

PENGELOLAAN MANAJEMEN KEUANGAN SABHARA

M. Asrul Aziz,
Puslitbang Polri
m.asrulaziz20@gmail.com

ABSTRAK

Pelaksanaan tugas Sabhara dalam ranah preemtif, preventif dan represif pada porsi tindak pidana ringan (Tipiring) tentunya memerlukan porsi anggaran yang proporsional. Anggaran, selain untuk pembiayaan operasional pelaksanaan tugas, juga merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan serta sebagai pedoman kerja untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Ketepatan penetapan anggaran merupakan hal penting untuk pencapaian target yang telah ditetapkan, namun seringkali fenomena yang terjadi adalah ketidaksesuaian kebutuhan dan ketersediaan anggaran. Hal tersebut juga dialami oleh fungsi Sabhara. Fokus permasalahan pada penelitian ini ditetapkan dua (2), yaitu: persepsi responden terhadap penganggaran pada fungsi Sabhara dan usulan restrukturisasi pola penganggaran pada fungsi Sabhara. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah *mix method research* dengan menggunakan teknik pengumpulan data penyebaran kuesioner, wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD) dan studi dokumen. Instrumen pengumpulan data sesuai dengan teknik pengumpulan datanya, yaitu kuesioner, panduan wawancara dan *check list* dokumen. Dari hasil analisis diperoleh fakta, keterbatasan kuantitas personel dengan kecenderungan pola penganggaran orang per hari (OH), sehingga setiap personel hanya dimungkinkan mendapat anggaran pelaksanaan kegiatan satu hari satu kali, walaupun kegiatannya lebih dari satu. Hal ini dapat diatasi dengan perubahan pola anggaran dari semula orang per hari (OH) menjadi orang per giat (OG) sesuai Kep Kapolri Nomor: 884/VI/2018 tentang Norma Indeks di Lingkungan Kepolisian khususnya dalam program Harkamtibmas dengan catatan tidak ada batasan lama waktu satu kegiatan atau satu kegiatan tidak ditetapkan lamanya 8 (delapan) jam karena 1 (satu) hari terhitung 8 jam juga.

Kata Kunci: Penganggaran, Perubahan Pola, Harkamtibmas

ABSTRACT

The implementation of Sabhara's duties in the preemptive, preventive and repressive domains in the Minor Crime (Tipiring) portion certainly requires a proportional portion of the budget. The budget, in addition to financing the operational implementation of tasks, is also a tool to assist management in the implementation of planning, coordination, supervision functions as well as a work guideline for achieving the stated goals. Accuracy in budgeting is important for achieving the targets that have been set, however, the phenomenon that often occurs is a mismatch in budget needs and availability. This is also experienced by the Sabhara function. The focus of the problem in this study is determined by two (2), namely: respondents' perceptions of the budgeting function of the Sabhara and the proposed restructuring of the budgeting pattern in the Sabhara function. The approach used in this study is a mix method research using data collection techniques, distributing questionnaires, interviews, focus group discussions (FGD) and document study. The data collection instruments were in accordance with the data collection techniques, namely questionnaires, interview guides and document check lists. From the results of the analysis, it is found that there is a limited number of personnel with a tendency to the person per day (OH) budgeting pattern, so that it is only possible for each personnel to receive a budget for carrying out an activity once a day, even though the activity is more than one. This can be overcome by changing the budget pattern from the original person per day (OH) to person per activity (OG) according to the Chief of Police Number: 884 / VI / 2018 regarding Index Norms in the Police Environment, especially in the Harkamtibmas program, provided there is no time limit one activity or one activity is not determined to be 8 (eight) hours long because 1 (one) day counts as 8 hours.

Keywords: Budgeting, Pattern Change, Harkamtibmas

PENDAHULUAN

Keamanan dan Ketertiban Masyarakat (Kamtibmas) merupakan suatu situasi yang dibutuhkan dalam mendukung pelaksanaan pembangunan. Pembangunan tidak dapat berjalan dengan baik jika Kamtibmas jika tidak ada Kamtibmas. Selain itu, rasa tentram, aman, dan damai

sebagai wujud terjaganya Kamtibmas merupakan situasi yang diharapkan oleh seluruh elemen masyarakat agar seluruh anggota masyarakat dapat beraktivitas dengan baik.

Menjaga Kamtibmas merupakan salah satu tugas *Samapta Bhayangkara* (Sabhara) sebagai *backbone* terdepan Polri, yang berfungsi melayani masyarakat dalam mencegah terjadinya kejahatan dan menjaga masyarakat agar mendapat rasa aman dan tentram. Tujuannya agar masyarakat dapat melaksanakan aktivitasnya dan terhindar dari gangguan kriminalitas. Hal itu sesuai dengan tugas dan fungsi Sabhara, yaitu melaksanakan tugas preventif terhadap pelanggaran hukum atau gangguan Kamtibmas dengan kegiatan penjagaan, pengawalan, dan patroli dengan sasaran pokoknya adalah memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, meniadakan unsur kesempatan atau peluang bagi anggota masyarakat, melaksanakan tindakan represif tahap awal terhadap berbagai bentuk gangguan Kamtibmas, dan melaksanakan penegakan hukum terbatas. Contohnya ialah tipiring dan penegakan Peraturan Daerah, pemberdayaan dukungan satwa dalam tugas operasional Kepolisian dan melaksanakan *Search And Rescue* (SAR) terbatas.

Mobilitas dan dinamika tugas fungsi Sabhara yang begitu tinggi serta beresiko, dibutuhkan dukungan sumberdaya dan kesiapan pemenuhan logistik yang memadai sebagai motivasi tugas agar tidak terjadi dan demotivasi karena dukungan yang kurang memadai. Minimnya dukungan indeks anggaran untuk operasional tersebut tidak sebanding dengan bisa berdampak pada terganggunya kelancaran biaya operasional bisa menyebabkan terganggunya kelancaran tugas-tugas pengamanan untuk pelayanan masyarakat.

Salah satu kendala yang dihadapi adalah minimnya pagu anggaran yang diterima karena dari sisi administrasi terikat oleh Kep Kapolri nomor: 884/VI/2018 tentang Norma indeks di lingkungan Kepolisian Tahun 2018 tersurat bahwa satu kali kegiatan dilaksanakan selama 8 jam (Orang/Kegiatan), artinya sama dengan Orang per Hari (OH), padahal rumusan keputusan Kapolri tersebut bila diimplementasikan di lapangan sangat menyulitkan pelaksana karena situasi dan kondisi di lapangan bisa terjadi kapan saja dan sulit diprediksi. Terlebih lagi indeks tersebut dikotak-kotak dalam berbagai zona wilayah, yaitu wilayah I (Jawa), wilayah II (Sumatera), wilayah III (Sulawesi dan Kalimantan), wilayah IV (Bali, NTT, NTB, Maluku dan Malut) dan wilayah V (Papua dan Papua Barat).

Norma indeks khusus penyelenggaraan fungsi Sabhara di wilayah III terurai seperti dibawah ini:

1. Satuan biaya pengamanan Kepolisian

Dukungan kegiatan pengamanan unjuk rasa dan pengamanan kegiatan masyarakat, norma indek:

a. Wilayah I (Jawa)

1) Uang saku Rp 16.000/orang/giat;

2) Uang makan Rp 29.000/orang/giat;

Satu kali kegiatan dilaksanakan selama **8 Jam**

b. Wilayah II (Sumatera)

1) Uang saku Rp 16.000/orang/giat;

2) Uang makan Rp 33.000/orang/giat;

Satu kali kegiatan dilaksanakan selama **8 Jam**

c. Wilayah III (Sulawesi dan Kalimantan)

1) Uang saku Rp 22.000/orang/giat;

2) Uang makan Rp 34.000/orang/giat;

Satu kali kegiatan dilaksanakan selama **8 Jam**

d. Wilayah IV (Bali, NTB, NTT, Maluku dan Malut)

1) Uang Saku Rp 22.000,-/orang/giat;

2) Uang makan Rp 39.000,-/orang/giat;

Satu kali kegiatan dilaksanakan selama **8 Jam**

e. Wilayah V (Papua dan Papua Barat)

1) Uang Saku Rp 22.000,-/orang/giat;

2) Uang makan Rp 39.000,-/orang/giat;

Satu kali kegiatan dilaksanakan selama **8 Jam**

2. Satuan biaya Turjawali

Dukungan kegiatan pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli, norma indeks:

a. Wilayah I (Jawa)

1) Uang saku Rp 18.000,-/orang/giat;

- 2) Dana Satuan Rp 5.000,-/orang/giat;
 - 3) Uang Makan Rp 29.000,-/orangt/giat.
- Satu kali kegiatan dilaksanakan selama **8 Jam**

b. Wilayah II (Sumatera)

- 1) Uang saku Rp 18.000/orang/giat;
- 2) Dana Satuan Rp 5.000,-/orang/giat;
- 3) Uang makan Rp 33.000/orang/giat.

Satu kali kegiatan dilaksanakan selama **8 Jam**

c. Wilayah III (Sulawesi dan Kalimantan)

- 1) Uang saku Rp 22.000/orang/giat;
- 2) Dana Satuan Rp 5.000,-/orang/giat;
- 3) Uang makan Rp 39.000/orang/giat.

Satu kali kegiatan dilaksanakan selama **8 Jam**

d. Wilayah IV (Bali, NTB, NTT, Maluku dan Maluku)

- 1) Uang saku Rp 22.000/orang/giat;
- 2) Dana Satuan Rp 5.000,-/orang/giat;
- 3) Uang makan Rp 39.000/orang/giat.

Satu kali kegiatan dilaksanakan selama **8 Jam**

e. Wilayah V (Papua dan Papua Barat)

- 1) Uang saku Rp 22.000/orang/giat;
- 2) Dana Satuan Rp 5.000,-/orang/giat;
- 3) Uang makan Rp 39.000/orang/giat.

Satu kali kegiatan dilaksanakan selama **8 Jam**

- 3. Satuan biaya Dana Satuan : Rp 5.000,-/orang/giat
Digunakan untuk administrasi, dan pembuatan laporan tugas.
- 4. Satuan biaya Penanganan Tindak Pidana Ringan: Rp 230,000/ kasus. *Digunakan untuk biaya ATK, Transportasi BB ke PU dan Sarana Kontak.*
- 5. Uang makan Non Organik Jaga Kawal Rp 70,000/orang/hari.

Polri harus mengutamakan fungsi *Samapta Bhayangkara* (Sabhara) sebab merupakan unsur pelaksana tugas Polri berada dibawah Kapolda langsung dan bertugas menyelenggarakan kegiatan Turjawali (*Pengaturan, Penjagaan, Pengawasan, Patroli*), Dalmas (*Pengendalian massa*), SAR (*Seacrh And Rescue*) , Bantuan Satwa (k-9).

1. Tugas Pokok Sabhara

Tugas Pokok Sabhara adalah melaksanakan fungsi Kepolisian tugas preventif terhadap pelanggaran hukum atau gangguan Kamtibmas dengan kegiatan penjagaan, pengawasan dan patroli dengan sasaran pokoknya adalah :

- a. Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.
- b. Meniadakan unsur kesempatan atau peluang bagi anggota masyarakat yang berniat melakukan pelanggaran hukum.
- c. Melaksanakan tindakan represif tahap awal serta bentuk gangguan kamtibmas.
- d. Melaksanakan penegakan hukum terbatas (Gakkumtas) contoh : tipiring dan penegakan Perda.
- e. Pemberdayaan dukungan satwa dalam tugas Opnal Kepolisian.
- f. Melaksanakan Search And Resque (SAR) terbatas.

Disamping itu secara umum bertugas :

- a. Pengaturan kegiatan masyarakat dan pemerintahan
- b. Penjagaan
- c. Pengawasan
- d. Patroli
- e. TPTKP (Tindakan Pertama Tempat Kejadian Perkara)
- f. Bansar / Bantuan SAR
- g. Dalmas (Pengendalian Massa)
- h. Negosiasi
- i. Tipiring (Tindak Pidana Ringan)

- 2. Kesatuan Samapta Bhayangkara (Sabhara) merupakan salah satu bagian dari Kepolisian Republik Indonesia yang memiliki tugas dan fungsi dalam pengawasan, penjagaan, patroli, dan pengaturan. Berdasarkan fungsi yang diembannya dapat dikatakan bila Sabhara menjadi

kesatuan yang paling sering bersentuhan dengan masyarakat dalam melindungi dan melayani. Tentu saja Sabhara menjadi kesatuan yang rentan mendapat predikat pelaku pelanggaran HAM. Namun predikat tersebut baru dapat disandang bila Sabhara tidak melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan-aturan dan kode etik kepolisian yang berlaku. Tugas Sabhara yang paling menonjol dan rentan terhadap terjadinya pelanggaran HAM adalah Pengendalian Massa (Dalmas) saat unjuk rasa.

