

Received: 03-03-2026 | Accepted: 10-03-2026 | Published: 19-04-2026

**OPTIMALISASI PERAN TEKNOKRATIS SEKRETARIAT DPRD DALAM
POLITIK ANGGARAN DAERAH DI KABUPATEN ACEH BARAT**

Asrian

Sekretariat DPRK Aceh Barat

Email: asrykeuangan122@gmail.com

Abstrak

Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan arena krusial yang seringkali terhambat oleh "celah komunikasi teknokratis" antara rasionalitas politik Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan rasionalitas teknis Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD). Kesenjangan ini berdampak pada rendahnya akomodasi aspirasi publik yang terartikulasi dalam Pokok-Pokok Pikiran (Pokir) DPRD dan inefisiensi proses pembahasan anggaran. Kajian ini berargumen bahwa akar masalahnya bersifat sistemik, yaitu belum terlembaganya peran Fungsional Perencana di Sekretariat DPRD sebagai "jembatan teknokratis" yang memiliki mandat formal. Melalui pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di Sekretariat DPRD Kabupaten Aceh Barat dan dianalisis menggunakan kerangka SWOT, kajian ini menemukan bahwa ketiadaan mandat formal menjadi kelemahan internal paling fundamental. Kelemahan ini menghambat optimalisasi kekuatan internal seperti keberadaan SDM permanen dan akses strategis, sekaligus membuat organisasi rentan terhadap ancaman eksternal seperti resistensi politik dan inersia birokrasi. Oleh karena itu, policy paper ini merekomendasikan sebuah kebijakan pengaturan (regulatory policy) melalui penerbitan **Peraturan Bupati**. Kebijakan ini bertujuan untuk melembagakan peran, kapasitas, dan mekanisme kerja perencana sebagai mediator dan analis kebijakan yang diakui secara formal oleh kedua lembaga. Dengan adanya jembatan teknokratis yang kokoh ini, diharapkan proses penyusunan APBD di masa depan dapat berjalan lebih sinergis, partisipatif, dan berbasis kinerja, sehingga setiap alokasi anggaran benar-benar menjawab kebutuhan riil masyarakat.

Kata Kunci: *Peran Sekretariat DPRD, Jembatan Teknokratis, Politik Anggaran, Perencanaan Partisipatif, Kebijakan Publik.*

Abstract

The formulation of the Regional Budget (APBD) is a crucial arena often hampered by a "technocratic communication gap" between the political rationality of the Regional People's Representative Council (DPRD) and the technical rationality of the Regional Government Budget Team (TAPD). This gap impacts the low accommodation of public aspirations articulated in the DPRD's Principal Ideas (Pokir) and leads to inefficiencies in the budget deliberation process. This study argues that the root of the problem is systemic: the uninstitutionalized role of Functional Planners within the DPRD Secretariat as a "technocratic bridge" with a formal mandate. Through a qualitative approach with a case study design at the West Aceh DPRD Secretariat, analyzed using the SWOT framework, this study finds that the absence of a formal mandate is the most fundamental internal weakness. This weakness hinders the optimization of internal strengths, such as permanent human resources and strategic access, while making the organization vulnerable to external threats like political resistance and bureaucratic inertia. Therefore, this policy paper recommends a regulatory policy through the issuance of a **Regent's Regulation**. This policy aims to institutionalize the role, capacity, and work mechanisms of planners as formally recognized policy mediators and analysts by both institutions. With this robust technocratic bridge, it is expected that the future APBD formulation process can become more synergistic, participatory,

and performance-based, ensuring that every budget allocation truly addresses the real needs of the community.

Keywords: DPRD Secretariat's Role, Technocratic Bridge, Budgetary Politics, Participatory Planning, Public Policy.

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan otonomi daerah di Indonesia merupakan manifestasi dari amanat konstitusi untuk mendekatkan pelayanan publik dan mempercepat kesejahteraan masyarakat. Menurut Firman dan Purnomo (2021), esensi dari desentralisasi adalah penyerahan wewenang kepada pemerintah daerah untuk mengelola urusan rumah tangganya secara mandiri dan bertanggung jawab. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) menjadi instrumen kebijakan fiskal yang paling krusial dalam menerjemahkan visi pembangunan daerah menjadi program yang nyata. Kualitas APBD, sebagaimana ditekankan oleh Hidayat (2022), secara langsung merefleksikan kualitas tata kelola pemerintahan dan komitmen pemerintah daerah terhadap aspirasi publik. Oleh karena itu, memastikan proses penyusunan APBD berjalan efektif, partisipatif, dan akuntabel adalah prasyarat mutlak bagi keberhasilan otonomi daerah. Hal ini menempatkan interaksi antara Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan Pemerintah Daerah sebagai episentrum dari daur kebijakan publik di tingkat lokal.

Dalam arsitektur pemerintahan daerah, proses penyusunan APBD secara inheren melibatkan dialektika antara dua rasionalitas yang berbeda, yaitu rasionalitas politik dan rasionalitas teknokratis. Riswanto dan Setioko (2020) mengidentifikasi DPRD sebagai representasi rasionalitas politik yang bertugas menyuarakan dan mengagregasi kepentingan konstituennya. Di sisi lain, Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) mewakili rasionalitas teknokratis yang berpegang pada prinsip-prinsip perencanaan, efisiensi, dan ketaatan pada regulasi, seperti yang diungkapkan oleh Abdullah (2021). Keseimbangan antara kedua rasionalitas ini menjadi kunci untuk menghasilkan APBD yang tidak hanya aspiratif, tetapi juga realistis dan dapat dipertanggungjawabkan. Tanpa keseimbangan, APBD berisiko menjadi dokumen yang elitis dan jauh dari kebutuhan rakyat, atau sebaliknya, menjadi daftar keinginan yang tidak terukur dan sulit dieksekusi.

Untuk menjembatani kedua kutub rasionalitas tersebut, paradigma penganggaran modern mendorong penerapan prinsip penganggaran partisipatif dan berbasis kinerja (*participatory and performance-based budgeting*). Penganggaran partisipatif, menurut studi oleh Sari dan Santoso (2022), bertujuan untuk membuka ruang bagi aspirasi publik yang disalurkan melalui DPRD agar dapat terintegrasi ke dalam dokumen perencanaan. Sementara itu, penganggaran berbasis kinerja memastikan bahwa setiap alokasi dana memiliki tujuan, sasaran, dan indikator keberhasilan yang jelas, sebuah poin yang digaribawahi oleh Pratama (2023). Kombinasi keduanya diharapkan dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas belanja daerah. Namun, implementasi ideal ini seringkali menghadapi tantangan komunikasi dan teknis yang signifikan di lapangan, terutama dalam fase krusial pembahasan Kebijakan Umum APBD dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (KUA-PPAS).

DPRD, dengan tiga fungsi utamanya yaitu legislasi, penganggaran, dan pengawasan, memegang peranan sentral dalam siklus APBD. Fungsi penganggaran merupakan arena di mana DPRD memperjuangkan alokasi sumber daya untuk memenuhi janji-janji politik dan menyerap aspirasi masyarakat yang dihimpun melalui mekanisme seperti reses. Hasil dari penyerapan aspirasi ini kemudian diformulasikan ke dalam Pokok-Pokok Pikiran (Pokir) DPRD, yang menurut Permendagri Nomor 86 Tahun 2017, wajib menjadi salah satu bahan

Optimalisasi Peran Teknokratis Sekretariat DPRD Dalam Politik ANggaran

masuk dalam penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Sebagaimana dijelaskan oleh Wibowo (2021), kualitas dan tingkat akomodasi Pokir dalam APBD seringkali menjadi tolok ukur keberhasilan fungsi representasi DPRD. Kegagalan dalam mengawal Pokir dapat mendelegitimasi peran DPRD di mata publik.

Di balik kinerja DPRD yang bersifat politis, terdapat sebuah mesin pendukung yang bersifat teknis dan administratif, yaitu Sekretariat DPRD. Peran strategis Sekretariat DPRD seringkali kurang mendapat sorotan, padahal keberadaannya sangat vital untuk menunjang efektivitas pelaksanaan fungsi dewan, sebuah fakta yang dikonfirmasi oleh penelitian oleh Susanto dan Jannah (2022). Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2018, Sekretariat DPRD bertugas memberikan dukungan administrasi, keuangan, dan keahlian kepada DPRD. Hal ini menegaskan bahwa Sekretariat bukanlah sekadar unit administrasi pasif, melainkan sebuah *supporting system* yang proaktif. Dalam konteks fungsi penganggaran, dukungan keahlian dari Sekretariat menjadi sangat krusial untuk memastikan usulan-usulan DPRD memiliki landasan teknokratis yang kuat.

