MANAJEMEN PERENCANAAN REFOCUSING ANGGARAN MELALUI MBO^{1 9 3} DALAM PENANGANAN PEREKONOMIAN DI MASA COVID-19

Alya Nikita Fransisca¹; Sonia Vitania Hubah²; Riya Dwi Handaka³
Diploma III Akuntansi, Politeknik Keuangan Negara STAN, Tangerang Selatan^{1,2,3}

1302190382_alya@pknstan.ac.id¹; 1302191421_sonia@pknstan.ac.id²;
handaka@pknstan.ac.id³

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 menyebabkan beberapa negara mengalami defisit anggaran. Salah satunya adalah negara Indonesia. Berdasarkan data dari kemenkeu.go.id, pada tahun 2021 Indonesia diperkirakan akan mengalami defisit APBN sebesar Rp1.006,4 triliun meningkat dibandingkan periode yang sama pada tahun 2020 sebesar Rp1.039,2 triliun. Hal ini diakibatkan terjadinya penurunan pada aktivitas perekonomian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui langkah Indonesia dalam mengatasi perekonomian nasional di masa pandemi Covid-19 dengan refocusing pada APBN 2021 melalui MBO (management by objectives). Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan literatur. Manfaat yang dapat diambil dari artikel ini berupa tambahan informasi, edukasi, dan rangkuman mengenai kondisi keuangan negara pada saat pandemi Covid-19. Hasil penelitian ini memperlihatkan langkah yang dilakukan Indonesia dalam mengatasi perekonomian nasional di masa pandemi Covid-19 adalah melakukan manajemen perencanaan refocusing anggaran pada APBN 2021 melalui MBO (management by objectives) berupa belanja pegawai, belanja barang, dan belanja modal pada K/L mengalami kenaikan. Sedangkan belanja bantuan sosialnya mengalami penurunan. Lalu pada belanja Non K/L, pembayaran bunga utang dan subsidi menjadi tertunda. Sedangkan belanja pegawainya dan belanja lain-lain mengalami peningkatan. Serta realisasi Transfer ke Daerah dan Dana Desa juga mengalami peningkatan. Kata Kunci: Anggaran, Refocusing Anggaran, Manajemen Perencanaan, MBO

Abstract

The Covid-19 pandemic has caused several countries to run into budget deficits. One of them is Indonesia. Based on data from kemenkeu.go.id, in 2021 Indonesia is estimated to experience a state budget deficit of IDR 1,006.4 trillion, an increase compared to the same period in 2020 of IDR 1,039.2 trillion. This is due to a decline in economic activity. This study aims to determine Indonesia's steps in overcoming the national economy during the Covid-19 pandemic by refocusing on the 2021 State Budget through MBO (management by objectives). The research method used is a qualitative descriptive method with a literature review. The benefits that can be taken from this article are additional information, education, and summaries about the financial condition of the country at the time of the Covid-19 pandemic. The results of this study show that the steps taken by Indonesia in overcoming the national economy during the Covid-19 pandemic are to carry out planning management refocusing budget in the 2021 State Budget through MBO (management by objectives) in the form of personnel expenditures, goods expenditures, and capital expenditures at K/L have increased. Meanwhile, social

assistance spending has decreased. Then on non-K/L spending, debt interest payments and subsidies are delayed. Meanwhile, personnel expenditures and other expenditures have increased. As well as the realization of Transfers to Regions and Village Funds also increased.

Keywords: Budget, Budget Refocusing, Planning Management, MBO

Diterima: 12 September 2021; Direvisi: 30 September 2021; Diterbitkan: Oktober 2021

PENDAHULUAN

Virus Covid-19 masuk ke Indonesia pada tanggal 2 Maret 2020 ([Hanoatubun, 2020](#)). Berdasarkan data dari [JHU CSSE Covid-19](#), pertambahan kasus baru Covid-19 dari bulan Januari s.d. Februari 2021 mengalami penurunan sebesar 6441 jiwa yang awalnya pada 31 Januari 2021 sebesar 12.001 jiwa dan pada tanggal 28 Februari 2021 sebesar 5.560 jiwa. Kemudian pada 31 Maret 2021 mengalami kenaikan menjadi 5.973 jiwa. Memasuki 30 April 2021, pertambahan kasus baru mengalami penurunan menjadi 5.500 jiwa, hingga 31 Mei 2021 tercatat kasus positif Covid-19 bertambah 5.662 jiwa menjadi 1.821.703 kasus. Pasien sembuh bertambah 5.121 jiwa menjadi 1.669.119 jiwa. Pasien meninggal bertambah 174 jiwa menjadi 50.578 jiwa. Pada 1 Juni 2021, kembali mengalami penurunan penambahan kasus baru sebesar 838 kasus sehingga menjadi 4824 jiwa. Data pertambahan kasus baru penyebaran Covid-19 tahun 2021 di Indonesia dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Pertambahan Kasus Baru Penyebaran COVID-19 di Indonesia