Proses Pengendalian Manajemen Melalui Anggaran

Pengendalian manajemen sangat erat kaitannya dengan perencanaan strategi dan anggaran. Perencanaan strategi memiliki fokus kegiatan untuk periode beberapa tahun, sedangkan penyusunan anggaran terfokus pada satu tahun. Anggaran memiliki karakteristik antara lain yaitu: a) Dinyatakan dalam satuan keuangan; b) Mencakup kurun waktu satu tahun; c) Isinya mencakup komitmen manajemen; d) Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang memiliki kewenangan dan lebih tinggi daripada yang menyusunnya; e) Anggaran yang sudah disahkan tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus; f) Hasil aktual secara periodik dibandingkan dengan anggaran serta *varians* yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Manfaat anggaran antara lain adalah:

1. Memperjelas rencana strategi dan memperoleh kesepakatan bahwa anggaran merupakan dasar penilaian kinerja;
2. Fungsi perencanaan, alat perencanaan jangka pendek;
3. Fungsi koordinasi rencana dan tindakan berbagai unit/ bagian/ fungsi organisasi agar bekerja selaras tujuan organisasi;
4. Fungsi motivasi, memotivasi personel pelaksana dalam melaksanakan tugas atau mencapai tujuan.
5. Fungsi pengendalian dan evaluasi, alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen para personel organisasi.
6. Fungsi pendidikan, alat pembelajaran terkait metode bekerja secara rinci.

Beberapa hal yang berpengaruh terhadap sistem pengendalian adalah: a) Tingkat keluasaan kebijakan (*degree of discretion*); b) Tingkat kemampuan pengendalian (*degree of controllability*); c) Tingkat ketidakpastian (*degree of uncertainty*); d) Rentang waktu (*time span*).

Polri juga harus memerhatikan aspek pengelolaan, manajemen keuangan, pengendalian, dan utamanya fungsi sabhara.

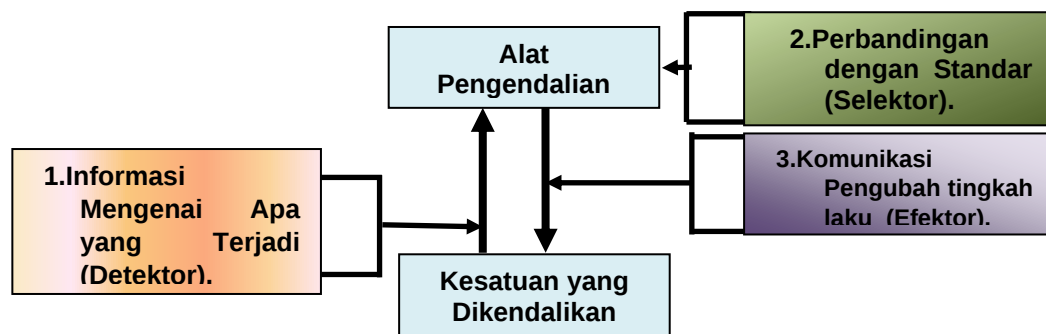
Manajemen keuangan perlu diperhatikan oleh Polri. Manajemen keuangan menyangkut kegiatan perencanaan, analisis dan kegiatan pengendalian kegiatan keuangan. Walaupun berbeda-beda dari suatu perusahaan dengan perusahaan lain, semuanya memiliki dasar yang sama. Riyanto (2001) mendefinisikan manajemen keuangan sebagai “keseluruhan aktivitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana dan menggunakan atau mengalokasikan dana tersebut.”

Seluruh instansi, baik di pemerintah pusat dan daerah, berkewajiban untuk menyusun laporan keuangan sebagai wujud akuntabilitas pengelolaan keuangan negara.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang menekankan basis kinerja dalam penganggaran, memberikan landasan yang penting bagi orientasi di Indonesia. Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara membuka koridor baru bagi penerapan basis kinerja di lingkungan instansi pemerintah. Dalam pasal 68 dan pasal 69 Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 disebutkan bahwa instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat, dapat menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas.

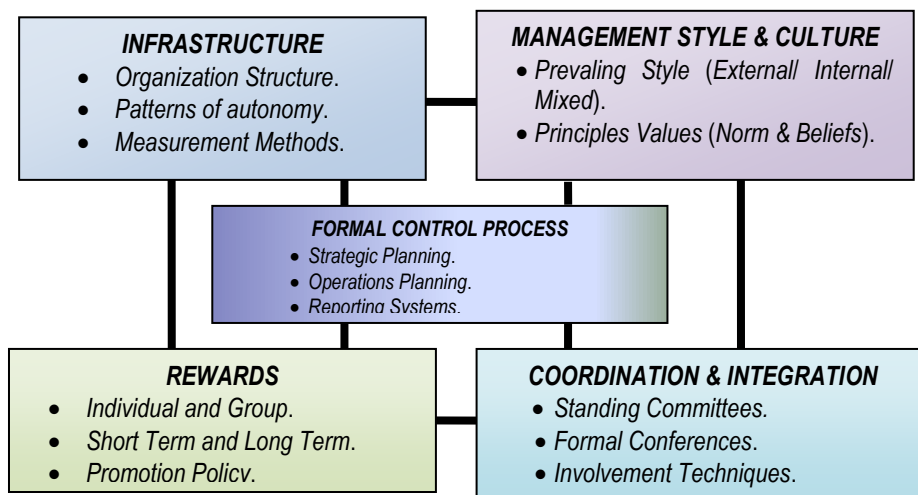
Untuk mewujudkan kinerja yang positif, diperlukannya pengendalian. Pengendalian merupakan tugas manajemen untuk memastikan bahwa tugas dilaksanakan oleh para individu, bertujuan mengukur kinerja dan pengambilan tindakan untuk memastikan tercapainya hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan. Tujuan pengendalian agar proses pelaksanaan kinerja dilakukan sesuai dengan rencana, melakukan tindakan korektif/ perbaikan jika terdapat penyimpangan dan pencapaian tujuan sesuai rencana. Pencapaian tujuan pengendalian memerlukan ketersediaan komponen-komponen penting pada sistem pengendalian, yaitu detektor, selektor dan efektor agar alat pengendalian terintegrasi dengan kesatuan yang dikendalikan¹, diilustrasikan pada Gambar 1.

¹ Robert N. Anthony, John Dearden and Norton M. Bedford. 1994. *Management Control Systems*. Diterjemahan oleh Maulana, Agus. Maulana. Jakarta: Erlangga. Halaman 7.



Gambar 1. Komponen-Komponen Penting Pada Sistem Pengendalian

Sistem pengendalian memiliki lima aspek, yaitu proses; infrastruktur; gaya manajemen dan budaya organisasi; koordinasi dan integrasi; penghargaan.² Hal itu diilustrasikan pada Gambar 2.



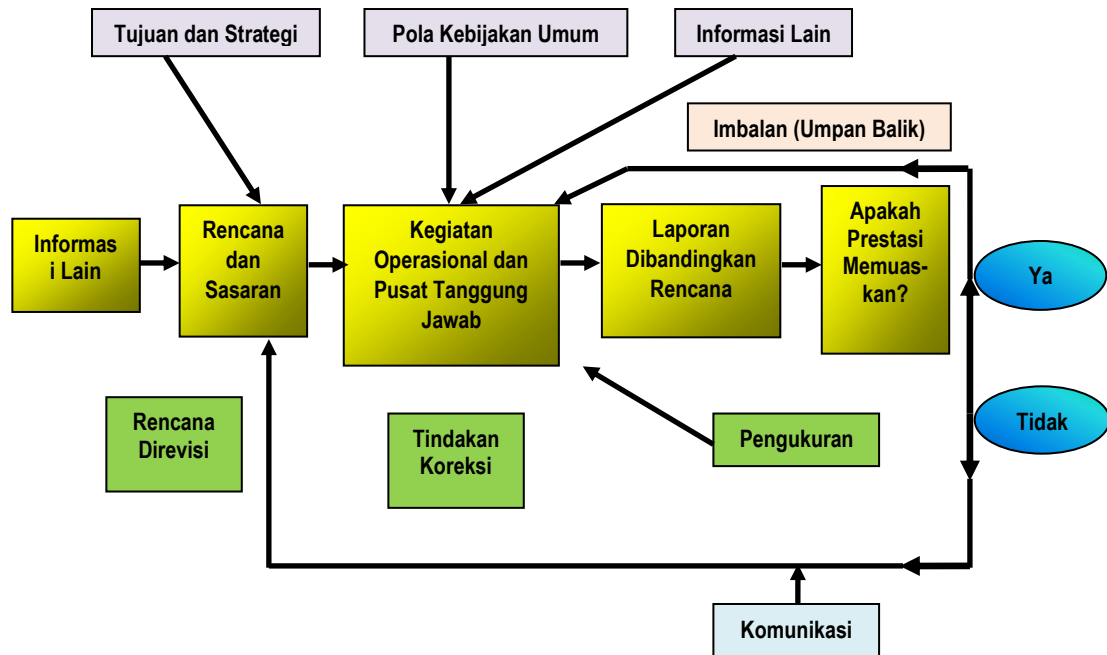
Gambar 2. Formal Control Systems

Perancangan sistem pengendalian yang tepat melalui tiga tahap proses pengendalian, yaitu: Tindakan perencanaan (*planning action*); Pelaksanaan tindakan (*execution of action*); Evaluasi tindakan (*evaluation of action*). Ketiga tahap proses pengendalian manajemen secara implisit juga berfungsi sebagai: Proses memotivasi; Proses mendeteksi kesalahan; Proses memperbaiki kesalahan. Oleh sebab itu, maka cakupan pengendalian manajemen meliputi: Struktur; Penataan organisasi; Wewenang; Tanggung jawab; Konsepsi informasi. Penetapan atau penyusunan sistem pengendalian harus mempertimbangkan beberapa faktor, yaitu: Lingkungan; Tingkat kecenderungan organisasi lepas kendali; Ketersediaan alat-alat pengendalian yang spesifik dan sesuai. Beberapa langkah pengendalian meliputi:

1. Menentukan standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian;
2. Mengukur hasil yang telah dicapai;
3. Membandingkan hasil dengan standar dan menentukan tingkat penyimpangan jika ada;
4. Melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai rencana.

² Maciariello, Joseph A. and Calvin J. Kirby. 1994. *Management Control Systems*. Second Edition. New Jersey: Englewood Cliffs. P. 9.

Pada sistem pengendalian, terdapat dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu: variabel kunci (*key variable*) dan variabel pengecualian (*exception variables*). Selain itu, proses pengendalian selayaknya memperhatikan arus informasi dalam proses pengendalian³, diilustrasikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Arus Informasi dalam Proses Pengendalian

Sistem pengendalian manajemen harus memperhatikan secara tepat terhadap program yang akan dipilih; penganggaran yang digunakan untuk membackup program yang telah ditetapkan; metode operasi dan pengukuran; metode pelaporan dan analisis. Analisis digunakan untuk mereview atau mendesain program yang akan ditetapkan selanjutnya⁴, yang dapat diilustrasikan pada Gambar 4.

³ Robert N. Anthony, John Dearden and Norton M. Bedford. 1994. *Management Control Systems*. Diterjemahan oleh Maulana, Agus. Maulana. Jakarta: Erlangga. Halaman 157.

⁴ Robert N. Anthony, John Dearden and Norton M. Bedford. 1994. *Management Control Systems*. Diterjemahan oleh Maulana, Agus. Maulana. Jakarta: Erlangga. Halaman 28.



Gambar 4. Tahap-Tahap Sistem Pengendalian Manajemen

METODE

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui metode triangulasi. Data primer dan sekunder dikompilasi, yang selanjutnya dianalisis berdasarkan analisis:

1. kualitatif deskriptif untuk data hasil penelitian kualitatif;
2. analisis menggunakan statistik deskriptif untuk data hasil penelitian kuantitatif.

HASIL

A. Kendala pelaksanaan tugas fungsi Sabhara dalam perspektif aspek perilaku penyusunan anggaran

Pelaksanaan tugas pada fungsi Sabhara terkendala oleh beberapa faktor, antara lain adalah keterbatasan kuantitas personel, kompetensi, sarana prasarana dan anggaran. Penetapan target kerja yang realistis dan rasional, sesuai dengan kondisi faktor internal merupakan kondisi ideal dalam pencapaian target kerja. Aspek perilaku penyusunan anggaran merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi ketepatan penetapan target kerja.