Di dalam struktur Sekretariat DPRD, Jabatan Fungsional Perencana memegang posisi kunci yang idealnya dapat menjalankan peran sebagai jembatan teknokratis. Peraturan Menteri PAN-RB tentang Jabatan Fungsional Perencana mengamanatkan seorang perencana untuk mampu melakukan analisis, sinkronisasi, dan evaluasi program pembangunan. Namun, dalam praktiknya di banyak daerah, peran ini lebih banyak difungsikan untuk tugas-tugas administratif rutin. Perencana lebih sering terlibat dalam penyiapan dokumen internal dibanding terlibat aktif dalam analisis substansi kebijakan anggaran. Kondisi ini, seperti diungkapkan oleh Nugroho (2022), menciptakan kekosongan peran analitis yang seharusnya dapat memperkuat posisi tawar DPRD dalam pembahasan dengan TAPD.

Kekosongan peran analitis inilah yang melahirkan "kesenjangan komunikasi teknokratis" (*technocratic communication gap*) antara DPRD dan TAPD. Kesenjangan ini diungkapkan oleh Siregar (2021) sebagai kondisi di mana usulan politis-aspiratif dari DPRD seringkali tidak dapat "diterjemahkan" ke dalam bahasa perencanaan dan nomenklatur teknis yang digunakan oleh TAPD. Akibatnya, banyak Pokir dan usulan program dari komisi-komisi di DPRD ditolak dengan alasan "tidak sesuai RKPD" atau "tidak ada kode rekeningnya," bukan karena substansinya tidak penting. Fenomena ini sejalan dengan temuan dalam Rencana Strategis Sekretariat DPRK Aceh Barat (2024-2026) yang menyoroti perlunya optimalisasi peran kelembagaan dalam mendukung fungsi dewan.

Dampak dari kesenjangan komunikasi ini sangat signifikan dan merugikan bagi kedua belah pihak serta masyarakat luas. Proses pembahasan KUA-PPAS dan R-APBD menjadi berlarut-larut, alot, dan seringkali diwarnai oleh ketegangan politik yang tidak produktif, seperti yang dianalisis oleh Fauzi dan Rahman (2020). Lebih jauh lagi, rendahnya tingkat akomodasi Pokir dapat menurunkan kepercayaan publik terhadap lembaga perwakilan, sebuah sentimen yang perlu diwaspadai menurut kajian oleh Lestari (2022). Pada akhirnya, kualitas APBD yang dihasilkan berpotensi tidak sepenuhnya mencerminkan prioritas kebutuhan masyarakat dan tidak optimal dalam mendorong kinerja pembangunan daerah, sebuah tantangan yang secara implisit ingin dijawab melalui Rencana Aksi Sekretariat DPRK Aceh Barat (2024).

Permasalahan ini bukanlah disebabkan oleh kurangnya kompetensi individu, melainkan lebih kepada kelemahan sistemik dalam desain kelembagaan dan mekanisme kerja. Belum adanya sebuah prosedur atau mandat formal yang melembagakan peran perencana Sekretariat sebagai "penerjemah" dan "mediator" teknis menjadi akar masalahnya. Hal ini diperparah oleh kultur kerja yang masih menempatkan perencana pada posisi administratif, bukan strategis, sebagaimana dikritisi oleh Handoko (2023). Kondisi ini juga tercermin dari Rencana Aksi Sekretariat DPRK Aceh Barat (2024) yang

Optimalisasi Peran Teknokratis Sekretariat DPRD Dalam Politik ANggaran

merekomendasikan peningkatan kualitas SDM sebagai salah satu fokus utama untuk perbaikan kinerja organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu telah banyak mengkaji dinamika hubungan legislatif-eksekutif dalam proses penganggaran di Indonesia. Studi oleh Prasetyo dan Effendi (2021) misalnya, lebih berfokus pada analisis pertarungan kepentingan politik dan kekuatan lobi dalam penentuan alokasi anggaran. Sementara itu, penelitian lain seperti yang dilakukan oleh Mardiasmo (2020) cenderung menganalisis dari aspek akuntansi dan kepatuhan terhadap regulasi pengelolaan keuangan daerah. Kedua pendekatan ini memberikan pemahaman yang berharga mengenai aspek politik dan administratif dari penyusunan APBD. Namun, kedua jenis kajian tersebut belum banyak memberikan perhatian yang cukup.

Kajian lain yang relevan berfokus pada penguatan kapasitas lembaga pendukung parlemen. Penelitian yang dilakukan oleh Utomo (2022) menyoroti pentingnya staf ahli dan tenaga ahli dalam meningkatkan kualitas produk legislasi dan pengawasan DPRD. Demikian pula, analisis oleh Saputra (2023) menekankan urgensi peningkatan sarana dan prasarana di Sekretariat DPRD untuk menunjang kinerja dewan. Kajian-kajian ini sangat penting dalam melihat Sekretariat sebagai sebuah sistem pendukung yang integral. Namun, fokusnya cenderung pada dukungan untuk fungsi legislasi dan pengawasan, atau pada aspek umum kelembagaan.

Dari tinjauan literatur tersebut, teridentifikasi sebuah kesenjangan yang signifikan (*research gap*). Sangat sedikit kajian yang secara spesifik dan mendalam menganalisis peran mikro dari aparatur internal Sekretariat, khususnya Fungsional Perencana, sebagai aktor teknokratis yang dapat memediasi proses penganggaran. Menurut analisis oleh Wijaya dan Putri (2023), peran "pialang kebijakan" internal ini seringkali terabaikan, padahal potensinya sangat besar untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembahasan anggaran. *Policy paper* ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan tidak hanya menganalisis masalah, tetapi juga menawarkan solusi kebijakan yang konkret dan implementatif.

Oleh karena itu, kajian ini menjadi mendesak untuk dilakukan di konteks Kabupaten Aceh Barat. Mengingat tantangan pembangunan daerah yang semakin kompleks, memastikan setiap rupiah dalam APBK dialokasikan secara efektif dan partisipatif adalah sebuah keharusan, seperti yang diamanatkan dalam Rencana Pembangunan Daerah (RPD) Kabupaten Aceh Barat. Analisis dari Rencana Kerja (Renja) Sekretariat DPRK (2024) juga secara konsisten menunjukkan adanya upaya untuk meningkatkan kualitas fasilitasi terhadap pimpinan dan anggota dewan. Penguatan peran perencana sebagai jembatan teknokratis adalah salah satu langkah strategis untuk mewujudkan tujuan tersebut.

Policy paper ini bertujuan untuk menganalisis akar masalah dari "kesenjangan komunikasi teknokratis" antara DPRD dan TAPD, serta merumuskan alternatif kebijakan untuk memperkuat peran Fungsional Perencana Sekretariat DPRD. Kajian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang berbasis bukti (*evidence-based*) kepada para pengambil keputusan di Kabupaten Aceh Barat. Rekomendasi tersebut dirancang agar dapat diimplementasikan untuk memperbaiki mekanisme kerja, meningkatkan kapasitas kelembagaan, dan pada akhirnya, menghasilkan proses penyusunan APBK yang lebih sinergis. Hal ini sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang menekankan pada efektivitas dan kolaborasi antar-lembaga seperti yang ditekankan oleh Basri (2022).

METODOLOGI PENELITIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam fenomena "celah komunikasi teknokratis" antara DPRD dan

Optimalisasi Peran Teknokratis Sekretariat DPRD Dalam Politik ANggaran

TAPD. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna, proses, serta dinamika interaksi antar-aktor yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Fokus kajian terletak pada Sekretariat DPRD Kabupaten Aceh Barat, khususnya peran dan kapasitas Jabatan Fungsional Perencana dalam siklus penganggaran daerah.

