

## Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pola Pendekatan Komunikasi Efektif Menuju Kota Mojokerto Good Governance

Nur Roifah,<sup>1</sup> Jamal Abdul Naser<sup>2</sup>, Kohar Adi Setia<sup>3</sup>

Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Gajayana Malang, Indonesia<sup>1</sup>,

Dosen Universitas Negeri Malang, Indonesia<sup>2,3</sup>

Email: noorroifah2013@gmail.com

### Abstrak

Penelitian deskriptif kualitatif ini dilakukan di Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Mojokerto khususnya pada Bidang Perbendaharaan yang melibatkan unsur Bendahara Pengeluaran; Bendahara Pengeluaran Pembantu, dan Bendahara BOSKO sebagai informan. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara dan studi dokumen, dan dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan teknis analisis Strength, Weakness, Opportunities, dan Threat (SWOT), mulai dari pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, triangulasi dan pembuatan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan: (1). Upaya pengembangan SDM dan peningkatan kompetensi Bendahara yang telah dilaksanakan oleh Bidang Perbendaharaan BPPKA Kota Mojokerto sudah cukup baik, (2). Strategi komunikasi efektif yang dapat diterapkan dalam pelaksanaan Pembinaan Bendahara seperti Monitoring, evaluasi, dan pendampingan yang dilakukan secara langsung oleh personil/Tim dari Bidang Perbendaharaan turun ke SKPD-SKPD tertentu yang dianggap perlu untuk dilakukan pendampingan secara periodik, dan/atau memberikan pendampingan secara personal kepada Bendahara (3) Membuka kesempatan selebar-lebarnya kepada seluruh Bendahara untuk mengonsultasikan permasalahan yang dihadapi agar segera ditemukan pemecahan/solusinya; (4) Membuat slogan “Perbend Sahabat SKPD”, agar Bendahara merasa nyaman untuk datang ke kantor BPPKA maupun berkonsultasi melalui media komunikasi lainnya; (d) Mengoptimalkan durasi waktu pelaksanaan sosialisasi/bimtek yang dianggap terlalu singkat, dan lebih banyak menyediakan ruang diskusi dan tanya jawab secara langsung; (5) Memanfaatkan media komunikasi elektronik dan jejaring media sosial sebagai sarana komunikasi yang cepat dan efisien antara BPPKA dengan seluruh Bendahara (Personal chat, e-mail, Whatsapp Group, dan lain-lain); (6) Memberikan penghargaan bagi Bendahara yang tertib dalam menyampaikan Laporan bulanan secara tepat waktu, diantaranya adalah: Penyampaian Laporan SPJ Fungsional; dan Penyampaian Laporan Data Transaksi Harian. (7) Memberikan sanksi kepada Organisasi Perangkat Daerah jika bendahara pada Organisasi Perangkat Daerah tersebut tidak/ terlambat dalam menyampaikan Laporan Bulanan.

**Kata kunci:** pengembangan sumber daya manusia, komunikasi efektif, good governance

### PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang merupakan produk revisi dan penyempurnaan atas Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, membawa implikasi yang cukup signifikan dan kompleks khususnya dalam berbagai bidang dan urusan pemerintahan, termasuk pembagian urusan pemerintahan antara

Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota. Seiring dengan hal tersebut, dalam ranah keuangan publik Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas dalam keuangan publik. Laporan keuangan merupakan salah satu hasil dari transparansi dan akuntabilitas keuangan publik. Dan ini berarti laporan keuangan yang disusun pun harus memenuhi syarat akuntabilitas dan transparansi. Namun, hingga saat ini belum ada kriteria normatif mengenai transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan. Bahkan dalam Standar Akuntansi Pemerintahan pun belum disebutkan kriteria laporan keuangan yang akuntabel dan transparan (Annisaningrum, 2010).

Laporan keuangan merupakan media bagi sebuah entitas dalam hal ini pemerintah untuk mempertanggungjawabkan kinerja keuangannya kepada publik. Pemerintah harus mampu menyajikan laporan keuangan yang mengandung informasi keuangan yang berkualitas. Dalam Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dijelaskan bahwa laporan keuangan berkualitas itu memenuhi karakteristik; Relevan, Andal, Dapat dibandingkan, dan Dapat dipahami (Yuliani et al, 2010). Oleh karena itu, dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten untuk menghasilkan sebuah Laporan Keuangan yang berkualitas.

Untuk menghasilkan Laporan Keuangan Daerah yang berkualitas dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang dapat memahami dan mempunyai kompetensi di bidang akuntansi pemerintahan, pengelolaan keuangan daerah, bahkan struktur organisasional tentang pemerintahan. Hal lain yang perlu diperhatikan terkait peningkatan kompetensi aparatur pemerintah daerah yang terlibat dalam penyusunan laporan keuangan adalah kualitas pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diarahkan pada peningkatan kompetensi yang dibutuhkan.

Salah satu permasalahan yang seringkali dihadapi oleh Pemerintah Daerah baik di tingkat Provinsi maupun Kabupaten/Kota adalah terbatasnya pegawai yang berlatar belakang pendidikan bidang manajemen keuangan dan akuntansi, yang berdampak pada kurangnya pemahaman/penguasaan aparatur Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam mengelola keuangan daerah dengan baik dan benar.

Salah satu unsur penting dalam penyusunan Laporan Keuangan adalah bentuk penatausahaan dan laporan pertanggungjawaban atas setiap belanja daerah yang dilaksanakan oleh pejabat pengelola keuangan. Diantara personil yang ditunjuk sebagai pejabat pengelola keuangan di Daerah adalah Bendahara Pengeluaran Pemerintah yang mempunyai tugas dan fungsi untuk menerima, menyimpan, membayarkan, menatausahakan, dan mempertanggung-jawabkan uang untuk keperluan belanja daerah dalam rangka pelaksanaan APBD pada SKPD.

Definisi dan ketentuan umum terkait Bendahara Pengeluaran dan Bendahara Pengeluaran Pembantu diatur dalam Pasal 1 angka 24 jo. Pasal 14 ayat (4) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah kedua kalinya dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011, sebagai berikut :

Bendahara Pengeluaran adalah pejabat fungsional yang ditunjuk menerima, menyimpan, membayarkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang untuk keperluan belanja daerah dalam rangka pelaksanaan APBD pada SKPD.

Bendahara Pengeluaran dalam melaksanakan tugasnya dapat dibantu oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu. Bendahara mempunyai posisi yang cukup sentral dalam penatausahaan dan pertanggungjawaban belanja daerah. Seorang bendahara harus memahami mengenai tugas pokok, tanggung jawab, uraian pekerjaan, dan fungsi bendahara itu sendiri, yang dimulai dari menerima dana melalui rekening, menyimpan dana, membayarkan belanja dan pengeluaran lainnya, menatausahakan semua bentuk belanja dan pengeluaran dalam instrumen kendali dan/atau alat kerja yang telah ditetapkan, sampai dengan mempertanggungjawabkan penggunaan dana yang dikelola dalam rangka pelaksanaan

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 55 tahun 2008 tentang Tata Cara Penatausahaan dan Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Bendahara serta Penyampaiannya, dengan jelas disebutkan bahwa Bendahara Pengeluaran mempertanggungjawabkan pengelolaan uang yang menjadi tanggungjawabnya kepada Pejabat Pengelola Keuangan Daerah paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Karena pertanggungjawaban tersebut merupakan bentuk dari akuntabilitas seorang pengelola keuangan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Berdasarkan Pasal 9 Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 162/PMK.05/2013 tentang Kedudukan dan Tanggung Jawab Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, setiap orang yang akan diangkat menjadi Bendahara Penerimaan/Bendahara Pengeluaran harus memiliki Sertifikat Bendahara yang diperoleh melalui proses sertifikasi yang diselenggarakan oleh Kementerian Keuangan. Dalam hal proses sertifikasi dimaksud belum terlaksana, persyaratan yang harus dipenuhi untuk dapat diangkat sebagai Bendahara adalah sebagai berikut: (1) Pegawai Negeri; (2) Pendidikan minimal SLTA atau sederajat; dan (3) Golongan Minimal II/b atau sederajat.

Pada Pemerintah Kota Mojokerto, penunjukan Bendahara Pengeluaran dan Bendahara Pengeluaran Pembantu setiap tahun anggaran ditetapkan melalui Keputusan Walikota Mojokerto, dengan mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Mojokerto sebagaimana diubah kedua kalinya dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011.

Sehubungan dengan pelaksanaan ketentuan pengangkatan Bendahara sebagaimana dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 162/PMK.05/2013 tersebut diatas, belum dapat diterapkan secara penuh di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto, khususnya yang terkait dengan pemenuhan syarat Sertifikasi Bendahara yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Hal tersebut disebabkan karena minimnya personil Aparatur Sipil Negara yang memiliki Sertifikat Kompetensi Bendahara yang diterbitkan oleh Kementerian Keuangan, sehingga Penunjukan Bendahara selama ini hanya didasarkan pada ketentuan formil atas pemenuhan syarat: (1) Pegawai Negeri; (2) Pendidikan minimal SLTA atau sederajat; dan (3) Golongan Minimal II/b atau sederajat.

Penunjukan Bendahara dengan tanpa mensyaratkan kepemilikan Sertifikat Kebendaharaan dari Kementerian Keuangan tentunya belum dapat memberikan jaminan kompetensi bendahara yang *qualified* dan cukup memadai. Selain itu, permasalahan lain terkait kurangnya jaminan kompetensi bendahara diantaranya disebabkan oleh beberapa hal: (1) Minimnya pengetahuan dan pemahaman Bendahara terhadap regulasi khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah; (2) Terbatasnya jumlah aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan di bidang akuntansi dan manajemen keuangan; (3) Peraturan perundang-undangan dan turunannya berkembang cukup dinamis mengikuti kebutuhan dan perkembangan jaman; (4) Seringnya dilakukan pergantian personil Bendahara; (5) Rendahnya rasa kepedulian, kesadaran (*awareness*), dan kepatuhan atas aturan yang berlaku; (6) Kurangnya pelaksanaan program pengembangan SDM dan peningkatan kompetensi Bendahara; dan (7) Program-program pengembangan SDM yang ada kebanyakan hanya bersifat seremonial, materi yang disampaikan kurang lengkap dan komprehensif.