Oleh sebab itu analisis terhadap aspek perilaku penyusunan anggaran menjadi bagian penting dalam mewujudkan layanan prima Kepolisian bidang tugas Sabhara. Aspek perilaku penyusunan anggaran dalam penelitian ini ditinjau dari 6 (enam) aspek, yaitu 1) partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, 2) tingkat kesulitan pencapaian target anggaran, 3) keterlibatan pimpinan puncak, 4) kejelasan tujuan anggaran, 5) umpan balik anggaran, 6) evaluasi anggaran.

1. Kendala pelaksanaan tugas fungsi Sabhara dalam perspektif aspek perilaku penyusunan anggaran di Polda Jawa Barat

a. Partisipasi dalam Proses Penyusunan Anggaran

Dilihat dari tingkat partisipasi Sabhara, manajemen pengelolaan anggaran atau keuangan khususnya dalam penyusunan anggaran (*budgeting*) kegiatan Sabhara, diperoleh informasi bahwa tingkat partisipasinya tercatat baru 27.4% yang menyatakan selalu dan sering dilibatkan. Sedangkan 72.6% responden menyatakan jarang dan tidak pernah diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran fungsi Sabhara.

Tabel 1 dibawah ini memberikan gambaran secara lengkap tingkat partisipasi/keterlibatan fungsi Sabhara dalam proses penyusunan anggaran kegiatan operasional Sabhara.

Tabel 1. Partisipasi Fungsi Sabhara dalam Proses Penyusunan Anggaran di Polda Jawa Barat

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban								Jumlah Total
		a		b		c		d		
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1.	Saya terlibat dalam proses penyusunan anggaran fungsi Sabhara	26	11.0	12	5.1	36	15.3	162	68.6	236
2.	Saya diminta pendapat terkait usulan jenis biaya untuk pelaksanaan tugas Sabhara pada saat penyusunan anggaran	22	9.3	20	8.5	48	20.3	146	61.9	236
3.	Saya diminta melampirkan laporan biaya riil pelaksanaan tugas fungsi Sabhara pada saat pertanggungjawaban keuangan	92	39.0	22	9.3	37	15.7	85	36	236
TOTAL		140	19.8	54	7.6	121	17.1	393	55.5	708
KECENDERUNGAN PENILAIAN		POSITIF 27.4%				NEGATIF 72.6%				100%

Sumber: Hasil jawaban kuesioner, diolah tim peneliti

Tabel 1 menunjukkan ada perbedaan setiap Polres dalam pengelolaan manajemen keuangan fungsi Sabhara karena satker fungsi Sabhara dalam proses penyusunan anggaran hampir 18% tidak dilibatkan. Artinya, Kepala Bagian Perencanaan yang menyelesaikan tugas penyusunan anggaran satker Sabhara. Namun dalam laporan pertanggungjawaban keuangan fungsi Sabhara harus melampirkan biaya riil pelaksanaan tugas fungsi Sabhara sehingga tidak jarang ada perbedaan antara DIPA dengan biaya kegiatan yang dilaksanakan oleh fungsi Sabhara. Apabila terjadi kekurangan anggaran pelaksanaan tugas fungsi Sabhara maka anggarannya diambilkan dari Dukopss atau Bagops Polres.

Hal ini diperkuat oleh salah satu nara sumber/informan fungsi Sabhara sebagai berikut:

“Satker pengembian fungsi Sabhara sudah mengusulkan jenis biaya atau anggaran kegiatan yang ideal dalam melaksanakan kegiatan operasional Sabhara ke bagian perencanaan Polres. Namun dalam rakernis tingkat Polres dan tingkat Polda belum tentu disetujui usulan anggaran tersebut karena PAGU anggarannya sudah ditetapkan untuk fungsi masing-masing satker, jika kekurangan anggaran biaya kegiatan biasanya diambilkan dari Dukops Polres”.⁵

Hal itu mengakibatkan satker fungsi Sabhara mengalami kesulitan atau kendala dalam memaksimalkan target tugas yang harus dilaksanakan oleh fungsi Sabhara, baik berkaitan dengan aspek personel, sarana prasarana, pemeliharaan dan perawatan kendaraan roda empat serta pengelolaan anggaran dan keuangan.

b. Tingkat Kesulitan Pencapaian Target Anggaran

Dalam bidang manajerial, fungsi Sabhara menghadapi masalah atau kesulitan terutama dalam mengelola keuangan kegiatan Sabhara karena ada ketidaksesuaian antara ketersediaan anggaran dengan kebutuhan kegiatan fungsi Sabhara. Keempat tugas pokok

⁵ Informan

Sabhara mengalami kendala apabila seluruh tupoksi Sabhara dilaksanakan secara maksimal karena kekurangan anggaran dalam melaksanakan seluruh kegiatan.

Disparitas antara anggaran dan kebutuhan Sabhara masih relatif tinggi hal ini terlihat pada tabel-2, tercatat 36.8% anggaran yang sesuai kebutuhan dan 63.2% anggaran belum sesuai kebutuhan atau kekurangan biaya. Artinya, anggaran yang melekat pada fungsi Sabhara sesuai kebutuhannya baru sekitar 37%, masih kekurangan anggaran 63% untuk melaksanakan kegiatan Sabhara, walaupun dalam pelaksanaan kegiatan dapat dukungan biaya dari anggaran lain.

Berkenaan dengan kesulitan atau kendala, ketidaksesuaian antara kebutuhan dan anggaran keuangan di atas, informan/nara sumber mengatakan sebagai berikut:

“Fungsi Sabhara setiap tahun diminta mengusulkan jenis biaya untuk kegiatan operasional Sabhara dalam rangka penyusunan indeks tahunan yang diserahkan ke bagian perencanaan (bagren) dan keuangan tetapi cenderung ‘protap’ atau formalitas, sebab kenaikan indeksnya rata-rata hanya 10 persen dari tahun sebelumnya, begitu pula jenis kegiatannya cenderung sama dengan tahun-tahun sebelumnya. Jenis mata anggarannya yang melekat pada fungsi Sabhara hanya ‘quickwins’ 1, 3, dan 6, sementara kebutuhan kegiatan tugas Sabhara tidak hanya itu sehingga dilapangan sering mengalami kendala faktor anggaran”.⁶

Menurut salah satu informan/nara sumber dari Sabhara ada beberapa kegiatan yang mengalami kendala atau kesulitan dalam pelaksanaan kegiatannya karena faktor keuangan/anggaran yaitu :

“Kebutuhan pelaksanaan tugas Sabhara yang tidak didukung DIPA antara lain pengamanan kegiatan masyarakat, seperti pesta hajatan, hari keagamaan, pertandingan olah raga, kunjungan pejabat pemerintah, tempat hiburan dan rekreasi, unjuk rasa/demonstrasi; pengawalan seperti mengawal rombongan pengunjuk rasa, rombongan pejabat, tahanan, dan lain-lain; kegiatan operasi tipiring anggarannya tidak mencukupi bahkan pernah tidak ada sama sekali.”⁷

c. Keterlibatan Pimpinan Puncak

Keterlibatan pimpinan dalam penyusunan anggaran Sabhara relatif tinggi, yakni 54.2% responden mengatakan pimpinan mereka selalu terlibat dan 19.5% sering terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Ini artinya keterlibatan pimpinan puncak (KaPolres/Kabagren) cukup besar dalam menentukan anggaran fungsi Sabhara karena mencapai 73.7% atau dapat dikatakan positif dalam konteks proses penetapan anggaran.

Sementara itu 26.3% responden mengatakan jarang dan tidak pernah pimpinan puncak terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Pendapat responden ini menggambarkan bahwa cenderung sedikit pimpinan yang tidak terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Tingkat keterlibatan pimpinan puncak dalam proses penyusunan anggaran tersebut secara rinci dijelaskan dalam tabel-2.

Tabel 2. Keterlibatan Pimpinan Puncak dalam Penyusunan Anggaran di Polda Jawa Barat

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban								Jumlah Total
		a		b		c		d		
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1.	Pimpinan saya terlibat dalam proses penyusunan anggaran	128	54.2	46	19.5	33	14.0	29	12.3	236
KECENDERONGAN PENILAIAN		POSITIF 73.7 %				NEGATIF 26.3%				100 %

Sumber: Hasil jawaban kuesioner, diolah tim peneliti

Keterlibatan para pimpinan dalam mekanisme penyusunan anggaran fungsi Sabhara disampaikan pula oleh informan/narasumber penelitian sebagai berikut :

⁶ Informan

⁷ Informan

“Kepala Biro perencanaan di tingkat Polda terlibat aktif dalam penyusunan anggaran setiap fungsi satker, fungsi satker Sabhara selalu diminta untuk mengajukan atau mengusulkan kebutuhan riil atau ideal kegiatan Sabhara baik kebutuhan di tingkat Polda maupun tingkat Polres supaya pelayanan prima dapat terwujud. Namun, usulan tersebut belum tentu disetujui oleh Asrena Mabes.”⁸

Senada dengan hal di atas informan/narasumber lain menjelaskan soal keterlibatan pimpinan puncak dalam penyusunan anggaran sebagai berikut.

“Kabag perencanaan selama ini aktif minta usulan/pengajuan anggaran dan jenis kegiatan yang akan dilaksanakan oleh masing-masing satker Polres termasuk satker fungsi Sabhara. Namun sering usulan yang ideal/rasional untuk dapat melaksanakan seluruh kegiatan Sabhara sesuai dengan tugas pokoknya dalam rakernis tidak jarang dipatahkan atau usulannya kurang didengar sehingga satker fungsi Sabhara harus menerima anggaran yang sudah ditetapkan pimpinan.”⁹

d. Kejelasan Tujuan Anggaran

Permasalahan manajemen pengelolaan keuangan fungsi Sabhara tidak hanya berkaitan dengan aspek kebutuhan anggaran, tetapi aspek ketepatan anggaran dengan tujuan kegiatan dan tingkat rasionalitas (kesesuaian). Faktor penting dalam penyusunan anggaran fungsi Sabhara yang perlu diperhatikan adalah tingkat kejelasan tujuan anggaran untuk melaksanakan kegiatan. Hasil penelitian menunjukkan penyusunan anggaran Sabhara sudah cukup tepat atau tingkat kejelasan tujuan anggaran tercatat mencapai 62.9%. Hal ini menunjukkan dalam penyusunan anggaran berarti cukup bagus atau positif karena cenderung sesuai dengan tujuan anggaran dan tujuan anggarannya telah disajikan dalam bentuk tertulis secara detail.

Adapun responden yang menyatakan bahwa kejelasan anggaran kurang sesuai dengan tujuan, tidak dijelaskan secara tertulis dan detail tercatat 37.1% responden. Hal inilah yang perlu menjadi perhatian para pimpinan karena cenderung negatif. Artinya, penyusunan anggarannya belum sesuai dengan tujuan anggaran dan belum disajikan dalam bentuk tertulis secara rinci.

Selain itu yang perlu mendapatkan perhatian adalah pelaksanaan tugas Sabhara yang telah didukung oleh DIPA. Tetapi anggarannya tidak mencukupi atau sesuai kebutuhan riil di lapangan meskipun kegiatannya tetap dilaksanakan sesuai target yang telah ditetapkan. Hal ini ditemukan dalam penelitian Sabhara di berbagai wilayah penelitian, sebagaimana penjelasan informan/nara sumber sebagai berikut.

“Fungsi Sabhara dalam melaksanakan tugas pokoknya selama ini dapat berjalan dengan baik tetapi sebenarnya mengalami kendala anggaran dalam pelaksanaan kegiatan karena tidak sesuai dengan kebutuhan operasional/riil seperti patroli rutin di jalan raya, pemukiman penduduk, perumahan, gatur lantas, turjawali dan lain-lain.”¹⁰

e. Umpan Balik Anggaran

Dalam penelitian fungsi Sabhara ini umpan balik cenderung belum dirasakan oleh pimpinan ataupun satker Sabhara sebab respon pertanggungjawaban penyerapan anggaran dalam melaksanakan tugas-tugas Sabhara masih dalam konteks pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan atau penyerapan anggaran rutin sebagaimana yang tertuang dalam DIPA. Manfaat (*outcome*) program/kegiatan cenderung belum dirasakan kendati umpan balik kegiatan Sabhara yang berbentuk pertanggungjawaban keuangan relatif bagus atau positif. Hal ini ditunjukkan dalam tabel 3 bahwa pertanggungjawaban keuangan Sabhara mencapai 76.9% sudah sesuai dengan DIPA dan 23.1.4% kurang sesuai dengan yang tertuang dalam DIPA. Artinya, inilah yang cenderung dapat dikatakan negatif.

