil untuk menghadapi masa yang akan datang. Kualitas LKPD haruslah mengacu pada SAP yang telah diterbitkan oleh pemerintah melalui PP nomor 71 tahun 2010 dengan karakteristik berupa relevan, andal, dapat dibandingkan dan dapat dipahami. Terbentuknya LKPD yang berkualitas didukung oleh beberapa faktor diantaranya Kualitas SDM, implementasi pengendalian internal dan penggunaan TIK dalam membantu dari sisi kecepatan dan ketepatan.

Kualitas SDM diukur dari aspek pengetahuan, kecakapan dan pedoman kerja. SPIP diukur dari aspek kebijakan, unsur lingkungan pengendalian, penilaian risiko dan pemantauan. TIK diukur dari aspek sarana pendukung dan implementasi. Dengan meningkatnya kualitas laporan keuangan

diharapkan ikut berdampak pada peningkatan opini laporan hasil pemeriksaan yang diterbitkan oleh BPK.

3. Metode Penelitian

3.1.1. Metode Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan diskusi kepada Pejabat pengelola keuangan dan unit terkait dalam mendukung penelitian ini. Data-data sekunder yang didapatkan berasal dari literatur dan pustaka yang digunakan peneliti dalam mendukung hasil penelitian yang berasal dari Pemkot Bogor, Badan Pusat Statistik (BPS) dan Badan/lembaga lainnya.

3.1.2. Metode Analisis Data

Analisis data yang dilakukan pada tahap awal adalah mengolah sumber data primer yang didapatkan dari hasil kuesioner yang dimintakan kepada Kasubag 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 dan dilanjutkan analisis QSPM guna menentukan prioritas strategi yang akan digunakan untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas laporan keuangan.

Dalam menganalisa kualitas laporan keuangan Pemkot Bogor dipilih responden yang menangani pengelolaan keuangan di setiap SKPD lingkup Pemkot Bogor sesuai dengan Peraturan Daerah (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, sehingga jumlah populasi menjadi 28 SKPD. Dari populasi tersebut diambil sampel menggunakan teknik purposive sampling. Pemilihan sampel penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Kasubag Keuangan di setiap SKPD merupakan orang yang bertanggungjawab penuh terhadap laporan keuangan SKPD yang dibuatnya dan ditambah Kasubid Akuntansi pada BPKAD. 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. Dalam instrumen rating scale yang terpenting adalah dapat mengartikan setiap angka yang diberikan pada alternatif jawaban pada setiap item instrumen (Sugiyono 2013). Adapun penetapan kriteria skor jawaban responden terhadap skor ideal ke dalam interval dengan kriteria seperti tersaji pada pada Tabel 1.

Tabel 1. 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 selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT. Langkah pertama 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 IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) untuk memperoleh beberapa alternatif strategi yang paling sesuai/dominan menurut skala prioritasnya

(David 2002). Tahap ini sangat penting karena hasil dari identifikasi ini akan menjadi dasar untuk kegiatan analisis berikutnya.

Dari penilaian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi unsur-unsur yang dikategorikan sebagai kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari faktor internal, serta peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threat*) dari faktor eksternal yang dimiliki oleh Pemkot Bogor dalam hal peningkatan dan mempertahankan kualitas laporan keuangan.

Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Pada analisa ini dilakukan pemilihan alternatif strategi kebijakan mana yang harus diprioritaskan dengan menggunakan pendekatan QSPM. QSPM dilakukan melalui keusioner dengan pejabat tertentu pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Pemkot Bogor. Dalam metode ini digunakan skor daya tarik atau *Attractiveness Scores* (AS) dengan kriteria : (1) angka 1 berarti tidak menarik; (2) angka 2 berarti agak menarik; (3) angka 3 berarti menarik; dan (4) angka 4 berarti sangat menarik (David 2002). Nilai *Total Attractiveness Scores* (TAS) diperoleh melalui perhitungan bobot dari masing-masing faktor dalam matriks IFE dan EFE dengan nilai AS. Tahap akhir dari metode ini dilakukan dengan menjumlahkan total nilai TAS dari seluruh faktor-faktor kunci dalam satu alternatif strategi, kemudian dibandingkan dengan alternatif strategi lainnya. Hasil analisis QSPM inilah yang akan menjadi rekomendasi alternatif strategi kebijakan dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