Hal tersebut tentunya membawa dampak yang kurang mendukung bagi pelaksanaan penatausahaan dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan daerah yang efektif, efisien, dan akuntabel. Beberapa tugas pokok dan fungsi Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (BPPKA) Kota Mojokerto berdasarkan Pasal 17 jo. Pasal 19 Peraturan Walikota Mojokerto Nomor 66 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Mojokerto,

khususnya Bidang Perbendaharaan adalah sebagai berikut: (1) Perumusan kebijakan teknis di bidang penerimaan kas, pengeluaran kas dan prosedur penatausahaan keuangan daerah. (2) Pelaksanaan dan pengendalian penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atas beban rekening kas umum daerah. (3) Mengumpulkan dan menganalisa data sebagai bahan koordinasi dan pembinaan di bidang perbendaharaan pendapatan dan belanja langsung. (4) Menyiapkan data sebagai bahan pembinaan kepada para Bendahara Pengeluaran dan Bendahara Pengeluaran Pembantu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Secara normatif, salah satu tugas dan fungsi Bidang Perbendaharaan BPPKA Kota Mojokerto adalah melakukan pembinaan kepada para Bendahara Pengeluaran dan Bendahara Pengeluaran Pembantu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Beberapa upaya pembinaan bagi para Bendahara yang telah dilakukan oleh Bidang Perbendaharaan BPPKA Kota Mojokerto adalah sebagai berikut: (1) Menyusun kebijakan di bidang pengelolaan keuangan daerah dalam rangka memberikan pedoman, kepastian hukum dan mempermudah para pejabat pengelola keuangan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang meliputi, penyusunan produk hukum daerah, Perjanjian Kerjasama dengan Pihak Ketiga di bidang pengelolaan keuangan daerah, dan Penyampaian Surat Edaran Walikota, Sekretaris Daerah, atau Kepala BPPKA terkait penekanan pelaksanaan penatausahaan pengelolaan keuangan daerah ke seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto. (2) Menyelenggarakan kegiatan rapat koordinasi secara periodik bagi para pejabat pengelola keuangan daerah; (3) Melakukan sosialisasi atas regulasi-regulasi baru, baik regulasi di tingkat nasional maupun regulasi daerah khususnya di bidang pengelolaan keuangan; dan (4) Melaksanakan sosialisasi dengan bekerja sama dengan instansi terkait selaku narasumber, yang meliputi: Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur; Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Jawa Timur; Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak II Jawa Timur; PT. Taspen (Persero); BPJS Kesehatan; Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto., Menyampaikan peringatan/teguran secara tertulis kepada Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah untuk memerintahkan Bendahara agar memenuhi kewajiban penyampaian laporan dan kewajiban bendahara lainnya; Memberikan layanan konsultasi dan diskusi terkait permasalahan penatausahaan dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan daerah yang dihadapi oleh SKPD.

Sasaran pelaksanaan kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh Bidang Perbendaharaan BPPKA Kota Mojokerto adalah seluruh Bendahara di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto yang terdiri dari Bendahara Pengeluaran dan Bendahara Pengeluaran Pembantu, yang meliputi Satuan Kerja Perangkat Daerah dari 16 Dinas, 5 Badan, 1 RSUD, 1 Inspektorat, 1 Sekretariat DPRD, 1 Satuan Polisi Pamong Praja, 8 Bagian pada Sekretariat Daerah, 5 Bidang, 3 Kecamatan, 18 Kelurahan, 5 UPT Puskesmas, 9 UPT SMPN, dan 52 Sekolah Dasar, yang dapat diuraikan dalam Tabel berikut ini.

Tabel 1. Data Bendahara di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto

SKPD	Bendahara Pengeluaran	Bendahara Pengeluaran Pembantu
Dinas/Badan/RSU/Inspektorat/Satuan/Sekretariat Daerah	29 orang	
Bidang pada Dinas PU/RSU		5 orang
Bagian pada Sekretariat Daerah		8 orang
UPT Puskesmas		5 orang
UPT SMPN		9 orang

SKPD	Bendahara Pengeluaran	Bendahara Pengeluaran Pembantu
Kelurahan		18 orang
SD (Bendahara BOSKO)		52 orang
Jumlah Per Unsur	29 orang	97 orang
Jumlah Total	126 orang	

Sumber: Data Sekunder dari dokumen Keputusan Walikota Mojokerto tentang Penunjukan Pejabat Pengelola Keuangan Daerah Kota Mojokerto Tahun 2019

Latar belakang pendidikan para Bendahara Pengeluaran dan Bendahara Pengeluaran Pembantu berasal dari disiplin ilmu, jurusan dan jenjang yang berbeda-beda. Dari kondisi tersebut, pelaksanaan pembinaan bagi para Bendahara tersebut tentunya harus didukung dengan koordinasi yang baik, komunikasi yang efektif, dan interaksi dua arah, agar apa yang hendak disampaikan oleh pemberi materi dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh sasaran yang dituju (para Bendahara sebagai peserta pembinaan).

## METODE PENELITIAN

Penelitian deskriptif kualitatif ini dilakukan di Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Mojokerto khususnya pada Bidang Perbendaharaan yang melibatkan unsur Bendahara Pengeluaran; Bendahara Pengeluaran Pembantu, dan Bendahara BOSKO sebagai informan. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara dan studi dokumen, dan dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan teknis analisis Strength, Weakness, Opportunities, dan Threat (SWOT), mulai dari pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, triangulasi dan pembuatan kesimpulan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Wawancara dilakukan terhadap informan seputar pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Bendahara dalam pengelolaan keuangan di SKPD nya, yang dapat diuraikan sebagai berikut.

### Dasar penunjukan Bendahara Pengeluaran/Bendahara Pengeluaran Pembantu.

Semua informan ditunjuk dan diangkat sebagai Bendahara Pengeluaran, Bendahara Pengeluaran Pembantu, maupun sebagai Bendahara BOSKO di awal tahun anggaran berkenaan melalui instrumen hukum yang jelas dan telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, yaitu melalui Keputusan Walikota Mojokerto. Dengan dasar Keputusan Walikota Mojokerto, Bendahara secara legal formal mempunyai tugas dan kewenangan selaku Pejabat fungsional dalam menjalankan fungsi kebhendahaan di unit kerjanya. Satu contoh, penunjukan Bendahara Pengeluaran pada Dinas Pendidikan ditetapkan dengan Keputusan Walikota Mojokerto Nomor: 188.45/5/417.111/2019 tentang Penunjukan Pejabat Pengelola Keuangan Daerah dan Pejabat yang Berwenang Menandatangani Cek pada Dinas Pendidikan Kota Mojokerto Tahun 2019, tertanggal 2 Januari 2019.

### **Pengalaman tugas kerja di bidang pengelolaan keuangan.**

Meskipun dalam penunjukkan Bendahara secara normatif administratif tidak mempersyaratkan kepemilikan pengalaman kerja di bidang pengelolaan keuangan sebelumnya, tetapi pada prakteknya dalam penyampaian usulan penetapan Bendahara di unit kerjanya beberapa Kepala SKPD lebih mengutamakan personil yang mempunyai pengalaman di bidang keuangan, paling sedikit 2 (dua) tahun.

Hal tersebut diketahui dalam wawancara terhadap informan Bendahara Pengeluaran Dinas Pendidikan, Dinas Lingkungan Hidup, dan Dinas Perpustakaan dan Arsip, dan Puskesmas UPT Kedundung. Bendahara Pengeluaran Dinas Pendidikan menyampaikan:

“Sebelum ditunjuk sebagai Bendahara, saya mempunyai pengalaman di bidang keuangan yaitu sebagai Pembantu Bendahara Pengeluaran khususnya dalam urusan pembuatan dokumen pertanggungjawaban keuangan SKPD selama kurang lebih 3-4 tahun.”

Senada dengan Bendahara Dinas Pendidikan, Bendahara Dinas Lingkungan Hidup juga menyampaikan: “Sebelum menjadi Bendahara, saya bertugas sebagai admin/ operator aplikasi SIMDA Keuangan dan admin/operator aplikasi SIMDA Barang Milik Daerah pada Kantor Lingkungan Hidup selama 2 tahun.” Hal yang sama juga disampaikan oleh Bendahara Dinas Perpustakaan Arsip dan Bendahara Pengeluaran Pembantu UPT Puskesmas Kedundung, bahwa sebelum diangkat sebagai Bendahara mereka sudah mempunyai pengalaman di bidang keuangan dalam hal penyusunan dokumen pertanggungjawaban anggaran SKPD. Dari hal tersebut dapat dikatakan bahwa pengalaman di bidang keuangan menjadi pertimbangan yang cukup penting dalam penunjukan Bendahara pada suatu unit kerja perangkat daerah.

### **Kepemilikan Sertifikat Keahlian Bendahara yang diterbitkan oleh Kementerian Keuangan.**

Persyaratan kepemilikan Sertifikat Keahlian Bendahara diatur dalam Pasal 9 Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 162/PMK.05/2013 tentang Kedudukan dan Tanggung Jawab Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, dimana disebutkan bahwa setiap orang yang akan diangkat menjadi Bendahara Penerimaan/Bendahara Pengeluaran harus memiliki Sertifikat Bendahara yang diperoleh melalui proses sertifikasi yang diselenggarakan oleh Kementerian Keuangan.

Tetapi, dalam hal proses sertifikasi dimaksud belum terlaksana, persyaratan yang harus dipenuhi untuk dapat diangkat sebagai Bendahara adalah sebagai berikut: (1) Pegawai Negeri; (2) Pendidikan minimal SLTA atau sederajat; dan (3) Golongan Minimal II/b atau sederajat.

Pada kenyataannya, dari hasil wawancara terhadap semua informan diketahui bahwa tidak ada satupun Bendahara Pengeluaran/Bendahara Pengeluaran Pembantu/Bendahara BOSKO yang memiliki Sertifikat Keahlian Bendahara yang diterbitkan oleh Kementerian Keuangan. Sehingga penunjukan Bendahara hanya didasarkan pada persyaratan formil : 1) berstatus PNS; 2) pendidikan minimal SLTA atau sederajat, dan 3) Golongan minimal II/b atau sederajat.