Pengumpulan data dilakukan melalui data sekunder dan primer. Data sekunder mencakup dokumen perencanaan, evaluasi kinerja, regulasi, dokumen anggaran, serta kajian akademik untuk membangun konteks dan kerangka analisis. Sementara itu, data primer diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap 30 informan dari unsur sekretariat, legislatif, dan eksekutif (TAPD), guna mendapatkan perspektif yang komprehensif. Selain itu, Focus Group Discussion (FGD) dilakukan untuk memvalidasi temuan dan menggali solusi kolektif dari kelompok perencana.

Analisis data dilakukan secara simultan melalui tahapan transkripsi, reduksi, dan pengkodean untuk menemukan tema utama. Data kemudian dipetakan ke dalam kerangka analisis SWOT guna mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi peran Sekretariat DPRD. Hasil analisis ini diinterpretasikan untuk merumuskan strategi kebijakan yang lebih efektif, humanis, dan implementatif sebagai dasar pengembangan solusi pada tahap selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah merumuskan masalah utama dan membedah akar penyebabnya, bab ini akan menyajikan analisis yang lebih mendalam untuk memahami keseluruhan konteks permasalahan. Analisis ini bertujuan untuk memetakan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh Sekretariat DPRD Kabupaten Aceh Barat, serta peluang dan ancaman eksternal yang melingkupinya. Kerangka analisis yang digunakan adalah SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), sebuah alat yang teruji untuk memetakan kondisi strategis sebuah organisasi. Hasil dari analisis ini akan menjadi landasan objektif untuk merumuskan alternatif kebijakan yang paling realistis dan berdaya ungkit tinggi pada bab selanjutnya.

2.1 Faktor Internal: Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*)

Faktor internal adalah variabel-variabel yang berada di dalam kendali organisasi. Memahaminya secara jujur adalah langkah pertama untuk melakukan perbaikan.

2.1.1 *Strengths* (Kekuatan)

Meskipun menghadapi tantangan, Sekretariat DPRD memiliki sejumlah aset fundamental yang jika dioptimalkan dapat menjadi modal utama perubahan:

1. **Keberadaan SDM Fungsional Perencana yang Permanen:** Aset terbesar yang dimiliki adalah keberadaan Jabatan Fungsional (JF) Perencana sebagai aparatur sipil negara (ASN) yang permanen. Berbeda dengan tenaga ahli yang bersifat temporer, JF Perencana memiliki ingatan kelembagaan (*institutional memory*), pemahaman mendalam terhadap kultur birokrasi lokal, dan loyalitas jangka panjang terhadap institusi. Keberadaan mereka adalah fondasi SDM yang solid untuk membangun kapasitas teknokratis yang berkelanjutan.
2. **Posisi Strategis dan Akses Langsung ke Pusat Kebijakan:** Secara struktural, Sekretariat DPRD berada di jantung proses legislasi dan penganggaran. Para perencana memiliki akses langsung dan rutin kepada para pengambil keputusan utama, baik Pimpinan DPRD, Badan Anggaran, maupun Komisi-komisi. Kedekatan ini merupakan sebuah kekuatan luar biasa yang memungkinkan proses komunikasi, advokasi, dan penyampaian analisis teknis dapat dilakukan secara lebih cepat dan informal, membangun hubungan berbasis kepercayaan yang sulit dicapai oleh pihak eksternal.
3. **Legitimasi Kelembagaan sebagai Bagian dari Pemerintahan:** Sebagai organ resmi pemerintah daerah, Sekretariat DPRD memiliki legitimasi untuk berinteraksi dan

Optimalisasi Peran Teknokratis Sekretariat DPRD Dalam Politik ANggaran

meminta data dari perangkat daerah lainnya. Dalam menjalankan peran sebagai jembatan teknokratis, mereka tidak akan dipandang sebagai "pihak luar", melainkan sebagai mitra kerja yang sah dalam ekosistem pemerintahan daerah. Legitimasi ini mempermudah proses koordinasi dan kolaborasi yang diperlukan untuk mensinkronkan usulan DPRD dengan perencanaan eksekutif.

2.1.2 Weaknesses (Kelemahan)

Kekuatan yang ada saat ini belum dapat dioptimalkan karena adanya kelemahan-kelemahan sistemik yang menghambat, sebagaimana telah diidentifikasi pada analisis *fishbone*:

1. **Ketiadaan Mandat Formal dan Landasan Hukum:** Ini adalah kelemahan paling krusial. Tidak adanya Peraturan Bupati (Perbup) atau SOP yang secara tegas memberikan mandat kepada perencana untuk berperan sebagai mediator teknis membuat peran ini menjadi "ilegal" secara prosedural. Akibatnya, setiap inisiatif bersifat personal dan rentan diabaikan, karena tidak ada kewajiban bagi TAPD untuk melibatkan atau bahkan mendengarkan analisis dari perencana Sekretariat.
2. **Kesenjangan Kompetensi Spesifik:** Kelemahan ini adalah turunan langsung dari ketiadaan mandat. Karena peran strategis tersebut tidak pernah dilembagakan, maka tidak pernah ada program pengembangan kapasitas yang terarah untuk membekali para perencana dengan keahlian spesifik seperti analisis anggaran legislatif, valuasi program, atau teknik negosiasi teknokratis. Mereka mungkin ahli dalam menyusun Renja, namun belum tentu siap untuk "bertarung" argumen teknis dengan analisis anggaran dari Bappeda atau BPKD.
3. **Mekanisme Kerja yang Reaktif dan Tidak Terstruktur:** Alur kerja yang ada saat ini menempatkan perencana di ujung proses. Mereka baru terlibat ketika terjadi masalah, bukan mencegah masalah sejak awal. Belum ada mekanisme yang terstruktur bagi perencana untuk mendampingi komisi atau anggota dewan sejak tahap perumusan usulan, sehingga usulan yang masuk ke TAPD seringkali "mentah" secara teknis dan mudah untuk ditolak.
4. **Kultur Organisasi yang Berorientasi pada Pelayanan Administratif:** Secara kultural, kesuksesan Sekretariat DPRD masih sering diukur dari kelancaran pelayanan administratif (fasilitasi rapat, perjalanan dinas, dll), bukan dari kualitas substansi kebijakan yang didukungnya. Budaya ini menciptakan zona nyaman yang tidak mendorong para aparatur, termasuk perencana, untuk mengambil peran yang lebih menantang dan strategis.

2.2 Faktor Eksternal: Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*)

Faktor eksternal adalah variabel-variabel di luar organisasi yang tidak dapat dikendalikan, namun dapat memengaruhi arah kebijakan.

2.2.1 *Opportunities* (Peluang)

Lingkungan eksternal saat ini menyediakan beberapa momentum positif yang dapat dimanfaatkan untuk mendorong perubahan:

1. **Adanya Komitmen Pimpinan Daerah untuk Reformasi Tata Kelola:** Secara umum, pimpinan daerah, baik Bupati maupun Pimpinan DPRD, memiliki kepentingan yang sama untuk menciptakan proses anggaran yang lebih lancar, efisien, dan minim konflik. Isu "APBD terlambat" atau "pembahasan alot" seringkali menjadi sorotan negatif. Komitmen bersama untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) ini dapat menjadi "sponsor politik" utama bagi kebijakan penguatan peran Sekretariat.
2. **Tuntutan Regulasi Nasional terhadap Akuntabilitas dan Kinerja:** Pemerintah pusat terus mendorong implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), penganggaran berbasis kinerja, dan sinkronisasi perencanaan pusat-daerah.

Optimalisasi Peran Teknokratis Sekretariat DPRD Dalam Politik Anggaran

Kebijakan untuk memperkuat peran teknokratis di Sekretariat DPRD sangat sejalan dengan semangat regulasi ini. Usulan kebijakan ini dapat dibingkai sebagai upaya daerah untuk mematuhi dan mengimplementasikan arahan nasional.

3. **Peningkatan Tuntutan Publik akan Transparansi dan Partisipasi:** Era keterbukaan informasi membuat publik dan media semakin kritis dalam mengawasi proses penyusunan APBD. Tuntutan agar aspirasi masyarakat (yang disalurkan melalui Pokir DPRD) benar-benar diakomodasi semakin menguat. Hal ini menciptakan tekanan positif bagi DPRD dan Pemda untuk memperbaiki mekanisme mereka, dan peran "jembatan teknokratis" dapat diposisikan sebagai jawaban atas tuntutan tersebut.