Salah satu bentuk supervisi yang dilakukan pimpinan agar mendapatkan umpan balik dari kegiatan Sabhara ialah pemimpin mempertanyakan tingkat kejujuran pengelola anggaran atau pertanggungjawaban penggunaan keuangan. Pemimpin berdasarkan data

⁸ Informan

⁹ Informan

¹⁰ Informan

dalam tabel 3 selama ini mempertanyakan tingkat kejujuran pelaksanaan kegiatan Sabhara. Tercatat 70.6 % pemimpin selalu dan sering menanyakan kejujuran Sabhara dan 29.4% jarang dan tidak pernah mempertanyakan tingkat kejujuran fungsi Sabhara dalam melaksanakan tugas dan pertanggungjawaban anggaran.

Gambaran umpan balik manajemen anggaran Sabhara secara rinci dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3. Umpan Balik Pengelolaan Anggaran Sabhara di Polda Jawa Barat

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban								Jumlah Total
		a		b		c		d		
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1.	Respon terhadap pertanggungjawaban anggaran pelaksanaan tugas Sabhara yang saya ajukan	79	33.5	52	22.0	92	39.0	13	5.5	236
2.	Pimpinan mempertanyakan pertanggungjawaban anggaran yang persis sama dengan anggaran DIPA	106	44.9	42	17.8	56	23.6	32	13.6	236
3.	Pimpinan mempertanyakan kejujuran saya dalam membuat pertanggungjawaban anggaran	100	42.4	51	21.6	36	15.3	49	20.8	236
4.	Pimpinan secara detail mempertanyakan item (pos) biaya pelaksanaan tugas yang saya lakukan, namun belum tercover anggaran DIPA	50	21.2	32	13.6	94	39.8	60	25.4	236
TOTAL		335	35.5	177	18.75	278	29.42	154	16.32	944
KECENDERUNGAN PENILAIAN		POSITIF 54.25%				NEGATIF 45.75%				100%

Sumber: Hasil jawaban kuesioner, diolah tim peneliti

Tabel 3 di atas juga menunjukkan mata anggaran atau pos anggaran kegiatan yang belum didukung oleh DIPA tetapi dilaksanakan kegiatannya oleh fungsi Sabhara. Responden mengatakan tercatat 52.6% pemimpin secara detail selalu dan sering menanyakan dan 47.4% pemimpin jarang dan tidak pernah menanyakan hal tersebut.

Berdasarkan penelitian lapangan, tidak hanya masalah mata anggaran atau pos anggaran yang belum didukung oleh DIPA, tetapi lebih dari itu yang lebih substansial dalam manajemen anggaran atau pengelolaan keuangan, yaitu persoalan pertanggungjawaban keuangan Sabhara dalam pelaksanaan tugas, dianggarkan per orang per kegiatan atau per orang per hari sebab keduanya berimplikasi pada manajemen pengelolaan keuangan dan Perwabkeu.

Berkenaan dengan masalah pengelolaan keuangan Sabhara, pilihan antara per kegiatan per orang atau anggaran per hari per orang informan/nara sumber mengatakan.

“Kegiatan pengamanan masyarakat dan turjawali lebih tepat apabila dianggarkan per orang per kegiatan, sedangkan untuk kegiatan jaga kawal lebih baik dianggarkan per orang per hari. Manajemen pengelolaan keuangan semacam itu akan bisa menyerap anggaran yang telah ditetapkan dalam DIPA karena jumlah personel Sabhara di wilayah Polres belum mencukupi dan indeksinya masih belum memadai sesuai kebutuhan tugas”.¹¹

f. Evaluasi dan Monitoring Anggaran

Evaluasi merupakan kegiatan terakhir dalam proses manajemen atau dalam ranah manajemen disebut pengawasan (controlling) yang dalam praktik manajemen atau tata kelola organisasi sering disebut monitoring dan evaluasi (monev). Kegiatan monitoring dan evaluasi didalam organisasi Kepolisian tingkat Polda dan Polres relatif cukup baik. Hal ini ditunjukkan dalam tabel 4 bahwa monitoring dan evaluasi dilaksanakan secara periodik terhadap penyerapan dan pertanggungjawaban anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian yang disajikan pada tabel 4 diperoleh informasi bahwa kegiatan evaluasi anggaran secara periodik di wilayah Polda Jawa Barat telah mencapai 45.75%, baik evaluasi pertanggungjawaban anggaran ataupun revisi anggaran. Namun, yang perlu dicatat terdapat pula 54.25% yang tidak dilakukan evaluasi anggaran secara periodik ataupun revisi anggaran dengan alasan perubahannya tidak akan banyak, birokrasinya cukup panjang, dan lain-lain.

Secara rinci evaluasi anggaran Sabhara disajikan dalam tabel 4.

Tabel 4. Evaluasi dan Monitoring Anggaran Sabhara di Polda Jawa Barat

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban								Jumlah Total
		a		b		c		d		
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1.	Secara periodik dilakukan evaluasi terhadap terhadap pertanggungjawaban anggaran	81	34.3	38	16.1	74	31.4	43	18.2	236
2.	Revisi anggaran dilakukan pada tahun anggaran belum selesai jika terjadi ketidaksesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan anggggaran	55	23.3	42	17.8	95	40.3	44	18.6	236
TOTAL		136	28.8	80	16.95	169	35.85	87	18.4	472
PENILAIAN		POSITIF 45.75%				NEGATIF 54.25%				100%

Sumber: Hasil jawaban kuesioner, diolah tim peneliti

g. Manajemen Pengelolaan Anggaran

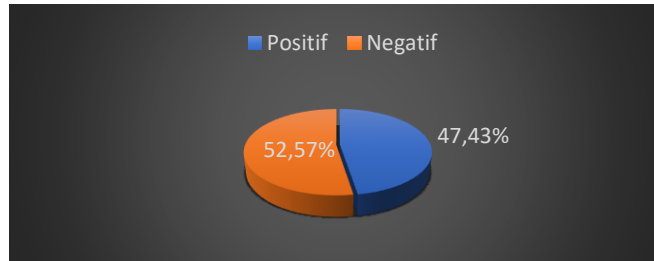
Mekanisme penyusunan anggaran fungsi Sabhara dan manajemen pengelolaan keuangan Sabhara pada dasarnya sudah benar karena menggunakan pendekatan *bottom up*. Artinya, usulan anggaran mulai dari bawah tingkat Polsek, tingkat Polres, Polda, sampai dengan Mabes. Namun dalam manajemen pengelolaan keuangan fungsi Sabhara mekanisme penetapannya cenderung menggunakan pendekatan *top down*, dalam arti pagu ideal yang diusulkan atau diperlukan sering berbeda dengan pagu definitif dalam DIPA. Karena itu, sering muncul kegiatan Sabhara yang tidak didukung oleh anggaran,

¹¹ Informan

menghadapi kendala dan anggarannya cenderung tidak sesuai kebutuhan riil walaupun telah didukung oleh DIPA.

Gambaran mengenai proses manajemen penganggaran (*budgeting*) dan pengelolaan keuangan fungsi Sabhara disajikan secara rinci dalam diagram 1.

Diagram 1. Manajemen Pengelolaan Anggaran Sabhara di Polda Jawa Barat



Sumber: Hasil jawaban kuesioner, diolah tim peneliti

Diagram 1 menggambarkan mekanisme atau proses penganggaran dan pengelolaan keuangan yang selama ini dilaksanakan oleh fungsi Sabhara. Pada diagram tersebut juga ditunjukkan berbagai aspek manajerial yang berkaitan dengan manajemen keuangan Sabhara mulai dari aspek perencanaan, pelaksanaan, evaluasi atau monev, umpan balik dan kendala yang dihadapi fungsi Sabhara dalam mengelola keuangan untuk memaksimalkan tugas pokok yang diembannya. Secara komprehensif pengelolaan manajemen keuangan Sabhara di Polda Jawa Barat tidak terjadi disparitas cukup berarti antara anggaran dengan biaya pelaksanaan kegiatan sebab penilaiannya yang positif tercatat 47.43% dan yang negatif 52.57%.

Data semacam itu pada dasarnya menggambarkan manajemen pengelolaan keuangan Sabhara cenderung positif. Artinya, antara anggaran yang ditetapkan dengan tingkat kebutuhan anggaran perbedaannya tidak terlalu jauh. Hal ini terjadi karena anggaran Sabhara tidak semuanya melekat pada fungsi Sabhara, namun juga melekat pada fungsi lain, seperti harwat di bagian logistik, diklat di bagian sumda, dan lain-lain. Faktor inilah yang mendorong penilaian pengelolaan keuangan Sabhara cenderung negatif hingga 53%.

Manajemen pengelolaan keuangan sebagaimana di atas ditegaskan oleh informan/nara sumber sebagai berikut.

“Anggaran kegiatan fungsi Sabhara tidak semua melekat pada DIPA Sabhara tetapi beberapa anggaran munculnya di fungsi lain, pendidikan dan pelatihan dianggarkan di bagian Sumberdaya Manusia pelaksanaanya di SPN, anggaran pemeliharaan dan perawatan kendaraan roda empat patroli dan taktis Sabhara dianggarkan di bagian logistik, kekurangan anggaran kegiatan tetapi harus dilaksanakan dibiayai oleh dukops Polres”.¹²

Informasi di atas memberikan gambaran lebih jelas bahwa anggaran fungsi Sabhara tidak semuanya melekat di Satuan Sabhara. Anggaran yang melekat adalah kegiatan quick wins 1,3, dan 6. Selain itu, yang perlu mendapat perhatian dalam manajemen penganggaran ialah anggaran kegiatan Sabhara yang dilaksanakan oleh fungsi Sabhara, tetapi sama sekali tidak didukung oleh keuangan/anggaran, yaitu pelatihan rutin dalmas dan kesamaptaan.

Adanya kegiatan Sabhara yang tidak didukung oleh anggaran tersebut dijelaskan oleh salah satu informan/nara sumber sebagai berikut.

“Fungsi Sabhara ada kegiatan rutin yang dilaksanakan setidaknya seminggu dua kali yaitu pelatihan dalmas dan kesamaptaan. Latihan ini bukan bagian dari pelatihan yang dilaksanakan oleh bagian sumda namun latihan yang melekat pada Sabhara untuk meningkatkan ketrampilan dan kesiapan apabila diperlukan untuk

¹² Informan

kegiatan pengamanan tertentu, tetapi tidak ada anggaran sama sekali setiap latihan baik untuk minum, snack, ataupun yang lain”.¹³

2. Kendala pelaksanaan tugas fungsi Sabhara dalam perspektif aspek perilaku penyusunan anggaran di Polda Bangka Belitung

a. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Apabila dilihat dari tingkat partisipasi fungsi Sabhara berkaitan dengan manajemen pengelolaan keuangan, khususnya dalam penyusunan anggaran (*budgeting*) hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat partisipasinya cenderung masih rendah atau negatif karena baru mencapai 19,8%.

Selain itu, 69.7% responden menyatakan jarang dan tidak pernah diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran fungsi Sabhara itu sendiri. Ini artinya fungsi Sabhara dalam proses penyusunan anggaran kurang dilibatkan. Manajemen pengelolaan keuangan fungsi Sabhara cenderung negatif dipandang dari aspek *budgeting (planning)* proses penyusunan anggaran karena responden hampir 70% mengatakan jarang dan tidak dilibatkan.

Keterlibatan fungsi Sabhara dalam proses penyusunan anggaran terungkap hanya 12.6% yang selalu dan sering dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran. Sementara itu, 83,3% responden mengatakan jarang dan tidak pernah dilibatkan dalam penyusunan anggaran. Fungsi Sabhara pada dasarnya selalu dan sering diminta mengusulkan jenis biaya/anggaran pelaksanaan tugas Sabhara walaupun tercatat baru 14.2%, sedangkan 85.8% responden mengatakan jarang dan tidak pernah diminta mengajukan usulan biaya pelaksanaan tugas.

Namun dalam laporan pertanggungjawaban keuangan fungsi Sabhara harus melampirkan biaya riil pelaksanaan tugas fungsi Sabhara sehingga tidak jarang ada perbedaan antara DIPA dengan biaya kegiatan yang dilaksanakan oleh fungsi Sabhara. Hal ini diperkuat oleh salah satu nara sumber/informan fungsi Sabhara sebagai berikut.

“Fungsi Sabhara sudah mengusulkan jenis biaya/anggaran ideal kegiatan operasional Sabhara ke bagian perencanaan Polres. Namun dalam rakernis tingkat Polres dan tingkat Polda, belum tentu disetujui usulan anggaran tersebut karena pagu anggaran sudah ditetapkan untuk fungsi masing-masing satker.”¹⁴

Berkenaan dengan hal di atas informan/narasumber lain mengatakan sebagai berikut.