### **Bagaimana cara yang ditempuh untuk memperkaya referensi dan wawasan terkait dengan regulasi di bidang pengelolaan keuangan daerah.**

Regulasi yang digunakan sebagai dasar aturan pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah oleh Bendahara terdiri dari bermacam-macam jenis dan tingkatan. Induk peraturan berasal dari Pemerintah Pusat baik itu berupa Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, maupun Peraturan Menteri terkait menyesuaikan dengan urusan pemerintahan, jenis alokasi dana/anggaran, sistem pengelolaan keuangan, dan lain-lain.

Dari berbagai peraturan yang dibuat oleh Pemerintah Pusat tersebut, kemudian pada tingkat Pemerintah Daerah diikuti dengan penyusunan regulasi pendukung, misalnya Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah sebagai pedoman pelaksanaan yang memuat

pengaturan secara lebih teknis dan rinci. Atas berlakunya berbagai macam regulasi tersebut tentunya harus diimbangi dengan peningkatan pengetahuan bagi para *stake holder* terkait, yang salah satunya adalah para Bendahara Pemerintah.

Dari hasil wawancara dengan informan, didapatkan informasi yang beragam terkait bagaimana cara Bendahara dalam mencari dan mempelajari referensi peraturan yang terkait dengan tugas dan fungsi Bendahara serta kendala yang ditemui dalam memahami aturan. Bendahara SDN Mentikan 4 menyampaikan bahwa :

“Saya mendapatkan referensi dan aturan-aturan tentang pengelolaan keuangan dari internet, dari buku juknis yang dibagikan oleh BPPKA, serta mengikuti sosialisasi atau bimtek. Jika membaca sendiri, saya masih merasa kesulitan untuk memahami secara keseluruhan. Daripada saya salah menginterpretasikan aturan maka jika ada yang kurang saya mengerti, biasanya saya bertanya ke teman yang saya anggap lebih paham serta konsultasi dengan Kepala Sekolah maupun diskusi dengan operator aplikasi SIMDA Keuangan.”

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu Bagian Organisasi:

“Saya mendapatkan pengetahuan tentang pengelolaan keuangan kebanyakan langsung dari Buku Perwali Juknis, karena jika saya mempelajari aturan yang lebih tinggi saya kurang bisa memahami dengan mudah. Di awal-awal saya ditunjuk menjadi Bendahara, saya cukup kesulitan memahami aturan karena sebelumnya tidak punya pengalaman dan masih sangat awam dengan dunia keuangan. Tetapi semakin kesini saya banyak belajar dan berkat bantuan teman-teman BPPKA saya jadi lebih mudah dalam memahami aturan. Dan saya lebih banyak paham setelah kurang lebih 5 tahun menjadi Bendahara.”

Dan hal tersebut dialami juga oleh hampir seluruh informan, dimana para Bendahara mendapatkan referensi aturan pengelolaan keuangan kebanyakan dari BPPKA dan dari acara Pelatihan/Sosialisasi, serta lebih mudah memahami aturan pengelolaan keuangan langsung dari produk hukum daerah yang mengatur secara lebih teknis dan detil. Jika terdapat kesulitan dalam memahami aturan, hampir semua informan menempuh cara konsultasi atau bertanya ke pihak-pihak yang dianggap lebih paham atau yang lebih berkompeten.

#### **Pengalaman mengikuti bimtek/sosialisasi/kegiatan sejenis di bidang pengelolaan keuangan daerah.**

Dalam rangka peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia aparatur, Pemerintah Kota Mojokerto melalui instansi terkait dalam beberapa kesempatan telah menyelenggarakan kegiatan Pendidikan/ Pelatihan/Bimtek dengan materi terkait dengan pengelolaan keuangan daerah. Beberapa informan mengaku pernah mengikuti bahkan seringkali mengikuti pelatihan-pelatihan baik yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian maupun BPPKA Kota Mojokerto.

Bendahara Pengeluaran Dinas Lingkungan Hidup mengatakan bahwa: “Untuk kegiatan pelatihan keuangan daerah, Saya pernah mengikuti diklat yang diadakan oleh Badan Kepegawaian yaitu Diklat penatausahaan dan penyusunan Laporan Keuangan bagi PPK-SKPD dan Bendahara pada tanggal 24 s.d 29 April 2016, selebihnya saya selalu rutin mengikuti Kegiatan Bimtek/Sosialisasi yang diadakan oleh BPPKA setiap tahunnya.”

Bendahara Pengeluaran Pembantu Bagian Organisasi juga menyampaikan hal serupa :  
“Saya selalu hadir jika ada undangan Sosialisasi/Rakor yang diselenggarakan oleh BPPKA, karena saya pikir itu kesempatan yang baik buat saya untuk meningkatkan pengetahuan saya seputar dunia pengelolaan keuangan daerah. BPPKA seringkali menghadirkan Narasumber dari instansi lain di luar Pemerintah Kota Mojokerto yang ada keterkaitannya dengan pengelolaan keuangan, misalnya Kantor Pajak dari Surabaya maupun dari KPP Pratama Mojokerto, dari unsur Praktisi, dari BPKP Provinsi Jawa Timur, dan lain-lain yang dianggap mempunyai kompetensi yang cukup dalam memberikan materi pengelolaan keuangan daerah.”

Senada dengan Bendahara Pengeluaran DLH dan Bendahara Pengeluaran Pembantu Bagian Organisasi, semua informan menyatakan pernah mengikuti pelatihan/bimtek tentang pengelolaan keuangan daerah baik yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian maupun BPPKA. Seperti halnya yang disampaikan juga oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu Kelurahan Magersari :

“Yang paling sering mengadakan kegiatan sosialisasi terkait pengelolaan anggaran kelurahan adalah Kecamatan Magersari dan BPPKA. Dari acara tersebut kami saling bertukar informasi dengan kelurahan-kelurahan lainnya dan belajar aturan-aturan baru yang relevan agar tidak ketinggalan informasi. Bendahara Pengeluaran Pembantu UPT Puskesmas Kedundung juga memberikan pernyataan yang sama :

“Saya menyambut baik jika ada undangan acara sosialisasi dari Dinas Kesehatan, BKD, maupun BPPKA. Sesibuk apapun pekerjaan saya selalu saya usahakan untuk hadir karena hal-hal yang terkait dengan pengelolaan keuangan adalah penting. Aturan-aturannya berkembang sangat dinamis cenderung cepat. Jadi saya juga harus aktif mengikuti informasi terkini.” Sedangkan menurut Bendahara Pengeluaran Dinas Pendidikan :

“Peran dan tanggung jawab saya sebagai Bendahara menuntut saya harus aktif dan selalu *update* informasi terbaru khususnya aturan-aturan yang terkait dengan pengelolaan keuangan. Dan hal tersebut bisa saya dapatkan dari kegiatan pelatihan, maupun sosialisasi-sosialisasi yang diadakan oleh BKD, Inspektorat, dan BPPKA. Sehingga setiap ada undangan saya usahakan untuk selalu mengikutinya.”

Selain pernyataan beberapa informan tersebut, informan lain juga menyatakan hal serupa, yang pada prinsipnya mereka selalu menyambut baik jika ada kegiatan yang berkenaan dengan peningkatan pengetahuan di bidang keuangan. Hal tersebut juga lebih disebabkan adanya rasa kesadaran dan tanggung jawab yang cukup baik pada diri Bendahara untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas SDMnya.

#### **Pendapat Bendahara mengenai pelaksanaan kegiatan pembinaan yang selama ini telah dilaksanakan oleh Bidang Perbendaharaan BPPKA Kota Mojokerto, hasil yang didapat serta kekurangan dan kelemahan yang ditemui.**

Dari pelaksanaan pembinaan oleh Bidang Perbendaharaan yang salah satunya diwujudkan melalui kegiatan sosialisasi/rakor/sejenisnya, penyusunan kebijakan/produk hukum, maupun layanan forum konsultasi melalui media elektronik dan/atau media sosial, para Bendahara memberikan tanggapan yang beragam. Beberapa merasa puas dengan memberikan penilaian yang cukup baik, selebihnya merasa masih ada kekurangan dan kelemahan yang perlu dibenahi. Bendahara BOSKO SDN Mentikan 4 menyampaikan pendapat:

“Pembinaan yang dilakukan sudah baik, layanan konsultasi oleh personil Bidang Perbendaharaan terhadap permasalahan-permasalahan yang kami hadapi juga selalu sigap, apalagi dengan adanya grup medsos (whatsapp) jadi semakin memudahkan komunikasi.”

Di sisi lain Bendahara Pengeluaran Dinas Pendidikan juga berpendapat bahwa: “Pembinaan yang dilakukan BPPKA sudah cukup baik dan sangat membantu dalam pelaksanaan tugas kebidaharaan sehari-hari karena pembinaan yang diberikan langsung mengenai hal-hal teknis penatausahaan keuangan yang sifatnya detil. Penekanan pelaksanaan tugas tidak hanya mengacu pada Juknis, tetapi juga disampaikan melalui Surat Edaran sehingga Kami merasa lebih jelas.”

Bendahara Pengeluaran Dinas Lingkungan Hidup juga berpandangan hal yang sama, yaitu: Informasi-informasi penting dan terbaru biasanya langsung di-*share* oleh personil Bidang Perbendaharaan di *Whatsapp Group* sehingga Kami lebih cepat mendapatkan informasi yang *up to date* untuk kemudian ditindaklanjuti sesuai kebutuhan.” Berbeda dengan ketiga Bendahara BOSKO SDN Mentikan 4, Dinas Pendidikan, dan Dinas Lingkungan Hidup, Bendahara Pengeluaran Pembantu Kelurahan Magersari justru menyatakan pandangannya sendiri, yaitu:

“Pembinaan yang dilakukan oleh BPPKA belum maksimal, karena saya masih harus mencari dan menambah informasi sendiri secara intensif. Tidak ada bimbingan atau pendampingan khusus bagi Kami para Bendahara Kelurahan yang awam akan pemahaman aturan hukum. Terlebih lagi aturan hukum yang terkait dengan keuangan biasanya rumit dan membingungkan.”