2.2.2 Threats (Ancaman)

Di samping peluang, terdapat pula ancaman dari lingkungan eksternal yang harus diantisipasi dan dimitigasi:

1. **Potensi Resistensi dari Kepentingan Politik Tertentu:** Sebuah proses yang lebih teknokratis dan transparan dapat dianggap mengurangi "ruang negosiasi" bagi oknum-oknum tertentu yang terbiasa bermain dalam "area abu-abu" politik anggaran. Potensi resistensi dari kelompok kepentingan yang merasa kenyamanannya terganggu adalah ancaman nyata yang harus dikelola dengan pendekatan politik yang bijak.
2. **Inersia Birokrasi dan Kultur Kerja Sektoral:** Ancaman lain datang dari budaya "ego sektoral" dan keengganan untuk berubah (*inertia*). Pihak TAPD mungkin merasa bahwa melibatkan perencana Sekretariat akan "memperlambat proses" atau "mencampuri urusan internal eksekutif". Diperlukan upaya untuk membangun pemahaman bahwa kolaborasi ini justru akan memperlancar, bukan menghambat, proses di kemudian hari.
3. **Keterbatasan Anggaran Daerah:** Implementasi kebijakan yang ideal, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan-pelatihan berkualitas tinggi, akan membutuhkan dukungan anggaran. Dalam situasi keterbatasan fiskal daerah, alokasi anggaran untuk pengembangan kapasitas aparatur seringkali tidak menjadi prioritas utama. Ancaman ini perlu diatasi dengan merancang solusi yang efisien dan berdaya ungkit tinggi.

Analisis SWOT ini menunjukkan sebuah dilema strategis: Sekretariat DPRD memiliki **Kekuatan** internal yang signifikan (SDM permanen, akses strategis) dan didukung oleh **Peluang** eksternal yang kuat (komitmen pimpinan, tuntutan regulasi), namun potensi ini terkunci oleh **Kelemahan** sistemik di dalam (ketiadaan mandat, *gap* kompetensi) dan dihadapkan pada **Ancaman** nyata dari luar (resistensi politik, inersia birokrasi). Oleh karena itu, pertanyaan kebijakan strategisnya adalah: **Bagaimana cara memanfaatkan Kekuatan dan Peluang yang ada untuk secara efektif mengatasi Kelemahan internal dan memitigasi Ancaman eksternal?** Jawaban atas pertanyaan inilah yang akan dijabarkan dalam bentuk alternatif-alternatif kebijakan pada bab berikutnya.

Analisis Kuantitatif Faktor Strategis

Untuk memberikan bobot objektif pada setiap faktor strategis yang telah diidentifikasi, digunakan analisis kuantitatif melalui Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Setiap faktor diberi **bobot** (dari 0,0 - tidak penting, hingga 1,0 - sangat penting) yang menunjukkan seberapa besar pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi organisasi. Selanjutnya, setiap faktor diberi **peringkat** (*rating*) yang menunjukkan seberapa efektif respons organisasi saat ini terhadap faktor tersebut.

✚ **Untuk Matriks IFE:** Peringkat 1 (kelemahan utama), 2 (kelemahan minor), 3 (kekuatan minor), 4 (kekuatan utama).

✚ **Untuk Matriks EFE:** Peringkat 1 (respons buruk terhadap ancaman/peluang), 2 (respons rata-rata), 3 (respons di atas rata-rata), 4 (respons superior).

Skor total di atas 2,5 menunjukkan kondisi yang kuat, sementara di bawah 2,5 menunjukkan kondisi yang lemah.

2.3 Analisis Matriks Faktor Internal (IFE)

Matriks ini mengevaluasi faktor-faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan) di Sekretariat DPRD Kabupaten Aceh Barat.

Faktor-Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor (Bobot x Peringkat)
Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
1. Keberadaan SDM Fungsional Perencana yang Permanen	0.15	4	0.60
2. Posisi Strategis dan Akses Langsung ke Pusat Kebijakan	0.20	4	0.80
3. Legitimasi Kelembagaan sebagai Bagian dari Pemerintahan	0.10	3	0.30
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
4. Ketiadaan Mandat Formal dan Landasan Hukum	0.25	1	0.25
5. Kesenjangan Kompetensi Spesifik (Analisis Anggaran)	0.15	1	0.15
6. Mekanisme Kerja yang Reaktif dan Tidak Terstruktur	0.10	2	0.20
7. Kultur Organisasi yang Berorientasi pada Pelayanan Administratif	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.40

Analisis dan Justifikasi Matriks IFE:

Skor total IFE sebesar **2.40** berada tipis di bawah ambang batas rata-rata 2.5. Ini mengindikasikan bahwa kondisi internal Sekretariat DPRD secara keseluruhan **cenderung lemah**. Meskipun memiliki kekuatan yang sangat signifikan, kekuatan tersebut tidak mampu dioptimalkan karena tertutupi oleh kelemahan-kelemahan yang bersifat fundamental.

- ❖ **Kekuatan:** *Posisi Strategis* diberi bobot tertinggi (0.20) karena ini adalah aset paling berharga yang memungkinkan peran jembatan bisa terjadi. *Keberadaan SDM Permanen* juga sangat penting (0.15). Keduanya diberi peringkat 4 (kekuatan utama) karena secara de facto memang ada dan sangat kuat.
- ❖ **Kelemahan:** *Ketiadaan Mandat Formal* diberi bobot paling tinggi (0.25) karena ini adalah akar masalah yang melumpuhkan semua potensi lainnya. *Kesenjangan Kompetensi* juga memiliki bobot signifikan (0.15). Keduanya diberi peringkat 1 (kelemahan utama) karena kondisinya saat ini sangat parah dan belum ada respons efektif untuk mengatasinya. Kelemahan lain seperti mekanisme reaktif dan kultur administratif, meskipun nyata, merupakan gejala dari dua kelemahan utama tersebut sehingga bobotnya lebih rendah.

2.4 Analisis Matriks Faktor Eksternal (EFE)

Optimalisasi Peran Teknokratis Sekretariat DPRD Dalam Politik Anggaran

Matriks ini mengevaluasi faktor-faktor eksternal (Peluang dan Ancaman) yang dihadapi Sekretariat DPRD.

Faktor-Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor (Bobot x Peringkat)
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
1. Adanya Komitmen Pimpinan Daerah untuk Reformasi Tata Kelola	0.20	4	0.80
2. Tuntutan Regulasi Nasional terhadap Akuntabilitas dan Kinerja	0.15	3	0.45
3. Peningkatan Tuntutan Publik akan Transparansi dan Partisipasi	0.10	3	0.30
Ancaman (<i>Threats</i>)			
4. Potensi Resistensi dari Kepentingan Politik Tertentu	0.25	1	0.25
5. Inersia Birokrasi dan Kultur Kerja Sektoral	0.15	2	0.30
6. Keterbatasan Anggaran Daerah untuk Pengembangan Kapasitas	0.15	2	0.30
TOTAL	1.00		2.40

Analisis dan Justifikasi Matriks EFE:

Skor total EFE sebesar **2.40** juga berada di bawah ambang batas rata-rata 2.5. Ini menunjukkan bahwa organisasi saat ini **kurang responsif dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman** dari lingkungan eksternal. Organisasi berada dalam posisi yang reaktif terhadap lingkungannya.

- ❖ **Peluang:** *Komitmen Pimpinan Daerah* diberi bobot tertinggi (0.20) karena tanpa "sponsor politik" ini, perubahan sistemik sulit terjadi. Faktor ini diberi peringkat 4 (respons superior) dengan asumsi bahwa saat ini ada momentum positif yang bisa segera ditangkap.
- ❖ **Ancaman:** *Potensi Resistensi Politik* diberi bobot paling besar (0.25) karena ini adalah ancaman paling nyata yang dapat menggagalkan kebijakan apapun, terlepas dari seberapa baik rancangannya. Ancaman ini diberi peringkat 1 (respons buruk) karena saat ini belum ada mekanisme formal untuk memitigasi atau mengelola resistensi semacam ini secara sistematis. *Inersia Birokrasi* dan *Keterbatasan Anggaran* juga merupakan ancaman signifikan dengan bobot yang cukup tinggi.