Sumber: [JHU CSSE COVID-19](#) (2021)

Pandemi Covid-19 tersebut memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap negara Indonesia dalam berbagai sektor, baik sektor wisata, manufaktur, ekonomi, transportasi, sosial dan pangan. Selain itu, virus Covid-19 juga mempengaruhi keuangan negara dikarenakan memutuskan untuk melakukan penutupan pada perguruan tinggi/universitas, sekolah, fasilitas umum, tempat makan dan objek wisata. Bahkan sebanyak 65% masyarakat Indonesia mengakui pendapatannya menurun akibat pandemi ([Saraswati & Nugroho, 2021](#)). Hal ini dapat dilihat berdasarkan data dari [Badan Pusat Statistik](#), terdapat 6 sektor usaha yang paling terdampak akibat pandemi Covid-19. Usaha yang paling terdampak adalah akomodasi dan penjual makanan dan minuman dengan persentase penurunan pendapatan sebesar 92,47%. Pada tingkat kedua yaitu penyedia jasa lainnya sebesar 90,90%. Untuk transportasi dan perdagangan mengalami penurunan pendapatan sebesar 90,34%. Sedangkan tiga sektor usaha lainnya yang mengalami penurunan pendapatan yaitu air dan pengelolaan sampah sebesar 68%, listrik dan gas sebesar 67,85%, dan real estate sebesar 59,15%. Data sektor usaha yang mengalami penurunan pendapatan akibat pandemi Covid-19 dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2. Sektor Usaha yang Mengalami Penurunan Pendapatan Akibat Pandemi Covid-19
Sumber: <https://www.bps.go.id/> (2021)

Menteri Keuangan (Menkeu) Sri Mulyani Indrawati mengatakan bahwa dampak pandemi virus Covid-19 telah mengganggu sistem keuangan negara. Padahal keuangan negara merupakan salah satu bagian terpenting dalam rangka pembangunan nasional. Oleh karena itu, pemerintah melakukan manajemen perencanaan *refocusing* anggaran pada APBN 2021 melalui MBO (*management by objectives*).

Tujuan penelitian ini adalah Mengetahui langkah Indonesia dalam mengatasi perekonomian nasional di masa pandemi Covid-19 dengan *refocusing* pada APBN 2021 melalui MBO (*management by objectives*).

LANDASAN TEORI

Anggaran

Anggaran adalah instrumen atau alat yang digunakan oleh pemerintah untuk

mengatur kehidupan dalam masyarakat dan dapat berdampak pada kondisi kehidupan suatu negara ([Sanjaya, 2020](#)).

Refocusing Anggaran

Refocusing anggaran adalah kebijakan menunda atau membatalkan kegiatan-kegiatan yang dianggap tidak sesuai dengan prioritas nasional seperti perjalanan dinas dan kegiatan-kegiatan lain yang masih dapat ditunda yang tidak dapat dilakukan pada situasi pandemi Covid-19 saat ini ([Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020](#)). Realokasi anggaran dilakukan dengan tetap berpedoman pada penganggaran berbasis kinerja bersifat cepat, sederhana, dan akuntabel sehingga tetap memenuhi akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara ([Lestyowati & Kautsarina, 2020](#)). Kebijakan *refocusing* diatur melalui Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2020 ([Sopanah & Haikal, 2021](#)).

Manajemen Perencanaan

Manajemen terdiri dari beberapa proses tindakan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Seluruh tindakan tersebut bertujuan mencapai target dengan memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia ([Hestanto, 2019](#)). Perencanaan adalah fungsi terpenting dalam manajemen karena dengan adanya perencanaan segala sesuatu dalam organisasi menjadi jelas dan lebih terarah ([Rusniati & Haq, 2014](#)).