Dari keikutsertaan Bendahara pada kegiatan Pelatihan/Bimtek/ Sosialisasi Pengelolaan Keuangan Daerah, tidak semua Bendahara merasakan hasil/output yang diharapkan. Beberapa merasa kegiatan yang dilaksanakan hanya bersifat seremonial saja sehingga kurang mendapatkan pemahaman yang komprehensif atas materi yang disampaikan. Tapi beberapa ada yang merasa puas dan mendapatkan pencerahan yang cukup atas materi yang disampaikan oleh Narasumber acara.

Seperti diungkapkan oleh Bendahara Pengeluaran Pepustakaan Arsip, sebagai berikut: “Ketika mengikuti kegiatan Pelatihan, saya kadang merasa apa yang disampaikan lebih banyak teorinya dan bersifat umum, sedangkan yang saya butuhkan adalah praktek di lapangan, bagaimana teknis menyusun dokumen pertanggungjawaban keuangan secara rinci dan detil, bagaimana cara perhitungan perpajakan melalui simulasi atau dipraktekkan secara langsung, dan lain-lain yang merupakan pekerjaan saya sehari-hari.”

Hal serupa juga disampaikan oleh Bendahara SMPN 2 Mojokerto yang mengatakan: “Pada waktu pelatihan, saya kurang bisa fokus ke materi yang disampaikan karena kadang jumlah pesertanya terlalu banyak menjadinyanya pesertanya pada ngobrol sendiri. Apalagi kalau Bendahara sekolah sedang berkumpul di satu forum gitu biasanya suka curhat kerjanya masing-masing.”

Terkait dengan durasi/waktu pelaksanaan kegiatan bimtek/ sosialisasi juga disoroti oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu Kelurahan Magersari dimana disampaikan bahwa alokasi waktu yang dipergunakan terlalu singkat karena biasanya hanya berlangsung selama beberapa jam saja tidak lebih dari 1 hari, sedangkan yang dibutuhkan adalah pelatihan yang mendalam terkait hal-hal yang sifatnya lebih teknis yang berhubungan langsung dengan pembukuan.

Tetapi hal berbeda disampaikan oleh Bendahara BOSKO SDN Mentikan 4 yang menyatakan: “Menurut saya dari segi teknik mentoring, Narasumber sudah menguasai materi dengan baik sehingga memudahkan saya dalam menerima materi yang disampaikan, terlebih lagi disetiap sesi selalu diberikan kesempatan untuk bertanya sehingga dapat mengupas lebih dalam lagi materi yang kurang jelas.”

Seperti halnya Bendahara BOSKO SDN Mentikan 4, kepuasan juga diperoleh Bendahara Pengeluaran Pembantu Bagian Organisasi yang berpendapat: “Dari acara Pelatihan/Bimtek, saya bisa mudah menerima materi yang disampaikan Narasumber karena cukup berkompeten di bidangnya dan bahasa penjelasan yang dipakai cukup dapat dimengerti. Selain itu saya juga aktif bertanya serta meminta solusi atas kesulitan-kesulitan yang saya alami di kantor, dan saya bersyukur selalu mendapatkan jawaban yang cukup memuaskan.”

#### **Kendala yang ditemui selama pelaksanaan tugas penatausahaan keuangan daerah.**

Dalam menjalankan tugas dan fungsi kebhendahaan di suatu unit kerja, tentunya seorang Bendahara berpotensi menemui kendala dan permasalahan, baik itu kendala internal maupun eksternal. Berikut sebagaimana diungkapkan oleh para informan. Menurut Bendahara Pengeluaran Dinas Pendidikan, kendala yang kerap ditemui dalam pengelolaan keuangan adalah dari internal Dinasnya, yaitu penyusunan laporan surat pertanggungjawaban (SPJ) keuangan dari masing-masing bidang sering mengalami keterlambatan dari waktu yang ditentukan. Hal tersebut menyebabkan terhambatnya pelaporan oleh Bendahara yang berakibat secara langsung pada siklus pencairan dana, sehingga secara tidak langsung

berakibat pada tidak terpenuhinya realisasi pelaksanaan program dan kegiatan sesuai target yang telah ditetapkan.

Sebagai unit kerja yang serumpun dengan Dinas Pendidikan, Bendahara SDN Mentikan 4 menguraikan bahwa kendala yang dialami dalam pengelolaan keuangan adalah terkait dengan beban kerja. Dimana saat ini Bendahara SDN Mentikan 4 juga bertugas sebagai guru kelas yang mempunyai tanggung jawab yang cukup berat sebagai tenaga pengajar, sehingga merasa kurang maksimal dalam melaksanakan tugas-tugas kebendaharaan karena kesulitan dalam membagi waktu. Selain itu pengetahuan terkait pengelolaan keuangan juga dirasa masih kurang karena masih baru ditunjuk sebagai Bendahara dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Hal yang hampir serupa juga disampaikan oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu SMPN 2 Mojokerto: "Seringkali saya menemui permasalahan dalam penatausahaan keuangan entah itu pencatatan pembukuan, pengSPJan yang kurang tepat, realisasi SPJ yang tidak sesuai dengan penganggaran dan lain-lain, karena memang saya juga seorang guru yang dituntut untuk lebih fokus pada kegiatan belajar mengajar sehingga waktu untuk mempelajari dan memahami aturan keuangan jadi kurang. Tetapi saya banyak dibantu oleh operator BOSKO dan PPTK sekolah. Jika ada permasalahan yang tidak bisa Kami selesaikan di internal sekolah, Kami selalu berkoordinasi dengan pihak Diknas dan berkonsultasi dengan BPPKA."

Di sisi lain hal berbeda diungkapkan oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu Bagian Organisasi yang mengatakan bahwa tidak banyak menemui kendala-kendala di lapangan karena adanya koordinasi yang baik di dalam internal unit kerjanya dan selalu berpedoman pada aturan yang ada, serta anggaran yang dikelola juga tidak terlalu besar.

Selebihnya, informan yang lain juga menyatakan tidak banyak menemui kendala yang serius dan signifikan karena permasalahan-permasalahan teknis yang terjadi di dalam pelaksanaan tugas merupakan hal biasa dan masih dapat dikonsultasikan serta dicarikan solusi penyelesaian.

#### **Saran, masukan, dan bentuk pembinaan bagaimana yang diharapkan oleh Bendahara.**

Beberapa saran, masukan, dan bentuk komunikasi yang diharapkan pada pelaksanaan pembinaan oleh BPPKA kedepan disampaikan secara langsung oleh para informan agar menjadi catatan khusus bagi Bidang Perbendaharaan. Seperti Bendahara SDN Mentikan 4 yang menginginkan adanya pertemuan untuk evaluasi dan pendampingan langsung oleh BPPKA pada unit kerjanya secara periodik tiap triwulan terkait dengan SPJ yang telah disusun dan pendampingan dalam hal penyusunan laporan keuangan.

Hal yang sama juga disampaikan Bendahara Pengeluaran Pembantu Kelurahan Magersari yang menginginkan adanya pendampingan langsung oleh BPPKA di Kelurahan: "Saya ini sungkan dan malu kalau harus sering bertanya ke BPPKA, apalagi kalau pas di depan forum bimtek orang banyak. Padahal banyak hal yang belum saya pahami secara penuh. Jadi saya harapkan BPPKA meluangkan waktu turun ke Kelurahan untuk melakukan pendampingan agar Kami leluasa untuk bertanya-tanya."

Perlunya dilakukan evaluasi secara periodik juga disampaikan oleh Bendahara Pengeluaran Dinas Pendidikan yang menghendaki adanya evaluasi pelaksanaan kegiatan setiap akhir semester. Bendahara Pengeluaran Pembantu UPT Puskesmas Kedundung juga menyampaikan hal yang sama :

"Kalau bisa Juknis yang ada sekarang ini mengakomodir ketentuan terkait Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) karena mulai Tahun 2019 ini UPT Puskesmas Kedundung sudah ditetapkan statusnya menjadi BLUD. Sedangkan aturan tentang BLUD di Pemerintah Kota Mojokerto masih minim. Selain itu saya berharap kegiatan pembinaan oleh BPPKA frekuensinya ditambah lagi sebagai bentuk monitoring dan evaluasi hasil sosialisasi/bimtek yang telah dilaksanakan sebelumnya. Serta pelaksanaan bimtek hendaknya dimajukan di awal tahun sehingga kita sudah punya acuan yang jelas ketika memulai pengelolaan keuangan di awal tahun anggaran."

Dari hasil wawancara dengan informan tersebut, pada intinya sebagian besar mereka menyarankan untuk dilakukan evaluasi secara periodik minimal tiap triwulan, serta pendampingan kepada Bendahara secara langsung dengan lebih intensif lagi.

## **Pembahasan**

Dari pemaparan hasil penelitian maka pembahasan dan analisis terkait dengan upaya Pembinaan bagi Bendahara yang telah dilakukan oleh Bidang Perbendaharaan BPPKA Kota Mojokerto dapat diuraikan sebagai berikut :

### **Pembinaan sebagai Upaya Pengembangan SDM Bendahara**

Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia menurut T.V. Rao adalah proses di mana karyawan dalam sebuah perusahaan dibantu secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sehingga bisa menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan peran mereka di masa depan. Lebih lanjut lagi dideskripsikan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia juga merupakan proses pengembangan kemampuan karyawan sebagai seorang individu dan menemukan serta memanfaatkan potensi yang ada. Pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang. (Yudhoyono, 2007).

Sehubungan dengan uraian penjelasan dan definisi Pengembangan SDM oleh T.V Rao dan Yudhoyono tersebut diatas, jika dikorelasikan dengan hasil observasi peneliti dan wawancara terkait Pembinaan yang dilaksanakan oleh Bidang Perbendaharaan BPPKA Kota Mojokerto, maka kegiatan Pembinaan berupa penyelenggaraan Bimtek, Sosialisasi, Rapat Koordinasi, dan sejenisnya dapat dikategorikan sebagai upaya pengembangan SDM aparatur pengelola keuangan daerah, khususnya bagi Bendahara.