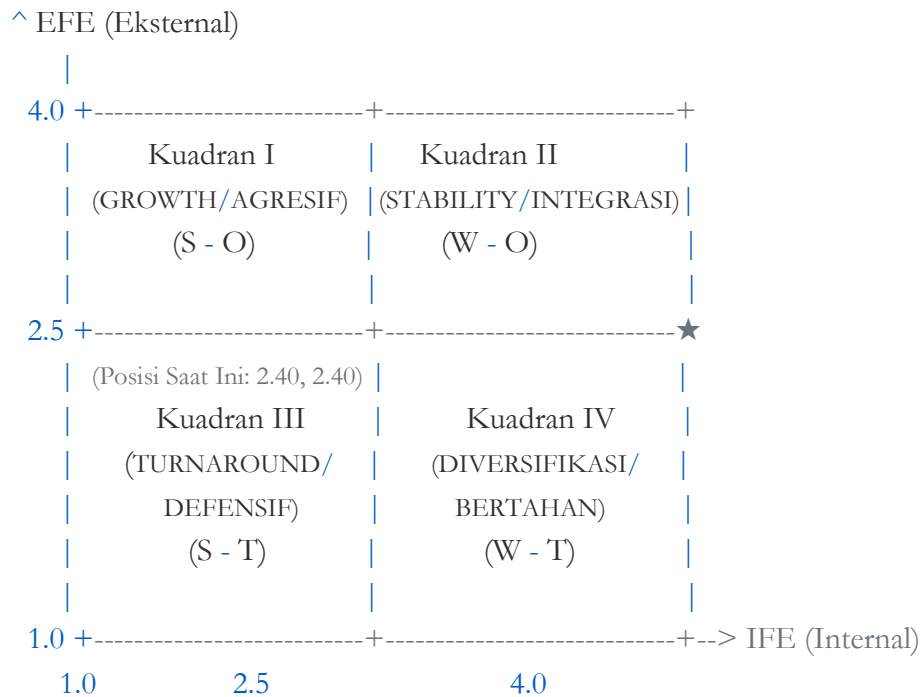
Dengan skor IFE **2.40** dan EFE **2.40**, posisi strategis Sekretariat DPRD berada pada kondisi yang rentan. Analisis ini secara kuantitatif mengonfirmasi bahwa organisasi memiliki potensi yang terkunci (*locked potential*). Ada kekuatan internal dan peluang eksternal yang besar, namun keduanya tidak dapat dimanfaatkan secara optimal karena adanya kelemahan internal yang fundamental dan kerentanan terhadap ancaman eksternal yang signifikan. Kondisi ini menegaskan urgensi perlunya sebuah intervensi kebijakan yang tidak hanya bersifat parsial (seperti pelatihan), melainkan sebuah kebijakan yang mampu merombak sistem dan melembagakan peran strategis untuk membuka potensi yang terkunci tersebut.

2.5. Pemetaan Posisi Strategis pada Matriks SWOT

Untuk mensintesis hasil analisis faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE), skor total dari kedua matriks tersebut dipetakan ke dalam sebuah Kuadran Matriks SWOT. Pemetaan ini bertujuan untuk mengidentifikasi posisi strategis Sekretariat DPRD Kabupaten Aceh Barat secara visual dan menentukan arah strategi umum yang paling sesuai untuk kondisi saat ini. Sumbu horizontal (X) pada matriks ini merepresentasikan skor total IFE, sedangkan sumbu vertikal (Y) merepresentasikan skor total EFE.

Dengan skor total **IFE = 2.40** dan skor total **EFE = 2.40**, posisi strategis Sekretariat DPRD dapat dipetakan sebagai berikut:

Gambar 2. Kuadran Matriks Posisi Strategis Sekretariat DPRD



Interpretasi Posisi Strategis dan Implikasi Kebijakan

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa posisi strategis Sekretariat DPRD Kabupaten Aceh Barat saat ini berada pada **Kuadran III**, yang merekomendasikan **Strategi Turn-Around** atau **Strategi Defensif**. Posisi di Kuadran III ini mencerminkan sebuah kondisi yang penuh tantangan namun juga penuh potensi. Secara spesifik, ini berarti organisasi memiliki **peluang (Opportunities) yang signifikan di lingkungan eksternal, namun terhambat oleh kelemahan (Weaknesses) internal yang fundamental**. Organisasi "melihat" ada momentum untuk berubah (peluang), tetapi "kaki"-nya terikat oleh masalah-masalah di dalam (kelemahan).

Analisis Logis dari Posisi di Kuadran III:

Analisis ini adalah posisi yang "menyesakkan". Ada kemauan dan kesempatan untuk berbuat lebih (misalnya, komitmen pimpinan daerah dan tuntutan publik), tetapi sistem internal, aturan main, dan kapasitas yang ada belum memungkinkan potensi tersebut untuk terwujud. Ini adalah kondisi di mana para aparatur yang bersemangat untuk maju merasa terbentur oleh "tembok" sistemik. Jika kondisi ini dibiarkan, dapat menimbulkan frustrasi, demotivasi, dan sinisme di dalam organisasi.

Optimalisasi Peran Teknokratis Sekretariat DPRD Dalam Politik ANggaran

Oleh karena itu, strategi yang harus diambil bukanlah strategi agresif (karena fondasi internal lemah) atau strategi bertahan total (karena ada peluang yang harus direbut). Strategi yang paling tepat adalah **Strategi Turn-Around**, yang memiliki dua fokus utama:

1. **Membenahi Internal Terlebih Dahulu:** Fokus utama harus diarahkan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan internal yang paling krusial. Organisasi harus melakukan "bersih-bersih rumah" dan memperkuat fondasinya sebelum mencoba untuk berekspansi atau mengambil peran yang lebih besar. Ini berarti, prioritas utama adalah menyelesaikan masalah **ketiadaan mandat formal** dan **kesenjangan kompetensi**.
2. **Memanfaatkan Peluang untuk Mendorong Perbaikan Internal:** Peluang eksternal yang ada (seperti dukungan pimpinan dan tuntutan regulasi) tidak boleh diabaikan. Sebaliknya, peluang-peluang tersebut harus digunakan sebagai "amunisi" atau justifikasi untuk mendorong dan melegitimasi proses perbaikan internal. Misalnya, usulan kebijakan untuk membentuk Perbup harus dibingkai sebagai cara untuk menjawab komitmen pimpinan daerah akan reformasi tata kelola.

Dengan posisi di Kuadran III, maka alternatif-alternatif kebijakan yang akan kita rumuskan di Bab V nanti haruslah kebijakan yang bersifat **transformatif secara internal**. Kita tidak bisa lagi merekomendasikan kebijakan yang bersifat *business as usual* atau hanya berupa perbaikan minor. Kebijakan yang direkomendasikan harus berani mengubah struktur, mekanisme kerja, dan aturan main yang ada saat ini. Ini secara logis mengarahkan kita pada alternatif kebijakan yang paling kuat, yaitu **pelembagaan peran perencana melalui sebuah regulasi formal**, karena itulah intervensi yang paling mampu melakukan *turn-around* terhadap kondisi yang ada.

2.6. Perumusan Alternatif Strategi dengan Matriks TOWS

Berdasarkan pemetaan posisi pada Kuadran III yang mengarahkan pada strategi *Turn-Around*, langkah selanjutnya adalah merumuskan alternatif-alternatif strategi aksi secara lebih rinci. Untuk tujuan ini, digunakan **Matriks TOWS**. Berbeda dengan SWOT yang bersifat deskriptif, TOWS adalah alat analisis yang bersifat preskriptif, yang secara sistematis mempertemukan faktor internal (Kekuatan & Kelemahan) dengan faktor eksternal (Peluang & Ancaman) untuk menghasilkan empat set strategi yang mungkin.

Matriks ini akan membantu kita menjawab pertanyaan-pertanyaan strategis berikut:

- ❖ **Strategi S-O:** Bagaimana menggunakan Kekuatan untuk menangkap Peluang?
- ❖ **Strategi W-O:** Bagaimana mengatasi Kelemahan dengan memanfaatkan Peluang?
- ❖ **Strategi S-T:** Bagaimana menggunakan Kekuatan untuk menghindari Ancaman?
- ❖ **Strategi W-T:** Bagaimana meminimalkan Kelemahan dan sekaligus menghindari Ancaman?