4. Hasil dan Pembahasan

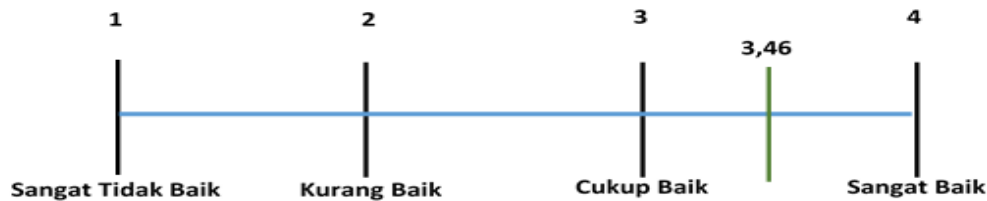
4.1. Analisis Kualitas Laporan Keuangan Pemkot Bogor

Analisis ini menjelaskan kondisi kualitas laporan keuangan Pemkot Bogor sekaligus menjawab tujuan penelitian yang pertama. Melakukan pengukuran kualitas laporan keuangan dari penjabaran PP nomor 71 tahun 2010 tentang SAP yang diukur melalui indikator relevan, andal, dapat dibandingkan dan dapat dipahami. Semakin besar skor hasil yang diperoleh maka semakin baik kualitas laporan keuangan yang dibuat. Selain itu peneliti juga melakukan analisis terhadap elemen pendukung laporan keuangan dari dimensi SDM, sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) dan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Sebelum dilakukan penghitungan skor, terlebih dahulu dilakukan uji validitas data untuk memastikan alat ukur yang digunakan dapat menggambarkan kondisi sebenarnya sehingga bebas bias antara kondisi riil dengan hasil didapatkan. Secara keseluruhan item pernyataan dinyatakan valid. Langkah selanjutnya dilakukan uji realibilitas data untuk mengetahui apakah alat pengumpul data menunjukkan tingkat ketepatan, tingkat keakuratan, kestabilan atau konsistensi dalam mengungkapkan gejala tertentu. Menurut Sugiyono (2013), reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi data dalam interval waktu tertentu. Penggunaan pengujian reliabilitas oleh peneliti adalah untuk menilai konsistensi pada objek dan data, apakah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan metode internal consistency dengan teknik Cronbach's Alpha dengan bantuan program SPSS. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Adapun kriteria untuk menilai reliabilitas instrumen penelitian ini yang merujuk kepada pendapat Nunnally (1967 : 63) dalam Imam Ghozali (2005 : 34) adalah jika nilai Alpha $\geq 0,60$ maka instrumen bersifat realibel dan jika nilai Alpha $< 0,60$ maka instrumen tidak realibel. Berdasarkan olah data, nilai Alpha didapatkan sebesar **0,827** lebih besar dari 0,60 maka secara instrumen variabel-variabel tersebut realibel.

Setelah hasil pengujian data telah memenuhi syarat, maka data diolah sehingga menghasilkan skor rata-rata pengukuran pada kualitas laporan keuangan Pemkot Bogor dan elemen

pendukungnya sebesar **3,46** dalam kriteria cukup baik. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil kontinum kualitas laporan keuangan Pemkot Bogor

Laporan keuangan adalah catatan informasi suatu entitas pada suatu periode akuntansi yang dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja entitas tersebut. Laporan keuangan merupakan laporan yang terstruktur mengenai posisi keuangan dan transaksi yang dilakukan oleh suatu entitas pelaporan. Laporan keuangan dapat dikatakan sebagai data juga dapat dikatakan sebagai informasi. Data dapat berubah menjadi informasi kalau diubah kedalam konteks yang memberikan makna (Lillrank, 2003). Tujuan umum laporan keuangan adalah menyajikan informasi mengenai posisi keuangan, realisasi anggaran, arus kas, dan kinerja keuangan suatu entitas pelaporan yang bermanfaat bagi para pengguna dalam membuat dan mengevaluasi keputusan mengenai alokasi sumber daya.

Konsep kualitas sistem informasi menurut Wilkinson et al. (1999) dalam bukunya *Accounting Information System* adalah: *“The value of information, and hence the soundness of decisions, can be affected by qualities that attach to the information. Useful information qualities are relevance, accuracy, timeliness, conciseness, clarity, quantifiability, consistency”*.

Pada teori kegunaan-keputusan (Staubus 2000) dijelaskan bahwa informasi yang dihasilkan dari suatu sistem dalam hal ini laporan keuangan akan berguna dalam pengambil keputusan di masa mendatang. Apabila Laporan keuangan yang dihasilkan dalam kategori cukup baik atau belum mencapai kategori sangat baik, akan dimungkinkan dalam pengambilan kebijakan di masa mendatang oleh Pemkot Bogor akan berdampak pula. Maka perlu upaya peningkatan dan mempertahankan kualitas laporan keuangan Pemkot Bogor dengan memperhatikan kondisi laporan keuangan yang ada serta elemen pendukungnya.