“Fungsi Sabhara setiap tahun diminta mengusulkan jenis biaya untuk kegiatan operasional Sabhara dalam rangka penyusunan indeks tahunan yang diserahkan ke bagian perencanaan (bagren) dan keuangan. Tetapi cenderung “protap” atau formalitas. Kenaikan indeksnya hanya berkisar 10 persen dari tahun sebelumnya. Begitu pula jenis kegiatannya cenderung sama dengan tahun-tahun sebelumnya, bahkan dapat dikatakan jenis mata anggaran *quickwins* 1,3, dan 6.”¹⁵

Hasil penelitian sebagaimana tersebut di atas akan terlihat lebih dalam apabila kita mencermati tingkat kesulitan anggaran karena faktor ketersediaan (pagu) yang telah ditetapkan dengan kebutuhan riil anggaran fungsi Sabhara.

b. Tingkat Kesulitan Pencapaian Target Anggaran

Pada dasarnya fungsi Sabhara menghadapi kendala atau kesulitan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Kendala ini berkaitan dengan aspek manajerial, terutama dalam mengelola keuangan kegiatan Sabhara karena sebab terdapat ketidaksesuaian antara ketersediaan anggaran dengan kebutuhan fungsi Sabhara dan masalah kekurangan anggaran apabila seluruh tupoksi Sabhara dilaksanakan secara maksimal.

Disparitas antara anggaran dan kebutuhan Sabhara masih relatif tinggi. Tercatat 48.4% anggaran yang sesuai dengan kebutuhan dan 51.6% anggaran belum sesuai dengan kebutuhan atau kekurangan. Artinya, anggaran yang melekat pada fungsi Sabhara sesuai

¹³ Informan

¹⁴ Informan

¹⁵ Informan

kebutuhannya baru sekitar 48% sehingga masih kekurangan anggaran 52% untuk melaksanakan kegiatan Sabhara, walaupun dalam pelaksanaan kegiatan mendapat dukungan biaya dari anggaran lain.

Berkenaan dengan kesulitan atau kendala, ketidaksesuaian antara kebutuhan dan anggaran keuangan di atas, informan/nara sumber mengatakan sebagai berikut:

“Fungsi Sabhara setiap tahun diminta mengusulkan jenis biaya untuk kegiatan operasional Sabhara dalam rangka penyusunan indeks tahunan yang diserahkan ke bagian perencanaan (bagren) dan keuangan, tetapi cenderung memenuhi kelengkapan administrasi, sebab kenaikan indeksnya rata-rata hanya 10 persen dari tahun ke tahun. Begitu pula jenis kegiatannya cenderung sama dengan tahun-tahun sebelumnya. Jenis mata anggarannya yang melekat pada fungsi Sabhara hanya *quickwins* 1, 3, dan 6. Sementara itu, kebutuhan kegiatan tugas Sabhara tidak hanya itu sehingga di lapangan sering mengalami kendala faktor keuangan.”¹⁶

Menurut salah satu informan/narasumber dari Sabhara ada beberapa kegiatan yang mengalami kendala atau kesulitan dalam pelaksanaan kegiatannya karena faktor keuangan/anggaran.

“Kebutuhan pelaksanaan tugas Sabhara yang tidak didukung DIPA antara lain pengamanan kegiatan masyarakat seperti pesta hajatan, hari keagamaan, pertandingan olah raga, kunjungan pejabat pemerintah, tempat hiburan dan rekreasi, unjuk rasa/demonstrasi; pengawalan seperti mengawal rombongan pengunjuk rasa, rombongan pejabat, tahanan, dll.; kegiatan operasi tipiring anggarannya tidak mencukupi bahkan pernah tidak ada sama sekali.”¹⁷

c. Keterlibatan Pimpinan Puncak

Proses penyusunan anggaran fungsi Sabhara berdasarkan hasil penelitian selama ini telah melibatkan semua fungsi yang ada di tingkat Polres dan Polda, peran Karo Perencanaan, Kabag Perencanaan dan para pimpinan di masing-masing satker relatif tinggi. Tabel 5 menunjukkan tingkat keterlibatan para pimpinan dalam menyusun anggaran fungsi Sabhara, 72.1% pimpinan level atas di kesatuan masing-masing ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran (*budgeting*).

Data menunjukkan bahwa pimpinan yang tidak terlibat dalam penyusunan anggaran Sabhara hanya 27.9%. Hal ini menegaskan bahwa keterlibatan pimpinan dalam proses penyusunan anggaran cenderung positif karena pimpinan yang tidak berpartisipasi aktif atau negatif jauh lebih rendah dibanding yang terlibat aktif. Tabel 5 memberikan informasi mengenai tingkat keterlibatan para pimpinan dalam mekanisme penyusunan anggaran Sabhara.

Tabel 5. Keterlibatan Pimpinan Puncak dalam Penyusunan Anggaran di Polda Babel

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban								Jumlah Total
		a		b		c		d		
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1.	Pimpinan saya terlibat dalam proses penyusunan anggaran	108	56.8	29	15.3	23	12.1	30	15.8	190
KECENDERUNGAN PENILAIAN		POSITIF 72.1 %				NEGATIF 27.9 %				100%

Sumber: Hasil jawaban kuesioner, diolah tim peneliti

Keterlibatan para pimpinan dalam mekanisme penyusunan anggaran fungsi Sabhara disampaikan pula oleh informan/narasumber penelitian sebagai berikut.

“Kepala Biro perencanaan di tingkat Polda terlibat aktif dalam penyusunan anggaran setiap fungsi satker. Fungsi satker Sabhara selalu diminta untuk

¹⁶ Informan

¹⁷ Informan

mengajukan atau mengusulkan kebutuhan riil atau ideal kegiatan Sabhara baik kebutuhan di tingkat Polda maupun tingkat Polres supaya pelayanan prima dapat terwujud. Namun, usulan tersebut belum tentu disetujui oleh Asrena Mabes.”

Selain itu, diperoleh pula informasi dari hasil wawancara mendalam dengan para pengemban fungsi di tingkat Polres. Hasilnya menunjukkan adanya kecenderungan berbeda-beda terkait tingkat keterlibatan pimpinan puncak (KaPolres/Waka Polres) dalam proses penyusunan anggaran.

Salah satu informan/narasumber tingkat Polres menjelaskan sebagai berikut.

“Pimpinan puncak atau KaPolres/Waka Polres cenderung tidak terlibat aktif dalam penyusunan anggaran fungsi satker Sabhara, mekanisme penyusunan anggaran hampir semuanya didelegasikan kepada satker fungsi perencanaan atau Kepala Bagian Perencanaan. Pimpinan yang aktif terlibat dalam proses penyusunan anggaran yakni Kabag Perencanaan, ia meminta seluruh pengemban fungsi mengusulkan jenis biaya yang dibutuhkan untuk kegiatan operasional termasuk fungsi satker Sabhara.”¹⁸

d. Kejelasan Tujuan Anggaran

Permasalahan manajemen pengelolaan keuangan fungsi Sabhara tidak hanya berkaitan dengan aspek kebutuhan anggaran, tetapi aspek ketepatan anggaran dengan tujuan kegiatan dan rasionalitas (kesesuaian) menjadi faktor penting dalam penyusunan anggaran fungsi Sabhara. Apabila dilihat dari aspek kejelasan tujuan anggaran, penyusunan anggaran Sabhara sudah cukup tepat atau tingkat kejelasan tujuan anggaran tercatat mencapai 65.25%. Hal itu menunjukkan dalam penyusunan anggaran relatif bagus atau positif sekali karena cenderung sudah sesuai dengan tujuan anggaran dan tujuan anggaran telah disajikan dalam bentuk tertulis secara detail.

Adapun responden yang menyatakan bahwa kejelasan anggaran kurang sesuai dengan tujuan, tidak dijelaskan secara tertulis dan detail tercatat 34.75%. Hal inilah yang perlu menjadi perhatian para pimpinan karena kecenderungan negatif hampir 35%. Artinya, penyusunan anggaran belum sesuai dengan tujuan anggaran dan belum disajikan dalam bentuk tertulis secara rinci.

Pelaksanaan tugas Sabhara perlu diperhatikan karena telah didukung oleh DIPA, tetapi anggarannya kurang mencukupi atau belum sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan. Meskipun begitu, kegiatannya tetap dilaksanakan sesuai target yang telah ditetapkan. Hal ini ditemukan dalam penelitian Sabhara di berbagai wilayah *sampling*, sebagaimana penjelasan informan/nara sumber sebagai berikut.

“Fungsi Sabhara dalam melaksanakan tugas pokoknya selama ini dapat berjalan dengan baik tetapi sebenarnya mengalami kendala anggaran dalam pelaksanaan kegiatan karena tidak sesuai dengan kebutuhan operasional/riil, seperti patroli rutin di jalan raya, permukiman penduduk, perumahan, gatur lantas, turjawali, dan lain-lain.”¹⁹

e. Umpan Balik Anggaran

Umpan balik (*feed back*) pelaksanaan kegiatan fungsi Sabhara cenderung belum dirasakan oleh pimpinan sebab pertanggungjawaban keuangan dalam melaksanakan tugas Sabhara masih dalam konteks pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan atau penyerapan anggaran sebagaimana yang tertuang dalam DIPA. Pertanggungjawaban keuangan 67,125% sudah sesuai dengan DIPA dan 32,875% kurang sesuai dengan yang tertuang dalam DIPA. Artinya, masih cukup tinggi anggaran yang sebenarnya tidak sesuai dengan DIPA, namun menjadi ketetapan pimpinan kegiatan Sabhara harus dilaksanakan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak hanya masalah mata anggaran atau pos anggaran yang belum didukung oleh DIPA. Lebih dari itu, hal yang lebih substansial dalam manajemen anggaran atau pengelolaan keuangan, yaitu persoalan pertanggungjawaban keuangan Sabhara dalam pelaksanaan tugas, dianggarkan per orang per kegiatan atau per orang per hari sebab keduanya berimplikasi pada manajemen pengelolaan keuangan dan perwabkeu.

¹⁸ Informan

¹⁹ Informan

Berkenaan dengan masalah pengelolaan keuangan Sabhara, pilihan antara per kegiatan per orang atau anggaran per hari per orang, informan/narasumber mengatakan sebagai berikut.

“Kegiatan pengamanan masyarakat dan turjawali lebih tepat apabila dianggarkan per orang per kegiatan, sedangkan untuk kegiatan jaga kawal lebih baik dianggarkan per orang per hari karena jumlah personel Sabhara di wilayah Polres belum mencukupi dan indeksinya masih belum memadai sesuai kebutuhan riil. Manajemen pengelolaan keuangan semacam ini lebih fleksibel dan akan bisa menyerap anggaran yang telah ditetapkan dalam DIPA.”²⁰

f. Evaluasi Anggaran

Evaluasi merupakan kegiatan terakhir dalam praktik fungsi manajemen atau dalam ranah manajemen evaluasi sering disebut pengawasan (*controlling*) yang dalam tata kelola organisasi sering disebut monitoring dan evaluasi (*monev*). Kegiatan monitoring dan evaluasi didalam organisasi Kepolisian tingkat Polda dan Polres relatif cukup baik.

Kegiatan evaluasi anggaran secara periodik di wilayah Polda Babel telah mencapai 59,2%, baik evaluasi pertanggungjawaban anggaran ataupun revisi anggaran. Namun yang perlu dicatat terdapat pula 40,8% yang tidak dilakukan evaluasi anggaran baik secara periodik ataupun revisi anggaran dengan alasan birokrasinya cukup panjang.

g. Manajemen Pengelolaan Anggaran

Proses penyusunan anggaran fungsi Sabhara dan manajemen pengelolaan keuangan Sabhara pada dasarnya sudah benar karena menggunakan mekanisme *bottom up*. Artinya, usulan anggaran mulai dari bawah tingkat Polsek, tingkat Polres, Polda, sampai dengan Mabes. Namun, dalam manajemen pengelolaan keuangan fungsi Sabhara, mekanisme penetapannya cenderung menggunakan pendekatan *top down*. Artinya pagu ideal yang diusulkan atau diperlukan sering berbeda dengan pagu definitif dalam DIPA. Akibatnya, sering muncul kegiatan Sabhara yang tidak didukung oleh anggaran menghadapi kendala dalam manajemen pengelolaan keuangan dan anggarannya cenderung tidak sesuai kebutuhan riil walaupun telah didukung oleh DIPA.

Manajemen pengelolaan keuangan sebagaimana di atas disampaikan oleh informan/nara sumber sebagai berikut.