Kegiatan Pembinaan yang dilaksanakan oleh BPPKA merupakan bagian dari upaya Pemerintah Kota Mojokerto dalam meningkatkan kualitas SDM aparatur, yang telah direncanakan secara sistematis dimulai dari proses persiapan/perencanaan, pengalokasian kebutuhan anggaran dalam APBD, pelaksanaan kegiatan, sampai dengan evaluasi dan pelaporan. Hal tersebut untuk memastikan pelaksanaan Pembinaan dalam rangka pengembangan SDM aparatur dapat berjalan dengan baik dan memberikan hasil yang maksimal.

Dalam rangka optimalisasi upaya pengembangan SDM Bendahara melalui kegiatan Pembinaan, BPPKA Kota Mojokerto juga mengundang pejabat dari instansi terkait yang memiliki kompetensi di bidang pengelolaan keuangan daerah selaku Narasumber, diantaranya dari Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dan Aset Provinsi Jawa Timur; Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Jawa Timur; Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak II Jawa Timur; Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto; PT. Taspen Kantor Cabang Utama Surabaya; BPJS Kesehatan; dan lain-lain.

Ukuran keberhasilan pengembangan pengetahuan sumber daya aparatur melalui pengembangan pendidikan dan pelatihan adalah adanya perubahan pada peningkatan kinerja (*performance*) aparatur itu sendiri. Menurut Fitz (987:188-197) dalam Swasto (2003:25), perubahan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang positif merupakan salah satu ukuran keberhasilan peserta latihan. Sedang ukuran lainnya adalah kinerja mereka yang diakibatkan oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap mereka yang baru. Perubahan ini dapat diukur antara sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan atau latihan, atau seberapa besar perubahan kemampuan seseorang setelah mengikuti pendidikan dan atau latihan dalam suatu kurun waktu tertentu.

Dari hasil wawancara dengan informan Bendahara, diketahui bahwa beberapa Bendahara merasa puas dan mendapatkan tambahan wawasan dan pemahaman yang cukup setelah mengikuti kegiatan Pembinaan yang diselenggarakan oleh BPPKA. Hal tersebut tentunya berdampak signifikan terhadap tertib administrasi penatausahaan keuangan daerah yang baik. Dampak lain yang dirasakan baik oleh Bendahara maupun bagi pelaksana Pembinaan adalah berkurangnya kesalahan administrasi yang seringkali dilakukan secara berulang-ulang oleh Bendahara.

### **Penerapan Pola Komunikasi Efektif dalam Kegiatan Pengembangan SDM Bendahara**

Berhasilnya suatu komunikasi adalah apabila kita mengetahui dan mempelajari unsur-unsur yang terkandung dalam proses komunikasi. Unsur-unsur itu adalah sumber (*resource*), pesan (*message*), saluran (*channel/media*) dan penerima (*receiver/audience*). Komunikasi dapat efektif apabila pesan diterima dan dimengerti sebagaimana dimaksud oleh pengirim pesan, pesan ditindaklanjuti dengan sebuah perbuatan oleh penerima pesan dan tidak ada hambatan untuk hal itu (Hardjana, 2003).

Komunikasi yang efektif terjadi bila pendengar (penerima berita) menangkap dan menginterpretasikan ide yang disampaikan dengan tepat seperti apa yang dimaksud oleh pembicara (pengirim berita).

Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk mengupayakan proses komunikasi yang efektif, yaitu antara lain: **Sensitivitas kepada penerima komunikasi.** Sensitivitas ini sangatlah penting dalam penentuan cara komunikasi serta pemilihan media komunikasi. Hal-hal yang bersifat penting dan pribadi paling baik dibicarakan secara langsung atau tatap muka, dan dengan demikian mengurangi adanya kecanggungan serta kemungkinan adanya miskomunikasi. **Kesadaran dan pengertian terhadap makna simbolis.** Hal ini menjadi penting dalam seseorang mengerti komunikasi yang disampaikan. Komunikasi seringkali disampaikan secara non verbal atau lebih dikenal dengan *body language*. Pengertian akan *body language*, yang bisa berbeda sesuai dengan kultur, ini akan memberikan kelebihan dalam komunikasi. **Penentuan waktu yang tepat dan umpan balik.** Hal ini sangatlah penting terutama dalam mengkomunikasikan keadaan yang bersifat sensitif. Umpan balik menjadikan komunikasi lebih efektif karena dapat memberikan kepastian mengenai sejauh mana komunikasi yang diadakan oleh seseorang sumber (*source*) dapat diterima oleh komunikan (*receiver*). **Komunikasi tatap muka.** Komunikasi semacam ini memungkinkan kita untuk melihat dengan baik lawan bicara kita, melihat *body language*, melihat mimik lawan bicara, serta menghilangkan panjangnya rantai komunikasi yang memungkinkan terjadinya *missed* komunikasi. **Komunikasi efektif.** Komunikasi efektif diharapkan dapat mengatasi kendala yang ditimbulkan oleh pihak-pihak terkait, pelaksana pembinaan (pelayanan konsultasi), Bendahara, maupun pengelola keuangan lainnya.

Dari uraian definisi dan teori mengenai Komunikasi Efektif oleh Hardjana tersebut diatas, apabila dikorelasikan dengan pemaparan hasil wawancara, diperoleh fakta bahwa mayoritas Bendahara lebih menyukai model Pembinaan secara lebih personal/*private* dan intens. Hal tersebut diketahui dari informasi yang disampaikan oleh Bendahara bahwa mereka merasa lebih nyaman apabila diberikan penjelasan/ pendampingan/konsultasi secara *personal* baik bertatap muka langsung maupun berkomunikasi melalui media elektronik dan media sosial (*personal chat*).

Model komunikasi secara langsung antara pelaksana pembinaan (tim BPPKA selaku konsultan) dan penerima layanan pembinaan (Bendahara) memberikan dampak yang cukup maksimal terhadap pemahaman yang diterima oleh penerima layanan pembinaan, karena : 1) penjelasan yang diberikan lebih fokus, komprehensif dan solutif atas permasalahan yang dihadapi, 2) Komunikasi dua arah langsung secara personal melalui tatap muka sehingga tidak ada rasa segan/malu serta meminimalisir adanya kesalahpahaman, 3) Tidak terbatas

pada forum dan dapat dilaksanakan sewaktu-waktu meskipun diluar jam kerja menyesuaikan kebutuhan wajar di lapangan.

### **Pengelolaan Keuangan Daerah Pemerintah Kota Mojokerto dengan Prinsip *Good Governance***

*Good governance* sering diartikan sebagai tata pemerintahan yang baik. Konsep *good governance* cenderung pada suatu gagasan adanya saling ketergantungan (*interdependence*) dan interaksi dari bermacam-macam aktor kelembagaan di semua level di dalam Negara (Legislatif, Eksekutif, Yudikatif, Militer) dan sektor swasta (Perusahaan, lembaga keuangan). Tidak boleh ada aktor kelembagaan didalam *good governance* yang mempunyai kontrol paling absolut. Dengan kata lain, didalam *good governance* hubungan antar Negara, masyarakat madani, dan sektor swasta harus dilandasi prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas publik dan partisipasi, yaitu suatu prasyarat kondisional yang dibutuhkan dalam proses pengambilan dan keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik dan akseptibilitas masyarakat terhadap suatu kebijakan yang dibuat bukan ditentukan oleh kekuasaan yang dimiliki, tetapi sangat tergantung dari sejauh keterlibatan aktor-aktor didalamnya.

Menurut Kooiman (2009: 273), *good governance* memiliki hakikat yang sesuai yaitu bebas dari penyalahgunaan wewenang dan korupsi, serta dengan pengakuan hak yang berlandaskan pada pemerintahan hukum. Sedangkan Robert Charlick mengartikan *good governance* sebagai pengelolaan segala macam urusan publik secara efektif melalui pembuatan peraturan dan/atau kebijakan yang absah demi untuk mempromosikan nilai-nilai kemasyarakatan.

Menurut United National Development Program (UNDP) Tahun 1997 ada 14 prinsip *good governance*. Yaitu : Pertama, wawasan ke depan (*visionary*). Kedua, keterbukaan dan transparansi (*openness and transparency*). Ketiga, partisipasi masyarakat (*participation*). Keempat, tanggung gugat (*accountability*). Kelima, supremasi hukum (*rule of law*). Keenam, demokrasi (*democracy*). Ketujuh, profesionalisme dan kompetensi (*profesionalism and competency*). Kedelapan, daya tanggap (*responsiveness*). Kesembilan, keefisienan dan keefektifan (*efficiency and effectiveness*). Kesepuluh, desentralisasi (*decentralization*). Kesebelas, kemitraan dengan dunia usaha swasta dan masyarakat (*private sector and civil society partnership*). Keduabelas, komitmen pada pengurangan kesenjangan (*commitment to reduce Inequality*). Ketigabelas, komitmen pada lingkungan hidup (*commitment to environmental protection*). Dan keempatbelas, komitmen pasar yang fair (*commitment to fair market*).

Kemudian pada era reformasi Pemerintah Indonesia mencanangkan asas-asas umum pemerintahan yang baik yang dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Secara umum capaian upaya Pembinaan/Pengembangan SDM Bendahara ditujukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik khususnya di bidang pengelolaan keuangan daerah. SDM aparatur yang unggul merupakan modal utama bagi Pemerintah Kota Mojokerto untuk menuju Pemerintahan yang menerapkan prinsip *Good Governance*. Dengan tersedianya SDM Bendahara yang berkompeten, tentunya akan sangat berpengaruh pada kualitas Laporan Keuangan Daerah dengan pemenuhan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik, khususnya prinsip : tertib, transparan, dan akuntabel. Dengan kata lain, upaya Pembinaan bagi Bendahara Pemerintah Kota Mojokerto dilakukan dalam rangka pengembangan SDM aparatur yang unggul sebagai modal utama untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik sesuai prinsip *Good Governance*.

