

Studi Pendekatan 7S Mckinsey Dalam Peningkatan Efektivitas Belanja Modal Pemerintah Kabupaten Semarang

Aditya Asa Perdana

Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang

Email: asaadit85@gmail.com

Antonius Aru Hadi Eka Sayoga

Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Semarang

Email: masaruhadi3@gmail.com

Korespondensi penulis: asaadit85@gmail.com

Abstract: *Efficient allocation of resources will contribute to development where development itself will be positively correlated to a country's economic growth, good capital spending can increase economic development in the region and capital spending can also become a potential regional investment and can become a regional investment instrument if managed properly, with high efficiency. However, capital expenditure should also be in accordance with the needs and capabilities of the community, both for their socio-economic and psychological needs. If the allocation of capital expenditures is not effective, it will not be able to encourage an increase in regional production, so it will not be able to accelerate economic development in the regions. This research aims to formulate a strategy to increase the effectiveness of the utilization of local government capital goods in supporting regional economic development. This research approach is a mixed approach and descriptive analysis research type. The analysis utilizes the McKinsey 7S framework and takes a case study from Semarang Regency. It is hoped that a strategy can be developed to increase the effectiveness of the use of capital goods so that it can support encouraging local investment flows and economic development in the district area. Strategy to rise up efficiency, effectivity, and impacts of capital budgeting Planning for procurement of spending capital as needed since the previous year, Carry out an inventory of assets to sort capital expenditures that are still needed from those that are no longer needed; Strengthening leadership so that the team focuses on goals; planning and division of work according to the expertise, experience, and abilities of team members; and periodically reporting and evaluation related to the administration and utilization of capital expenditures.*

Keywords: *Capital Expenditures, Semarang Regency Budgeting, Economic Development.*

Abstrak: Alokasi sumber daya yang efisien akan memberikan kontribusi bagi pembangunan, dimana pembangunan itu sendiri akan berkorelasi positif dengan pertumbuhan ekonomi suatu negara, belanja modal yang baik dapat meningkatkan pembangunan ekonomi di daerah dan belanja modal juga dapat menjadi investasi daerah yang potensial dan dapat menjadi instrumen investasi daerah jika dikelola dengan baik, dengan efisiensi yang tinggi. Namun, belanja modal juga harus sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan masyarakat, baik kebutuhan sosial ekonomi maupun kebutuhan psikologis. Jika alokasi belanja modal tidak efektif maka tidak akan mampu mendorong peningkatan produksi daerah, sehingga tidak akan mampu mempercepat pembangunan ekonomi di daerah. Tujuan dari penelitian ini adalah menyusun upaya untuk meningkatkan efektivitas pemanfaatan barang modal pemerintah daerah dalam mendukung pembangunan ekonomi daerah dengan memanfaatkan alat analisis 7S McKinsey. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan campuran dan tipe penelitian analisis deskriptif. Analisis yang digunakan adalah pemanfaatan kerangka 7S McKinsey dan mengambil studi kasus dari Kabupaten Semarang. Diharapkan dari penelitian ini dapat dirumuskan upaya peningkatan efektivitas pemanfaatan barang modal dalam mendukung mendorong pembangunan ekonomi di wilayah kabupaten Semarang. Dari penelitian ini didapatkan hasil sebagai berikut: telah dilakukan inventarisasi asset, penguatan kepemimpinan dengan monitoring secara berkala telah dilakukan, secara umum pembagian kerja telah diberikan porsi yang sesuai dengan keahliannya, pelaporan dan evaluasi pemanfaatan belanja modal belum maksimal dan belum tersusun optimalisasi strategi perencanaan kebutuhan belanja modal, serta engawasan pemanfaatan belanja modal telah dilakukan oleh internal OPD dan Inspektorat.

Kata kunci: Belanja Modal, Penganggaran Kabupaten Semarang, Pembangunan Ekonomi.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Berdasarkan teori alokasi sumber daya, proses alokasi sumber daya adalah proses ekonomi, teknis, sosial dan politik yang dilakukan oleh anggota organisasi yang menjalankan fungsi operasional, manajemen dan kepemimpinan. Proses ini akan menentukan bagaimana organisasi membagi faktor-faktor produksinya di antara berbagai kegiatan produktif yang ingin dilibatkan, serta memiliki banyak aspek yang dipertimbangkan seperti ekonomi, sosial, politik dan teknis (Khusaini, 2013; Maritan & Lee, 2017). Dalam perspektif manajerial, perencanaan dan penganggaran adalah salah satu wujud alokasi sumber daya (Mussari, 2016). Secara lebih khusus, perspektif keuangan menekankan alokasi sebagai masalah pilihan yang menjadi prioritas manajemen puncak atas berbagai proyek yang dapat diperbandingkan dimana proyek yang menghasilkan return lebih besar daripada biaya modal layak untuk mendapatkan alokasi dana atau sumber daya (Guo et al., 2021). Alokasi sumber daya secara efisien akan berkontribusi terhadap pembangunan di mana pembangunan itu sendiri akan berkorelasi positif terhadap pertumbuhan ekonomi suatu Negara (A. H. Ahmad et al., 2020; Beck et al., 2000). Akumulasi modal adalah faktor kunci yang mendasari pertumbuhan ekonomi (Jaiyeoba, 2015; Martinez-Vazquez & Vaillancourt, 2008; Ojo, 2020; Sawitri et al., 2020). Hal ini sejalan dengan teori pembangunan ekonomi yang dikenal dengan "*capital fundamentalist*" yang menjelaskan bahwa modal dan investasi adalah penentu utama pembangunan ekonomi dan pertumbuhan jangka panjang (King & Levine, 1994).