Berikut adalah Matriks TOWS untuk Sekretariat DPRD Kabupaten Aceh Barat:

Tabel 4.3. Matriks TOWS Sekretariat DPRD Kabupaten Aceh Barat

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<p>S1. Keberadaan SDM Perencana Permanen.</p> <p>S2. Posisi Strategis & Akses Langsung ke Pimpinan.</p> <p>S3. Legitimasi Kelembagaan.</p>	<p>W1. Ketiadaan Mandat Formal (Perbup/SOP).</p> <p>W2. Kesenjangan Kompetensi Spesifik.</p> <p>W3. Mekanisme Kerja Reaktif.</p> <p>W4. Kultur Organisasi Administratif.</p>
Peluang (O)	Strategi S-O (Agresif)	Strategi W-O (Turn-Around)
O1. Komitmen Pimpinan Daerah	S-O.1: Memanfaatkan akses langsung ke pimpinan (S2) untuk	W-O.1: Menggunakan komitmen pimpinan daerah (O1) dan

<p>untuk Reformasi. O2. Tuntutan Regulasi Nasional. O3. Tuntutan Publik akan Transparansi.</p>	<p>mengadvokasikan pentingnya peran teknokratis sebagai jawaban atas tuntutan reformasi dan transparansi (O1, O3). S-O.2: Mengoptimalkan SDM perencana yang ada (S1) untuk mulai membuat analisis-analisis kebijakan sederhana yang selaras dengan tuntutan regulasi nasional (O2) sebagai <i>pilot project</i>.</p>	<p>tuntutan regulasi nasional (O2) sebagai momentum untuk mendorong penyusunan mandat formal (Perbup/SOP) guna mengatasi kelemahan W1. W-O.2: Mengusulkan program peningkatan kapasitas spesifik (untuk mengatasi W2) dengan justifikasi pemenuhan tuntutan publik akan akuntabilitas (O3) dan reformasi tata kelola (O1).</p>
Ancaman (T)	Strategi S-T (Diversifikasi)	Strategi W-T (Defensif)
<p>T1. Resistensi Kepentingan Politik. T2. Inersia Birokrasi & Kultur Sektoral. T3. Keterbatasan Anggaran Daerah.</p>	<p>S-T.1: Menggunakan legitimasi kelembagaan (S3) dan akses ke pimpinan (S2) untuk membangun aliansi strategis dengan pimpinan DPRD dan TAPD guna memitigasi resistensi politik (T1). S-T.2: Memanfaatkan SDM perencana yang ada (S1) untuk membangun komunikasi informal dan jembatan personal dengan aparatur di Bappeda/BPKD untuk mengurangi inersia birokrasi (T2).</p>	<p>W-T.1: Meminimalkan kultur organisasi yang administratif (W4) dan mekanisme reaktif (W3) dengan cara memulai perubahan dari internal secara bertahap agar tidak memprovokasi resistensi politik (T1). W-T.2: Merancang usulan kebijakan penguatan peran yang paling efisien dan tidak membutuhkan biaya besar (mengatasi W1 terlebih dahulu) untuk menyalasi keterbatasan anggaran (T3).</p>

Analisis dan Penajaman Strategi Prioritas

Dari keempat set strategi yang dihasilkan dalam Matriks TOWS, terlihat jelas bahwa **Strategi W-O (Turn-Around)** adalah yang paling krusial dan mendesak untuk kondisi saat ini. Ini sepenuhnya sejalan dengan posisi organisasi di Kuadran III. Strategi ini secara langsung menjawab pertanyaan "Bagaimana cara membenahi internal dengan memanfaatkan momentum eksternal?".

Secara khusus, **Strategi W-O.1** menonjol sebagai **strategi induk atau master strategy**.

"Menggunakan komitmen pimpinan daerah (O1) dan tuntutan regulasi nasional (O2) sebagai momentum untuk mendorong penyusunan mandat formal (Perbup/SOP) guna mengatasi kelemahan fundamental berupa ketiadaan mandat (W1)."

Strategi ini adalah yang paling berdaya ungkit tinggi. Jika strategi ini berhasil dijalankan, maka ia akan secara otomatis membuka jalan bagi implementasi strategi-strategi lainnya:

- ✚ Dengan adanya mandat formal (hasil W-O.1), maka akan ada justifikasi kuat untuk menjalankan strategi **W-O.2** (peningkatan kapasitas).
- ✚ Dengan adanya mandat, perencana akan memiliki legitimasi untuk menjalankan strategi **S-T.1** dan **S-T.2** (membangun aliansi dan komunikasi informal).
- ✚ Dengan adanya mandat, akan ada dasar untuk mengubah mekanisme kerja reaktif (mengatasi W3) dan secara bertahap mengubah kultur organisasi (mengatasi W4), yang merupakan inti dari strategi **W-T**.

Oleh karena itu, analisis TOWS ini semakin memperkuat dan mempertajam kesimpulan kita. Ia tidak hanya mengonfirmasi bahwa masalah kelembagaan adalah inti persoalan, tetapi juga memberikan peta jalan strategis yang jelas tentang bagaimana cara menyelesaikannya: yaitu dengan secara cerdas **memanfaatkan peluang politik dan**

regulasi yang ada untuk melegitimasi sebuah perubahan sistemik di internal. Inilah yang akan menjadi ruh dari alternatif kebijakan yang akan kita tawarkan pada bab berikutnya.

Sebuah rekomendasi kebijakan, sebaik apapun analisisnya, akan berhasil jika mampu dikelola dalam arena politik yang nyata. Berdasarkan analisis ancaman "Potensi Resistensi Politik", maka perlu dipetakan para pemangku kepentingan kunci (*key stakeholders*) untuk merumuskan strategi advokasi yang efektif.

1. Potensi Pendukung (*Champions*):

- ✦ **Pimpinan Daerah (Bupati dan Wakil Bupati):** Memiliki kepentingan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, efisien, dan menghindari citra negatif akibat keterlambatan APBK. Kebijakan ini dapat dibingkai sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi.
- ✦ **Pimpinan dan Anggota Badan Anggaran (Banggar) DPRD:** Seringkali merasakan frustrasi karena usulan Pokir dan programnya sulit diakomodasi. Mereka akan menjadi pendukung utama jika memahami bahwa kebijakan ini akan memperkuat posisi tawar teknis mereka.
- ✦ **Sekretaris Daerah (Selaku Ketua TAPD):** Berkepentingan untuk memastikan siklus anggaran berjalan lancar dan tepat waktu. Peran mediasi yang dilembagakan akan mempermudah tugasnya dalam mengharmonisasikan usulan DPRD dan eksekutif.

2. Potensi Penentang (*Blockers*) dan Sumber Resistensi:

- ✦ **Oknum di Lingkungan Eksekutif (TAPD):** Sebagian aparatur di Bappeda atau BPKD mungkin merasa peran baru dari Sekretariat DPRD ini sebagai "intervensi" yang memperlambat atau mengganggu otonomi teknis mereka. Hal ini bersumber dari budaya kerja sektoral dan inersia birokrasi.
- ✦ **Kelompok Kepentingan Tertentu:** Pihak-pihak yang selama ini diuntungkan dari proses negosiasi anggaran yang informal dan "abu-abu" mungkin akan menentang proses yang lebih teknokratis dan transparan.

3. Strategi Advokasi dan Mitigasi:

Untuk memastikan keberhasilan implementasi, pendekatan yang harus dilakukan adalah:

- ✦ **Membangun Koalisi dengan *Champions*:** Melakukan audiensi khusus dengan Bupati dan Pimpinan DPRD untuk menyajikan *policy paper* ini, dengan menekankan pada manfaat efisiensi, efektivitas, dan harmonisasi kelembagaan.
- ✦ **Komunikasi Persuasif kepada TAPD:** Membingkai kebijakan ini bukan sebagai "pengawasan" atau "intervensi", melainkan sebagai bentuk **kolaborasi dan dukungan** untuk menghasilkan dokumen perencanaan dan anggaran yang lebih berkualitas sejak awal.
- ✦ **Memfaatkan Momentum Regulasi:** Mengaitkan usulan Perbup ini dengan tuntutan regulasi nasional yang lebih tinggi mengenai akuntabilitas kinerja dan sinkronisasi perencanaan (SPBE, penganggaran berbasis kinerja).