### **Penentuan Strategi Komunikasi dalam Pelaksanaan Pembinaan Bendahara Melalui Analisis SWOT**

Penentuan strategi komunikasi yang paling efektif dan efisien dalam suatu sistem, salah satunya dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen analisis SWOT. Analisis SWOT

adalah penilaian terhadap hasil identifikasi situasi, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman. Analisis SWOT merupakan bagian dari proses perencanaan. Hal utama yang ditekankan adalah bahwa dalam proses perencanaan tersebut, suatu institusi membutuhkan penilaian mengenai kondisi saat ini dan gambaran ke depan yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan institusi. Dengan analisa SWOT akan didapatkan karakteristik dari kekuatan utama, kekuatan tambahan, faktor netral, kelemahan utama dan kelemahan tambahan berdasarkan analisa lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan (Alma, dan Priansa, 2009: 115-125).

Menurut Cangara (2014 : 109) dari empat komponen yang digunakan dalam analisis SWOT, *Strenght* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) berada dalam ranah internal organisasi. Kedua hal ini berhubungan erat dengan sumber daya dan manajemen organisasi. Sedangkan komponen *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) berada dalam ranah eksternal organisasi. Berikut identifikasi ke-empat komponen *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats* yang ada dalam pelaksanaan Pembinaan, Peningkatan Kompetensi dan Pengembangan SDM Bendahara yang dilaksanakan oleh Bidang Perbendaharaan BPPKA Kota Mojokerto :

#### **Kekuatan (*Strength*)**

Adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi/ kapabilitas/sumberdaya yang dimiliki organisasi, yang dapat digunakan sebagai alternatif untuk menangani dan ancaman. BPPKA mempunyai kekuatan yang dapat diidentifikasi, yaitu: (1) Selaku SKPKD mempunyai kewenangan pengelolaan keuangan daerah, mulai dari penyusunan kebijakan perencanaan, penganggaran, penatausahaan dan pertanggungjawaban, serta akuntansi dan pelaporan; (2) Ketersediaan anggaran/dana yang cukup untuk pelaksanaan program kegiatan; (3) Memiliki sarana dan prasarana yang cukup modern dan memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas; (4) Mempunyai sistem kerja yang terintegrasi. Beberapa sistem/ aplikasi dapat diakses secara *online* dalam rangka percepatan pelayanan; (5) Mempunyai SDM aparatur yang cukup handal dan berpengalaman di bidang keuangan daerah. Hal tersebut dapat dilihat dari masa kerja dan golongan ruang serta latar belakang pendidikan yang mayoritas S1 bahkan beberapa sudah S2. Selain itu, semua personil Bidang Perbendaharaan juga memiliki kelas jabatan yang cukup tinggi berdasarkan analisis jabatan dan penilaian kompetensi oleh pejabat yang berwenang di bidang kepegawaian; (6) Latar belakang pendidikan dan pengalaman Aparatur di bidang hukum dan keuangan menjadi modal yang cukup baik dalam menjalankan fungsi perumusan kebijakan di bidang keuangan daerah, sehingga menghasilkan produk hukum yang mudah dipahami dan diterima oleh seluruh *stake holder* pengelola keuangan; (7) SDM Aparatur yang disiplin, cermat, berkomitmen, dan bertanggung jawab atas tugas pokok dan fungsinya; (8) Kemampuan komunikasi dan/atau mentoring yang cukup baik dalam menyampaikan suatu materi ataupun penyelesaian atas suatu permasalahan (*problem solving*); (9) Koordinasi, komunikasi, dan rasa solidaritas antar personil di internal Bidang Perbendaharaan yang sangat baik, tidak ada ego sektoral, ataupun satu orang merasa lebih pintar daripada yang lain; (10) Rasa kepedulian aparatur yang cukup tinggi dan respon yang cepat dalam memberikan layanan perbendaharaan maupun layanan pembinaan kepada dinas/instansi; dan (11) Membuka layanan konsultasi melalui media komunikasi elektronik, media sosial dan *Whatsapp Group*.

#### **Kelemahan (*Weakness*)**

Adalah situasi internal organisasi di mana kompetensi/kapabilitas/ sumberdaya organisasi sulit digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman. Berikut identifikasi kelemahan yang ada: (1) Minimnya jumlah SDM Aparatur yang tidak sebanding dengan volume beban kerja yang cukup tinggi; (2) Banyaknya tugas tambahan di luar tugas pokok, yang menyebabkan pegawai harus menyelesaikan pekerjaannya di luar jam kerja; (3) Tidak adanya penghargaan (*reward*) atas kinerja pegawai yang berprestasi; (4) Kurangnya komitmen

dari pimpinan dalam memberikan *reward/* kompensasi atas kinerja pegawai di luar jam kerja; (5) Tingginya volume beban kerja Bidang Perbendaharaan menyebabkan kesulitan dalam meluangkan waktu untuk melakukan pendampingan secara langsung ke SKPD-SKPD; (6) Pelaksanaan kegiatan pembinaan berupa sosialisasi/bimtek dianggap terlalu singkat waktunya, sehingga materinya tidak menyentuh hal-hal teknis dan detail.

### **Peluang (*Opportunity*)**

Adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menguntungkan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu instansi yang sama secara umum akan merasa diuntungkan bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut. Identifikasi terhadap peluang yang dimiliki BPPKA: (1) Kesempatan keikutsertaan bagi personil Bidang Perbendaharaan pada kegiatan Diklat peningkatan kompetensi dan pengembangan SDM aparatur; (2) Tawaran kerjasama dari pihak luar untuk menyelenggarakan kegiatan Pembinaan, peningkatan kompetensi dan pengembangan SDM bagi seluruh Bendahara; (3) Munculnya sistem baru/aplikasi pendukung guna kelancaran layanan perbendaharaan dan layanan pembinaan bagi Bendahara; (4) Adanya kebijakan pimpinan untuk memberikan *reward/* kompensasi bagi personil Bidang Perbendaharaan yang berprestasi dan/atau menyelesaikan tugas di luar jam kerja; (5) Antusiasme yang cukup tinggi dari para Bendahara, sehingga perlu ditindaklanjuti dengan peningkatan intensitas kegiatan monitoring, evaluasi, dan pembinaan secara berkesinambungan; (6) Semakin maju dan berkembangnya media komunikasi elektronik dan jejaring media sosial yang dapat dimanfaatkan sebagai sarana komunikasi yang cepat dan efisien antara BPPKA dengan seluruh Bendahara.

### **Ancaman (*Threat*)**

Adalah suatu keadaan eksternal yang berpotensi menimbulkan kesulitan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu instansi yang sama secara umum akan merasa dirugikan/dipersulit/ terancam bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut. Identifikasi terhadap ancaman yang ada di BPPKA: (1) Masih adanya rasa malu atau sungkan dari para Bendahara untuk berkonsultasi secara langsung ke BPPKA atas permasalahan-permasalahan yang dihadapi. Jika permasalahan tersebut dibiarkan dan tidak segera ditangani, maka akan dapat berakibat pada tidak tertibnya penatausahaan dan pertanggungjawaban keuangan suatu SKPD; (2) Karakter dan SDM Bendahara yang bermacam-macam, ada yang mudah memahami aturan keuangan, ada yang butuh waktu lama untuk bisa mengerti secara keseluruhan; (3) Adanya gangguan teknis pada sistem keuangan daerah yang dapat mengakibatkan terhambatnya sirkulasi pengelolaan keuangan; (4) Terjadinya kesalahan-kesalahan administrasi dalam penatausahaan pengelolaan keuangan daerah yang secara langsung akan berdampak terhadap kualitas laporan keuangan. (6) Rendahnya kualitas Laporan Keuangan akan dapat berakibat pada: (a) Tidak diraihinya opini tertinggi Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Auditor BPK RI, dimana opini WTP hanya diterbitkan jika laporan keuangan dianggap memberikan informasi yang bebas dari salah saji materiil; dan (b) Potensi timbulnya permasalahan hukum di kemudian hari.

Setelah mengetahui Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), dan Ancaman (*Threat*) yang ada pada pelaksanaan Pembinaan Bendahara oleh BPPKA Kota Mojokerto, maka langkah selanjutnya adalah menyusun matriks SWOT. Matriks SWOT adalah instrumen yang penting untuk membantu memudahkan dalam menentukan 4 (empat) tipe strategi yaitu: SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weakness-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*), sebagai berikut :

### **Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)**

Strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Inilah yang merupakan strategi agresif positif yaitu menyerang penuh inisiatif dan terencana.

Data program atau kegiatan yang akan dilaksanakan, kapan waktunya dan dimana dilaksanakan, sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara terencana dan terukur. Dalam strategi SO, organisasi mengejar peluang-peluang dari luar dengan mempertimbangkan kekuatan organisasi. Strategi yang disusun berdasarkan analisis ini adalah: (1) Mengirimkan personil Bidang Perbendaharaan untuk mengikuti Diklat peningkatan kompetensi dan pengembangan SDM; (b) Memanfaatkan secara maksimal penggunaan sistem baru/aplikasi pendukung yang disediakan guna kelancaran layanan perbendaharaan dan layanan pembinaan bagi Bendahara; (c) Pemberian *reward*/kompensasi bagi aparatur Bidang Perbendaharaan yang berprestasi dan/atau menyelesaikan tugas di luar jam kerja; (d) Adanya antusiasme yang cukup tinggi dari para Bendahara, sehingga jika ada peningkatan intensitas kegiatan monitoring, evaluasi, dan pembinaan secara berkesinambungan tiap periode tertentu akan disambut dengan baik oleh SKPD; (e) Menjalin kerjasama dengan pihak luar sebagai Narasumber yang berkompeten untuk penyelenggaraan kegiatan Pembinaan, peningkatan kompetensi dan pengembangan SDM seluruh Bendahara di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto; (f) Memanfaatkan media komunikasi elektronik dan jejaring media sosial sebagai sarana komunikasi yang cepat dan efisien antara BPPKA dengan seluruh Bendahara (*Personal chat*, E-mail, *Whatsapp Group*, dan lain-lain)

#### **Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)**

Strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan dalam organisasi. Dalam hal ini perlu dirancang strategi *turn around* yaitu strategi merubah haluan. Peluang eksternal yang besar penting untuk diraih, namun permasalahan internal atau kelemahan yang ada pada internal organisasi lebih utama untuk dicarikan solusi, sehingga capaian peluang yang besar tadi perlu diturunkan skalanya sedikit. Dalam hal ini kelemahan-kelemahan organisasi perlu diperbaiki dan dicari solusinya untuk memperoleh peluang tersebut. Identifikasi strategi dari hasil analisis ini adalah: (1) Monitoring evaluasi dan pendampingan yang dilakukan secara langsung oleh personil Bidang Perbendaharaan ke SKPD-SKPD, dilaksanakan dengan perencanaan yang cukup matang, meliputi: Jadwal/Waktu pelaksanaan; Pembentukan Tim sebanyak 2-3 orang; dan Daftar sarana, instrumen, dan yang dibutuhkan; Hal-hal tersebut perlu dipersiapkan mengingat beban kerja Bidang Perbendaharaan yang sangat tinggi tetapi tidak sebanding dengan jumlah pegawai, sehingga tidak bisa turun sewaktu-waktu ke SKPD; (2) Meminimalisir tugas tambahan, agar aparatur lebih fokus ke pekerjaan pokoknya, sehingga mengurangi waktu lembur kerja; (3). Mengajukan usulan pemberian penghargaan (*reward*) atas kinerja pegawai yang berprestasi, dan kompensasi bagi pegawai yang melaksanakan tugas di luar jam kerja.