Belanja modal yang baik dapat meningkatkan pengembangan ekonomi di wilayahnya (Kuntari et al., 2019) dan belanja modal juga dapat menjadi sebuah potensi investasi daerah (Halásková & Halásková, 2014; Kaganova, 2011). Menurut hukum wagner jikalau pertumbuhan ekonomi suatu wilayah mendorong semakin tingginya pengeluaran pemerintah (Wagner & Weber, 1977) sehingga belanja modal yang dilakukan pemerintah daerah sebagai bagian dari pengeluaran pemerintah daerah diharapkan dapat mendorong pertumbuhan aktivitas-aktivitas ekonomi sejak dari level rumah tangga hingga pada aktivitas ekonomi tersier yang memiliki nilai tambah yang jauh lebih tinggi (Gaspar et al., 2019; Surgawati, 2020; Wagner & Weber, 1977). Aktivitas ekonomi yang memiliki nilai tambah yang tinggi ini menimbulkan dampak yang signifikan dalam pengembangan sumberdaya manusia dan perkembangan teknologi informasi karena adanya pemanfaatan teknologi informasi yang masif (Gumelar, 2020). Belanja modal dapat menjadi instrumen investasi daerah jika dikelola secara tepat, dengan efisiensi yang tinggi (Golaydo & Soboleva, 2015; Yumei et al., 2022).

Alokasi belanja modal harus ditingkatkan terlepas dari jenis pembiayaannya. Pemerintah diharapkan menyalurkan anggarannya untuk proyek-proyek modal di bidang infrastruktur, pendidikan dan kesehatan yang berdampak terhadap pertumbuhan ekonomi wilayah dan masyarakat (Storonyanska et al., 2021; Todaro & Smith, 2012). Belanja modal juga seyogyanya sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan masyarakat, baik untuk kebutuhan sosial ekonomi maupun psikologisnya. Jika alokasi belanja modal tidak efektif maka tidak dapat mendorong peningkatan produksi daerah (Fajri, 2016) sehingga tidak mampu juga untuk mendorong percepatan pembangunan ekonomi di daerah (Brahmbhatt & Canuto, 2012; Jaiyeoba, 2015). Pertumbuhan ekonomi yang tinggi dapat meningkatkan tingkat kebutuhan fasilitas publik serta sarana dan prasarana umum yang disediakan masyarakat (Kaganova, 2011; Surgawati, 2020), sehingga pemerintah pun akan terdorong untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat dengan fasilitas yang lebih berkualitas (Loizides & Vamvoukas, 2005).

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyusun Upaya peningkatan efektivitas pemanfaatan barang modal pemerintah daerah dalam mendukung pembangunan ekonomi wilayah dengan memanfaatkan alat analisis 7S Mckinsey.

TINJAUAN PUSTAKA

Efektifitas terjadi ketika keterbatasan sumberdaya yang dimiliki tetap dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Tingkat efektivitas dalam penganggaran dihasilkan dari persentase realisasi anggaran dibagi target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Golaydo & Soboleva, 2015; Todaro & Smith, 2012). Penilaian atas efektivitas suatu penganggaran dapat dilihat pada aspek:

1. Pendisiplinan realisasi belanja agar selalu sesuai dengan rencana anggaran, dan mengurangi kebocoran.
2. Persentase yang kecil atas alokasi belanja tak terduga (unexpected expenditure) atas APBD.
3. Pengekangan terhadap butir-butir dimana dapat meningkatkan efektivitas hingga mencapai 100%
4. Belanja yang telah dikeluarkan memberikan pengaruh dapat pencapaian tujuan organisasi atau tujuan pemerintah.

