

MEMAKNAI FENOMENA KETERLAMBATAN PENGELUARAN KAS DAERAH PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN GIANYAR

I Wayan Budi Mahendra¹
I Putu Sudana²
Ni Putu Sri Harta Mimba³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

¹e-mail: yanbumah@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pihak-pihak yang terkait, memahami dan menginterpretasikan fenomena lambatnya Pengeluaran Kas Daerah. Dalam rangka mengeksplorasi pemahaman pihak terkait, fenomenologi digunakan sebagai metodologi, dengan paradigma interpretif sebagai payung penelitian. Penelitian dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar terhadap tiga informan yang berhubungan langsung dengan proses Pengeluaran Kas Daerah. Data kualitatif dikumpulkan dengan melakukan wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Temuan mengindikasikan bahwa pimpinan memiliki peran penting dalam proses pengeluaran kas daerah. Permasalahan utama yang dihadapi adalah kualitas pimpinan yang akhirnya berpengaruh pada belum optimalnya perencanaan keuangan, kompetensi aparatur dan birokrasi. Dengan adanya hambatan tersebut, diajukan ide bahwa dibutuhkan sebuah usaha agar dapat mengupayakan pelaksanaan diklat pengelolaan keuangan daerah, rapat rutin untuk evaluasi kerja serta kebijakan untuk memperpendek birokrasi.

Kata kunci: Pengeluaran Kas Daerah, Kualitas Pimpinan, Kompetensi, Komunikasi, Birokrasi

ABSTRACT

This study aims to find out how the concerned parties understand and interpret such phenomenon. In order to explore the understanding of related parties, phenomenology is used as a methodology, with interpretive paradigm as a study umbrella. The focus of the study taking place at the Regional Secretariat of Gianyar regency of three informants who deal directly with the Regional Accounts Payable process. Qualitative data were collected by conducting in-depth interviews and participant observation. The findings indicate that the leadership has an important role in the process of local cash outlay. The key problem faced is the quality of leadership that ultimately affects the non-optimal financial planning, competence apparatus and bureaucratic. This study advises that it is required some efforts such as: arranging financial management training, regular meetings to evaluate the performance and implementing shorten bureaucracy policy.

Keywords: Regional Expenditure, Quality of Leader, Competence, Communication, Bureaucracy

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan motor penggerak untuk menjalankan roda pemerintahan. Penentuan besaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sangat menentukan keberhasilan pembangunan di daerah. Realisasi APBD merupakan representasi pengeluaran pemerintah yang akan memberikan dampak terhadap pertumbuhan ekonomi di daerah (Larengkum dkk, 2014). Adanya permasalahan dalam realisasi anggaran akan memberikan dampak buruk bagi perekonomian di daerah. Permasalahan ini umumnya dapat dilihat dari laju serapan anggaran.

Serapan anggaran yang rendah menunjukkan adanya permasalahan yang serius di kalangan pengguna anggaran. Rendahnya penyerapan anggaran dapat dijadikan sebagai salah satu tolok ukur dalam menilai kinerja (Muchsin dan Noor, 2011). Serapan anggaran yang tidak memenuhi target mengindikasikan telah terjadi inefisiensi dan inefektivitas dalam pengalokasian anggaran (Rozai dan Subagiyo, 2015).

Fenomena di Kabupaten Gianyar, dimana setiap tahun laju penyerapan anggaran selalu rendah atau lambat yang berakibat pada kecenderungan penumpukan anggaran di akhir tahun. Hal ini kurang baik bila dilihat dari sisi perencanaan maupun manajemen (Rozai dan Subagiyo, 2015; Seftianova dan Adam, 2013). Salah satu penyebab masalah penyerapan anggaran adalah lambatnya pengeluaran Kas Daerah (Kasda), yang terus terjadi setiap tahun.

Berdasarkan observasi partisipatif di Bagian Keuangan Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Gianyar, ditemukan fenomena lambatnya pengeluaran

Kasda. Fenomena ini dimulai dari pembuatan Surat Permintaan Pembayaran (SPP), penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM), hingga diterbitkannya Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D). Dampak dari kelemahan tersebut menimbulkan terjadinya pelanggaran peraturan perundang-undangan terutama Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Atas dasar fenomena tersebut, sebuah studi dilakukan dengan mengolah *database* Sistem Informasi Manajemen Daerah (SIMDA) Tahun Anggaran 2015 hingga laporan semester pertama Tahun 2016. Lambatnya Pengeluaran Kasda ini diukur dari adanya ketidaktaatan pada peraturan perundang-undangan dalam rangka pengeluaran Kasda. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur hal tersebut adalah jumlah kasus keterlambatan yang didasarkan pada rentang waktu dalam proses penerbitan dokumen-dokumen tersebut.

Berdasarkan PP Nomor 58 Tahun 2005 Pasal 92 ayat (2), Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) harusnya mengajukan SPP melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan Satuan Perangkat kerja Daerah (PPK-SKPD) kepada Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran (PA/KPA) paling lambat tiga hari kerja setelah diterimanya tagihan dan Berita Acara Serah Terima (BAST) barang/jasa dari pihak ketiga. Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 Pasal 212, mengharuskan PPK-SKPD menerbitkan SPM paling lambat dua hari semenjak SPP diterimanya. Menurut PP Nomor 58 Tahun 2005 Pasal 94 ayat (2) dan

Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 Pasal 217, SP2D diterbitkan oleh Bendahara Umum Daerah (BUD) paling lama dua hari kerja sejak SPM diterima.

Hasil olah data dengan menggunakan aplikasi *MySQL-Server* menunjukkan bahwa hampir di seluruh SKPD ditemukan adanya keterlambatan dalam proses pengamprahan atas pembebanan Belanja Daerah. SKPD yang paling banyak ditemukan indikasi pelanggaran dari tahun 2015 hingga semester pertama tahun 2016 adalah Setda.

Fenomena keterlambatan ini menjadi hal yang menarik untuk diteliti. Penelitian ini ditujukan untuk meketahui lebih dalam penyebab terjadinya fenomena dari sisi pemahaman pelaksana, sehingga penelitian ini tidak cukup diuraikan dengan metode-metode kuantitatif. Oleh karena itu, metode penelitian kualitatif fenomenologi akan digunakan untuk mengkaji lebih dalam akar permasalahannya. Fenomenologi merupakan pendekatan sosiologis dalam memahami bagaimana seseorang memberi makna pada sebuah pengalaman yang dialaminya. Dengan pengertian seperti itu, fenomenologi menjadi tepat untuk digunakan sebagai metode dalam memahami lebih dalam adanya fenomena lambatnya Pengeluaran Kasda di Pemkab Gianyar.

Penelitian tentang keterlambatan pengeluaran kas belum banyak diekspos. Penelitian umumnya fokus pada penyerapan anggaran yang bermuara pada penumpukan anggaran di akhir tahun. Tidak efektifnya penyerapan anggaran secara empiris terbukti akibat perencanaan dan pelaksanaan anggaran (Malahayati dkk., 2015; Maulana, 2011; Nugrahawati dan Ma'ruf, 2016), serta kompetensi Sumber Daya Manusia (Maulana, 2011). Peneliti yakin bahwa kunci pemahaman

pada pengeluaran kasda tidak terletak pada itu semua, namun pada individu-individu yang melaksanakan proses pengeluaran kasda.

Mengikuti tradisi fenomenologi, penelitian ini menerima tantangan untuk menelaah bagaimana pengalaman para “Aku” membentuk persepsi mereka (Prasetyono, 2012) akan memahami fenomena yang terjadi. Penelitian ini difokuskan pada Pengeluaran Kasda dengan mekanisme pengajuan langsung (LS), karena mekanisme tersebut yang paling banyak dipergunakan. Penelitian ini mengeksplorasi pemahaman pelaku untuk mengetahui penyebab terjadinya fenomena tersebut.