Pada variabel kompetensi SDM pengelola keuangan terdapat tiga indikator, yaitu: (1) Pengetahuan; (2) Keterampilan; dan (3) Sikap mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,2 dalam kriteria cukup baik. Hal ini sejalan dengan penelitian milik Sumaryanto et al. (2017), kesiapan aparatur pada Pemkot Bogor dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah secara keseluruhan berada pada kriteria siap tetapi masih perlu peningkatan dan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah cukup efektif dalam penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah.

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 3,6 yang lebih cenderung mendekati sangat baik. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Yudianta dan Erawati (2012) diketahui bahwa variabel pengendalian intern akuntansi berpengaruh positif terhadap kualitas informasi akuntansi pada pelaporan keuangan SKPD Kabupaten Gianyar dengan tingkat keyakinan 95 persen.

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 3,63 yang cenderung masuk kategori sangat baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Mahaputra dan Putra (2014) menjelaskan pemanfaatan sistem informasi keuangan

daerah berpengaruh positif dan signifikan pada kualitas informasi pelaporan keuangan di SKPD Kabupaten Gianyar.

Tabel 2. Hasil pengukuran kualitas laporan keuangan

Variabel	Rata-rata Pengukuran
1. Kompetensi SDM Pengelola Keuangan	3,20
2. Penerapan SPIP	3,60
3. Sistem Informasi Keuangan Daerah	3,63
4. Laporan Keuangan	3,37
Rata-rata	3,46

Tabel 3. Faktor internal dan eksternal peningkatan kualitas LKPD Pemkot Bogor

No	Kekutan	Bobot	Rating	Skor
1	Kebijakan Pemerintah Daerah dalam mendukung pengelolaan keuangan sudah jelas	0.1056	3.5	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 pimpinan SKPD dalam pengelolaan keuangan daerah sangat kuat	0.1028	3.50	0.360
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 knowledge</i> tentang pengelola keuangan	0.1153	3.25	0.375
9	Lemahnya kompetensi aparatur pengelola keuangan	0.0722	3.75	0.271
10	Ketidaksesuai pola mutasi/promosi pejabat/pegawai pengelola keuangan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi pegawai	0.0861	3.75	0.323
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
Tantangan				
14	Morotarium 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

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 3,37 yang mana lebih cenderung pada kategori cukup baik.

4.2. Identifikasi Faktor-faktor Internal dan Eksternal

Dalam penentuan faktor internal dan eksternal didapatkan dari hasil kuesioner tahap 1 yang mengukur kualitas laporan keuangan daerah Pemkot Bogor dan elemen pendukungnya. Selain itu, penulis juga melakukan wawancara terhadap narasumber yang memiliki keahlian sekaligus praktisi yang terkait dalam laporan keuangan pemerintah daerah termasuk elemen pendukungnya. Analisis SWOT dilakukan dalam rangka menentukan strategi alternatif dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan Pemkot Bogor. Responden dalam analisis SWOT berjumlah 4 orang yang berasal dari 2 SKPD. SKPD tersebut dipilih merupakan SKPD yang melakukan pengumpulan laporan keuangan dan terkait elemen pendukungnya yakni Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) sebagai penanggungjawab penyusunan LKPD dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur (BKPSDA) sebagai penanggungjawab dalam pengembangan kapasitas SDM Pemkot Bogor.

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. Faktor kunci internal dan eksternal tersebut akan menghasilkan empat elemen faktor penting yaitu (1) faktor kekuatan, (2) faktor kelemahan, (3) faktor peluang, (4) faktor tantangan. 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).

Hasil olah data total skor untuk faktor internal sebesar 3,447 dan skor untuk faktor eksternal sebesar 2,849 (terlihat pada Gambar 3) sehingga dimasukkan dalam kategori sel IV yang mana menurut David (2002) strategi yang digunakan adalah tumbuh dan membangun.

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

Gambar 3. Hasil Matriks IE pada Peningkatan Kualitas LKPD Pemkot Bogor

4.3. Perumusan Alternatif Strategi

Perumusan strategi prioritas ini sekaligus menjawab tujuan penelitian ketiga yang dilakukan melalui forum group discussion (FGD) bersama narasumber terkait yakni Pejabat pada BPKAD sehingga terumuskan beberapa strategi yang ditetapkan. Alternatif strategi itu berupa strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT sebagaimana yang tertera pada tabel 4.