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.02/2011, belanja modal adalah pengeluaran untuk pembayaran perolehan aset dan/atau menambah nilai aset tetap/aset lainnya yang memberi manfaat lebih dari satu periode akuntansi dan melebihi batas minimal kapitalisasi aset tetap/aset lainnya yang ditetapkan pemerintah. Disini kita dapat melihat betapa

pentingnya perencanaan dan manajemen pada belanja modal, dimana belanja modal menjadi bagian penting dalam alokasi anggaran. dilihat dari fungsinya, belanja modal berfungsi sebagai katalisator pembangunan daerah karena perannya dapat menggerakkan aktivitas perekonomian warga masyarakat di suatu daerah dan berdampak langsung bagi perkembangan wilayah (Farida, 2021; Kaganova, 2011).

Anggaran belanja modal diharapkan bisa untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat. Anggaran belanja modal Gedung dan Bangunan berupa Belanja modal Pengadaan konstruksi bangunan sarana dan prasarana umum dan Belanja Modal Jalan, Irigasi dan Jaringan secara langsung diharapkan mengurangi kemiskinan, mengurangi kesenjangan, penyediaan pelayanan publik antar daerah, meningkatkan kesempatan kerja dan terkait dengan percepatan pembangunan fasilitas pelayanan publik dan ekonomi (Farida, 2021; Sawitri et al., 2020). Indikator kemampuan dan efektivitas penyediaan layanan publik didapatkan dari sejauh mana struktur biaya operasional Pemda, khususnya berapa banyak yang dibelanjakan untuk hal-hal selain gaji pegawai (Kaganova, 2011; Kaganova & Telgarsky, 2018).

Di Indonesia, pada umumnya belanja modal yang dilakukan melalui *e-procurement* maupun lelang pihak ketiga dengan melibatkan penyedia lokal dimana intervensi yang dilakukan oleh pemerintah daerah dapat dilakukan melalui penetapan peraturan daerah yang menjaga aktivitas pembangunan yang mulai diluar kendali (Nurmandi & Kim, 2015; Shields, 2012), seperti saat pandemi covid-19 pada periode tahun 2019-2021, resesi ekonomi dan penurunan nilai mata uang di beberapa negara sebagai dampak lanjutan kelesuan ekonomi akibat pandemi Covid-19. Pada periode pasca pandemi Covid-19 ini, perlunya peningkatan investasi publik yang menetapkan pendanaan khususnya untuk belanja modal dari dana anggaran dan sumber daya bisnis dan pembentukan kerjasama antara pemerintah tingkat publik, regional, dan lokal secara efisien dan efektif harus menjadi salah satu langkah utama untuk mengatasi tren negatif penurunan aktivitas ekonomi di masyarakat (Storonyanska et al., 2021).

Elemen dalam 7S framework yang dapat digunakan untuk penguatan efektivitas dan efisiensi belanja modal dalam mendukung penguatan ekonomi daerah adalah *structure*, *systems*, *staff*, *styles*, *skills*, *strategy*, dan *superordinate goals* dengan perincian sebagai berikut:

1. *Structure*

Struktur disini merupakan struktur pendanaan pada pemerintah daerah. Pendanaan belanja modal berasal dari pendapatan daerah yang terdiri dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), dana perimbangan (Dana Alokasi Umum dan Dana Alokasi Khusus), lain-lain pendapatan daerah yang sah dan Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Sebelumnya (SiLPA).

Struktur yang baik dapat memberikan gambaran proporsi dan alokasi sumber dana yang tersedia serta gambaran pemanfaatan anggarannya. Efektivitas belanja modal dapat ditingkatkan sejak perencanaan setahun sebelumnya (Farida, 2021; Miyazaki, 2014).

2. *Systems*

Sistem anggaran pada belanja modal pemerintah daerah didasarkan atas sistem anggaran berbasis kinerja, dimulai sejak ditetapkannya Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Program pada anggaran berbasis kinerja didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah berisi kegiatan yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah/lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan pengembangan masyarakat (Mauro et al., 2017).

3. *Staff*

Staff disini merupakan pihak-pihak yang terlibat dalam proses penganggaran dan belanja modal, mulai dari para perencana, pelaksana, dan pengawas (Farida, 2021; Halásková & Halásková, 2014; Maimunah, 2016).

4. *Style*

Manajer memiliki peran penting sejak dalam perencanaan. prinsip oleh karena itu *manager's style* sangat mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan. Orang yang tepat dalam penatausahaan akan membawa dampak yang besar bagi pengembangan organisasi. Pemimpin tertinggi yang memiliki komitmen kuat, kemampuan memimpin tim yang tinggi, dan keahlian berkomunikasi yang baik, serta kedewasaan dalam bersikap dan bertindak secara bijaksana akan sangat mempengaruhi hasil akhir (Al-Baidhani & Alsaqqaf, 2022)

5. *Skills*

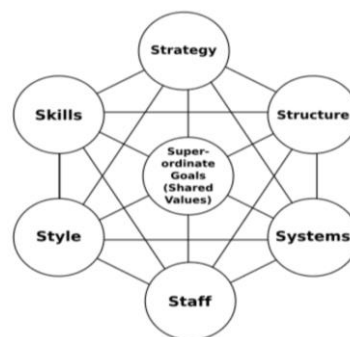
Kemampuan dari para stakeholder akan sangat mempengaruhi kinerja pemerintah daerah jika dilihat dari kemampuan mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan manajerial pemimpin tinggi dan didukung dengan kolaborasi dan kerjasama dalam tim yang solid dan kuat, integritas tinggi dan kebebasan dari kepentingan dapat mendorong tim untuk memiliki semangat dan dorongan yang sama untuk mencapai visi (O'Leary et al., 2012).