“Anggaran kegiatan fungsi Sabhara tidak semua melekat pada DIPA Sabhara, tetapi beberapa anggaran munculnya di fungsi lain. Pendidikan dan pelatihan dianggarkan di bagian Sumber Daya Manusia, yang pelaksanaannya di SPN. Anggaran pemeliharaan dan perawatan kendaraan roda empat patroli dan taktis Sabhara dianggarkan di bagian logistik. Terjadi kekurangan anggaran kegiatan lain, tetapi harus dilaksanakan dan dibiayai oleh dukops Polres.”²¹

Selain itu, kegiatan fungsi Sabhara terdapat kegiatan yang dilaksanakan oleh Sabhara tetapi sama sekali tidak ada anggarannya, yaitu pelatihan rutin dalmas dan kesamaptaan. Hal ini diperkuat dengan penjelasan informan/narasumber sebagai berikut.

“Fungsi Sabhara ada kegiatan rutin yang dilaksanakan setidaknya seminggu dua kali, yaitu pelatihan dalmas dan kesamaptaan. Latihan ini bukan bagian dari pelatihan yang dilaksanakan oleh bagian sumda, namun latihan yang melekat pada Sabhara untuk meningkatkan ketrampilan dan kesiapan apabila diperlukan untuk kegiatan pengamanan tertentu. Tetapi, tidak ada anggaran sama sekali setiap latihan baik untuk minum, snack, ataupun yang lain.”²²

3. Kendala pelaksanaan tugas fungsi Sabhara dalam perspektif aspek perilaku penyusunan anggaran di Polda Kalimantan Timur

a. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

Tingkat partisipasi personel fungsi Sabhara dalam penyusunan anggaran cenderung rendah. Hal tersebut diindikasikan dengan jawaban personel fungsi Sabhara

²⁰ Informan

²¹ Informan

²² Informan

yang menyatakan terlibat dalam penyusunan anggaran sebanyak 22.3%. Sementara itu 77.3% responden menyatakan jarang dan tidak pernah diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran fungsi Sabhara. Proses penyusunan anggaran kurang melibatkan partisipasi personel. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu personel fungsi Sabhara.

“Setahu saya, anggota tidak pernah dilibatkan untuk mengusulkan rencana kebutuhan anggaran secara tertulis. Saya juga belum pernah ikut rapat tentang anggaran. Mungkin Kabag Ren yang lebih paham. Saya tidak punya pengalaman ikut dalam penyusunan anggaran. Biasanya pelaksanaan tugas yang saya lakukan mengikuti aturan anggaran yang telah ditetapkan.”²³

Partisipasi penyusunan anggaran untuk seluruh personel fungsi Sabhara merupakan suatu hal yang cenderung tidak lazim. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain adalah faktor kebiasaan, seperti diungkapkan oleh seorang personel fungsi Sabhara.

“Kayaknya belum pernah melibatkan personel Sabhara yang bukan bagian perencanaan dalam penyusunan anggaran. Belum pernah juga rasanya kami diminta usulan tertulis tentang kebutuhan anggaran. Pekerjaan itu dikerjakan oleh Ren. Kami terima anggaran jadinya saja. Kami cukup-cukupkan dan kelola anggaran yang sudah ditetapkan.”²⁴

Informan lain juga menyatakan pandangannya bahwa anggaran telah ditetapkan sesuai dengan kondisi keuangan negara. Hal ini diungkapkan seorang personel fungsi Sabhara dalam cuplikan hasil wawancara dengannya.

“Nggak pernah kami dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran. Sesuai Tupoksi, yang ngerjakan anggaran, dialah yang bikin perencanaan anggaran. Kami ikut aja karena pasti anggaran sudah dibagi-bagi sesuai kondisi keuangan negara. Kalau masalah anggaran, dibilang cukup ya kurang sebenarnya. Tapi, dicukup-cukupkan sajalah.”²⁵

Pernyataan tersebut sesuai dengan pandangan seorang informan tentang kendala pelaksanaan tugas dengan ketidakterlibatannya dalam proses penyusunan anggaran.

“Kami enggak pernah dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran. Kami juga tidak pernah diminta pendapat secara tertulis kebutuhan riil pelaksanaan tugas. Sering tidak sesuai antara jadwal patroli dengan bensin sehingga tidak bisa melaksanakan tugas sesuai dengan target. Tapi, saya menyadari karena uang negara tidak cukup untuk membiayai semuanya.”²⁶

Informan fungsi Sabhara diminta pendapat terkait usulan jenis biaya untuk pelaksanaan tugas Sabhara pada saat penyusunan anggaran dalam bentuk pengajuan fungsi. Kecenderungan informan menganggap permintaan tersebut sekedar “*formalitas*” karena kecenderungan personel fungsi Sabhara juga tidak memahami struktur anggaran yang ditetapkan. Sebagai contoh, dalam penetapan anggaran Sabhara pada mata anggaran *quickwins* program 6 dinyatakan

“Polisi sebagai penggerak revolusi mental pelopor tertib sosial di ruang publik” memiliki kegiatan “Patroli dialogis” dan dipahami sebagai “Penggalian” dalam implementasinya. Pada salah satu Polres, dalam setahun hanya dianggarkan 10 kegiatan, dilaksanakan dua orang dengan biaya Rp 1.320.000. Jika dirata-ratakan per orang memiliki anggaran Rp 66.000 per bulan selama 10 bulan atau Rp 660.000 selama 10 bulan. Informan fungsi Sabhara belum pernah diminta

²³ Informan

²⁴ Informan

²⁵ Informan

²⁶ Informan

melampirkan laporan biaya riil pelaksanaan tugas fungsi Sabhara sebagai landasan penyusunan anggaran pada periode berikutnya.

b. Tingkat Kesulitan Pencapaian Target Anggaran

Kecenderungan informan fungsi Sabhara menyatakan ketidaksesuaian ketersediaan dan kebutuhan anggaran fungsi Sabhara. Salah satu hal yang cenderung membingungkan bagi para pelaksana tugas pada fungsi keSabharaan adalah jumlah kegiatan yang ditetapkan dalam DIPA bervariasi jumlahnya pada tiap jenis kegiatan. Misalnya DIPA fungsi Sabhara pada salah satu Polres ditetapkan kegiatan selama setahun: patroli dialogis sebanyak 10 kegiatan; pelaksanaan patroli aksi nasional pembersihan preman dan premanisme 365 kegiatan; sebanyak 144 kegiatan untuk pelaksanaan patroli dialogis daerah/ lokasi yang rentan terhadap organisasi radikal dan anti Pancasila. Hal tersebut diungkapkan oleh seorang informan dalam pernyataannya.

“Kegiatan kami menyesuaikan DIPA saja. Kami punya kewajiban patroli dialogis 10 kegiatan, patroli aksi nasional pembersihan preman dan premanisme 365 kegiatan, patroli dialogis daerah/ lokasi yang rentan terhadap organisasi radikal dan anti Pancasila 144 kegiatan. Pastilah terdapat kekurangan kebutuhan anggaran pada pelaksanaan tugas Sabhara sehingga ada patroli yang terbiayai DIPA dan tidak teranggarkan, tapi tetap kita laksanakan.”²⁷

Informan lain juga menyatakan hal yang sejalan tentang kesulitan pencapaian target anggaran.

“Jujur saja pencapaian target kerja dan anggaran yang disediakan sangat berat. Namun, kami bersemangat saja. Mungkin anggaran yang diberikan negara juga cuma segitu. Harapan saya suatu saat target kerja didukung 100% oleh anggaran sehingga kami bisa bekerja secara optimal.”²⁸

c. Keterlibatan Pimpinan

Keterlibatan pimpinan dalam penyusunan anggaran cenderung dinilai baik oleh responden. Hal itu ditunjukkan oleh 91% responden memilih jawaban selalu dan sering (jawaban a dan b) atas pernyataan keterlibatan pimpinan dalam proses penyusunan anggaran.

Hasil wawancara menunjukkan kecenderungan berbeda dengan pilihan jawaban kuesioner. Ketika diwawancarai, informan cenderung menyatakan bahwa pimpinan puncak pada Polres cenderung kurang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, namun pimpinan langsung lebih terlibat dalam penyusunan anggaran. Pengusulan anggaran cenderung “dipercayakan” kepada masing-masing fungsi. Berikut cuplikan hasil wawancara dengan salah seorang informan.

“Kapolres biasanya mempercayakan anggaran Sabhara kepada bagian keuangan dan perencanaan. Tapi pimpinan juga macam-macam modelnya, ada pimpinan yang nanya soal anggaran, tapi juga ada yang gak nanya. Kalau kasat Sabhara biasanya lebih terlibat, walaupun juga tergantung model masing-masing.”²⁹

d. Kejelasan Tujuan Anggaran

Sebanyak 51% menyatakan bahwa tujuan anggaran jelas. Hal tersebut ditunjukkan melalui pilihan jawaban responden yang lebih banyak memilih jawaban selalu dan sering (jawaban a dan b) pada pernyataan “Ketetapan anggaran untuk pelaksanaan tugas fungsi Sabhara dijelaskan tertulis secara detail” dan pernyataan “Ketetapan anggaran fungsi Sabhara dengan target pelaksanaan tugas Sabhara ditetapkan secara rasional.”

Pendalaman wawancara menunjukkan hasil yang cenderung berbeda, namun masih tetap sejalan dengan pilihan jawaban responden pada pilihan jawaban kuesioner karena kecenderungan penilaian responden yang menyatakan tujuan dan rasionalitas

²⁷ Informan

²⁸ Informan

²⁹ Informan

anggaran jelas (51%) dan tidak jelas (49%) memiliki selisih hanya 2%. Berikut ungkapan pernyataan informan pada saat wawancara terkait dengan penetapan struktur anggaran.

“Saya tidak paham struktur anggaran. Ketetapan anggaran untuk pelaksanaan tugas fungsi Sabhara tidak dijelaskan tertulis secara detail. Yah kita sesuaikan saja, kekurangan anggaran kita cari solusinya.”³⁰

e. Umpan Balik Anggaran

Umpan balik (*feed back*) anggaran terkait pelaksanaan kegiatan fungsi Sabhara cenderung belum dilakukan oleh pimpinan. Pertanggungjawaban keuangan dalam pelaksanaan tugas Sabhara masih dalam konteks pertanggungjawaban administratif anggaran yang sudah ditetapkan dalam DIPA.

Hasil penelitian menunjukkan 56,5% responden menyatakan bahwa pertanggungjawaban anggaran pelaksanaan tugas Sabhara yang diajukan selalu dan sering direspon. Sebanyak 60,70% responden memilih jawaban selalu dan sering (jawaban a dan b) atas pernyataan “Pimpinan mempertanyakan pertanggungjawaban anggaran yang persis sama dengan anggaran DIPA”. Responden cenderung menyatakan bahwa Pimpinan selalu dan sering mempertanyakan kejujuran responden dalam membuat pertanggungjawaban anggaran, hal tersebut diindikasikan dengan pilihan jawaban a dan b sebanyak 52,4%. Ada kecenderungan pimpinan dinilai jarang dan tidak pernah secara detail mempertanyakan item (pos) biaya pelaksanaan tugas yang dilakukan responden, namun belum tercover anggaran DIPA. Hal itu ditunjukkan dengan pilihan jawaban (a) dan (b) oleh 47,6% responden (kurang dari 50%). Dengan kata lain, lebih banyak responden yang memilih jawaban (c) dan (d) pada pernyataan tersebut, yaitu sebanyak 52,4% responden.

Hasil wawancara sejalan dengan pilihan jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner. Pada umumnya umpan balik anggaran telah dilakukan oleh pimpinan. Namun, pimpinan memiliki ketidakberdayaan dalam menambah anggaran. Hal ini diungkapkan oleh salah satu informan.

“Sebetulnya pimpinan perhatian dan selalu merespon laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas fungsi Sabhara. Tapi lagi-lagi pimpinan tidak bisa atau belum bisa menambah anggaran”³¹.

f. Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran cenderung belum dilakukan secara optimal. Hal ini diindikasikan dengan pilihan jawaban responden terkait pernyataan “Evaluasi Anggaran” pada pilihan jawaban (c) dan (d), cenderung lebih banyak, sebanyak 55,1% responden. Hanya sebagian kecil responden, sebanyak 38% responden memilih jawaban selalu dan sering (jawaban a dan b) terhadap pernyataan “Revisi anggaran dilakukan pada tahun anggaran belum selesai jika terjadi ketidaksesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan anggaran. Namun, responden cenderung menyatakan evaluasi anggaran selalu dan sering dilakukan lebih banyak (51,7% responden) dibandingkan responden yang memilih jawaban jarang dan tidak pernah dilakukan pada pernyataan yang sama (48,2% responden).

Kecenderungan evaluasi anggaran belum dilakukan secara periodik dan belum pernah dilakukan revisi anggaran pada tahun anggaran belum selesai jika terjadi ketidaksesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan anggaran. Salah satu penyebab tidak dilakukannya hal ini adalah birokrasi yang panjang sehingga membutuhkan waktu yang lama. Kecenderungan pos anggaran pelaksanaan tugas Sabhara yang didukung anggaran DIPA, namun jumlahnya dirasakan relatif sangat kurang dibandingkan kebutuhan riil adalah kegiatan patroli. Seorang informan menyatakan pandangannya terkait revisi dan evaluasi anggaran.