MBO

MBO atau *management by objectives* adalah suatu proses dalam menentukan sasaran organisasi secara partisipatif dan luas yang bertujuan sebagai landasan bagi suatu organisasi ([Ajimat, Udin Saprudin, I Nyoman Marayasa, Endang Sugiarti, 2020](#)). Pada MBO

(*management by objectives*), setiap karyawan diberikan target pekerjaan yang harus mereka capai sesuai dengan tujuan dari organisasi ([Rifazka, Darmantoro, & Setiawan, 2009](#)). Ada beberapa elemen yang harus ada dalam MBO (*management by objectives*) yaitu tujuan spesifik, pengambilan keputusan dilakukan secara bersama, memiliki periode waktu yang jelas, dan ada umpan balik kinerja ([Ali Tafriji Biswan, 2020](#)).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada artikel ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan literatur. Metode deskriptif kualitatif adalah teknik menganalisa data-data yang telah diperoleh sehingga dapat memperoleh gambaran secara umum dan menyeluruh mengenai keadaan sebenarnya ([Akhmad, 2015](#)). Pendekatan *literatur review* adalah proses memperoleh, membaca, dan mengevaluasi semua literatur-literatur sebelumnya yang relevan dengan literatur saat ini ([Abdillah, 2021](#)). Tata cara deskriptif kualitatif dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3. Deskriptif Kualitatif
Sumber: www.dqlab.id (2021)

PEMBAHASAN

Perbandingan APBN 2020 dan 2021

Berdasarkan data dari kemenkeu.go.id, pada tahun 2021 Indonesia mengalami defisit sebesar Rp1.006,4 triliun

meningkat dibandingkan periode yang sama pada tahun 2020 sebesar Rp1.039,2 triliun. Hal ini dapat dilihat dari belanja negara yang lebih besar dari pada pendapatan negara. Pendapatan Indonesia mengalami peningkatan pada tahun 2021 sebesar Rp1.743,6 triliun dibandingkan pada periode yang sama tahun 2020 sebesar Rp1.699,9 triliun. Peningkatan pendapatan berasal dari meningkatnya penerimaan perpajakan dan penerimaan negara bukan pajak. Peningkatan pendapatan diiringi dengan peningkatan pada belanja negara tahun 2021 sebesar Rp2.750,0 triliun dibandingkan pada periode yang sama tahun 2020 sebesar Rp2.739,2 triliun. Belanja negara terdiri atas belanja pemerintah pusat dan transfer ke daerah & dana desa. Belanja pemerintah pusat mengalami penurunan dibandingkan pada periode sebelumnya diakibatkan adanya kebijakan *refocusing* anggaran pada APBN 2021. Sedangkan, transfer ke daerah dan dana desa mengalami peningkatan diakibatkan pemerintah pusat berusaha mencukupi anggaran pemerintah daerah agar pemerintah daerah dapat menjalankan *refocusing* anggaran untuk penanganan Covid-19 dan langkah-langkah pencegahan terhadap pandemi tersebut. Adapun data perbandingan realisasi anggaran pendapatan dan belanja negara tahun 2020 dan tahun 2021 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2020 dan Tahun 2021

Uraian	2020 (triliun Rp)	2021 (triliun Rp)
A. Pendapatan Negara	1.699,9	1.743,6
Penerimaan Perpajakan	1.404,5	1.444,5
Penerimaan Negara Bukan Pajak	294,1	298,2
Hibah	1,3	0,9
B. Belanja Negara	2.739,2	2.750,0
Belanja Pemerintah Pusat	1.975,2	1.954,5
Transfer ke Daerah & Dana Desa	763,9	795,5
C. Keseimbangan Primer	(700,4)	(633,1)

D.Defisit Anggaran	(1.039,2)	(1.006,4)
% Surplus/(Defisit) Anggaran thd PDB	(6,34) %	(5,70) %
E.Pembiayaan Anggaran	1.039,2	1.006,4

Sumber: [Kemenkeu.go.id](https://kemenkeu.go.id) (2021)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Sopanah & Mohammad, 2021) dengan judul **Refocusing Anggaran di Masa Pandemi Covid-19** menyebutkan hasil yang sama bahwa untuk menekan defisit anggaran yang terjadi pada APBN 2021, pemerintah perlu melakukan *refocusing* atau merivisi anggaran yang ada untuk mengoptimalkan penggunaan APBN dengan mengutamakan kegiatan yang berhubungan dengan penanganan perekonomian nasional dan pencegahan pandemi Covid-19.