6. *Strategy*

penentuan strategi dapat memberikan manfaat jangka pendek maupun jangka panjang. dengan evaluasi strategi belanja modal akan memudahkan menentukan sejauh mana pelaksanaan kegiatan belanja modal secara efektif dan efisien, sehingga pemerintah daerah

dapat melakukan perbaikan yang diperlukan untuk menjaga penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dalam perencanaan dan pemanfaatannya (Maher et al., 2020). Evaluasi ekonomi mengacu pada berbagai metode untuk mengukur dan membandingkan nilai suatu sumber daya atau aktivitas dalam satuan monetisasi dan penerapan sistem akuntansi seperti efektivitas biaya, analisis manfaat/ biaya, dan lain sebagainya (Jones et al., 2009; Ririn et al., 2014).

Gambar 1. Diagram Metode 7S McKinsey



Sumber: Waterman et al, 1980

7. *Superordinate goals*

superordinate goal adalah adalah nilai atau gagasan luas tentang arah masa depan yang ingin ditanamkan oleh tim manajemen puncak ke seluruh organisasi (Waterman et al., 1980). pemerintah daerah dituntut untuk membangun visi dan selanjutnya mengerahkan seluruh kemampuan sumber daya yang ada untuk mencapai visi atau cita-cita yang dikehendaki (Friend & Jessop, 2013; Perez-Lopez et al., 2015)

METODE PENELITIAN

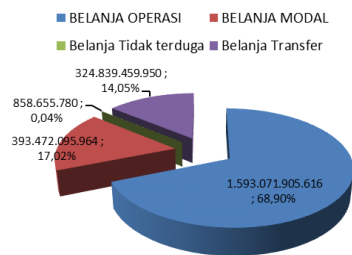
Pendekatan dari penelitian ini adalah dengan melakukan pendekatan kualitatif, dan metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analitik. Untuk meningkatkan efisiensi anggaran dan efektivitas pemanfaatan barang modal daerah dapat kita analisis dengan menggunakan analisis McKinsey 7S. Analisis 7S McKinsey bertujuan untuk mengetahui kondisi internal struktur keuangan daerah dan mengidentifikasi hambatan yang ada pada belanja modal pemerintah daerah dalam upaya mengimplementasikan kebijakan penyediaan belanja modal serta strategi yang digunakan dalam upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas pemanfaatan belanja modal untuk mendukung pembangunan ekonomi wilayah.

Mekanisme perencanaan dan penyusunan strategi yang dilakukan melalui metode McKinsey ini menggunakan 7 komponen S, yaitu *structure*, *system*, *staff*, *style*, *skill*, *strategy* dan *subordinate goals* (Waterman et al., 1980).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambar 2. Realisasi Anggaran Belanja Kabupaten Semarang Tahun Anggaran 2022

Realisasi Anggaran Belanja Kabupaten Semarang
Tahun 2022



Sumber : Hasil Analisis, 2023

Komponen belanja modal Kabupaten Semarang rata-rata hanya 15-17% setiap tahun, bahkan menurun hingga 11% saat masa pandemic covid-19 berlangsung antara tahun 2021-2022, dimana jika merujuk pada rasio belanja daerah, belanja modal tidak cukup berimbang jika dibandingkan dengan komposisi belanja operasional untuk pegawai, yang digunakan untuk pembayaran gaji dan tunjangan serta pajak-pajak terutang yang mencapai 70% dari keseluruhan belanja (Kuntari et al., 2019). Ketidakseimbangan proporsi belanja ini membawa konsekuensi pada rendahnya investasi pembangunan dan pengembangan daerah secara fisik maupun non fisik, dimana masyarakat yang tinggal didalamnya dapat terlibat secara aktif dalam pembangunan. Belanja pegawai yang besar dengan capaian efektivitas pencapaian tujuan pembangunan daerah yang rendah jika pemanfaatannya lebih bersifat administratif tanpa adanya peningkatan kualitas sumber daya aparatur. pembangunan jalan di tempat dan kemampuan sumberdaya aparatur yang juga jalan ditempat banyak dihadapi oleh pemerintah daerah di negara negara sedang berkembang dan negara berkembang (Cuadrado-Ballesteros & Bisogno, 2021; Todaro & Smith, 2012).