ALTERNATIF PEMILIHAN KEBIJAKAN

Berdasarkan analisis SWOT dan TOWS yang telah mengidentifikasi strategi *Turn-Around* sebagai arah kebijakan yang paling tepat, bab ini akan merumuskan dan mengevaluasi beberapa alternatif kebijakan yang mungkin menjadi solusi atas masalah utama. Tujuan dari bab ini adalah untuk menyajikan pilihan-pilihan yang logis dan dapat dipertanggungjawabkan kepada para pengambil keputusan.

Untuk menilai dan memilih alternatif kebijakan terbaik, kajian ini menggunakan pendekatan analisis kriteria dari William N. Dunn (1999). Dunn menawarkan enam kriteria evaluasi yang komprehensif untuk menilai sebuah kebijakan publik, yaitu: **Efektivitas**,

Efisiensi, Kecukupan, Pemerataan, Responsivitas, dan Ketepatan. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya untuk melihat sebuah kebijakan dari berbagai sudut pandang, mulai dari dampak, biaya, hingga penerimaan politik dan sosial.

3.1. Alternatif Kebijakan

Berdasarkan analisis sebelumnya, dirumuskan tiga alternatif kebijakan yang secara gradual meningkat dalam tingkat intervensi dan potensi dampaknya:

Alternatif 1: Peningkatan Kapasitas Teknis Perencana secara Parsial (Strategi Reformatif Internal)

- ❖ **Deskripsi:** Kebijakan ini berfokus pada penguatan kapasitas internal tanpa mengubah struktur atau mandat yang ada. Langkah konkretnya adalah mengalokasikan anggaran untuk secara rutin mengirimkan Fungsional Perencana mengikuti pelatihan, sertifikasi, atau bimbingan teknis yang spesifik mengenai analisis anggaran legislatif, kebijakan publik, dan teknik fasilitasi. Harapannya, dengan kapasitas individu yang meningkat, mereka dapat memberikan masukan yang lebih berkualitas secara personal, meskipun tanpa mandat formal.
- ❖ **Aktor Pelaksana:** Sekretaris Dewan melalui Bagian Keuangan dan Kepegawaian.
- ❖ **Sifat:** Intervensi pada level individu (SDM).

Alternatif 2: Pembentukan Tim Asistensi Anggaran Teknokratis (TAAT) Internal (Strategi Penguatan Prosedural)

- ❖ **Deskripsi:** Kebijakan ini selangkah lebih maju dengan melembagakan peran perencana dalam sebuah struktur tim kerja internal. Sekretaris Dewan akan menerbitkan Surat Keputusan (SK) untuk membentuk sebuah tim *ad-hoc* atau permanen bernama "Tim Asistensi Anggaran Teknokratis" (TAAT). Tim ini, yang terdiri dari para perencana, secara resmi ditugaskan untuk mendampingi Badan Anggaran dan Komisi-komisi selama siklus pembahasan anggaran, mulai dari analisis Pokir hingga pembahasan R-APBD.
- ❖ **Aktor Pelaksana:** Sekretaris Dewan.
- ❖ **Sifat:** Intervensi pada level prosedur dan mekanisme kerja internal Sekretariat.

Alternatif 3: Pelembagaan Peran Mediasi melalui Peraturan Bupati (Strategi Transformasi Sistemik)

- ❖ **Deskripsi:** Ini adalah alternatif yang paling fundamental dan transformatif. Kebijakan ini diwujudkan dengan mengusulkan kepada Bupati untuk menerbitkan sebuah **Peraturan Bupati (Perbup)** tentang "Mekanisme Keterlibatan Teknokratis Sekretariat DPRD dalam Forum Perencanaan dan Penganggaran Daerah". Perbup ini akan memberikan mandat dan landasan hukum yang kuat, yang tidak hanya mengikat internal Sekretariat, tetapi juga pihak eksekutif (TAPD), untuk secara wajib melibatkan perencana Sekretariat dalam forum-forum pembahasan teknis sejak tahap awal.
- ❖ **Aktor Pelaksana:** Bupati, diinisiasi oleh Sekretariat DPRD dan dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah.
- ❖ **Sifat:** Intervensi pada level sistem dan regulasi antar-lembaga.

3.2. Evaluasi dan Pemilihan Alternatif Kebijakan

Setiap alternatif dievaluasi menggunakan enam kriteria Dunn dengan skoring (1 = Sangat Rendah, 5 = Sangat Tinggi).

Kriteria (William Dunn)	Alternatif 1: Peningkatan Kapasitas	Alternatif 2: Pembentukan Tim Internal	Alternatif 3: Pelembagaan via Perbup
1. Efektivitas (Seberapa besar kebijakan mencapai tujuan, yaitu melembagakan peran jembatan)	2 Hanya meningkatkan kapasitas individu,	3 Melembagakan peran di internal, tapi tidak	5 Secara sistemik melembagakan peran

Optimalisasi Peran Teknokratis Sekretariat DPRD Dalam Politik ANggaran

	peran tetap tidak terlembaga.	mengikat eksternal (TAPD).	dan mengikat kedua belah pihak.
2. Efisiensi (Seberapa besar hasil yang didapat dibanding biaya yang dikeluarkan)	4 Biaya relatif rendah (hanya biaya pelatihan), namun hasilnya juga terbatas.	3 Biaya sedang (mungkin perlu insentif tim), hasil moderat.	4 Biaya awal (penyusunan Perbup) rendah, namun potensi hasilnya sangat besar dan jangka panjang.
3. Kecukupan (Seberapa jauh kebijakan dapat memecahkan masalah secara keseluruhan)	1 Sangat tidak cukup, hanya menyentuh "kulit" masalah (kompetensi), bukan akarnya (mandat).	3 Cukup untuk memperbaiki internal, tapi tidak menyelesaikan masalah "celah komunikasi" dengan eksternal.	5 Sangat cukup karena langsung menasar akar masalah utama (ketiadaan mandat formal).
4. Pemerataan (Apakah manfaat terdistribusi secara adil?)	3 Manfaat hanya untuk perencana yang dilatih.	4 Manfaat terdistribusi ke seluruh tim dan anggota dewan yang didampingi.	5 Manfaat terdistribusi secara luas kepada seluruh lembaga (DPRD & Pemda) dan pada akhirnya kepada publik melalui APBK yang lebih berkualitas.
5. Responsivitas (Apakah kebijakan memuaskan kebutuhan pemangku kepentingan?)	2 Kurang responsif karena tidak menjawab kebutuhan DPRD akan "gigi" teknis di hadapan TAPD.	3 Cukup responsif terhadap kebutuhan internal DPRD.	5 Sangat responsif karena menjawab kebutuhan DPRD akan legitimasi teknis dan kebutuhan TAPD akan usulan yang lebih terstruktur.
6. Ketepatan (Apakah tujuan kebijakan ini bernilai atau tepat untuk dikejar?)	3 Tepat, namun kurang bernilai strategis.	4 Tepat dan bernilai strategis untuk internal.	5 Sangat tepat dan bernilai strategis tinggi karena sejalan dengan prinsip <i>good governance</i> .
TOTAL SKOR	15	20	29

3.3. Pemilihan Kebijakan

Berdasarkan hasil evaluasi komprehensif menggunakan enam kriteria William Dunn, **Alternatif 3: Pelembagaan Peran Mediasi melalui Peraturan Bupati** secara konsisten menunjukkan skor tertinggi dan paling unggul di hampir semua dimensi evaluasi, dengan total skor **29**.

Justifikasi Pemilihan:

Meskipun Alternatif 1 dan 2 menawarkan perbaikan yang lebih mudah dan cepat, keduanya bersifat parsial dan tidak menyentuh akar masalah utama yang bersifat sistemik, yaitu ketiadaan mandat formal. Alternatif 3 adalah satu-satunya pilihan yang

Optimalisasi Peran Teknokratis Sekretariat DPRD Dalam Politik ANggaran

menawarkan **solusi transformatif dan berkelanjutan**. Dengan memberikan landasan hukum yang mengikat kedua belah pihak, kebijakan ini tidak hanya akan melegitimasi peran perencana, tetapi juga akan secara otomatis menciptakan kebutuhan dan justifikasi untuk peningkatan kapasitas (Alternatif 1) dan penguatan mekanisme kerja internal (Alternatif 2).