Manajemen Perencanaan *Refocusing* Anggaran Melalui MBO yang dilakukan Pemerintah

Perencanaan *refocusing* anggaran yang dilakukan oleh pemerintah menerapkan beberapa tahapan yang terdapat dalam MBO (*management by objectives*). Pertama-tama pemerintah menetapkan tujuan dan strategi yaitu menyesuaikan anggaran yang ada dengan kebutuhan yang relevan dengan masa pandemi Covid-19 seperti pada bidang kesehatan, ekonomi dan pemenuhan kebutuhan pokok. Adapun strategi *refocusingnya* berupa perubahan pada unsur belanja K/L dan belanja non K/L. Kenaikan pada belanja pegawai di K/L dari Rp256,6 triliun menjadi Rp267,96 triliun diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kinerja K/L dan menurunkan tingkat korupsi para pegawainya karena gaji para pegawai K/L tetap dibayarkan di masa pandemi saat ini. Pada belanja barang dan belanja modal juga mengalami kenaikan dalam rangka penanganan perekonomian

nasional melalui peningkatan pada belanja aset tetap, pemerataan pembangunan, mendukung usaha kecil, mikro, dan menengah serta pengendalian terhadap perjalanan dinas yang kurang diperlukan. Sedangkan, pengeluaran K/L terkait bantuan sosial menjadi tertunda atau berkurang dikarenakan arus kas yang berhubungan dengan kegiatan sosial mulai membaik dan kembali normal selama tahun 2021. Hal ini juga terjadi pada belanja Non K/L yang meliputi pembayaran bunga utang dan subsidi juga menjadi tertunda. Sebab menurut kebijakan *refocusing*, anggaran negara harus difokuskan pada belanja kesehatan, mendukung perekonomian, dan penanganan pencegahan penyebaran virus Covid-19. Adapun data perbandingan realisasi belanja negara s.d. 30 Juni 2020 dan 30 Juni 2021 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Realisasi Belanja Negara s.d. 30 Juni 2020 dan 30 Juni 2021

Belanja Pemerintah Pusat	APBN 2020 (triliun Rp)	APBN 2021 (triliun Rp)
Belanja K/L	836,4	1.031,96
Belanja Pegawai	256,6	267,96
Belanja Barang	271,7	360,79
Belanja Modal	173,4	246,78
Bantuan Sosial	170,7	156,44
Belanja Non K/L	1138,9	922,59
Belanja Pegawai	-	153,19
Subsidi	192,0	175,35
Belanja Lain-Lain	-	207,32
Pembayaran Bunga Utang	338,8	-

Sumber: [Kemenkeu.go.id](https://kemenkeu.go.id) (2021)

Sedangkan strategi *refocusing* yang dilakukan pada Transfer ke Daerah dan Dana Desa berupa Transfer ke Daerah dan Dana Desa menjadi meningkat. Pada tahun 2020 sebesar Rp763,9 triliun menjadi Rp795,5 triliun pada tahun 2021. Terjadi peningkatan sebesar Rp31,6 triliun. *Refocusing* anggaran yang dilakukan pada Transfer ke Daerah yaitu penyaluran Dana Transfer Umum mengalami peningkatan

karena dana tersebut diharapkan dapat digunakan dalam mendukung percepatan pemberian vaksin di daerah. Selain itu, Dana Transfer Khusus dari pemerintah kepada daerah juga mengalami peningkatan yang tadinya pada tahun 2020 sebesar Rp182,6 triliun menjadi Rp196,43 triliun pada tahun 2021 karena pemerintah membatasi DAK fisik pada APBN 2020 yang tidak berkaitan dengan pendidikan dan kesehatan untuk mengatasi pandemi Covid-19. Sehingga DAK Fisik pada APBN 2021 mengalami peningkatan. Hal ini berkebalikan dengan penyaluran Dana Insentif Daerah yang semakin menurun dibandingkan pada tahun 2020 karena penyaluran dana tersebut masih dapat ditunda pelaksanaannya dan tidak menjadi prioritas utama dalam penanganan perekonomian nasional dan pencegahan pandemi Covid-19. Dana Insentif Daerah adalah dana yang diberikan kepada daerah tertentu sebagai penghargaan atas kinerja yang telah dilakukan. Pada realisasi Dana Otonomi Khusus dan Dana Keistimewaan DIY tetap mengalami peningkatan pada tahun 2021 karena Dana Otonomi Khusus untuk provinsi Papua dan Aceh dan Dana Keistimewaan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta) digunakan untuk mendanai kegiatan pembangunan infrastruktur, pemberdayaan ekonomi, masyarakat, kesehatan, pendidikan, sosial, dan penanganan kemiskinan. Kegiatan tersebut sesuai dengan tujuan dilaksanakannya *refocusing* anggaran.