Oleh karena itu perlu dilakukan penyusunan strategi perencanaan, penganggaran, pembelanjaan dan pemanfaatan barang modal secara tepat guna. untuk itu perlunya implementasi *7S Framework* dalam belanja modal daerah. adapun hasil penjabaran dari implementasi masing-masing tahapan dalam *7S Framework* adalah:

1. *Structure*

Agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi struktur belanja yang berasal Pendapatan Asli Daerah (PAD), dana perimbangan (Dana Alokasi Umum dan Dana Alokasi Khusus), lain-lain pendapatan daerah yang sah dan Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Sebelumnya (SiLPA) yang digunakan untuk belanja modal sehingga mengurangi risiko tidak termanfaatkan penggunaan belanja modal yang telah dibangun dapat dilakukan dengan menggali kebutuhan belanja modal daerah dengan melakukan inventarisasi asset-aset yang

telah habis umur manfaatnya, dicek kembali apakah masih dibutuhkan pengganti atau tidak, digitalisasi asset-aset yang sebelumnya berupa fisik, identifikasi potensi mendapatkan anggaran untuk belanja modal dari kemudian disampaikan kepada masyarakat untuk menggali kebutuhannya sebelum perencanaan anggaran dilakukan dan didokumentasikan. Perencanaan pengadaan belanja modal di Kabupaten Semarang secara umum sudah sesuai kebutuhan sejak setahun sebelumnya karena telah dilakukan pengawalan sejak perencanaan oleh Barenlitbangda dan BKUD serta pengawasan saat pelaksanaan dan pasca kegiatan oleh Inspektorat.

2. *System*

Terkait dengan struktur, maka sistem keuangan akan mengikuti pencatatan struktur. Fungsi pemanfaatan system berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas sistem perencanaan, penatausahaan dan pertanggung-jawaban anggaran (Heimstädt & Dobusch, 2020; Mohammed et al., 2015). Oleh karena itu perlu dilakukan pengembangan system terus-menerus sembari meminimalisir kelemahan system yang dapat dimanfaatkan untuk tujuan yang tidak baik (seperti *mark-up* harga dan *fraud*) (Pittaway & Montazemi, 2020). Pengembangan system telah dilakukan oleh BKUD dengan memanfaatkan SIMPEDA yang saat ini telah terintegrasi dengan SIPD dari Kementerian Dalam Negeri.

3. *Staff*

Kunci perencanaan program dan kegiatan dipegang oleh Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Badan Keuangan Daerah. Perencanaan memiliki peranan yang sangat penting karena secara berperan menjaga upaya-upaya pencapaian tujuan organisasi serta menarasikan indikator teknokratis pada perencanaan dan penganggaran dari langkah pertama APBD direncanakan untuk disusun, agar sesuai dengan RPJPD, RPJMD dan RKPD. Badan Keuangan Daerah dalam perencanaan lebih bersifat *an sich* terhadap pelaksanaan DPA dan DPPA agar penyediaan belanja modal dapat sesuai dengan kebijakan fiskal, khususnya terkait standar harga dan aturan akuntansi. Sosialisasi telah dilakukan secara berkala oleh BKUD baik dalam forum tingkat kepala OPD hingga pada tingkat bendahara.

4. *Style*

Gaya kepemimpinan yang baik, jujur dan mampu mengkolaborasikan semua stakeholder dapat meningkatkan pemahaman yang sama dan memudahkan dalam pencapaian tujuan. Pemimpin yang baik dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan anggotanya, serta mampu menjaga agar perencanaan, pelaksanaan dan pemanfaatan barang modal sesuai dengan

harapan dan dapat berdaya guna. Pembagian deskripsi pekerjaan yang jelas kepada masing-masing penatausaha belanja modal akan membantu mengurangi risiko terjadinya belanja modal yang tidak berguna atau mangkrak. Perencanaan dan evaluasi saat ini belum maksimal karena masih terpusat pada Bagian Aset BKUD. Untuk realisasi capaian kinerja dilakukan melalui rapat POK tingkat kepala perangkat daerah setiap bulan.

5. *Skills*

Kolaborasi dan kerjasama dari masing-masing pemangku kepentingan dan mampu memberikan kemampuan terbaiknya dapat mendorong perencanaan kebutuhan belanja modal menjadi efektif dan efisien (P. Ahmad et al., 2013; Lewis, 2013) yang dilakukan melalui langkah-langkah: 1) perencanaan dan pembagian kerja sesuai keahlian, pengalaman dan kemampuannya; 2) identifikasi prioritas penyediaan belanja modal sesuai kebutuhan; dan 3) pelaporan dan evaluasi berkala terkait penatausahaan dan pemanfaatan belanja modal. Kondisi saat ini pelaksanaan belanja modal dilakukan secara parsial di masing-masing OPD dan belum terintegrasi secara optimal terkait fungsinya.