“Revisi anggaran belum pernah dilakukan di Polres ini karena prosesnya rumit. Evaluasi anggaran juga belum pernah saya alami, entah kalau sebelum saya disini

³⁰ Informan

³¹ Informan

ya. Tapi kan anggaran DIPA selalu kurang sebetulnya dan kalau pun dievaluasi belum pernah dapat tambahan anggaran sesuai kebutuhan, paling kekurangan anggaran diambil dari dana Dukopss KaPolres.”³²

4. Kendala pelaksanaan tugas fungsi Sabhara dalam perspektif aspek perilaku penyusunan anggaran di Polda Jawa Barat, Bangka Belitung, dan Kalimantan Timur

a. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Responden cenderung menyatakan bahwa tidak terlibat dalam proses penyusunan anggaran, tidak diminta pendapat terkait usulan jenis biaya untuk pelaksanaan tugas dan tidak diminta melampirkan laporan biaya riil pelaksanaan tugas fungsi Sabhara pada saat pertanggungjawaban keuangan.

Berdasarkan hasil wawancara terkait partisipasi dalam penyusunan anggaran, hasil analisis tim peneliti adalah sebagai berikut.

- 1) Informan pada fungsi Sabhara menyatakan terlibat dalam proses penyusunan anggaran fungsi Sabhara melalui permintaan pengusulan norma indeks oleh bagian keuangan dan Srena. Namun, ada kecenderungan personel fungsi Sabhara “kurang serius” untuk melakukan pengajuan karena berdasarkan pengalaman yang berulang-ulang, pada umumnya kenaikan hanya 10% dari tahun sebelumnya.
- 2) Informan fungsi Sabhara diminta pendapat terkait usulan jenis biaya untuk pelaksanaan tugas Sabhara pada saat penyusunan anggaran dalam bentuk pengajuan fungsi. Kecenderungan informan menganggap permintaan tersebut sekedar “formalitas” karena kecenderungan personel fungsi Sabhara juga tidak memahami struktur anggaran yang ditetapkan. Sebagai contoh dalam penetapan anggaran Sabhara pada mata anggaran *quickwins* program 6 dinyatakan “Polisi sebagai penggerak revolusi mental pelopor tertib sosial di ruang publik” memiliki kegiatan “Patroli dialogis” dan dipahami sebagai “Penggalangan” dalam implementasinya. Pada salah satu Polres, dalam setahun hanya dianggarkan 10 kegiatan, dilaksanakan 2 orang dengan biaya Rp 1.320.000. Jika dirata-ratakan per orang memiliki anggaran Rp 66.000 per bulan selama 10 bulan atau Rp, 660.000 selama 10 bulan. Beberapa catatan peneliti terkait hal ini mencakup: Siapa personel yang dipilih untuk melakukan kegiatan ini; Apakah kegiatan ini bukan termasuk tugas pokok Sabhara?
- 3) Informan fungsi Sabhara belum pernah diminta melampirkan laporan biaya riil pelaksanaan tugas fungsi Sabhara. Persepsi responden terhadap tingkat kesulitan ini pada saat pertanggungjawaban keuangan.

b. Tingkat Kesulitan Pengelolaan Anggaran Sabhara

Kecenderungan responden menyatakan kesulitan pencapaian target anggaran. Hal ini ditunjukkan dengan penilaian sebanyak 43,7% responden menyatakan ketersediaan dan kebutuhan anggaran fungsi Sabhara sangat sesuai dan sesuai serta kekurangan kebutuhan anggaran pada pelaksanaan tugas Sabhara tidak pernah dan jarang.

Hasil analisis wawancara menunjukkan sebagai berikut.

- 1) Kecenderungan informan fungsi Sabhara menyatakan ketidaksesuaian ketersediaan dan kebutuhan anggaran fungsi Sabhara. Salah satu hal yang cenderung membingungkan bagi para pelaksana tugas pada fungsi ke-Sabhara-an adalah jumlah kegiatan yang ditetapkan dalam DIPA bervariasi jumlahnya pada tiap jenis kegiatan. Misalnya, DIPA fungsi Sabhara pada salah satu Polres ditetapkan kegiatan selama setahun: patroli dialogis sebanyak 10 kegiatan; pelaksanaan patroli aksi nasional pembersihan preman dan premanisme 365 kegiatan; sebanyak 144 kegiatan untuk pelaksanaan patroli dialogis daerah/ lokasi yang rentan terhadap organisasi radikal dan anti Pancasila;
- 2) Kecenderungan terdapat kekurangan kebutuhan anggaran pada pelaksanaan tugas Sabhara karena terdapat patroli yang terbiayai DIPA dan terdapat patroli yang tidak teranggarkan.

³² Informan

c. Keterlibatan Pimpinan Puncak

Berdasarkan penghitungan pilihan jawaban kuesioner, sebanyak 77,5% responden menyatakan bahwa pimpinan selalu dan sering terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Tabel 15 memberikan ilustrasi perhitungan jawaban kuesioner.

Tabel 6. Persepsi Responden terhadap Keterlibatan Pimpinan Puncak di Polda Jawa Barat, Polda Babel, dan Polda Kaltim

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban								Jumlah Total
		a		b		c		d		
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
6.	Pimpinan saya terlibat dalam proses penyusunan anggaran	324	56.7	119	20.8	65	11.4	63	11.1	571
KECENDERUNGAN PENILAIAN		POSITIF 77.5%				NEGATIF 22.5%				100%

Sumber: Hasil jawaban kuesioner, diolah tim peneliti

Hasil wawancara menunjukkan hal yang cenderung berbeda dengan pilihan jawaban kuesioner. Ketika diwawancarai, informan cenderung menyatakan bahwa pimpinan puncak pada Polres cenderung kurang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Masalah urusan anggaran cenderung “dipercayakan” oleh masing-masing fungsi pada pengusulannya.

d. Kejelasan Tujuan Anggaran

Sebanyak 60,7% responden cenderung menyatakan saat ini tujuan anggaran sudah jelas. Hal ini diindikasikan bahwa kecenderungan sebagian besar responden menetapkan pilihan jawaban selalu dan sering terhadap pernyataan Ketetapan anggaran untuk pelaksanaan tugas fungsi Sabhara dijelaskan tertulis secara detail. Responden juga cenderung menyatakan bahwa ketetapan anggaran fungsi Sabhara dengan target pelaksanaan tugas Sabhara selalu dan sering rasional.

Pada aspek kejelasan tujuan anggaran, beberapa hal yang dapat dianalisis adalah kecenderungan informan tidak memahami secara pasti filosofi penetapan struktur anggaran. Ketetapan anggaran untuk pelaksanaan tugas fungsi Sabhara dengan implementasi praktis penggunaan anggaran tidak dijelaskan tertulis secara detail. Hal ini menyebabkan kecenderungan pragmatis pada saat pertanggungjawaban anggaran;

Ketetapan anggaran fungsi Sabhara dengan target pelaksanaan tugas Sabhara cenderung dianalisis peneliti kurang rasional.

e. Umpan Balik Anggaran

Berdasarkan perhitungan pilihan jawaban kuesioner, sebanyak 58.6% responden menyatakan bahwa pertanggungjawaban anggaran dalam pelaksanaan tugas Sabhara sudah sesuai dengan DIPA dan usulan kebutuhan.

Hasil wawancara dengan informan terkait umpan balik anggaran adalah sebagai berikut.

- 1) Pertanggungjawaban anggaran pelaksanaan tugas Sabhara cenderung belum pernah diberikan umpan balik. Namun, hal ini juga dapat dipahami karena pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran selalu dilaporkan sesuai dengan DIPA.
- 2) Kecenderungan pimpinan belum pernah mempertanyakan pertanggungjawaban anggaran yang persis sama dengan anggaran DIPA.
- 3) Kecenderungan pimpinan belum pernah mempertanyakan kejujuran personel fungsi Sabhara dalam membuat pertanggungjawaban anggaran pelaksanaan tugas Sabhara.
- 4) Pimpinan cenderung belum pernah mempertanyakan secara detail item (pos) biaya pelaksanaan tugas yang saya lakukan, namun belum ter-cover anggaran DIPA.

f. Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran dipersepsikan oleh sebagian responden telah dilakukan (50%) dan sebagian lagi belum dilakukan (50%). Beberapa hal terkait evaluasi anggaran yang dapat dianalisis berdasarkan wawancara adalah sebagai berikut.

- 1) Kecenderungan belum pernah secara periodik dilakukan evaluasi terhadap pertanggungjawaban anggaran.

- 2) Kecenderungan belum pernah dilakukan revisi anggaran dilakukan pada tahun anggaran belum selesai jika terjadi ketidaksesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan anggaran. Salah satu penyebab tidak dilakukannya hal ini adalah birokrasi yang panjang sehingga membutuhkan waktu yang lama.
- 3) Kecenderungan pos anggaran pelaksanaan tugas Sabhara yang didukung anggaran DIPA, namun jumlahnya dirasakan relatif sangat kurang dibandingkan kebutuhan riil adalah kegiatan patroli.

g. Manajemen Pengelolaan Anggaran

Secara keseluruhan persepsi responden terhadap keenam aspek perilaku penyusunan anggaran belum optimal. Hal tersebut diilustrasikan pada diagram 12 dengan indikasi pilihan jawaban responden lebih banyak memilih jawaban (c) dan (d) sebanyak 50,6%, walaupun selisihnya tidak banyak dibandingkan responden yang memilih jawaban a dan b, sebanyak 49,4%. Ketidakefektifan proses penyusunan anggaran akan berdampak pada ketidakefektifan manfaat anggaran dalam memperjelas rencana strategi dan memperoleh kesepakatan bahwa anggaran merupakan dasar penilaian kinerja. Implikasi lain adalah ketidakefektifan dalam: fungsi perencanaan, alat perencanaan jangka pendek; fungsi koordinasi rencana dan tindakan berbagai unit/ bagian/ fungsi organisasi agar bekerja selaras tujuan organisasi; fungsi motivasi, memotivasi personel pelaksana dalam melaksanakan tugas atau mencapai tujuan; fungsi pengendalian dan evaluasi, alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen para personel organisasi; fungsi pendidikan, alat pembelajaran terkait metode bekerja secara rinci.

B. Restrukturisasi Pola Penganggaran Pada Fungsi Sabhara

Beberapa kendala terkait anggaran pada pelaksanaan tugas fungsi Sabhara adalah:

1. Keterbatasan kuantitas personel dengan kecenderungan pola penganggaran orang per hari, sehingga setiap personel hanya dimungkinkan mendapat anggaran pelaksanaan kegiatan satu hari satu kali, walaupun kegiatannya lebih dari satu. Hal ini dapat diatasi dengan perubahan pola anggaran dari semula orang per hari menjadi orang per giat dengan catatan tidak ada batasan lama waktu satu kegiatan atau satu kegiatan tidak ditetapkan lamanya d delapan jam karena satu hari terhitung delapan jam juga.
 2. Penetapan struktur anggaran belum sepenuhnya sinkron dengan unit dan tugas pokok fungsi Sabhara. Pada Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Pada Tingkat Kepolisian Resort Dan Kepolisian Sektor, ditetapkan bahwa SatSabhara memiliki tiga (3) unit, yaitu pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli (Turjawali), pamobvit, dan dalmas. Pos anggaran pada Satuan (Sat) Sabhara adalah sebagai berikut.
 - a. Program Pemeliharaan Keamanan dan Ketertiban Masyarakat (Kode 060.01.10) mencakup: 1) Pembinaan pelayanan fungsi Sabhara (Kode 3130), termasuk menyelenggarakan Pengaturan, Pengawalan dan Patroli (Turwali) dan *quick wins* program 1, 3 dan 6; 2) Penyelenggaraan pengamanan obyek vital (Kode 3131), mencakup bantuan Pengamanan (Pam) Obyek Vital (Obvit)/ Obyek Vital Nasional (Obvitnas).
 - b. Program penyelidikan dan penyidikan tindak pidana (Kode 060.01.11) mencakup tindak pidana umum, termasuk pelanggaran serta pengawasan terhadap Senjata api (Senpi), Bahan Peledak (Handak) dan kembang api.
- Ketidaksinkronan unit dengan pos anggaran pada fungsi Sabhara berimplikasi terhadap kegamanagan dalam penyerapan anggaran. Salah satu contohnya adalah, nama unit nya adalah **Turjawali**, namun pos anggarannya adalah **Turwali**. Hal tersebut berimplikasi terhadap biasa dalam penyerapan anggaran jaga / penjagaan.
3. Penetapan panduan atau aturan terkait beban kerja yang telah *include* dalam penganggaran gaji serta beban kerja tambahan dan biaya operasional pelaksanaan tugas fungsi Sabhara (seperti BBM dan sebagainya) yang masuk dalam penganggaran kegiatan diluar gaji. Berdasarkan hasil wawancara kecenderungan anggaran DIPA tidak memadai untuk biaya operasional pelaksanaan tugas, seperti diungkapkan oleh seorang informan.