Refocusing anggaran yang dilakukan pada Dana Desa yaitu Dana Desa diberikan kepada desa dengan tujuan padat karya tunai (PKT), penguatan ekonomi desa, serta jaring pengaman sosial dalam bentuk bantuan langsung tunai (BLT). Dalam hal ini, pemerintah memberikan uang tunai kepada masyarakat. Misalnya masyarakat tersebut jatuh miskin karena berhenti bekerja, rumah tangga yang dipimpin oleh seorang ibu rumah tangga yang tidak

memiliki pekerjaan, miskin, dan keluarga tersebut tidak menerima bantuan program lainnya seperti keluarga harapan dan sebagainya. Untuk penguatan ekonomi desa, di desa dibentuk Bumdes (badan usaha milik desa) misalnya menjual kerajinan tangan. Hasil dari penjualan kerajinan tangan tersebut dapat memperkuat perekonomian desa. Untuk tujuan padat karya tunai (PKT) maksudnya adalah Dana Desa boleh digunakan untuk pembangunan di desa dengan prinsip swakelola. Swakelola yaitu kegiatan yang dilakukan sendiri. Misalnya saat membangun jalan di desa akan melibatkan tenaga warga desanya sendiri. Sehingga upah dari pekerjaan membangun jalan akan diberi kepada warga desanya sendiri. Jadi desa dapat menjadi sarana penyedia lapangan pekerjaan. Adapun data perbandingan realisasi Transfer ke Daerah dan Dana Desa tahun 2020 dan tahun 2021 dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Perbandingan Realisasi Transfer ke Daerah dan Dana Desa Tahun 2020 dan Tahun 2021

Uraian	APBN 2020 (triliun Rp)	APBN 2021 (triliun Rp)
1. Transfer ke Daerah	692,7	723,5
a. Dana Perimbangan	653,4	688,68
-Dana Transfer Umum	470,8	492,25
1) DBH	86,4	101,96
2) DAU	384,4	390,29
-Dana Transfer Khusus	182,6	196,43
1) DAK Fisik	53,8	65,25
2) DAK Non Fisik	128,8	131,18
b. Dana Insentif Daerah	18,5	13,50
c. Dana Otonomi Khusus dan Dana Keistimewaan DIY	20,9	21,30
2. Dana Desa	71,2	72,0
Jumlah	763,9	795,5

Sumber: djpk.kemenkeu.go.id (2021)

Selanjutnya masing - masing kementerian berkolaborasi dan

menugaskan para anggotanya untuk menjalankan kebijakan *refocusing* yang telah ditetapkan. Dalam mengimplementasikan kebijakan *refocusing* tersebut, masih banyak ditemukan kelemahan-kelemahan. Kelemahan ini terlihat pada saat pemerintah meningkatkan belanja pegawai pada belanja K/L dan Non K/L yang seharusnya belanja tersebut dapat memotivasi semangat kerja dan mencegah adanya tindak kecurangan. Namun pada kenyataannya, masih banyak ditemukan kecurangan-kecurangan pada pelaksanaannya sehingga perlu dievaluasi. Seperti kecurangan penggunaan dana bantuan sosial untuk penanganan pandemi Covid-19.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh [\(Nugraha, Wiranto, & Purnomo, 2020\)](#) dengan judul **Analisis Pengalihan Anggaran Sebagai Solusi Terhadap Hambatan Ekonomi Masyarakat Ponorogo Akibat Covid-19** menyebutkan hasil yang sama bahwa *refocusing* anggaran yang dilakukan pemerintah bertujuan untuk menurunkan tingkat kemiskinan, membantu penanganan perekonomian nasional, pemerataan pembangunan, dan mendukung usaha kecil, mikro, dan menengah.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh [\(Arifin et al., 2021\)](#) dengan judul **Langkah Penanggulangan Keuangan Negara dan Menghindari Penyalahgunaan Dana Bencana Alam di Indonesia** juga menyebutkan hasil yang sama bahwa dalam pengelolaan anggaran negara masih ditemukan kelemahan-kelemahan atau penyalahgunaan kewenangan dengan tujuan menguntungkan diri sendiri dan merugikan pihak lain.