6. *Strategy*

Penyusunan strategi yang tepat akan membawa pengaruh positif tidak terduga. Dengan strategi yang sesuai dengan karakteristik sosio-ekonomi warga masyarakat, fisik, serta potensi pengembang wilayahnya akan meningkatkan nilai kemanfaatan infrastruktur yang dibangun (Farida, 2021; Ojo, 2020; Olurankinse Felix, 2012). Belum ada strategi yang cukup signifikan yang dilakukan untuk mengurangi ketidakbermanfaatannya hasil belanja modal pada asset Pemerintah Kabupaten Semarang, khususnya yang berbentuk bantuan barang dari pusat.

7. *Superordinate goals*

Penyediaan belanja modal seyogyanya memiliki asas manfaat, sesuai kebutuhan dan mendukung pencapaian visi dan misi daerah. Oleh karena itu semua elemen pemangku kepentingan seharusnya dapat sinergis dalam perencanaan, pelaksanaan dan pemanfaatannya. Adanya pemimpin yang kuat dan kredibel, kerja kelompok yang solid dan kolaboratif, serta pencatatan secara rapi akan mendorong efektivitas dan efisiensi terhadap barang modal yang didapatkan, karena telah dilakukan pengawasan secara berkala dan rutin baik oleh internal instansi maupun yang dilakukan oleh Inspektorat.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari analisis 7S *McKinsey* yang telah dilakukan, didapatkan simpulan bahwa secara umum pemanfaatan belanja modal di Kabupaten Semarang telah cukup efektif, dengan ditemukannya hal-hal sebagai berikut:

1. Telah dilakukan inventarisasi asset untuk memilah belanja modal yang masih dibutuhkan dengan yang sudah tidak dibutuhkan;
2. Upaya penguatan kepemimpinan agar tim focus pada pencapaian tujuan organisasi dan visi misi pembangunan telah dilakukan monitoring secara rutin;
3. Perencanaan dan pembagian kerja secara umum telah sesuai keahlian, pengalaman dan kemampuan anggota tim, dan BKUD telah memberikan sosialisasi secara berkala.
4. Upaya peningkatan kemampuan manajerial kepala OPD serta kemampuan teknis kepada bendahara telah dilakukan dalam rangka meningkatkan efektifitas belanja modal.
5. Pelaporan dan evaluasi berkala terkait penatausahaan dan pemanfaatan belanja modal belum terdokumentasikan secara berkala dan sesuai dengan kebutuhan.
6. Belum ditemukan strategi perencanaan kebutuhan belanja modal yang optimal dan tepat untuk mengurangi risiko ketidaktermanfaatannya aset di masa mendatang.
7. Pengawasan pemanfaatan belanja modal telah dilakukan oleh internal OPD dan Inspektorat.

Saran

Dengan memperhatikan beberapa simpulan diatas, dapat kami sampaikan beberapa rekomendasi, diantaranya adalah:

1. Penyediaan informasi yang transparan dan mudah diakses masyarakat dari mana saja dan kapan saja;
2. Penguatan kapasitas dan kualitas sumberdaya pengelola belanja modal daerah;
3. Pengalihan dari asset fisik menjadi asset digital yang lebih menghemat tempat.
4. Penguatan kepemimpinan untuk menjaga integritas dan norma-norma dari penyimpangan yang mungkin terjadi.
5. Peningkatan kualitas pencatatan dan pembukuan agar tertata secara rapi dan terstruktur serta mudah dilacak.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, A. H., Green, C., & Jiang, F. (2020). Mobile Money, Financial Inclusion and Development: a Review With Reference To African Experience. *Journal of Economic Surveys*, 34(4), 753–792. <https://doi.org/10.1111/joes.12372>