Tabel 4. Perumusan alternatif strategi peningkatan dan mempertahankan kualitas LKPD Pemkot Bogor

(IFE) (EFE)	<u>Kekuatan (S)</u> S1-S2-S3-S4-S5	<u>Kelemahan (W)</u> W1-W2-W3-W4-W5
<u>Peluang (O)</u> O1-O2-O3	<u>Strategi SO</u> <u>Strategi leadership reinforcement</u> (S1, S2, S4, S5, O1, O2, O3)	<u>Strategi WO</u> <u>Strategi peningkatan kapasitas SDM</u> (W1, W2, W3, W4, W5, O1, O2)
<u>Tantangan (T)</u> T1-T2-T3	<u>Strategi ST</u> <u>Strategi strengthen policy</u> (S1, S2, S3, S4, S5, T1, T2, T3)	<u>Strategi WT</u> <u>Strategi learning organitation</u> (W1, W2, W3, W4, W5, T1, T2, T3)

4.4. Penentuan Strategi Prioritas

Untuk membuat peringkat Strategi sehingga diperoleh strategi prioritas, terdapat suatu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Teknik ini adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (David 2002). Berdasarkan rumusan beberapa alternatif strategi yang tergambar pada Tabel 4. Hasil data yang diperoleh diolah dengan menggunakan analisis QSPM sehingga terlihat seperti pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil QSPM pada peningkatan kualitas LKPD Pemkot Bogor

No	Strategi	TAS	#
1	Strategi <i>leadership reinforcement</i>	6.40	1
2	Strategi peningkatan kapasitas SDM	6.14	3
3	Strategi <i>strengthen policy</i>	4,91	4
4	Strategi <i>learning organitation</i>	6.36	2

4. Kesimpulan

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. 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 prioritas yang segera dijalankan oleh Pemkot Bogor adalah strategi *leadership reinforcement*.

5. Saran

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*) kepada rekan kerja baik secara horizontal maupun vertikal dengan harapan memiliki pengetahuan yang sama. Memberikan pemahaman tentang arti pentingnya sebuah laporan keuangan kepada Pimpinan SKPD, Pejabat dan pegawai pengelola keuangan di setiap masing-masing unit. Memasukkan target peningkatan dan mempertahankan kualitas LKPD pada RPJMD berupa peningkatan penilaian opini dari WDP menjadi WTP serta mempertahankan opini WTP dari BPK dimasa yang akan datang.

6. Ucapan Terimakasih

Penelitian ini sebagai tugas literasi pejabat pengawas pada kantor vertikal Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI. Terimakasih kami sampaikan kepada Kepala KPPN Balikpapan yang telah memberikan izin dan masukan terhadap proses penelitian ini.

Daftar Pustaka

- David, FR. (2002). *Manajemen Strategis: Konsep. Versi Bahasa Indonesia. Edisi ketujuh.* Jakarta, Indonesia: PT. Prenhallindo.
- David, FR. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases. 13th Ed.* New Jersey, Amerika Serikat: Prentice Hall.
- Lillrank, P. (2003). The quality of information. *International Journal of Quality & Reliability Management.* 20(6):691-703.
- Mahaputra IPUR, Putra IW. (2014). *Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kualitas Informasi Pelaporan Keuangan Pemerintah Daerah.* E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. 8(2):230-244.
- Nickols, F. (2016). *Strategy Definitions & Meanings [Internet].* [diunduh pada 2022 Des 12]. Tersedia pada: http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf
- Pemerintah Kota Bogor. (2016). *Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bogor.* Bogor: Author
- Rangkuti, F. (2014). *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT.* Jakarta, Indonesia: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 Tentang Standar Akuntansi Pemerintah.* Jakarta: Author
- Reschiwati, Puspita, A. (2020). *Analisis Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah dan Kompetensi Sumber Daya Manusia : Pengaruhnya terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kota Bogor.* Jakarta, Indonesia: STIE Y.A.I.
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik.* Jakarta, Indonesia: Erlangga.
- Staubus, GJ. (2000). *The Decision Usefulness Theory of Accounting: A Limited History.* New York, Amerika Serikat: Routledge Publishing Inc.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods).* Bandung, Indonesia: Alfabeta Bandung.
- Sumaryanto, Faletahan, F.A., Rachmina, D. (2017). *Strategi Peningkatan Kesiapan Aparatur Pemerintah Kota Bogor Dalam Impelementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah.* Bogor, Indonesia: Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah.
- Tugiman, H. (1996). *Pengantar Audit Sistem Informasi.* Yogyakarta, Indonesia: Kanisius.
- Whiteney, F.L. (1960). *The Elements of Resert Asian Eds.* Osaka, Jepang: Overseas Book Co.
- Wilkinson, J.W., Cerullo, M.J., Raval, V., Wong-On-Wing, B. (1999). *Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications, 4th Edition.* New York, Amerika Serikat: John Wiley & Sons.
- Xu, H, Nord, J.H., Nord, G.D., Lin, B. (2003). *Key issues of accounting information quality management: Australian case studies.* *Industrial Management & Data Systems.* 103(7):461 – 470.
- Yudianta IGA, Erawati NMA. (2012). *Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia Pemanfaatan Informasi Teknologi Dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Gianyar.* E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. 1(1).