Manajemen Perencanaan *Refocusing* Anggaran Melalui MBO yang Seharusnya

Perencanaan *refocusing* anggaran melalui MBO yang dilakukan pemerintah perlu dilakukan evaluasi agar hasil di masa mendatang menjadi lebih baik. Perencanaan yang dilakukan oleh pemerintah hendaknya cukup terperinci, mencakup apa tujuannya, mengapa itu menjadi tujuan, dimana perencanaan tersebut dilakukan, kapan pelaksanaan perencanaannya, siapa saja pihak - pihak yang terlibat dan bagaimana perencanaan dilakukan agar tujuan perencanaan tersebut tercapai. Tujuan yang diambil oleh pemerintah yaitu termasuk *financial goals* artinya terkait dengan kinerja keuangan negara berupa efisiensi biaya lebih tepatnya dalam kasus ini tujuan yang diambil pemerintah adalah melakukan penyesuaian besaran belanja wajib seperti yang diarahkan dalam undang-undang. Serta melakukan pergeseran anggaran antar unit organisasi, fungsi dan antar program sehingga mengefisienkan anggaran pemerintah. Sedangkan tipe rencana yang diambil oleh pemerintah dapat digolongkan sebagai *frequency of use* lebih tepatnya bagian dari *single-use plans* yaitu suatu rencana memang secara khusus dikembangkan untuk memenuhi kondisi tertentu. Kondisi tertentu yang dimaksud yaitu pandemi Covid-19.

Pendekatan penentuan tujuan yang digunakan yakni *management by objectives* (MBO). MBO (*management by objectives*) yaitu melibatkan suatu proses dimana tujuan disepakati secara bersama dan tujuan yang disepakati bersama itu digunakan untuk mengevaluasi kinerja subunit. Tujuan dalam MBO (*management by objectives*) juga digunakan untuk memotivasi anggota dalam subunit.

MBO (*management by objectives*) terdiri atas delapan tahapan terdiri dari:

1. Tahap pertama berisi formulasi tujuan dan strategi pemerintahan secara keseluruhan. Dalam kasus Covid-19 ini, tujuan yang diambil oleh pemerintah adalah melakukan penyesuaian besaran belanja wajib (*mandatory spending*) seperti yang diarahkan dalam undang-undang, serta melakukan pergeseran anggaran antar unit organisasi, fungsi dan antar program sehingga mengefisienkan anggaran pemerintah. Sedangkan strateginya mengalokasikan anggaran secara efektif dan efisien.
2. Tahap kedua mengalokasikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan tadi kepada departemen-departemen yang ada di pemerintahan.
3. Tahap ketiga yaitu manajer di masing-masing unit akan bekerja sama dan berkolaborasi untuk menetapkan tujuan yang lebih spesifik untuk unit mereka. Jadi dalam tahap ini tujuan utama mulai dijabarkan ke bentuk tujuan yang lebih spesifik untuk unit pemerintahan.
4. Selanjutnya pada tahap keempat tujuan yang spesifik tadi akan diteruskan kepada para anggota di unit tersebut.
5. Tahap kelima tujuan spesifik yang telah diteruskan kepada para anggota kemudian disepakati bersama oleh ketua unit dan anggota unit tersebut.
6. Pada tahap keenam, kegiatan dilaksanakan atau diimplementasikan.
7. Pada tahapan ketujuh dilakukan evaluasi proses capaian tujuan secara periodik yang kemudian akan dibuatkan umpan baliknya.
8. Pada tahap terakhir dari pendekatan penetapan tujuan dengan MBO (*management by objectives*), keberhasilan pencapaian tujuan yang telah dievaluasi tersebut akan diperkuat dengan memberikan *reward* seperti

tunjangan dan bonus tergantung seberapa baik kinerja anggota unit tersebut. Kebijakan yang diambil pemerintah yaitu kebijakan *social distancing* dan anjuran *work from home*. Selain itu, pemerintah dan masyarakat seharusnya melakukan kerja sama demi mengatasi pandemi Covid-19. Hal tersebut penting untuk dilakukan mengingat dampak Covid-19 yang sangat signifikan terhadap keuangan negara.

Pandemik covid-19 ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penurunan jumlah wisatawan asing dan domestik ke Indonesia sehingga penurunan tingkat hunian hotel, penurunan pendapatan pajak hotel dan restoran serta penurunan jumlah karyawan di Jakarta (Soehardi & Untari, 2020).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Utomo et al., 2017) dengan judul **Efektivitas Program Management by Objectives Pada Tingkat Work Engagement Karyawan PT. X Ice Cream Yogyakarta** menyebutkan hasil yang sama bahwa pendekatan penetapan tujuan dengan MBO (*management by objectives*) lebih menekankan kepada pencapaian sasaran kinerja karyawan, berfokus kepada masa depan, dan tujuan yang ditetapkan lebih spesifik.

KESIMPULAN

Berdasarkan data yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kebijakan *refocusing* yang diambil oleh pemerintah melalui MBO (*management by objectives*) yaitu belanja pegawai, belanja barang, dan belanja modal pada K/L mengalami kenaikan. Sedangkan belanja bantuan sosialnya mengalami penurunan. Lalu pada belanja Non K/L,

pembayaran bunga utang dan subsidi menjadi tertunda. Sedangkan belanja pegawainya dan belanja lain-lain mengalami peningkatan. Serta realisasi Transfer ke Daerah dan Dana Desa juga mengalami peningkatan. Hal ini dikarenakan fokus utama dari kebijakan *refocusing* yang diambil pemerintah pada saat ini, mengutamakan kebutuhan yang relevan dengan masa pandemi Covid-19 seperti pada bidang kesehatan, ekonomi, dan pemenuhan kebutuhan pokok.

SARAN

1. Pemerintah dalam melakukan *refocusing* anggaran sebaiknya lebih menerapkan kaidah MBO (*management by objectives*) yang sesuai dengan ketentuan agar hasil yang didapat lebih maksimal. Pemerintah tidak luput dari kesalahan sehingga dalam melakukan *refocusing* anggaran, pemerintah juga harus mempertimbangkan kritik dan masukan dari masyarakat. Kritik dan masukan dari masyarakat tersebut dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi kebijakan sehingga kebijakan yang dibuat lebih optimal.
2. Masyarakat sebaiknya selalu mendukung program yang dilakukan oleh pemerintah sehingga program yang dilakukan tersebut dapat berjalan dengan baik. Selain itu, masyarakat sebagai pendukung terciptanya tatanan pemerintahan yang baik seharusnya memberikan penilaian dan masukan agar kinerja pemerintah menjadi lebih baik dari sebelumnya.
3. Peneliti selanjutnya sebaiknya lebih banyak mengumpulkan sumber referensi agar dapat menutupi kekurangan dari hasil penelitian jurnal ini. Serta menganalisis lebih dalam data terkait *refocusing* anggaran yang dilakukan oleh pemerintah sehingga

dapat memberikan hasil penelitian yang lebih akurat.

Daftar Pustaka

- Abdillah, L. (2021). Mengkaji Pustaka (Literature Review). *Desain Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif*. Medan: Yayasan Kita Menulis (2021).
- Ajimat, Udin Saprudin, I Nyoman Marayasa, Endang Sugiarti, M. S. (2020). PELATIHAN MANAGEMENT BY OBJECTIVESS (MBO) KEPADA PENGURUS RT DAN RW o8 KELURAHAN SERPONG SERPONG - TANGERANG SELATAN. *Jurnal Pengabdian DHARMA LAKSANA Mengabdikan Untuk Negeri P-ISSN*, Vol. 2(No. 2), 112–117.
- Akhmad, K. A. (2015). Pemanfaatan Media Sosial bagi Pengembangan Pemasaran UMKM (Studi Deskriptif Kualitatif pada Distro di Kota Surakarta). *DutaCom Journal*, 9(1), 43–54.
<http://journal.stmikdb.ac.id/index.php/dutacom/article/view/17>.
- Ali Tafriji Biswan. (2020). *Manajemen: Pendekatan Terapan untuk Pendidikan Vokasi*. Tangerang Selatan, Banten: Politeknik Keuangan Negara STAN.
- Arifin, M. Z., Ramadhan, M. S., Nurliyantika, R., & Mutiari, Y. L. (2021). LANGKAH PENANGGULANGAN KEUANGAN NEGARA DAN MENGHINDARI PENYALAHGUNAAN DANA BENCANA ALAM DI INDONESIA. *Jurnal Ilmiah Hukum Kenotariatan*, 10(1).
<https://doi.org/10.28946/rpt.v10i1.1187>

- Hanoatubun, S. (2020, April 14). Dampak COVID-19 Terhadap Perekonomian Indonesia. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 146-153. Retrieved June 5, 2021, from <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/423>
- Hestanto. (2019, October). *Teori Manajemen Menurut George R. Terry*. Retrieved August 21, 2021, from [hestanto.web.id: https://www.hestanto.web.id/teori-manajemen-menurut-george-r-terry/](https://www.hestanto.web.id/teori-manajemen-menurut-george-r-terry/)
- Hidayat, W. W., Soehardi, S., Prasetyo, E. T., & Husadha, C. (2021). Implications of Covid-19 Pandemic on MSMEs to Economy, Society: Case in the Country of Indonesia. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 12(4), 71–78. <https://doi.org/https://www.sysrevpharm.org/articles/implications-of-covid19-pandemic-on-msmes-to-economy-society-case-in-the-country-of-indonesia.pdf>
- Instruksi Presiden (INPRES) Nomor 4 Tahun 2020 tentang Refocussing Kegiatan, Realokasi Anggaran, Serta Pengadaan Barang dan Jasa Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19).
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021, February 17). *Kebijakan Refocusing dan Penyesuaian Anggaran Transfer Keuangan Daerah & Percepatan Pembayaran Insentif Tenaga Kesehatan Daerah*. Retrieved June 11, 2021, from www.djpk.kemenkeu.go.id: http://www.djpk.kemenkeu.go.id/wp-content/uploads/2021/02/Bahan-FGD-Refocusing-TKDD-2021-dan-Percepatan-Pembayaran-innakes16-Feb_22.47_RevPTT-Dirjen-PK.pdf
- Lestyowati, J., & Kautsarina, A. F. (2020). Implementasi Realokasi Anggaran dan Refocusing Kegiatan di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus BDK Yogyakarta. *Jurnal BPPK*, 2(1), 424-439. Retrieved August 21, 2021, from
- Nugraha, F. A., Winarto, A. R., & Purnomo, R. A. (2020). Analisis Pengalihan Anggaran Sebagai Solusi Terhadap Hambatan Ekonomi Masyarakat Ponorogo Akibat Covid-19. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 5(3).
- Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan untuk Penanganan Pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) dan/atau Dalam Rangka Menghadapi Ancaman Yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan.
- Rifazka, A., Darmantoro, D., & Setiawan, E. B. (2009). Penilaian Reformansi Kerja Account Manager dengan Menggunakan Metode MBO (Management By Objective) dan Rich (Rank Inclusion in Criteria Hierarchies). *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI)*, 101-107.
- Rusniati, & Haq, A. (2014, November). Perencanaan Strategis dalam Perspektif Organisasi. *Jurnal INTEKNA*, 14(2), 102 - 209.
- Sanjaya, N. (2020). Kebijakan Penganggaran Daerah di Masa Pandemi Covid-19 (Study Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Banten) Regional Budgeting Policy In The Covid-19 Pandemic Era (Case Study at the Regional Government of Banten Province). In *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu dan*

Praktek Administrasi (Vol. 17).

- Saraswati, A. M., & Nugroho, A. W. (2021). Perencanaan Keuangan dan Pengelolaan Keuangan Generasi Z di Masa Pandemi Covid 19 melalui Penguatan Literasi Keuangan. *Warta LPM*, 24(2), 309–318. <https://doi.org/10.23917/warta.v24i2.13481>
- Soehardi, S., & Untari, D. T. (2020). The Effect of Covid-19 Pandemic on Hotel Employees, Hotel Occopancy Rates and Hotel Tax Income in Jakarta, Indonesia. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 964–972. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.5.138>
- Sopanah, & Haikal, M. F. (2021). Refocusing Anggaran di Masa Pandemi Covid-19. *Conference on Economic and Business Innovation*, 1(1), 1-9.
- Utomo, G., Riyono, B., & Budiharto, S. (2017). Efektivitas Program Management By Objectives Pada Tingkat Work Engagement Karyawan Pt. X Ice Cream Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 5(2), 210. <https://doi.org/10.22219/jipt.v5i2.4562>