- Ahmad, P., Yusof, F., & Abdullah, F. (2013). Local Economic Growth and Community Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 101, 437–444. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.217>
- Al-Baidhani, A., & Alsaqqaf, A. (2022). Can Leadership Influence Employees' Productivity? *SSRN Electronic Journal*, December. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4307548>
- Beck, T., Levine, R., & Loayza, N. (2000). Finance and the sources of growth. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 261–300. [https://doi.org/10.1016/s0304-405x\(00\)00072-6](https://doi.org/10.1016/s0304-405x(00)00072-6)
- Brahmbhatt, M., & Canuto, O. (2012). Fiscal Policy for Growth and Development. Is Fiscal Policy the Answer?, 1–22. https://doi.org/10.1596/9780821396308_overview
- Cuadrado-Ballesteros, B., & Bisogno, M. (2021). Public sector accounting reforms and the quality of governance. *Public Money and Management*, 41(2), 107–117. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1724665>
- Fajri, A. (2016). Pengaruh belanja modal terhadap pertumbuhan ekonomi provinsi-provinsi di Sumatera. *E-Jurnal Perspektif Ekonomi Dan Pembangunan Daerah*, 5(1), 29–35. <https://doi.org/10.22437/pdpd.v5i1.18264>
- Farida, N. (2021). Fiscal Decentralization, Economic Growth and Regional Development Inequality in Eastern Indonesia. *Journal of Indonesian Applied Economics*, 9(2), 1–9. <https://doi.org/10.21776/ub.jiae.2021.009.02.1>
- Friend, J., & Jessop, N. (2013). *Local Government and Strategic Choice (Routledge Revivals): An Operational Research Approach to the Processes of Public Planning*. Routledge.
- Gaspar, V., Amaglobeli, M. D., Garcia-Escribano, M. M., Prady, D., & Soto, M. (2019). Fiscal Policy and Development: Human, Social, and Physical Investments for the SDGs. *International Monetary Fund*. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=KJ0YEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=sdgs&ots=sNVZHDD-KX&sig=kYzDYNSW-w8Ooh_q26IrSBLIBJ4%0Ahttps://www.elibrary.imf.org/view/journals/006/2019/003/article-A001-en.xml
- Golaydo, I. M., & Soboleva, Y. P. (2015). Assessment and management of factors of the regional investment potential. *Asian Social Science*, 11(7), 240–251. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n7p240>
- Gumelar, M. (2020). The Importance of Data: Developing Smart Asset Management Framework in IoT Era. *Airlangga Development Journal*, 1(1), 21. <https://doi.org/10.20473/adj.v1i1.18008>
- Guo, Q., Bauer, D., & Zanjani, G. H. (2021). Capital allocation techniques: review and comparison. *Variance*, 14(2), 1–32.
- Halásková, M., & Halásková, R. (2014). Impacts of decentralization on the local government expenditures and public services in the EU countries. *Lex Localis*, 12(3), 623–642. [https://doi.org/10.4335/12.3.623-642\(2014\)](https://doi.org/10.4335/12.3.623-642(2014))
- Heimstädt, M., & Dobusch, L. (2020). Transparency and Accountability: Causal, Critical and Constructive Perspectives. *Organization Theory*, 1(4), 263178772096421. <https://doi.org/10.1177/2631787720964216>
- Jaiyeoba, S. (2015). Human Capital Investment and Economic Growth in Nigeria. *African Research Review*, 9(1), 30. <https://doi.org/10.4314/afrev.v9i1.4>

- Jones, B. D., Baumgartner, F. R., Breunig, C., Wlezien, C., Soroka, S., Foucault, M., François, A., Green-Pedersen, C., Koski, C., John, P., Mortensen, P. B., Varone, F., & Walgrave, S. (2009). A general empirical law of public budgets: A comparative analysis. *American Journal of Political Science*, 53(4), 855–873. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2009.00405.x>
- Kaganova, O. (2011). Guidebook on capital investment planning for local governments. 1–116. http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSCContentServer/WDSP/IB/2011/11/16/000333038_20111116014119/Rendered/PDF/656000NWP00PUB07B0UDS13CIP00PUBLIC0.pdf
- Kaganova, O., & Telgarsky, J. (2018). Management of capital assets by local governments: An assessment and benchmarking survey. *International Journal of Strategic Property Management*, 22(2), 143–156. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2018.445>
- Khusaini, M. (2013). *Ekonomi Mikro: Dasar-Dasar Teori*. Universitas Brawijaya Press.
- King, R. G., & Levine, R. (1994). 1994_CRPPCS_Fundamentalism & Growth.pdf. The World Bank, 32. http://faculty.haas.berkeley.edu/ross_levine/papers/1994_CRPPCS_Fundamentalism&Growth.pdf%5Cnpapers2://publication/uuid/983443D2-43B5-4BB7-B8C4-102F788A8F51
- Kuntari, Y., Chariri, A., & Prabowo, T. J. W. (2019). Capital expenditure of local governments. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(1).
- Lewis, B. (2013). Local government capital spending in Indonesia: Impact of intergovernmental fiscal transfers. *Public Budgeting and Finance*, 33(1), 76–94. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5850.2013.12002.x>
- Loizides, J., & Vamvoukas, G. (2005). Government Expenditure and Economic Growth: Evidence from Trivariate Causality Testing. *Journal of Applied Economics*, 8(1), 125–152. <https://doi.org/10.1080/15140326.2005.12040621>
- Maher, C. S., Hoang, T., & Hindery, A. (2020). Fiscal Responses to COVID-19: Evidence from Local Governments and Nonprofits. *Public Administration Review*, 80(4), 644–650. <https://doi.org/10.1111/puar.13238>
- Maimunah, M. (2016). Implementation of Accrual Accounting: Review of Readiness and Arising Problem. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 480–485. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.023>
- Maritan, C. A., & Lee, G. K. (2017). Resource Allocation and Strategy. *Journal of Management*, 43(8), 2411–2420. <https://doi.org/10.1177/0149206317729738>
- Martinez-Vazquez, J., & Vaillancourt, F. (2008). Public policy for regional development. In *Public Policy for Regional Development*. <https://doi.org/10.4324/9780203927809>
- Mauro, S. G., Cinquini, L., & Grossi, G. (2017). Insights into performance-based budgeting in the public sector: a literature review and a research agenda. *Public Management Review*, 19(7), 911–931. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1243810>
- Miyazaki, T. (2014). Fiscal reform and fiscal sustainability: Evidence from Australia and Sweden. *International Review of Economics and Finance*, 33, 141–151. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2014.04.002>