Manfaat penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran kepada pihak terkait khususnya SKPD Setda agar lebih memperhatikan kualitas pimpinan agar keterlambatan pengeluaran Kasda dapat ditangulagi. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan Pengeluaran Kasda dan sebagai perbandingan oleh Pemkab lain, apabila memiliki permasalahan yang sama

Pengeluaran Kas Daerah merupakan serangkaian proses mulai pencatatan transaksi dan/atau kejadian keuangan hingga pelaporan keuangan dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD yang dilaksanakan secara manual maupun terkomputerisasi. Menurut Permendagri Nomor 13 Tahun 2006, pelaksanaan pengeluaran kas melalui dua mekanisme, yaitu: (a) pembayaran dengan dana APBD dapat dilakukan melalui bendahara pengeluaran dengan uang persediaan yang menggunakan prosedur Uang Persediaan/Ganti Uang/Tambah Uang Persediaan (UP/GU/TU), dan (b) Pembayaran dengan dana APBD dapat

juga dilakukan melalui pembayaran langsung kepada pihak ketiga dengan menggunakan prosedur Langsung (LS).

Berdasarkan Peraturan Bupati (Perbup) Gianyar Nomor 9 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Gianyar Nomor 43 Tahun 2012 Tentang Sistem Dan Prosedur Pengelolaan Keuangan Daerah, pengeluaran kas melalui mekanisme langsung (LS) dimulai dengan pengajuan SPP-LS yang diajukan oleh PPTK. Setiap berkas kelengkapan administrasi SPP-LS diteliti oleh Bendahara pengeluaran. Dokumen pendukung SPP-LS akan dikembalikan kepada PPTK apabila dokumen tersebut tidak memenuhi syarat dan/atau tidak lengkap. Dokumen yang sudah dinyatakan lengkap dan benar diserahkan oleh Bendahara Pengeluaran ke PPK-SKPD untuk diverifikasi dan dibuatkan rancangan SPM.

Dokumen SPP yang diajukan tidak lengkap, maka PPK-SKPD mengembalikan dokumen SPP kepada bendahara pengeluaran untuk dilengkapi. Dokumen SPP dinyatakan lengkap dan sah oleh PPK-SKPD dibuatkan SPM dan diserahkan kepada PA/KPA untuk di otorisasi.

SP2D merupakan dokumen yang diterbitkan oleh Kuasa BUD setelah Kuasa BUD meneliti kelengkapan dokumen SPM yang diajukan oleh PA/KPA. Penerbitan SP2D dilakukan saat amprah tidak melampaui pagu dan memenuhi persyaratan peraturan perundangan. SP2D yang diterbitkan diserahkan langsung pada Bank Persepsi untuk pembayaran belanja pada pihak ketiga lewat transfer bank.

Peran pimpinan dalam mengawasi proses menyiapkan dokumen anggaran atas beban pengeluaran pelaksanaan kegiatan hingga dibayarkannya beban

tersebut sangatlah diperlukan. Realita yang terjadi di Pemkab Gianyar dengan beberapa kasus lambatnya pengeluaran Kasda menggambarkan lemahnya peran pimpinan. Kelemahan ini menunjukkan adanya permasalahan yang serius di kalangan PA, yang selalu saja terulang setiap tahun, khususnya persoalan di Setda Kabupaten Gianyar. Apabila dikaji lebih runut, belanja barang/jasa pemerintah selalu lambat di penyusunan SPP yang disebabkan oleh kurangnya koordinasi pegawai yang terkait di bawah pimpinan PPTK dan keterlambatan penerbitan SP2D yang disebabkan oleh banyaknya pengembalian SPM yang kurang tepat (salah), dimana pengajuan kembali SPM ke BUD memerlukan waktu yang cukup lama.

Mengacu pada uraian di atas, peneliti memandang bahwa keterlambatan Pengeluaran Kasda merupakan suatu realitas sosial yang disusun oleh adanya interaksi sosial dari berbagai pihak yang terlibat. Untuk itu, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif guna mengeksplorasi pemahaman atas fenomena yang terjadi pada Pengeluaran Kasda.

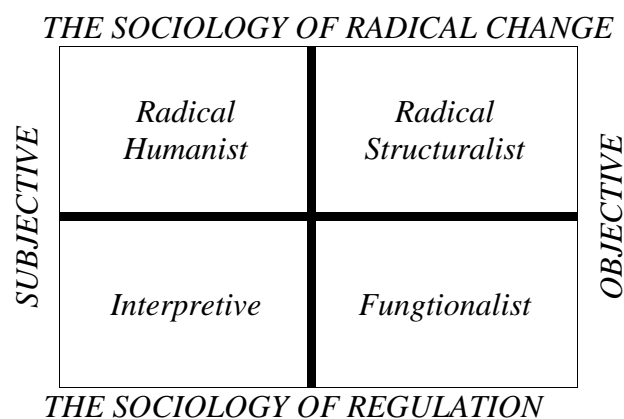
METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan fenomenologi yang bersifat kualitatif, dengan paradigma interpretif sebagai payung penelitian. Paradigma merupakan gagasan yang pertamakalinya dipopulerkan oleh Kuhn pada tahun 1962. Kuhn memandang paradigma lewat pernyataan:

"Paradigms gain their status because they are more successful than their competitors in solving a few problems that the group of practitioners has come to recognize as acute" (Kuhn, 1996:23).

Merujuk pernyataan di atas, Kuhn berpandangan bahwa paradigma adalah model komprehensif pemahaman dengan sudut pandang dan aturan tentang cara melihat masalah lapangan dan bagaimana menyelesaikannya. Johnson dan Onwuegbuzie (2004) mengemukakan bahwa paradigma penelitian merupakan seperangkat keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi bahwa komunitas peneliti memiliki kesamaan terkait sifat dan pelaksanaan penelitian. Keyakinan ini meliputi keyakinan ontologis, epistemologis, aksiologis, estetika, dan metodologis. Hal senada juga diungkapkan oleh Kamayanti (2016:13), bahwa paradigma penelitian merupakan cara pandang penelitian terhadap realita atau ilmu melalui asumsi fundamental tentang Tuhan, manusia dan alam.

Burrell dan Morgan (2005:22) memandang paradigma dari dua dimensi dengan membaginya menjadi empat kuadran (lihat Gambar 1). Masing-masing bidangnya untuk paradigma fungsionalis, interpretif, radikal, kemanusiaan radikal (*radical humanist*) dan *radical structuralist*.



Gambar 1

Empat Paradigma untuk menganalisa Teori Sosial
(Burrell dan Morgan, 2005:22)

Pemetaan paradigma yang dilakukan oleh Hopper dan Powell (1985), dan Chua (1986) sedikit berbeda dengan Burrell dan Morgan (1979). Hopper dan Powell (1985) mengenal tiga paradigma, yakni positif, interpretif, dan kritis. Paradigma kritis mempunyai ciri utama memandang masyarakat sebagai suatu entitas yang tidak teratur (sama seperti halnya Burrell dan Morgan yang menggunakan istilah *radical*).

Seperti halnya Hopper dan Powell (1985), Chua (1986) juga mengklasifikasikan paradigma ke dalam tiga pemetaan pikiran yaitu: *functionalist*, *interpretive*, dan *the critical paradigm*. Chua (1986) menganggap bahwa pemisahan antara Radical Structuralist dari Radical Humanist yang disampaikan Burrell dan Morgan (1979) tidak mendapatkan dukungan yang kuat dalam Ilmu Sosiologi. Oleh karena itu, Chua (1986) kemudian mengelompokkan kedua paradigma tersebut ke dalam satu pemetaan pikiran yaitu *the critical paradigm*.