“Anggaran DIPA tidak cukup untuk biaya operasional kegiatan yang sudah ditetapkan. Jadi kami upaya lah untuk mencukupkan dana yang ada, dana dihemat. Misalnya bensin untuk patroli, yah kadang pakai bensin sendiri.”³³

4. Penetapan struktur anggaran belum sepenuhnya sinkron dengan kegiatan diluar tugas pokok fungsi Sabhara atau tambahan beban kerja, sehingga besaran anggaran belum proporsional. Salah satu ilustrasi adalah besaran anggaran untuk tiga jenis *quick wins* yang menjadi tugas Sabhara.
 - a. Kegiatan dialogis daerah/ lokasi rawan terhadap organisasi radikalisme dan anti Pancasila (*quick wins* 1) Rp 66.000/ orang/ kegiatan dengan jumlah orang dan kegiatan yang telah ditetapkan, terdiri dari uang saku Rp 40.000 dan uang makan Rp 26.000.
 - b. Kegiatan pembersihan preman dan premanisme (*quick wins* 3) Rp 61.000/ orang/ kegiatan dengan jumlah orang dan kegiatan yang telah ditetapkan, terdiri dari uang saku Rp 41.000 dan uang makan Rp 20.000.
 - c. Kegiatan polisi sebagai penggerak revolusi mental dan pelopor tertib sosial di ruang publik (*quick wins* 6) Rp 49.000/ orang/ kegiatan dengan jumlah orang dan kegiatan yang telah ditetapkan, terdiri dari uang saku Rp 29.000 dan uang makan Rp 20.000.Terdapat perbedaan uang makan pada satu wilayah Polres (namun peneliti setuju jika ada perbedaan uang makan pada karakteristik wilayah yang memiliki perbedaan ekstrim, seperti uang makan di daerah Jawa dengan Papua). Perbedaan uang saku hendaknya didukung dokumen tertulis terkait beban kerja yang menjadi pembeda perbedaan biaya per kegiatan;
5. Penetapan anggaran Pemeliharaan dan Perawatan (Harwat) untuk kendaraan Sabhara saat ini tidak berada pada pos anggaran fungsi Sabhara, sehingga berpotensi inefisiensi dan inefektivitas pelaksanaan tugas fungsi Sabhara. Saat ini dana Harwat berada di Sub bagian (Subbag) Sarana Prasarana (Sarpras) pada Bagian (Bag) Sumber Daya (Sumda).
6. Ketidaksinkronan antara jumlah kendaraan operasional pelaksanaan tugas Sabhara secara riil dengan penetapan jumlah anggaran yang dibiayai Harwatnya oleh DIPA.
7. Belum dianggarkan kendaraan SAR dan peralatan Pengendalian Massa (Dalmas) yang berkualitas baik sehingga memberikan perlindungan optimal bagi pelaksana tugas. Peralatan yang dimaksud, khususnya helm, tameng, kawat berduri, gas airmata. Hal ini sejalan dengan ungkapan seorang informan.

“Perlu dianggarkan peralatan Dalmas dengan kualitas baik, seperti tameng, kawat berduri dan helm. Tameng yang ada saat ini cenderung rapuh, tameng pecah ketika dilempar batu. Kawat berduri memiliki kualitas rendah karena diinjak massa sudah rusak dan umumnya hanya sekali pakai. Helm dirasakan kurang nyaman. Gas airmata diharapkan dapat tersedia dalam bentuk dan fungsi yang lebih modern. Kendaraan SAR juga belum ada”.³⁴

Berdasarkan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada Tingkat Kepolisian Resort dan Kepolisian Polsek, ditetapkan bahwa Sabhara memiliki 3 (tiga) unit, yaitu Pengaturan, Penjagaan, Pengawalan dan Patroli (Turjawali), Pengamanan Obyek Vital, dan Pengendalian Masyarakat (Dalmas). Namun di dalam Keputusan Kapolri Nomor: 884/VI/2018 tentang Norma Indeks dilingkungan Kepolisian Tahun 2018, Tugas Pokok Fungsi Sabhara ada empat aspek, yaitu : *Pengamanan Kepolisian, Penyelenggaraan Turjawali, Penanganan Tindak Pidana Ringan, dan Jaga Kawal*. Berdasarkan hasil penelitian di tingkat Polda dan Polres keempat tugas pokok inilah yang diselenggarakan oleh Satuan Fungsi Sabhara.

Satuan biaya kegiatan Sabhara indeksnya melekat pada aspek masing-masing dan dibagi dalam 6 (enam) wilayah yang masing-masing berbeda-beda nilai anggarannya atau indeksnya. Sebagai contoh wilayah I (Jawa), norma indeks sebagai berikut :

1. Satuan biaya Pengamanan Kepolisian atau dukungan kegiatan pengamanan unjuk rasa dan pengamanan kegiatan masyarakat norma indeksnya; Uang Saku Rp 16.000/org/giat, Uang Makan Rp 29.000/org/giat.
2. Satuan biaya penyelenggaraan Turjawali, dukungan kegiatan pengaturan, penjagaan, pengawalan, dan patroli, norma indeksnya; Uang Saku Rp 18.000/org/giat, Uang Makan Rp 29.000/org/giat, Dana Satuan Rp 5000/org/giat.

³³ Informan

³⁴ Informan

3. Satuan biaya Penanganan Tindak Pidana Ringan, dukungan anggaran untuk Tipiring Rp 230.000/kasus.
4. Satuan biaya Jaga Kawal, dukungan anggaran Rp 70.000/org/hari.

Namun yang menjadi persoalan pada tingkat implementasi adalah satuan biaya tersebut dilaksanakan per orang per giat tetapi dibatasi delapan jam. Hal itu berarti sama dengan per giat per hari. Kondisi semacam ini membuat manajemen pengelolaan keuangan mengalami kesulitan dan mendapat kendala cukup berarti dalam pertanggungjawaban keuangan. Inilah yang mendorong responden ingin adanya restrukturisasi anggaran Sabhara, baik norma indeksnya maupun dukungan anggarannya.

Hal ini diperkuat dengan pendapat informan/narasumber di wilayah penelitian sebagai berikut.

“Satuan biaya untuk mendukung kegiatan Sabhara seharusnya tidak diseragamkan setiap aspek per orang per kegiatan dan ditetapkan satu kali kegiatan delapan jam, karena tugas polri tidak seperti instansi yang lain dibatasi delapan jam kerja sehari. Kegiatan Pengamanan Masyarakat dan pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli lebih rasional apabila indeksnya ditetapkan per orang per giat, sedangkan untuk Jaga Kawal lebih rasional per orang per hari.”³⁵

Berdasarkan data di atas dalam penelitian ini ditemukan perlunya restrukturisasi anggaran Sabhara dalam melaksanakan empat kegiatan/tugas pokok Sabhara tersebut, perubahan norma indeks untuk tahun 2021 rata-rata adalah sebagai berikut.

1. Satuan biaya Pengamanan Kepolisian atau dukungan kegiatan pengamanan unjuk rasa dan pengamanan kegiatan masyarakat norma indeksnya; Uang Saku Rp 25.000/org/giat, Uang Makan Rp 35.000/org/giat.
2. Satuan biaya penyelenggaraan Turjawali, dukungan kegiatan pengaturan, penjagaan, pengawalan, dan patroli, norma indeksnya; Uang Saku Rp 25.000/org/giat, Uang Makan Rp 35.000/org/giat, Dana Satuan Rp 10.000/org/giat.
3. Satuan biaya Penanganan Tindak Pidana Ringan, dukungan anggaran untuk Tipiring Rp 460.000/kasus.
4. Satuan biaya Jaga Kawal, dukungan anggaran Rp 90.000/org/hari.

Kesimpulan

Keterbatasan kuantitas personel dengan kecenderungan pola penganggaran orang per hari (OH) berakibat setiap personel hanya dimungkinkan mendapat anggaran pelaksanaan kegiatan satu hari satu kali walaupun kegiatannya lebih dari satu. Hal ini dapat diatasi dengan perubahan pola anggaran dari semula Orang per Hari (OH) menjadi Orang per Giat (OG) sesuai Kep Kapolri Nomor: 884/VI/2018 tentang Norma Indeks di Lingkungan Kepolisian khususnya dalam program Harkamtibmas dengan catatan tidak ada batasan lama waktu satu kegiatan atau satu kegiatan tidak ditetapkan lamanya delapan jam karena satu hari terhitung delapan jam juga.

Dalam bidang manajerial, pengelolaan keuangan fungsi Sabhara secara komprehensif dapat disimpulkan telah memadai (rata-rata 49,4%) dari aspek proses penganggaran (perencanaan), pelaksanaan, evaluasi atau movev, dan umpan balik.

Di tiga wilayah penelitian ditemukan disparitas antara ketersediaan anggaran dengan kebutuhan riil kegiatan fungsi Sabhara, yaitu 36,8% sesuai dan 63,2% tidak sesuai (Polda Jawa Barat); 48,4% sesuai dan 51,6% tidak sesuai (Polda Babel), 48,6% sesuai dan 51,4% tidak sesuai (Polda Kaltim). Ketidaksesuaian tersebut karena masih ada kegiatan Sabhara yang tidak didukung oleh DIPA namun dalam pelaksanaan kegiatan tetap dilaksanakan. Contohnya ialah pelatihan dalmas dan kesamaptaan, dan lain-lain. Kekurangan anggaran tersebut diatasi dengan cara diambilkan dari dana Dukops Polres.

Seyogyanya dalam penerapan kebijakan norma indeks sesuai Kep Kapolri Nomor: 884/VI/2018 tentang Norma Indeks di Lingkungan Kepolisian, khususnya dalam program Harkamtibmas, anggaran/indeks fungsi Sabhara perlu di evaluasi kembali agar tidak tumpang tindih dengan Tunjangan Kinerja yang sudah diterima oleh anggota Sabhara.

Kepada Kakorsabhara Baharkam Polri, dalam penyusunan kebutuhan anggaran pada fungsi Sabhara seyogyanya dianggarkan seluruh aspek kegiatan Sabhara yang belum terdukung oleh DIPA, bukan melekat di fungsi lain namun mendukung kegiatan Sabhara. Contohnya latihan rutin keterampilan Sabhara dan sebagainya.

³⁵ Informan

DAFTAR PUSTAKA

- Maciariello, Joseph A. and Calvin J. Kirby. 1994. *Management Control Systems*. Second Edition. New Jersey: Englewood Cliffs. P. 9.
- Robert N. Anthony, John Dearden and Norton M. Bedford. (1994). *Management Control Systems*. Diterjemahan oleh Maulana, Agus. Maulana. Jakarta: Erlangga. Halaman 7.
- Robert N. Anthony, John Dearden and Norton M. Bedford. (1994). *Management Control Systems*. Diterjemahan oleh Maulana, Agus. Maulana. Jakarta: Erlangga. Halaman 157.
- Robert N. Anthony, John Dearden and Norton M. Bedford (1994). *Management Control Systems*. Diterjemahan oleh Maulana, Agus. Maulana. Jakarta: Erlangga. Halaman 28.
- Akbar, G. G., & Irawan, D. (2019). Pelaksanaan Kebijakan Patroli Sabhara Terhadap Manajemen Patroli Sabhara Dalam Mewujudkan Kinerja Anggota Satuan Sabhara Polres Garut Guna Mencegah Gangguan Kamtibmas. *Jurnal Publik*, 13(2), 9-15.
- Putra, S. W. H. (2016). Hubungan Antara Makna Kerja dengan Stres Kerja Pada Anggota Polisi Fungsi Sabhara (Studi pada Polres Kota Malang, Kabupaten Bondowoso, dan Kabupaten Situbondo (Doctoral dissertation, University of Muhammadiyah Malang).
- Sugiyono (2015). "Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan (Action Research), cet.4, Alfa Beta, Bandung.
- Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D*", Penerbit Alfa Beta, Bandung.
- Syaifudin, Dedy Takdir (2008). "Manajemen Keuangan (Teori dan Aplikasi), Unhalu Pers, Sulawesi Tenggara.
- Arif, Muhammad (2007). *Tata Cara Pengelolaan Keuangan Desa Dan Pengelolaan Kekayaan Desa*. Pekanbaru: ReD Post Press.hlm.32.