#### **Strategi ST (*Strenght-Threats*)**

Strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi. Strategi ini dikenal dengan istilah strategi diversifikasi atau strategi perbedaan. Maksudnya, seberapa besar pun ancaman yang ada, kepanikan dan ketergesa-gesaan hanya memperburuk suasana, untuk itu bahwa organisasi yg memiliki kekuatan yang besar yang bersifat independen dan dapat digunakan sebagai senjata untuk mengatasi ancaman tersebut diharapkan mampu mengidentifikasi kekuatan dan menggunakannya untuk mengurangi ancaman dari luar. Identifikasi strategi dari hasil analisis ini adalah: (1) Mengkomunikasikan kepada Bendahara agar tidak perlu merasa malu ataupun segan untuk bertanya jika memang ada kendala, daripada berkembang menjadi permasalahan yang lebih rumit di kemudian hari; (2) Membuka kesempatan selebar-lebarnya kepada seluruh Bendahara untuk mengonsultasikan permasalahan yang dihadapi agar segera ditemukan pemecahan/solusinya, baik datang secara langsung ke kantor BPPKA maupun melalui media komunikasi elektronik dan/atau media sosial; (3) Membuat slogan "*Perbend Sahabat SKPD*", agar Bendahara merasa nyaman untuk datang ke kantor BPPKA maupun berkonsultasi melalui media komunikasi lainnya; (4) Meningkatkan kualitas pelayanan dengan mengimplementasikan

prinsip-prinsip pelayanan publik; (5) Membuat sistem pertahanan pada aplikasi keuangan dan *back up data* sebagai bentuk pengamanan atas sistem keuangan daerah, serta menyiapkan opsi manual jika terjadi kendala teknis pada sistem elektronik; (6) Melaksanakan pendampingan langsung ditujukan pada hal-hal yang bersifat teknis penatausahaan keuangan, serta evaluasi atas titik-titik kelemahan yang banyak dialami oleh Bendahara, misalnya: Kesesuaian dokumen SPJ dengan jenis pengadaan barang/jasa; Perhitungan pengenaan pajak; Penyiapan berkas pengajuan SPM; Input data Buku Kas Umum, Buku Pajak, Buku Kas Pembantu; dan Implementasi Belanja dengan sistem Transaksi Non Tunai; dan lain-lain

**Strategi WT (*Weakness-Threats*)**

Strategi yang diterapkan ke dalam bentuk kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Karena dalam kondisi ini, organisasi yang sedang dalam bahaya, kelemahan menimpa kondisi internal dengan ancaman dari luar juga akan menyerang. Bila tidak mengambil strategi yang tepat, maka kondisi ini bisa berdampak buruk bagi citra dan eksistensi organisasi ke depan. Hal yang perlu di lakukan adalah bersama seluruh elemen organisasi merencanakan suatu kegiatan untuk mengurangi kelemahan organisasi, dan menghindar dari ancaman eksternal. Identifikasi strategi pada analisis ini adalah: (1) Mengajukan permohonan penambahan personil/aparatur kepada Kepala Daerah melalui Badan Kepegawaian untuk ditugaskan pada Bidang Perbendaharaan; (2) Pembagian *job desk* yang jelas agar tidak terjadi tumpang tindih tugas dan fungsi aparatur; (3) Mengoptimalkan durasi waktu pelaksanaan sosialisasi/bimtek yang dianggap terlalu singkat, dan lebih banyak menyediakan ruang diskusi dan tanya jawab.

Untuk memperjelas gambaran atas keempat tipe strategi SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weakness-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*) dalam upaya Pengembangan SDM Bendahara, dapat dilihat dari matriks berikut ini:

Tabel.1 Matriks SWOT untuk penentuan Strategi Pengembangan SDM Bendahara melalui Pola Pendekatan Komunikasi Efektif

	<b>KEKUATAN (<i>STRENGTH</i>) :</b>	<b>KELEMAHAN (<i>WEAKNESS</i>) :</b>
<b>INTERNAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kewenangan pengelolaan keuangan daerah;</li> <li>b. Ketersediaan anggaran/dana yang cukup untuk pelaksanaan program kegiatan;</li> <li>c. Sarpras yang cukup modern dan memadai;</li> <li>d. Sistem kerja yang terintegrasi;</li> <li>e. SDM aparatur yang cukup handal dan berpengalaman;</li> <li>f. Kemampuan komunikasi dan/atau mentoring yang cukup baik dan <i>problem solving</i>;</li> <li>g. Solidaritas antar personil yang cukup tinggi dan tidak ada ego sektoral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Minimnya jumlah SDM Aparatur yang tidak sebanding dengan volume beban kerja;</li> <li>b. Banyaknya tugas tambahan di luar tugas pokok;</li> <li>c. Tidak adanya <i>reward</i> atas kinerja pegawai yang berprestasi;</li> <li>d. Kurangnya komitmen pimpinan atas kompensasi kerja lembur;</li> <li>e. Tingginya volume beban kerja; kesulitan untuk melakukan pendampingan secara langsung;</li> <li>f. Durasi sosialisasi/bimtek</li> </ul>
<b>EKSTERNAL</b>		

		dianggap terlalu singkat, materi kurang teknis dan detil.
<p><b>PELUANG</b> <b>(<u>OPPORTUNITY</u>) :</b></p> <p>a. Kesempatan keikutsertaan pada kegiatan Diklat;</p> <p>b. Tawaran kerjasama dari pihak luar untuk kegiatan Pembinaan, bagi seluruh Bendahara ;</p> <p>c. Munculnya sistem baru/aplikasi pendukung layanan perbendaharaan dan layanan konsultasi;</p> <p>d. Antusiasme yang cukup tinggi dari para Bendahara atas upaya pembinaan;</p> <p>e. Semakin canggihnya media komunikasi elektronik dan jejaring media sosial</p>	<p><b>STRATEGI SO :</b></p> <p>a. Mengirimkan personil Bidang Perbendaharaan untuk mengikuti Diklat peningkatan kompetensi dan pengembangan SDM;</p> <p>b. Memanfaatkan sistem/aplikasi pendukung dan media sosial;</p> <p>c. Pemberian <i>reward</i>/kompensasi;</p> <p>d. Menjalin kerjasama dengan pihak luar sebagai Narasumber yang berkompeten;</p> <p>e. Mengintensifkan layanan konsultasi via WAG.</p>	<p><b>STRATEGI WO :</b></p> <p>a. Pendampingan secara langsung turun ke SKPD-SKPD;</p> <p>b. Meminimalisir tugas tambahan;</p> <p>c. Mengusulkan pemberian <i>reward</i> bagi Bendahara yang rajin dan tertib.</p>
<p><b>ANCAMAN (<u>THREAT</u>) :</b></p> <p>a. Adanya rasa malu/sungkan dari para Bendahara untuk berkonsultasi. Permasalahan tidak segera ditangani berakibat pada tidak tertibnya Laporan Keuangan;</p> <p>b. Karakter dan SDM Bendahara yang bermacam-macam;</p> <p>c. Gangguan teknis pada sistem keuangan daerah;</p> <p>d. Kesalahan administrasi dalam penatausahaan keuangan daerah;</p> <p>e. Rendahnya kualitas Laporan Keuangan.</p>	<p><b>STRATEGI ST :</b></p> <p>a. Mengkomunikasikan kepada Bendahara agar tidak perlu malu/segan untuk bertanya;</p> <p>b. Membuat slogan "<b><i>Perbend Sahabat SKPD</i></b>";</p> <p>c. Meningkatkan kualitas pelayanan;</p> <p>d. Membuat sistem pengamanan aplikasi dan <i>back up data</i>;</p> <p>e. Pendampingan ditujukan pada hal yang bersifat teknis, dan titik-titik kelemahan Bendahara</p>	<p><b>STRATEGI WT :</b></p> <p>a. Mengajukan permohonan penambahan personil/aparatur ;</p> <p>b. Pembagian <i>job desk</i> yang jelas agar tidak terjadi tumpang tindih tugas dan fungsi aparatur;</p> <p>c. Mengoptimalkan durasi waktu pelaksanaan sosialisasi/bimtek yang dianggap terlalu singkat, dan lebih banyak menyediakan ruang diskusi dan tanya jawab.</p>