- Mohammed, A., Ahmed, B. B., & Salihu, A. M. (2015). Expenditure and Internally Generated Revenue Relationship: An Analysis of Local Governments in Adamawa State, Nigeria. *Journal of Arts Science & Commerce*, 6(3), 67–77.
- Mussari, R. (2016). Public budgeting from a managerial perspective. In *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration* (pp. 382–394). Routledge.
- Nurmandi, A., & Kim, S. (2015). Making e-procurement work in a decentralized procurement system: A comparison of three Indonesian cities. *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), 198–220. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2015-0035>
- O’Leary, R., Gerard, C. M., & Choi, Y. (2012). The Skill Set of the Successful Collaborator. *Public Administration Review*, 72(SUPPL.1), 83–84. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02639.x>
- Ojo, A. E. (2020). The socio-economic drivers of public infrastructures development in Nigeria. *International Journal of Critical Infrastructures*, 16(4), 328–341. <https://doi.org/10.1504/ijcis.2020.112063>
- Olurankinse Felix. (2012). Analysis of the effectiveness of capital expenditure budgeting in the local government system of Ondo State, Nigeria. *Journal of Accounting and Taxation*, 4(1), 1–6. <https://doi.org/10.5897/jat11.038>
- Perez-Lopez, G., Prior, D., & Zafra-Gómez, J. L. (2015). Rethinking New Public Management Delivery Forms and Efficiency: Long-Term Effects in Spanish Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1157–1183. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu088>
- Pittaway, J. J., & Montazemi, A. R. (2020). Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. *Government Information Quarterly*, 37(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101474>
- Ririn, T., Prihatni, R., & Murdayanti, Y. (2014). Pengaruh Belanja Modal, Investasi, Dan Produk Domestik Regional Bruto Terhadap Pendapatan Asli Daerah. *Jurnal Ilmiah Wahana Akuntansi*, 9(1), 36.
- Sawitri, Y. R. P. N., Perdanawati, I. V. P. L., Sudiyani, N. N., & Setini, M. (2020). Local Revenue and Financial Independence on Economic Growth Through Capital Expenditure. *Jurnal Ekonomi*, XXV(02), 320–336. <http://dx.doi.org/10.24912/je.v25i2.683>
- Shields, P. (2012). Controlling local government expenditures. <https://digital.library.txstate.edu/bitstream/handle/10877/3949/fulltext.pdf>
- Storonyanska, I., Melnyk, M., Benovska, L., Sytnyk, N., & Zakhidna, O. (2021). “Economic activity vs generation of local budgets’ revenues: Regional disparities in COVID-19 instability”. *Public and Municipal Finance*, 10(1), 94–105. [https://doi.org/10.21511/PMF.10\(1\).2021.08](https://doi.org/10.21511/PMF.10(1).2021.08)
- Surgawati, I. (2020). Pengeluaran Pemerintah dan Pertumbuhan Ekonomi: Hipotesis Keynes Versus Teori Wagner. *WELFARE Jurnal Ilmu Ekonomi*, 1(1), 25–34. <https://doi.org/10.37058/wlfr.v1i1.1474>
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2012). *Development Economic: The Developed and Developing World Income* (11th ed.). Addison-Wesley.
- Wagner, R. G., & Weber, W. E. (1977). Wagner’s Law, Fiscal Institutions, and the Growth of Government. *National Tax Journal*, 30(1), 59–68. <https://doi.org/10.1086/ntj41862113>

- Waterman, R. H. J., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure Is Not Organization. In *Business Horizons* (Vol. 23, Issue 2, pp. 14–26).
- Yumei, H., Iqbal, W., Irfan, M., & Fatima, A. (2022). The dynamics of public spending on sustainable green economy: role of technological innovation and industrial structure effects. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(16), 22970–22988. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-17407-4>