Pendekatan positivis memandang realitas sebagai sesuatu di luar diri sendiri, bersifat obyektif, diatur dengan hukum yang tidak berubah, yang dapat diperoleh melalui pengalaman. Paradigma positivis lebih menekankan pada rasionalitas; bahwa pengetahuan ilmiah harus bebas dari metafisika, harus didasarkan pada pengamatan murni yang bebas dari kepentingan, nilai-nilai, tujuan, dan skema psikologis individu; dan bahwa apa pun yang layak nama "pengetahuan," termasuk ilmu sosial, tentu harus terukur dan ada standarnya (Howe, 1988).

Paradigma interpretif mendefinisikan realitas sebagai suatu yang bersifat subyektif, yang menitikberatkan pada peranan bahasa, interpretasi, dan

pemahaman (Chua, 1969). Paradigma ini memandang bahwa ilmu pengetahuan tidak digunakan untuk menjelaskan (*to explain*) ataupun memprediksi (*to predict*) sebagaimana yang terdapat dalam paradigma positivisme, tetapi untuk memahami (*to understand*) (Mulawarman, 2010; Rahayu, dkk, 2007).

Paradigma *critical* memandang realitas sosial sebagai suatu yang dinamis, mandiri, karena adanya unsur eksploitasi maupun tekanan dari pihak lain. Paradigma ini melihat realitas sosial berada di antara subyektif dan obyektif. Makna subyektif menurut paradigma ini adalah relevan dan penting akan tetapi hubungan obyektif juga tidak bisa ditolak (Chua, 1969).

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan, memahami dan memaknai secara mendalam fenomena keterlambatan pengeluaran kasda di Setda Kabupaten Gianyar. Untuk mendapatkan pemaknaan fenomena yang terjadi, maka digunakan paradigma interpretif sebagai payung penelitian. Paradigma Interpretif dipakai payung penelitian berusaha menitik beratkan pada peranan bahasa, interpretasi simbol, dan pemahaman ilmu sosial serta pemikiran manusia (Darmayasa dan Aeswari, 2015), yang secara terus-menerus menciptakan realitas sosial dalam rangka berinteraksi dengan yang lainnya (burrell dan Morgan, 1979:240). Selain itu, paradigma interpretif juga memfokuskan pada sifat subyektif dari *social world* dan berusaha memahaminya dari kerangka berpikir obyektif yang sedang dipelajarinya. Jadi fokusnya tentang arti individu dan persepsi manusia pada realitas, bukan pada realitas independen yang berada di luar mereka (Chariri, 2009).

Pada saat menyajikan, peneliti bermula dengan memahami makna struktur yang diperoleh dan kemudian menginterpretasikannya dalam bahasa yang dapat dipahami oleh pengamat. Semua deskripsi mengenai makna harus dapat ditunjukkan secara nyata dalam realitas empiris dan dapat diungkapkan atau diidentifikasi sebagai bagian dari ranah konsep (Salviana, 2009).

Menurut Sandberg (2005), paradigma interpretif memiliki beberapa pendekatan, yakni: Fenomenologi, Interaksionalisme dan Etnometodelogi. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan fenomenologi.

Fenomenologi merupakan hasil refleksi pemikiran filosofis dari Husserl (1989) sebagai cara baru yang radikal berfilsafat. Kemudian teori ini lebih lanjut dikembangkan oleh Schuetz (1945; 1953) dan Heidegger (1962). Heidegger berfokus pada kesadaran dan esensi dari fenomena terhadap mengelaborasi eksistensial dan dimensi hermeneutik interpretatif (Finlay, 2009).

Istilah fenomenologi berasal dari bahasa Yunani "*Phainomenon*" yang merujuk pada yang menampak (Berrios, 1989; Hasbiansyah, 2005; Silverman, 1980) dan "*logos*" yang diartikan sebagai pengetahuan, wacana, alasan ataupun penilaian (Smith, 2007). Inti dari fenomenologi adalah mendeskripsikan dan menjelaskan keunikan pengalaman hidup dan esensi dari suatu fenomena tertentu (Diaz, 2015; Hasbiansyah, 2005; Kuswarno, 2005; Sanders, 1982; Sudarsyah, 2013; Sukoharsono, 2006). Untuk dapat melakukan hal tersebut, Fenomenolog berupaya mengeksplorasi struktur kesadaran dan pemahaman pengalaman orang yang mengalaminya (Asih, 2005; Sandberg, 2005; Sukoharsono, 2006; dan Rahmat, 2009).

Pendekatan fenomenologi berupaya membiarkan realitas mengungkapkan dirinya sendiri secara alami (Hasbiansyah, 2004). Melalui “pertanyaan pancingan”, subjek penelitian dibiarkan menceritakan segala macam dimensi pengalamannya berkaitan dengan sebuah fenomena (Hasbiansyah, 2005). Keunggulan metode fenomenologi adalah akan mampu membawa penelitian berada pada posisi paling objektif dan netral dalam ruang subjektif yang mampu menyoroti hal penting pada suatu fenomena (Darmayasa dan Aneswari, 2015).

Fenomenologi menggunakan dua konsep *noesis* dan *noema* untuk mengungkapkan intensionalitas (kesengajaan). Intensionalitas mengacu sebagai korelasi antara *noema* dan *noesis* yang mengarahkan interpretasi terhadap pengalaman. *Noema* adalah pernyataan obyektif dari perilaku atau pengalaman sebagai realitas, sedangkan *noesis* adalah refleksi subyektif (kesadaran) dari pernyataan yang obyektif tersebut (Sudarsyah, 2013). *Intentional analysis* merupakan proses menggali pengalaman seseorang (*noema*) untuk memperoleh esensi dari kesadarannya (*noesis*) dengan jalan melakukan aplikasi *epoche*.

Menurut Silverman (1980), aplikasi *epoche* inilah yang merupakan konsep kunci dalam fenomenologi. Aplikasi ini merupakan upaya menanggukkan atau menunda penilaian (*bracketing*) yang berkaitan dengan pengalaman seseorang atas fenomena yang diteliti (Hasbiansyah, 2005; Diaz, 2015). Setelah menemukan *noesis* dari sebuah fenomena, peneliti mencoba memasuki wilayah pengalaman pemikiran subjek melalui proses imajinatif (Hasbiansyah, 2005). Proses inilah yang dikenal dengan istilah *Eidetic reduction*.

Secara umum, Diaz (2015) membagi fenomenologi menjadi tiga, yaitu: (a) *Eidetik* (esensi), atau fenomenologi transendental yang menganalisis esensi dirasakan oleh kesadaran berkaitan dengan pengalaman pribadi; (b) Deskriptif, atau fenomenologi hermeneutis yang mengacu pada studi tentang pengalaman pribadi dan membutuhkan penjelasan atau penafsiran arti dari fenomena yang dialami oleh peserta dalam investigasi; dan (c) "*Egological*", genetik, atau fenomenologi konstitusional yang mengacu pada analisis diri sebagai entitas yang sadar. Jenis fenomenologi menarik bagi kesadaran universal.

Dalam penelitian ini, fenomenologi transendental yang digunakan sebagai metode penelitian, karena metode ini dirasa sangat tepat untuk menggambarkan keinginan langsung informan, guna menyampaikan keinginannya terhadap suatu fenomena, yakni tentang Pengeluaran Kasda di Setda kabupaten Gianyar.

Jenis data dalam penelitian ini adalah gabungan data primer dan sekunder. Data primer yang diperoleh langsung melalui hasil wawancara mendalam (*in depth interview*). Untuk data sekunder, peneliti menggunakan studi dokumentasi. Dokumen tersebut didapatkan langsung dari dinas terkait sebagai data pendukung.