Oleh karena itu, kebijakan ini dipilih karena memiliki daya ungkit (*leverage*) tertinggi. Ia adalah "kunci pembuka" yang akan memungkinkan serangkaian perbaikan turunan lainnya dapat berjalan secara efektif. Kebijakan ini adalah pilihan yang paling strategis untuk melakukan *turn-around* dan membuka potensi yang selama ini terkunci di dalam sistem.

KESIMPULAN

Kualitas Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan cerminan dari kualitas demokrasi dan tata kelola pemerintahan di tingkat lokal. Proses penyusunannya yang melibatkan interaksi intensif antara DPRD sebagai representasi politik dan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) sebagai representasi teknokratis, seringkali terhambat oleh adanya "celah komunikasi teknokratis". Kajian ini mengidentifikasi bahwa celah tersebut menjadi isu strategis di Kabupaten Aceh Barat, yang berdampak pada rendahnya tingkat akomodasi aspirasi masyarakat yang tersalur melalui Pokok-Pokok Pikiran (Pokir) DPRD dan inefisiensi proses pembahasan anggaran.

Setelah melalui analisis mendalam dengan pendekatan studi kasus kualitatif, ditemukan bahwa akar masalah dari fenomena ini bersifat sistemik dan kelembagaan. Masalah utamanya bukanlah pada kurangnya niat baik dari para aktor, melainkan pada **belum terlembaganya peran Fungsional Perencana di Sekretariat DPRD sebagai jembatan teknokratis yang memiliki mandat formal**. Ketiadaan mandat ini, sebagaimana dibuktikan melalui analisis SWOT dan *fishbone*, menciptakan serangkaian kelemahan turunan, mulai dari kesenjangan kompetensi spesifik di tingkat SDM hingga mekanisme kerja yang reaktif dan tidak terstruktur. Kondisi internal yang lemah ini membuat Sekretariat DPRD belum mampu secara optimal menangkap peluang eksternal, seperti adanya komitmen pimpinan daerah untuk reformasi, dan rentan terhadap ancaman seperti resistensi politik dan inersia birokrasi.

Berdasarkan sintesis temuan tersebut, *policy paper* ini menyimpulkan bahwa setiap upaya perbaikan yang bersifat parsial seperti pelatihan SDM atau perbaikan prosedur internal semata tidak akan cukup untuk menyelesaikan masalah secara tuntas. Diperlukan sebuah intervensi kebijakan yang berani, transformatif, dan menasar langsung pada akar masalah kelembagaan. Kebijakan yang mampu memberikan legitimasi hukum, mengubah "aturan main", dan menciptakan efek domino positif adalah solusi yang paling strategis dan berdaya ungkit tinggi.

Oleh karena itu, kebijakan untuk **melembagakan peran mediasi teknokratis Fungsional Perencana Sekretariat DPRD melalui sebuah Peraturan Bupati** menjadi pilihan yang paling logis dan superior. Kebijakan ini tidak hanya akan memperkuat posisi tawar teknis DPRD dalam pembahasan anggaran, tetapi juga akan meningkatkan kualitas usulan yang masuk, memperlancar proses pembahasan, dan pada akhirnya berkontribusi pada penyusunan APBD yang lebih partisipatif, akuntabel, dan berbasis kinerja. Implementasi kebijakan ini, melalui peta jalan yang terstruktur, diharapkan dapat menjadi langkah strategis untuk membangun jembatan kokoh antara aspirasi rakyat dengan realitas tata kelola pemerintahan yang baik di Kabupaten Aceh Barat.

DAFTAR PUSTAKA

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Tata Tertib Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi, Kabupaten, dan Kota.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional.
- Qanun Kabupaten Aceh Barat Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Barat.
- Peraturan Bupati Aceh Barat Nomor 42 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Aceh Barat.
- Abdullah, S., & Darwanis, D. (2020). Analisis Hubungan Kemitraan antara Legislatif dan Eksekutif dalam Proses Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 5(3), 447–459. <https://doi.org/10.24815/jimeka.v5i3.17041>
- Afif, N., & Suyeno, S. (2022). Peran Badan Anggaran DPRD dalam Pembahasan Rancangan Kebijakan Umum Anggaran dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara. *Jurnal Legislasi Indonesia*, 19(1), 101–114. <https://doi.org/10.54629/jli.v19i1.890>
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An introduction (6th ed.)*. Routledge.
- Fauzi, A., & Suryanto, S. (2019). Dinamika Relasi Legislatif dan Eksekutif dalam Perumusan Kebijakan Anggaran Daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 12(2), 145–160. <https://journal.umy.ac.id/index.php/jip/article/view/7543>
- Firman, A., & Purnomo, E. P. (2021). Otonomi Daerah dan Desentralisasi Asimetris: Refleksi dan Tantangan. *Jurnal Bina Praja: Journal of Home Affairs Governance*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.21787/jbp.13.2021.1-14>
- Hidayat, R. (2022). Pengaruh Kualitas Belanja Daerah dan Transparansi Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 17(1), 45–62.
- Kingdon, J. W. (2014). *Agendas, alternatives, and public policies (2nd ed.)*. Pearson.
- Kusumastuti, A., & Sabardi, A. (2021). Peran Aktor dalam Proses Perumusan Kebijakan: Studi Kasus Integrasi Pokok-Pokok Pikiran DPRD. *Jurnal Analisis Kebijakan*, 5(2), 88–103.
- Lestari, P. (2022). Kepercayaan Publik dan Partisipasi Politik: Studi tentang Persepsi Masyarakat terhadap Kinerja Lembaga Perwakilan Daerah. *Jurnal Studi Sosial dan Politik*, 6(1), 78–93.

- Nugroho, R. D. (2022). Reposisi Peran Jabatan Fungsional Perencana di Era Disrupsi: Dari Administratif ke Strategis. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 6(2), 150–165. <https://doi.org/10.36574/jpp.v6i2.217>
- Prasetyo, E. (2020). Institusionalisme Baru dalam Studi Administrasi Publik: Relevansi dan Aplikasinya di Indonesia. *Jurnal Spirit Publik*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.20961/sp.v15i1.40141>
- Pratama, A. Y. (2023). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja: Tantangan dalam Pengukuran Output dan Outcome di Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 15(1), 34–49.
- Putra, H. S. (2023). Memperkuat Sistem Pendukung Parlemen: Kapasitas Sekretariat DPRD dan Kualitas Demokrasi Lokal. *Jurnal Wacana Politik*, 8(1), 15–28. <https://doi.org/10.24198/jwp.v8i1.42876>
- Rahman, A. Z. (2021). Peran *Policy Broker* dalam Menjembatani Bukti Ilmiah dan Kebijakan Publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 18(3), 324–338. <https://doi.org/10.31113/jia.v18i3.834>
- Riswanto, A. (2020). Rasionalitas dalam Kebijakan Publik: Tinjauan atas Benturan Logika Politik dan Teknokratik dalam Penganggaran Daerah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 11(2), 99–110.
- Sari, I. P., & Santoso, B. (2022). Efektivitas Musrenbang dan Penjaringan Pokir DPRD dalam Perencanaan Pembangunan Partisipatif. *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, 18(3), 251–264. <https://doi.org/10.14710/jpwk.18.3.251-264>
- Siregar, F. H. (2021). Komunikasi Teknokratis dalam Pemerintahan: Studi tentang Hambatan dan Strategi dalam Forum Lintas Sektor. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, 19(2), 156–169. <https://doi.org/10.46937/19202133703>
- Susanto, H., & Jannah, R. (2022). Analisis Peran Strategis Sekretariat DPRD dalam Meningkatkan Kinerja Fungsi Legislasi, Anggaran, dan Pengawasan. *Jurnal Borneo Administrator*, 18(2), 191–208. <https://doi.org/10.24258/jba.v18i2.915>
- Wibowo, A. S. (2021). Analisis Konsistensi Pokok-Pokok Pikiran DPRD dalam Dokumen Perencanaan Daerah (RKPD dan APBD). *Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas Keuangan Negara*, 7(1), 1–18. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v7i1.368>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications.