



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSDIKLAT ANGGARAN DAN PERBENDAHARAAN



PROSIDING

KAJIAN AKADEMIS PUSDIKLAT ANGGARAN DAN PERBENDAHARAAN



2020

**DAFTAR SINOPSIS KAJIAN AKADEMIS
PUSDIKLAT ANGGARAN DAN PERBENDAHARAAN
TAHUN ANGGARAN 2020**

PROBLEMATIKA REVISI DIPA PADA SATUAN KERJA DI
WILAYAH KERJA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL
PERBENDAHARAAN PROVINSI KALIMANTAN TIMUR TAHUN
ANGGARAN 2019

Oleh:

Pengkaji : Abu Samman Lubis
Widyaiswara Ahli Madya, Balai Diklat Keuangan Malang

FAKTOR-FAKTOR MEMENGARUHI KESUKSESAN *E-LEARNING*
CROSS FUNCTION PENGELOLA KEUANGAN NEGARA TAHUN 2019
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

Oleh:

Pengkaji I : Haris Premadi
Widyaiswara Ahli Madya, Pusdiklat Anggaran dan
Perbendaharaan
Pengkaji II : Budi Sudarso
Widyaiswara Ahli Muda, Pusdiklat Anggaran dan
Perbendaharaan

ANALISIS DISPARITAS HARGA PADA PENGADAAN BARANG
DAN JASA: STUDI KASUS PADA ULPD KEMENTERIAN
KEUANGAN D.I. YOGYAKARTA

Oleh:

Pengkaji I : Jamila Lestyowati
Widyaiswara Ahli Madya, Balai Diklat Keuangan
Yogyakarta
Pengkaji II : Wahyu Febrianto
Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Pertama, Biro Manajemen
BMN dan Pengadaan Setjen Kemenkeu

ANALISIS PERFORMA PENGELOLAAN KEUANGAN SATKER
BADAN LAYANAN UMUM: STUDI KASUS RUMPUN BLU
PENDIDIKAN

Oleh:

- Pengkaji I : Kurniawan Santoso
Widyaiswara Ahli Pertama, Pusdiklat Anggaran dan
Perbendaharaan
- Pengkaji II : Achmad Zunaidi
Widyaiswara Ahli Muda, Pusdiklat Anggaran dan
Perbendaharaan

ANALISIS KEPENTINGAN DAN KINERJA DALAM PENGGUNAAN
KARTU KREDIT PEMERINTAH

Oleh:

- Pengkaji I : Ali Said
Widyaiswara Ahli Muda, Pusdiklat Anggaran dan
Perbendaharaan
- Pengkaji II : Sutiono
Widyaiswara Ahli Madya, Pusdiklat Anggaran dan
Perbendaharaan

**PROBLEMATIKA REVISI DIPA PADA SATUAN KERJA DI
WILAYAH KERJA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT
JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI KALIMANTAN
TIMUR TAHUN ANGGARAN 2019**

Oleh:

Pengkaji : Abu Samman Lubis
Widyaiswara Ahli Madya, Balai Diklat Keuangan Malang

**PROBLEMATIKA REVISI DIPA PADA SATUAN KERJA DI
WILAYAH KERJA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT
JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI KALIMANTAN
TIMUR TAHUN ANGGARAN 2019**

Disusun oleh:

Nama Pengkaji : Abu Samman Lubis
NIP : 19610920 198303 1 004
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda/ IV/c
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
BOGOR
2020**

***Problematika Revisi DIPA pada Satuan Kerja di Wilayah Kerja Kantor
Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Kalimantan
Timur Tahun Anggaran 2019***

Abu Samman Lubis
Widyaiswara Ahli Madya, Balai Diklat Keuangan Malang
Email: lubisabu@gmail.com

Abstrak

Banyaknya Revisi DIPA yang dilakukan oleh satuan kerja disebabkan oleh faktor eksternal dan internal. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan frekuensi revisi DIPA, jenis revisi DIPA dan mendeskripsikan alasan yang mendorong dilakukannya revisi DIPA. Jenis penelitian ini sebagai penelitian deskriptif dan eksploratif. Populasi dalam penelitian ini adalah satker-satker dalam wilayah kerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Timur. Metode analisis data dengan statistik deskriptif. Analisis frekuensi, rerata, dan modus dilakukan terhadap data yang telah diperoleh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa revisi dilakukan karena Penyesuaian anggaran satker, Perubahan pagu DIPA, Perencanaan anggaran berdasarkan *top down*, Perubahan Target, Revisi halaman 3 DIPA, Ketidaksesuaian RKA-K/L yang diajukan dengan DIPA yang Disetujui, dan kebijakan revisi DIPA. **Kata Kunci:** Frekuensi, Jenis dan sebab dilakukan revisi DIPA, dan satker

Abstrack

The number of DIPA revisions carried out by work units is caused by external and internal factors. This study aims to describe the frequency of DIPA revisions, the types of DIPA revisions and to describe the reasons that drive the DIPA revision. This type of research is descriptive and exploratory research. The population in this study were work units within the working area of the Regional Office of the Directorate General of Treasury, East Kalimantan Province. Methods of data analysis with descriptive statistics. Analysis of frequency, mean, and mode was carried out on the data that had been obtained. The results showed that the revisions were made due to adjustments to the budget of the work unit, changes to the DIPA ceiling, budget planning based on top down, changes in targets, revision of page 3 of the DIPA, inconsistencies of the proposed RKA-K / L with the approved DIPA, and the DIPA revision policy.

Key words: *Frequency, type and cause of revision of DIPA, and satker.*

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Reformasi di bidang keuangan negara ditandai dengan Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-K/L) harus menggunakan pendekatan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah, Penganggaran Terpadu, dan Penganggaran Berbasis Kinerja (*performance budget system*).

Penganggaran berbasis kinerja berorientasi pada sistem penganggaran yang menekankan pada pencapaian hasil dan keluaran (*output based*) dari program dan kegiatan dengan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang terbatas dan efektif dalam pencapaian output dan outcome-nya. Kinerja hasil dan keluaran tersebut merupakan kinerja yang melekat pada K/L teknis terkait.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-K/L) penyusunan RKA-K/L merupakan tanggung jawab K/L sebagai *Chief Operational Officer* (CCO) dalam pengelolaan keuangan negara. Penyusunan RKA pada satker berpedoman pada kebijakan kementerian/lembaga sebagai penanggung jawab anggaran.

Perencanaan anggaran dilakukan secara berjenjang, mulai dari Kepala Kantor Satuan Kerja yang secara *ex-officio* sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), sampai tingkat kementerian/lembaga (K/L) sebagai Pengguna Anggaran (PA). KPA setiap tahun menyusun anggaran sesuai Rencana Kerja (RK) Satker, dan K/L menyusun Rencana Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L) berdasarkan Rencana Kerja Kementerian Negara/Lembaga. Dokumen (RKA-K/L) memuat jenis belanja pegawai, barang, modal, utang, subsidi, bantuan sosial dan bantuan lainnya.

RKA-K/L Kementerian/lembaga selanjutnya dibahas bersama komisi-komisi di DPR, sesuai Undang-Undang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (UU APBN).

RKA-K/L hasil pembahasan dari seluruh kementerian/lembaga menjadi dasar bagi pemerintah yang diwakili oleh Menteri Keuangan sebagai Bendahara Umum Negara (BUN) untuk menyediakan anggaran masing-masing satuan kerja dalam penyusunan Rancangan Undang-undang APBN (RUU APBN). RUU APBN diajukan ke DPR untuk mendapat persetujuan menjadi UU APBN sebagai dasar Rencana Kerja Anggaran dan Kinerja tahunan pemerintahan (Pasal 1 angka 1 UU APBN Nomor 12 Tahun 2018). Dari RKA-K/L yang sudah disetujui menjadi UU menjadi dasar penyusunan DIPA.

DIPA merupakan dokumen dasar pelaksanaan pencairan anggaran yang berisi angka-angka diantaranya digunakan untuk belanja pegawai, belanja barang, dan belanja modal. Pembayaran kepada pihak ketiga, harus dipastikan bahwa pencairan DIPA memenuhi syarat sesuai dengan ketentuan secara formal, sesuai dengan haknya, dan sesuai dengan tujuan/*output*. Apabila ada salah satu syarat yang tidak terpenuhi, maka Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) tidak boleh membuat komitmen/melakukan pembayaran.

Dalam pelaksanaan tahun anggaran sedang berjalan, DIPA 2019 adalah merupakan rencana anggaran yang dibahas tahun sebelumnya (2018) dalam RKA-K/L. Penyusunan anggaran sangatlah penting dalam pencapaian tujuan/rencana kerja yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran perlu dilakukan dengan cermat untuk meminimumkan peluang adanya perubahan-perubahan yang tidak terduga dalam tahun anggaran berjalan. Penyusunan anggaran yang dilakukan dengan hanya mengisi formulir RKA-K/L, mengikuti pola tahun-tahun sebelumnya, bisa jadi akan mengganggu pelaksanaan anggaran sehingga harus dilakukn revisi DIPA.

Revisi DIPA dapat dikelompokkan ke dalam revisi eksternal dan revisi internal. Revisi eksternal diusulkan kepada DJA terkait dengan revisi/perubahan yang sifatnya strategis yaitu perubahan/pergeseran yang berpangkal pada perubahan pagu (faktor eksternal satker) baik perubahan yang menambah atau mengurangi pagu DIPA untuk masing-masing unit organisasi, masing-masing kegiatan dan jenis belanja, lokasi provinsi dan perubahan kegiatan dan program. Sedangkan Revisi yang dilakukan berdasarkan faktor internal merubah pagu (pagu anggaran dalam DIPA tetap). Perubahan bisa karena perubahan target atau kinerja.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Timur yang menjadi objek kajian tahun 2019 terdapat 454 satker. Jumlah revisi DIPA 1967 dengan rincian revisi pagu tetap 1205, revisi pagu tambah 178 dan revisi pagu kurang 418. Banyaknya revisi merupakan problematika tersendiri bagi KPA dalam melakukan pencairan anggaran dalam DIPA.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang dihadapi satuan kerja terkait dengan revisi DIPA maka problematika yang dihadapi adalah (1) bagaimana frekuensi revisi DIPA terjadi pada satker-satker di wilayah kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Timur? (2) jenis revisi apa saja yang dilakukan pada DIPA satker di wilayah kerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Timur? (3) alasan apa yang mendorong dilakukan revisi DIPA satker di wilayah kerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Timur?

3. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Timur, serta satker-satker di bawahnya, yang pada periode tahun 2019 melakukan revisi DIPA. Penelitian fokus pada proses RKA-K/L sebagai cikal bakal DIPA, dan proses revisi DIPA. Data yang digunakan berasal dari Kanwil Ditjen Perbendaharaan, data pengusulan RKA-K/L dan proses revisi DIPA.

4. Tujuan

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah (1) mendeskripsikan frekuensi revisi DIPA terjadi pada satker-satker di wilayah kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi

Kalimantan Timur, (2) mendeskripsikan jenis revisi yang dilakukan pada DIPA satker di wilayah kerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Timur, dan (3) mendeskripsikan alasan yang mendorong dilakukannya revisi DIPA satker di wilayah kerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Timur.

5. Manfaat

Manfaat dari penelitian ini berguna baik secara teoritis maupun praktis, yaitu (1) memberikan pemahaman tentang problematikan revisi DIPA pada satuan kerja, (2) memberikan masukan kepada instansi terkait dengan kebijakan revisi DIPA, dan (3) memberi masukan terkait alasan dilakukannya revisi DIPA sehingga bisa memberikan masukan dalam pemecahan masalah terkait revisi DIPA.

B. TINJAUAN TEORI

1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian mengenai revisi sudah banyak dilakukan antara lain *The Worldbank* (1998) dalam Hafidz (2017) mengungkapkan bahwa kelemahan pada alokasi dan penggunaan sumber daya adalah termasuk lemahnya perencanaan.

Herriyanto (2012) melakukan penelitian dengan judul *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah KPPN Jakarta*. Dengan menggunakan analisis faktor eksploratif (*Eksploratory Faktor Analysis, EFA*). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja kementerian/lembaga disebabkan oleh 1) faktor perencanaan, 2) faktor administrasi, 3) faktor sumber daya manusia, 4) faktor dokumen pengadaan, dan faktor ganti uang persediaan.

Hasil penelitian oleh Hafidz (2017), Herriyanto (2012) adalah penelitian yang menekankan pada revisi DIPA dikaitkan dengan perencanaan dan penyerapan anggaran. Berbeda dengan penelitian di atas, penelitian ini fokus pada menganalisis seberapa banyak kasus revisi DIPA, jenis dan alasan melakukan revisi DIPA.

Selanjutnya, penelitian-penelitian di atas menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey berupa kuesioner yang dibagikan kepada responden. Berbeda dengan penelitian sebelumnya. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan metode wawancara dengan analisis deskriptif yaitu mengungkapkan permasalahan yang menyebabkan revisi DIPA satuan kerja wilayah kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Timur.

2. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)

Sistem penganggaran di Indonesia tercermin dalam APBN. Hal ini adalah konsekuensi dari reformasi keuangan yang diamanatkan UU Nomor

17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, bahwa struktur APBN mengalami perubahan untuk memenuhi kriteria *unified budget*. APBN didefinisikan sebagai rencana keuangan tahunan pemerintahan negara yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (Pasal 1 angka 1 UU No. 12 Tahun 2019).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tersebut terdapat enam fungsi penganggaran yaitu: fungsi otorisasi, fungsi perencanaan, fungsi pengawasan, fungsi alokasi, fungsi distribusi, dan fungsi stabilisasi. Hal ini menunjukkan bahwa penganggaran bertujuan meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penganggaran, meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran, dan menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dengan kinerja yang akan dicapai.

3. Perencanaan dan Penganggaran

Penyusunan perencanaan dan penganggaran dilakukan dengan pendekatan penganggaran berbasis program (*money follow program*) melalui penganggaran berbasis kinerja. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional. Perencanaan dan penganggaran yang lebih berkualitas diperlukan sinkronisasi perencanaan dan penganggaran dengan menggunakan pendekatan, yaitu:

- a. tematik, adalah penentuan tema-tema prioritas dalam suatu jangka waktu perencanaan,
- b. holistik, adalah penjabaran tematik program Presiden ke dalam perencanaan yang komprehensif mulai dari hulu sampai ke hilir suatu rangkaian kegiatan,
- c. integratif adalah upaya keterpaduan pelaksanaan perencanaan program Presiden yang dilihat dari peran kementerian/lembaga/daerah/pemangku kepentingan lainnya dan upaya keterpaduan berbagai sumber pendanaan, dan
- d. spasial adalah penjabaran program Presiden dalam satu kesatuan wilayah dan keterkaitan antarwilayah.

Pendekatan penganggaran berbasis program (*money follow program*) melalui penganggaran berbasis kinerja dilaksanakan melalui:

- a. kerangka pendanaan: dilakukan melalui pengintegrasian sumber pendanaan, baik sumber pendanaan pemerintah maupun non-pemerintah, yang dimanfaatkan dalam rangka pencapaian sasaran pembangunan nasional,
- b. kerangka regulasi: dilakukan melalui sinergi proses perencanaan pembentukan regulasi dalam rangka memfasilitasi, mendorong, dan mengatur perilaku masyarakat dan penyelenggara negara dalam mencapai tujuan pembangunan nasional; dan
- c. kerangka pelayanan umum dan investasi: dilakukan melalui pengintegrasian kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan/atau swasta dalam rangka menyediakan barang dan jasa publik yang diperlukan oleh masyarakat.

4. Mekanisme Penyusunan RKA-K/L

a. Penyusunan RKA-K/L pada Satuan Kerja

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-K/L), penyusunan RKA-K/L merupakan tanggung jawab K/L sebagai *Chief Operational Officer* (CCO) dalam pengelolaan keuangan negara. Penyusunan RKA pada satker berpedoman pada kebijakan kementerian/lembaga sebagai penanggung jawab anggaran.

b. APIP K/L untuk direviu

Untuk meningkatkan kualitas dokumen RKA-K/L yang sesuai dengan kaidah-kaidah perencanaan penganggaran maka APIP dilibatkan untuk melakukan reviu RKA-K/L. Reviu RKA-K/L unit eselon I oleh APIP K/L dilakukan untuk memberikan keyakinan terbatas (*limited assurance*) dan memastikan kepatuhan penerapan kaidah-kaidah perencanaan penganggaran.

c. Penelaahan RKA-K/L oleh Ditjen Anggaran

Kementerian Keuangan c.q. Direktorat Jenderal Anggaran mengunggah Arsip Data Komputer RKA-K/L ke dalam aplikasi Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara untuk dilakukan validasi. Penelaahan RKA-K/L dilakukan untuk meneliti:

- 1) kesesuaian RKA-K/L dengan kebijakan efisiensi dan efektivitas belanja Kementerian/Lembaga;
- 2) kesesuaian pencapaian sasaran RKA-K/L dengan Renja K/L dan Rencana Kerja Pemerintah termasuk Prakiraan Maju untuk 3 (tiga) tahun ke depan; dan
- 3) kepatuhan penandaan anggaran pada level Keluaran (*Output*) Kegiatan sesuai dengan Nawa Cita, Prioritas Nasional, Janji Presiden, dan Tematik APBN.

d. Penyesuaian RKA-K/L dan penetapan DHP RKA-K/L

Berdasarkan hasil pembahasan Rancangan Undang-Undang tentang APBN antara Pemerintah dengan DPR, Menteri Keuangan dan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional menetapkan Alokasi Anggaran K/L.

Alokasi Anggaran K/L menjadi dasar untuk penyesuaian RKA-K/L oleh Menteri/Pimpinan Lembaga. Alokasi Anggaran yang telah mendapat persetujuan DPR kepada Kementerian Keuangan c.q. Direktorat Jenderal Anggaran dilengkapi dengan lembar persetujuan pimpinan komisi terkait di DPR dan dokumen ADK. RKA-K/L Alokasi Anggaran menjadi bahan penyusunan DHP RKA-K/L. DHP RKA-K/L Alokasi Anggaran ditetapkan oleh Direktur Anggaran sesuai bidangnya.

Penelitian dan reviu RKA-K/L Alokasi Anggaran unit eselon I difokuskan untuk memastikan kebenaran RKA-K/L Alokasi Anggaran unit eselon I yang mengalami perubahan beserta kelengkapan dokumen pendukungnya.

Dalam hal sampai batas waktu yang ditentukan lembar persetujuan komisi terkait di DPR dengan hasil pembahasan Rancangan Undang-Undang tentang APBN belum diperoleh, Biro Perencanaan/Unit Perencanaan

Kementerian/Lembaga memberikan tanda "@" dan catatan dalam DHP RKA-K/L.

Penelaahan RKA-K/L Alokasi Anggaran difokuskan pada RKA-K/L yang mengalami perubahan dan digunakan untuk Inisiatif Baru. RKA-K/L Alokasi Anggaran yang telah ditelaah menjadi bahan penyusunan DHP RKA-K/L.

DHP RKA-K/L Alokasi Anggaran ditetapkan oleh Direktur Anggaran sesuai bidangnya atas nama Menteri Keuangan paling lambat minggu ketiga bulan November. DHP RKA-K/L Alokasi Anggaran menjadi salah satu dasar penyusunan Peraturan Presiden mengenai rincian APBN.

Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-K/L) merupakan dokumen rencana keuangan tahunan bagi K/L yang disusun menurut bagian anggaran. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun t+1, RKA-K/L menjadi acuan dalam penyusunan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran.

5. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)

Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran yang selanjutnya disebut DIPA adalah Dokumen Pelaksanaan Anggaran yang digunakan sebagai acuan PA/KPA dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan sebagai pelaksanaan APBN (Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013).

DIPA dapat dibagi dua yaitu DIPA Induk dan DIPA Petikan. DIPA Petikan adalah DIPA per satuan kerja yang dicetak secara otomatis melalui sistem, yang berisi mengenai informasi kinerja, rincian pengeluaran, rencana penarikan dana dan perkiraan penerimaan, dan catatan, yang berfungsi sebagai dasar dalam pelaksanaan kegiatan satuan kerja.

6. Ruang Lingkup Revisi Anggaran (DIPA)

Revisi DIPA adalah perubahan rincian anggaran yang telah ditetapkan berdasarkan APBN Tahun Anggaran 2019 dan disahkan dalam Daftar Revisi DIPA.

Mengapa ada revisi DIPA? Karena rencana anggaran yang telah tertuang dalam dokumen RKA-K/L, DIPA, atau POK menjadi tidak sama dengan yang akan dilaksanakan (pelaksanaan anggaran). Menurut Undang-Undang No. 17 Tahun 2003, pengertian anggaran berbasis kinerja adalah suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai. Dengan demikian rencana kerja anggaran mengikuti kinerja sehingga revisi DIPA adalah konsekuensi dari kinerja yang ingin dicapai oleh satuan kerja kementerian/Lembaga.

7. Faktor-faktor Penyebab Revisi DIPA

Dengan melihat fakta di lapangan dapat dikemukakan bahwa faktor penyebab dilakukannya revisi karena faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal adalah perubahan yang disebabkan oleh bertambah atau berkurang anggaran pagu dalam DIPA. Hal ini dilakukan atas perintah atau persetujuan

menteri/ketua lembaga sebagai Pengguna Anggaran (PA) sesuai kewenangan dapat dilakukan oleh DJA, DJPB, dan Kanwil DJPB.

Sedangkan revisi faktor internal adalah perubahan anggaran dengan tidak merubah pagu (pagu anggaran dalam DIPA tetap). Hal ini terjadi pergeseran di dalam DIPA, Kewenangan merevisi DIPA dapat dilakukan oleh DJA, DJPB dan Kanwil DJPB. Misalnya, perubahan target kinerja.

8. Tata Cara Revisi DIPA

Tata cara revisi anggaran untuk tahun 2019 diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 206/PMK.02 Tahun 2018 membagi kewenangan kepada Direktorat Jenderal Anggaran, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dan Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Mekanisme Revisi Anggaran pada Direktorat Jenderal Anggaran untuk bagian anggaran Kementerian/Lembaga dilakukan oleh KPA, yaitu KPA menyampaikan usulan Revisi Anggaran kepada Sekretaris Jenderal/Sekretaris Utama/Sekretaris/ Pejabat Eselon I Kementerian/Lembaga.

C. METODE KAJIAN AKADEMIS

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah bersifat deskriptif dan eksploratif. Sugiyono (2006: 11) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain.

Sedangkan penelitian eksploratif berupaya memperoleh penjelasan lebih rinci mengenai yang menjadi fokus kajian. Kajian pada tulisan ini berfokus pada revisi yang dilakukan oleh KPA baik revisi eksternal maupun revisi internal.

2. Sumber Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dilakukan berupa wawancara (*indepth study*) terhadap Kepala Kantor (KPA), Kepala Subag Umum, Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Pejabat Pengelola keuangan yang tersebar di 4 kabupaten/kota di Kalimantan Timur yaitu Samarinda, Balikpapan, Tanjung Redep dan Tenggarong Kabupaten Kutai. Responden ditetapkan secara purposive (*purposive sampling*) yaitu teknik penarikan sampel secara subjektif dengan maksud atau tujuan tertentu.

3. Teknik Pengumpulan Data dan Analisis Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah (1) dokumentasi. Dan (2) wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang melakukan kegiatan melalui zoom

meeting. *zoom meeting* dilakukan sebanyak 2 kali yaitu 20 Juli 2020 diikuti oleh 3 satker dan 30 Juli 2020 diikuti 5 satker.

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses mencari dan menyusun data yang diperoleh secara sistematis dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori lalu dianalisis dengan statistik deskriptif. Analisis frekuensi, rerata dan modus dilakukan terhadap data yang telah diperoleh. Analisis disajikan dalam bentuk diagram yang mudah dibaca.

D. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Revisi DIPA

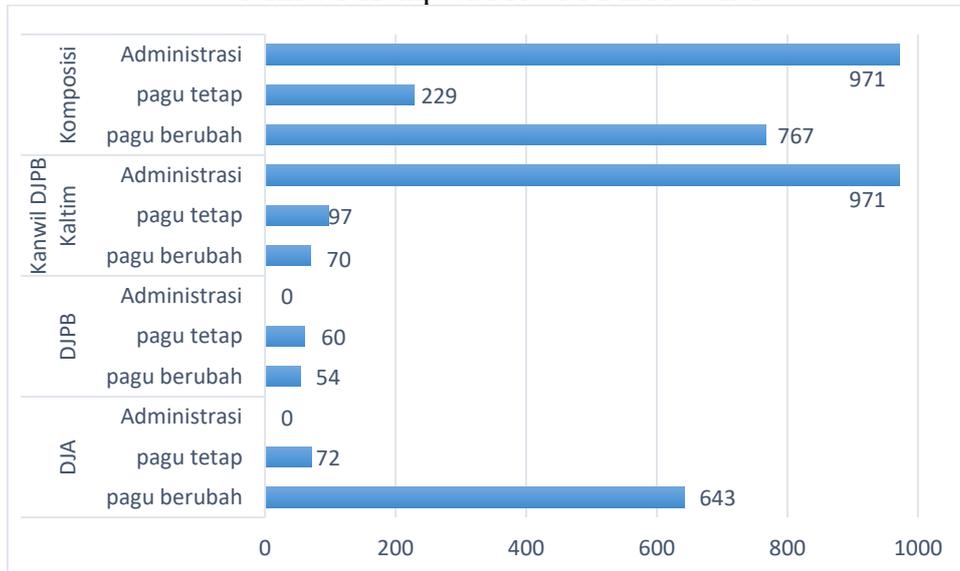
a. Frekuensi Revisi DIPA Satker di Wilayah Kerja Kanwil DJPB Kaltim Tahun Anggaran 2019

Dari 454 satker yang dilayani pada tahun 2019, terdapat revisi DIPA sebanyak 1967 atau rata-rata 4 revisi per satker. Rincian revisi berupa revisi pagu tetap 229, revisi pagu berubah 767 dan revisi administrasi 971. Revisi DIPA merupakan hal yang kurang baik, karena dapat berakibat pada rendahnya penyerapan anggaran.

b. Jenis Revisi DIPA

DIPA menghasilkan salah satu dari tiga macam kemungkinan perubahan yaitu Pagu Berubah (Pagu dalam DIPA Bertambah atau Berkurang), atau tidak merubah pagu anggaran (Pagu dalam DIPA Tetap), atau revisi Administrasi (Tidak merubah angka-angka rupiah dalam DIPA). Pada gambar 4.1, ditunjukkan bahwa Revisi DIPA paling banyak didominasi oleh revisi administrasi. Terbanyak kedua adalah revisi pagu berubah.

Grafik 4.1 Komposisi Revisi DIPA Satker



Sumber: Kanwil DJPB Kaltim, diolah

Dari Gambar 4.2 diketahui bahwa revisi yang dilakukan oleh satker ke DJA Kaltim sebanyak 715. Hal ini disebabkan adanya perubahan atau penetapan kebijakan pemerintah penghematan anggaran dalam tahun

anggaran berjalan, bertambah atau berkurang anggaran pada belanja pegawai (akun 51). Sedangkan pagu tetap yang diajukan ke DJA sesuai kewenangannya adalah Pergeseran anggaran antarkeluaran (*output*) yang berdampak pada penurunan volume keluaran (*output*), termasuk penurunan volume komponen keluaran (*output*) sarana dan prasarana internal. Untuk menyesuaikan pagu DIPA dengan realisasi pada belanja agar tidak melebihi pagu yang tersedia dalam DIPA maka dilakukan revisi.

Dalam pelaksanaan anggaran, KPA masih mengalami kendala dalam pencairan anggaran sehingga perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian agar tercapai output yang sesuai dalam DIPA. Penyesuaian tersebut dilakukan melalui revisi DIPA. Jenis revisi dikategorikan menjadi dua, yaitu revisi internal dan revisi eksternal.

Revisi internal adalah perubahan anggaran dengan tidak merubah pagu (pagu anggaran dalam DIPA Tetap). Hal ini terjadi pergeseran di dalam DIPA, misalnya perubahan, target, kinerja.

Revisi eksternal yang dilakukan ke DJA, DJPB, dan Kanwil DJPB terkait dengan revisi/perubahan yang sifatnya strategis yaitu perubahan/pergeseran yang berpangkal pada perubahan pagu baik perubahan yang menambah atau mengurangi pagu DIPA untuk masing-masing unit organisasi, masing-masing kegiatan dan jenis belanja, lokasi provinsi dan perubahan kegiatan dan program di luar kemampuan atau kewenangan KPA. Revisi eksternal dilakukan atas perintah atau persetujuan menteri/ketua lembaga sebagai Pengguna Anggaran (PA). Revisi Penambahan/pengurangan pagu belanja yang bersumber dari PNBPN, Perubahan anggaran keluaran (*output*) Prioritas Nasional, Penggunaan anggaran belanja yang bersumber dari PNBPN di atas pagu APBN untuk Satker BLU, revisi halaman IV DIPA (blokir) dan lanjutan kegiatan PHLN/PHDN, maka DJA sebagai instansi penyusun anggaran diberi kewenangan penuh dalam melakukan pergeseran perubahan tersebut. Namun kewenangan tersebut dapat dilimpahkan ke DJPB atau Kanwil DJPB sesuai kewenangan masing-masing.

Hasil penelitian kajian akademis ini terdapat 767 (38,99%) pengajuan revisi secara eksternal yaitu revisi diluar kemampuan kewenangan KPA, dan terdapat 1200 kali (63,01) pengajuan revisi secara internal berdasarkan kondisi disatker masing-masing.

Setelah ditelusuri berdasarkan laporan Revisi Kanwil DJPB Kaltim sepanjang tahun 2019 hampir semua satker yaitu 322 dari 454 satker pernah mengajukan revisi diluar keinginan KPA.

Berdasarkan data objek penelitian pada 8 satker revisi eksternal dan internal dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Revisi Eksternal dan Internal Satker Lingkup Kanwil DJPB Kaltim

No.	Satuan Kerja	Eksternal			Jumlah	Internal			Jumlah
		DJA	DJPB	Kwl		DJA	DJPB	Kwl	
1.	KPPN Samarinda	3	0	0	3	0	1	4	5
2.	KPPN Balikpapan	2	0	0	2	0	0	4	4

No.	Satuan Kerja	Eksternal			Jumlah	Internal			Jumlah
		DJA	DJPB	Kwl		DJA	DJPB	Kwl	
3.	KPPN Tanjung Redeb	1	0	0	1	1	0	1	2
4.	GKN Balikpapan	0	0	0	0	0	0	4	4
5.	BDK Balikpapan	1	0	0	1	0	0	4	4
6.	Kemenag Kota Samarinda (419156)	4	1	2	7	0	0	2	2
7.	Kemenag Kota Balikpapan (419187)	4	0	2	6	1	0	2	3
8.	Kantor Pertanahan Kab. Kutai	3	0	0	3	0	0	3	3
	Jumlah total	18	1	4	23	2	1	24	27

Sumber: Diolah dari data informan

Secara kuantitatif pengajuan revisi oleh satker lebih banyak dilakukan secara internal yaitu 27 kali pengajuan revisi dibandingkan dengan pengajuan revisi secara eksternal 23 kali.

c. Alasan Revisi DIPA

Hasil analisis data menunjukkan bahwa revisi DIPA dilakukan dengan alasan berikut.

1) Penyesuaian dengan perkembangan kondisi

Dari hasil analisis wawancara ditemukan bahwa terdapat beberapa alasan dilakukannya revisi DIPA. Hal pertama alasan revisi DIPA adalah adanya penyesuaian karena kondisi lapangan yang berubah. Perubahan dilakukan karena tidak sesuai dengan RKA-K/L waktu penyusunan awal.

2) Perubahan pagu baik menambah maupun mengurangi pagu DIPA

Dari analisis hasil wawancara ditemukan bahwa revisi yang dilakukan kepada DJA disebabkan oleh perubahan pagu baik menambah maupun mengurangi pagu DIPA yang dilakukan secara berulang-ulang. Misalnya, adanya tambahan pagu berupa belanja modal. Hal tersebut terjadi bukan karena usulan satker tapi karena adanya distribusi dari pusat., selanjutnya revisi ke DJA terkait dengan kebijakan penghematan dari kantor pusat, serta perubahan pagu belanja pegawai baik menambah maupun mengurangi pagu.

Berdasarkan wawancara terjadinya pagu minus disebabkan anggaran telah dipatok untuk belanja pegawai padahal itu tidak cukup. Dengan kata lain, revisi dilakukan karena tidak sesuai kebutuhan. Perubahan pagu ke DJA umumnya terkait dengan belanja pegawai.

3) Perencanaan anggaran (RKA-K/L berdasarkan *top down* untuk belanja modal

Dari hasil analisis wawancara juga ditemukan bahwa revisi dilakukan karena perencanaan anggaran (RKA-K/L berdasarkan *top down* untuk belanja modal berupa pengadaan lahan yang bukan kemauan satuan kerja.

4) Perubahan Target kinerja

Revisi yang dilakukan berdasarkan faktor internal merubah pagu (pagu anggaran dalam DIPA tetap), yang berubah bisa karena perubahan target atau kinerja. Pada saat penyusunan RKA-K/L kegiatan yang akan dilakukan baru muncul di tahun anggaran berjalan sehingga DIPA perlu revisi.

Revisi internal ini paling banyak dilakukan, DIPA yang disahkan oleh Menteri Keuangan sebagai BUN merupakan satu kesatuan antara rincian rencana kerja dan penggunaan anggaran yang disusun oleh Kementerian Negara/Lembaga dan disahkan oleh BUN.

5) Revisi DIPA terkait dengan Realisasi Rencana Penarikan Dana dan Perkiraan Penerimaan (halaman 3 DIPA)

DIPA merupakan pedoman bagi KPA untuk mencapai visi dan misi kementerian Negara/lembaga. Namun demikian dalam pelaksanaan anggaran sangat dimungkinkan terjadi perubahan yang tidak diantisipasi pada saat proses perencanaan.

Berdasarkan wawancara dengan para informan pada penelitian ini semua satker pasti melakukan revisi DIPA terkait dengan realisasi halaman 3 DIPA yang memuat Rencana Penarikan Dana dan Perkiraan Penerimaan, yang dalam realisasinya tidak sesuai dengan realisasi dalam DIPA.

Berdasarkan data atas hasil wawancara dan laporan dari informan revisi yang dilakukan oleh KPA seperti tabel dibawah ini:

Tabel 4.3 Revisi DIPA pada Tingkat DJA, DJPB dan Kanwil DJPB

No.	Satker	Revisi		
		. DJA	DJPB	Kanwil DJPB
1.	KPPN Samarinda	2	1	6
2.	KPPN Balikpapan	2	0	4
3.	KPPN Tanjung Redeb	2	0	4
4.	GKN Balikpapan	0	0	4
5.	BDK Balikpapan	1	0	4
6.	Kemenag Kota Samarinda	4	1	3
7.	Kemenag Kota Balikpapan	5	0	4
8.	Kantor Pertanahan Kab. Kutai	3	0	3

Keterangan:

DJA: Revisi +/- dan lainnya

DJPB: Distribusi pagu dari kantor pusat

Kanwil DJPB: Halaman 3 DIPA, POK, dan lainnya

6) Ketidaksesuaian RKA-K/L yang diajukan dengan DIPA yang Disetujui

Alasan yang menyebabkan terjadinya revisi DIPA juga ketidaksesuaian antara RKA-K/L dan DIPA. Ketidaksesuaian RKA-K/L yang telah diajukan dengan DIPA yang disahkan juga dapat mengakibatkan revisi di tahun anggaran berjalan dan menyusun ulang kegiatan-kegiatan dalam DIPA.

Berdasarkan hasil laporan Kanwil DJPB yang diolah oleh Peneliti seperti yang telah diuraikan di atas, alasan revisi DIPA yang paling banyak ditemukan adalah alasan internal yaitu 1200 kali pengajuan revisi ke Kanwil DJPB Kaltim. Sedangkan revisi, eksternal yaitu revisi kepada DJA dan DJPB dan Kanwil DJPB adalah 767 kali.

Perencanaan anggaran merupakan tahap awal dalam mekanisme pengelolaan anggaran. Secara formal penyusunan anggaran melibatkan tiga pihak kementerian/lembaga yaitu Kementerian Keuangan, Bappenas, dan Kementerian/ Lembaga, bahkan lembaga pengawas kementerian/lembaga yaitu APIP. Keikutsertaan APIP semenjak tahun anggaran 2013 dalam menilai RKA-K/L adalah agar penyusunan RKA-K/L lebih berkualitas.

Proses telaahan dan hasil revidu RKA-K/L yang dilakukan oleh tiga kementerian/lembaga untuk RKA-K/L dalam objek penelitian ini dianggap sudah memadai dengan standar kualitas perencanaan anggaran berdasarkan PMK 94/PMK.02/2017 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran.

7) Kebijakan Revisi DIPA

Revisi yang dilakukan oleh satker kementerian/lembaga karena tidak sesuai dalam pelaksanaannya. Misalnya adanya perubahan target, perubahan lokasi kegiatan, atau karena instruksi pejabat yang berwenang/adanya perubahan kebijakan. Kebijakan berupa instruksi dan lainnya akan berdampak pada perubahan DIPA bahkan outputnya.

2. Pembahasan Revisi DIPA

Sub Bab ini akan menjelaskan gambaran umum tentang revisi DIPA di satker-satker wilayah kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kalimantan Timur, gambaran umum terhadap frekuensi revisi DIPA satker di Wilayah Kerja Kanwil DJPB Kaltim Tahun Anggaran 2019, jenis revisi DIPA, alasan dilakukan revisi, dan ketidaksesuaian RKA-K/L yang diajukan dalam DIPA.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Timur (Kanwil DJPB Kaltim) adalah salah satu instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan. Kanwil DJPB Kaltim adalah 1 dari 33 Kanwil di seluruh Indonesia yang mempunyai tugas dan fungsi serta struktur organisasi yang sama. Pembedanya adalah wilayah kerja. Kanwil DJPB Kaltim memiliki wilayah kerja satuan kerja (satker) kementerian/lembaga dan pemerintah daerah yang pembiayaannya berdasarkan APBN se-Provinsi Kalimantan Timur.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 262/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kanwil DJPB mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, pembinaan, supervisi, asistensi, bimbingan teknis, dukungan teknis, monitoring, evaluasi, analisis, kajian, penyusunan laporan, dan pertanggungjawaban di bidang perbendaharaan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

a. Frekuensi Revisi DIPA

Temuan pertama pada penelitian ini adalah tingginya frekuensi revisi DIPA sebesar 23.08%. Hasil pengamatan dan analisis peneliti terhadap prosedur penyusunan RKA-K/L di 8 satker yang diteliti telah berjalan sesuai dengan prosedur penyusunan RKA-K/L satker yang diteliti hal tersebut telah sesuai dengan petunjuk teknis penyusunan RKA-K/L, misalnya melalui Peraturan Menteri Keuangan dan peraturan teknis dari kementerian/lembaga.

Faktor yang mendukung terlaksananya penyusunan RKA-K/L dan revisi DIPA pada satker yang menjadi objek penelitian ini diantaranya 1) adanya peraturan perundang-undangan tentang pedoman penyusunan anggaran dan revisi DIPA, 2) adanya kerjasama yang baik antara satker pengguna anggaran dengan kantor wilayah atau kantor vertikal, 3) perkembangan teknologi dan informasi, dan 4) sumber daya manusia yang memadai.

Berdasarkan laporan Kanwil DJPB Kaltim hampir semua satker wilayah kerja Kanwil DJPB Prov. Kaltim melakukan revisi baik ke DJA, DJPB, maupun ke Kanwil DJPB Prov. Kaltim. Revisi dimaksud karena alasan internal maupun eksternal, sehingga ada keterkaitan penyusunan RKA-K/L dengan Revisi DIPA.

Beberapa kajian menunjukkan bahwa revisi terkait dengan perencanaan, yaitu *The Worldbank* (1998) dalam Hafidz (2017) mengungkapkan bahwa kelemahan pada alokasi dan penggunaan sumber daya adalah termasuk lemahnya perencanaan.

Herryanto (2012) melakukan penelitian dengan judul *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah KPPN* menunjukkan bahwa keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja kementerian/ lembaga disebabkan oleh 1) faktor perencanaan, 2) faktor administrasi, 3) faktor sumber daya manusia, 4) faktor dokumen pengadaan, dan faktor ganti uang persediaan.

Konsistensi antara perencanaan dan implementasi perlu dijaga oleh satker. Tidak konsistennya antara perencanaan dan implementasi akan menimbulkan revisi anggaran. Tingginya jumlah revisi anggaran salah satunya menunjukkan ketidakmampuan satker menjaga konsistensi antara perencanaan dan implementasi.

b. Jenis Revisi

Hasil penelitian masalah kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa revisi DIPA dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu internal dan eksternal. Jenis revisi eksternal DIPA sifatnya strategis meliputi berubah pagu DIPA (di luar kemampuan satker) dalam rangka pengesahan hibah,

penambahan alokasi DIPA oleh kantor pusat untuk memenuhi pembayaran, penambahan pagu DIPA dari satker lain dalam rangka untuk menutupi pagu minus pada akhir tahun anggaran

Jenis revisi internal DIPA tersebut meliputi pergeseran anggaran antar output dalam satu DIPA, pemanfaatan sisa anggaran kontraktual maupun penggunaan sisa dana output yang sudah tercapai, karena perubahan target/kinerja dan revisi halaman 3 DIPA.

Revisi internal ini paling banyak dilakukan, DIPA yang disahkan oleh Menteri Keuangan sebagai BUN merupakan satu kesatuan antara rincian rencana kerja dan penggunaan anggaran yang disusun oleh Kementerian Negara/Lembaga dan disahkan oleh BUN.

c. Alasan Revisi

1) Penyesuaian anggaran satker

Hasil penelitian masalah ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa revisi DIPA dilakukan dengan alasan penyesuaian anggaran satuan kerja terhadap perubahan-perubahan untuk percepatan pencapaian kinerja satker.

DIPA sebagai dokumen pelaksanaan anggaran pada dasarnya sebagai pedoman bagi KPA untuk menjalankan visi, misi kementerian/lembaga. Namun, karena kondisi lapangan yang berubah membuat DIPA bergeser mengikuti arah sasaran kinerja. Dengan demikian revisi suatu yang hal yang dimungkinkan untuk mencapai sasaran kinerja.

Hal ini mendukung faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar revisi, yaitu (1) pagu anggaran yang ada kurang/lebih; (2) penyesuaian rencana kegiatan dan dana yang tersedia; (3) RKA-K/L yang diterima tidak sesuai dengan kebutuhan; (4) instruksi pejabat yang berwenang/adanya perubahan kebijakan; (5) adanya target dan sasaran baru; (6) komitmen yang harus dibayar namun belum dialokasikan pada DIPA (*inkrach/tunggakan*); (7) perubahan pejabat perbendaharaan; (8) perubahan lokasi kegiatan, dan (9) pagu minus/potensi pagu minus (Peraturan Menteri Keuangan No. 206/PMK.02/2018).

2) Perubahan pagu baik menambah maupun mengurangi Pagu DIPA

Dalam rangka meningkatkan pelayanan penyelesaian revisi anggaran kepada *stakeholder*, maka penyederhanaan proses bisnis dan persyaratan revisi termasuk format-format yang digunakan terus disempurnakan serta diikuti dengan pemanfaatan dukungan IT yang handal. Selanjutnya dalam rangka menjamin akuntabilitas terhadap revisi anggaran yang mengakibatkan pagu anggaran berubah, diharapkan unit pengawasan internal masing-masing Kementerian/Lembaga dapat memberikan bimbingan dan pandangan atas usul revisi yang akan diajukan oleh Unit Eselon I kepada Direktorat Jenderal Anggaran.

3) Perencanaan anggaran (RKA-K/L berdasarkan top down untuk belanja modal

Kewenangan penyelesaian revisi anggaran, khususnya dalam hal pagu anggaran tetap, diarahkan lebih besar diberikan kepada masing-masing KPA/PA sebagai penanggung jawab pelaksanaan program dan penggunaan anggaran. Sementara itu, peran Kementerian Keuangan (DJA dan Kanwil DJPBN) lebih difokuskan pada fasilitasi atas pengesahan revisi anggaran

yang telah dituangkan dalam dokumen RKAK/L Revisi dan Revisi DIPA. Hal ini sejalan dengan prinsip *lets the manager manage* dan semangat mempertegas pemisahan peran antara Kementerian Keuangan sebagai *Chief Officer* (CFO) dan K/L sebagai *Chief Operational Officer* (COO) dalam pengelolaan keuangan negara.

4) Perubahan Target

Alasan dilakukan revisi mempercepat pencapaian kinerja K/L. RKA-K/L sebagai dokumen usulan anggaran (*budget request*) dalam menyusun anggaran, KPA menyusun anggaran sesuai kebutuhan yang memuat sasaran terukur yang penyusunannya dilakukan secara berjenjang mulai dari RKA tingkat kantor/satuan kerja terendah sampai ke tingkat yang lebih tinggi (*bottom-up*). Di samping itu, terdapat penyusunan anggaran berdasarkan dari atas (*top down*) yaitu penugasan dari kementerian/lembaga dengan tidak melibatkan partisipasi bawahan secara signifikan. Penyusunan anggaran secara berjenjang akan dikompilasi dengan unit-unit satker lainnya ke dalam RKA-K/L kementerian/lembaga.

Sesuai dengan anggaran berbasis kinerja, yaitu berorientasi kepada pencapaian hasil dan keluaran (*output based*) dengan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang terbatas dan efektif dalam pencapaian output dan outcome-nya. Kinerja hasil dan keluaran tersebut merupakan kinerja yang melekat pada K/L atau satker teknis terkait.

5) Revisi DIPA terkait dengan Realisasi Rencana Penarikan Dana dan Perkiraan Penerimaan (halaman 3 DIPA)

DIPA merupakan pedoman bagi KPA untuk mencapai visi dan misi kementerian Negara/lembaga. Namun demikian dalam pelaksanaan anggaran sangat dimungkinkan terjadi perubahan yang tidak diantisipasi pada saat proses perencanaan.

Untuk penyusunan pra-DIPA Penyusunan RKA yang kurang akurat terkait dengan Perencanaan Belanja dan Perkiraan Pendapatan (halaman 3 DIPA). Hal ini terjadi pada semua satker yang diteliti. Semua melakukan revisi Perencanaan Kas Halaman 3 DIPA. Perlu dipikirkan agar revisi halaman 3 dapat diminimalisir bahkan tidak ada.

6) Ketidaksesuaian RKA-K/L yang diajukan dengan DIPA yang Disetujui

Berdasarkan hasil laporan Kanwil DJPB yang diolah oleh Peneliti seperti yang telah diuraikan di atas, alasan revisi DIPA yang paling banyak ditemukan adalah alasan internal yaitu 1200 kali pengajuan revisi ke Kanwil DJPB Kaltim. Sedangkan revisi, eksternal yaitu revisi kepada DJA dan DJPB dan Kanwil DJPB adalah 767 kali.

Perencanaan anggaran merupakan tahap awal dalam mekanisme pengelolaan anggaran. Secara formal penyusunan anggaran melibatkan tiga pihak kementerian/lembaga yaitu Kementerian Keuangan, Bappenas, dan Kementerian/Lembaga, bahkan lembaga pengawas kementerian/lembaga yaitu APIP. Keikutsertaan APIP semenjak tahun anggaran 2013 dalam menilai RKA-K/L adalah agar penyusunan RKA-K/L lebih berkualitas dan mengurangi pelaksanaan revisi DIPA.

7) Kebijakan Revisi DIPA

Revisi yang dilakukan oleh satker kementerian/lembaga dapat terjadi karena adanya kebijakan/permintaan dari kantor pusat dalam rangka penghematan/skala prioritas. Hal ini adalah di luar kewenangan/kemampuan KPA. Walaupun secara prinsip *let the manager manage* revisi dapat dilakukan kapan saja, namun menteri keuangan melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian/Lembaga tetap di evaluasi kinerja satuan kerja, yaitu melakukan evaluasi melalui data-data a. penyerapan anggaran; b. pencapaian *output*; c. penyelesaian tagihan; d. kontrak/ pengadaan barang/jasa; e. revisi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA); f. rencana penarikan dana pada halaman III DIPA; g. pengelolaan uang persediaan/ tambahan uang persediaan; h. pengelolaan rekening pemerintah; dan i. indikator lainnya. Dimaksudkan untuk menjamin: a. efektivitas pelaksanaan anggaran; b. efisiensi penggunaan anggaran; dan c. kepatuhan terhadap regulasi pelaksanaan anggaran.

Implementasi terkait dengan revisi DIPA adalah target/frekuensi revisi hanya diperkenankan 1x dalam rentang satu triwulan selain revisi dalam kewenangan pagu berubah, dan revisi administratif.

Dari sampel data yang disajikan revisi eksternal 46% sedangkan revisi internal adalah 54%. Revisi eksternal didominasi oleh perubahan pagu baik pagu tambah maupun pagu minus pada belanja pegawai. Sedangkan revisi internal didominasi oleh perbaikan halaman 3 DIPA yaitu berkaitan dengan perencanaan kas yang tidak sesuai dalam realisasinya.

Sebagian besar Satker menganggap kebijakan Pemerintah (pemotongan anggaran, penghematan perjadiin/*meeting*/konsinyering, dan APBN-P) sebagai alasan ketidaksesuaian antara realisasi dengan rencana penarikan dana. Sebagian besar Satker menganggap kebijakan Pemerintah (pemotongan anggaran, penghematan perjadiin/*meeting*/konsinyering, dan APBN-P) sebagai alasan ketidaksesuaian antara realisasi dengan rencana penarikan dana.

E. PENUTUP

1. Simpulan

Revisi DIPA satuan kerja kementerian/lembaga di wilayah kerja Kanwil DJPB Kaltim tahun 2019. Kecenderungan banyaknya revisi di Kanwil DJPB Kaltim tahun 2019 disebabkan faktor eksternal dan internal. Pertama faktor eksternal, berkurang/bertambahnya pagu untuk jenis belanja pegawai, optimalisasi penghematan anggaran,

Kedua, faktor internal, terkait dengan perencanaan anggaran, yaitu ketidaksesuaian antara rencana kegiatan dalam RKA-K/L dan DIPA yang disahkan. Hal ini terdapat pada revisi halaman III DIPA.

Faktor yang paling mempengaruhi revisi DIPA di Kanwil DJPB Kaltim tahun 2019 adalah faktor internal, yaitu halaman III DIPA. Hal tersebut dikarenakan pada saat penyusunan DIPA, kesulitan mengisi kolom secara benar pada halaman 3 DIPA karena belum bisa memprediksi secara pasti

pengeluaran tiap bulannya untuk menjadi dasar perencanaan kas Bendahara Umum Negara. Dengan tidak bisa direncanakan secara pasti otomatis akan terjadi revisi karena tidak sesuai dengan realisasinya.

2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah Peneliti hanya mengevaluasi terjadinya kecenderungan banyaknya revisi yang dilakukan oleh DJA, DJPB dan Kanwil DJPB serta revisi halaman 3 DIPA yang dilakukan oleh Kanwil DJPB Kaltim berdasarkan laporan realisasi anggaran dan wawancara informan lainnya.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan data Laporan Realisasi Revisi Anggaran Kantor Wilayah DJPB Provinsi Kaltim, dan para informan dari delapan satker yang berlokasi di Samarinda, Balikpapan dan Tenggarong (Kabupaten Kutai).

Berhubung pada saat proses pengambilan data muncul wabah covid 19 dan tidak memungkinkan untuk mengambil data langsung ke objek penelitian maka pengambilan data dilakukan dengan kuesioner, dan telepon baik langsung maupun melalui *WhatsApp*, serta wawancara yang dilakukan melalui *zoom meeting*, dengan waktu dan tempat yang terbatas, sehingga data yang didapatkan tidak maksimal.

Secara formal penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif dan eksploratif dengan menggunakan *zoom meeting* sebanyak 2 kali yaitu 20 Juli 2020 diikuti oleh 3 satker dan 30 Juli 2020 diikuti 5 satker. Betapa sulitnya melakukan penelitian ini tanpa tatap muka secara langsung dan hanya melalui jaringan internet yang kadang terganggu oleh keadaan.

Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah terbatas pada delapan satker di wilayah kerja Kanwil DJPB Kaltim dan lebih menekankan pada revisi anggaran 2019.

3. Implikasi Penelitian

Implikasi teoritis. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada permasalahan yang terjadi dalam kegiatan revisi, padahal peraturan terkait dengan penyusunan anggaran sudah tersedia dan cukup lengkap.

Implikasi praktek, Penelitian ini bisa memberikan gambaran mengenai penyusunan dan revisi DIPA yang terjadi pada satuan kerja kementerian dan lembaga di wilayah kerja Kantor Wilayah DJPB Kaltim, dan bisa dijadikan acuan dalam permasalahan penyusunan dan revisi anggaran secara nasional. Sebagai bahan referensi dan informasi dalam memperbaiki dan menyelesaikan permasalahan terkait dengan penyusunan dan revisi anggaran.

Implikasi kebijakan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penyusunan anggaran tidak cukup hanya menerima anggaran secara *topdown*, tetapi harus disusun secara *bottom up* (riil) sesuai kebutuhan masing-masing satker.

Revisi halaman 3 DIPA perlu dipikirkan pola yang tepat apakah revisi halaman 3 DIPA bermanfaat bagi BUN/KBUN dalam perencanaan kas, karena revisi secara internal yang dilakukan oleh satker banyak berkaitan dengan revisi halaman 3 DIPA.

4. Saran

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, saran disampaikan kepada kementerian/lembaga dan Bendahara Umum Negara (BUN). Pertama, kementerian/lembaga dan BUN harus memperhatikan kebutuhan satuan kerja sebagai bagian terdepan dalam melaksanakan visi, misi kementerian/lembaga.

Kedua, dalam penyusunan RKA-K/L harus dilaksanakan secara akurat dan teliti dan sesuai dengan skala prioritas kebutuhan satker sehingga ketidaksesuaian antara penyusunan RKA-K/L dengan DIPA yang disahkan bisa dihindari.

Ketiga, kementerian/lembaga sebagai pemilik anggaran (PA) harus bisa menerima masukan/permintaan yang rasional dari para satker (KPA) sesuai kebutuhan riil agar tercapai efisiensi dan efektifitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran.

Keempat, Direktorat Jenderal Anggaran dan Bappenas sebagai pembuat kebijakan dalam penyusunan dan penganggaran serta pelaksanaan revisi DIPA selalu mengevaluasi sistem yang ada untuk perbaikan ke depan.

Kelima, Inspektorat Jenderal/unit pengawasan kementerian/lembaga (APIP) yang mempunyai tugas sebagai *reviu* atas penyusunan RKA-K/L supaya lebih diberdayakan lagi agar penyusunan RKA-K/L bisa lebih berkualitas sehingga dimungkinkan untuk meminimalisir revisi DIPA.

Dan terakhir juga bisa dilakukan penelitian pada tingkat pusat, misalnya kebijakan yang dibuat oleh kementerian/lembaga sebagai PA maupun kebijakan penelahaan yang dilakukan oleh DJA/Bappenas, serta efektifitas keikutsertaan lembaga APIP dalam *mereviu* RKA-K/L. Semua saran-saran yang disampaikan oleh Penelitian adalah dalam rangka efisiensi dan efektifas agar tercipta pengelolaan anggaran yang akuntabel.

DAFTAR REFERENSI

Buku:

Arikunto, Suharsini. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Kementerian Keuangan. 2015. *Pedoman Proses Perencanaan, Penganggaran, dan Pelaksanaan APBN*

Sugiyono. 2015. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Cetakan ke-21. Alfabeta, Bandung.

Peraturan Perundang-undangan:

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2018 tentang APBN tahun 2019.

Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 90 tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga

Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan APBN

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 94/PMK.02/2017 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 195 PMK.02/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206/PMK.02/2018 tentang Tata Cara Revisi DIPA Tahun Anggaran 2019

Peraturan Menteri Keuangan No 262/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-4/PB/2019 tentang Petunjuk Revisi DIPA yang Menjadi Kewenangan Direktorat Jenderal Perbendaharaan pada Tahun 2019

Direktorat Jenderal Anggaran. 2016.

SERI: Transformasi Kelembagaan DJA

Reviu Pelaksanaan Anggaran Kantor Wilayah DJPB Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2019

Sumber Lainnya:

Hafidz, M Iqbal. 2017. *Pengaruh Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja dan erangka Pengeluaran Jangka Menengah terhadap Capaian Kinerja pada Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan*. <http://scholar.unand.ac.id/30312/>

Herryanto, Hendris (2012). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah KPPN Jakarta*.

**FAKTOR-FAKTOR MEMENGARUHI KESUKSESAN *E-LEARNING*
CROSS FUNCTION PENGELOLA KEUANGAN NEGARA TAHUN
2019 DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN**

Oleh:

Pengkaji I : Haris Premadi
Widyaiswara Ahli Madya, Pusdiklat Anggaran dan
Perbendaharaan

Pengkaji II : Budi Sudarso
Widyaiswara Ahli Muda, Pusdiklat Anggaran dan
Perbendaharaan

**FAKTOR-FAKTOR MEMENGARUHI KESUKSESAN
E-LEARNING CROSS FUNCTION PENGELOLA KEUANGAN
NEGARA TAHUN 2019 DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN
KEUANGAN**

Disusun Oleh:

Nama Pengkaji : **Haris Premadi**
NIP : 197002161997031001
Pangkat / Gol : Pembina (IVa)
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

Nama Pengkaji : **Budi Sudarso**
NIP : 196904191989121001
Pangkat / Gol : Penata (IIIc)
Jabatan : Widyaiswara Ahli Muda



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
BOGOR
2020**

Faktor-Faktor Memengaruhi Kesuksesan *E-Learning Cross Function* Pengelola Keuangan Negara Tahun 2019 Di Lingkungan Kementerian Keuangan

Abstrak

Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan program *e-learning cross function* pengelola keuangan negara yang telah dilakukan di lingkungan Kemenkeu pada tahun 2019, sehingga diperoleh manfaat program diklat dengan menggunakan *e-learning* sebagai media belajar mengajar dan perubahan pola belajar mengajar berbasis teknologi *internet*.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *causal explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Jenis sumber data digunakan adalah data primer dengan metode survei. Populasi penelitian ini adalah pegawai yang telah mengikuti *e-learning cross function* pengelola keuangan negara dan sudah dinyatakan lulus mengikuti *e-learning*. Teknik analisis statistika menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Dengan mengacu pada model DeLone dan McLean terbaru, yakni *The Update D&M IS Success Model* yang menggunakan dimensi-dimensi yakni: Kualitas Sistem, Kualitas Informasi, Penggunaan Sistem, Kepuasan Pengguna dan Kesuksesan *E-learning*, dapat disimpulkan bahwa hampir semua variabel menghasilkan signifikan dan positif yang berarti saling memengaruhi antar variabel, kecuali Penggunaan Sistem terhadap Kesuksesan *E-learning* memperoleh hasil signifikan dan negatif, sehingga dapat diinterpretasikan peningkatan variabel Penggunaan Sistem tidak akan mampu meningkatkan Kesuksesan *E-learning*.

Kata-kata kunci: *e-learning*, kesuksesan, *cross function* pengelola keuangan negara

Factors Affecting the Success of E-Learning Cross Function Manager of State Finances in 2019 within the Ministry of Finance

Abstract

Analyzing the factors that influence the success of the e-learning cross function program manager of state finances that have been carried out within the Ministry of Finance in 2019, so that the benefits of the training program using e-learning as a medium for teaching and learning and changes in teaching and learning patterns based on internet technology can be obtained.

This type of research used is a causal explanatory research with a quantitative approach. The type of data source used is primary data with a survey method. The population of this study is employees who have participated in the e-learning cross function manager of state finances and have passed e-learning. Statistical analysis techniques use Structural Equation Modeling.

By referring to the latest DeLone and McLean models, which uses dimensions namely: System Quality, Information Quality, System Usage, User Satisfaction and E-learning Success, it can be concluded that almost all variables produce significant and positive results. which means that each variable influences each other, except the Use of the System to the Success of E-learning obtains significant and negative results, so it can be interpreted that the increase in the System Use variable will not be able to increase the success of E-learning.

Key words: e-learning, success, cross function manager of state finances

A. PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu dan teknologi terutama Teknologi Informasi (TI) berkembang sangat cepat. Pesatnya perkembangan teknologi ini berdampak pada perubahan sosial budaya. Seiring dengan perkembangan TI yang semakin pesat, kebutuhan akan suatu konsep dan mekanisme proses belajar mengajar berbasis TI menjadi tidak terelakan lagi. Salah satu bentuknya dengan pemanfaatan teknologi informasi dalam pendidikan dan pelatihan (diklat) yakni dengan lahirnya konsep *e-learning*.

E-learning adalah sebuah proses pembelajaran yang berbasis elektronik. Konsep *e-learning* ini membawa pengaruh terjadinya proses transformasi diklat konvensional ke dalam bentuk digital baik secara isi materi (*contents*) dan sistemnya. Saat ini konsep *e-learning* sudah banyak diterima oleh masyarakat dunia, terbukti dengan maraknya implementasi *e-learning* di lembaga pendidikan seperti: sekolah, *training*, dan perguruan tinggi.

Menurut penelitian Ign. Wagimin, Patni Ninghardjanti, dan Kristiani (2014) mengenai model kesuksesan pembelajaran dengan *e-learning* di perguruan tinggi menemukan kesuksesan pelaksanaan *e-learning* di perguruan sangat dipengaruhi oleh persepsi kepuasan pengguna dan persepsi penggunaan sistem *e-learning*. *E-Learning* merupakan suatu jenis belajar mengajar yang menyampaikan bahan ajar ke peserta didik dengan menggunakan media Internet, intranet atau media jaringan komputer lain (Hartley, 2001). Menurut Comerchero dalam *e-Learning Concepts and Techniques* (Bloomsburg, 2006) mendefinisikan bahwa *e-learning* adalah sarana pendidikan yang mencakup motivasi diri sendiri, komunikasi, efisiensi dan teknologi. Karena ada keterbatasan dalam interaksi sosial, peserta harus menjaga diri mereka tetap termotivasi. *e-learning* efisien karena mengeliminasi jarak dan arus pulang-pergi. Jarak dieliminasi karena isi dari *e-learning* didesain dengan media yang dapat diakses dari terminal komputer yang memiliki peralatan yang sesuai dan sarana teknologi lainnya yang dapat mengakses jaringan atau Internet.

E-learning yang dikelola dengan baik akan memberikan manfaat bagi organisasi, yaitu membuat proses operasional organisasi menjadi lebih cepat, akurat, dan terintegrasi. Selain itu, *e-learning* bisa mendukung dalam pencapaian strategi organisasi, sehingga organisasi bisa kompetitif dalam persaingan. Daya tarik *e-learning* selain pada tampilan, kemudahan dipergunakan (*user friendly*), kemampuan interaksi, bahasa, kelengkapan program juga kemampuannya dalam mempertahankan motivasi.

Menurut Effendi dan Hartono (2005) keuntungan penggunaan *e-learning* antara lain: (1) mengurangi biaya pelatihan, (2) Fleksibilitas waktu, (3) Fleksibilitas tempat, (4) Fleksibilitas kecepatan pembelajaran, (5) Standarisasi pengajaran, (6) Efektivitas pengajaran, (7) Kecepatan distribusi, dan (8) Ketersediaan *on-Demand* dan otomatisasi proses administrasi. Sedangkan keterbatasan menggunakan *e-learning* menurut Effendi dan Hartono (2005) antara lain: (1) Menuntut budaya *self learning*, (2) Investasi, (3) Teknologi, (4) Infrastruktur, dan (5) Materi.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan (Pusdiklat AP) pada tahun 2019 mendapatkan tugas dari Menteri Keuangan untuk dapat melaksanakan *e-learning cross function* pengelola keuangan negara yang diikuti oleh seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan (Kemenkeu). *E-learning cross function* pengelola keuangan negara merupakan pelatihan lintas fungsional yang melibatkan peserta dari seluruh pegawai, agar dapat memahami aktivitas kerja diseluruh Unit Organisasi yang ada dalam lingkup Kementerian Keuangan.

Jumlah seluruh pegawai Kemenkeu saat ini sebanyak 79.539 orang, yang tentunya apabila pelatihan ini dijalankan dengan bentuk pembelajaran konvensional (tatap muka), maka biaya yang diperlukan sangat besar. Berdasarkan tugas *mandatory* (keharusan) agar kegiatan pelatihan tetap dilaksanakan maka Pusdiklat AP menetapkan program diklat *Cross Function* dalam bentuk *E-learning*. Hal ini tidak terlepas karena melihat kelebihan pelatihan menggunakan *E-learning*.

Dalam pelaksanaan program ini, Pusdiklat AP tetap mengikuti Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan nomor PER-2/PP/2019 tentang pedoman *e-learning* di lingkungan Kementerian Keuangan, yang mengatur prosedur kegiatan *e-learning* tersebut. Program *e-learning cross function* pengelola keuangan negara telah dilaksanakan pada tahun 2019 sebanyak 5 (lima) angkatan dan terdiri dari jumlah peserta dari lingkungan Kemenkeu yang terdiri dari jumlah target peserta, jumlah peserta yang mendaftar dan jumlah yang dinyatakan lulus mengikuti *e-learning cross function* pengelola keuangan negara, dengan rincian dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1: Peserta *E-Learning Cross Function* Pengelola Keuangan Negara Tahun 2019

Angkatan	Waktu Pelaksanaan	Jumlah Target Peserta	Jumlah peserta mendaftar	Jumlah peserta lulus
I	18 – 23 November 2019	3.823	3.767	3.572
II	25 – 30 November 2019	3.844	3.826	3.614
III	2 – 7 Desember 2019	3.852	3.875	3.708
IV	9 – 14 Desember 2019	3.738	3.785	3.645
V	16 – 21 Desember 2019	3.811	3.686	3.582
Total		19.068	18.939	18.121

Sumber: diolah dari arsip pada Pusdiklat AP

Kegiatan *e-learning cross function* pengelola keuangan negara di lingkungan Kemenkeu akan diselenggarakan 21 angkatan, tetapi untuk tahun 2019 dilaksanakan hanya 5 angkatan dan 16 angkatan dilaksanakan pada tahun 2020. Proses pendaftaran peserta setiap angkatan dengan cara peserta mendaftarkan diri secara *online* untuk kesiapan menjadi peserta *e-learning cross function* pengelola keuangan negara. Dampak dari kebebasan pendaftaran peserta pada 5 angkatan tersebut maka terjadi penurunan peserta yang mendaftar dari target peserta 19.068 orang menjadi 18.939 orang.

Peserta yang mengikuti *e-learning cross function* pengelola keuangan negara melaksanakan program diklat selama 5 hari diakhiri dengan ujian atau *test sumatif*. Hasil *Test sumatif* dinyatakan lulus apabila diperoleh nilai

minimal 60, namun bila belum mencapai nilai minimal 60, peserta dapat mengikuti kembali ujian. Berdasarkan hasil akhir yang diperoleh dalam 5 angkatan terdapat 18.939 orang yang terdaftar yang dinyatakan lulus hanya 18.121 orang, sedangkan 818 orang yang belum dinyatakan lulus *e-learning cross function* pengelola keuangan negara karena menunda kegiatan pada tahun 2020. Peserta yang dinyatakan lulus *e-learning cross function* pengelola keuangan negara diperoleh data nilai seperti dalam Tabel 2.

Tabel 2: Perolehan Nilai Ujian Peserta *E-Learning Cross Function*

Angkatan	Jml Peserta dgn nilai 60	Jml Peserta dgn nilai 100	Nilai rata-rata dari seluruh peserta yg lulus
I	3	601	91,4771
II	0	452	91,3849
III	4	454	91,5355
IV	1	444	89,8374
V	1	415	91,3128
Jumlah	9	3.366	91,1095

Sumber: diolah dari arsip pada Pusdiklat AP

Penggunaan jaringan internet oleh Kemenkeu telah dimanfaatkan oleh seluruh pegawai Kemenkeu dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Bahkan dalam pengembangan teknologi di beberapa program aplikasi yang ada di Kemenkeu terus dikembangkan, sehingga proses belajar dan mengajar dalam kegiatan perdiklatan juga mengalami perubahan yang semula berbasis klasikal berubah menjadi berbasis *e-learning*, yakni dengan memanfaatkan jaringan *internet* dan perkembangan teknologi.

Berdasarkan data tingkat kelulusan peserta *e-learning cross function* pengelola keuangan negara diperoleh peserta yang mendapat nilai 60 hanya 9 orang peserta, dan yang mendapat nilai 100 terdapat 3.366 orang peserta. Nilai rata-rata dari 5 angkatan tersebut diperoleh nilai 91,1095. Hal ini menunjukkan bahwa nilai ujian dengan menggunakan secara *e-learning* pada *e-learning cross function* pengelola keuangan negara memiliki kesuksesan tingkat kelulusan peserta diatas nilai rata-rata yang selama ini apabila diklat dilaksanakan secara klasikal.

Selain tingkat kelulusan peserta yang cukup tinggi, *e-learning cross function* pengelola keuangan negara juga merubah kebiasaan bahwa yang selama ini diklat yang dilakukan dengan klasikal, berubah menjadi diklat basis IT (jarak jauh). Dan biaya yang dikeluarkan dalam proses *e-learning cross function* pengelola keuangan negara tidak begitu besar, ditandai antara lain dengan berkurang biaya transportasi peserta dari seluruh Indonesia yang apabila dilakukan dengan klasikal.

Kesuksesan *e-learning cross function* pengelola keuangan negara memberikan pengaruh bahwa metode pelajaran menggunakan basis IT dapat mencapai hasil dari tujuan pelatihan melebihi apabila diklat dilaksanakan secara klasikal.

Berdasarkan masalah yang ada, dapat dijadikan titik tolak pada pembahasan dalam penulisan kajian akademis ini. Kesuksesan *e-learning* dalam beberapa hal banyak faktor-faktor yang menyebabkan atau

memengaruhi hal tersebut baik secara teori maupun secara empiris. Adapun perumusan masalah berdasarkan hasil secara teori dan empiris, maka dalam kajian akademis ini adalah “Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kesuksesan *e-learning cross function* pengelola keuangan negara tahun 2019 di lingkungan Kemenkeu? “.

Batasan ruang lingkup yang akan dilakukan kajian akademis yakni kesuksesan kegiatan *e-learning cross function* pengelola keuangan negara pada tahun 2019 di lingkungan Kemenkeu, dengan mengambil data secara *quesioner* pada peserta yang berasal dari kantor pusat di Jakarta serta telah mengikuti *e-learning cross function* pengelola keuangan negara dan dinyatakan lulus *e-learning* tersebut.

Tujuan kajian akademis yakni menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan kesuksesan program *e-learning cross function* pengelola keuangan negara yang telah dilakukan di lingkungan Kemenkeu pada tahun 2019.

Dengan adanya kajian akademis ini akan diperoleh manfaat antara lain:

1. Bagi ilmu pengetahuan akan diketahui faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan program diklat dengan menggunakan *e-learning* sebagai media belajar mengajar.
2. Bagi organisasi khususnya Pusdiklat AP akan terus menerus mengembangkan program belajar mengajar dengan menggunakan metode *e-learning*, terlebih lagi dengan merubah pola belajar mengajar dari klasikal ke arah basis teknologi *internet*.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Effendi dan Zhuang (2005) pada dasarnya, *e-learning* mempunyai dua tipe, yaitu:

1. *Synchronous* yang berarti “pada waktu yang sama”. *Synchronous training* adalah tipe pelatihan, di mana proses pembelajaran terjadi pada saat yang sama ketika pengajar sedang mengajar dan peserta didik sedang belajar. Hal tersebut memungkinkannya interaksi langsung antara pengajar dan peserta, baik melalui *internet* maupun *intranet*. Pelatihan *e-learning synchronous* lebih banyak digunakan seminar atau konferensi yang pesertanya berasal dari beberapa negara. Penggunaan tersebut sering pula dinamakan *web conference* atau *webinar* (*web seminar*) dan sering digunakan kelas atau kuliah universitas *online*. *Synchronous training* sifatnya mirip pelatihan di ruang kelas. Namun kelasnya bersifat maya (*virtual*) dan peserta tersebar di seluruh dunia dan berhubung melalui *internet*. Oleh karena itu, *synchronous training* sering pula dinamakan *virtual classroom*.
2. *Asynchronous* berarti “tidak pada waktu yang bersamaan”. Pelatihan ini lebih memberikan keuntungan lebih bagi peserta pelatihan karena dapat mengakses pelatihan kapanpun dan dimanapun. Pelatihan berupa paket pelajaran yang dapat dijalankan di komputer manapun dan tidak melibatkan interaksi dengan pengajar atau pelajar lain. Paket pelajaran berbentuk bacaan dengan animasi, simulasi, permainan edukatif, maupun latihan atau tes dengan jawabannya.

Akan tetapi, ada pelatihan *asynchronous training* yang dipimpin, di mana pengajar memberikan materi pelajaran lewat *internet* dan peserta pelatihan mengakses materi pada waktu yang berlainan. Pengajar dapat pula memberikan tugas atau latihan dan peserta mengumpulkan tugas lewat *email*. Peserta dapat berdiskusi atau berkomentar dan bertanya melalui *bulletin board*.

Menurut Siahaan (2004), setidaknya ada 3 (tiga) fungsi pembelajaran elektronik terhadap kegiatan pembelajaran di dalam kelas (*classroom instruction*):

1. *Suplemen* (tambahan), apabila peserta didik mempunyai kebebasan memilih, apakah akan memanfaatkan materi pembelajaran elektronik atau tidak. Dalam hal ini tidak ada kewajiban/keharusan bagi peserta didik untuk mengakses materi pembelajaran elektronik.
2. *Komplemen* (pelengkap), apabila materi pembelajaran elektronik diprogramkan untuk melengkapi materi pembelajaran yang diterima peserta didik di dalam kelas. Sebagai komplemen berarti materi pembelajaran elektronik diprogramkan untuk melengkapi materi pengayaan atau *remedial*.
3. *Substitusi* (pengganti), apabila *e-learning* dilakukan sebagai pengganti kegiatan belajar, misalnya dengan menggunakan model-model kegiatan pembelajaran. Ada 3 (tiga) alternatif model yang dapat dipilih, yakni:
 - a. sepenuhnya secara tatap muka (*konvensional*),
 - b. sebagian secara tatap muka dan sebagian lagi melalui *internet*,
 - c. sepenuhnya melalui *internet*.

Kualitas Sistem menurut Jogiyanto (2007) yakni digunakan untuk mengukur kualitas sistem teknologi itu sendiri. Sedangkan pendapat lain yang mengungkapkan hal yang sama yakni Chen (2010) bahwa kualitas sistem merupakan suatu ukuran pengolahan sistem informasi itu sendiri.

Menurut Anita (2009) yang menggunakan model DeLone and McLean mengenai kesuksesan *e-learning* mengemukakan bahwa kualitas sistem dalam penelitian tentang *e-learning* ini dapat diukur dengan indikator-indikator antara lain: a) Sistem *e-learning* memberikan ketersediaan tinggi, b) Sistem *e-learning* mudah digunakan, c) Sistem *e-learning* ramah pengguna, d) Sistem *e-learning* menyediakan fitur interaktif antara pengguna dan sistem, e) Sistem *e-learning* menyediakan presentasi informasi yang dipersonalisasi, f) Sistem *e-learning* menyediakan fitur menarik untuk menarik pengguna, g) Sistem *e-learning* memberikan kecepatan tinggi dalam mengakses informasi.

Kualitas Informasi menurut Jogiyanto (2007) mengemukakan bahwa kualitas informasi mengukur kualitas keluaran dari sistem informasi. Sedangkan menurut Ong (2009) bahwa kualitas informasi dapat diartikan pengukuran kualitas konten dari sistem informasi.

Menurut Anita (2009) yang menggunakan model DeLone and McLean mengenai kesuksesan *e-learning* mengemukakan bahwa kualitas informasi dalam penelitian tentang *e-learning* ini dapat diukur dengan indikator-indikator antara lain: a) Sistem *e-learning* memberikan informasi yang persis dibutuhkan pegawai, b) *e-learning* menyediakan informasi yang dibutuhkan pada waktunya, c) Sistem *e-learning* memberikan informasi yang relevan

dengan pekerjaan pegawai, d) Sistem *e-learning* memberikan informasi yang cukup, e) Sistem *e-learning* memberikan informasi yang mudah dimengerti pegawai, f) Sistem *e-learning* menyediakan informasi terkini.

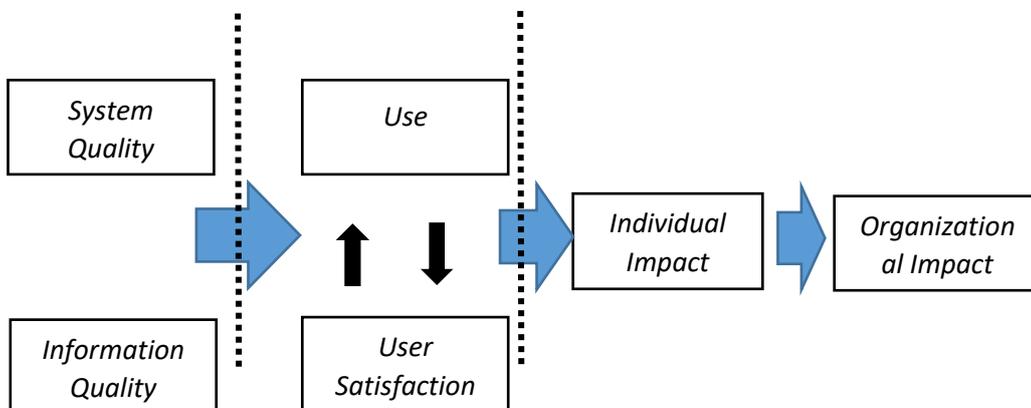
Menurut Anita (2009) yang menggunakan model DeLone and McLean mengenai kesuksesan *e-learning* mengemukakan bahwa penggunaan sistem dalam penelitian tentang *e-learning* ini dapat diukur dengan indikator-indikator antara lain: a) Frekuensi penggunaan dengan sistem *e-learning* sangat tinggi, b) Penggunaan sistem *e-learning* bersifat sukarela, c) Ketergantungan pada sistem *e-learning*.

Menurut Tjiptono (2012), kepuasan pengguna merupakan situasi yang ditunjukkan oleh pengguna ketika menyadari bahwa kebutuhan dan keinginannya sesuai dengan yang diharapkan serta terpenuhi secara baik.

Menurut Anita (2009) Kepuasan pengguna dalam penelitian tentang *e-learning* ini dapat diukur dengan indikator-indikator antara lain: a) Sebagian besar pengguna membawa sikap atau evaluasi positif terhadap fungsi sistem *e-learning*, b) Berpikir bahwa utilitas yang dirasakan tentang sistem *e-learning* tinggi, c) Pengguna puas dengan sistem *e-learning*.

Model kesuksesan DeLone dan McLean melakukan pengukuran kesuksesan sistem informasi melalui proses dan hubungan kausal dari dimensi yang ada dalam model. Pengukuran melalui proses dilakukan karena sistem terdiri dari beberapa proses, yaitu proses yang satu akan mengikuti proses yang lainnya. Proses ini menunjukkan bahwa sistem informasi disusun dengan banyak fitur dan fitur ini memperlihatkan beberapa tingkat kualitas sistem dan kualitas informasinya. Fitur-fitur kemudian digunakan oleh pengguna yang menggunakan sistem tersebut. Penggunaan sistem informasi selanjutnya mempunyai dampak (*influence*) terhadap pengguna individual dalam melakukan pekerjaannya. Dampak individu ini pada gilirannya secara kolektif akan berakibat pada dampak organisasional. Semakin tinggi kualitas sistem diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pengguna dan penggunaan sistem juga semakin tinggi, dan gilirannya akan berpengaruh secara positif terhadap produktivitas individual. Produktivitas individual yang meningkat akan mendorong produktivitas organisasional.

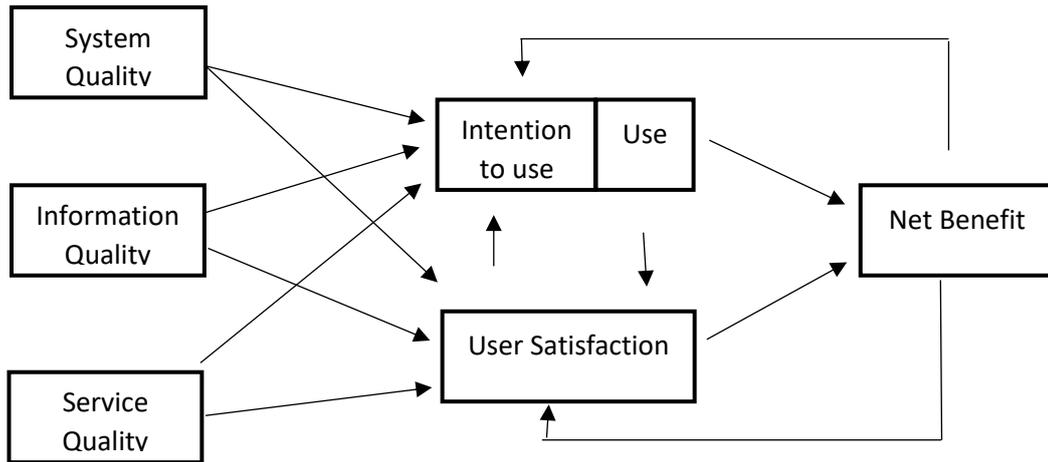
Teori tentang kesuksesan sistem informasi yang dikenal dengan D&M *Information System Succses Model* (Delon & McLean, 2003) dikemukakan oleh Delone dan McLean pada tahun 1992, seperti Gambar 1.



Gambar 1: Model kesuksesan sistem Informasi D&M (1992)

Berdasarkan Gambar 1 dapat dijelaskan bahwa hubungan antara kualitas sistem (*system quality*) dan kualitas informasi (*information quality*) secara independen memengaruhi baik elemen penggunaan (*use*) dan kepuasan pengguna (*user satisfaction*) memengaruhi dampak individu (*individual impact*) dan selanjutnya memengaruhi dampak organisasi (*organizational impact*).

Pada tahun 2003 DeLone dan McLean mengembangkan kembali serta memperbaharui kembali model kesuksesan yang dipublikasikan tahun 1992. Model tersebut ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2: Model kesuksesan Sistem Informasi D&M (2003)

Pada model D&M diatas terdapat 6 (enam) variabel yaitu:

1. Kualitas sistem (*System Quality*) yang berguna untuk mengukur/menilai teknologi informasi dari sisi kualitas sistemnya.
2. Kualitas Informasi (*Information Quality*) yang berguna untuk mengukur/menilai kualitas output/hasil dari sistem informasi.
3. Kualitas layanan (*Service Quality*) yaitu pelayanan yang diberikan oleh pengembang/pengelola sistem informasi.
4. Pengguna (*Use*) yaitu penggunaan sistem oleh penerima/pemakai dan minat memakai (*intention to use*) sebagai alternatif dari penggunaan.
5. Kepuasan pengguna (*user satisfaction*) yaitu tanggapan pengguna terhadap penggunaan sistem informasi.
6. Manfaat bersih (*Net Benefit*) yaitu dampak informasi atas perilaku pemakai dan pengaruh informasi atas kinerja organisasi untuk membantu meningkatkan pengetahuan dan efektivitas komunikasi.

Penelitian-penelitian yang menyangkut faktor-faktor kesuksesan *E-learning* antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan Selly, Sulistiowati & Julianto (2018) mengenai Kesuksesan *Website E-Learning Management System (EMS)* dengan Menggunakan Model Delone dan McLean Pada Cabang Primagama Bumi Citra Fajar (BCF), menyimpulkan bahwa penggunaan sistem berpengaruh positif terhadap kesuksesan website EMS, artinya setiap peningkatan pada penggunaan sistem akan meningkatkan kesuksesan website EMS.

2. Penelitian yang dilakukan Wisudhiawan (2015) mengenai analisis faktor kesuksesan sistem informasi menggunakan model DeLone and Mclean, menyimpulkan bahwa kesuksesan sistem informasi sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, dimana faktor-faktor ini sangat bergantung pada kondisi dan lingkungan, dimana sistem tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor: kualitas informasi, kualitas sistem, dan kebermanfaatan sistem dari sudut pandang pengguna.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Haris, Winarno & Najib (2014) mengenai Model Evaluasi Kesuksesan dan Penerimaan Sistem Informasi *E-Learning* pada Lembaga Diklat Pemerintah. Penggunaan sistem informasi *e-learning* di lingkup pemerintah memiliki karakteristik yang berbeda dengan lingkup perguruan tinggi. Hal ini berkaitan dengan karakteristik organisasi, proses bisnis organisasi, budaya organisasi dan karakteristik pelaku organisasi yang berbeda antara lingkup pemerintah dan lingkup perguruan tinggi. Perbedaan tersebut membutuhkan model evaluasi yang disesuaikan dengan karakteristik lembaga diklat pemerintah, sehingga dapat menggambarkan kesuksesan dan penerimaan pengguna terhadap sistem informasi *e-learning*.
4. Menurut penelitian Pangondian, Santosa dan Nugroho (2019) mengenai faktor yang menentukan keberhasilan dalam pengimplementasian *e-learning* di Indonesia, pemanfaatan dan inovasi memang dibutuhkan dalam pembelajaran *daring* di revolusi industri 4.0 yakni: infrastruktur yang memadai, sumber daya manusia tenaga pengajar yang profesional dan kompeten, regulasi, pembelajaran, kualitas sistem dan informasi, dan kualitas lembaga pendidik.

Dari kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu disimpulkan Kesuksesan *e-learning* dapat dipengaruhi oleh banyak faktor penyebabnya antara lain:

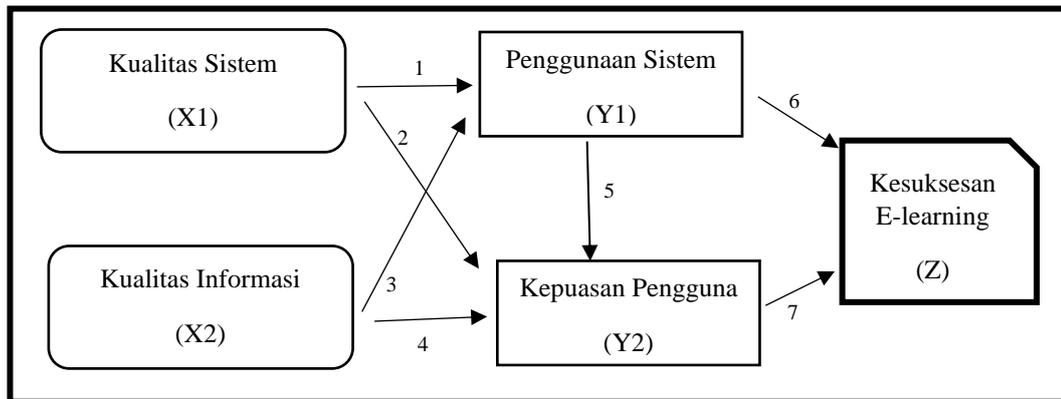
1. peningkatan pada penggunaan sistem akan meningkatkan kesuksesan website EMS,
2. kualitas informasi, kualitas sistem, dan kebermanfaatan sistem dari sudut pandang pengguna,
3. penggunaan sistem informasi *e-learning* di lingkup pemerintah memiliki karakteristik yang berbeda dengan lingkup perguruan tinggi,
4. pembelajaran *daring* di revolusi industri 4.0 dipengaruhi oleh: infrastruktur yang memadai, sumber daya manusia tenaga pengajar yang profesional dan kompeten, regulasi, pembelajaran, kualitas sistem dan informasi, dan kualitas lembaga pendidik.

Pada tahun 2003 DeLone dan McLean mengembangkan serta memperbaharui kembali model kesuksesan yang dipublikasikan tahun 1992 terdapat 6 (enam) variabel yaitu:

1. Kualitas sistem (*System Quality*) yang berguna untuk mengukur/menilai teknologi informasi dari sisi kualitas sistemnya.
2. Kualitas Informasi (*Information Quality*) yang berguna untuk mengukur/menilai kualitas output/hasil dari sistem informasi.
3. Kualitas layanan (*Service Quality*) yaitu pelayanan yang diberikan oleh pengembang/pengelola sistem informasi.

4. Pengguna (*Use*) yaitu penggunaan sistem oleh penerima/pemakai dan minat memakai (*intention to use*) sebagai alternatif dari penggunaan.
5. Kepuasan pengguna (*user satisfaction*) yaitu tanggapan pengguna terhadap penggunaan sistem informasi.
6. Manfaat bersih (*Net Benefit*) yaitu dampak informasi atas perilaku pemakai dan pengaruh informasi atas kinerja organisasi untuk membantu meningkatkan pengetahuan dan efektivitas komunikasi.

Berdasarkan model diatas, penelitian membuat model konseptual dengan menggunakan Model kesuksesan *e-learning* yang diusulkan terdiri dari 2 (dua) dimensi (kualitas sistem dan kualitas informasi) dan 2 (dua) dimensi intervensi (penggunaan sistem dan kepuasan pengguna) dan hasil pengukuran kesuksesan *e-learning* yang efisiensi dan efektivitas.



Gambar 3: Model Konseptual

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris. Berdasarkan uraian permasalahan yang telah dikemukakan diatas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H1: diduga bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kualitas sistem terhadap Penggunaan Sistem *e-learning cross function* pengelola keuangan negara.
2. H2: diduga bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kualitas sistem terhadap kepuasan pengguna *e-learning cross function* pengelola keuangan negara.
3. H3: diduga bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kualitas informasi terhadap kepuasan pengguna *e-learning cross function* pengelola keuangan negara.
4. H4: diduga bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kualitas informasi terhadap kepuasan pengguna system *e-learning cross function* pengelola keuangan negara.
5. H5: diduga bahwa terdapat pengaruh signifikan antara penggunaan sistem terhadap kepuasan pengguna sistem *e-learning cross function* pengelola keuangan negara.

6. H6: diduga bahwa terdapat pengaruh signifikan antara penggunaan sistem terhadap kesuksesan sistem *e-learning cross function* pengelola keuangan negara.
7. H7: diduga bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan pengguna terhadap kesuksesan *e-learning cross function* pengelola keuangan negara.

C. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *causal explanatory* dengan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini menjelaskan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen melalui pengujian hipotesis dan secara umum data yang disajikan dalam bentuk angka-angka dihitung melalui uji statistik. Jenis sumber data digunakan adalah data primer yang didapatkan dengan metode survei. Populasi penelitian ini adalah pegawai yang telah mengikuti *e-learning cross function* pengelola keuangan negara dan sudah dinyatakan lulus mengikuti diklat tersebut dengan jumlah sebanyak 18,121 orang. Oleh karena keterbatasan waktu dan dana serta merupakan lulusan tahun 2019 dalam 5 angkatan *e-learning cross function* pengelola keuangan negara, maka populasi di batasi pada peserta yang bertugas di lingkungan kantor pusat antara lain: Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), Badan Kebijakan Fiskal (BKF), Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Resiko (DJPPR), Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), Inspektorat Jenderal (Irjen) dan Sekretaris Jenderal (Sekjen), dengan jumlah kelulusan sebanyak 5.333 orang.

Jumlah sampel (*size of samples*) ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus Slovin atau Taro Yamane dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 5%, maka jumlah kuesioner/wawancara yang disebar adalah 372 buah. Uji coba (*pretest*) instrumen dilakukan pada sejumlah 30 pegawai berkaitan dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

Definisi operasional variabel Kualitas sistem merupakan suatu ukuran pengolahan sistem informasi itu sendiri, yang diukur menggunakan instrumen penelitian (angket) berdasarkan indikator: a) Ketersediaan sistem, b) Kelengkapan berintegrasi, c) Keandalan sistem, d) Konsisten sistem, e) Kecepatan respon, f) Flexibilitas sistem, dan g) Kemudahan pengguna.

Definisi operasional variabel Kualitas informasi merupakan suatu pengukuran yang berfokus pada keluaran yang diproduksi oleh sistem, serta memberikan nilai bagi pengguna, yang diukur menggunakan instrumen penelitian (angket) berdasarkan indikator: a) Ketepatan waktu, b) Aktualitas, c) Relevansi, d) Keringkasan, dan e) Mudah dipahami.

Definisi operasional variabel Penggunaan sistem adalah kepuasan pengguna terkait dengan respon atau sikap pengguna terhadap interaksi sistem dan penggunaan keluaran sistem sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal, yang diukur menggunakan instrumen penelitian (angket) berdasarkan indikator: a) Waktu menggunakan, b) Pengulangan penggunaan, c) Frekuensi penggunaan, dan d) Lama waktu koneksi

Definisi operasional variabel Kepuasan pengguna adalah situasi yang ditunjukkan oleh pengguna ketika menyadari bahwa kebutuhan dan keinginannya sesuai dengan yang diharapkan serta terpenuhi secara baik, yang diukur menggunakan instrumen penelitian (angket) berdasarkan indikator: a) Penilaian kepuasan pengguna sistem, b) Persyaratan kepuasan penggunaan sistem, c) Kesenangan terhadap kepuasan penggunaan sistem, d) Kesulitan penggunaan sistem, dan e) Kenyamanan penggunaan sistem.

Definisi operasional variabel Kesuksesan *e-learning* adalah proses suatu sistem informasi disusun dengan banyak fitur dengan memperlihatkan beberapa tingkat kualitas sistem dan kualitas informasinya, selanjutnya digunakan oleh pengguna yang menggunakan sistem tersebut sampai mempunyai dampak (*influence*) terhadap pengguna individual dalam melakukan pekerjaannya dan juga berdampak pada organisasional, yang diukur menggunakan instrumen penelitian (angket) berdasarkan indikator: a) Manfaat, b) Peningkatan pengetahuan, c) Menumbuhkan kreatifitas, d) Kemampuan memecahkan masalah, e) Meningkatkan partisipasi, dan e) Tercapainya sharing pengetahuan.

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur kesuksesan *e-learning cross function* pengelola keuangan negara mengacu pada model DeLone dan McLean yang terbaru, yakni *The Update D&M IS Success Model*. Dimensi-dimensi tersebut antara lain: kualitas system (X1), kualitas informasi (X2), Penggunaan Sistem (Y1), Kepuasan Pengguna (Y2) dan Kesuksesan *e-learning* (Z), ditampilkan dalam Tabel 4.

Tabel 4: Variabel dan indikator penelitian

Variabel	Indikator
Kualitas Sistem (X1)	X1.1 = Ketersediaan system X1.2 = Kelengkapan berintegrasi X1.3 = Keandalan system X1.4 = Konsistensi system X1.5 = Kecepatan respon X1.6 = Flexibilitas system X1.7 = Kemudahan Pengguna
Kualitas Informasi (X2)	X2.1 = Ketepatan waktu X2.2 = Aktualitas X2.3 = Relevansi X2.4 = Keringkasan X2.5 = Mudah dipahami
Penggunaan Sistem (Y1)	Y1.1 = Waktu menggunakan Y1.2 = Pengulangan penggunaan Y1.3 = Frekuensi penggunaan Y1.4 = Lama waktu koneksi
Kepuasan Pengguna (Y2)	Y2.1 = Penilaian kepuasan pengguna system Y2.2 = Persyaratan kepuasan penggunaan system

Variabel	Indikator
	Y2.3 = Kesenangan terhadap kepuasan penggunaan system Y2.4 = Kesulitan penggunaan system Y2.5 = Kenyamanan penggunaan system
Kesuksesan <i>e-learning</i> (Z)	Z.1 = Manfaat Z.2 = Peningkatan pengetahuan Z.3 = Menumbuhkan kreatifitas Z.4 = Kemampuan memecahkan masalah Z.5 = Meningkatkan partisipasi Z.6 = Tercapainya <i>sharing</i> pengetahuan

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang dibuat dengan menggunakan *closed questions*, sehingga responden dapat dengan mudah menjawab kuesioner dan data dari kuesioner tersebut dengan cepat dapat dianalisis secara statistik. Kuesioner ini dibuat dengan menggunakan skala *likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi pegawai tentang diklat *e-learning cross function* yang telah dilaksanakan pada tahun 2019.

Penelitian ini menggunakan metode statistik deskriptif, yakni metode yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Teknik analisis statistika yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian (*component based*) yang populer dengan *Partial Least Square* (PLS) yang tidak membutuhkan banyak asumsi. PLS merupakan model persamaan struktur berbasis *variance* mampu menggambarkan variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur menggunakan indikator-indikator.

Partial least square adalah suatu teknik statistik *multivariat* yang bisa untuk menangani banyak variabel respon serta variabel *eksplanatori* sekaligus. Analisis ini merupakan alternatif yang baik untuk metode analisis regresi berganda dan regresi komponen utama, karena metode ini bersifat lebih *robust* atau kebal. *Robust* artinya parameter model tidak banyak berubah ketika sampel baru diambil dari total populasi (Geladi dan Kowalski, 1986).

Partial Least Square suatu teknik prediktif yang bisa menangani banyak variabel independen, bahkan sekalipun terjadi *multikolinieritas* diantara variabel-variabel tersebut (Ramzan dan Khan, 2010). Menurut Wold, PLS adalah metode analisis yang *powerfull* sebab tidak didasarkan pada banyak asumsi atau syarat, seperti uji *normalitas* dan *multikolinearitas*. Metode tersebut mempunyai keunggulan tersendiri yakni data tidaklah harus berdistribusi normal *multivariate*. Bahkan indikator dengan skala data kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan. Keunggulan lainnya adalah ukuran sampel yang tidak harus besar.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua

mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut: a) Menghasilkan *weight estimate*, b) Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan c) Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (*konstanta*).

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan pada tahapan analisa SEM-PLS dengan SMART-PLS 2.0 yakni:

1. Analisa *outer model*

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid dan reliabel*). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator:

- a. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0.7 dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup.
- b. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted (AVE)*.
- c. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki *reliabilitas* yang tinggi.
- d. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$.

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada *outer model* untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif yaitu:

- a. *Significance of weights*. Nilai *weight* indikator formatif dengan konstraknya harus signifikan.

- b. *Multicollinearity*. Uji *multicollinearity* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami *multicollinearity* dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi *multicollinearity*.

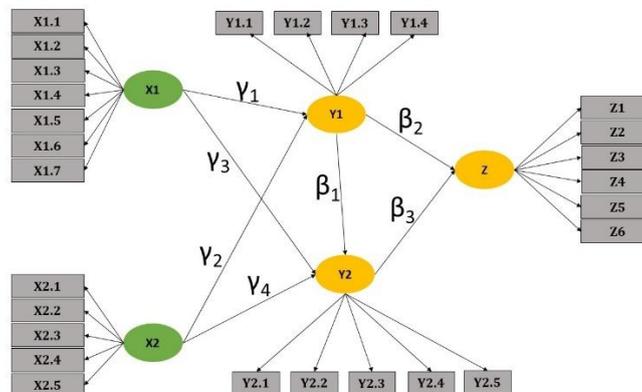
2. Analisa inner model

Analisa *Inner model* biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa *inner model* dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk *dependen*, *Stone-Geisser Qsquare test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasian *inner model* dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel *laten dependen*. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh *variabel laten independen* tertentu terhadap variabel laten *dependen* apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai *R-square*, pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square prediktif relevansi* untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai *observasi* dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

3. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$.

4. Model Struktural



Gambar 4: Model Struktural

D. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sebelum kuesioner disebar pada responden maka dilakukan uji Validitas dan Reliabilitas Variabel terhadap 30 orang yang telah mengikuti *e-learning cross function* pengelola keuangan negara tahun 2019. Adapun hasil uji *validitas* dan *reliabilitas variabel* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5: Hasil Uji *Validitas* dan *Reliabilitas Variabel*

Variabel	Validitas		Reliabilitas		Suatu instrumen dinyatakan reliabel, jika Cronbach's Alpha \geq 0,70
	Jumlah butir sebelum Uji Coba	Jumlah butir sebelum Uji Coba	nilai koefisien Alpha	Reliabel	
Kualitas Sistem	14	14	0,858	Reliabel	
Kualitas Informasi	10	10	0,934	Reliabel	
Penggunaan system	8	6	1,010	Reliabel	
Kepuasan Penggunaan	10	10	0,937	Reliabel	
Kesuksesan <i>e_learning</i>	12	12	0,970	Reliabel	
Jumlah	54	52			

Sebelum dilakukan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian (*component based*) yang populer dengan *Partial Least Square* (PLS) terlebih dahulu peneliti melakukan analisis deskriptif guna menggambarkan secara deskripsi demografi responden yang terlibat dalam memberikan pernyataan atau pendapatnya melalui kuesioner yang telah dibagikan secara daring dengan menggunakan *google form*. Kuesioner yang dibagikan atau dikirimkan kepada para responden sebanyak 372 responden, setelah dilakukan dengan pendekatan hubungan melalui jalur komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung, akhirnya responden yang mengirimkan dan mengisi kuesioner hanya terdapat 213 responden atau hanya 57% dari target responden yang dijadikan sampel.

Demografi Responden

1. Usia

Tabel 6: Usia responden

Usia	Frekuensi	Persen
< 25 thn	39	18.3%
25 thn - 35 thn	106	49.8%
36 thn - 45 thn	37	17.4%
46 thn - 55 thn	31	14.6%

Terlihat dalam tabel 6 jumlah responden yang terbanyak pada kelompok usia 25 tahun sampai dengan 35 tahun dengan jumlah 106 orang

(49%), dan jumlah responden yang terendah pada kelompok usia 46 tahun sampai dengan 55 tahun dengan jumlah 31 orang (14,6%).

2. Masa Kerja dihitung TMT masuk PNS di Kemenkeu

Tabel 7: Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persen
0 thn - 5 thn	72	33.8%
6 thn - 10 thn	54	25.4%
11 thn - 15 thn	33	15.5%
16 thn - 20 thn	20	9.4%
> 20 thn	34	16.0%

Masa kerja responden dihitung sejak Terhitung Mulai Tanggal (TMT) masuk bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Kemenkeu yang terbanyak adalah kelompok masa kerja 0 tahun sampai dengan 5 tahun dengan jumlah responden sebanyak 72 orang (33,8%) dan untuk kelompok masa kerja paling sedikit pada usia 16 tahun sampai dengan 20 tahun dengan jumlah responden 20 orang (9,4%).

3. Jenis Kelamin

Tabel 8: Jenis kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
Pria	158	74.2%
Wanita	55	25.8%

Berdasarkan data jenis kelamin memberikan gambaran bahwa responden dengan jenis kelamin pria lebih dominan dengan jumlah 158 orang (74,2%) dibanding dengan jumlah wanita sebanyak 55 orang (25,8%). Hal ini dapat memberikan gambaran bahwa jumlah pegawai di lingkungan Kemenkeu masih lebih banyak pria dibandingkan dengan jumlah wanita.

4. Unit Organisasi

Tabel 9: Asal Unit Organisasi Responden

Unit Organisasi	Frekuensi	Persen
BKF	14	6.6%
DJA	22	10.3%
DJPK	31	14.6%
DJPPR	23	10.8%
Itjen	34	16.0%
Setjen	89	41.8%

Berdasarkan dari Tabel 9 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berasal dari Sekretariat Jenderal (Setjen) dengan jumlah 89 orang (41,8%) sedangkan dengan jumlah paling sedikit responden yang berasal dari Badan Kebijakan Fiskal (BKF) dengan jumlah 14 orang (6,6%).

5. Pendidikan Terakhir

Tabel 10: Pendidikan Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persen
D I	12	5.6%
D III	64	30.0%
S1/DIV	95	44.6%
S2	38	17.8%
SLTA sederajat	4	1.9%

Berdasarkan latar belakang pendidikan responden dapat diketahui bahwa jumlah pendidikan terakhir S1 atau DIV dengan jumlah 95 orang (44,6%) dan yang paling sedikit latar belakang pendidikan yakni SLTA sederajat dengan jumlah 4 orang (1,9%).

6. Analisa Deskriptif Sebaran Jawaban Responden

Setiap variabel digambarkan oleh skor rata-rata yang diperoleh dengan menggunakan teknik *Weighted Means Scored* (MWS), tertuang dalam kategori seperti Tabel 11.

Tabel 11: Nilai Skor dan Kategori

Skor	Kategori
4,26 – 5,00	Sangat Tinggi
3,51 – 4,25	Tinggi
2,76 – 3,50	Sedang
2,01 – 2,75	Rendah
0,00 – 2,00	Sangat Rendah

a. Sebaran jawaban responden pada Variabel Kualitas Sistem (X1)

Berdasarkan Tabel 12 dapat diketahui nilai skor yang diperoleh pada setiap butir pertanyaan yang disampaikan pada responden memiliki skor yang terendah sebesar 3,97 (kriteria: Tinggi) sampai dengan skor teratas sebesar 4,43 (kriteria: Sangat Tinggi). Dengan demikian dapat diartikan bahwa sebaran jawaban responden pada variabel Kualitas Sistem (X1) dinilai sudah sangat baik.

Tabel 12: Variabel Kualitas Sistem

Pernyataan	Frekuensi					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
Sistem e-learning cross function menyediakan ketersediaan kebutuhan peserta	1	1	5	112	94	4,39
Sistem e-learning cross function menyediakan ketersediaan petunjuk pemakaian	0	0	8	105	100	4,43
Sistem e-learning cross function menyediakan fitur interaktif antara peserta diklat dan sistem	0	7	22	113	71	4,16
Sistem e-learning cross function menyediakan fitur menarik untuk menarik pengguna	0	6	20	121	66	4,16
Sistem e-learning cross function menyediakan presentasi informasi yang mudah dipahami	0	2	6	111	94	4,39
Sistem e-learning cross function menyediakan tahapan proses pemakaian sistem yang terstruktur	0	1	6	121	85	4,36
Sistem e-learning cross function membatasi peserta melanjutkan ke mata pelajaran berikut dengan batas waktu	3	10	11	107	82	4,20
Sistem e-learning cross function membatasi keikutsertaan peserta sesuai dengan jadwal	2	16	32	99	64	3,97
Sistem e-learning cross function memberikan kecepatan tinggi dalam mengakses informasi	1	6	27	123	56	4,07
Sistem e-learning cross function memberikan kemudahan dalam mengakses informasi	0	2	14	122	75	4,27
Sistem e-learning cross function dapat diakses selama 24 jam dalam 1 hari	1	3	12	90	107	4,40
Sistem e-learning cross function dapat diakses berulang-ulang selama masa waktu pelatihan	1	2	11	98	101	4,39
Sistem e-learning cross function mudah digunakan	0	0	10	109	94	4,39
Sistem e-learning cross function ramah pengguna	0	3	9	114	87	4,34

b. Sebaran jawaban responden pada Variabel Kualitas Informasi (X2)

Berdasarkan Tabel 13 dapat diketahui nilai skor yang diperoleh pada setiap butir pertanyaan yang disampaikan pada responden memiliki skor yang

terendah sebesar 4,11 (kriteria: Tinggi) sampai dengan skor teratas sebesar 4,40 (kriteria: Sangat Tinggi). Dengan demikian dapat diartikan bahwa sebaran jawaban responden pada variabel Kualitas Informasi (X2) dinilai sudah sangat baik.

Tabel 13: Variabel Kualitas Informasi

Pernyataan	Frekuensi					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
E-learning cross function menyediakan informasi yang dibutuhkan pada waktunya	1	1	9	130	72	4,27
E-learning cross function menyediakan informasi selalu tepat waktu	0	2	16	128	67	4,22
Sistem e-learning cross function menyediakan informasi terkini	1	1	11	124	76	4,28
Sistem e-learning cross function menyediakan informasi yang nyata	1	0	6	121	85	4,36
Sistem e-learning cross function menjelaskan informasi yang relevan dengan pekerjaan	0	2	10	119	82	4,32
Sistem e-learning cross function menjelaskan informasi yang relevan dengan struktur un	0	0	7	114	92	4,40
Sistem e-learning cross function menyediakan informasi yang persis dibutuhkan peserta	1	2	21	138	51	4,11
Sistem e-learning cross function menjabarkan informasi yang cukup	1	2	7	128	75	4,29
Sistem e-learning cross function menyajikan informasi yang mudah dimengerti	0	2	5	121	85	4,36
Sistem e-learning cross function menyajikan informasi yang mudah dipraktekan/dilakukan	1	1	13	133	65	4,22

c. Sebaran jawaban responden pada Variabel Penggunaan Sistem (Y1)

Berdasarkan Tabel 14 dapat diketahui nilai skor yang diperoleh pada setiap butir pertanyaan yang disampaikan pada responden memiliki skor yang terendah sebesar 3,97 (kriteria: Tinggi) sampai dengan skor teratas sebesar 4,12 (kriteria: Tinggi). Dengan demikian dapat diartikan bahwa sebaran jawaban responden pada variabel Penggunaan Sistem (Y1) dinilai sudah sangat baik.

Tabel 14: Variabel Penggunaan Sistem

Pernyataan	Frekuensi					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
Penggunaan dengan sistem e-learning cross function membutuhkan waktu sangat cepat	1	8	21	129	54	4,07
Pengulangan penggunaan dengan sistem e-learning cross function sangat tinggi	0	7	38	122	46	3,97
Pengulangan penggunaan dengan sistem e-learning cross function sesuai kebutuhan peserta	1	1	28	125	58	4,12
Frekuensi penggunaan dengan sistem e-learning cross function sangat tinggi	0	3	30	121	59	4,11
Penggunaan Sistem e-learning cross function memiliki waktu koneksi yang relatif cepat	2	10	24	121	56	4,03
Sistem e-learning cross function membutuhkan waktu cepat untuk koneksi dengan Database	2	5	25	128	53	4,06

d. Sebaran jawaban responden pada Variabel Kepuasan Pengguna (Y2)

Berdasarkan Tabel 15 dapat diketahui nilai skor yang diperoleh pada setiap butir pertanyaan yang disampaikan pada responden memiliki skor yang terendah sebesar 4,19 (kriteria: Tinggi) sampai dengan skor teratas sebesar 4,28 (kriteria: Sangat Tinggi). Dengan demikian dapat diartikan bahwa sebaran jawaban responden pada variabel Kepuasan Pengguna (Y2) dinilai sudah sangat baik.

Tabel 15: Variabel Kepuasan Pengguna

Pernyataan	Frekuensi					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
Peserta merasakan bahwa fasilitas sistem e-learning cross function cukup tinggi	0	5	11	129	68	4,22
Peserta merasa puas dengan sistem e-learning cross function	1	4	11	118	79	4,27
Peserta merasakan penggunaan sistem e-learning cross function dengan hasil ujian yang sangat puas	1	1	12	134	65	4,23
Peserta termotivasi untuk mengikuti pelatihan diklat e-learning cross function	1	3	18	120	71	4,21
Peserta memberikan sikap atau evaluasi positif terhadap fungsi sistem e-learning cross function	1	3	7	127	75	4,28
Peserta termotivasi terhadap kegiatan mandatory dengan sistem e-learning cross function	1	3	13	133	63	4,19
Peserta tidak merasakan kesulitan penggunaan dengan sistem e-learning cross function	0	0	14	129	70	4,26
Peserta diberikan solusi apabila merasakan kesulitan penggunaan dengan sistem e-learning cross function	1	3	21	118	70	4,19
Peserta merasakan kenyamanan penggunaan dengan sistem e-learning cross function	0	2	14	128	69	4,24
Peserta diberikan kenyamanan penggunaan dengan sistem e-learning cross function	0	3	14	124	72	4,24

e. Sebaran jawaban responden pada Kesuksesan *E-learning* (Z)

Berdasarkan Tabel 15 dapat diketahui nilai skor yang diperoleh pada setiap butir pertanyaan yang disampaikan pada responden memiliki skor yang

terendah sebesar 4,28 (kriteria: Sangat Tinggi) sampai dengan skor teratas sebesar 4,50 (kriteria: Sangat Tinggi). Dengan demikian dapat diartikan bahwa sebaran jawaban responden pada variabel Kesuksesan *E-learning* (Z) dinilai sudah sangat baik.

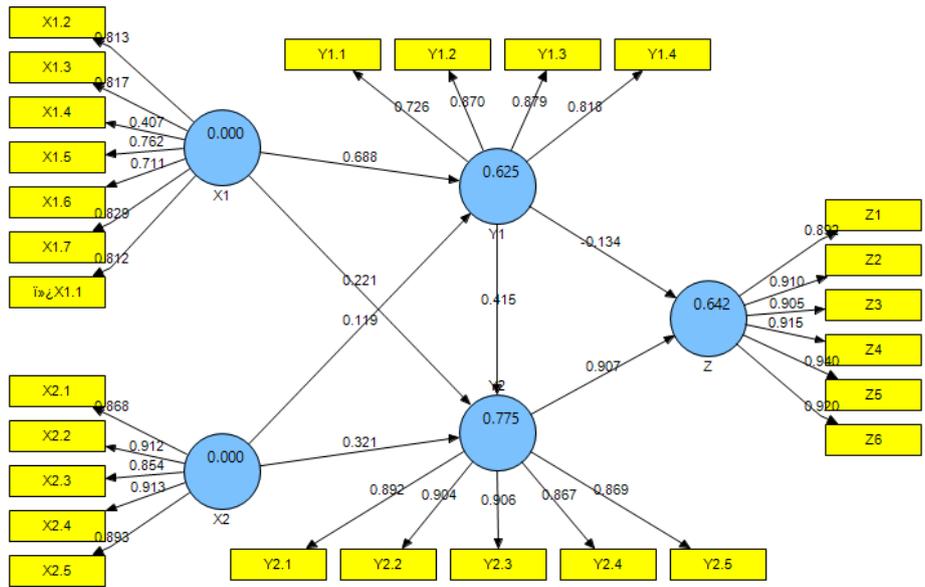
Tabel 16: Kesuksesan *E-learning*

Pernyataan	Frekuensi					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
Manfaat diklat e-learning cross function meningkatkan Pemahaman peserta atas Tugas dan Wewenang Unit Organisasi di lingkungan Kemenkeu	1	1	2	95	114	4,50
Manfaat diklat e-learning cross function bagi organisasi Kemenkeu	1	0	4	99	109	4,48
Sistem e-learning cross function membantu peserta memahami Unit organisasi di Lingkungan Kemenkeu	1	1	3	98	110	4,48
Sistem e-learning cross function membantu peserta dari Kemenkeu memahami pengelolaan APBN	1	1	4	102	105	4,45
Sistem e-learning cross function membantu Kemenkeu menyediakan produk atau layanan yang lebih baik kepada pelanggan	1	2	10	110	90	4,34
Sistem e-learning cross function membantu Kemenkeu menyediakan produk atau layanan baru kepada pelanggan	1	1	13	121	77	4,28
Sistem e-learning cross function memungkinkan Kemenkeu untuk merespons lebih cepat terhadap perubahan	1	2	9	110	91	4,35
Sistem e-learning cross function memberikan ilmu pengetahuan pada peserta dalam memecahkan masalah	0	4	7	113	89	4,35
Sistem e-learning cross function membantu Kemenkeu meningkatkan daya saing atau menciptakan keuntungan strategis	1	2	16	111	83	4,28
Sistem e-learning cross function membantu meningkatkan partisipasi Pengelolaan Keuangan Negara	1	1	6	115	90	4,37
Sistem e-learning cross function membantu Kemenkeu untuk Mengelola APBN dengan cermat	1	2	15	106	89	4,31
Sistem e-learning cross function membantu Kemenkeu mencapai tujuannya	1	1	12	113	86	4,32

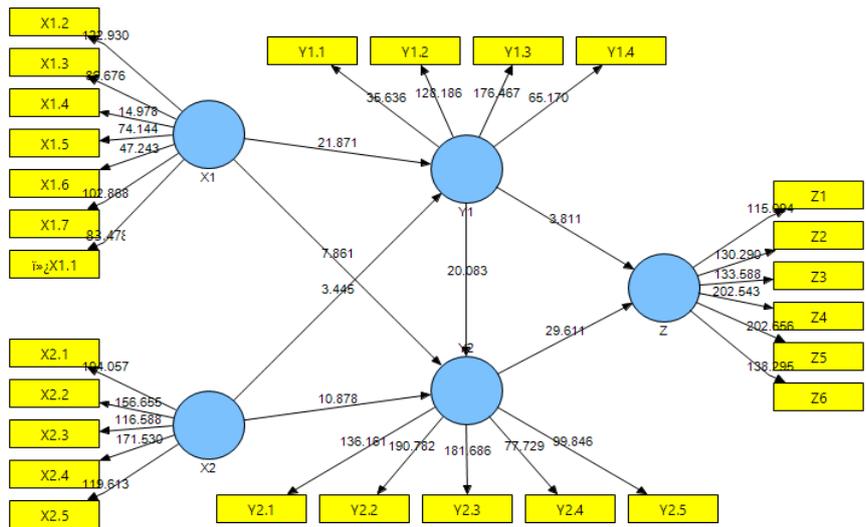
Pembahasan

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur kesuksesan *e-learning cross function* pengelola keuangan negara mengacu pada model DeLone dan McLean yang terbaru, yakni *The Update D&M Is Success Model*. Dimensi-dimensi tersebut antara lain: Kualitas System (X1), Kualitas Informasi (X2), Penggunaan Sistem (Y1), Kepuasan Pengguna (Y2) dan Kesuksesan *E-learning* (Z). Berdasarkan Analisa Deskriptif Sebaran Jawaban Responden, dapat diketahui bahwa butir pertanyaan yang disampaikan pada responden untuk semua indikator pada setiap variabel memiliki skor yang Sangat Tinggi. Dengan demikian data-data hasil sebaran kuesioner dapat diteruskan dalam proses pengujian selanjutnya.

Pada tahap ini dilakukan analisis SEM-PLS dengan menggunakan bantuan perangkat lunak SMART-PLS 2.0. Berikut adalah model *Struktural Equation Modelling* (SEM) dari indikator pada setiap variabel dengan menggunakan *software Smart-PLS 2.0* dari data kuesioner yang didapatkan seperti pada Gambar 5 dan Gambar 6.



Gambar 5: Standardized Loading Factor



Gambar 6: T-hitung

1. Kriteria kualitas (*Quality Criteria*)

Tabel 17: *Quality Criteria*

<i>Variabel</i>	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>R Square</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>
X1	0.56126	0.89631		0.86154
X2	0.78927	0.94927		0.93308
Y1	0.68136	0.89481	0.62544	0.8426
Y2	0.78811	0.94895	0.775	0.93273
Z	0.83477	0.96806	0.64206	0.96038

Hasil *overview* berdasarkan kriteria kualitas menunjukkan seluruh variabel yaitu X1, X2, Y1, Y2 dan Z menghasilkan nilai AVE yang lebih

besar dari 0,50 dan nilai CR yang lebih besar dari 0,70 serta nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari 0,7. Artinya berdasarkan kriteria *AVE*, *CR* dan *Cronbach Alpha* maka dapat disimpulkan bahwa *reliability* model sudah terpenuhi atau sudah baik.

2. Kriteria Validitas (*Validity Criteria*)

Hasil validitas terhadap seluruh indikator dapat dilihat pada Tabel 18 yang menunjukkan nilai *Valid*. Sebuah indikator dikatakan *valid* jika nilai *loading factor* (*Outer loading*) lebih besar dari 0,30 dan memiliki nilai *t*-hitung lebih besar dari *t*-tabel (1,96). Sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator *valid* dalam mengukur variabel latennya.

Tabel 18: *Validity Criteria*

Indikator	<i>Outer Loadings</i>	T Hitung	Keterangan
X1.1	0.812	83.48	Valid
X1.2	0.813	122.93	Valid
X1.3	0.817	86.68	Valid
X1.4	0.407	14.98	Valid
X1.5	0.762	74.14	Valid
X1.6	0.711	47.24	Valid
X1.7	0.829	102.87	Valid
X2.1	0.868	104.06	Valid
X2.2	0.912	156.66	Valid
X2.3	0.854	116.59	Valid
X2.4	0.913	171.53	Valid
X2.5	0.893	119.61	Valid
Y1.1	0.726	35.64	Valid
Y1.2	0.870	128.19	Valid
Y1.3	0.879	176.47	Valid
Y1.4	0.818	65.17	Valid
Y2.1	0.892	136.16	Valid
Y2.2	0.904	190.78	Valid
Y2.3	0.906	181.69	Valid
Y2.4	0.867	77.73	Valid
Y2.5	0.869	99.85	Valid
Z1	0.892	115.09	Valid
Z2	0.910	130.29	Valid
Z3	0.905	133.59	Valid
Z4	0.915	202.54	Valid
Z5	0.940	202.66	Valid
Z6	0.920	138.30	Valid

3. Uji Hipotesis

Tabel 19: Uji Hipotesis

<i>Hipotesis</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics ((O/STERR))</i>
X1 → Y1	0.6876	0.6861	0.0314	0.0314	21.8711
X2 → Y1	0.1188	0.1203	0.0345	0.0345	3.4446
X1 → Y2	0.2212	0.2224	0.0281	0.0281	7.8612
X2 → Y2	0.3206	0.3190	0.0295	0.0295	10.8782
Y1 → Y2	0.4147	0.4147	0.0206	0.0206	20.0831
Y1 → Z	-0.1343	-0.1319	0.0352	0.0352	3.8110
Y2 → Z	0.9068	0.9048	0.0306	0.0306	29.6114

a. Uji Pengaruh Kualitas Sistem terhadap Penggunaan Sistem

Hasil uji menunjukkan besarnya pengaruh Kualitas Sistem terhadap Penggunaan Sistem sebesar 0.6876 dengan nilai t-hitung 21.8711. T-hitung lebih besar dari t-tabel (1,96) maka artinya pengaruh Kualitas Sistem signifikan dan positif terhadap Penggunaan Sistem. Sehingga dapat diinterpretasikan peningkatan terhadap Kualitas Sistem akan mampu meningkatkan Penggunaan Sistem.

Hasil pengaruh Kualitas Sistem terhadap Penggunaan Sistem dapat diuraikan melalui kontribusi tujuh indikator Kualitas Sistem terhadap Penggunaan Sistem. Berdasarkan nilai *loading factor (Outer loading)* menunjukkan Kemudahan Pengguna memiliki nilai *loading* tertinggi sebesar 0.829, artinya indikator Kemudahan Pengguna memiliki peranan besar, beserta indikator Ketersediaan system, indikator Kelengkapan berintegrasi, dan indikator Keandalan system dalam meningkatkan pengaruh Kualitas Sistem terhadap Penggunaan Sistem. Sedangkan indikator yang memiliki kontribusi terendah adalah Konsistensi system dengan *loading* sebesar 0.407. Dalam hal ini dapat memberikan masukan kepada manajemen untuk memperhatikan atau memprioritaskan perbaikan pada indikator Konsistensi system, sehingga dapat menjadi indikator yang bisa berkontribusi lebih besar lagi terhadap Kualitas Sistem.

b. Uji Pengaruh Kualitas Informasi terhadap Penggunaan Sistem

Hasil uji menunjukkan besarnya pengaruh Kualitas Informasi terhadap Penggunaan Sistem sebesar 0.1188 dengan nilai t-hitung 3.4446. T-hitung lebih besar dari t-tabel (1,96) maka artinya pengaruh Kualitas Informasi signifikan dan positif terhadap Penggunaan Sistem. Sehingga dapat diinterpretasikan peningkatan terhadap Kualitas Informasi akan mampu meningkatkan Penggunaan Sistem.

Kontribusi terbesar dari lima indikator yang mewakili Kualitas Informasi adalah indikator Keringkasan sebesar 0.913 sedangkan indikator lainnya masih sangat baik dalam memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan Kualitas Informasi ke Penggunaan Sistem. Hal tersebut diyakini karena indikator Ketepatan waktu, indikator Aktualitas, indikator

Relevansi dan indikator Mudah dipahami masih memiliki nilai *loading factor* (*Outer loading*) yang sangat baik yaitu dikisaran 0.854-0.893.

c. Uji Pengaruh Kualitas Sistem terhadap Kepuasan Pengguna

Hasil uji menunjukkan besarnya pengaruh Kualitas Sistem terhadap Kepuasan Pengguna sebesar 0.2212 dengan nilai t- hitung 7.8612. T-hitung lebih besar dari t-tabel (1,96) maka artinya pengaruh Kualitas Sistem signifikan dan positif terhadap Kepuasan Pengguna. Sehingga dapat diinterpretasikan peningkatan terhadap Kualitas Sistem akan mampu meningkatkan Kepuasan Pengguna.

Hasil pengaruh Kualitas Sistem terhadap Kepuasan Pengguna dapat diuraikan melalui kontribusi tujuh indikator dari variabel Kualitas Sistem terhadap Kepuasan Pengguna. Berdasarkan nilai *loading factor* (*Outer loading*) menunjukkan Kemudahan Pengguna memiliki nilai *loading* tertinggi sebesar 0.829, artinya indikator Kemudahan Pengguna memiliki peranan besar beserta indikator Ketersediaan system, indikator Kelengkapan berintegrasi, dan indikator Keandalan system, dalam meningkatkan pengaruh Kualitas Sistem terhadap Kepuasan Pengguna. Sedangkan indikator yang memiliki kontribusi terendah adalah Konsistensi system dengan *loading* sebesar 0.407. Dalam hal ini dapat memberikan masukan kepada manajemen untuk memperhatikan atau memprioritaskan perbaikan pada indikator Konsistensi system sehingga dapat menjadi indikator yang bisa berkontribusi lebih besar lagi terhadap Kualitas Sistem.

d. Uji Pengaruh Kualitas Informasi terhadap Kepuasan Pengguna

Hasil uji menunjukkan besarnya pengaruh Kualitas Informasi terhadap Kepuasan Pengguna sebesar 0.3206 dengan nilai t-hitung 10,8782. T-hitung lebih besar dari t-tabel (1,96) maka artinya pengaruh Kualitas Informasi signifikan dan positif terhadap Kepuasan Pengguna. Sehingga dapat diinterpretasikan peningkatan terhadap Kualitas Informasi akan mampu meningkatkan Kepuasan Pengguna.

Kontribusi terbesar dari lima indikator yang mewakili variabel Kualitas Informasi adalah indikator Keringkasan sebesar 0.913 sedangkan indikator lainnya masih sangat baik dalam memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan Kualitas Informasi ke Kepuasan Pengguna. Hal tersebut diyakini karena indikator Ketepatan waktu, indikator Aktualitas, indikator Relevansi dan indikator Mudah dipahami masih memiliki nilai *loading factor* (*Outer loading*) yang sangat baik yaitu dikisaran 0.854-0.893.

e. Uji Pengaruh Penggunaan Sistem terhadap Kepuasan Pengguna

Hasil uji menunjukkan besarnya pengaruh Penggunaan Sistem terhadap Kepuasan Pengguna sebesar 0.4147 dengan nilai t-hitung 20.0831. T-hitung lebih besar dari t-tabel (1,96) maka artinya pengaruh Penggunaan Sistem signifikan dan positif terhadap Kepuasan Pengguna. Sehingga dapat diinterpretasikan peningkatan terhadap Penggunaan Sistem akan mampu meningkatkan Kepuasan Pengguna.

Hasil dari keempat indikator yang mewakili variabel Penggunaan Sistem menunjukkan kisaran nilai *loading factor* sangat baik yaitu terendah

adalah 0.726 dimiliki oleh indikator Waktu menggunakan, dan yang tertinggi adalah indikator Frekuensi penggunaan dengan nilai *loading* 0.879. Artinya keempat indikator dari variabel Penggunaan Sistem mampu meningkatkan pengaruh Penggunaan Sistem terhadap Kepuasan Pengguna.

f. Uji Pengaruh Penggunaan Sistem terhadap Kesuksesan *E_learning*

Hasil uji menunjukkan besarnya pengaruh Penggunaan Sistem terhadap Kesuksesan *E_learning* sebesar -0.1343 dengan nilai *t*-hitung 3.8110. *T*-hitung lebih besar dari *t*-tabel (1,96) maka artinya pengaruh Penggunaan Sistem signifikan dan negatif terhadap Kesuksesan *E_learning*. Sehingga dapat diinterpretasikan pengaruh Penggunaan Sistem terhadap Kesuksesan *E_learning* tidak searah, yang artinya peningkatan Penggunaan Sistem tidak akan mampu meningkatkan Kesuksesan *E_learning*.

g. Uji Pengaruh Kepuasan Pengguna terhadap Kesuksesan *E_learning*

Hasil uji menunjukkan besarnya pengaruh Kepuasan Pengguna terhadap Kesuksesan *E_learning* sebesar 0.9068 dengan nilai *t*-hitung 29.6114. *T*-hitung lebih besar dari *t*-tabel (1,96) maka artinya pengaruh Kepuasan Pengguna signifikan dan positif terhadap Kesuksesan *E_learning*. Sehingga dapat diinterpretasikan pengaruh Kepuasan Pengguna terhadap Kesuksesan *E_learning* searah, yang artinya peningkatan Kepuasan Pengguna akan mampu meningkatkan Kesuksesan *E_learning*.

Hasil dari nilai *loading factor* kelima indikator, menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* yang sangat baik dengan nilai *loading* diatas 0,8 yaitu dikisaran 0.867 – 0.906. Indikator dengan nilai *loading* tertinggi adalah indikator Kesenangan terhadap kepuasan penggunaan system sebesar 0.906 serta indikator Persyaratan kepuasan penggunaan system dengan nilai *loading* 0.904. Kedua indikator tersebut berkontribusi besar terhadap variabel Kepuasan Pengguna dalam mempengaruhi Kesuksesan *E_learning*.

E. SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN/REKOMENDASI

1. Simpulan

Berdasarkan hasil dari analisis dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan berdasarkan tujuan dari penelitian ini bahwa faktor-faktor yang berpengaruh dan tidak berpengaruh, serta menghasilkan faktor-faktor memengaruhi kesuksesan *e-learning cross function* pengelola keuangan negara dilingkungan Kemenkeu adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh Kualitas Sistem signifikan dan positif terhadap Penggunaan Sistem, sehingga dapat diinterpretasikan peningkatan terhadap Kualitas Sistem akan mampu meningkatkan Penggunaan Sistem. Hasil pengaruh Kualitas Sistem terhadap Penggunaan Sistem menunjukan indikator Kemudahan Pengguna memiliki peranan besar beserta Ketersediaan Sistem, Kelengkapan Berintegrasi, dan Keandalan Sistem dalam meningkatkan pengaruh Kualitas Sistem terhadap Penggunaan Sistem.

Sedangkan indikator Konsistensi Sistem perlu mendapatkan perhatian manajemen atau memprioritaskan perbaikan sehingga dapat menjadikan indikator Konsistensi Sistem yang bisa berkontribusi lebih besar lagi terhadap Kualitas Sistem.

- b. Pengaruh Kualitas Informasi signifikan dan positif terhadap Penggunaan Sistem, sehingga dapat diinterpretasikan peningkatan terhadap Kualitas Informasi akan mampu meningkatkan Penggunaan Sistem.

Hasil pengaruh Kualitas Informasi terhadap Penggunaan Sistem menunjukkan indikator Keringkasan memiliki peranan besar, demikian juga dengan indikator Ketepatan Waktu, Aktualitas, Relevansi dan Mudah Dipahami dalam meningkatkan pengaruh Kualitas Informasi terhadap Penggunaan Sistem.

- c. Pengaruh Kualitas Sistem signifikan dan positif terhadap Kepuasan Pengguna, sehingga dapat diinterpretasikan peningkatan terhadap Kualitas Sistem akan mampu meningkatkan Kepuasan Pengguna. Hasil pengaruh Kualitas Sistem terhadap Kepuasan Pengguna menunjukkan indikator Kemudahan Pengguna memiliki peranan besar beserta Ketersediaan Sistem, Kelengkapan Berintegrasi, dan Keandalan Sistem dalam meningkatkan pengaruh Kualitas Sistem terhadap Kepuasan Pengguna. Sedangkan indikator Konsistensi Sistem perlu mendapatkan perhatian manajemen atau memprioritaskan perbaikan sehingga dapat menjadikan indikator Konsistensi Sistem yang bisa berkontribusi lebih besar lagi terhadap Kualitas Sistem.

- d. Pengaruh Kualitas Informasi signifikan dan positif terhadap Kepuasan Pengguna, sehingga dapat diinterpretasikan peningkatan terhadap Kualitas Informasi akan mampu meningkatkan Kepuasan Pengguna. Hasil pengaruh Kualitas Informasi terhadap Kepuasan Pengguna menunjukkan indikator Keringkasan memiliki peranan besar, demikian juga dengan indikator Ketepatan Waktu, Aktualitas, Relevansi dan Mudah Dipahami dalam meningkatkan pengaruh Kualitas Informasi terhadap Kepuasan Pengguna.

- e. Pengaruh Penggunaan Sistem signifikan dan positif terhadap Kepuasan Pengguna, sehingga dapat diinterpretasikan peningkatan terhadap Penggunaan Sistem akan mampu meningkatkan Kepuasan Pengguna. Hasil pengaruh Penggunaan Sistem terhadap Kepuasan Pengguna menunjukkan indikator Frekuensi Penggunaan beserta indikator Waktu Menggunakan, Pengulangan Penggunaan dan Lama Waktu Koneksi memiliki peran yang sangat besar dalam meningkatkan pengaruh Penggunaan Sistem terhadap Kepuasan Pengguna.

- f. Pengaruh Penggunaan Sistem signifikan dan negatif terhadap Kesuksesan *E-learning*, sehingga dapat diinterpretasikan pengaruh Penggunaan Sistem terhadap Kesuksesan *E-learning* tidak searah, yang artinya peningkatan Penggunaan Sistem tidak akan mampu meningkatkan Kesuksesan *E-learning*.

- g. Pengaruh Kepuasan Pengguna signifikan dan positif terhadap Kesuksesan *E-learning*, sehingga dapat diinterpretasikan pengaruh Kepuasan Pengguna terhadap Kesuksesan *E-learning* searah, yang

artinya peningkatan Kepuasan Pengguna akan mampu meningkatkan Kesuksesan *E-learning*. Hasil pengaruh Kepuasan Pengguna terhadap Kesuksesan *E-learning* menunjukkan indikator Penilaian Kepuasan Pengguna Sistem, Persyaratan Kepuasan Penggunaan Sistem, Kesenangan Terhadap Kepuasan Penggunaan Sistem, Kesulitan Penggunaan Sistem, dan Kenyamanan Penggunaan Sistem sangat baik. Tetapi indikator Kesenangan Terhadap Kepuasan Penggunaan Sistem dan Persyaratan Kepuasan Penggunaan Sistem merupakan indikator yang berkontribusi besar terhadap Kepuasan Pengguna dalam memengaruhi Kesuksesan *E-learning*.

2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian yang dihadapi selama proses melaksanakan penelitian antara lain:

- a. Keterbatasan waktu.
- b. Jumlah responden yang terbatas dan masing-masing responden memiliki kesibukan tugas sehingga sulit untuk dapat dihubungi.
- c. Alokasi dana yang terbatas dampak dari program efisiensi anggaran akibat kasus pandemi covid-19.
- d. Media jaringan dan program aplikasi dalam melakukan survey kuesioner sering terjadi kendala akses.
- e. Bimbingan dan konsultasi dilakukan dengan media daring, sehingga sering terjadi kendala konektivitas maupun pemahaman yang tidak terlalu intensif.

3. Rekomendasi

- a. Hampir seluruh indikator yang ada dalam variabel merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kesuksesan *e-learning cross function* pengelola keuangan negara yang perlu dipertahankan oleh Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan agar dapat terus mendukung terlaksananya kegiatan diklat dengan menggunakan *e-learning*.
- b. Terdapat indikator Konsisten Sistem yang perlu mendapatkan perhatian dan prioritas oleh Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan agar indikator Konsisten Sistem tersebut dapat lebih besar berkontribusi lagi terhadap Variabel Kualitas Sistem. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan antara lain:
 - 1) Dalam penerapan pelaksanaan *e-learning* memberikan kebebasan peserta untuk dapat melanjutkan pelajaran berikutnya dengan ada atau tanpa ada ujian quiz. Hal ini memberikan peluang kepada peserta yang ingin belajar secara menyeluruh terhadap materi yang ada dalam diklat tersebut. Setelah menyelesaikan seluruh pelajaran diharapkan peserta mampu menjabarkan secara menyeluruh hasil yang telah dipelajarinya secara komprehensif.
 - 2) Memberikan kebebasan keikutsertaan peserta pada kegiatan *e-learning* yang dalam satuan waktu peserta juga sedang melaksanakan tugas rutin pekerjaan sehari-harinya di kantor masing-masing. Harapan dengan kebebasan peserta memilih atau aktif dalam kegiatan *e-learning* tersebut, lebih pada penekanan

bahwa kegiatan *e-learning* tersebut dapat lebih optimal hasil pemahaman atas materi yang disampaikan lewat *e-learning*.

- c. Dalam mendukung kesuksesan *e-learning* ada faktor-faktor dari Variabel Penggunaan Sistem yang tidak mendukung apabila ditingkatkan. Hal ini memberikan masukan pada Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan untuk memperhatikan hal-hal berikut ini:
- 1) Waktu terhubung (akses) dengan program aplikasi *e-learning* terlalu lama, terlebih lagi pada jam-jam sibuk yang dapat menyebabkan akses internet sering mengalami hambatan.
 - 2) Sering terjadi pengulangan proses akibat koneksi yang mengalami kendala pada waktu mengaktifkan (*loading*).
 - 3) Frekuensi penggunaan yang sangat besar akibat banyaknya peserta pada setiap angkatan, maka dibutuhkan jaringan dan *database* yang lebih akomodatif sehingga proses tidak dapat dilakukan lebih efektif dan efisien.
 - 4) Lama waktu koneksi yang disebabkan oleh banyak hal, antara lain: jumlah yang mengakses, kapasitas *database* dan jaringan, dan jarak antara server dengan peserta *e-learning* yang cukup jauh.

DAFTAR REFERENSI

- Almutairi, H. (2001). *Evaluating information system success in public organizations: A theoretical model and empirical validation*
- Anita Lee-Post. (2009). *e-Learning Success Model: an Information Systems Perspective. Electronic Journal of e-Learning Volume 7 Issue 1*, hal: 61 – 70
- Bailey, J. E., & Pearson, S. W. (1983). *Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction. Management science*, 29(5), hal: 530-545
- Bernadeta Asri Rejeki Tulodo (2019), Analisis Pengaruh Kualitas Sistem, Kualitas Informasi Dan *Perceived Usefulness* Terhadap Kepuasan Pengguna Aplikasi Care Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 10, No. 1*, hal: 25-43
- Chaomei Chen. (2010). *Information Visualization: Beyond the Horizon Paperback. Springer London*.
- Comerchero: *E-learning Concepts and Techniques, Bloomsburg University of Pennsylvania, USA 2006. handbook*
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). *Information systems success: The quest for the dependent variable. Information systems research*, 3(1), hal: 60-95.
- Delone, W. H., & McLean, E. R. (2003). *The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. Journal of management information systems*, 19(4), hal: 930.
- Edi Riadi (2018). *Statistik SEM (Structural Equation Modeling) dengan LISREL*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Empy Effendi dan Hartono Zhuang (2005). *e-learning: konsep dan aplikasi*, Yogyakarta, Andi Offset
- Fandy Tjiptono. (2012). *Strategi Pemasaran*, ed. 3, Yogyakarta, Andi Offset
- Fred D. Davis (1989). *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*. Hal: 319-340
- Gede Agung Ary Wisudiawan (2015). Analisis faktor kesuksesan sistem informasi menggunakan model DeLone and McLean. *Jurnal Ilmiah Teknologi Infomasi Terapan 2 (1)*
- Halawi, L., & McCarthy, R. (2007). *Measuring faculty perceptions of blackboard using the Technology Acceptance Model. Issues in Information Systems*, Volume VIII, No. 2, hal: 160-165

- Haris Pamugar, Wing Wahyu Winarno & Warsun Najib (2014). Model Evaluasi Kesuksesan dan Penerimaan Sistem Informasi *E-Learning* pada Lembaga Diklat Pemerintah. *Scientific Journal of Informatics* Vol. 1, No. 1. Hal: 13-27
- Ign. Wagimin, Patni Ninghardjanti, dan Kristiani. (2014) Model Kesuksesan Pembelajaran dengan *E-Learning* Di Perguruan Tinggi; Jurnal Penelitian Pendidikan INSANI, Volume 16, Nomor 1. 23—35
- Imam Ghozali & Fuad (2014). *Structural Equation Modeling* (Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program) Listrel 9.10. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Istianingsih dan Utami, Wiwik, (2009). Pengaruh Kepuasan Pengguna Sistem Informasi Terhadap Kinerja Individu (Studi Empiris Pada Pengguna Paket Program. Aplikasi Sistem Informasi Akuntansi Di Indonesia). Simposium Nasional Akuntansi XII, Palembang.
- Ives, B., M. H. Olson., dan J.J., Baroudi. (1983). *The Measurement of User Informations Satisfaction*. "Communication of the ACM".
- Jogiyanto (2005). Analisis dan Desain Sistem Informasi. Yogyakarta. Andi.
- Jogiyanto, (2007). Model Kesuksesan Sistem Teknologi Informasi, Yogyakarta. Andi.
- Jogiyanto, (2007). Konsep Dasar dan Komponen Sistem Informasi Berbasis Komputer Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Jogiyanto, (2007). Konsep dan Aplikasi Structural Equation Model, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Jogiyanto. (2007). Sistem Informasi Keperilakuan. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Livari, Juhani. 2005. *An Empirical Test of the DeLone and McLean Model of Information System Success*. *Database for Advances in Information Systems, Spring*, 36(2): hal: 8-27.
- Markus, M. L., & Keil, M. (1994). *If we build it, they will come: Designing information systems that people want to use*. *Sloan Management Review*, 35(4), hal: 11.
- Marselia Selly, Sulistiowati, Lemantara Julianto (2018). Analisis Kesuksesan *Website E-Learning Management System* (EMS) Dengan Menggunakan Model Delone dan McLean Pada Cabang Primagama Bumi Citra Fajar (BCF) Sidoarjo. Jurnal JSIKA
- Ong, E.T., & Ruthven, K. (2009). *The effectiveness of smart schooling on students' attitudes towards science*. *Eurasia Journal of Science, Mathematics & Technology Education*, 5(1), hal: 35-45.

- Radityo, Dody dan Zulaikha, (2007). Pengujian Model DeLone and McLean Dalam Pengembangan Sistem Informasi Manajemen (Kajian Sebuah Kasus), Simposium Nasional Akuntansi X. Makasar. Hal: 1-25
- Rai, A., Lang, S. S. & Welker, R. B. (2002). *Assessing the validity of IS success models: An empirical test and theoretical analysis*. *Information Systems Research*, 13(1), hal: 50–113.
- Roman Andrianto Pangondian, Paulus Insap Santosa, Eko Nugroho. (2019). Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kesuksesan Pembelajaran Daring Dalam Revolusi Industri 4.0, Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS); hal: 56-60
- Seddon, Peter, and Siew-Kee Yip. (1992). *An Empirical Evaluation of User Information Satisfaction (UIS) Measures for Use with General Ledger Accounting Software*, *The Journal Information Systems*, Volume Six, Number one, Spring.
- Seddon P. B., & Kiew M. Y. (1996). *A partial test and development of DeLone and McLean's model of IS success*. *Australian Journal of Information Systems*, 4(1), hal: 90–109.
- Sudirman Siahaan (2004). *E-learning (Pembelajaran Elektronik) Sebagai Salah Satu Alternatif Pembelajaran*. Jurnal/42/sudirman.
- Sofyan Yamin & Heri Kurniawan (2014). *SPSS Complete (Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan software SPSS)*. Penerbit Salemba Infotek, Jakarta
- Sugiono Agus Susanto (2015). *Cara Mudah Belajar SPSS & Lisrel (Teori dan Aplikasi untuk Analisa Data Penelitian)*. Penerbit Alfabeta Bandung.
- Sugiyono (2018). *Metode Penelitian Manajemen*. Penerbit Alfabeta Bandung.
- Tumarni. (2009). Pengaruh Kualitas Sistem, Kualitas Informasi Dan Minat Penggunaan Terhadap Kepuasan Pemakai Laporan Keuangan (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jambi). Universitas Jambi
- Poon, Popo and Christian Wagner (2000). *Critical success factors revisited: success and failure cases of information systems for senior executives*. *Journal Decision Support Systems* 30. Hal: 393–418
- Wixom, B.H. & Todd, P.A. (2005). *A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance*. *Information Systems Research*, 16(1), hal: 85–102.

**ANALISIS DISPARITAS HARGA PADA PENGADAAN BARANG
DAN JASA: STUDI KASUS PADA ULPD KEMENTERIAN
KEUANGAN D.I. YOGYAKARTA**

Oleh:

Pengkaji I : Jamila Lestyowati
Widyaiswara Ahli Madya, Balai Diklat Keuangan
Yogyakarta

Pengkaji II : Wahyu Febrianto
Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Pertama, Biro Manajemen
BMN dan Pengadaan Setjen Kemenkeu

**ANALISIS DISPARITAS HARGA PADA PENGADAAN
BARANG DAN JASA: STUDI KASUS PADA ULPD
KEMENTERIAN KEUANGAN
D.I. YOGYAKARTA**

Disusun oleh:

Pengkaji I : Jamila Lestyowati, S.E.M.Si.
NIP : 19750416 199511 2001
Pangkat/ Golongan : Pembina Utama Muda/ IVc
Jabatan : Widyaiswara Madya

Pengkaji II : Wahyu Febrianto, S.A.P.
NIP : 19860227 2007101001
Pangkat/ Golongan : Penata Muda / IIIa
Jabatan : Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Pertama



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
BOGOR
2020**

Abstrak

Pengadaan barang dan jasa (PBJ) berperan untuk memenuhi kebutuhan barang dan jasa satuan kerja. Terdapat beberapa jenis angka/ harga dalam PBJ yaitu pagu anggaran DIPA, HPS, harga penawaran, angka pemenang, nilai kontrak. Nilai tersebut berada pada setiap tahapan dalam PBJ. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis disparitas harga dalam PBJ, penyebab terjadinya disparitas harga dan dampaknya, serta menganalisis kebijakan yang tepat atas harga pada PBJ. Ruang lingkup penelitian adalah satker pada ULPD Kemenkeu DIY untuk pengadaan tahun 2019. Metode penelitian menggunakan desain penelitian campuran antara kuantitatif dan kualitatif. Data penelitian berasal dari data primer dan sekunder berupa hasil wawancara (*in dept interview*) dengan narasumber dan dari arsip ULPD Kemenkeu DIY, sumber pustaka lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terjadi disparitas harga dengan nilai disparitas yang bervariasi berdasarkan jenis barang dan jasa yaitu barang, pekerjaan konstruksi, jasa lainnya dan jasa konsultasi. Penyebab terjadinya disparitas harga antara DIPA dan HPS adalah kecenderungan pengelola PBJ untuk memaksimalkan alokasi dana dalam DIPA saat menyusun HPS, kemampuan/kapasitas KPA dan/atau PPK dalam melakukan perencanaan kegiatan dan penganggaran, pemahaman atas barang jasa yang sedang diadakan, waktu penyusunan DIPA yang singkat sehingga tidak optimal dalam membuat detail pengeluaran dan biayanya. Disparitas harga antara HPS dan penawaran disebabkan antara lain perilaku penyedia, kemudahan penyedia mengakses barang/jasa, kondisi keuangan penyedia, mekanisme pembayaran, ketersediaan uang muka, pengalaman penyedia, dan sebagainya. Hal ini juga berhubungan dengan spesifikasi teknis yang ada pada setiap pengadaan. Disparitas harga antara penawaran dan pemenang disebabkan pada proses evaluasi pokja ULP yang melihat kesesuaian antara yang dibutuhkan PPK dengan yang ditawarkan penyedia. Dengan melihat spesifikasi yang ditawarkan dan kemampuan keuangan penyedia, maka akan ditetapkan pemenang tender. Tidak ada disparitas harga antara harga pemenang dan harga kontrak. Ada mekanisme negosiasi harga, dan harga yang dihasilkan sebagaimana harga yang ada di penawaran. Sehingga kontrak ditandatangani berdasarkan harga kesepakatan. Kebijakan yang tepat untuk pengadaan barang dan jasa adalah melakukan perencanaan penganggaran dengan lebih detail, HPS menggunakan harga pasar dan kontrak sebelumnya sehingga tepat nilainya. Kebijakan *reverse auction* perlu dikembangkan lagi sehingga angka penawaran tidak terlalu anjlok hanya karena penyedia ingin mendapatkan paket pekerjaan.

Kata Kunci: Disparitas Harga, Pengadaan Barang dan Jasa, DIPA, HPS.

Abstract

Procurement of goods and services (PBJ) has a role to fulfill the need for goods and services of work units. There are several types of prices in the PBJ, namely the DIPA budget ceiling, HPS, bid price, winning value and contract value. This value is at every stage in the PBJ. This study aims to analyze price disparities in PBJ, the causes of price disparities and their impact, as well as to analyze the right policies on prices on PBJ. The research scope is the work unit at the ULPD DIY Ministry of Finance for procurement in 2019. The research method uses a mixed research design between quantitative and qualitative. Research use primary and secondary data in the form of in dept interview with sources and from the ULPD DIY the Ministry of Finance DIY's archives and literature sources.

The results showed that price disparities occurred with varying disparity values based on the type of goods and services, namely goods, construction work, other services and consulting services. The cause of the price disparity between DIPA and HPS is the tendency of PBJ managers to maximize the allocation of funds in the DIPA when compiling the HPS, the ability / capacity of the KPA and / or PPK in planning activities and budgeting, understanding of the goods and services being procured, the short time for preparing DIPA so that it is not optimal in making details of expenses and costs. The price disparity between HPS and offers is caused by the behavior of providers, ease of access to goods / services, providers financial condition, payment mechanisms, availability of down payments, experience of providers, and so on. This also relates to the technical specifications that exist in each procurement. The price disparity between the bid and the winner is due to the ULP working group evaluation process which sees the suitability between what PPK needs and what the provider offers. By looking at the specifications offered and the provider's financial capacity, the tender winner will be determined. There is no price disparity between the winner price and the contract price. There is a price negotiation mechanism, and the resulting price is the same as the price in the offer. The contract is signed based on the agreement price. The right policy for the procurement of goods and services is to plan budgeting in more detail, HPS uses market prices and previous contracts so that the value is correct. The reverse auction policy needs to be further developed so that the bid rate does not drop too much just because the provider wants to get a work package.

Keywords: Price Disparity, Procurement of Goods and Services, DIPA, HPS.

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (PBJ) merupakan bagian dari kegiatan pada tahapan pelaksanaan anggaran. Pada tahap ini akan kelihatan secara fisik kegiatan yang dilakukan. Pengadaan barang/jasa merupakan salah satu bagian penting dalam mewujudkan pengelolaan keuangan negara yang baik. Anggaran pengadaan barang/jasa pada APBN 2018 sebesar Rp537 triliun, lebih tinggi dari anggaran pengadaan barang/jasa pada 2017 yaitu Rp525 triliun dan 2016 sebesar Rp429 triliun. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/siaran-pers/keterangan-pers-peran-penting-pengadaan-barangjasa-sebagai-bagian-dari-pengelolaan-keuangan-negara/>.

Data Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) menunjukkan anggaran belanja pengadaan barang/jasa pemerintah 2019 sebesar Rp1.133 triliun atau 52% dari APBN/APBD. Dari jumlah tersebut, sebanyak 97.998 paket tender dengan nilai Rp265 triliun sudah ditransaksikan melalui e-tendering, dan 314 ribu paket dengan nilai Rp54 triliun ditransaksikan melalui belanja langsung (e-Purchasing) melalui katalog elektronik. Sisanya dilakukan skema pengadaan yang belum terakomodir melalui sistem elektronik. <https://ekbis.sindonews.com/read/1455580/33/anggaran-pengadaan-barang-dan-jasa-capai-52-apbn-1572890792>. Peningkatan jumlah anggaran belanja pengadaan barang dan jasa dalam kurun waktu lima tahun terakhir tersebut menunjukkan tren peningkatan yang signifikan, baik dari sisi besarnya anggaran maupun kompleksitas barang/ jasa yang dibutuhkan.

Tantangan yang dihadapi pada era teknologi komunikasi dan informasi adalah untuk memastikan proses pengadaan barang/ jasa berjalan efisien, efektif, terbuka, transparan, bersaing, akuntabel, dan tidak diskriminatif. Tentu, ini membutuhkan perubahan mendasar dan perbaikan tanpa henti, antara lain meliputi kualitas sumber daya manusia pengelola pengadaan, peningkatan kontrol atas proses pengadaan oleh berbagai pihak, penataan birokrasi yang lebih sederhana dengan tetap memegang prinsip akuntabilitas, juga penataan pelaku usaha hingga penyempurnaan peraturan perundang-undangan, kelembagaan dan peraturan hukum.

Salah satu faktor krusial dalam pengadaan barang dan jasa dan menimbulkan banyak permasalahan adalah masalah harga. Temuan hasil pemeriksaan banyak yang terkait dengan harga. Terdapat jenis harga yang beragam dalam pengadaan barang dan jasa. Pada proses pengadaan barang/jasa pemerintah ada beberapa tahapan yang mesti dilakukan, dimulai dari perencanaan pengadaan, proses pemilihan penyedia kemudian dilanjutkan dengan proses pelaksanaannya. Keberhasilan dari proses itu diawali dengan perencanaan yang baik. Dalam perencanaan ada beberapa hal yang harus ditetapkan, diantaranya perhitungan Harga Perkiraan Sendiri (HPS).

Beberapa temuan yang terjadi saat ada pemeriksaan oleh aparat pemeriksa adalah masalah HPS disebabkan kekurangtelitian Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam menjumlah maupun menghitung nilai HPS. Hal ini menyebabkan ada beberapa item pekerjaan yang tidak masuk sehingga nilai totalnya tidak mencerminkan yang seharusnya. Hal ini bisa berpotensi terjadi gagal tender karena saat penyedia memasukkan harga penawaran yang mengakomodir semua item pekerjaan, nilai total penawaran berpotensi berada di atas HPS. Apabila HPS disusun dengan harga yang lebih mahal dari harga wajar maka dapat menimbulkan potensi kerugian negara berupa mark up dan dapat dianggap telah terjadi adanya persekongkolan antara pengelola pengadaan dan penyedia Barang/Jasa. Namun apabila HPS ditetapkan lebih rendah dari harga wajar maka dapat mengakibatkan potensi gagalnya pelaksanaan tender karena apabila harga yang ditentukan lebih rendah, tidak akan ada penyedia barang/jasa yang akan mengikuti pengadaan (Rachmania, 2020).

HPS didasarkan pada harga pasar setempat terkini, karena disusun 28 hari kerja sebelum batas akhir pemasukan penawaran. Jadi dapat disimpulkan HPS adalah harga pasar setempat menjelang pelaksanaan pengadaan. Hal yang jamak terjadi adalah kesulitan dalam membuat HPS. Untuk membuat HPS minimal membandingkan dua harga yang berlaku dipasar, padahal untuk menemukan harga yang wajar di pasaran tidak mudah. Selain itu, celah korupsi dapat terjadi dalam penyusunan HPS yang di mark up atau adanya benturan kepentingan dalam PBJ seperti pada beberapa kasus korupsi (<https://www.batamtimes.co/2017/02/19/icw-celah-korupsi-sering-terjadi-dalam-penyusunan-hps-yang-di-mark/>).

Selain HPS, ada beberapa angka lain yang menjadi perhatian dalam pengadaan barang dan jasa, yaitu angka dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) sebagai pagu anggaran, harga penawaran dan harga pemenang dan harga kontrak. Angka yang ada di DIPA berasal dari proses perencanaan dan penganggaran sebelum tahun anggaran berjalan. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/ Lembaga (RKAKL) dilakukan sebagai dasar penelaahan dan penetapan DIPA. Penyusunan angka ini juga mengalami permasalahan tersendiri ketika harus membuat dokumen Rencana Anggaran Belanja (RAB) yang tepat. Angka penawaran berasal dari penyedia barang dan jasa yang mengikuti proses tender di Unit Layanan Pengadaan (ULP)/ Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ). Penyedia menawarkan barang/jasa yang dibutuhkan oleh PPK pada satker yang membutuhkan barang/jasa dengan memberikan harga tertentu. Tentu saja harga penawaran oleh penyedia ini menjadi patokan ketika nantinya Pokja Pemilihan mengevaluasi penawaran.

Harga yang menjadi dasar untuk kontrak berasal dari hasil proses evaluasi penawaran, klarifikasi teknis, dan dalam beberapa kondisi terdapat tahapan negosiasi teknis dan biaya. Setelah melalui tahapan itu, kemudian Pokja ULP/ KPA menetapkan harga pemenang. Harga tersebut kemudian dimasukkan dalam klausul surat perjanjian sehingga mengikat kedua belah pihak yaitu PPK dan penyedia dalam perikatannya.

Berita dari website LKPP menyebutkan bahwa angka optimalisasi anggaran belanja barang/jasa pemerintah melalui pengadaan secara

elektronik selama 2015-2018 mencapai Rp 150 triliun. Angka ini diperoleh dari selisih pagu dan hasil tender selama kurun waktu tersebut. Kepala LKPP Roni Dwi Susanto memperkirakan angka optimalisasi ini akan semakin menurun karena nilai harga perkiraan sendiri yang semakin mendekati harga pasar (<http://www.lkpp.go.id/v3/#/read/5698>). Perbedaan ini berasal dari adanya disparitas atas harga/ angka-angka yang ada di pengadaan barang dan jasa. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan kajian atas disparitas harga yang ada di pengadaan barang dan jasa dengan judul “Analisis Disparitas Harga Pada Pengadaan Barang Dan Jasa: Studi Kasus Pada ULPD Kementerian Keuangan D.I. Yogyakarta”

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Berapakah perbandingan antara harga DIPA, HPS, harga penawaran, harga pemenang dan harga kontrak?
- b. Apa saja penyebab terjadinya disparitas harga pada PBJ dan dampaknya?
- c. Bagaimana kebijakan yang tepat atas harga pada PBJ?

3. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini adalah pada unit analisis ULPD Kemenkeu DIY tahun 2019. Pemilihan penyedia barang dan jasa yang diteliti adalah semua kegiatan tender PBJ pada satker-satker Kemenkeu melalui ULPD Kemenkeu DIY. Selanjutnya dilakukan analisis atas data harga pada semua pengadaan dan dibandingkan dengan satker lain.

4. Tujuan

Penelitian ini dibuat dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui perbandingan antara harga DIPA dan HPS, HPS dan penawaran, penawaran dan pemenang, pemenang dan kontrak, pengendalian kontrak oleh PPK.
- b. Untuk mengetahui penyebab terjadinya disparitas harga pada PBJ dan dampaknya.
- c. Untuk mendapatkan kebijakan yang tepat atas harga pada PBJ.

5. Manfaat

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai disparitas harga pada PBJ.
- b. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan umpan balik/ masukan atas kebijakan mengenai harga PBJ yang diterapkan satker ke depan.
- c. Menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut atas hal-hal yang belum dapat dilakukan dalam penelitian ini.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengadaan Barang dan Jasa

a. Gambaran Umum PBJ

Berdasarkan Perpres 16 tahun 2018, Pengadaan barang/jasa pemerintah adalah kegiatan Pengadaan Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Pengadaan adalah sebuah kegiatan penyediaan barang/jasa pada suatu unit organisasi yang pelaksanaannya didasarkan pada pedoman atau peraturan yang berlaku.

Pengadaan adalah salah satu fungsi pokok manajemen, baik itu pada sektor pemerintah maupun pada sektor swasta. Menurut ISO 20400 tentang pengadaan berkelanjutan, Pengadaan Barang/Jasa adalah aktivitas memperoleh barang/jasa dari penyedia. Pengadaan memegang peranan penting pada semua lini organisasi dan memiliki pengaruh terhadap lingkungan, sosial dan ekonomi di seluruh siklus kehidupan dan meminimalisir dampak negatif. Pengertian lain mengenai pengadaan barang/jasa yaitu “Pengadaan atau procurement adalah kegiatan untuk mendapatkan barang atau jasa secara transparan, efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan keinginan penggunaannya (Yukins & Schooner, 2007). Marbun (2010) menyatakan bahwa: “Pengadaan barang dan jasa adalah upaya mendapatkan barang dan jasa yang diinginkan yang dilakukan atas dasar pemikiran yang logis dan sistematis, mengikuti norma dan etika yang berlaku, berdasarkan metode dan proses pengadaan yang baku.

Dalam melaksanakan kegiatan PBJ, prinsip-prinsip yang harus dilaksanakan adalah efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil dan akuntabel. Adakalanya pelaku pengadaan dihadapkan dengan situasi dimana harus memilih sikap, maka pada saat itulah prinsip-prinsip PBJ ini berperan.

PBJ dilaksanakan oleh pelaku PBJ yang terdiri atas PA, KPA, PPK, Pejabat Pengadaan, Pokja Pemilihan, Agen Pengadaan, Pejabat/Panitia Pemeriksa Hasil Pekerjaan, dan Penyelenggara Swakelola. Setiap pelaku PBJ memiliki tugas dan kewenangan masing-masing. Pelaku PBJ berada pada setiap tahap PBJ mulai dari perencanaan sampai dengan pertanggungjawaban.

Dalam rangka menjalankan fungsi dan tugas Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya membutuhkan barang/jasa. Kebutuhan barang/jasa tersebut merupakan hasil dari identifikasi kebutuhan sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan. Berdasarkan identifikasi kebutuhan akan didapatkan daftar kebutuhan barang/ jasa pemerintah. Untuk mendapatkan barang tersebut dibutuhkan kegiatan pengadaan barang/jasa.

Kegiatan pengadaan barang/jasa pada dasarnya dilaksanakan dengan dua cara yang ditetapkan sejak perencanaan umum pengadaan, yaitu dengan cara swakelola dan dengan melalui penyedia. Pengadaan dengan cara swakelola yaitu pengadaan barang/jasa dimana pekerjaannya direncanakan, dikerjakan dan/atau diawasi sendiri oleh K/L/D/I sebagai penanggung jawab

anggaran, instansi pemerintah lain, organisasi masyarakat dan/atau kelompok masyarakat. Sedangkan pengadaan melalui penyedia yaitu badan usaha atau orang perseorangan yang memenuhi syarat dan mampu menyediakan barang/jasa yang dibutuhkan. Kegiatan pengadaan tersebut harus mempertimbangkan, memperhatikan, dan berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Tata nilai pengadaan,
- 2) Para pihak dalam pengadaan barang/jasa,
- 3) Penggunaan barang/jasa produksi dalam negeri,
- 4) Peran serta usaha kecil,
- 5) Pengadaan barang/jasa melalui tender/seleksi internasional,
- 6) Pengadaan barang/jasa yang dibiayai dengan dana pinjaman/ hibah luar negeri,
- 7) Keikutsertaan perusahaan asing dalam pengadaan barang/jasa,
- 8) Konsep ramah lingkungan,
- 9) Pengadaan secara elektronik.

Pengelompokan jenis-jenis kebutuhan barang/jasa yang akan diadakan adalah sebagai berikut (Perpres 16 tahun 2018):

- 1) Barang
- 2) Pekerjaan Konstruksi
- 3) Jasa Konsultansi
- 4) Jasa Lainnya

Para Pihak Terkait Pengadaan Barang/Jasa

Organisasi pengadaan barang/jasa terdiri dari organisasi pengadaan melalui penyedia barang/jasa dan melalui swakelola. Para pihak yang terkait dalam pengadaan adalah (Buku Informasi Pelaku PBJ LKPP, 2018):

- 1) Pengguna anggaran yaitu pejabat pemegang kewenangan penggunaan anggaran Kementerian Negara/Lembaga/Perangkat Daerah.
- 2) Kuasa pengguna anggaran yaitu pejabat yang memperoleh kuasa dari PA untuk melaksanakan sebagian kewenangan dan tanggung jawab penggunaan anggaran pada Kementerian Negara/Lembaga yang bersangkutan
- 3) Pejabat pembuat komitmen yaitu pejabat yang diberi kewenangan oleh PA/ KPA untuk mengambil keputusan dan/ atau melakukan tindakan yang dapat mengakibatkan pengeluaran anggaran belanja negara/anggaran belanja daerah
- 4) Pejabat Pengadaan yaitu pejabat administrasi/pejabat fungsional/personel yang bertugas melaksanakan Pengadaan Langsung, Penunjukan Langsung, dan/atau E-purchasing.
- 5) Kelompok Kerja Pemilihan (Pokja Pemilihan) yaitu sumber daya manusia yang ditetapkan oleh pimpinan UKPBJ untuk mengelola pemilihan Penyedia.
- 6) Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) adalah unit kerja di Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang menjadi pusat keunggulan Pengadaan Barang/Jasa
- 7) Agen Pengadaan yaitu UKPBJ atau Pelaku Usaha yang melaksanakan sebagian atau seluruh pekerjaan Pengadaan Barang/Jasa yang diberi

kepercayaan oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah sebagai pihak pemberi pekerjaan

- 8) Pejabat Pemeriksa Hasil Pekerjaan (PjPHP) yaitu pejabat administrasi/pejabat fungsional/personel yang bertugas memeriksa administrasi hasil pekerjaan pengadaan barang/jasa dan Panitia Pemeriksa Hasil Pekerjaan (PPHP) yaitu tim yang bertugas memeriksa administrasi hasil pekerjaan Pengadaan Barang/Jasa.
- 9) Penyelenggara Swakelola yaitu tim yang menyelenggarakan kegiatan secara Swakelola
- 10) Penyedia yaitu pelaku usaha yang menyediakan barang/jasa berdasarkan kontrak.

Selain itu pada Perpes 16 tahun 2018 diperkenalkan istilah Pengelola Pengadaan Barang/Jasa yaitu pejabat fungsional yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa.

b. Tahap Pemilihan Penyedia

PBJ merupakan kegiatan yang dimulai dari identifikasi kebutuhan sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Pedoman pelaksanaan PBJ melalui penyedia meliputi kegiatan persiapan PBJ melalui penyedia, persiapan pemilihan penyedia, pelaksanaan pemilihan penyedia, pelaksanaan kontrak dan serah terima hasil pekerjaan. Sebelum pelaksanaan pengadaan, dilakukan analisis dan evaluasi kebutuhan, serta perencanaan pengadaan. Pelaksanaan PBJ melalui penyedia merupakan kegiatan lanjutan atas perencanaan pengadaan yang telah dilaksanakan oleh PA/KPA. Tahapan pengadaan barang/jasa melalui penyedia sebagaimana Gambar 1.

Gambar 1 Tahapan Pengadaan Barang/Jasa melalui Penyedia



Sumber: Peraturan LKPP No 9 tahun 2018

Dalam melaksanakan PBJ melalui penyedia, PA/KPA/PPK/Pokja Pemilihan dapat dibantu oleh tim teknis, tim/tenaga ahli, atau tim pendukung. PPK dapat juga dibantu oleh Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK). Tim Teknis dibentuk dari unsur Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah untuk membantu, memberikan masukan, dan melaksanakan tugas tertentu terhadap sebagian atau seluruh tahapan PBJ. Tim/tenaga ahli dapat berbentuk tim atau perorangan dalam rangka memberi masukan dan penjelasan/pendampingan/pengawasan terhadap sebagian atau seluruh pelaksanaan PBJ. Tim pendukung dapat dibentuk dalam rangka membantu untuk urusan yang bersifat administrasi/keuangan kepada PA/KPA/PPK/Pokja Pemilihan. PPTK dalam pelaksanaan PBJ ditunjuk sesuai dengan peraturan perundang-perundangan.

- 1) Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa

Perencanaan pengadaan disusun oleh PPK dan ditetapkan oleh PA/KPA yang meliputi identifikasi kebutuhan, penetapan barang/jasa, cara, jadwal dan anggaran PBJ. Pengadaan Barang/Jasa dilaksanakan dengan cara swakelola

dan/atau penyedia. Pedoman Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa diatur dalam Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah tentang Pedoman Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Pedoman pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa melalui Penyedia meliputi kegiatan persiapan Pengadaan Barang/Jasa, persiapan pemilihan Penyedia, pelaksanaan pemilihan Penyedia, pelaksanaan Kontrak dan serah terima hasil pekerjaan.

2) Persiapan Pengadaan

Persiapan Pengadaan dapat dilaksanakan setelah RKA-K/L disetujui oleh DPR atau RKA Perangkat Daerah disetujui oleh DPRD. Untuk Pengadaan Barang/Jasa yang kontraknya harus ditandatangani pada awal tahun, persiapan pengadaan dan/atau pemilihan Penyedia dapat dilaksanakan setelah penetapan Pagu Anggaran K/L atau persetujuan RKA Perangkat Daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Persiapan Pengadaan dilakukan oleh PPK meliputi (Pusdiklat AP, 2017):

- a) Penetapan spesifikasi teknis/Kerangka Acuan Kerja (KAK).
- b) Penetapan HPS.
- c) Penetapan rancangan kontrak; dan/atau
- d) Penetapan uang muka, jaminan uang muka, jaminan pelaksanaan, jaminan pemeliharaan, sertifikat garansi, dan/atau penyesuaian harga.

Disamping itu PPK melakukan identifikasi apakah barang/jasa yang akan diadakan termasuk dalam kategori barang/jasa yang akan diadakan melalui pengadaan langsung, *E-purchasing*, atau termasuk pengadaan khusus. Pengadaan khusus, yaitu:

- a) PBJ dalam rangka penanganan keadaan darurat;
- b) PBJ di luar negeri;
- c) PBJ yang masuk dalam pengecualian;
- d) Penelitian; atau
- e) Tender/seleksi internasional dan dana PHLN.

3) Persiapan Pemilihan

Persiapan pemilihan penyedia oleh pokja pemilihan/pejabat pengadaan dilaksanakan setelah pokja pemilihan/ pejabat pengadaan menerima permintaan pemilihan penyedia dari PPK yang dilampiri dokumen persiapan PBJ melalui penyedia yang disampaikan oleh PPK kepada Kepala UKPBJ/ pejabat pengadaan. Persiapan PBJ melalui penyedia yang dilakukan oleh pokja pemilihan/ pejabat pengadaan meliputi:

- a) Penetapan metode pemilihan penyedia;
- b) Penetapan metode kualifikasi;
- c) Penetapan metode evaluasi penawaran;
- d) Penetapan metode penyampaian dokumen penawaran;
- e) Penetapan jadwal pemilihan; dan
- f) Penyusunan dokumen pemilihan.

4) Pelaksanaan Pemilihan

Pelaksanaan pemilihan penyedia dilakukan oleh PPK dan pokja pemilihan/ pejabat pengadaan sesuai metode pemilihan, dengan ketentuan:

- a) PPK melaksanakan *E-purchasing* dengan nilai pagu paling sedikit di atas Rp200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah).

- b) Pejabat pengadaan melaksanakan *E-purchasing* dengan nilai pagu paling banyak Rp200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) dan pengadaan langsung dan penunjukan langsung untuk pengadaan barang/ pekerjaan konstruksi/ jasa lainnya dengan nilai HPS paling banyak Rp200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah); atau jasa konsultasi yang bernilai paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
 - c) Pokja pemilihan melaksanakan tender/seleksi, tender cepat, dan penunjukan langsung.
 - d) Pelaku pelaksanaan pengadaan khusus diatur lebih lanjut dalam Peraturan LKPP terkait pengadaan khusus.
- 5) Pelaksanaan Kontrak
Pelaksanaan kontrak dilaksanakan oleh para pihak sesuai ketentuan yang termuat dalam Kontrak dan peraturan perundang-undangan.
- 6) Serah Terima Hasil Pekerjaan
Serah terima hasil pekerjaan dilaksanakan setelah pekerjaan selesai 100% (seratus persen) sesuai ketentuan yang termuat dalam kontrak, penyedia mengajukan permintaan secara tertulis kepada pejabat penandatanganan kontrak untuk serah terima barang/jasa. Pejabat penandatanganan kontrak melakukan pemeriksaan terhadap barang/jasa yang diserahkan. pejabat penandatanganan kontrak dan penyedia menandatangani Berita Acara Serah Terima.

c. Metode pemilihan Penyedia

- 1) Metode pemilihan Penyedia Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya

Pokja Pemilihan melaksanakan tender/seleksi/penunjukan langsung untuk pengadaan barang/pekerjaan konstruksi/jasa lainnya dengan nilai pagu anggaran paket pengadaan bernilai paling sedikit di atas Rp200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah). Pokja Pemilihan melaksanakan metode pemilihan Penyedia Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya meliputi (Perlem LKPP No 9/2018):

- a) Penunjukan Langsung
Kriteria Penunjukan Langsung Penyedia Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya meliputi:
 - (1) penyelenggaraan penyiapan kegiatan yang mendadak untuk menindaklanjuti komitmen internasional dan dihadiri oleh Presiden/Wakil Presiden;
 - (2) barang/jasa yang bersifat rahasia untuk kepentingan Negara meliputi intelijen, perlindungan saksi, pengamanan Presiden dan Wakil Presiden, Mantan Presiden dan Mantan Wakil Presiden beserta keluarganya serta tamu negara setingkat kepala negara/kepala pemerintahan, atau barang/jasa lain bersifat rahasia sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - (3) Pekerjaan Konstruksi bangunan yang merupakan satu kesatuan sistem konstruksi dan satu kesatuan tanggung jawab atas resiko kegagalan bangunan yang secara keseluruhan tidak dapat direncanakan/diperhitungkan sebelumnya;

- (4) Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya yang hanya dapat disediakan oleh 1 (satu) Pelaku Usaha yang mampu;
- (5) Pengadaan dan penyaluran benih unggul yang meliputi benih padi, jagung, dan kedelai, serta pupuk yang meliputi Urea, NPK, dan ZA kepada petani dalam rangka menjamin ketersediaan benih dan pupuk secara tepat dan cepat untuk pelaksanaan peningkatan ketahanan pangan;
- (6) Pekerjaan prasarana, sarana, dan utilitas umum di lingkungan perumahan bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah yang dilaksanakan oleh pengembang yang bersangkutan;
- (7) Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya yang spesifik dan hanya dapat dilaksanakan oleh pemegang hak paten, atau pihak yang telah mendapat izin dari pemegang hak paten, atau pihak yang menjadi pemenang tender untuk mendapatkan izin dari pemerintah; atau
- (8) Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya yang setelah dilakukan Tender ulang mengalami kegagalan.

b) Tender Cepat

Tender Cepat dilakukan untuk metode pemilihan Penyedia Barang/Konstruksi/Jasa Lainnya dengan menggunakan Sistem Informasi Kinerja Penyedia Barang/Jasa (SIKaP) yang tidak memerlukan penilaian kualifikasi, evaluasi penawaran administrasi, evaluasi penawaran teknis, sanggah dan sanggah banding. Tender cepat dapat dilakukan untuk Pengadaan Barang/Konstruksi/Jasa Lainnya dengan kriteria:

- (1) spesifikasi teknis/KAK dan volume pekerjaan telah ditentukan secara rinci sehingga persyaratan teknis tidak dikompetisikan;
- (2) dimungkinkan penyebutan merek dalam spesifikasi teknis/KAK sebagaimana dalam ketentuan pasal 19 ayat (2) Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah; dan
- (3) peserta telah terqualifikasi dalam SIKaP.

Metode penyampaian penawaran dalam Tender Cepat menggunakan penyampaian penawaran harga berulang (*E-reverse Auction*).

c) Tender

Tender digunakan dalam hal tidak dapat menggunakan *E-purchasing*, pengadaan langsung, penunjukan langsung dan tender cepat. Dalam hal terdapat keragaman item, penyebaran lokasi/tempat kerja/tempat serah terima, keterbatasan kapasitas dari pelaku usaha sebagai akibat dari konsolidasi maka pokja pemilihan dapat menetapkan metode tender *itemized*. Pada tender *itemized* peserta pemilihan dapat menawarkan satu/beberapa/seluruh *item* barang/jasa yang ditenderkan, dan pokja pemilihan menetapkan lebih dari 1 (satu) pemenang pemilihan/penyedia.

Khusus untuk pengadaan konstruksi, selain berpedoman pada Perpres 16 tahun 2018 juga berpedoman pada peraturan lain, misalnya Peraturan Pemerintah nomor 22 Tahun 2020 tentang Peraturan Pelaksanaan UU 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi dan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 14 tahun 2020 tentang Standar dan Pedoman Pengadaan Jasa Konstruksi Melalui Penyedia.

2) Metode pemilihan Penyedia Jasa Konsultansi

Pokja Pemilihan melaksanakan seleksi atau penunjukan langsung untuk pengadaan jasa konsultansi dengan nilai pagu anggaran paling sedikit di atas Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah). Seleksi digunakan dalam hal tidak dapat digunakan maka memakai metode pengadaan langsung dan penunjukan langsung.

d. Jenis Harga dan Penyusunan Harga pada PBJ

1) Nilai Batas/Pagu Anggaran,

Yaitu batas tertinggi anggaran yang dialokasikan kepada kementerian/lembaga dalam rangka penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi (PP. No. 90/2010). Berdasarkan pagu anggaran, Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran menyusun dokumen pelaksanaan anggaran yang disebut Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).

2) Harga Perkiraan Sendiri (HPS)

HPS adalah harga barang/jasa berupa perkiraan. Karena merupakan perkiraan maka angka HPS belum tentu menjadi angka yang menjadi angka pengadaan. Seyogyanya angka HPS dikalkulasikan secara keahlian dan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan. HPS yang fit akan menjadikan proses pengadaan barang dan jasa semakin berkualitas. HPS ini akan dijadikan dasar oleh penyedia untuk melakukan penawaran. Angka HPS diturunkan dari pagu anggaran walaupun sebagian besar angka yang ada di pagu anggaran tidak serta merta menjadi angka HPS. Paling lambat 28 hari sebelum batas akhir pemasukan penawaran HPS disusun sehingga angka HPS adalah angka pada saat proses pengadaan dilaksanakan (Perpres 16 tahun 2018). Sedangkan angka pagu anggaran ditetapkan satu tahun sebelum masa pelaksanaan anggaran yaitu pada saat mengajukan dokumen RKAKL.

Pasal 26 Perpres 16 tahun 2018 menguraikan tentang HPS. Angka HPS dihitung secara keahlian dan menggunakan data yang dapat dipertanggungjawabkan. Maksud dari data yang dapat dipertanggungjawabkan disini dijelaskan lebih detil pada Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia yaitu Nomor 9 Tahun 2018 pada bagian 2.2.2. Data/informasi yang dapat digunakan untuk menyusun HPS antara lain:

- a) harga pasar setempat yaitu harga barang/jasa di lokasi barang/jasa diproduksi/diserahkan/dilaksanakan, menjelang dilaksanakannya pemilihan Penyedia;
- b) informasi biaya/harga satuan yang dipublikasikan secara resmi oleh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah;
- c) informasi biaya/harga satuan yang dipublikasikan secara resmi oleh asosiasi. Asosiasi yang dimaksud adalah asosiasi profesi keahlian, baik yang berada di dalam negeri maupun di luar negeri. Informasi biaya/harga satuan yang dipublikasikan termasuk pula sumber data dari situs web komunitas internasional yang menayangkan informasi biaya/harga satuan profesi keahlian di luar negeri yang berlaku secara

internasional termasuk dimana Pengadaan Barang/Jasa akan dilaksanakan;

- d) daftar harga/biaya/tarif barang/jasa setelah dikurangi rabat/ potongan harga (apabila ada) yang dikeluarkan oleh pabrikan/distributor/agen/pelaku usaha;
- e) inflasi tahun sebelumnya, suku bunga pinjaman tahun berjalan dan/atau kurs tengah Bank Indonesia valuta asing terhadap rupiah;
- f) hasil perbandingan biaya/harga satuan barang/jasa sejenis dengan kontrak yang pernah atau sedang dilaksanakan;
- g) perkiraan perhitungan biaya/harga satuan yang dilakukan oleh konsultan perencana (*engineer's estimate*);
- h) informasi biaya/harga satuan barang/jasa di luar negeri untuk tender/seleksi internasional; dan/atau
- i) informasi lain yang dapat dipertanggungjawabkan.

HPS dihitung secara keahlian dengan data/informasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Jika PPK tidak memiliki keahlian terkait substansi barang/jasa yang diadakan maka bisa terjadi kesalahan penyusunan HPS. PPK dapat meminta bantuan pihak lain yaitu dengan menetapkan tim atau tenaga ahli yang bertugas memberikan masukan dalam penyusunan HPS.

3) Harga Penawaran

Harga penawaran yaitu harga yang dihitung dan diajukan oleh peserta tender dengan berpedoman kepada nilai total HPS. Di dalam harga penawaran sudah termasuk beban pajak, *overhead*, dan keuntungan wajar (Perpres 16 tahun 2018). Menurut Malik (2013) penawaran harga dari kontraktor dibuat dengan mempertimbangkan aspek: (1) Kompetitif, yaitu memiliki daya saing sehingga berpeluang untuk dipertimbangkan sebagai calon pemenang tender. Harga yang terlalu tinggi cenderung kehilangan daya saing, sedangkan harga yang terlalu rendah berpotensi menimbulkan risiko rugi. (2) Responsibilitas, yaitu dihitung secara profesional dan realistis sehingga dapat dipertanggungjawabkan untuk dapat mentransformasi sumber daya proyek (bahan/material, peralatan, tenaga kerja, dan teknologi) menjadi produk barang/jasa dengan kualitas dan kuantitas sebagaimana disyaratkan oleh pengguna barang/jasa. (3) Profitabilitas, yaitu memiliki sifat dapat memberi keuntungan.

4) Harga pemenang

Harga Pemenang didapatkan dari harga penawaran penyedia yang ditetapkan sebagai calon pemenang. Dalam proses pelaksanaan pemilihan penyedia melalui tender/seleksi.

Pelaksanaan kualifikasi dilakukan melalui Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) menggunakan prakualifikasi atau pascakualifikasi. Prakualifikasi merupakan proses evaluasi kualifikasi yang dilakukan sebelum penyampaian penawaran, sedangkan pascakualifikasi adalah proses evaluasi kualifikasi yang dilakukan setelah penyampaian penawaran.

Penetapan calon pemenang pengadaan barang/pekerjaan konstruksi/jasa lainnya berdasarkan pada metode evaluasi yang telah ditetapkan dalam dokumen pemilihan (Perlem LKPP Nomor 9 tahun 2018).

- a) Penetapan calon pemenang dengan metode sistem nilai yaitu pokja pemilihan menghitung nilai kombinasi hasil penilaian harga dan teknis berdasarkan bobot penilaian yang telah ditetapkan dalam kriteria evaluasi. Calon pemenang adalah peserta yang memiliki nilai kombinasi tertinggi, dan calon pemenang cadangan adalah peserta yang memiliki nilai kombinasi peringkat dibawahnya.
- b) Penetapan calon pemenang dengan metode biaya selama umur ekonomis, yaitu pokja pemilihan menghitung biaya selama umur ekonomis berdasarkan data yang disampaikan dalam penawaran teknis. Calon pemenang adalah peserta yang memiliki biaya selama umur ekonomis yang terendah, dan calon pemenang cadangan adalah peserta yang memiliki peringkat di bawahnya.
- c) Penetapan calon pemenang dengan metode harga terendah, yaitu pokja pemilihan menetapkan calon pemenang dan calon pemenang cadangan berdasarkan peringkat dari harga penawaran yang paling rendah berdasarkan hasil evaluasi harga.

Penetapan Calon Pemenang Jasa Konsultansi (Perlem LKPP Nomor 9 tahun 2018):

- a) Penetapan calon pemenang dengan metode kualitas dan biaya, yaitu pokja pemilihan menghitung nilai kombinasi hasil penilaian biaya dan teknis berdasarkan bobot penilaian yang telah ditetapkan dalam kriteria evaluasi. Calon pemenang adalah peserta yang memiliki nilai kombinasi tertinggi, dan calon pemenang cadangan adalah peserta yang memiliki nilai kombinasi peringkat dibawahnya.
- b) Penetapan calon pemenang dengan metode kualitas pokja pemilihan menetapkan pemenang terhadap penawaran dengan peringkat teknis terbaik yang lulus ambang batas nilai teknis.
- c) Penetapan calon pemenang dengan metode pagu anggaran pokja pemilihan menetapkan pemenang terhadap penawaran yang memiliki nilai teknis paling tinggi diantara peserta yang memiliki penawaran biaya terkoreksi sama dengan atau lebih kecil dari nilai pagu anggaran.
- d) Penetapan calon pemenang dengan metode biaya terendah pokja pemilihan menetapkan pemenang terhadap penawaran yang memiliki nilai teknis diatas ambang batas nilai teknis (passing grade); dan penawaran biaya terkoreksinya paling rendah.

e. Disparitas Harga

Menurut KBBI, disparitas berarti perbedaan, jarak. Dalam konsep ekonomi, disparitas harga terjadi manakala ada perbedaan harga yang sangat signifikan atas suatu harga. Terdapat ketimpangan antar sektor atau antar komoditas pada daerah yang berbeda. Pada ranah pengadaan barang dan jasa, disparitas harga yang dimaksudkan disini adalah terdapat perbedaan harga antara harga yang ada di DIPA, HPS, harga penawaran, harga pemenang dan harga kontrak. Tentu saja hal ini dapat dimengerti karena banyak faktor yang menyebabkan terjadinya perbedaan tersebut. Justru jika terjadi kesamaan, maka kemungkinan pengadaan yang kurang efektif bisa terjadi. Angka yang ada di DIPA ditetapkan pada saat sebelum tahun anggaran berjalan, sedangkan angka HPS ditetapkan saat akan melaksanakan proses pengadaan.

Harga penawaran dari penyedia tentu saja akan berada di bawah HPS, sedangkan angka pemenang bisa sama atau berbeda dengan harga penawaran. Demikian juga dengan harga kontrak yang bisa terjadi disparitas dengan harga pemenang.

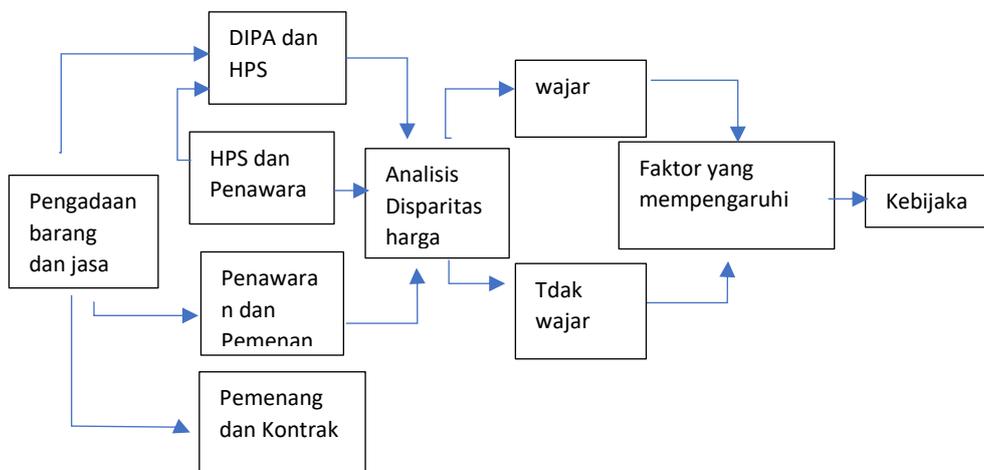
2. Penelitian Terdahulu

- a. Malik (2013) menyimpulkan bahwa paket pekerjaan jalan non-hotmix dan jembatan jumlah peserta tender untuk setiap paket pekerjaan masing-masing 16 dan 12 perusahaan dengan disparitas harga rata-rata terhadap HPS masing-masing 22,950% dan 16,073%. Hal ini mengindikasikan bahwa tender berlangsung relatif fair. Sedangkan untuk paket jalan hotmix rata-rata hanya diikuti oleh 5 perusahaan per paket dengan persentase penawaran terhadap HPS rata-rata cukup tinggi 96,652% dan disparitas penawaran sangat rendah yaitu 2,866%. Data ini menjadi petunjuk awal telah terjadi persekongkolan pada tender paket jalan hotmix.
- b. Abduh dan Wirahadikusumah (2005) menyatakan bahwa model yang dikembangkan dapat digunakan sesuai dengan tujuan pihak pemilik, yaitu pemenang adalah peserta yang mengajukan penawaran yang cukup rendah namun wajar.
- c. Surya et al (2017) menyebutkan bahwa harga perkiraan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kualitas pelaksanaan pengadaan barang/jasa.
- d. Soekirman dan Rahmah (2011) dengan paper “Studi Pengaruh Harga Penawaran dan HPS terhadap Kinerja Penyelesaian Proyek-Proyek Pemerintah menunjukkan bahwa untuk proyek-proyek dengan durasi di bawah 60 hari, kinerja waktu pelaksanaan proyek terbaik ada pada proyek-proyek dengan harga penawaran < 90% harga HPS. Sementara untuk proyek-proyek dengan durasi antara 61-95 hari, kinerja waktu pelaksanaan proyek terbaik ada pada proyek-proyek dengan kisaran harga penawaran 90-99% harga HPS dan untuk proyek-proyek dengan durasi antara 96-121 hari, kinerja waktu pelaksanaan proyek terbaik ada pada proyek-proyek dengan kisaran harga penawaran 99% harga HPS.
- e. Firmansyah dan Diputro (2009) menyebutkan berdasarkan hasil Analisis Variabel Penawaran diperoleh satu variabel yang paling mendasari terjadinya penawaran rendah yaitu Variabel Resiko Pelaksanaan Pekerjaan. Sedangkan berdasarkan Analisis Faktor dikelompokkan menjadi 6 faktor diantaranya Karakteristik Pekerjaan, Kondisi Sosial dan Ekonomi, Internal Perusahaan, Persyaratan Penawaran, Keuangan Proyek serta Kontrak Pekerjaan.
- f. Sugiarto dan Adi (2016) menyimpulkan bahwa Penetapan target price pada HPS/OE jika berdasarkan fungsi diskriminan di atas jika mayoritas peserta tender berminat, maka target price HPS/OE dapat ditetapkan sebesar 0.97% dari Base Estimate (P-50) berdasarkan hasil simulasi Monte Carlo-nya.

3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

- Kegiatan pengadaan barang dan jasa pada satuan kerja di wilayah Jateng dan DIY yang memiliki paket pengadaan barang dan jasa melalui tender di ULPD kemenkeu DIY.
- Pengadaan barang dan jasa memiliki beragam harga yaitu angka pada DIPA, HPS, penawaran penyedia, pemenang, dan kontrak.
- Harga-harga tersebut dihitung disparitasnya sesuai dengan tahapan dalam pengadaan barang dan jasa yaitu persiapan, pemilihan penyedia, penunjukan pemenang dan pengendalian kontrak.
- Perbedaan harga dianalisis menggunakan data hasil wawancara kepada responden.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian campuran (*mixed research*) yaitu gabungan antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penelitian kuantitatif untuk melihat disparitas antara harga pada pengadaan barang dan jasa, sedangkan penelitian kualitatif dilakukan untuk menganalisis penyebab dan dampak perbedaan harga tersebut.

Desain penelitian yang digunakan adalah desain sekuensial eksplanatori. Desain ini dimulai dengan pengumpulan dan analisis data kuantitatif diikuti dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif. Fase kualitatif dirancang untuk bergerak dari hasil fase kuantitatif. Tujuan utama dari desain ini adalah untuk menggunakan strand kualitatif untuk menjelaskan hasil kuantitatif (Creswell et al., 2018).

2. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, diberikan definisi operasional variabel sebagai berikut:

- a. Anggaran DIPA adalah data alokasi anggaran yang tercantum dalam DIPA/ POK untuk suatu pengadaan tertentu. Angka ini berasal dari proses penyusunan anggaran melalui RKAKL yang sudah melalui proses pembahasan dengan Kementerian Keuangan.
- b. HPS adalah harga barang/jasa yang dikalkulasikan secara keahlian dan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan. HPS ditetapkan oleh PPK saat akan melaksanakan proses pengadaan
- c. Harga penawaran merupakan harga yang disusun oleh penyedia barang dan jasa sebagai dasar melakukan penawaran atas pengadaan barang dan jasa.
- d. Harga pemenang adalah harga yang ditetapkan oleh pokja pemilihan setelah melalui proses evaluasi penawaran penyedia. Harga pemenang merupakan nilai terbaik dari evaluasi penyedia, sehingga belum tentu merupakan harga termurah.
- e. Harga kontrak adalah harga yang menjadi kesepakatan antara PPK dan penyedia atas pengadaan barang dan jasa tertentu. Harga ini dihasilkan dari proses evaluasi penawaran dan klarifikasi dari Pokja ULP/ UKPBJ.
- f. Disparitas harga adalah perbedaan yang ada antara satu harga dengan harga yang lain. Disparitas dihitung dari perbandingan antara harga.

3. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data yang berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari hasil wawancara (*in dept interview*) dengan narasumber penelitian. Data sekunder yaitu data yang didapatkan melalui cara tidak langsung dari sumber data. Data diperoleh dari arsip ULPD Kemenkeu DIY. Selain itu juga dilakukan penelitian kepustakaan untuk menunjang penelitian ini. Data yang diperlukan antara lain:

- a. Data alokasi anggaran pada DIPA yang didapatkan dari RUP satker tahun 2019
- b. Data HPS pengadaan barang dan jasa satker DIY dan Jateng Selatan tahun 2019
- c. Data harga penawaran penyedia atas pengadaan barang dan jasa satker DIY dan Jateng Selatan tahun 2019
- d. Data pemenang pengadaan dan jasa satker DIY dan Jateng Selatan tahun 2019
- e. Data harga kontrak atas pengadaan barang dan jasa satker DIY dan Jateng Selatan tahun 2019

4. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian ini terdiri dari lima variabel yaitu data DIPA, HPS, harga penawaran, harga pemenang, harga kontrak dan hasil wawancara terstruktur. Data dikumpulkan melalui penelusuran arsip di ULPD kemenkeu DIY dan melalui wawancara kepada narasumber berdasarkan pedoman

wawancara yang dibuat sebelumnya. Narasumber berasal dari PPK satker, anggota Pokja ULP dan penyedia.

5. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif deskriptif dengan menggunakan alat perbandingan. Penelitian ini menganalisis besaran disparitas harga yang ada pada pengadaan barang dan jasa. Analisis kualitatif menggunakan data hasil wawancara dengan melakukan pengumpulan data, reduksi, analisis deskriptif dan penyajian.

D. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Obyek Penelitian

Seiring berjalannya waktu, tuntutan dan kebutuhan akan peningkatan kualitas dalam pengadaan barang/jasa pemerintah semakin meningkat. Untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan tersebut, diperlukan suatu organisasi khusus yang berfungsi untuk melayani dan menangani proses pengadaan barang/jasa pemerintah.

Proses pengadaan barang/jasa pemerintah yang berkualitas diperlukan untuk mendorong suksesnya program pemerintahan. Berbagai upaya telah dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah. Upaya tersebut dilakukan dari sisi aturan maupun kelembagaan. Dari sisi kelembagaan, telah dibentuk unit layanan khusus untuk melaksanakan tugas pengadaan barang/jasa pemerintah.

Peraturan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) Nomor 5 Tahun 2015 tentang Unit Layanan Pengadaan, pembentukan ULP bertujuan untuk menjamin pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah lebih terintegrasi atau terpadu sesuai dengan nilai pengadaan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dan Institusi.

Pengadaan barang/jasa pemerintah adalah kegiatan yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Secara lebih rinci, tahapan pengadaan dimulai dari proses perencanaan pengadaan, persiapan pengadaan, persiapan pemilihan, proses pemilihan, pelaksanaan kontrak dan serah terima hasil pekerjaan. Dalam setiap tahapan pengadaan tersebut dilaksanakan oleh berbagai pihak yang memiliki tanggung jawab masing-masing.

Tahapan proses pemilihan penyedia menjadi tugas dan tanggung jawab Kelompok Kerja (Pokja) Pemilihan. Pada Tahun 2019, di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta telah terbentuk personil Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan Daerah (Pokja ULPD). Pokja ULPD Kementerian Keuangan Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dibentuk berdasarkan Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan Nomor 216/SJ/2014 tentang Penetapan Personil Perangkat Unit Layanan Pengadaan Daerah Kementerian Keuangan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Keputusan Sekretaris Jenderal Nomor 269/SJ/2018 tentang Penetapan Personil Perangkat Unit Layanan Pengadaan Daerah Kementerian Keuangan.

Status keanggotaan dalam Pokja ULPD tersebut adalah bersifat *ad hoc*. Dari awal dibentuk, status keanggotaan Pokja ULPD adalah bekerja paruh waktu dan merangkap tugas sebagai pegawai di satuan kerja unit instansi vertikal Kementerian Keuangan. Pokja ULPD beranggotakan para pegawai unit instansi vertikal di wilayahnya masing-masing. Pada tahun 2019, Pokja ULPD Kementerian Keuangan wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta beranggotakan 5 (lima) personil yang berasal dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Kanwil DJPBN) Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Balai Diklat Keuangan (BDK) Yogyakarta, Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Kementerian Keuangan Wilayah Yogyakarta, Kantor Pengelolaan Teknologi Informasi dan Komunikasi dan Barang Milik Negara (KPTIK BMN), dan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Yogyakarta. Selama beberapa tahun sebelumnya, keanggotaan Pokja ULPD Kementerian Keuangan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta telah beberapa kali mengalami penggantian dikarenakan terjadinya mutasi oleh personil Pokja ULPD tersebut.

Wilayah Kerja Pokja ULPD Kementerian Keuangan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta meliputi Unit Instansi Vertikal Kementerian Keuangan yang berlokasi di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Provinsi Jawa Tengah bagian Selatan. Pada akhir Tahun Anggaran 2019, dikarenakan ada beberapa anggota Pokja ULPD Kementerian Keuangan Provinsi Jawa Tengah yang sudah tidak aktif lagi, Pokja ULPD mendapatkan tugas tambahan menjadi seluruh Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan data analisis Satuan Kerja (Satker) yang melaksanakan pengadaan pada Pokja ULPD Kemenkeu Provinsi DIY. Terdapat tujuh satker yang mengajukan paket pengadaan barang dan jasa tahun 2019. Satker tersebut adalah:

- a. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (Kanwil DJP DIY)
- b. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (Kanwil DJPb Prov. D.I. Yogyakarta)
- c. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Wonosari (KPPN Wonosari)
- d. Balai Diklat Keuangan Yogyakarta (BDK Yogyakarta)
- e. Balai Diklat Kepemimpinan Magelang (BDPim Magelang)
- f. Gedung Keuangan Negara Yogyakarta (GKN Yogyakarta)
- g. Gedung Keuangan Negara Semarang (GKN Semarang)

2. Paket Pengadaan di ULPD DIY

Berdasarkan data dari ULPD Kemenkeu DIY, terdapat 17 paket pengadaan yang dikerjakan selama tahun 2019. Rincian Paket pengadaan ULPD Kemenkeu DIY dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Paket Pekerjaan di ULPD Kemenkeu DIY Tahun 2019

No	Nama Paket	Jenis Barang/ Jasa	Pemilik pekerjaan/ Satker	Kode Tender
1	Pengadaan Seragam Diklat dan Perlengkapan Peserta Diklat Kesamaptaan Periode I, II, dan III TA 2019	Pengadaan Barang	Balai Diklat Keuangan Yogyakarta	25296011
2	Pembangunan Gedung Pos Jaga, Gudang, dan Bangunan Parkir Terbuka Permanen	Pekerjaan Konstruksi	Balai Diklat Kepemimpinan Magelang	26540011
3	Konstruksi Fisik Pekerjaan Rehab Gedung Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi D.I. Yogyakarta	Pekerjaan Konstruksi	Kanwil DJPBN DIY	26836011
4	Renovasi Bangunan Gedung Kantor Permanen pada KPPN Wonosari Tahun 2019	Pekerjaan Konstruksi	KPPN Wonosari	27566011
5	Pembangunan Pagar keliling Kanwil DJP DIY	Pekerjaan Konstruksi	Kanwil DJP DIY	27648011
6	Jasa Konsultasi Perencanaan Renovasi Ruang Lantai 2 Blok C GKN Semarang I TA 2020	Jasa Konsultasi	Gedung Keuangan Negara Semarang	28482011
7	Pengadaan Jasa Kebersihan Gedung dan Halaman/Taman GKN Yogyakarta TA 2019	Jasa Lainnya	Gedung Keuangan Negara Yogyakarta	25119011
8	Pengadaan Jasa Pengamanan Gedung Keuangan Negara Yogyakarta TA 2019	Jasa Lainnya	Gedung Keuangan Negara Yogyakarta	25139011
9	Pengadaan Jasa Laundry Diklat TA 2019	Jasa Lainnya	Balai Diklat Keuangan Yogyakarta	25295011
10	Pengadaan Jasa Konsumsi Semester I TA 2019 sebanyak 1 Paket	Jasa Lainnya	Balai Diklat Keuangan Yogyakarta	25393011

No	Nama Paket	Jenis Barang/ Jasa	Pemilik pekerjaan/ Satker	Kode Tender
11	Pengadaan Konsumsi Peserta Diklat Semester I	Jasa Lainnya	Balai Diklat Kepemimpinan Magelang	26033011
12	Pengadaan Jasa Laundry Peserta Diklat	Jasa Lainnya	Balai Diklat Kepemimpinan Magelang	26073011
13	Pengadaan Jasa Konsumsi Pelatihan Semester Ii Balai Diklat Keuangan Yogyakarta Ta 2019	Jasa Lainnya	Balai Diklat Keuangan Yogyakarta	26942011
14	Pengadaan Konsumsi Peserta Diklat Semester II Tahun Anggaran 2019	Jasa Lainnya	Balai Diklat Kepemimpinan Magelang	26978011
15	Jasa Pengamanan Gedung Keuangan Negara Yogyakarta TA 2020	Jasa Lainnya	Gedung Keuangan Negara Yogyakarta	28596011
16	Jasa Kebersihan Gedung dan Halaman/Taman Gedung Keuangan Negara Yogyakarta TA 2020	Jasa Lainnya	Gedung Keuangan Negara Yogyakarta	28779011
17	Pengadaan Jasa Laundry Pelatihan TA 2020	Jasa Lainnya	Balai Diklat Keuangan Yogyakarta	28836011

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan data paket tersebut, terdapat empat jenis barang/jasa yang diadakan yaitu barang, pekerjaan konstruksi, jasa konsultansi dan jasa lainnya. Ada satu paket pengadaan barang yaitu pengadaan seragam pada BDK Yogyakarta. Pengadaan pekerjaan konstruksi dilakukan oleh empat satker yaitu BDPim, Kanwil DJPb DIY, Kanwil DJP DIY dan KPPN Wonosari untuk pekerjaan pengadnan gedung pos, rehab gedung, renovasi bangunan dan pagar keliling. Sedangkan jasa konsultansi dilakukan satu satker yaitu GKN Semarang untuk pekerjaan perencanaan renovasi gedung. Sedangkan pengadaan jasa lainnya terdapat tiga satker yaitu BDK Yogyakarta, BDPim Magelang dan GKN Yogyakarta pada 10 paket yaitu pengadaan jasa kebersihan, jasa pengamanan, jasa laundry dan konsumsi.

3. Perbandingan Angka HPS dan DIPA (Nilai efisiensi)

Dari sebelas responden yang diwawancarai, dilihat *word count* yang paling banyak muncul adalah kata pengadaan, barang, jasa, harga, penawaran, pekerjaan diikuti kata-kata lain yang secara lengkap disajikan pada tabel 3 dan gambar 7.

Tabel 2. *Word count* penelitian

pengadaan	barang	pekerjaan	pemilihan	hps	penelitian	evaluasi	elektronik	anggaran	proses	
		nilai	pemerintah	hasil	sistem	waktu	peserta	faktor	konstruksi	kualifikasi
jasa	penawaran	kontrak	pelaksanaan	biaya	metode	lelang	tender	juga	variabel	kpp
	harga			procurement	ppk	pejabat	belanja	negara	presiden	pasal
		penyedia	dokumen	teknis	data	indonesia	pokja	karena	digunakan	pem

Sumber: data diolah, 2020

Dari data diperoleh perbandingan antara HPS dan DIPA berada pada rentang paling rendah adalah 37,42% dan tertinggi 100%. Perbandingan terendah berada pada pengadaan konsumsi satker BDPim dan perbandingan tertinggi pada pengadaan pekerjaan konstruksi satker Kanwil DJP DIY yaitu 100%. Rata-rata perbandingan antara HPS dan DIPA pada pengadaan di ULPD Kemenkeu DIY tahun 2019 adalah 79,91%. Jika ditelisik per jenis barang/ jasa, maka perbandingannya seperti ditampilkan pada Tabel 3.

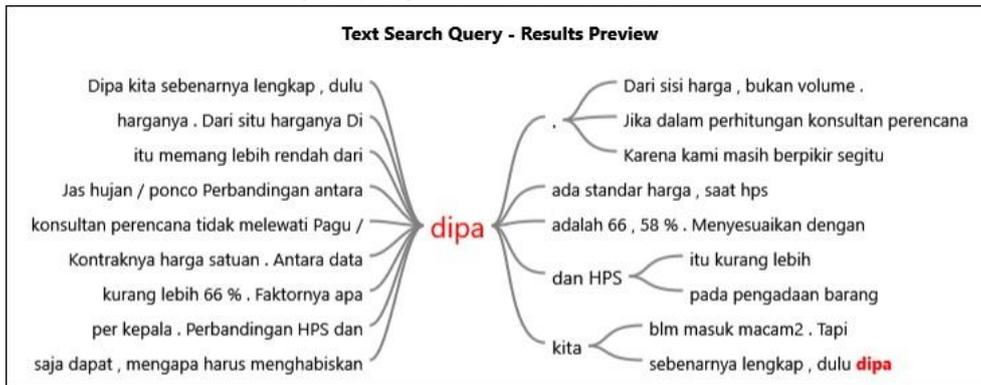
Tabel 3. Rata-Rata Perbandingan dan Standar Deviasi Angka HPS dan DIPA

No	Jenis Barang/ Jasa	Rata-Rata Perbandingan	Standar Deviasi
1	Barang	97,98 %	0
2	Pekerjaan Konstruksi	99,93 %	0,001
3	Jasa Konsultansi	73,33 %	0
4	Jasa Lainnya	71,59 %	0,21

Sumber: data diolah, 2020

Perbandingan HPS dan DIPA tertinggi terdapat pada pekerjaan konstruksi, disusul barang, kemudian jasa konsultansi dan terakhir jasa lainnya. Sedangkan standar deviasinya 0 untuk pengadaan barang dan jasa konsultansi karena hanya ada satu paket pekerjaan, pekerjaan konstruksi standar deviasinya 0,001 artinya semakin tidak bervariasi atau semakin mendekati rata-rata, sedangkan pengadaan jasa lainnya adalah 0,21 yang artinya rentang variasi datanya adalah 0,21. Dilihat dari data kualitatif, dari *text query* melalui aplikasi Nvivo 12 pada hasil wawancara, didapatkan hasil sebagaimana gambar 3.

Gambar 3. Pencarian kata DIPA

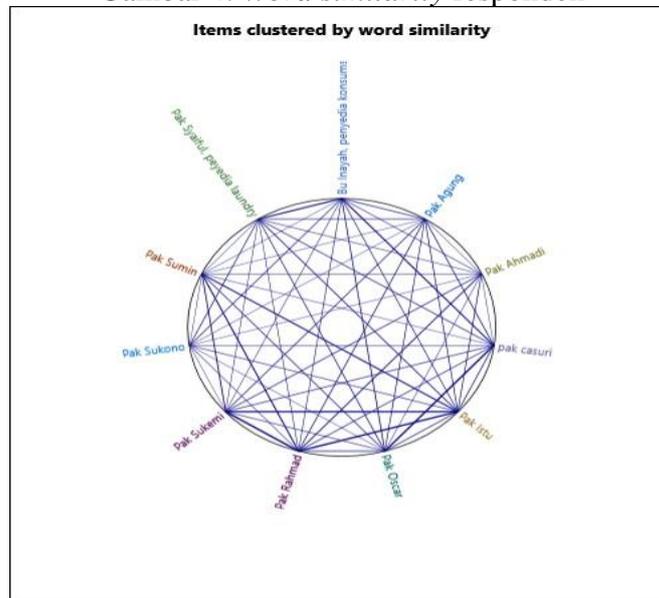


Sumber: data diolah, 2020

Kata DIPA dan HPS disampaikan oleh semua responden. DIPA dihubungkan dengan bagian lain dari pengadaan pada semua bagian. Sedangkan HPS memiliki lebih banyak *query* karena sering diulang dan dihubungkan dengan beragam bagian lain dari pengadaan.

Obyek penelitian juga meliputi personal yang terlibat pada pengadaan barang dan jasa di ULPD Kemenkeu DIY. Terdapat sebelas narasumber yaitu tujuh PPK, satu staf PPK, satu pokja ULPD dan dua penyedia. Dari hasil wawancara dengan responden, didapat *item clustered* berdasarkan kata yang sering muncul dari semua responden (gambar 4).

Gambar 4. *Word similarity* responden



Sumber: data diolah, 2020

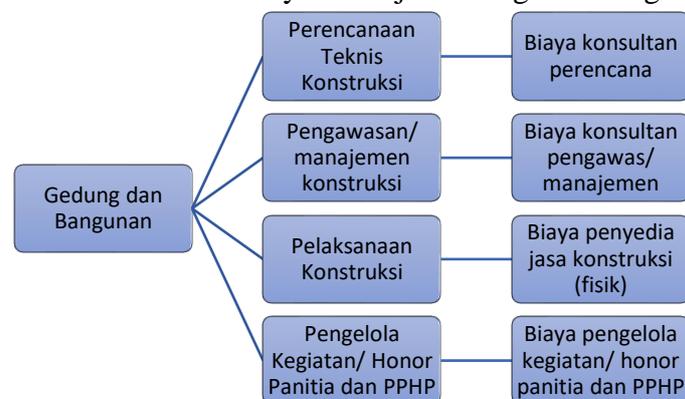
Berdasarkan Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 7 Tahun 2018 Tentang Pedoman Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, kegiatan awal yang dilakukan oleh satker dalam perencanaan pengadaan adalah identifikasi kebutuhan berdasarkan rencana kerja satuan kerja dengan memperhatikan hal-hal yang terkait dengan jenis barang/jasanya. Pertimbangan itu antara lain kapan dibutuhkan, manfaat apa

yang diharapkan, ketersediaan pelaku usaha yang sesuai, waktu pelaksanaan dan pihak yang memerlukan.

Perencanaan kebutuhan dilakukan dengan satuan kerja menyusun dokumen RKAKL. Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*). Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit organisasi dan keluaran yang dihasilkan. Indikator tersebut memberikan informasi tentang konversi masukan menjadi keluaran (Munir, 2003)

Satker menyusun rencana anggaran biaya berdasarkan standar struktur biaya, standar biaya, pengaturan batasan-batasan tertentu. Contoh standar struktur belanja untuk belanja modal gedung dan bangunan adalah sebagai berikut.

Gambar 5. Struktur Biaya Belanja Gedung dan Bangunan



Sumber: Pedoman Standar Struktur Biaya Sekjen Kemenkeu, 2016

Dokumen Pendukung yang harus disampaikan saat mengusulkan anggaran adalah:

- a. Kerangka Acuan Kerja (KAK)
- b. Rincian Anggaran Biaya (RAB)
- c. Surat usulan/ perhitungan teknis dari Dinas PU setempat (provinsi)
- d. Luas gedung/ rumah yang akan dibangun
- e. Status tanah

Salah satu dokumen pendukung pengajuan anggaran adalah terdapat dokumen RAB dan perhitungan teknis dari PU. Angka itulah yang nantinya akan menjadi pagu anggaran. Di sisi lain, terdapat keterbatasan waktu dalam penyusunan RKAKL, sehingga banyak satker yang mengumpulkan dokumen apa adanya.

Menurut Mardiasmo (2009), penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. *Value for money* merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah.

Dari data literatur dan hasil wawancara terdapat 160 kata yang merujuk pada identifikasi kebutuhan.

Gambar 6. Pencarian kata identifikasi kebutuhan



Sumber: data diolah, 2020

Pada umumnya, pihak yang terkait yaitu PPK mendasarkan identifikasi kebutuhan dengan melihat anggaran yang ada di DIPA.

a. Pengadaan Barang

Pada pengadaan barang yaitu pengadaan seragam diklat dan perlengkapan peserta Diklat Kesamaptaan Periode I, II, dan III TA 2019 pada BDK Yogyakarta. Perbandingan antara DIPA dan HPS pada pengadaan barang adalah 97,98%. HPS seragam ditentukan berdasarkan survey harga yang dilakukan staf PPK pada beberapa penyedia seragam TNI Polri. Terdapat beberapa toko di Yogyakarta yang menjual perlengkapan seragam. Spesifikasi yang dibutuhkan, misalnya untuk seragam PDL dan celana panjang adalah bahan yang kuat karena digunakan untuk aktivitas lapangan. Pelatihan Samapta sebagian besar kegiatan pembelajaran dilakukan di alam terbuka, sehingga kebutuhan seragam dan perlengkapan yang memadai sangat diperlukan. Misalnya sepatu yang kuat, karena harus digunakan untuk berlari. Demikian juga dengan tas ransel, kaos lapangan dan lain-lain. Selain itu juga staf PPK menyebutkan bahwa bentuk spek lain adalah ada perawatan jika rusak selama pelatihan. Berdasarkan pengalamannya, misalnya sepatu yang rusak bagian bawahnya dan terbuka membuat peserta komplain, maka penyedia harus menggantinya.

b. Pengadaan Pekerjaan Konstruksi

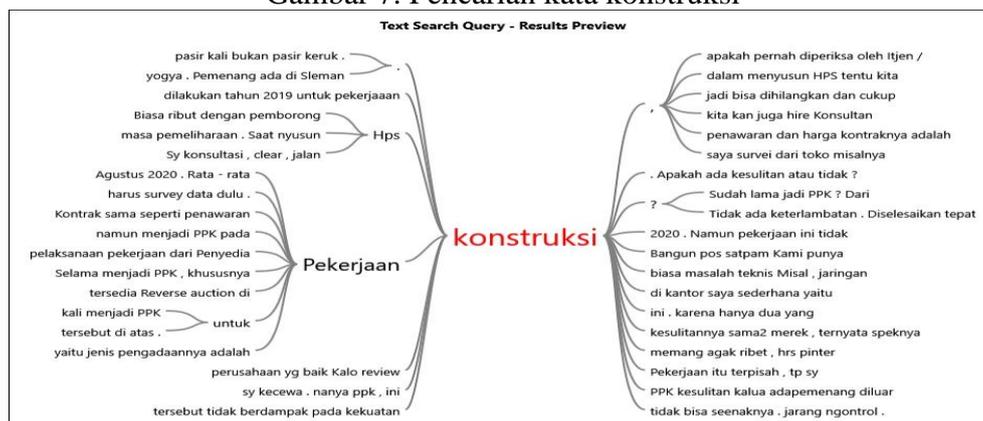
Satker yang melaksanakan pekerjaan konstruksi adalah Kanwil DJPb DIY, Kanwil DJP, KPPN Wonosari. Di Kanwil DJPb, menggunakan jasa konsultan perencana yang hasil pekerjaan konsultan perencana digunakan sebagai dasar untuk menyusun dan menetapkan HPS. Hasil konsultan perencana berupa *Engineer Estimate*, kemudian dilakukan analisis terhadap perhitungan volume, PPK mengecek apakah ada yang tidak cocok, misalnya dalam perhitungan per itemnya apakah ada yang salah hitung. Hal ini dilakukan sehingga PPK meyakini proses yang dikerjakan konsultan perencana. PPK juga memastikan perhitungan dari konsultan perencana tidak melewati Pagu/DIPA. Jika dalam perhitungan konsultan perencana ternyata dana yang tersedia tidak cukup, kemudian dilakukan penyesuaian harga atau penyesuaian jenis pekerjaan. PPK juga dibantu oleh staf PPK dalam melaksanakan tugas sebagai PPK. PPK juga melakukan survei. Berbagai survei dilakukan, mulai dari survei harga pasar, survei dari HSBGN, maupun survei dari berbagai suplier bahan baku maupun suplier atau distributor dari berbagai daerah atau kota.

Terdapat kesulitan dalam menetapkan HPS karena PPK bukan orang teknis. Secara kapasitas terdapat keterbatasan PPK disamping masih ada tuisi utama yang dipegang. PPK mempunyai banyak keterbatasan, karena bukan orang teknis, latar belakang pendidikan juga buka dari teknis pekerjaan PPK.

HPS diserahkan kepada Pokja ULP dan reuiu oleh Pokja ULP, dengan mengadakan rapat koordinasi untuk membahas persiapan paket dengan Pokja ULP. Di situ Pokja ULP memberi masukan atas dasar pengalaman dari teknis Pokja ULP dan gambaran pelaksanaan pekerjaan dan risiko-risiko yang mungkin terjadi.

Pekerjaan konstruksi memiliki perbandingan antara HPS dan DIPA yang lebih tinggi dibandingkan dengan perbandingan barang/ jasa lainnya. Setelah dikonfirmasi dengan para PPK, hal ini karena pekerjaan konstruksi HSBG dari pemerintah sangat variatif dalam aplikasinya di lapangan. Hal itu banyak pengaruhnya terhadap perencana dan pelaksana. Selain itu penyusunan DIPA sudah menggunakan harga yang relatif dekat dengan harga pasar, sehingga angka antara DIPA dan HPS tidak berbeda jauh. Pencarian kata konstruksi pada *query* menghasilkan gambar 7.

Gambar 7. Pencarian kata konstruksi



Sumber: data diolah, 2020

c. Pengadaan Jasa Konsultansi

Satker yang memiliki pengadaan jasa konsultansi adalah KPTIK Semarang. Langkah awalnya adalah melakukan identifikasi kebutuhan. Perencanaan renovasi ruang kerja KPTIK Semarang dibutuhkan karena ada penambahan jumlah pegawai. Kondisi ruangan yang ada tidak sesuai dengan SBSK. Selain itu juga sesuai dengan konsep *open office* sehingga kondisi ruangan harus menyesuaikan. Perencanaan dilakukan tahun 2019 untuk pekerjaan konstruksi 2020. Namun pekerjaan ini tidak jadi dilaksanakan karena anggarannya diminta pusat untuk penanganan covid.

Menurut PPK KPTIK Semarang, penyusunan HPS sudah jelas, perencana dengan tenaga ahli, *drafter* dan lain-lain menggunakan standar harga dari kementerian PU. Disana ada tarifnya berupa remunerasi, *grade* keahlian dengan melihat proyek yang akan dikerjakan. Dari awal saat menyusun dokumen anggaran sudah diskusi dengan PU Provinsi Jateng. Terdapat *grade* terbaru dari PU. Dibandingkan dengan remunerasi dari Inkindo, KPTIK Semarang menggunakan standar harga dari PU karena sebagai instansi pusat dengan dana APBN berdasarkan aturan PU. Data

Inkindo digunakan untuk semua termasuk swasta sehingga standar nilainya tinggi. Pengawas juga tinggi remunnya, lebih besar dari perencanaan. PPK tidak melakukan survei secara langsung, hanya pernah datang ke Ikatan Arsitek Semarang. Didapatkan info bahwa IAS juga menggunakan standar Inkindo.

HPS konsultan terdiri dari biaya langsung personel dan non personel. Biaya langsung non personel yang dimasukkan adalah biaya listrik, komunikasi, cetak dokumen perencanaan, foto copy. Setelah peserta ditetapkan menjadi calon pemenang, diundang ULP untuk negosiasi.

Negosiasi hanya pada biaya non personil, karena kalau biaya personil dinegosiasikan, hal itu akan merusak harga, dan mengarah pada persaingan tidak sehat sehingga kualitas bisa turun. Rate harga dari PU sudah jelas, sehingga PPK memakai itu.

Perbandingan antara HPS dan DIPA pada jasa konsultansi adalah 73,33%. HPS ini berdasarkan kebutuhan renovasi ruang kerja. Biaya untuk konsultan perencanaan berdasarkan besaran proyek dan standar harga.

d. Pengadaan Jasa Lainnya

Satker yang memiliki pekerjaan pengadaan jasa lainnya adalah BDK Yogyakarta, BDPim dan GKN Yogyakarta. Pengadaan yang dilakukan adalah pengadaan konsumsi, *laundry*, jasa keamanan dan kebersihan.

Pengadaan konsumsi

Berdasarkan wawancara dengan PPK pada pengadaan konsumsi BDPim, didapatkan informasi bahwa penyusunan HPS pada pengadaan konsumsi dilakukan menggunakan data pada pedoman dari BPPK, dan harga pasar melalui survey. Standar harga dari BPPK berupa Satuan Biaya Tahun 2019 di lingkungan BPPK yang ditetapkan oleh Sekretaris Badan.

Di Magelang survey dilakukan pada dua restoran yang mempunyai dua catering. Pertanyaan yang diajukan kepada catering tersebut adalah kalau makan dengan standar konsumsi BPPK harganya berapa. Konsumsi dengan lauk utama, lauk tambahan. Walaupun ada standar harga dari BPPK namun tetap survey terlebih dahulu. PPK melihat bahwa harga bisa dibawah harga itu apalagi Magelang. Selain Magelang, PPK juga survey ke Temanggung. Kalau menu standar harga di masing-masing kota tersebut berapa, kemudian ditambahkan biaya transportasi dan masih masuk pagu.

Pada BDK Yogyakarta, survei harga juga dilakukan pada beberapa warung makan yang ada di sekitar BDK Yogya. Staf PPK dan PPK kemudian mencari referensi harga dengan makan diluar, misalnya dengan harga 20 ribu dapat jenis makan apa saja. HPS di BDK Yogya tidak bisa disamakan dengan Jakarta karena HPS Jakarta itu tinggi. Pada ketentuan BPPK tidak mencantumkan harga khusus Yogyakarta, Makasar, Manado dan sebagainya. BDK Yogyakarta juga membandingkan dengan makan/konsumsi di hotel. Hasilnya dana di BDK tidak masuk jika memakai harga hotel dengan menu yang sama. Jika menggunakan standar harga itu sifatnya umum. Sehingga terdapat surat sekretaris BPPK untuk pedoman dalam pengadaan konsumsi.

Kesulitan saat menyusun HPS konsumsi adalah harga yg dikenakan antar unit di BPPK berbeda, antara Pusdiklat dan BDK. Kesulitan lain adalah

saat menyusun spek kesehatan makanan, ada PPK bertanya kepada pihak dinas kesehatan yang ahli gizi, untuk dapat info konsumsi peserta pelatihan pada saat makan pagi, siang dan malam membutuhkan berapa kalori. Informasi itu digunakan sebagai dasar untuk menyusun menu. Misalnya kalau sore orang sudah mau tidur sudah malas makan, maka snacknya ringan. Pihak dari dinas kesehatan ini sekali diundang, diberi honor narsum terhdap masukan terkait detil konsumsi. Selain itu PPK BDPim juga bertanya kepada kolega di dinas perindustrian. Informasi yang dibutuhkan adalah patokan harga pasaran di kota Magelang. Kalau bahan berasal dari luar kota maka dinaikkan setengah atau satu persen.

Dari sudut pandang penyedia, spesifikasi konsumsi yang diterapkan PPK sudah tepat. Penyedia melihat harganya, dan menyimpulkan spek tersebut sudah pas. Penyedia tidak kesulitan untuk memenuhi spek makanan yang ditetapkan karena sudah biasa mengikuti tender konsumsi. Spek untuk makan misalnya harus ada lauk utama yang terdiri dari lauk hewani dan lauk tambahan yaitu nabati.

Mengenai kegiatan review oleh Pokja ULP, pada tahun 2019, spek barang --misalnya daging-- merupakan salah satu yang direview Pokja ULP. BDK Yogyakarta masih kesulitan untuk menentukan jenis barangnya karena keterbatasan pemahaman mengenai kalori dan gizi. Tahun 2020 ini sudah menyebutkan jenis barangnya dan bukan menyebutkan kriteria. Misalnya kalau kriteria berupa daging, jenis barangnya berupa daging sapi, daging kambing, daging ayam karena sudah ada konsultan dan pendampingan gizi. Contoh lain, misalnya tahun 2019, menyebutkan es saja, tahun ini akan disebutkan jenis esnya, misalnya es cendol, es buah. Biaya konsultan disediakan sendiri untuk narsum pengadaan.

Jenis konsumsi pada konsumsi peserta pelatihan meliputi menu di kelas, makan pagi, *coffee break* pagi, makan siang, *coffee break* sore, makan malam, sajian di asrama, menu lain-lain dan *welcome drink*. Penyedia melihat spek yang ditentukan oleh PPK sebagai hal yang sudah biasa, karena sudah beberapa kali ikut tender konsumsi. Penyedia melihatnya sebagai hal yang wajar karena peserta pelatihan perlu gizi untuk kegiatan di kelas atau di lapangan, spek tersebut sudah dianggap umum. Tidak ada spek yang susah. Jika ada spek dimana satu hari dalam satu minggu pelatihan diminta untuk menyediakan makanan dari luar, harga bisa disesuaikan. Sarapan, makan siang, makan malam sudah biasa seperti itu. Untuk coklat yang digunakan sebagai hadiah di kelas bagi peserta yang aktif juga tetap disediakan.

Data perbandingan HPS dan DIPA pada pengadaan jasa lainnya untuk pekerjaan pengadaan konsumsi pelatihan di BDPim berada pada angka 37,42%. Hal ini terjadi terutama karena terdapat perubahan volume peserta pelatihan, selain karena harga pasar pada saat akan pengadaan.

Pengadaan laundry

Satker yang memiliki pengadaan *laundry* adalah BDK Yogyakarta dan BDPim Magelang. Pada BDK Yogyakarta, data DIPA *laundry* lengkap yaitu cucian harian peserta dan cucian fasilitas asrama seperti spre, sarung bantal, selimut, bed cover, handuk, duvet, sajadah dan keset. DIPA sebelumnya belum seperti itu. Ini sama di semua BDK dan pusdiklat. Perbandingan antara data DIPA dan HPS itu kurang lebih 66%. Penyebabnya adalah terdapat

fenomena dengan harga HPS masih bisa dapat bahkan harga lebih rendah bisa, sehingga tidak harus membuat harga yang tinggi dan tidak harus menghabiskan DIPA. Walaupun disediakan dana yang besar, tapi satker membutuhkannya tidak sebesar itu.

Penyusunan HPS dilakukan dengan cara survei harga kepada beberapa penyedia *laundry*, yaitu *laundry* yang ada di sekitar BDK, berupa *laundry* kiloan dan *laundry* hotel. Pada *laundry* kiloan, harga yang dipatok adalah per kilo tidak melihat jenis pakaian yang dilaunderkan. Angka yang ada di POK DIPA adalah angka satuan, misalnya baju seragam, selimut, per item. Sedangkan yang banyak terdapat di pasaran daerah Yogyakarta dan Magelang adalah harga kiloan.

Beberapa pertanyaan yang diajukan oleh PPK maupun staf PPK ke *laundry* kiloan adalah:

- a. Jika *laundry* pakaian putih, berapa per kilogramnya?
- b. Bahan detergen cuci pakai apa?
- c. Cara mencucinya bagaimana, dicampur atau seperti apa?
- d. Apakah memiliki pengering atau cucian dijemur?
- e. Apakah ada fasilitas antar jemput

PPK melakukan survey harga *laundry* yang banyak terdapat di pinggir jalan, rata-rata menggunakan harga kiloan. Jika mau mencari harga per item surveinya harus ke hotel. HPS *laundry* disusun dengan sebelumnya melakukan survei harga ke *laundry* kiloan. Dengan harga misalnya Rp. 5000 per kilogram, namun pelanggan tidak mendapatkan hanger, plastik, dibungkus satu-satu, diantar ke tempat, juga layanan penggantian jika terdapat complain. Berdasarkan itu, PPK dapat merumuskan angka tertentu. Dengan harga itu, disesuaikan juga melihat dengan harga kontrak sebelumnya,

PPK menyusun spek *laundry* dengan kriteria antara lain memiliki mesin cuci, alat pengering, seterika uap (karena baju berwarna putih tidak bisa pakai seterika biasa, khawatir gosong). PPK tidak berkenan jika *laundry* menggunakan deterjen biasa, harus deterjen cair, untuk pakaian batik dan spreï menggunakan deterjen khusus. Setiap pakaian punya deterjen masing-masing agar pakaian tidak rusak. Untuk pakaian seragam digantung di hanger dan ditutup plastik. Komponen *laundry* yang banyak dilihat adalah bahan untuk mencuci dan *finishingnya*. Hal ini yang dibutuhkan PPK.

Penentuan HPS ditetapkan dengan mengintegrasikan harga yang ada di kiloan dengan standar harga BPPK per item pakaian. HPS dibuat per item pakaian. Akhirnya PPK menentukan harga akhirnya adalah harga tengah antara *laundry* yang ada di jalan dengan *laundry* hotel. Beda harga dengan hotel bisa lebih murah antara 10-12%.

Harga yang ditentukan dibandingkan dengan harga kiloan merupakan biaya pelayanan. Misalnya ada keranjang *laundry*, hanger, menghargakan jika tertukar, mengganti jika rusak, menggantinya sesuai dengan barangnya. Jika terlambat ada kompensasi, kalau *laundry* biasa tidak ada layanan seperti itu. Tidak ada pelayanan paska layanan, misalnya ada kompensasi jika terlambat. Angka HPS yang ditetapkan harus lebih rendah dari standar harga.

HPS PPK tidak direview Pokja ULP karena harga HPS sudah dimasukkan juga harga pelayanannya. Pokja ULP review pada spek, misalnya Pokja ULP minta cucianya disediakan hanger, hangernya dimiliki peserta.

Dari sudut pandang penyedia, HPS yang ditetapkan PPK sudah pas, tidak terlalu tinggi juga tidak terlalu rendah. Angka tersebut sudah menguntungkan penyedia. Spek yang ditentukan dalam dokumen pemilihan bisa dipenuhi oleh penyedia. Penyedia menyoroti spek yang berbeda antar BDK dan pusdiklat. Kalau spek harus punya mesin cuci, spek ini sama semua antar satker di BPPK. Namun spek peralatan tambahan yang berbeda. Contohnya BDK Yogyakarta dan Magelang menetapkan ada syarat memiliki *roll ironer*, sedangkan BDK Malang, Palembang, Cimahi tidak ada spek itu. Ada ketentuan satker di Jawa harus ada alat *roll ironer*, diluar jawa tidak ada ketentuan tersebut. Implikasinya adalah di Jawa hanya sedikit penyedia yang sanggup, hanya dua atau tiga penyedia yang memasukkan penawaran. Penyedia menyarankan agar membuka selebarnya spek agar UMKM bisa mengikuti tender. Misalnya *roll ironer* tadi, karena harganya mahal bisa sampai 200 juta rupiah. Hanya binatu dan *laundry* besar yang memiliki alat tersebut, misalnya hotel.

Demikian juga dengan *spotting* mesin (alat untuk mengangkat noda). Selain itu juga spek memiliki tempat/ sewa tempat dalam radius 15 km dari BDK. Jika di tempat lain persyaratan ini harus ada memiliki tempat tersebut dan sudah dimiliki. Sedangkan pada BDK Yogyakarta dan Magelang berupa surat pernyataan jika penyedia menang mampu menyediakan tempat di lokasi yang tidak jauh dari BDK. Pokja ULP akan survey untuk melihat lokasinya. Hal ini pernah dialami penyedia saat melakukan penawaran pekerjaan *laundry* di Pusdiklat Bea Cukai.

Pengadaan jasa kebersihan dan keamanan

Berdasarkan wawancara dengan PPK GKN Yogyakarta, pagu yang diusulkan di DIPA adalah berdasarkan tahun lalu ditambah dengan kenaikan 10%. Untuk persiapan tender, terlebih dahulu dihitung kebutuhan personil. *Cleaning service* perlu berapa orang dan satpam juga perlu berapa orang, peralatan dan perlengkapan yang diperlukan apa saja. Item-item tersebut yang kemudian disusun untuk dijadikan HPS.

Saat menyusun dan menetapkan HPS, dasar dan data yang dipakai adalah dengan membandingkan dengan satker atau kantor yang lain di sekitar dan Standar Biaya Masukan (SBM) yang berlaku. Sebelum menggunakan penyedia, jasa kebersihan dan pengamanan menggunakan kontrak satpam dan *Cleaning Service* menggunakan swakelola. Jika dari sisi harga, hanya mengacu pada harga satuan SBM. Jika dengan *outsourcing* ada biaya-biaya yang lain, tidak hanya gaji. Jadi tarif SBM itu sudah termasuk gaji personel dan perlengkapan seperti seragam dan bahan/alat kerja.

Survei secara langsung tidak dilakukan, namun tetap membandingkan harga, misalnya dengan sekjen. Dalam melaksanakan tugas PPK menyerahkan dan dibantu oleh pengelola PBJ, pada prinsipnya PPK tinggal menetapkan apa yang disusun oleh staf PPK dan tim teknis. Tidak ada kesulitan dalam menyusun HPS jasa lainnya untuk kebersihan dan keamanan. Semua data-data tersedia berupa data pembanding, data standar biaya, data

rincian kebutuhan yang diperlukan, juga memperhitungkan *management fee*. Pada penyusunannya, terdapat Kertas Kerja Penyusunan HPS .

Pelaksanaan Tugas Pokja ULP

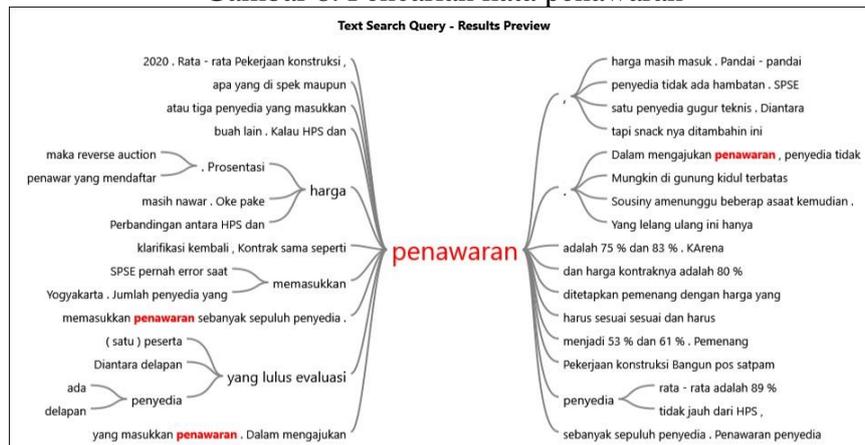
Pokja ULP melakukan reviu atas HPS dan Spek yang disampaikan PPK. Berdasarkan penjelasan anggota Pokja ULP Kemenkeu DIY, Pokja ULP mengonfirmasi beberapa hal. Bagian yang dilihat adalah KAK, spek yang direview secara detil. Format standar apakah digunakan atau tidak. Output apa yang dibutuhkan PPK adalah KAK, output, *Bill of Quantity* (BQ), analisa volume, apakah sudah benar perhitungannya. Demikian juga rancangan kontrak, diteliti pasal demi pasal, agar tidak sekedar copy paste dari perpres, karena harus menyesuaikan dengan jenis pengadaannya. Rancangan kontrak juga dilihat secara detil sampai di Syarat-Syarat Umum dan Khusus Kontrak. Demikian juga dengan keterpaduan antara gambar, spek teknis dan syarat dan nilai paket pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan hasil perhitungan perbandingan HPS DIPA dan hasil wawancara diketahui tidak ada patokan mengenai perbandingan yang tepat. Hal ini juga dapat disimpulkan dari literatur peraturan perundang-undangan bahwa tidak disebutkan secara eksplisit mengenai perbandingan HPS DIPA yang wajar. Hal ini karena sangat terkait dengan jenis pengadaan, kondisi di lapangan, dan sebagainya.

4. Perbandingan Penawaran dan HPS

Penawaran menjadi bagian penting dalam pengadaan barang dan jasa. Penawaran dilakukan oleh penyedia yang berminat untuk ikut tender pengadaan. Penawaran disampaikan melalui sistem yang terdapat di SPSE dan akan dievaluasi oleh Pokja ULP. Berdasarkan wawancara dengan responden, *word tree* kata penawaran sebagai berikut.

Gambar 8. Pencarian kata penawaran



Sumber: data diolah, 2020

Sub bagian ini menjelaskan tentang perbandingan harga penawaran dan HPS dari calon penyedia pada pengadaan barang/jasa. Penjelasan dibuat untuk tiap jenis barang/jasa.

a. Perbandingan penawaran dan HPS Barang

Perbandingan antara harga penawaran penyedia dan HPS rata-rata adalah 89% dan standar deviasi 0.07. Hanya satu jenis pengadaan barang yang ada di ULPD Yogyakarta. Jumlah penyedia yang memasukkan penawaran sebanyak sepuluh penyedia. Penawaran penyedia tidak jauh dari HPS, sebagian besar malah diatas 90%.

b. Perbandingan penawaran Pekerjaan Konstruksi dan HPS

Dari empat paket pekerjaan konstruksi, secara rata-rata perbandingan antara harga penawaran dan HPS adalah 85% dan standar deviasi adalah 0.06.

c. Perbandingan penawaran Jasa Konsultansi dan HPS

Penawaran calon penyedia rata-rata adalah 96,9% dan standar deviasi 0,035. Nilai biaya personil tidak dapat ditawar lagi karena sudah ada standar remunerasinya dari Dinas PU. Calon penyedia menawar pada komponen biaya langsung non personil. Hal ini membuat prosentase perbandingan antara penyedia tidak jauh berbeda.

d. Perbandingan penawaran Jasa Lainnya dan HPS

Perbandingan rata-rata dari semua penawaran jasa lainnya adalah 92% dan standar deviasi 0,089. Berdasarkan wawancara dengan penyedia konsumsi saat mengajukan penawaran, jika dibandingkan HPS dan penawaran, harga masih masuk. Menurut penyedia, mereka harus pandai-pandai nanti mengotak-atik, misalnya dari snack. Di HPS harganya lebih tinggi, tapi penyedia bisa tetap menyediakan menu tersebut dan digeser untuk menutupi harga lauk. Sehingga jika minta makanan dari luar, masih bisa masuk.

Di daerah Yogyakarta, penyedia berani menawar dengan harga rendah karena harga di Yogyakarta lebih rendah dibandingkan dengan daerah lain. Di kota lain, penyedia tidak berani menawar rendah. Penyedia juga memiliki supplier bahan makanan sehingga bisa mendapat harga yang bagus. Dalam mengajukan penawaran, penyedia tidak ada hambatan. SPSE pernah error saat memasukkan penawaran. Solusinya menunggu beberapa saat kemudian.

Penyedia konsumsi mengaku bahwa mereka melakukan penawaran berdasarkan spek yang ditentukan oleh PPK. Karena penyedia sudah terbiasa dengan spek tersebut mereka tidak kesulitan dalam melakukan penawaran.

Malik (2013) mengatakan penawaran harga dari kontraktor dibuat dengan mempertimbangkan aspek: (1) Kompetitif, yaitu memiliki daya saing sehingga berpeluang untuk dipertimbangkan sebagai calon pemenang tender. Harga yang terlalu tinggi cenderung kehilangan daya saing, sedangkan harga yang terlalu rendah berpotensi menimbulkan risiko rugi. (2) Responsibilitas, yaitu dihitung secara profesional dan realistis sehingga dapat dipertanggungjawabkan untuk dapat mentransformasi sumber daya proyek (bahan/material, peralatan, tenaga kerja, dan teknologi) menjadi produk barang/jasa dengan kualitas dan kuantitas sebagaimana disyaratkan oleh pengguna barang/jasa. (3) Profitabilitas, yaitu memiliki sifat dapat memberi keuntungan.

5. Perbandingan Penawaran dan Pemenang

Secara umum perbandingan antara penawaran dan pemenang beragam. Penyedia membuat penawaran berdasarkan dokumen pengadaan. Terdapat beberapa pengadaan yang mengalami *e-reverse auction* karena penyedia yang lulus evaluasi penawaran hanya dua. Pengadaan tersebut adalah:

- a. Pengadaan Jasa Laundry Diklat TA 2019 BDK Yogyakarta
- b. Pengadaan Konsumsi Peserta Diklat Semester I BDPim Magelang
- c. Pengadaan Jasa Laundry Peserta Diklat BDPim Magelang
- d. Pembangunan Gedung Pos Jaga, Gudang, dan Bangunan Parkir Terbuka Permanen BDPim Magelang

Berdasarkan Peraturan LKPP nomor 9 tahun 2018, *E-reverse Auction* adalah metode penawaran harga secara berulang. *E-reverse Auction* dapat dilaksanakan dalam hal:

- a. Sebagai tindak lanjut tender yang hanya terdapat dua penawaran yang lulus evaluasi teknis untuk berkompetisi kembali dengan cara menyampaikan penawaran harga lebih dari satu kali dan bersifat lebih rendah dari penawaran sebelumnya.
- b. Sebagai metode penyampaian penawaran harga berulang dalam tender cepat yang ditetapkan dalam Dokumen Pemilihan.

Menurut PPK BDPim, satkernya tidak pernah mendapat penyedia catering melalui tender pada umumnya, maka tendernya selalu gagal, selalu penunjukan langsung. Hal ini untuk kondisi tertentu sehingga penunjukan langsung diperkenankan. Yang menentukan harganya adalah PPK. Beberapa penyedia yang mendaftar, terdapat dokumen yang lupa diupload sehingga gagal atau dokumen yang kurang. Pernah juga tinggal tiga diklat terakhir baru mendapatkan penyedia. Sedangkan menurut PPK BDK Yogyakarta tawaran mengenai laundry pertama itu sudah *reverse auction*. Sebenarnya kalau tidak ada *reverse auction*, harga bisa 90%, dari HPS, namun karena *reverse auction* maka penyedia membanting harga. Karena yang penting menang dulu. PPK BDK Yogyakarta juga berpendapat walaupun *reverse auction* menurut Pokja ULP itu sah, tapi bagi PPK belum pas, sehingga pernah protes kepada Pokja ULP agar kalau *reverse* minimal 75 % harga. Belum ada aturan itu. Sepanjang penyedia itu memenuhi kesanggupan. Sebelumnya PPK klarifikasi lagi kepada penyedia karena ada beberapa item harga yang diberi angka nol. Menurut penyedia angka nol itu karena mereka dapat tidak mengeluarkan dana untuk item pekerjaan tersebut. Contoh pernyataan penyedia laundry saat diklarifikasi adalah “Tenaga gratis itu juga bisa, yang mencuci istrinya, yang menyetrika tidak dibayar juga tidak apa-apa, mereka dari keluarga saya. Tenaga kerja itu urusan saya dengan keluarga saya.”

Menurut penyedia, dalam mengajukan penawaran, penyedia tidak ada hambatan. Pernah terjadi *SPSE error* saat memasukkan penawaran. Solusinya menunggu sampai sistem kembali normal.

Berdasarkan Peraturan LKPP nomor 9 tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan PBJ Melalui Penyedia, pokja pemilihan menyusun persyaratan penyedia dengan memperhatikan jenis barang/jasa, nilai pagu anggaran, dan ketentuan yang berkaitan dengan persyaratan pelaku usaha barang/jasa tertentu yang ditetapkan oleh instansi yang berwenang. Pokja pemilihan melakukan evaluasi berdasarkan syarat kualifikasi administrasi/legalitas,

syarat kualifikasi teknis penyedia, syarat kualifikasi kemampuan keuangan. Pokja pemilihan kemudian menetapkan metode evaluasi penawaran dengan memperhatikan jenis barang/jasa, ruang lingkup/kompleksitas pekerjaan, dan metode pemilihan penyedia. Metode evaluasi penawaran menjadi acuan bagi pokja pemilihan dalam mengevaluasi dokumen penawaran dan bagi peserta pemilihan menjadi acuan dalam menyusun/menyiapkan dokumen penawaran.

Menurut Pokja ULP, klarifikasi dilakukan untuk memastikan kebenaran dokumen dan peralatan. Penyedia membenarkan hal tersebut, klarifikasi oleh Pokja ULP dilakukan dengan melihat dokumen asli. Saat pertama kali ikut tender dilihat juga peralatan fisiknya. Namun berikutnya peralatan fisik tidak lagi dicek karena sudah pernah, hanya dokumen asli. Setelah melakukan evaluasi Pokja ULP kemudian mengumumkan calon pemenang.

Hal yang menarik dari evaluasi pengadaan di Pokja ULP kemenkeu Yogyakarta adalah pada pengadaan konsumsi. Menurut anggota Pokja ULP, pengadaan konsumsi ini serba salah. Jika makanan, tentunya membutuhkan spesifikasi makanan yang bergizi, berkualitas, enak, bagus. Namun dengan evaluasi penawaran dimana harga murah yang akan didahulukan, tentunya menjadi serba salah. Pernyataan yang menarik dari Pokja ULP adalah, “Kalau murah, nasi kucing itu murah. Kalau mau enak, ya makanan di restoran.”

Maka mengevaluasi pengadaan konsumsi menjadi tantangan bagi Pokja ULP. Di satu sisi dapat kualitas yang bagus, dan di sisi lain harga yang rendah. Sementara Pokja ULP mengevaluasi dokumen, berupa kertas. Sehingga yang dilakukan adalah sering berkomunikasi dengan PPK agar mendapatkan pemenang dan barang sesuai dengan yang diharapkan. Solusinya adalah menentukan menu sebelumnya yaitu menu tidak berulang.

Berdasarkan data dari Pokja ULP, perbandingan antara harga penawaran dan pemenang untuk setiap jenis barang jasa adalah sebagai berikut.

- a. Rata-rata perbandingan antara harga penawaran dan pemenang untuk pengadaan barang adalah 85,69% dan standar deviasinya adalah 0,068.
- b. Rata-rata perbandingan antara harga penawaran dan pemenang untuk pengadaan pekerjaan konstruksi adalah 97 % dan standar deviasinya adalah 0,059.
- c. Pengadaan jasa konsultansi adalah memilih konsultan perencana untuk pembangunan konstruksi renovasi ruangan GKN Semarang I. Evaluasi yang dilakukan oleh Pokja ULP menggunakan sistem skor kelulusan berdasarkan dokumen yang disampaikan oleh penyedia. Skor nilai yang paling tinggi yang akan ditetapkan menjadi pemenang. Rata-rata perbandingan antara harga penawaran dan pemenang untuk pengadaan jasa konsultansi adalah 1,03% dan standar deviasinya adalah 0,039.
- d. Rata-rata perbandingan antara harga penawaran dan pemenang untuk pengadaan jasa lainnya adalah 93,11% dan standar deviasinya adalah 0,1.

6. Perbandingan Pemenang dan Kontrak

Angka yang sudah ditetapkan sebagai angka pemenang baik yang melalui negosiasi maupun *reverse auction* adalah 100%. Artinya sama antara

yang ditetapkan sebagai pemenang dan angka yang ada di kontrak. Hal ini karena angka pada penawaran penyedia yang menjadi pemenang sudah dibuat sedemikian rupa sehingga tidak bisa dilakukan negosiasi. Pada beberapa pengadaan karena peserta terbatas, maka harga penawaran itulah yang menjadi harga pemenang sekaligus harga kontrak.

Ketika sudah ditetapkan sebagai pemenang, maka yang dilakukan pemenang adalah mempelajari kembali draft kontrak yang akan ditandatangani oleh penyedia dan PPK. Sebagian besar pemenang sudah mengetahui isi draft kontrak. Menurut penyedia, draft kontrak sudah diketahui sejak awal. Sehingga saat tanda tangan kontrak sudah mengetahui isi kontrak.

PPK BDK Yogyakarta menyampaikan bahwa untuk pekerjaan *laundry*, angka pemenang dibawah HPS. Menurut PPK harga pemenang itu masih bisa masuk dengan spek yang diinginkan. Namun karena *reverse auction* maka harus cepat-cepat dengan menawar rendah. Pernah pemenang hanya 48% dari HPS, itu karena penyedia pokoknya menang. Penyedia berfikir, tenaga *laundry* itu tidak bisa dipertimbangkan, beda dengan kontrak makanan yang bisa dilihat, harga lauk yang sudah tertentu. Pada pekerjaan *laundry* bahkan ada yang dibuat harganya 0. Misalnya harga *laundry* jilbab dibuat nol, tidak perlu biaya, sehingga harganya timpang.

Untuk pekerjaan konsultasi, enam penyedia yang mengikuti penawaran pekerjaan pengadaan jasa konsultasi semua lulus evaluasi. Pemenang memiliki skor tertinggi yaitu 81,97%.

7. Pengendalian Kontrak dan Pembayaran

Pada masa pengendalian kontrak, tugas PPK berikutnya memastikan bahwa penyedia melaksanakan kewajiban mereka sesuai dengan kontrak. Pada tahap ini, pengendalian menjadi urgen karena tahap pelaksanaan kontrak ini memiliki banyak dinamika di lapangan. Pengendalian kontrak untuk pengadaan barang dilakukan terutama jika muncul keluhan dari peserta, misalnya ada kancing baju yang lepas, sol sepatu yang lepas, resleting ransel yang putus, maka PPK dan staf PPK segera mengambil tindakan dengan menghubungi penyedia untuk melakukan tindak lanjut, dengan menjahitnya atau menggantinya dengan barang lain.

Komentar PPK GKN Semarang, untuk pekerjaan konstruksi PPK kesulitan kalau ada pemenang diluar Semarang. Pernah dapat pemenang dari Batam, Jombang, Banyuwangi, susah komunikasinya sehingga koordinasi terhambat.

Dari PPK BDPim, pengendalian kontrak dilakukan dengan mengecek secara langsung pengerjaan proyek di lapangan. Misalnya, PPK membutuhkan semen yang bagus untuk pondasi, plester dan lain-lain. Pernah terjadi pemborong mengganti spek ini, maka PPK menyuruh untuk membongkar bangunan. Termasuk ukuran pengerjaan dinding. Terjadi perbedaan antara spek dinding pada campuran semen dan pasir, sehingga PPK minta dibongkar. Menurut PPK, pekerjaan konstruksi ini tidak bisa seenaknya, PPK harus sering mengontrol pekerjaan walaupun sudah ada pengawas. Sehingga PPK terbiasa ribut dengan pemborong.

Untuk jasa konsultasi pengendalian dilakukan terutama untuk waktu penyelesaian pekerjaan. Output perencana konsultan berupa gambar, RAB

dapat segera disampaikan sesuai dengan waktu yang disepakati. Pada pengadaan konsultansi pemenang di GKN Semarang selama ini kooperatif, responsif, diminta sesuatu cepat dilakukan. Output perencanaan RKS, RAB, gambar cepat diselesaikan.

Pengendalian kontrak untuk jasa lainnya memiliki seni tersendiri. Untuk pekerjaan konsumsi, pengendalian juga sering dilakukan yaitu dengan mengontrol menu, jumlah makanan. Pernah terjadi PPK melihat mobil *pick up* yang membawa makanan peserta pelatihan kotor, dan langsung meminta penyedia untuk membawa kembali makanan itu dan minta untuk mengganti dengan makanan yang lain. PPK selalu datang pagi mengontrol dan selalu cerewet karena menjaga jangan sampai ada peserta sakit karena makanan. Pernah terjadi penyedia menyediakan air minum dari air isi ulang, sehingga tidak sesuai spek. PPK pun memberi surat teguran.

Menurut penyedia konsumsi di BDK Yogyakarta, panitia BDK Yogyakarta enak diajak mengobrol dan berkomunikasi jika ada hal-hal yang urgen. Misalnya spek di gula sachet menggunakan merk gulaku. Pernah merk itu sangat susah dicari, diganti merk lain. BDK Yogyakarta bisa memakluminya. Demikian juga dengan buah, misalnya saat tidak musim, sehingga harga tinggi. Pernah buah pir harganya sangat tinggi, diganti buah lain. Di BDPim beberapa kendala yang muncul misalnya di bahan baku. Kadang hari tertentu harga telur naik padahal di penawaran awal harganya tidak setinggi itu. PPK mengaku beruntung HPS awal sudah menaikkan harga 2,5% berdasarkan informasi dari survey harga, jadi kalau harga bahan baku naik penyedia tidak susah.

Menurut penyedia, jarang terdapat kendala dalam pelaksanaan pekerjaan. Keluhan yang pernah muncul adalah masakan asin, terlalu manis, menu berulang. Kalau manis, asin terkadang tentang selera. Jika menunya berulang, penyedia menyediakan dua lauk utama, misalnya ikan dan ayam. Bisa jadi beberapa hari menunya ikan dan ayam, namun diolah dengan jenis makanan yang berbeda. Keluhan lain adalah kebersihan kurang, penampilan pramusaji. terkadang karyawan penyedia dari dapur langsung ke ruang makan, sehingga tidak pakai sepatu.

Di BDK Yogyakarta, untuk pekerjaan *laundry*, selama ini muncul komplain. Namun berbeda dengan tahun sebelumnya (pengadaan tahun 2018 yang sangat banyak komplain dari sisi *laundry*), pada tahun 2019 relatif lebih sedikit. Tahun 2019 PPK BDK Yogyakarta pernah memberi peringatan kedua, karena ada yg komplain, hilang, kurang bagus, kurang rapi. Menurut PPK hal ini terjadi kemungkinan karena harga yang terlalu rendah itu. Penyedia akhirnya pindah posisi yang tadinya di Magelang pindah ke Kalasan agar pelayanan *laundry* semakin cepat.

Panitia pelatihan di BDKPim juga menerima keluhan peserta yang labelnya diletakkan bukan di tempat merk. Penyedia mengakui pernah terjadi seperti itu karena ada pegawai baru yang belum tahu sehingga salah meletakkan. Keluhan juga terjadi tentang baju yang tertukar. Hal ini terjadi karena peserta salah mencentang atau tidak menulis di nota dengan benar. Misalnya menulis di nota ada celana jeans namun di keranjang *laundry* tidak ada pakaian tersebut. Jika terjadi pakaian tertukar, robek atau hilang, maka penyedia harus mengganti pakaian tersebut. Pengendalian kontrak juga

dilakukan oleh staf PPK dengan cara membuat perhitungan harian mengenai berapa riil laundry peserta. Terdapat catatan harian yang dicek oleh staf PPK.

Pembayaran

Menurut penyedia *laundry*, pembayaran sesuai dengan perhitungan per item. Karena berpengalaman dengan pekerjaan *laundry* di BDK lain dan Pusdiklat, penyedia menyampaikan bahwa di Jawa penghitungannya bagus. Betul betul sesuai dengan yang riil dicuci. Ada perhitungannya per hari, per item. Pengalaman penyedia, perhitungan detail seperti ini belum dilakukan dengan tepat untuk pengadaan di luar Jawa.

Catatan harian itu berfungsi untuk mengecek berapa yang dipakai untuk pelatihan. Akan didapat jumlah item pakaian. Harga yang dibayar berdasarkan rekapitulasi harian. Harga yang dibayar bisa berbeda dari pada kontrak awal. Setiap kali mau membayar ada adendum kontrak. Praktikanya selalu ada peserta yang mencuci dan ada yang tidak. Seringnya lebih rendah.

Menurut PPK BDK Yogyakarta pembayaran dilakukan berdasarkan pakaian peserta yang dicucikan. Peserta peserta boleh menyucikan pakaian berapapun, seminggu dicuci hari pertama dibolehkan, karena satuannya paket. Makanya ada catatan harian berapa potong. Catatan harian berisi peserta sehari *laundry* pakaian apa saja, macamnya, jumlahnya, yang dibayarkan kepada penyedia berdasarkan itu. Kontraknya harga satuan. Sehingga jika peserta tidak mencuci pakaian, maka lebih kecil pembayarannya. Peserta disuruh mencuci banyak, tapi mereka tidak mencuci. Hal ini terjadi untuk peserta yang tidak menginap di asrama, karena rumahnya dekat sehingga pulang. Karena peserta pulang ini, akhirnya negara untung.

Pembayaran dilakukan tiap bulan. KPPN memerintahkan seperti itu. Hal ini untuk perhitungan kebutuhan dana *forecasting* anggaran sehingga dapat diketahui kebutuhan dana setiap bulan.

8. PPK dan Kewenangan

PPK adalah pejabat yang diberi kewenangan oleh PA/ KPA untuk mengambil keputusan dan/ atau melakukan tindakan yang dapat mengakibatkan pengeluaran anggaran belanja negara/anggaran belanja daerah. PPK memiliki tugas antara lain menyusun perencanaan pengadaan, menetapkan spesifikasi teknis/Kerangka Acuan Kerja (KAK), menetapkan rancangan kontrak, HPS dan mengendalikan kontrak. Dalam melaksanakan tugas tersebut PPK di Satker yang melaksanakan pengadaan barang jasa melalui Pokja ULP Kemenkeu DIY memiliki staf PPK. Staf PPK ini membantu pelaksanaan tugas PPK dalam survei harga, menyusun HPS, dan menyusun spek teknis.

Dalam melaksanakan tugas, koordinasi menjadi faktor penting. Misalnya pada PPK GKN Semarang, berkoordinasi dengan dinas PU Jateng dan Balai Peninggalan Bangunan Cagar Budaya karena GKN Semarang termasuk bangunan cagar budaya sehingga koordinasi dilakukan kepada dua instansi. KPTIK BMN adalah sebagai pengelola GKN. Agar mendapat hasil maksimal karena kurang berpengalaman sebelumnya, PPK memerlukan staf ahli PPK berasal dari perencana perorangan *dihire* menggunakan pengadaan

langsung. Misalnya untuk pengadaan pekerjaan renovasi lobi, PPK tahunya kebutuhan detail, perencana yang menyusun HPS dan gambarnya.

Demikian juga dengan PPK Kanwil DJPb DIY. Menurut beliau, PPK memegang peranan penting untuk memastikan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kontrak yang telah disepakati. Memastikan kesesuaian volume dan spesifikasi teknis dalam pelaksanaan pekerjaan. PPK harus rewel, karena hasil supaya maksimal. Memastikan apa yang di spek maupun penawaran harus sesuai sesuai dan harus selesai dan pekerjaan dilaksanakan secara tepat waktu. Berpengalaman menjadi PPK di berbagai kantor, dan berbagai daerah/pulau sudah sejak 2010. Selama menjadi PPK memegang paket yang nilainya kecil. Secara resmi belum pernah meminta pendampingan dari Itjen. Namun secara informal beberapa kali melakukan diskusi tatap muka maupun lewat telepon.

Secara umum PPK membutuhkan pengetahuan teknis terkait pekerjaan yang dilaksanakannya. Karena latar belakang pendidikan yang tidak terkait langsung dengan jenis pengadaannya, misalnya konstruksi, jasa konsultasi, PPK membutuhkan pihak yang dapat *memback-up* sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya dapat dikerjakan secara aman dan terhindar dari hal-hal yang salah. Hal ini dibenarkan oleh PPK GKN Yogyakarta. PPK satker yang lain juga membenarkan hal ini. Kesulitan dari PPK adalah masalah teknis yang detail. Jadi jika tidak dibantu oleh staff PPK atau tim teknis yang lainnya, PPK akan mengalami kesulitan. Dalam melaksanakan tugasnya, pernah beberapa PPK mendapat pemeriksaan dari Itjen. Saat di satker sebelumnya misalnya temuannya adalah pada cara mengukur volume, sehingga hasil pemeriksaannya adalah penyedia harus menyetor kembali kelebihan pembayaran kepada kas negara.

Kondisi lain yang dihadapi adalah adalah jabatan yang rangkap. Jika PPK merangkap KPA itu kadang tidak bagus, karena tidak ada kontrol dan *check and balance*. Menurut PPK GKN Yogyakarta, kedepan memang diperlukan PPK yang khusus dan memahami teknis dan detail pekerjaan dan sebaiknya PPK dijabat oleh Fungsional.

9. Kewajaran dan Ketidakwaajaran Disparitas Harga

Berdasarkan pembahasan disparitas harga pengadaan barang dan jasa di atas, setiap jenis barang/ jasa memiliki karakteristik unik yang berbeda antara satu dengan lainnya. Kesimpulan pembahasan disparitas harga untuk setiap jenis barang/ jasa sebagai berikut.

Tabel 4. Kesimpulan disparitas harga

Jenis Barang/Jasa	HPS/ DIPA	Penawaran/ HPS	Pemenang/ Penawaran	Pemenang/ Kontrak
Barang	97,98 %	89 %	86 %	100 %
Pekerjaan Konstruksi	99,93 %	85 %	97 %	100 %
Jasa Konsultasi	73,33 %	96,9 %	103 %	100 %
Jasa Lainnya	71,59 %	92 %	93 %	100 %

Sumber: data diolah

Pada pengadaan barang, antara DIPA, HPS, harga penawaran, pemenang dan kontrak tergolong wajar berdasarkan pendapat dari PPK dan Pokja ULP. Penyusunan rencana kegiatan dan anggaran yang dibutuhkan pada RKAKL dan DIPA sudah memperhitungkan kondisi yang akan terjadi. Risiko kegagalan pengadaan akan kecil. Hal ini dilihat dari kualitas barang (seragam pelatihan Samapta) yang digunakan selama jangka waktu pendek. Pada pengadaan konstruksi, dengan hasil pekerjaan yang akan digunakan dalam jangka panjang, maka penyusunan DIPA dan HPS disesuaikan dengan harga riil, demikian juga dengan penawaran penyedia. Hal ini menurut PPK dan Pokja ULP karena konstruksi fisik harus betul-betul berkualitas dan tidak terjadi kesalahan di kemudian hari.

Pengadaan jasa konsultasi juga terdapat kewajaran harga karena yang diutamakan pada pekerjaan ini adalah *brainware*, sehingga kualitas perencanaan konstruksi ini menjadi urgen. Dengan perencanaan yang tepat akan dapat dilaksanakan pekerjaan konstruksi yang tepat pula.

Untuk pekerjaan jasa lainnya, studi kasus di ULPD Kemenkeu DIY sangat beragam jenis pekerjaannya. Sehingga terdapat ketidakwajaran harga pada pengadaan konsumsi dan jasa laundry. HPS disusun dengan berdasarkan volume jumlah peserta yang berbeda dengan saat penyusunan DIPA membuat HPS lebih rendah dari DIPA. Di sisi lain, dengan jumlah penyedia yang terbatas, maka terjadi *reverse auction*. Hal ini mengakibatkan harga penawaran yang rendah. Akibatnya terdapat disparitas harga yang cukup besar pada pengadaan jasa lainnya. Namun dengan risiko pengadaan yang relatif kecil, pengadaan tetap dapat dilaksanakan dan pekerjaan jasa lainnya juga terlaksana dengan baik.

Disparitas harga terjadi karena penyusunan setiap harga didasarkan pada tujuan, proses, sumber data/ informasi yang berbeda-beda. Sehingga dapat disimpulkan perbedaan ini wajar atau tidak wajar akan tergantung pada kondisi yang melingkupinya. Terdapat usulan prosentase tertentu untuk *reverse auction* agar tidak terjadi pembantingan harga penawaran yang berlebihan hanya agar menang tender. Aspek masa manfaat dari barang/jasa juga patut menjadi perhatian. Misalnya konstruksi diperlukan dengan masa manfaat yang jauh lebih panjang dibandingkan dengan jenis barang/jasa lainnya.

Penyusunan DIPA dilakukan paling cepat satu tahun sebelum pelaksanaan pengadaan, sedangkan penyusunan HPS paling lambat 28 hari sebelum memasukkan penawaran. Satker tidak dapat menyusun HPS melebihi angka DIPA karena DIPA merupakan pagu anggaran. Jika terjadi kemungkinan HPS melebihi DIPA, maka dilakukan proses revisi anggaran. Proses ini bisa memakan waktu yang lama.

Dari keempat jenis barang/ jasa tersebut, titik kritis berada pada pekerjaan jasa lainnya. Dengan penyebab yang tidak dapat dihindari yaitu ketersediaan penyedia, tidak banyak penyedia yang memenuhi spesifikasi teknis yang dibuat PPK, membuat terjadinya tender ulang.

E. SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN/ REKOMENDASI

1. Simpulan

Beberapa simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian pada kajian akademis ini merupakan jenis penelitian gabungan antara kuantitatif dan kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbandingan harga antara harga yang ada dalam pengadaan barang dan jasa pada pengadaan di ULPD Kemenkeu DIY. Adapun perbandingan harga tersebut adalah:
 - 1) Rata-rata disparitas harga antara angka DIPA dan HPS adalah 97,98% untuk pengadaan barang, 99,93% untuk pengadaan pekerjaan konstruksi, 73,33% untuk pengadaan jasa konsultansi dan 71,59% untuk pengadaan jasa lainnya. Terdapat perbedaan kondisi/perlakuan pada survey harga yang dilakukan. Pada pengadaan pekerjaan konstruksi, umumnya menggunakan Jasa Konsultan Perencana, sedangkan jenis barang/ jasa lainnya disusun sendiri oleh PPK. Penyusunan DIPA dengan penyusunan HPS berada pada tahap perencanaan/persiapan pengadaan. Perbedaan nilai tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya perilaku pihak-pihak yang terlibat, media yang digunakan, kemudahan memperoleh informasi, tingkat pengetahuan/pemahaman atas objek (barang/jasa) yang diadakan, pengalaman menjalankan kegiatan sejenis, waktu perencanaan/persiapan yang tersedia, kondisi yang melingkupi (intervensi, tekanan internal/eksternal), dan sebagainya. Faktor yang dominan pada studi kasus di ULPD Kemenkeu DIY adalah tingkat pemahaman dan kemudahan memperoleh informasi. Pada disparitas harga antara angka DIPA dan HPS, perbandingan paling tinggi berada pada pengadaan konstruksi. Hal ini karena pada perencanaan pekerjaan konstruksi sudah dihitung rencana pembiayaannya sehingga pada saat akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan mulai menyusun HPS, angka HPS tidak jauh berbeda dari angka DIPA. Sedangkan yang paling rendah adalah jasa lainnya karena saat penyusunan HPS, survei harga yang dilakukan di pasar mendapatkan harga yang bisa jauh lebih rendah. Perbedaan disparitas ini disebabkan oleh karakteristik jenis pekerjaan masing-masing.
 - 2) Rata-rata disparitas harga antara angka HPS dan penawaran adalah 89,28% untuk pengadaan barang, 85% untuk pengadaan pekerjaan konstruksi, 96,92% untuk pengadaan jasa konsultansi dan 91,84% untuk pengadaan jasa lainnya. Nilai HPS didorong atas pendekatan *demand* yaitu seberapa penting dan/atau mendesak pemenuhan kebutuhan atas barang/jasa, sedangkan nilai penawaran didorong atas pendekatan *supply* yaitu dipengaruhi oleh seberapa tinggi tingkat kompetisi, tingkat risiko, dan persaingan sehat yang ada. Pertemuan antara satu titik *demand* dan beberapa titik

supply ini adalah titik optimum yang menghasilkan harga pemenang berdasarkan hasil evaluasi oleh Pokja ULP.

- 3) Rata-rata disparitas harga antara penawaran dan pemenang adalah 85,69% untuk pengadaan barang, 97% untuk pengadaan pekerjaan konstruksi, 1,03% untuk pengadaan jasa konsultasi dan 93,11% untuk pengadaan jasa lainnya.
 - 4) Perbandingan harga antara pemenang dan kontrak adalah 100% untuk semua jenis pengadaan barang dan jasa. Artinya harga yang sudah ditetapkan pada pemenang itu juga yang menjadi harga kontrak.
 - 5) Pengendalian kontrak dilakukan PPK sesuai dengan peraturan. Terdapat dinamika di lapangan dalam rangka pengendalian kontrak ini. Stakeholder satuan kerja yang menerima layanan atas pengadaan barang dan jasa satker, misalnya peserta pelatihan memberikan umpan balik berupa keluhan kepada panitia penyelenggara. PPK melakukan tugasnya mengendalikan kontrak dengan baik dengan cara menindaklanjuti keluhan stakeholder. PPK juga mengendalikan kontrak dengan tegas dan bahkan ada yang sampai memberikan surat teguran kepada penyedia.
- b. Penyebab terjadinya disparitas harga adalah:
- 1) Disparitas harga antara DIPA dan HPS, karena:
 - a) Kecenderungan Pengelola PBJ (KPA dan PPK) untuk memaksimalkan alokasi dana yang ada dalam DIPA saat menyusun HPS (bahkan alokasi anggaran pada DIPA sering dinilai kurang/terlalu sedikit).
 - b) Kemampuan/kapasitas KPA dan/atau PPK dalam melakukan perencanaan kegiatan dan penganggaran.
 - c) Kemampuan PPK dalam menyusun HPS dan/atau mereview hasil kerja konsultan perencana yang membantu PPK dalam menyusun HPS.
 - d) Pemahaman PPK atas barang/jasa yang sedang diadakan
 - e) Waktu penyusunan DIPA yang singkat sehingga tidak optimal dalam membuat detail pengeluaran dan biayanya.
 - 2) Pada disparitas harga antara angka HPS dan penawaran, perbandingan paling tinggi berada pada pengadaan jasa konsultasi. Hal ini karena penyedia menawar menggunakan rate harga yang ada di Peraturan Menteri PU untuk remunerasi biaya langsung personel dimana angka tersebut sudah fix. Sedangkan yang paling rendah adalah pekerjaan konstruksi karena penyedia menggunakan harga riil yang ada di pasar dengan mengambil keuntungan yang relatif sedikit. Faktor yang menyebabkan nilai HPS berbeda dengan nilai penawaran antara lain perilaku penyedia, kemudahan penyedia mengakses barang/jasa, kondisi keuangan penyedia, mekanisme pembayaran, ketersediaan uang muka, pengalaman penyedia, dan sebagainya. Diantara faktor tersebut yang dominan adalah kondisi keuangan penyedia. Hal ini juga berhubungan dengan spesifikasi teknis yang ada pada setiap pengadaan.

- a) Pada disparitas harga antara penawaran dan pemenang, prosentase dihitung dari perbandingan harga pemenang dengan harga penawaran penyedia lain sebelum reverse auction maupun penyedia yang gugur teknis. Perbandingan paling tinggi berada pada pengadaan jasa konsultasi. Hal ini karena penawar lain menawar harga lebih tinggi dari pada pemenang. Sedangkan perbandingan terendah berada pada pengadaan barang karena karakteristik seragam tidak jauh berbeda antar penyedia.
 - b) Faktor yang memengaruhi adalah proses evaluasi pada pokja ULP yang melihat kesesuaian antara yang dibutuhkan PPK dengan yang ditawarkan penyedia. Dengan melihat spesifikasi yang ditawarkan dan kemampuan keuangan penyedia, maka akan ditetapkan pemenang tender.
 - c) Tidak ada disparitas harga antara harga pemenang dan harga kontrak. Ada mekanisme negosiasi harga, dan harga yang dihasilkan sebagaimana harga yang ada di penawaran. Sehingga kontrak ditandatangani berdasarkan harga kesepakatan.
 - d) Disparitas harga ini menunjukkan bahwa penyusunan DIPA yang dilakukan pada tahun sebelumnya dan HPS relatif fit terhadap pengadaan terutama untuk pekerjaan konstruksi dan barang. Angka yang fit itu akan berpengaruh terhadap *value for money* pengadaan. Angka penawaran bervariasi dibuat oleh penyedia, dan angka pemenang diambil dari penawaran yang paling rendah harganya karena menggunakan sistem gugur.
- c. Kebijakan yang tepat untuk pengadaan barang dan jasa adalah sebagai berikut:
- 1) Penyusunan DIPA dilakukan dengan melakukan perencanaan dan penganggaran dengan lebih detil. Identifikasi kebutuhan yang dilakukan agar disesuaikan dengan kondisi di lapangan dengan melibatkan berbagai pihak dan stakeholder agar mendapatkan rancangan kebutuhan dan penganggaran yang tepat.
 - 2) Penyusunan HPS dilakukan dengan menggunakan harga pasar dan kontrak sebelumnya sehingga lebih fit bagi penyedia, mudah dalam mendapatkan penyedia karena banyak penyedia yang tersedia dan tidak terlalu banyak penawaran.
 - 3) Harga penawaran melalui tender maupun *reverse auction* menjadi angka yang patut diperhatikan. Penyedia melakukan penawaran dengan melihat dokumen pengadaan, melihat detil spesifikasi teknisnya, apakah terdapat mekanisme pemberian uang muka, dan mekanisme pembayaran. Kebijakan *reverse auction* perlu dikembangkan lagi sehingga angka penawaran tidak terlalu anjlok hanya karena penyedia ingin mendapatkan paket pekerjaan.

2. Keterbatasan Penelitian

- a. Penelitian ini dilakukan terbatas pada obyek dan lokasi penelitian yaitu pada pengadaan barang dan jasa melalui tender di ULP Kemenkeu DIY. Maka jika penelitian ini dilakukan di satuan kerja yang lain

memerlukan penyesuaian tertentu dan bisa jadi akan mendapatkan hasil yang berbeda.

- b. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif data tender di ULPD Kemenkeu DIY dan hasil wawancara dengan responden untuk data kualitatif sehingga peneliti mengesampingkan adanya data lain yang kemungkinan ada.
- c. Peneliti sudah mencoba untuk memasukkan instrumen penelitian berdasarkan pendekatan yang digunakan, namun tidak menutup kemungkinan masih ada kesalahan dalam pengategorian tersebut.
- d. Peneliti belum mengeksplor lebih jauh terkait pendekatan lain, maka perlu penelitian lanjutan untuk mengetahui model yang berbeda pada pendekatan yang berbeda.

3. Saran/ Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan dan masukan dari para responden, maka saran pada kajian akademis ini adalah sebagai berikut.

- a. Adanya pedoman teknis untuk penyusunan HPS yang diterbitkan oleh LKPP dengan menyesuaikan pada kategori jenis barang dan jasa. Karena karakteristiknya beragam, maka pengambilan keputusan yang diambil berbeda.
- b. Dibuat aturan mengenai minimal penawaran. Dalam perpres sudah ada aturan jika penawaran dibawah 80% HPS memiliki konsekuensi terhadap jaminan pelaksanaan. Pada *reverse auction* penawaran bisa mencapai 45% HPS dan ini dikhawatirkan akan berpengaruh terhadap kualitas pekerjaan. Maka ditambahkan aturan bagaimana jika penawaran dibawah 50% HPS maka selain jaminan pelaksanaan juga ditambah dokumen “Pakta” bahwa penyedia mampu melaksanakan pekerjaan dan konsekuensi hukum jika tidak mampu melaksanakan pekerjaan. Bisa juga ada prosentase minimal pada *reverse auction*, misalnya 70%.
- c. Kepada peneliti berikutnya dapat mengambil obyek penelitian yang belum sempat dieksplor lebih jauh dalam penelitian ini, misalnya kajian tentang *value for money*, *reverse auction*, perencanaan dan penganggaran pengadaan barang dan jasa, spesifikasi teknis dan lain-lain.

DAFTAR REFERENSI

- Abduh M dan Wirahadikusumah. 2005. Model Penilaian Kewajaran Harga Penawaran Kontraktor dengan Sistem Evaluasi Nilai. Jurnal Teknik Sipil. Vol 12 No 3 Juli 2005
- Batamtimes.com “Celah korupsi sering terjadi dalam penyusunan HPS”
<https://www.batamtimes.co/2017/02/19/icw-celah-korupsi-sering-terjadi-dalam-penyusunan-hps-yang-di-mark/>
- Creswell, John W. Plano Clark, Vicki L .2018. Mendesain dan Melaksanakan Mixed Methods Research Edisi 2. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Firmansyah Y dan S H Diputro. 2009. Analisis Faktor Penawaran Rendah Pada Tender Di Lingkungan Pemerintah. Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi X Program Studi MMT-ITS.
- Kemenkeu.go.id. “Peran Penting Pengadaan Barang dan Jasa sebagai bagian dari pengelolaan keuangan negara”
<https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/siaran-pers/keterangan-pers-peran-penting-pengadaan-barangjasa-sebagai-bagian-dari-pengelolaan-keuangan-negara/>
- LKPP. 2018. Buku Informasi Pelaku PBJ LKPP
- Malik A. 2013. Analisa Disparitas Harga Penawaran Terhadap Harga Perkiraan Sendiri Pada Pemilihan Penyedia Jasa Pekerjaan Jalan Dan Jembatan. Jurnal APTEK Vol. 5 No 2 Juli 2013
- Marbun, R. 2010. Tanya Jawab Seputar Pengadaan Barang/Jasa Pemerintahan. Jakarta: Visi Media
- Mardiasmo. (2009). Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta. Penerbit ANDI.
- Munir, Badrul. (2003). Perencanaan Anggaran Kinerja. Memangkas Inefisiensi Anggaran Daerah. Mataram. Samawa Center
- Pemerintah Indonesia. 2018. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Sekretariat Negara, Jakarta.
- Pemerintah Indonesia. 2018. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia
- Pusdiklat AP. 2017. Modul Pengantar PBJ Pelatihan PBJ Tingkat Dasar
- Rachmania, S Nabila. 2020. Kesalahan Penyusunan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) Dalam Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Yang Berimplikasi Tindak Pidana. Jurist-Diction Vol. 3 (3) 2020. DOI: 10.20473/jdv3i3.18641
- Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, Pedoman standar Struktur Biaya, 2016
- Sindonews.com. “Anggaran Pengadaan Barang dan Jasa Capai 52 triliun”
<https://ekbis.sindonews.com/read/1455580/33/anggaran-pengadaan-barang-dan-jasa-capai-52-apbn-1572890792>
- Soekirman A dan EE Rahmah. 2011. Studi Pengaruh Harga Penawaran dan HPS terhadap Kinerja Penyelesaian Proyek-Proyek Pemerintah. Seminar Nasional-1 BMPTTSSI-KoNTekS 5. USU.
- Sugiarto IT dan TJW Adi. 2016. Model Penetapan Target Price Pada Hps/Oe Guna Meningkatkan Confidence Level Pengambil Keputusan Pada

Tender Proyek Epc Migas di Indonesia. Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXV Program Studi MMT-ITS, Surabaya.

Surya H. A, Jullie J. dan Jenny.M. 2017. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Di Pemerintah Provinsi Gorontalo. Jurnal Riset Akuntansi Auditing Goodwill. Vol 8 No, 2. 2017

Yukins, Christopher R. and Schooner, Steven L., Incrementalism: Eroding the Impediments to a Global Public Procurement Market (2007). Georgetown Journal of International Law, Vol. 38, p. 529-576, 2007, GWU Legal Studies Research Paper No. 320, GWU Law School Public Law Research Paper No. 320, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1002446>

**ANALISIS PERFORMA PENGELOLAAN KEUANGAN SATKER
BADAN LAYANAN UMUM: STUDI KASUS RUMPUN BLU
PENDIDIKAN**

Oleh:

Pengkaji I : Kurniawan Santoso
Widyaiswara Ahli Pertama, Pusdiklat Anggaran dan
Perbendaharaan
Pengkaji II : Achmad Zunaidi
Widyaiswara Ahli Muda, Pusdiklat Anggaran dan
Perbendaharaan

**ANALISIS PERFORMA PENGELOLAAN KEUANGAN
SATKER BADAN LAYANAN UMUM: STUDI KASUS
RUMPUN BLU PENDIDIKAN**

Disusun oleh:

Pengkaji I : Kurniawan Santoso
NIP : 197808052001121002
Jabatan : Widyaiswara Ahli Pertama
Unit Kerja : Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan

Pengkaji II : Achmad Zunaidi
NIP : 196904221989121001
Jabatan : Widyaiswara Ahli Muda
Unit Kerja : Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
BOGOR
2020**

Abstrak

Badan Layanan Umum (BLU) sebagai salah satu pola pengelolaan keuangan dalam upaya memperbaiki layanan kepada masyarakat termasuk layanan bidang Pendidikan. Kajian Ilmiah ini meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan dari BLU PTN yang memperoleh penilaian baik dalam 4 periode berurut-urut oleh Direktorat Pembinaan PK BLU, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan. Studi kasus pada Universitas Negeri Malang menunjukkan bahwa faktor pengelolaan pada Mekanisme Perubahan menjadi faktor yang paling tinggi penilaiannya oleh responden.

Kata Kunci: BLU, kinerja pelayanan

Abstract

Public Service Bodies (PSA) as one of the financial management patterns, to improve the public sector services include services in the field of education. This paper examines the factors that affect the service performance of Universities which applied PSA and received good ratings (BB) in 4 continuous periods from the Ministry of Finance. A case study at the State University of Malang shows that the management in the Mechanism of Change is the factor with the highest estimate by respondents.

Keywords: *Public Service Agency, performance*

A. PENDAHULUAN

Alokasi anggaran pendidikan berdasarkan peraturan perundangan diwajibkan sebesar minimal 20 persen dari belanja negara¹. Hal ini menunjukkan bahwa isu pendidikan merupakan aspek penting dalam peningkatan sumber daya manusia Indonesia. Di samping itu, kebijakan pembangunan pada era Presiden Jokowi periode kedua mempunyai prioritas pembangunan untuk memperkuat pondasi daya saing sebagai pijakan bagi pelaksanaan pembangunan pada tahap selanjutnya. Sejalan dengan itu, kebijakan fiskal tahun 2020 diarahkan untuk mendukung akselerasi daya saing melalui inovasi dan penguatan kualitas sumber daya manusia.

Dari alokasi anggaran pendidikan tahun 2020 sebesar Rp508,1 triliun, sejumlah Rp169,9 triliun merupakan alokasi anggaran pada Belanja Pemerintah Pusat. Dalam konteks Belanja Kementerian/Lembaga (bagian dari belanja Pemerintah Pusat), salah satu unit kerja yang mengelola dana dimaksud adalah Badan Layanan Umum (BLU). Sampai dengan 31 Desember 2018, terdapat 217 satuan kerja pemerintah yang tersebar pada 20 K/L yang telah ditetapkan menjadi BLU. Ditinjau dari jenis layanannya, sebagian besar BLU dimaksud bergerak di bidang penyediaan barang dan jasa, terutama bidang pendidikan dan kesehatan, yaitu lebih dari 50 persen dari total BLU.

Dalam hal satuan kerja yang sudah menjadi BLU, ukuran kinerja dilihat dari aspek pelayanannya baik dan tidak memberatkan masyarakat dan aspek keuangan yang mandiri. Praktiknya, ada BLU yang berkinerja baik, kurang baik, atau masih perlu ditingkatkan. Bagi yang berkinerja baik atau terbaik, BLU seperti ini patut dicontoh sebagai *benchmarking*. Tidak saja dalam hal keberhasilan tetapi yang juga penting berupa kendala-kendala yang dihadapi. Oleh karena itu, kajian ini mencoba meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi performa pengelolaan keuangannya

Pola pengelolaan keuangan BLU layanan bidang Pendidikan saat ini sebagian besar berada pada perguruan tinggi negeri (PTN-BLU). Pola pengelolaan keuangan BLU tersebut sangat cocok dengan layanan yang diberikan (kuasi barang public). Pengelolaan dan pengaturan mengenai BLU ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas PP Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU. Peraturan pemerintah tersebut memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan kepada BLU dengan tujuan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Fleksibilitas yang diberikan salah satunya adalah penggunaan pendapatan secara langsung tanpa perlu menyetorkan terlebih dahulu ke kas negara dengan berlandaskan kepada prinsip praktik bisnis yang sehat.

Namun, tidak semua satker yang mempunyai tugas-fungsi menyelenggarakan Pendidikan dapat diberikan status sebagai BLU. Pertimbangan atau persyaratan menjadi BLU adalah: pemberian pelayanan

¹ Amandemen IV UUD 1945 dan UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

kepada masyarakat dengan tingkat layanan tertentu; atas layanan yang diberikan, BLU dapat menarik biaya layanan dengan tidak memberatkan kepada masyarakat; pada satu titik BLU harus mandiri secara keuangan. Ketiga hal tersebut di atas seharusnya menjadi tameng bagi satker-satker pengguna PNPB, khususnya bidang Pendidikan, yang berhendak menjadi BLU dengan membayangkan 'fleksibilitas' dalam pengelolaan kuangannya semata.

Bagi satker yang sudah menyandang status BLU apabila tidak memenuhi persyaratan tersebut di atas, statusnya seharusnya wajib ditinjau kembali. Dengan kondisi seperti ini, satker-satker BLU dipacu untuk menjadi semakin baik. Bagi yang mempunyai kinerja baik atau terbaik, BLU tersebut merupakan tempat yang ideal sebagai *role model* satker-satker BLU lain untuk melakukan peningkatan.

Penelitian ini memilih salah satu satker BLU yang mempunyai kinerja baik dari hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan Direktorat Pembinaan PK BLU, DJPb. Satker yang terpilih merupakan satker mempunyai kinerja lebih baik dari satker lainnya dalam periode penelitian. Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja satker tersebut sehingga mampu mempertahankan kinerja yang baik dalam periode tersebut. Penulis mengidentifikasi faktor-faktor tersebut dengan membagi ke dalam 5 (lima) kelompok sebagai berikut:

1. Kepemimpinan
2. Budaya Organisasi
3. Hubungan dengan Pihak Eksternal
4. Mekanisme Perubahan
5. Manajemen Kinerja

B. TINJAUAN PUSTAKA

Beberapa pengertian yang digunakan dalam kajian ini sebagaimana berikut. Pertama, pengertian Badan Layanan Umum (BLU). Badan Layanan Umum (BLU) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Kedua, pendapatan negara adalah hak pemerintah pusat yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih. Ketiga, belanja negara adalah kewajiban pemerintah pusat yang diakui sebagai pengurang nilai kekayaan bersih².

Riyanto (2012) dalam disertasinya mengungkapkan bahwa efisiensi dan efektivitas belum tercapai optimal sehingga perlu upaya yang sistematis dan konsisten dalam membangun sistem birokrasi yang mampu menghasilkan birokrasi profesional yang mampu berkinerja tinggi. Untuk pengawasan operasional kegiatan pada BLU perlu dibentuk sistem pengendalian internal yang dapat memastikan tujuan organisasi dapat

² Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara

tercapai. Dalam rekomendasinya, Riyanto menyampaikan perlu pengendalian oleh pihak prinsipal atau dapat diwakilkan kepada Dewan Pengawas.

Grindle (2010) mengatakan bahwa di beberapa negara berkembang walaupun proses demokratisasi meningkat dan dalam usaha desentralisasi kekuasaan namun pengambilan keputusan tetap lebih *top down*. Sebagai bentuk transformasi organisasi, BLU merupakan bentuk desentralisasi kekuasaan dengan pemberian fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan. Peran pimpinan organisasi sangat dominan dalam proses transformasi ini. Pimpinan organisasi akan mampu melakukan perubahan secara sistematis apabila mampu mengidentifikasi dan memahami risiko yang mempengaruhi proses perubahan.

PP 23/2005 mengamanatkan bahwa syarat untuk ditetapkan sebagai Satker BLU adalah dokumen tata kelola. Hal ini mengandung makna bahwa perbaikan tata kelola yang dilakukan dengan perubahan susunan struktur organisasi yang dapat memenuhi peningkatan pelayanan. Peningkatan pelayanan tersebut menuntut adanya pedoman bagi penyelenggara pelayanan terkait apa yang harus dilakukan dan tidak dilakukan.