Pemilihan informan penelitian didasarkan pada dua kriteria yakni memiliki kapabilitas (Kuswarno, 2005; Starks dan Trinidad, 2007) dan terlibat dalam aktifitas yang menjadi obyek penelitian (Raco dan Tanod, 2012:96). Untuk memperoleh informasi yang ideal, dapat diperoleh melalui minimal tiga informan (Sanders, 1982) sampai dengan sepuluh informan (Starks dan Trinidad, 2007).

Setelah dilakukan seleksi, peneliti menetapkan menggunakan tiga informan kunci, dilihat dalam Tabel 2.

Tabel 2
Informan Kunci

No	Informan kunci	Keterangan
1	Informan D	Selaku BUD yang bertugas menandatangani SP2D, melakukan pengendalian pelaksanaan APBD serta membuat kebijakan yang berkenaan dengan Keuangan Daerah.
2	Informan R	Pejabat pelaksana di Bagian Pengelolaan Aset dan Perwat yang berhubungan langsung dengan kegiatan, yang bersama para stafnya membantu Kepala Bagian selaku PPTK menyiapkan dokumen-dokumen kelengkapan SPP.
3	Informan S	

Analisis data dalam penelitian ini, diterapkan teknik analisis data dari Senders (1982), yang dibagi menjadi tiga aktifitas, yaitu *intentional analysis*, *epoche* dan *Eidetic reduction*. Dalam penelitian kualitatif pada umumnya validitas dan reliabilitas dikenal sebagai *trustworthiness* (Morse *et al*, 2002; Starks dan Trinidad, 2007; Kamayanti, 2016:57-63). *Trustworthiness* diperoleh dengan verifikasi yang dibangun mulai dari awal penelitian hingga penelitian ini selesai, yang terus bergerak bolak-balik antara desain dan implementasi untuk memastikan keselarasan antara formulasi pertanyaan, tinjauan pustaka, pemilihan informan, strategi pengumpulan data, dan analisisnya (Morse *et al*, 2002).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan Observasi Mekanisme Pengeluaran Kas di Sekretariat Daerah Gianyar

Obersevasi pertama dilaksanakan di Bagian Keuangan khususnya Subbagian Perbendaharaan yang bertugas memverifikasi SPM sebelum diterbitkannya SP2D. Temuan yang peneliti dapat sampaikan berdasarkan pengamatan langsung

di Sub Bagian Perbendaharaan diantaranya: (a) keterlambatan dalam proses verifikasi amprah disebabkan oleh adanya kegiatan tambahan berupa memeriksa ulang kebenaran isi dokumen kelengkapan amprah mulai dari SPP hingga SPM yang bukan merupakan tugas dari staf pemeriksa Kuasa BUD, dan (b) lambatnya koreksi amprah yang salah/tidak lengkap yang sudah dikembalikan ke PPTK/PPK-SKPD.

Proses Penerbitan SPM dilaksanakan oleh PPK-SKPD di Bagian Umum Setda. Berdasarkan observasi langsung, ada beberapa hal yang dapat disampaikan, diantaranya (a) secara umum, proses verifikasi dilakukan dua tahap yakni oleh staf teknis dan kemudian oleh PPK-SKPD, (b) Jenjang verifikasi SPM yang panjang, (c) Seperti halnya permasalahan di Sub Bagian Perbendaharaan, di staff pembantu PPK-SKPD juga mendapati kurang cepatnya respon/koreksi atas amprah SPP yang dikembalikan akibat salah/tidak lengkap.

Observasi terakhir dilaksanakan di Bagian Pengelolaan Aset dan Perwat selaku Bagian yang pertamakali menyiapkan dokumen SPP-LS. Sehubungan PPTK di lingkungan Setda merangkap sebagai Kepala Bagian, maka dalam melaksanakan tugasnya, PPTK dibantu oleh Kepala Sub-bagian dan Stafnya yang membidangi kegiatan pengadaan barang/jasa bersangkutan. Berdasarkan observasi lapangan, peneliti menemukan hal-hal sebagai berikut: (a) keterlambatan amprah disebabkan oleh banyaknya kelengkapan amprah, (b) alur verifikasi yang panjang, (c) petugas malas memperbaiki amprah yang dikembalikan oleh verifikator, dan (d) kurangnya perhatian atasan atas penumpukan amprah tersebut.

Interpretasi Informan D

Pada saat proses diskusi dengan Informan D, Peneliti mendapati masih sangat kuat pemahaman dari perspektif intelektualnya, sehingga ketika peneliti meminta pandangannya mengenai fenomena Pengeluaran Kasda, jawabannya pada perencanaan.

"...itu masalahnya perencanaan, bukan pada pengamprahan" (M.D1)

Pernyataan awal tersebut masih berupa kulit terluar atau *noema* dari pemahaman informan. Peneliti berusaha untuk mengupas lebih dalam pemahaman nuraniah informan dengan *epoche*, sampai peneliti memahami benar-benar pemahaman informan. Berdasarkan pendapat awalnya (*noema*), Informan D menyadari bahwa permasalahan pengeluaran Kasda lebih banyak disebabkan oleh kurang baiknya perencanaan daripada pengamprahan guna pencairan dana Kasda.

Informan D berpendapat bahwa para pejabat harusnya memiliki kompetensi dibidangnya dan berpengalaman, serta mengetahui dan memahami Peraturan yang berkaitan dengan Keuangan Daerah. Hal itu yang mungkin menjadi penyebab tidak dijalaninya mekanisme yang berlaku, seperti pernyataan berikut:

"... artinya dia mapan dari pengalaman, bagaimana aturan dia tau.. sehingga berkompeten dalam jabatannya, tidak *gebyat-gebyut* (mendadak) jadi pejabat... jadi kompetensinya ada, betul-betul bertanggungjawab..... " (M.D1)

Informan D merasa bahwa keterlambatan pengeluaran kasda tidak dapat dielakkan karena kurang baiknya penyusunan perencanaan anggaran sebagai akibat dari rendahnya kompetensi aparatur penyusunnya. Pendapat informan D sebagai bentuk kesadaran implisit (*noema*) ini, disebabkan oleh pengalamannya

menghadapi keinginan pimpinan (atasan), yang akhirnya membentuk kesadaran yang lebih dalam (*noesis*) bahwa sudah menjadi kewajibannya untuk meminimalisir kekeliruan dalam proses pengeluaran kasda. Pada titik ini, pemahaman atas "Aku" oleh Informan D adalah "Aku" filter terakhir dalam proses pengeluaran kas karena Aku sadar bahwa sebagai BUD, tugasku mengamankan Pimpinan (Bupati) di bidang pengelolaan keuangan daerah.

Interpretasi Informan R

Pada proses diskusi dengan Informan R, Peneliti meminta pandangannya mengenai fenomena Lambatnya Pengeluaran Kasda. Jawaban pertama yang dapat ditangkap peneliti adalah masalah budaya kerja (*noema*). Budaya kerja merupakan pandangan kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut para pegawai, yang tumbuh dan berkembang dalam suatu organisasi dimana mereka bekerja (Frinaldi, 2012 dan Mongan, 2015), Informan R membedakan budaya kerja di lingkungan Bagian Pengelolaan Aset dan Perwat ada dua, yakni budaya kerja terkontrol dan tidak terkontrol.

"...secara garis besar ya, bedakan antara... budaya kerja, yang bisa diatur yang bisa di kontrol dengan *uncontrol*..." (M.R1)

Secara umum diterangkan budaya terkontrol mendukung berjalannya proses pengamprahan (Iswanto, 2015), hanya saja budaya yang *uncontrol* yang kurang mendukung. Sesuatu yang *uncontrol* yang dimaksudkan oleh Informan R bukanlah budaya, karena budaya merupakan sesuatu yang bersifat positif yang bersisikan larangan untuk kebaikan (Koesmono, 2005). Budaya merupakan serapan bahasa sansekerta dari kata *buddayah* yang bermakna sesuatu yang timbul dari akal dan budi manusia (Latuny, 2013 dan Wuryantoro, 2015). Jadi yang

disebut budaya kerja *uncontrol* adalah sebuah kebiasaan buruk (*worse work habits*) yang dianut oleh sekelompok pegawai.

Efektivitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi dalam menunjang kinerja organisasi (Griffith, 2002; Nurrohim dan Anatan, 2009). Karena itu, Komunikasi *intern* diperlukan untuk menyampaikan kebijakan organisasi (Satlita, 2005). Hal tersebut tersirat dalam pernyataan Informan R berikut:

"... kuncinya komunikasi yang dua arah... itu diperwat yang kurang..."
(M.R2)

Namun, kurangnya respon dari atasan, tidak adanya umpan balik dan kurangnya kontak dengan atasan (Johanna, 2013) telah menjadikan komunikasi kurang efektif. Hal ini yang diungkapkan oleh Informan R sebagai *noesis* dari pengalamannya lewat pernyataan berikut:

"...komunikasi antara pimpinan dengan pimpinan, dengan staf ga bagus..." (M.R2)

Informan R merasa lambatnya pengeluaran kasda disebabkan oleh budaya (kebiasaan) kerja anggota organisasi yang kurang baik. Pendapat Informan R ini secara implisit (*noema*) disebabkan oleh pengalamannya bekerja di organisasi yang diikutinya, yang pada akhirnya membentuk sebuah kesadaran yang lebih dalam (*noesis*) bahwa hal ini disebabkan oleh pimpinan yang kurang dalam komunikasi. Pada posisi ini, pemahaman Informan R atas "Aku" sebagai aparatur pelaksana dalam organisasi, karena sadar bahwa sebagai pejabat pelaksana yang bertanggungjawab atas pekerjaan yang dibebankan padaku.

Interpretasi Informan S

Pada saat proses diskusi dengan Informan S, Peneliti mendapati cukup kuatnya pemahaman dari perspektif birokrasi, sehingga ketika peneliti meminta pandangannya mengenai fenomena Lambatnya Pengeluaran Kasda;

"...birokrasi terlalu banyak.. nyari tanda tangannya kan banyak, yang menandatangani dan yang ikut terlibat dalam pengamprahan itu banyak orang soalnya *to* (itu).. satu pun tidak ada, akan menghambat yang lainnya" (M.S1)

Birokrasi terlalu banyak yang dimaksudkan oleh Informan S adalah birokrasi yang panjang sebagai salah satu faktor penghambat (Canaldhy, 2016) dalam proses pengeluaran Kasda. Kesimpulan yang dapat diambil dari diskusi ini yang sekaligus menjadi *noesis* dari fenomena yang dipahami oleh Informan S adalah pada Pimpinannya. Hal ini disebabkan adanya kebijakan atas birokrasi yang ditetapkan terlalu panjang. Gambaran keadaan tersebut terlihat lewat pernyataan berikut:

"...coba aja sesuai dengan permen (permendagri 13 tahun 2006). baca aja permen, di permen kan persyaratannya kan itu.. coba di inikan, persyaratan untuk ini ini ini..." (M.S1)

Menurut Informan S, keterlambatan pengeluaran kasda disebabkan oleh birokrasi yang panjang. Pendapat ini (*noema*) disebabkan oleh pengalaman dari Informan S, yang pada akhirnya membentuk kesadaran (*noesis*) bahwa Pimpinan yang paling berperan dalam pengeluaran kasda. Pada titik ini, pemahaman atas "Aku" oleh Informan S adalah "Aku" pelaksana tugas karena Aku sadar bahwa sebagai pejabat teknis, tugasku mengerjakan perintah pimpinan (atasan) dan menyiapkan dokumen pertanggungjawabannya dalam rangka pengeluaran kasda.

Interpretasi Peneliti

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pemahaman pelaku dalam proses pengeluaran Kasda di SKPD Setda Kabupaten Gianyar khususnya pada Bagian Pengelolaan Aset dan Perwat. Lambatnya Pengeluaran Kasda di Pemkab Gianyar sudah menjadi hal yang umum bagi pegawai maupun masyarakat yang berhubungan pencairan dana pengadaan barang/jasa. Bila dirunut berdasarkan interpretasi dari informan, sumber masalah dari fenomena ini adalah kualitas kepemimpinan (atasannya).

Kualitas pemimpin yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kualitas pribadi seorang pemimpin atau atasan, bukan kepemimpinannya. Pemimpin merupakan orang yang memiliki pengikut, kompetensi dan kematangan psikologis melebihi pengikutnya serta memahami pekerjaannya (Debios, 2000; Ekmekci *et al*, 2014; dan Harung *et al*, 2009), sedangkan Kepemimpinan merupakan komitmen terhadap tanggung jawab adalah tekad, dedikasi dan energi untuk membuat sesuatu menjadi kenyataan (Hee *et al*, 2010).

Pemimpin berkualitas menurut Sternberg dan Vroom (2002) adalah pemimpin yang mampu menggabungkan antara kualitas diri dengan persyaratan situasional. Pemimpin itu harus memiliki kecerdasan (*intelligence*) kreatifitas (*creativity*), kebijaksanaan (*wisdom*), serta kemampuan memahami situasi (*situation*), sehingga dapat membuat keputusan yang cepat.

Pemimpin yang berkualitas haruslah memiliki kompetensi pada bidangnya. Seorang pemimpin (atasan) hendaknya memiliki kapabilitas dan kompetensi yang nampak pada sikap-prilakunya, yang sesuai dengan kebutuhan

untuk memperoleh tujuan yang diharapkan (Boyatzis, 2008). Untuk itu, Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan, tidak hanya kecerdasan akademis tetapi juga kecerdasan praktis. Kecerdasan tersebut sangat penting untuk kepemimpinan, karena pemimpin harus mampu mengambil informasi yang relevan dengan keputusan kepemimpinan (kemampuan memori) dan untuk menganalisis serta mengevaluasi berbagai tindakan yang berbeda, baik yang diajukan oleh mereka sendiri atau oleh orang lain (kemampuan analitis). Tapi seorang analis yang baik belum tentu pemimpin yang baik. Karenanya, kompetensi akademis dan kemampuan analitis serta kemampuan praktis, penting bagi semua bentuk kepemimpinan (Sternberg dan Vroom, 2002).

Pemimpin yang cerdas tetapi tidak kreatif dan tidak mampu mengkomunikasikan ide-idenya tentu tidak akan ada artinya. Untuk itu diperlukan unsur tambahan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu kecerdasan kreatif, tapi jenis kreativitas yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif (idem, 2002). Komunikasi yang efektif harus memadukan variasi perilaku antara gaya bicara, gerak tubuh yang dikombinasikan ekspresi wajah sehingga diperoleh kesepakatan tentang makna pernyataan (Griffin, 1987). Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang dipimpinnya (Neufeld *et al.*, 2010; Hartman dan McCambridge, 2011).

Terjadinya fenomena di Setda Kabupaten Gianyar, menurut informan sebagai akibat rendahnya kompetensi dan kurangnya komunikasi atasan selaku pimpinan dengan bawahannya serta kurang kreatifnya pimpinan dalam mengefektifkan birokrasi. Seharusnya, seorang pemimpin yang efektif semestinya

mampu menjaga komunikasi antar anggota yang dipimpinnya dan membantu pengikutnya mendapatkan hal-hal yang dibutuhkan demi pencapaian tujuan kerja untuk mencapai kinerja yang memuaskan (Flauto, 1999; Hudaya dan Nugroho, 2013; Sorrentino dan Boutillier, 1975).

Seorang pemimpin kreatif dalam tingkat tertentu, mungkin tidak sangat bijaksana, sehingga kebijaksanaan juga merupakan hal penting yang mesti dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemimpin yang bijak akan mampu menjalankan penilaian politik dengan memahami emosi dan sudut pandang orang lain, yang dikumpulkan melalui komunikasi verbal dan nonverbal sehari-hari. Menyadari dan mau belajar pada keberagaman merupakan profil ideal seorang pemimpin (Calori, 2003), sehingga dapat menjadi pemersatu dalam keberagaman (Brooks *et al*, 2010; Cunliffe, 2009). Untuk itu dibutuhkan tujuh kemampuan (*abilities*) dari seorang pemimpin, diantaranya (a) kemampuan membuat keputusan tentang "kebaikan", (b) kemampuan memahami realitas sebagaimana adanya, (c) kemampuan membuat konteks bersama yang menghubungkan pengetahuan individu dengan kolektif, (d) kemampuan mengartikulasikan esensi menjadi sebuah narasi, (e) kemampuan menjalankan kekuatan politik untuk mewujudkan narasi dan (f) kemampuan menumbuhkan *phronesis* pada orang lain untuk membangun organisasi yang tangguh (Nonaka *et al*, 2014).

Disamping itu, seorang pemimpin harus mampu memahami situasi kerja yang dihadapinya. Kemampuan memahami situasi langsung yang dihadapi mempengaruhi fleksibilitas untuk berpindah dari tempat yang satu ke tempat yang lainnya. Dengan memiliki syarat-syarat tersebut, seorang pemimpin mampu

membedakan perannya dalam melindungi kualitas keputusannya dan perannya dalam menciptakan komitmen untuk keputusan yang telah diambil ini oleh anggota organisasi (Sternberg dan Vroom, 2002).

Implikasi Penelitian

Fenomenologi transedental yang digunakan sebagai metode penelitian memberikan gambaran akan penyebab terjadinya fenomena dari sudut pandang informan yang berkaitan dengan fenomena. Penelitian yang dilakukan menemukan fakta bahwa Kualitas Pemimpin merupakan penyebab terjadinya kelambatan dalam pengeluaran Kasda. Beberapa permasalahan seorang pemimpin yang berdampak pada terlambatnya pengeluaran kas antara lain:

a. Kompetensi

Kualitas pemimpin dapat dilihat dari kompetensi, karakter dan pengalaman menjabat dalam memaksimalkan sumber daya yang mereka miliki (Kusumasari *et al*, 2010). Untuk itu, seorang pemimpin harus memahami kekuatannya, dan memiliki kemauan untuk belajar terus-menerus (Tampubolon, 2007). Kompetensi yang dimaksudkan mengacu pada UU Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Peraturan Kepala Badan kepegawaian Negara (Perka. BKN) Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kompetensi menurut UU dan Perka BKN tersebut menekankan pada aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap kerja (*attitude*) yang sesuai standar yang ditetapkan.

Kompetensi dilihat dari aspek pengetahuan dapat disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan jurusan pendidikan agar sesuai dengan jabatan yang dipangkunya. Aspek keterampilan dan aspek sikap kerja berhubungan dengan pendidikan dan latihan tambahan. Disamping pendidikan yang sesuai (linier), pemimpin harus memahami regulasi yang ada karena merupakan pedoman dalam pelaksanaan keuangan daerah. Untuk lebih memperdalam pemahaman para pemimpin (pejabat) dalam melakukan tugasnya, diperlukan pendidikan dan latihan rutin sehingga kinerjanya menjadi semakin baik (Turere, 2013).

Rendahnya kompetensi pejabat di Setda Gianyar merupakan salah satu indikator lambatnya proses pengeluaran Kasda. Untuk menanggulangi hal tersebut perlu dilaksanakan pelatihan dan bimbingan teknis tentang pengelolaan keuangan daerah, baik yang bersifat umum dan kebijakan bagi para pimpinan, maupun yang bersifat teknis bagi aparatur pelaksana yang terkait dalam pengelolaan keuangan daerah, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan (proses pengeluaran kas daerah), hingga penyusunan pertanggungjawaban. Pejabat (pemimpin) yang memenuhi aspek pengetahuan lewat Pendidikan dan latihan merupakan tahap awal dalam mencapai kesuksesan organisasi (Rahayu, 2003).

b. Komunikasi

Komunikasi merupakan inti dari kegiatan operasional suatu organisasi. memperbaiki komunikasi dapat diartikan memperbaiki kinerja organisasi. Komunikasi yang dilakukan secara intensif dapat mendorong motivasi yang berujung pada meningkatnya kinerja pegawai (Satlita, 2005). Kesuksesan

motivasi akan diperoleh dengan adanya kepercayaan yang dibangun dari komunikasi yang berkualitas antara pimpinan dan bawahan (Nurrohim dan Anatan, 2009). Kurang efektifnya komunikasi berdampak pada rendahnya produktifitas dan berpotensi menambah masalah dalam melaksanakan tugas (Zowghi, 2002). Karena itu, dibutuhkan rapat rutin (Eilon, 1968; Gilster, 2002; Lengel dan Daft, 1989) yang bertujuan untuk mengkomunikasikan kegiatan yang akan dilaksanakan dan mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan.

c. Birokrasi

Birokrasi yang tidak menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja akan menjadi penghambat investasi dan bisnis (Sudarto, 2006; Luo dan Junkunc, 2008). Panjang dan lambatnya birokrasi menyebabkan keengganan masyarakat dan inverstor menggunakan fasilitas sektor publik, sehingga menjadi salah satu penyebab lambannya pertumbuhan ekonomi (Acemoglu dan Verdier, 1998). Komitmen dari pimpinan tertinggi serta dukungan dari aparat birokrasi untuk mengubah paradigma dan budaya aparat birokrasi sangatlah diperlukan (Prasojo dan Kurniawan, 2008).

Alur birokrasi di Setda yang menjadi salah satu penyebab lambatnya proses pengeluaran kas perlu diperpendek. Hal yang dapat dilakukan adalah mengkaji kemungkinan penunjukan KPA untuk pengeluaran kas daerah yang bersifat rutin dan pengadaan barang/jasa yang tidak memerlukan kajian khusus. Kajian ini atas dasar pertimbangan besaran beban pekerjaan atau rentang kendali organisasi yang merujuk pada Pasal 11 Permendagri No. 13 Tahun 2006 dan Pasal 9 Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010.

Penyederhanaan birokrasi yang mengedepankan transparansi ini dapat berkontribusi pada tata pemerintahan yang baik, meningkatkan kualitas, objektivitas, dan profesionalisme, sekaligus mengurangi kesempatan untuk korupsi dan penyuapan (Luo dan Junkunc, 2008)

Hasil temuan penelitian ini diharapkan memiliki implikasi perubahan pada cara pandang atau pemahaman sikap pemimpin selaku pengelola dan pengguna anggaran dalam pertanggungjawaban anggaran rangka pengeluaran kas yang muaranya adalah dihasilkannya laporan keuangan. Pemerintah daerah membuat laporan keuangan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas penggunaan anggaran yang telah ditetapkan lewat APBD. Oleh sebab itu, perhatian pemerintah daerah sangat dibutuhkan agar proses pertanggungjawabannya sesuai dengan ketentuan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan cermin proses pertanggungjawaban yang diawali dengan pengeluaran kas daerah.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa para pihak yang terkait dalam Pengeluaran Kas Daerah pada Setda Kabupaten Gianyar telah memahami permasalahan terkait lambatnya proses Pengeluaran Kas Daerah. Walaupun dinyatakan dengan *noema-noema* yang relatif berbeda, ketiga informan memiliki *noesis* yang sama atas fenomena. *Noesis* tersebut adalah aspek Pemimpinnya.