Dari keempat tipe strategi sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, didapatkan titik penekanan jenis strategi yang paling sesuai dengan kondisi dan kebutuhan pembinaan Bendahara adalah: (1) Memanfaatkan secara maksimal penggunaan sistem baru/aplikasi pendukung yang disediakan guna kelancaran layanan perbendaharaan dan layanan pembinaan bagi Bendahara; (2) Menjalin kerjasama dengan pihak luar sebagai Narasumber yang berkompeten untuk penyelenggaraan kegiatan Pembinaan, peningkatan kompetensi dan pengembangan SDM seluruh Bendahara di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto; (3) Memanfaatkan media komunikasi elektronik dan jejaring media sosial sebagai sarana komunikasi yang cepat dan efisien antara BPPKA dengan seluruh Bendahara (*Personal chat, E-mail, Whatsapp Group*, dan lain-lain); (4) Monitoring evaluasi dan pendampingan yang dilakukan oleh personil Bidang Perbendaharaan turun langsung ke SKPD-SKPD secara periodik; (5) Membuka kesempatan selebar-lebarnya kepada seluruh Bendahara untuk mengonsultasikan permasalahan yang dihadapi agar segera ditemukan pemecahan/solusinya, baik datang secara langsung ke kantor BPPKA maupun melalui media komunikasi elektronik dan/atau media sosial; (6) Membuat slogan “*Perbend Sahabat SKPD*”, agar Bendahara merasa nyaman untuk datang ke kantor BPPKA maupun berkonsultasi melalui media komunikasi lainnya; dan (7) Mengoptimalkan durasi waktu pelaksanaan sosialisasi/bimtek yang dianggap terlalu singkat, dan lebih banyak menyediakan ruang diskusi dan tanya jawab.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan penelitian yang telah dilakukan, maka hasil penelitian ini menunjukkan:

1. Upaya pengembangan SDM dan peningkatan kompetensi Bendahara yang telah dilaksanakan oleh Bidang Perbendaharaan BPPKA Kota Mojokerto sudah cukup baik, dengan beberapa catatan dan kendala yang ditemui yaitu: (a) Kebijakan pengelolaan keuangan daerah yang dituangkan produk hukum sudah cukup lengkap dan jelas untuk dijadikan pedoman pelaksanaan tugas-tugas kebhendaharaan oleh Bendahara SKPD; (b) Beragamnya SDM dan kemampuan Bendahara dalam memahami aturan terkait pengelolaan keuangan, mengakibatkan perlunya penentuan bentuk pembinaan yang tepat disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi di lapangan; (c) Upaya peningkatan kompetensi dan pengembangan SDM Bendahara yang diwujudkan dengan pelaksanaan bimtek/sosialisasi dianggap sudah cukup baik, tetapi perlu diperpanjang waktu pelaksanaannya agar materi yang disampaikan lebih komprehensif; (d) Sebagian besar Bendahara mengharapkan adanya pendampingan secara personal yang dilakukan oleh personil/tim dari Bidang Perbendaharaan dengan cara mendatangi SKPD tempat Bendahara bertugas. Pembinaan dilakukan terkait dengan monitoring dan evaluasi penatausahaan keuangan yang sifatnya lebih spesifik dan konkrit.
2. Strategi komunikasi efektif yang dapat diterapkan dalam pelaksanaan Pembinaan Bendahara adalah sebagai berikut: (a) Monitoring, evaluasi, dan pendampingan yang dilakukan secara langsung oleh personil/Tim dari Bidang Perbendaharaan turun ke SKPD-SKPD tertentu yang dianggap perlu untuk dilakukan pendampingan secara periodik, dan/atau memberikan pendampingan secara personal kepada Bendahara terkait pelaksanaan tugas-tugas kebhendaharaan sehari-hari; (b) Membuka kesempatan selebar-lebarnya kepada seluruh Bendahara untuk mengonsultasikan permasalahan yang dihadapi agar segera ditemukan pemecahan/solusinya, baik datang secara langsung ke kantor BPPKA maupun melalui media komunikasi elektronik dan/atau media sosial; (c) Membuat slogan “*Perbend Sahabat SKPD*”, agar Bendahara merasa nyaman untuk datang ke kantor BPPKA maupun berkonsultasi melalui media komunikasi lainnya; (d) Mengoptimalkan durasi waktu pelaksanaan sosialisasi/bimtek yang dianggap terlalu singkat, dan lebih banyak menyediakan ruang diskusi dan tanya jawab secara langsung; (e) Memanfaatkan media

komunikasi elektronik dan jejaring media sosial sebagai sarana komunikasi yang cepat dan efisien antara BPPKA dengan seluruh Bendahara (Personal chat, e-mail, Whatsapp Group, dan lain-lain); (f) Memberikan penghargaan bagi Bendahara yang tertib dalam menyampaikan Laporan bulanan secara tepat waktu, diantaranya adalah: Penyampaian Laporan SPJ Fungsional; dan Penyampaian Laporan Data Transaksi Harian. (g) Memberikan sanksi kepada Organisasi Perangkat Daerah jika bendahara pada Organisasi Perangkat Daerah tersebut tidak/ terlambat dalam menyampaikan Laporan Bulanan, yaitu berupa: (1) Teguran Secara tertulis; (2) Penundaan pencairan Tambahan Penghasilan PNS; dan/atau (3) Penundaan proses pencairan dana kegiatan dari organisasi Perangkat Daerah yang bersangkutan.

Saran dan masukan yang dapat Penulis sampaikan dari hasil penelitian ini adalah: (1) Strategi komunikasi yang saat ini telah dilakukan perlu ditingkatkan dengan membangun intensitas dan jejaring komunikasi dari berbagai media yang mudah dimanfaatkan oleh pelaku pembinaan dan para Bendahara, terutama media komunikasi elektronik dan media sosial; (2) Bagi personil BPPKA yang bertindak sebagai pelaksana pembinaan juga dituntut untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi di bidang pengelolaan keuangan, diantaranya adalah keikutsertaan dalam acara pendidikan dan pelatihan khusus, hal tersebut sangat diperlukan untuk mengimbangi terbitnya regulasi dari Pemerintah Pusat yang berkembang cukup dinamis. (3) Mengembangkan layanan konsultasi/pembinaan dengan memanfaatkan teknologi yang juga berkembang cukup dinamis saat ini, yaitu penyediaan aplikasi layanan e-clinic yang bisa diunduh oleh pihak-pihak yang berkepentingan dengan informasi terkait pengelolaan keuangan daerah.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa kelemahan dan keterbatasan yang ditemui oleh Penulis, diantaranya yaitu: (1) Beberapa informan merasa segan/malu dan kurang terbuka dalam memberikan penjelasan, sehingga Penulis kesulitan menggali lebih dalam lagi informasi yang diperlukan; (2) Subyektivitas dari informan terkait dengan pemahaman atas ketentuan pengelolaan keuangan daerah yang berbeda-beda dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasanya jawaban/ pendapat informan. Selain itu, keterbatasan juga ada pada subyektivitas peneliti terhadap interpretasi pada maksud yang sebenarnya hendak disampaikan oleh informan dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk bias masih tetap ada.

Untuk mengurangi potensi bias tersebut maka dilakukan proses triangulasi, yaitu Triangulasi Sumber dan Triangulasi Metode. Triangulasi Sumber dilakukan dengan cara konfirmasi dan/atau cross check informasi/data dengan fakta dari informan yang berbeda, dan dari hasil penelitian lainnya. Sedangkan Triangulasi Metode dilakukan dengan cara menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu wawancara dan observasi. Terbatasnya waktu penelitian yang mengakibatkan sempitnya waktu implementasi dan evaluasi terhadap hasil penelitian.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agus M Hardjana. (2003). Komunikasi Interpersonal dan Intrapersonal. Yogyakarta : Kanisius.
- dalam Noor Ariyani Rokhmah, Anggorowati, (2017), Komunikasi Efektif Dalam Praktek Kolaborasi Interprofesi Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan, Journal of Health Studies, Vol. 1, No.1, Maret 2017: 65-71.
- Alma, Buchari dan Priansa, Donni Juni. (2009). Manajemen Bisnis Syariah, Bandung : Alfabeta.
- Basith, Abdul, (2013), Filsafat Dakwah, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Cangara, Hafied. (2014). Perencanaan dan Strategi Komunikasi, Jakarta : PT Raja Grafindo.
- Deddy Mulyana, (2008), Komunikasi Efektif, Bandung : PT.Remaja Rosda Karya.

- Hamijoyo S, (2001), Konflik Sosial dengan Tindak Kekerasan dan Peranan Komunikasi, Jurnal Mediator Volume 2 Nomor 1. Bandung.
- Hanafi Abdillah, (1984), Memahami Komunikasi antar Manusia, Jakarta : Usaha Nasional.
- Moertopo, Ali, (1974), Strategi politik Nasional, Jakarta : CSIS.
- Mulyana, Deddy, (2005), Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nadler Leonard dan T.V. Rao, Diakses dalam <http://rivaoktaviyandari.blogspot.com/2018/11/pengembangan-sdm-pengertian-jenis-contoh.html>, (2018).
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah kedua kalinya dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 55 tahun 2008 tentang Tata Cara Penatausahaan dan Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Bendahara serta Penyampaianya.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 162/PMK.05/2013 tentang Kedudukan dan Tanggung Jawab Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
- Peraturan Walikota Mojokerto Nomor 66 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Mojokerto
- Roviyantie, Devi, (2011), Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah (Survei Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Tasikmalaya), Skripsi, Universitas Siliwangi, Tasikmalaya.
- Suyadi, (2013), Strategi Pembelajaran Pendidikan Karakter, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Sanjaya, Wina. (2007), Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Salusu, J. (1996), Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi non Profit, Jakarta : PT Grasindo.
- Sumantri, Mulyani dan Johar Permana, (2001), Strategi Belajar Mengajar, Bandung : C.V Maulana.
- Swasto, B. (2003). Pengembangan Sumber Daya Manusia, Bayumedia, Malang. dalam Akhmad (2016), Studi Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Jeneponto, Jurnal Administrasi Publik, Volume 6 No. 2 Tahun. 2016.
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Yin, Robert K. (2015). Studi Kasus : Desain dan Metode. Jakarta : Rajawali Pers.
- Yudhoyono, S. B. (2007). Mari, Kita Sukseskan Program Pro-Rakyat. Pidato Awal Tahun Presiden Susilo Bambang Yudhoyono. Jakarta, 31., dalam Krismiyati (2017), Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak, Jurnal Office, Vol.3, No.1, 2017.
- Yuliani, et al. (2010), Pengaruh Pemahaman Akuntansi, Pemanfaatan Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah dan Peran Internal Audit Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. Jurnal Telaah & Riset Akuntansi Vol.3 No.2 Hal 206-220, dalam Lilis Setyowati dan Wikan Isthika, (2014), Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Laporan Keuangan Daerah pada Pemerintah Kota Semarang, Jurnal Akuntansi, Proceedings SNEB, Universitas Dian Nuswantoro, Semarang, hal. 1-7.