Lambatnya proses Pengeluaran Kas Daerah pada Setda Kabupaten Gianyar diinterpretasikan sebagai suatu fenomena yang terjadi berulang-ulang. Pemahaman pimpinan (pejabat) terhadap pengelolaan keuangan daerah,

khususnya pengeluaran kas daerah yang diikuti dengan perencanaan, mutlak diperlukan. Selain itu, lambatnya pencairan kas daerah pada Setda Kabupaten Gianyar juga sebagai akibat komunikasi, serta birokrasi yang belum efektif yang kesemuanya itu menggambarkan rendahnya kualitas pimpinan (pejabat) yang terkait pengeluaran kas daerah.

Dari uraian diatas maka dalam rangka pelaksanaan proses pengeluaran Kasda dapat peneliti sarankan sebagai berikut :

- a. Perlu dilaksanakan pelatihan dan bimbingan teknis tentang pengelolaan keuangan daerah, baik yang bersifat umum dan kebijakan bagi para pimpinan, maupun yang bersifat teknis bagi aparatur pelaksana yang terkait dalam pengelolaan keuangan daerah, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan (proses pengeluaran kas daerah), hingga penyusunan pertanggungjawaban.
- b. Perlu lebih diefektifkan lagi komunikasi antara pimpinan dengan bawahannya, salah satunya dengan melakukan rapat rutin mingguan sebagai bentuk evaluasi atas pelaksanaan kegiatan pemerintah khususnya yang berhubungan pengeluaran kas daerah. Melalui rapat rutin akan terjadi komunikasi dua arah dari level pelaksana hingga pimpinan.
- c. Perlu dilakukan kajian untuk memperpendek alur birokrasi dalam pengeluaran kas daerah pada Setda Kabupaten Gianyar. Hal yang dapat dilakukan adalah mengkaji kemungkinan penunjukan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) untuk pengeluaran kas daerah yang bersifat rutin dan pengadaan barang/jasa yang tidak memerlukan kajian khusus.

REFERENSI

- Acemoglu, D., dan Verdier, T. 1998. Property Rights, Corruption and the Allocation of Talent: A General Equilibrium Approach. *The Economic Journal*, Vol. 108(450): 1381-1403
- Asih, I.D. 2005. Fenomenologi Husserl: Sebuah Cara “Kembali Ke Fenomena”. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 9(2): 75-80
- Badan Kepegawaian Negara, 2013. *Peraturan Kepala Badan kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta.
- Berrios, G.E. 1989. What is phenomenology? A review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 82: 425-428
- Boyatzis, R.E., 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), pp.5-12
- Brooks, J.S., Brendan D. M., dan Nguyen, T.S.T. 2010. International perspectives on the politics of education: Leadership and identity in multiple contexts: An introduction to the politics of education special issue. *Educational Policy*, Vol.24(1): 3-8.
- Burrell, G., dan Morgan, G. 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Burlington: Ashgate Publishing Company
- Calori, R. 2003. Learning from Diversity: Philosophical Perspectives. *International Review of Sociology*, Vol. 13(3): 591–605.
- Canaldhy, R.S. 2016. Kinerja Organisasi Pelayanan Publik Di Pemerintahan. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 2(1): 28-31
- Chariri, A. 2009. Landasan Filsafat dan Metode Penelitian Kualitatif. *Paper disajikan pada Workshop Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Laboratorium Pengembangan Akuntansi (LPA), Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 31 Juli – 1 Agustus 2009
- Chua, W.F. 1986. Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review*, 61(4): 601-632
- Cunliffe.A.L. 2009. The Philosopher Leader: On Relationalism, Ethics and Reflexivity - A Critical Perspective to Teaching Leadership. *Management Learning*, Vol. 40(1): 87–101
- Darmayasa, I N., dan Aneswari, Y.R. 2015. Paradigma Interpretif Pada Penelitian Akuntansi Indonesia. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(3): 350-361
- Debios, R. 2000. The Everyday Work of Leadership. *The Phi Delta Kappan*, 82(1): 25-27

- Djamal, M. 2015. *Paradigma Penelitian Kualitatif*. Edisi Refisi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Diaz, M.P. 2015. Phenomenology in Educational Qualitative Research: Philosophy as Science or Philosophical Science?. *International Journal of Educational Excellence*. 1(2): 101-110
- Eilon, S. 1968. Taxonomy of Communications. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13(2): 266-288
- Ekmekci, A.K., Teraman, S.B.S., dan Acar, P. 2014. Wisdom and management: a conceptual study on wisdom management. *Social and Behavioral Sciences* 150: 1199 – 1204
- Finlay, L. 2009. Debating Phenomenological Research Methods. *Phenomenology and Practice*, 3(1): 6-25.
- Flauto, F.J. 1999. Walking the Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence. *The Journal of Leadership Studies*, 6(1): 86-97
- Frinaldi, A. 2012. Budaya Kerja *Galie* (Studi Kasus Budaya Kerja Kalangan Pegawai Negeri Sipil Etnik Minangkabau di Kabupaten Pasaman Barat). *Humanus*, 11(2): 103-111
- Gilster, S. D. 2002. Leadership: key to creating a caring culture. *American Journal of Alzheimer's Disease and Other Dementias*, Vol.17(4): 232-236.
- Griffin, D.J.G. 1987. Managing in the Museum Organization: Leadership and communication. *The International Journal of Museum Management and Curatorship* 6: 387-398
- Griffith, D.A. 2002. *The Role of Communication Competencies in International Business Relationship Development*. *Journal of World Business* 37: 256-265
- Hartman, J.L., dan McCambridge, J. 2011. Optimizing millennials' communication styles. *Business Communication Quarterly*, Vol.74(1): 22-44
- Harung, H., Travis, F., Blank, W., dan Heaton, D. 2009. Higher Development, Brain Integration, and Excellence in Leadership. *Management Decision*, 47(6): 872-894
- Hasbiansyah, O. 2004. Konstelasi Paradigma Objektif dan Subjektif dalam Penelitian Komunikasi dan Sosial. *Mediator (Jurnal Komunikasi)*, 5(2): 199-218.
- Hasbiansyah, O. 2005. Pendekatan Fenomenologi: Pengantar Praktik Penelitian dalam Ilmu Sosial dan Komunikasi. *Mediator (Jurnal Komunikasi)*, 9(1): 163-180
- Hee, C.C.H, dan Grud, B. 2010. Leadership essentials from Sun Zi's Art of War and the Bhagavad Gita. *Journal of Management History*, 16(3): 396-414

- Heidegger, M. 1962. *Being and Time*. Diterjemahkan oleh Macquarrie, J. dan Robinson, E. Oxford: Blackwell.
- Hopper, T., dan Powell, A. 1985. Making Sense Of Research Into The Organizational And Social Aspects Of Management Accounting: A Review of Its Underlying Assumptions. *Journal of Management Studies*, 22(5): 429-465.
- Howe, K.R. 1988. Against the quantitative-qualitative incompatibility thesis or dogmas die hard. *Educational researcher*, 17(8): 10-16.
- Husserl, E. 1989. *Ideas pertaining to a pure phenomenology and to a phenomenological philosophy, Second Book: Studies In The Phenomenology Of Constitution*. Diterjemahkan oleh Rojcewicz, R., dan Schuwer, A. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers (Original work published 1912).
- Hudaya, Z.A., dan Nugroho, S.W.D. 2013. Kearifan Lokal Budaya Jawa Sebagai Basis Model Kepemimpinan Yang Efektif. *Journal dan Proceeding FEB*, 3(1): 1-8
- Iswanto, Y.K. 2015. Akuntabilitas Publik Dalam Proses Hukum Menuju Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *Lex Administratum*, 3(8): 13-22
- Johanna, P. 2013. Hambatan Downward Communication Antara Pimpinan Dan Karyawan PT. Makmur Jaya. *Jurnal E-Komunikasi*, 1(2): 25-36
- Johnson, R.B., dan Onwuegbuzie, A.J. 2004. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7): 14-26
- Kamayanti, A. 2016. *Metodelogi Penelitian Kualitatif Akuntansi: Pengantar Religiositas Keilmuan*. Jakarta: Ngapurancang.
- Koesmono, H.T. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(2): 162-179
- Kuhn, T.S. 1996. *The structure of scientific revolutions*, 3th edition. The University of Chicago Press.
- Kusumasari, B., Alam, Q., dan Siddiqui, K. 2010. Resource capability for local government in managing disaster. *Disaster Prevention and Management*, Vol. 19(4): 438 - 45
- Kuswarno, E.M.S. 2005. Tradisi Fenomenologi Pada Penelitian Komunikasi Kualitatif: *Mediator (Jurnal Komunikasi)*, 7(1): 47-58
- Larengkum, D., Masinambow, V., dan Tolosang, K. 2014. Pengaruh Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Terhadap Produk Domestik Regional Bruto Di Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(1): 62-72

- Latuny, Y. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Allianz LifeIndonesia Di Denpasar. *E-jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(9): 647-667
- Lengel, R.H., dan Daft, R.L. 1989. The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive*, Vol. 2(3): 225-232
- Luo, Y., dan Junkunc, M. 2008. How private enterprises respond to government bureaucracy in emerging economies: The effects of entrepreneurial type and governance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.2(2): 133-153
- Malahayati, C., Islahuddin dan Basri, H. 2015. Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Pemerintah Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Akuntansi*, 4(1): 11-19
- Maulana, D. 2011. Analisis Penelusuran Anggaran APBD Provinsi Banten Di Sektor Pembangunan Sumber Daya Manusia. *Proceeding Simposium Nasional Otonomi Daerah*. Banten: Universitas Serang Raya.
- Mongan, A.S. 2015. Budaya Kerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Society Edisi XV*: 1-16
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., dan Spiers, J. 2002. Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2): 13-22
- Muchsin, M dan Noor, A.S. 2011. Misteri Penyerapan Anggaran. *Paris Review*, 3(6): 6-9.
- Mulawarman, A.D. 2010. Integrasi Paradigma Akuntansi: Refleksi Atas Pendekatan Sosiologi Dalam Ilmu Akuntansi. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 1(1): 155-171
- Neufeld, D.J., Wan, Z., dan Fang, Y. 2010. Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decision and Negotiation*, 19: 227-246
- Nonaka, I., Chia, R., Holt, R. dan Peltokorpi, V. 2014. Wisdom, Management and Organization. *Management Learning*, 45(4): 365-376
- Nugrahawati, Z dan Ma'ruf, M.F. 2016. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2015 Di SKPD Kabupaten Tuban (Studi Pada Skpd Badan Lingkungan Hidup). *Republika*, 4(10): 1-11
- Nurrohim, H., dan Anatan, L. 2009. Efektivitas Komunikasi Dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 7(4): 1-9

- Pemerintah Republik Indonesia. 2005. *Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2006. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2007. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 Tentang Perubahan Atas Peraturan Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa*. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Jakarta.
- Pemerintah Daerah Kabupaten Gianyar. 2012. *Peraturan Bupati Gianyar Nomor 43 Tahun 2012 Tentang Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan Daerah*. Giayar.
- Prasetyono, E. 2012. Belajar dari Fenomenologi Hussrel. *Arete*, 1(1): 1-9
- Prasojo, E., dan Kurniawan, T. 2008. Reformasi Birokrasi dan *Good Governance*: Kasus *Best Practices* dari Sejumlah Daerah di Indonesia. Dipresentasikan dalam *the 5th International Symposium of Jurnal Antropologi Indonesia*, Banjarmasin.
- Raco, J.R, dan Tanod, R.R.H.M. 2012. *Metode Fenomenologi Aplikasi Pada Entrepreneurship*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Rahayu, S., Ludigdo, U., dan Affandy, D. 2007. Studi Fenomenologis Terhadap Proses Penyusunan Anggaran Daerah Bukti Empiris Dari Satu Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Provinsi Jambi. *Simposium Nasional Akuntansi X*, Universitas Hasanudin, Makasar.
- Rahayu, S. 2003. Mutasi sebagai upaya penempatan pegawai the right man on the right place. *Efisiensi*, 3(2): 102-110
- Rahmat, P.S. 2009. Penelitian Kualitatif. *Equilibrium*, 5(9): 1-8.
- Rozai, M.A. dan Subagio, L. 2015. Optimalisasi Penyerapan Anggaran Dalam Rangka Pencapaian Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Inspektorat Kabupaten Boyolali). *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* 9(1): 72-89
- Salviana, V.D.S. 2009. Pendekatan Interpretif Dalam Ilmu-Ilmu Sosial. *Jurnal Studi Masyarakat Islam*, 12(2): 1-12
- Sandberg, J. 2005. How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches?. *Organizational Research Methods*, 8(1): 41-68
- Sanders, P. 1982. Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 7(3): 353-360
- Schuetz, A. 1945. On multiple realities. *Philosophy and Phenomenological Research*, 5(4): 533-576

- Schuetz, A. 1953. Common-Sense and Scientific Interpretation of Human Action. *Philosophy and Phenomenological Research*, 14(1): 1-38
- Satlita, Lena. 2005. Program Komunikasi Internal Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Efisiensi*, 5(1): 44-53
- Seftianova, R., dan Adam, H. 2013. Pengaruh Kualitas Dipa Dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran Pada Satker Wilayah KPPN Malang. *JRAK 4 (1)*: 75-84
- Silverman, H.J. 1980. Phenomenology. *Social Research*, 47 (4): 704-720
- Smith, J.A. 2007. Hermeneutics, human sciences and health: linking theory and practice. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*. 2 (1): 3-11
- Somantri, G.R. 2005. Memahami Metode Kualitatif. *Makara, Sosial Humaniora*, 9 (2): 57-65
- Sorrentino, R.M., dan Boutillier, R.G. 1975. The Effect of Quantity and Quality of Verbal Interaction on Ratings of Leadership Ability. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 11: 403-411
- Starks, H., dan Trinidad, S.B. 2007. Choose Your Method: A Comparison of Phenomenology, Discourse Analysis, and Grounded Theory. *Qualitative Health Research*, 17(10): 372-1380
- Sternberg, R.J., dan Vroom, V. 2002. Theoretical Letters: The Person Versus The Situation In Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13: 301-323
- Sudarto, Y. 2006. E-Government Dan Reformasi Birokrasi Menuju Pemerintahan Yang Baik. *Prosiding Konferensi Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Indonesia*, Institut Teknologi Bandung: 3-4 Mei 2006
- Sudarsyah, A. 2013. Kerangka Analisis Data Fenomenologi (Contoh Analisis Teks Sebuah Catatan Harian). *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 13(1): 21-27
- Sukoharsono, E.G. 2006. Alternatif Riset Kualitatif Sains Akuntansi: Biografi, Fenomenologi, Grounded Theory, Critical Ethnografi dan Case Study. *Jembatan Kebijakan Ekonomi Indonesia*: 230-245
- Tampubolon, B.D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi* 9(3): 106-115
- Turere, V. N. 2013. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey. *Jurnal EMBA*, 1 (3): 10-19
- Wuryantoro, A. 2015. Membangun Karakter Bangsa Melalui Pengetahuan Bahasa, Budaya Dan Penerjemahan. *Prosiding PESAT 6*. Universitas Gunadarma. Depok, 20-21 Oktober 2015; 11-16
- Yin, R.K. 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press. New York

I Wayan Budi Mahendra, I Putu Sudana dan Ni Putu Sri Harta Mimba. Memaknai.....

Zowghi, D. 2002. Does global software development need a different requirements engineering process. *In Proceedings of International Workshop on Global Software Development Vol. 2002.*