1. Teori Performansi

Penelitian di beberapa negara anggota OECD terkait dengan pengukuran kinerja (*performance*) pada instansi pemerintah menunjukkan bahwa sektor Pendidikan dan sektor Kesehatan merupakan sektor yang mempunyai kriteria pengukuran lebih tinggi karena kedua sektor tersebut di bawah tekanan politik yang kuat untuk meningkatkan kinerja.³ Pengukuran kinerja selalu menekankan pada kinerja keuangan (penganggaran) dan manajemen.

Kriteria pengukuran kinerja organisasi pemerintah di beberapa negara berbeda-beda. Pada negara yang menerapkan sistem administratif desentralisasi dimana kementerian negara/Lembaga dan/atau satker memiliki fleksibilitas yang tinggi, peran Menteri Keuangan lebih sedikit dibanding dengan negara yang menerapkan sistem administrasi terpusat. Pada kasus ini, keterlibatan Menteri Keuangan dalam pengembangan, pengukuran dan pengelolaan kinerja. Ini menjadi tanggung jawab masing-masing kementerian negara/lembaga dan BLU sebagai agennya.

Selain isu mengenai fleksibilitas, pembentukan BLU dibarengi dengan ekspektasi yang tinggi untuk melakukan perbaikan pelayanan publik sehingga banyak disematkan atribut positif pada BLU misalnya insentif didasarkan pada kinerja yang tinggi,

2. Teori Penganggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran berdasarkan kinerja adalah penyusunan anggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan basil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil

³ OECD Journal on Budgeting Volume 5 – No. 2, Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire, Teresa Curristine. 2005

dan keluaran tersebut⁴. Artinya, penerapan penganggaran berbasis kinerja merupakan bagian tidak terpisahkan dalam pelaksanaan penyempurnaan manajemen keuangan negara.

Pandangan lain yang sejalan, penganggaran berbasis kinerja juga didefinisikan sebagai proses persiapan dan penganggaran yang menekankan pada manajemen kinerja, sehingga memungkinkan untuk pengambilan keputusan alokasi dalam rangka mencapai efektifitas dan efisiensi dalam proses layanan (Rivenbark and Kelly, 2004). Menurut pendapat Shah (2005), penganggaran berbasis kinerja merupakan sebuah sistem penganggaran yang menyajikan mengenai maksud dan tujuan disertai dengan kebutuhan dananya, yaitu biaya program yang diusulkan untuk mencapai tujuan tersebut, dan output yang akan diproduksi pada tiap-tiap program. Intinya, sebuah sistem penganggaran yang secara eksplisit menghubungkan setiap kenaikan sumber daya yang dialokasikan terhadap kenaikan *outputs* and *outcomes*.

Penganggaran berbasis kinerja tersebut digunakan sebagai salah satu pendekatan dalam penyusunan anggaran dalam dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL)⁵. Penerapan pendekatan dimaksud paling sedikit mengandung 3 prinsip:

- a. alokasi anggaran program dan kegiatan didasarkan pada tugas-fungsi unit kerja yang dilekatkan pada stuktur organisasi (*money follow function*)⁶;
- b. alokasi anggaran berorientasi pada kinerja (*output and outcome oriented*);
- c. fleksibilitas pengelolaan anggaran dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*)⁷.

Dalam konteks *output-outcome oriented*, tersurat ada struktur anggaran dengan elemen *output-outcomes* yang berkedudukan sebagai tujuan akhir program/kegiatan beserta pendanaannya. Secara umum dipahami keterkaitan keduanya, *outcome* sebagai hasil akhir program (perubahan kondisi) dicapai melalui produksi *output* (barang/jasa). Selanjutnya, *output* dihasilkan dari *activity*, yaitu proses pengubahan *input* dalam rangka menghasilkan *output* yang diinginkan. Inilah konsep penting dari pendekatan penganggaran berbasis kinerja, menghubungkan antara anggaran belanja dengan tujuan yang diinginkan (*output* dan *outcome*).

Sejalan dengan pendapat di atas, pandangan Robinson (2007) yang menghubungkan antara penganggaran berbasis kinerja dan tujuan yang diinginkan (*outputs-outcomes*) dapat dijelaskan berikut ini. Pengertian anggaran berbasis kinerja adalah penggunaan informasi kinerja secara sistematis dalam persiapan penyusunan anggaran. Intinya, penganggaran

⁴ Pasal 7 ayat (1) Peraturan pemerintah Nomor 21 2004 yang direvisi menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 90 tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

⁵ RKAKL merupakan bahan penyusunan RBA BLU

⁶ Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Perencanaan dan Penganggaran, prinsip *money follow function* diubah menjadi *money follow program*. Inti perubahannya adalah capaian program nasional merupakan pertimbangan utama dalam pengalokasian anggaran belanja dan tugas-fungsi KL merupakan pertimbangan berikutnya.

⁷ Penjelasan umum Pemerintah Nomor 90 tahun 2010

berbasis kinerja mengacu pada mekanisme dan proses pendanaan sektor publik yang dirancang untuk memperkuat hubungan antara pendanaan dan hasil (output dan outcome), melalui penggunaan sistematis informasi kinerja formal, dengan tujuan meningkatkan efisiensi alokasi dan teknis pengeluaran publik. Serangkaian konsep yang dipahami secara luas tersebut di atas dan sebagian besar terstandarisasi ini merupakan kerangka kerja logis dan mempunyai hubungan timbal balik yang mewakili rantai produksi sektor publik (Gambar II.1).

Gambar II.1 Rantai Produksi Sektor Publik



Sumber: *Performance Budgeting Models and Mechanisms*

Berdasarkan penjelasan atas teori dan konsep mengenai penganggaran berbasis kinerja, pengkaji/peneliti mbingkainya berikut ini. Penganggaran berbasis kinerja mencoba menghubungkan antara anggaran dengan hasil (output/outcome). Cara mengikatnya adalah: Adanya informasi kinerja (indicator sebagai ukuran kinerja) yang hendak dicapai; Ukuran kinerja merujuk pada input-output-outcome; Melalui ukuran kinerja, data di lapangan sebagai pencatatan perkembangan kinerja akan dapat diketahui perkembangan/perbaikan kinerja organisasi.

3. Teori Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (*Good Governance*)

Perserikatan Bangsa-Bangsa memberikan definisi tata kelola pemerintahan (*governance*) sebagai pelaksanaan politik, ekonomi, dan kewenangan administratif untuk mengatur urusan negara. Ini adalah mekanisme yang kompleks, proses, hubungan dan institusi yang melaluinya warga dan kelompok mengartikulasikan kepentingan mereka, melaksanakan hak dan kewajiban mereka dan menengahi perbedaan mereka⁸.

Berdasarkan konsep tata kelola pemerintahan yang baik di atas, peneliti memberikan catatan dan penekanan berikut ini. Pertama, negara dan pemerintah hanyalah salah satu institusi dalam hubungannya dengan tata kelola pemerintahan yang baik, masih ada sektor lain yang berperan. Sektor swasta dan organisasi masyarakat sipil berperan penting untuk membantu warga negara mengartikulasikan kepentingan dan menggunakan hak mereka. Peran pemerintah tidak hanya untuk menjalankan tata kelola politik tetapi untuk berinteraksi secara efektif dengan sektor swasta dan organisasi masyarakat sipil dalam mencapai tujuan dan sasaran public.

Kedua, pemerintahan yang menerapkan tata kelola pemerintahan yang baik dicerminkan melalui: partisipasi semua warga negara, pengambilan keputusan berdasarkan aturan hukum, transparansi tindakan lembaga pemerintahan, tanggap terhadap kebutuhan dan keinginan warga negara,

⁸ United Nations Development Programme, "Reconceptualizing Governance," Discussion Paper No. 2. New York: UNDP (1997): 9.

kesetaraan perlakuan terhadap warga negara, efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya publik, akuntabilitas publik, serta pelaksanaan visi strategis dalam perencanaan pembangunan.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan didukung pendekatan kuantitatif. Pendekatan kualitatif dikarenakan penelitian ini ingin mengungkapkan fenomena yang terjadi dan faktor-faktor yang mempengaruhi sehingga fenomena tersebut terjadi berdasarkan kondisi sewajarnya. Sedangkan pendekatan kuantitatif digunakan untuk mendukung penelitian dalam rangka mempersempit objek penelitian secara kualitatif.

Penelitian kualitatif merupakan kajian dengan menggunakan studi kasus dalam memfokuskan pencarian data atau informasi. Data kemudian dianalisa dengan pendekatan interpretatif dan naturalistik dalam memahami permasalahan yang ada. Pengolahan data dilakukan dengan mencari hubungan antara konsep-konsep dengan meninjau fenomena dari berbagai sumber untuk memberikan pemahaman tentang penerapan BLU. Hal-hal apa saja yang dapat dijadikan contoh penerapannya pada Satker non-BLU.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam kajian ini terdiri dari: data primer (hasil kuesioner), dan data sekunder (data Penilaian Kinerja BLU dari Direktorat Pembinaan Keuangan BLU, Ditjen Perbendaharaan, laporan keuangan, RBA BLU, LKPP, serta data-data lainnya yang terkait dengan tata kelola BLU). Berdasarkan okumentasi data sekunder tersebut, diidentifikasi faktor-faktor mana yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja suatu Satker BLU Bidang Pendidikan.

Pengumpulan data dilakukan berdasarkan studi dokumentasi. Pengumpulan data dalam rangka penelitian ini menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Studi pustaka

Teknik ini penulis lakukan dalam memperkaya literatur terkait teori dan konsep yang relevan, penelitian-penelitian sebelumnya yang terkait, dan peraturan-peraturan yang menjadi dasar pengelolaan keuangan BLU.

2. Studi dokumentasi

Data sekunder yang dikumpulkan dipilah dan dikelompokkan. Selanjutnya, diidentifikasi apa saja factor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap performa keuangan suatu Satker BLU Bidang Pendidikan.

3. Kuesioner

Teknik kuesioner ini penulis gunakan dalam rangka mendapatkan data primer dari responden yang berhubungan dengan tatakelola di BLU terpilih. Model kuesioner yang dipakai adalah *close ended model* untuk pertanyaan yang berkaitan dengan proses transformasi dan *open ended model* untuk pertanyaan yang berkaitan dengan implementasi. Sasaran populasi ditentukan dengan kriteria pejabat/pegawai dari unit teknis atau umum yang terlibat langsung dalam proses pelayanan dan transformasi kelembagaan. Hasil kuesioner menjadi dasar konfirmasi lebih mendalam kepada responden terpilih mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi performa BLU.

4. Teknik Triangulasi

Teknik pengujian dan penilaian dilakukan dengan triangulasi. Semua faktor-faktor yang mempengaruhi performa Satker BLU bidang pendidikan (data awal), diuji satu persatu berdasarkan semua data yang berhasil dikumpulkan. Secara singkat, teknis triangulasi yang digunakan adalah semua faktor-faktor yang mempengaruhi performa satker BLU harus didukung data dan hasil studi dokumentasi. Apabila ada salah satu yang tidak sinkron, faktor-faktor tersebut dikeluarkan.

Metode Analisis Data

Analisis data merupakan transformasi perubahan data menjadi informasi. Analisis menggunakan tahapan sebagai berikut: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis induktif dengan teknik triangulasi.

Proses analisisnya dapat digambarkan dalam tahapan sebagai berikut:

1. Data kuantitatif dan kualitatif yang berhasil dikumpulkan, dipilah dan diberi kode tertentu. Data dimaksud khususnya yang berkaitan dengan kinerja, proses transformasi organisasi, dan implementasi kebijakan yang dilakukan sebagai satker BLU;
2. Pada tahapan ini dilakukan dengan cara merangkum, memilih dan memfokuskan pada hal-hal yang hanya berkaitan dengan tema penelitian. Agar lebih mudah dipahami, penyajian data menggunakan narasi, tabel, grafik, atau diagram.
3. Penarikan kesimpulan dari data reduksi dalam bentuk grafik, tabel, atau diagram. Hasilnya berupa deskripsi atau gambaran dari objek yang diteliti berupa hubungan kausal, hipotesis atau teori.

Beberapa langkah teknis terkait dengan analisis kajian yang perlu disampaikan berikut:

1. Penilaian Kinerja BLU

Penilaian kinerja BLU dilakukan dengan menggunakan data Penilaian Kinerja yang telah dilakukan oleh Direktorat Pembinaan PK BLU, DJPb dalam beberapa tahun dan dipilih BLU dengan penilaian dengan skor tertinggi dalam periode penilaian tersebut.

2. BLU dengan nilai tertinggi dari analisa di atas akan dipilih untuk dilakukan survey terkait pengelolaan BLU. Survey dilakukan untuk mengukur faktor-faktor yang telah diidentifikasi ke dalam beberapa kelompok sebagai berikut:

- Kepemimpinan
- Budaya Organisasi
- Hubungan dengan Eksternal
- Mekanisme Perubahan
- Manajemen Kinerja

Pengolahan data hasil kuesioner menggunakan skala ordinal atas nilai jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 1. Skala Nilai Kuesioner

Nilai	Definisi
4,01 – 5,00	Sangat baik
3,01 – 4,00	Baik
2,01 – 3,00	Sedang
1,01 – 2,00	Buruk
0 – 1,00	Sangat Buruk

D. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

1. BLU Perguruan Tinggi Negeri dengan Kinerja Terbaik

Kinerja BLU Perguruan Tinggi Negeri (BLU-PTN) dinilai berdasarkan standar penilaian yang dikeluarkan DJPb (Dirjen Perbendaharaan). Tahun 2014, standar penilaian menggunakan Perdirjen Perbendaharaan Nomer 32 Tahun 2014 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan. Tahun 2018, standar penilaian disempurnakan sebagaimana dimuat dalam Perdirjen 22 Tahun 2018. Secara umum, ukuran kinerja dilihat dari aspek pelayanannya dan aspek kemandirian keuangan.

Pada tahun 2018, terdapat 28 PTN (di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan/Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi) yang berstatus sebagai BLU. Hasil penilaian kinerja PTN BLU selama kurun waktu 2015 – 2018 ditunjukkan pada Tabel 2. Terdapat dua BLU yang hanya dinilai satu kali selama kurun waktu 4 tahun, alasannya karena satu PTN-BLU beralih status menjadi PTN-Badan Hukum (PTN-BH) dan satu PTN-BLU lainnya baru satu tahun ditetapkan sebagai satker yang menerapkan pengelolaan BLU.

Tabel 2 Distribusi Hasil Penilaian Kinerja PTN BLU selama 2015 - 2018

Nilai kinerja	2015	2016	2017	2018
AA	9	7	10	12
A	15	17	14	15
BBB	1	-	-	1
CC	1	-	-	-
Jumlah	26	24	24	28

Sumber: Direktorat Pmembangan PK BLU DJPb, diolah

Secara umum kinerja PTN BLU semakin baik, meskipun masih ada yang mendapatkan nilai BBB, PTN-BLU yang kinerjanya masih sedang, sebaiknya melakukan *benchmarking* kepada PTN-BLU yang dapat mempertahankan kinerja pada posisi baik (AA). Dari 28 PTN-BLU, ada dua yang memiliki nilai rata-rata terbaik yaitu Universitas Negeri Malang dan Universitas Lampung, masing-masing dengan nilai AA. Dengan mempertimbangkan kemudahan akses, kajian ini memilih Universitas Negeri Malang (UM) sebagai objek penelitian, untuk mendalami bagaimana menghasilkan kinerja terbaik.

2. Transformasi Kelembagaan BLU UM

Transformasi organisasi adalah tantangan yang mengharuskan organisasi mengembangkan kemampuannya untuk beradaptasi terhadap lingkungan luar dan mengintegrasikannya ke dalam dengan memberdayakan sumber-sumber yang dimiliki terutama sumber daya manusia sebagai aset terpenting organisasi.⁹ Menurut Silverman dalam Riyato (2012) proses transformasi merupakan proses pergeseran atau perubahan dari suatu bentuk organisasi yang diharapkan dapat memenuhi adanya perubahan baik dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Sesuai dengan PP 23/2005 Bab VI Bagian Pertama (Pasal 31-33), bahwa dalam pengelolaan BLU perlu mengubah struktur kelembagaannya. Perubahan itu mengacu pada ketentuan yang ditetapkan Menteri yang bertanggungjawab di bidang aparatur negara, dimana pejabat pengelola BLU terdiri atas: (1) Pemimpin BLU; (2) Pejabat Keuangan; dan (3) Pejabat Teknis. PP 23/2005 yang menjadi landasan hukum penerapan BLU merupakan produk hukum turunan dari UU 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. BLU merupakan bagian dari unit kerja kementerian negara/Lembaga dan bagian dari perangkat pencapaian tujuan kementerian negara/Lembaga dan karenanya status hukum BLU tidak terpisah dari kementerian negara/Lembaga. Pejabat pengelola BLU ditunjuk oleh Menteri/pimpinan Lembaga bertanggung jawab atas penyelenggaraan layanan umum.

Transformasi kelembagaan juga dilakukan oleh UM sesuai dengan PP23/2005. Universitas Negeri Malang (UM) ditetapkan sebagai instansi pemerintah yang menerapkan pengelolaan keuangan BLU pada tahun 2008. Bentuk kelembagaan sebagai Universitas ditetapkan pada tahun 1999 setelah sebelumnya sebagai Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Malang (IKIP Malang) sejak 1963. Sebelum tahun 1963, IKIP Malang merupakan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan pada Universitas Airlangga. Melalui transformasi tersebut, diharapkan BLU UM yang merupakan bagian dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, mampu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih efektif dan efisien.

3. Kemampuan Organisasi BLU UM

Keberhasilan implementasi BLU oleh UM, tidak terlepas dari kemampuan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat. Kemampuan organisasi UM ditentukan oleh faktor-faktor penentu kemampuan organisasi, seperti diuraikan berikut ini.

a. Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan adalah untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin mempunyai tugas untuk membuat visi ke depan dan membuat seluruh pegawai mempunyai keterikatan (*engagement*) dengan pencapaian visi tersebut. Seorang pemimpin mempunyai peran penghubung

⁹ Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial, Vol. 2, No. 2, September 2013: Transformasi Organisasi: Basis Peningkatan Sumber Daya Manusia dalam Memperkuat Daya Saing, Poerwanto dkk

(*intermediary*) yaitu peran yang menghubungkan antara pegawai, manajemen, dan Dewan Pengawas BLU. Peran utama pemimpin adalah pengambilan keputusan (*decisional*) yaitu keputusan dalam menentukan tujuan organisasi, mengubahnya dan melakukan tindakan-tindakan dalam pencapaian tujuan tersebut, termasuk di dalamnya adalah pengambilan keputusan jika terjadi perbedaan antar individu/kelompok dalam organisasi,

b. Budaya Organisasi

Struktur organisasi yang baik dapat memberikan gambaran pola interaksi, tanggung jawab, dan pembagian kerja. Pembagian kerja ini akan memunculkan hierarki dan diferensiasi dalam organisasi. Hierarki strategi dapat dibagi ke dalam (1) strategi korporasi, (2) strategi bisnis usaha, dan (3) strategi fungsional.

Menurut Clausewitz dalam Nugraha (2007), strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang sedangkan taktik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran. Hal ini dapat diartikan bahwa strategi merupakan sesuatu yang mempunyai dimensi waktu lebih panjang sedangkan taktik ukurannya lebih pendek. Dalam dunia bisnis, taktik merupakan program-program kerja yang dibentuk untuk mencapai tujuan dalam strategi bisnis.

Dalam konteks BLU, penyusunan Rencana Strategi Bisnis (RSB) telah mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki organisasi. Sasaran-sasaran strategik merupakan penjabaran dari tujuan-tujuan strategik dan mempunyai indikator-indikator keberhasilannya. Indikator-indikator tersebut menggambarkan kemampuan organisasi untuk mewujudkan efisiensi dan produktivitas dalam pelayanannya. Indikator kinerja juga memberikan arahan kepada seluruh komponen organisasi untuk mencapai target baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Apabila RSB merupakan strategi korporasi, RBA yang merupakan penjabaran dari RSB pada suatu tahun, maka RBA merupakan strategi bisnis usaha. RSB memberikan arah sebuah organisasi pemerintahan atau perusahaan. Strategi ini dibuat oleh level pemimpin BLU dan stakeholders utama (Dewas dan Pimpinan K/L). RSB mengacu pada Renstra KL dan dijabarkan per tahunnya pada RBA. Kemampuan para manajer menengah di BLU dalam menjabarkan RSB ke dalam strategi bisnis usaha dalam tujuan aktivitas organisasi yang lebih realistis di dalam divisi/bagian masing-masing yang dirangkum dalam dokumen tahunan. Sedangkan strategi fungsional dilakukan oleh para manajer atau kepala divisi dalam melaksanakan tugas yang tertuang dalam RBA.

c. Hubungan dengan Eksternal

Orientasi pada pelanggan bukan hanya jargon pada level manajerial dan eksklusif pada bagian marketing. Orientasi pada pelanggan adalah inti dari kesuksesan bisnis. Untuk itu maka orientasi pada pelanggan tersebut harus dipahami dan diinternalisasi seluruh komponen organisasi. Orientasi pelanggan yang terintegrasi merupakan dasar bagi pengembangan kompetensi perusahaan. Pengembangan dan pengelolaan kompetensi inti menjadi penting baik untuk proses bisnis internal maupun eksternal.

Dalam dunia marketing telah terjadi perubahan konsep¹⁰. Konsep pertama melihat dari sisi *internal product* sehingga kegiatan yang dilakukan adalah menjual dan mempromosikan barang. Keuntungan (*profit*) dilihat dari tingginya jumlah penjualan. Kemudian konsep ini ditinggalkan, kegiatan diawali dari kebutuhan konsumen, selanjutnya dilakukan dengan pemasaran yang terintegrasi. Keuntungan tidak dilihat tingginya penjualan namun pada kepuasan pelanggan. Konsep yang saat ini berkembang adalah melihat dari harapan konsumen dan keuntungan dilihat dari persepsi yang diterima konsumen. Untuk itu penjualan dilakukan secara interaktif untuk memantau persepsi konsumen.

d. Mekanisme Perubahan

Dalam konsep *marketing* yang berkembang saat ini, konsumen dibagi menjadi dua, yaitu: (1) Konsumen Eksternal (*traditional customer*), (2) Konsumen Internal (pegawai). Penting bagi setiap anggota organisasi untuk memahami apa yang dimaksud dengan orientasi pelanggan, tindakan, layanan, penanganan klaim, pemrosesan pesanan, pengiriman, dll. Oleh karena itu mulailah untuk melihat bahwa pengetahuan merupakan unsur-unsur yang memungkinkan individu, kelompok, dan organisasi melakukan suatu tindakan (*action*).

e. Manajemen Kinerja

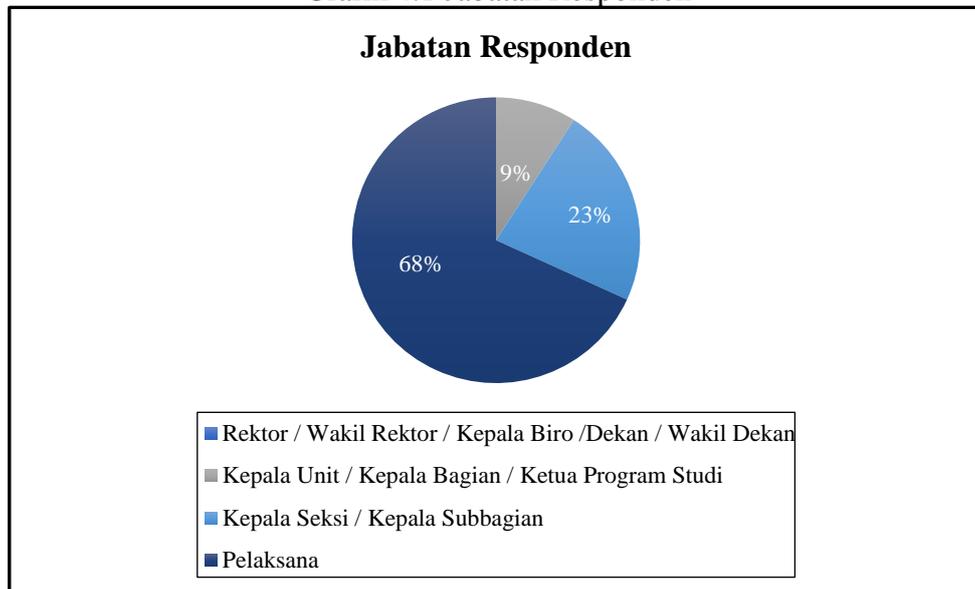
Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi dasar pencapaian kinerja perlu ditentukan ukurannya. Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh organisasi tersebut dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas-aktivitas yang ada pada organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana organisasi memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Berikut ini data dari responden penelitian terkait implementasi pengelolaan BLU di UM:

¹⁰ Turku School of Economics and Business Administration Department of Marketing Technical Reports No. 1. The Concept of Customer-Oriented and Its Implication for Competence Development, 1999. Malin Brannback

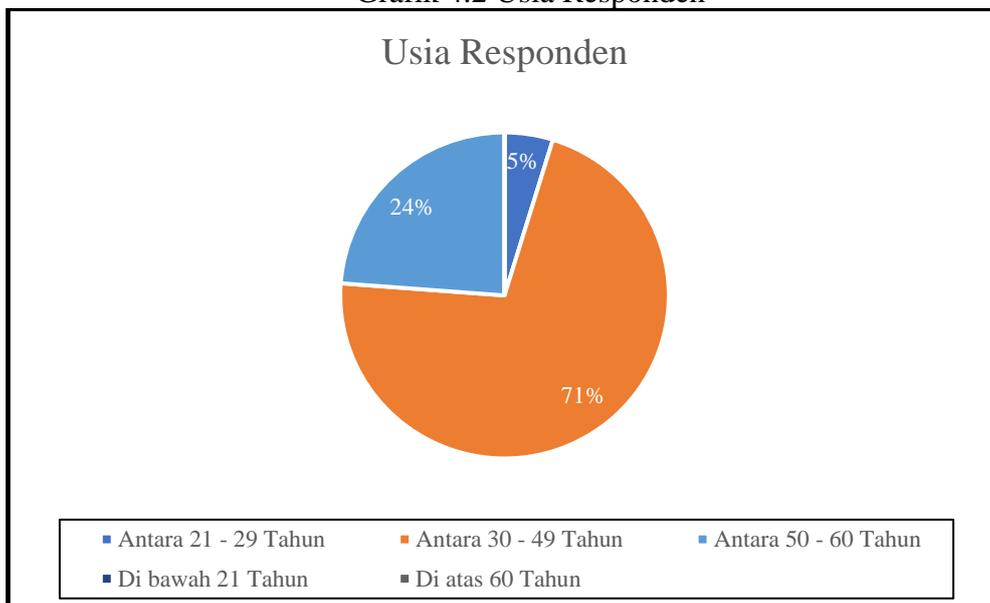
a. Posisi Jabatan Responden

Grafik 4.1 Jabatan Responden



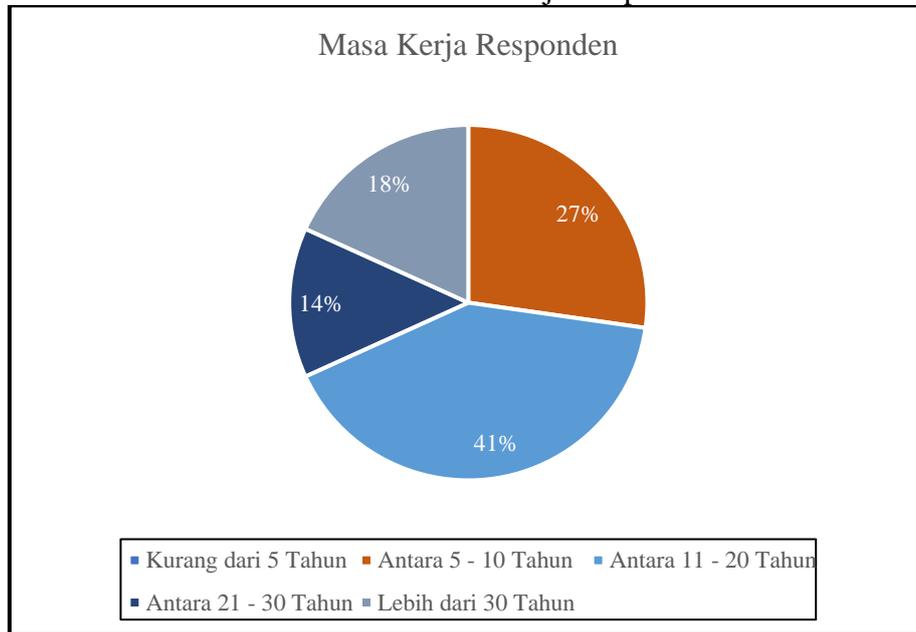
b. Usia Responden

Grafik 4.2 Usia Responden



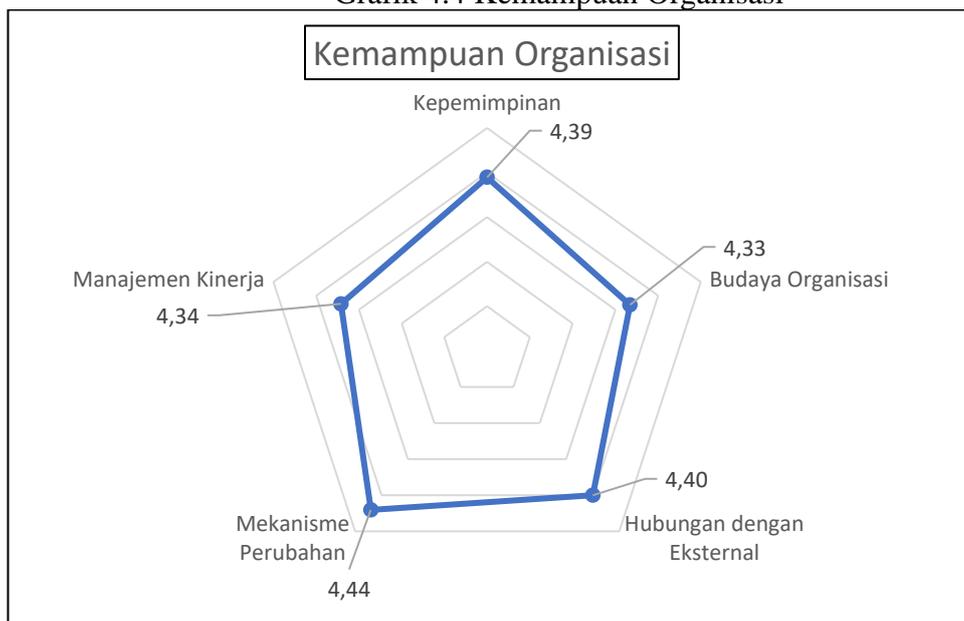
c. Masa Kerja

Grafik 4.3 Masa Kerja Responden



Berdasarkan lima faktor di atas, berikut ini data yang didapatkan dari UM yang digambarkan dalam grafik kapabilitas. Dengan menggunakan skala 0 - 5, responden menganggap bahwa Manajemen Kinerja yang terjadi di UM memiliki nilai paling tinggi (4,44) dibandingkan dengan unsur yang lain dan Budaya Organisasi mendapatkan nilai paling rendah (4,33). Mekanisme Perubahan dan Kepemimpinan dianggap sedikit lebih baik (4,34 dan 4,39) dari Budaya Organisasi. Sedangkan Hubungan dengan Eksternal menurut responden menempati posisi kedua tertinggi yaitu mendapatkan poin 4,40.

Grafik 4.4 Kemampuan Organisasi



a. Kepemimpinan UM

Kemampuan kepemimpinan terkait dengan “Senior Leadership” dan “Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial”. Menurut responden “Senior Leadership” mempunyai nilai yang lebih tinggi dibanding “Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial” yaitu sebesar (4,40 dan 4,38). “Senior Leadership” tercermin pada “Visi Misi” pimpinan dan “Komunikasi dan Kinerja Organisasi”. “Visi Misi” mempunyai poin yang lebih tinggi dibanding “Komunikasi dan Kinerja Organisasi” (4,51 dan 4,28).

Tabel 4.2 Data Penilaian Responden pada Kepemimpinan

No	Indikator	Nilai
1.	<i>Senior Leadership</i>	4,40
	a. Visi dan Misi	4,52
	b. Komunikasi dan Kinerja Organisasi	4,28
2.	Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	4,38
	a. Tata Kelola Organisasi	4,40
	b. Perilaku yang Taat pada Peraturan dan Etika	4,36

Responden memberikan penilaian yang tinggi pada “Visi dan Misi” karena pimpinan UM mempunyai tujuan yang jelas dan mampu memberikan contoh perilaku dan kebijakan. Berikut beberapa pendapat dari responden:

- *“Informasi kemana organisasi akan dibawa jelas”*
- *“Kepemimpinan yang senior lebih efektif karena sudah mengetahui sistem dan mekanisme kerja dan hubungan dengan staf lebih dinamis”*
- *“Kepemimpinan yang baik, berupa contoh perilaku dan kebijakan, serta transparansi”*
- *“Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bisa meningkatkan skill melalui diklat ataupun sekolah kejenjang yg lebih tinggi”*
- *“Berupaya untuk meningkatkan potensi/pengembangan diri pada pegawai”*
- *“Kepemimpinan yg menjadi panutan”*

Walaupun mempunyai poin yang tinggi pada unsur “Visi Misi” namun beberapa responden menganggap bahwa Senior Leadership perlu meningkatkan pola komunikasinya. Berikut beberapa pendapat dari responden:

- *“Arah dan kebijakan TOP Leader kadang berubah tidak sesuai core bisnis BLU”*
- *“Ada kekakuan dalam pola komunikasi.”*
- *“Sedikit kaku, kurang mau mendengar masukan para milenials”.*
- *“Arah dan kebijakan TOP Leader kadang berubah tidak sesuai kor bisnis BLU”.*

Responden merasa puas pada tata Kelola yang dikembangkan UM walaupun mempunyai poin yang lebih rendah dibanding unsur “Visi Misi”. Berikut pernyataan dari beberapa responden:

- *“Tatakelola yang dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang ada sehingga secara sosial tidak ada beban dikarenakan semuanya berjalan sesuai dengan mekamisme yang ada.”*
- *“Tata kelola kelembagaan telah disusun dan ditetapkan dengan pertimbangan tanggungjawab sosial masing-masing.”*
- *“Tata kelola BLU dengan membuat SK Rektor terkait juknis pengelolaan Keuangan.”*
- *“... bekerja sesuai tugas dan fungsi berdasar SOP yang ada.”*

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi “Proses Pengembangan”, “Sasaran Strategik”, “Pengembangan dan Implementasi RBA”, dan “Proyeksi Kinerja”. Menurut responden “Sasaran Strategik” telah dirumuskan dengan baik dan memiliki poin (4,40) sedangkan “Proyeksi Kinerja” mempunyai poin yang lebih rendah dibanding unsur yang lain (4,21). “Proses Pengembangan” dan “Pengembangan dan Implementasi RBA” memiliki poin yang sama yaitu (4,36).

Tabel 4.3 Data Penilaian Responden pada Budaya Organisasi

No	Indikator	Nilai
1.	Pengembangan Strategi	4,38
	a. Proses Pengembangan Strategi	4,36
	b. Sasaran Strategik	4,40
2.	Implementasi Strategi	4,29
	a. Pengembangan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) dan Implementasinya	4,36
	b. Proyeksi Kinerja	4,21

Responden beranggapan bahwa dalam penyusunan RSB telah sesuai kebutuhan dan juga telah dikomunikasikan pada pemangku kepentingan. Berikut ungkapan dari beberapa responden terkait dengan “Pengembangan Strategi”:

- *“Sasaran strategis sesuai yang dibutuhkan.”*
- *“Pengembangan strategi telah dipaparkan dengan jelas kesemua kpmponen yang ada mulai Dosen dan ASN.”*
- *“Strategi pengembangan kelembagaan harus disusun dengan strategi yang dapat diimplementasikan oleh semua elemen kelembagaan.”*

Sedangkan pada “Implementasi Strategi”, beberapa responden merasa tidak semua pihak terlibat dalam pelaksanaan strategi tersebut. Berikut komentar terkait hal tersebut:

- *“Implementasi strategi kelembagaan harus mampu dilaksanakan oleh semua elemen kelembagaan.”*
- *“Penerapan dilakukan bertahap.”*
- *“... keterlibatan pihak internal lebih dimaksimalkan”*
- *“Adanya monitoring dalam implementasi program universitas.”*

c. Hubungan dengan Eksternal

Hubungan eksternal meliputi hubungan kepada mahasiswa, pasar dan stakeholders. Unsur “Pengetahuan terhadap Mahasiswa dan Pasar” dan unsur “Membangun Hubungan” mendapat penilaian yang sama yaitu (4,45). Sedangkan unsur “Kepuasan Mahasiswa dan Stakeholders” mendapat penilaian sebesar (4,26).

Tabel 4.4 Data Penilaian Responden pada Hubungan dengan Eksternal

No	Indikator	Nilai
1.	Pengetahuan Mengenai Pasar dan Mahasiswa	4,45
2.	Hubungan dan kepuasan mahasiswa dan stakeholders	4,36
	a. Membangun Hubungan	4,45
	b. Kepuasan Mahasiswa dan Stakeholders	4,26

Responden merasa bahwa mahasiswa telah merasa puas dengan layanan dari UM. Berikut komentar dari mereka:

- *“Keluhan mahasiswa direspon dengan tepat dan cepat.”*
- *“Adanya layanan pengaduan untuk mahasiswa dlm menempuh studi di UM.”*
- *“Strategi yang disusun bisa disosialisasikan ke tingkat bawah.”*

Beberapa responden beranggapan bahwa pengetahuan mereka terhadap mahasiswa dan pasar masih kurang karena tidak berkaitan secara langsung kepada mahasiswa. Beberapa responden yang lain menganggap media komunikasi dan fasilitas kepada mahasiswa masih kurang. Berikut komentar mereka terkait pengetahuan terhadap mahasiswa:

- *“... kurang begitu paham karena tidak bersentuhan langsung dengan mahasiswa.”*
- *“Seharusnya semua elemen kelembagaan punya pengetahuan pasar dan mahasiswa.”*
- *“Pemberian fasilitas mahasiswa untuk studi di UM.”*
- *“... dibuat semacam aplikasi untuk menampung keluhan mahasiswa.”*

d. Mekanisme Perubahan

“Mekanisme Perubahan” dianggap paling penting menurut responden yaitu memiliki poin sebesar (4,44). Unsur-unsur dalam Mekanisme Perubahan meliputi “Pengukuran Kinerja”, “Analisis, Reviu dan Peningkatan Kinerja”, “Pengelolaan Sumber Informasi”, dan “Pengelolaan Data, Informasi dan Pengetahuan”. Menurut responden masing-masing unsur tersebut sama-sama penting dimana untuk unsur “Pengelolaan Sumber Informasi” dinilai lebih baik dibanding yang lain (4,45). Sedang unsur yang lain mempunyai nilai yang sama yaitu sebesar (4,44).

Tabel 4.5 Data Penilaian Responden pada Mekanisme Perubahan

No	Indikator	Nilai
1.	Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Organisasi	4,44
	a. Pengukuran Kinerja	4,44
	b. Analisis, Reviu dan Peningkatan Kinerja	4,44
2.	Pengelolaan Informasi, Teknologi Informasi dan Ilmu Pengetahuan	4,44
	a. Pengelolaan Sumber Informasi	4,45
	b. Pengelolaan Data, Informasi dan Ilmu Pengetahuan	4,44

Responden merasa pengukuran kinerja pada UM telah sesuai dengan harapan mereka. Pengukuran kinerja telah dilakukan secara terbuka dan pemberian *reward* bagi yang berkinerja baik. Kontrak kinerja yang dilakukan membuat target lebih terukur dan kinerja meningkat. Berikut tanggapan dari responden:

- *“Pengukuran dilakukan secara terbuka dan terukur.”*
- *“Pengukuran kinerja sudah baik karena sudah ada reward.”*
- *“Lembaga sudah melaksanakan peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan kompetensi semua elemen.”*
- *“Ada kontrak kinerja untuk mengukur dan mengisi SKP.”*
- *“Kinerja semakin meningkat.”*

Berkaitan dengan pengelolaan informasi, teknologi informasi dan IPTEK, responden setuju dengan telah dikembangkannya beberapa layanan informasi teknologi di UM. Namun, ada responden yang merasa bahwa teknologi informasi dan IPTEK yang dikembangkan belum dapat dinikmati semua elemen di UM. Tanggapan terkait pengembangan teknologi informasi dan IPTEK di UM sebagai berikut:

- *“Data dapat diperoleh dengan mudah dalam berbagai media.”*
- *“... terintegrasi dg SIAKAD.”*
- *“Dikembangkannya beberapa aplikasi untuk menunjang kinerja.”*
- *“Belum semua elemen kelembagaan menguasai teknologi informasi dan iptek yang dikembangkan lembaga.”*

e. Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja merupakan *internal stakeholder perspective* yang terdiri dari unsur “Pengayaan Pegawai”, “Pengembangan Pegawai dan Pimpinan dan “Penilaian atas Komitmen Pegawai”. Responden menilai ketiga unsur itu sebagai berikut: (4,34), (4,43), dan (4,26).

Tabel 4.6 Data Penilaian Responden pada Manajemen Kinerja

No	Indikator	Nilai
1.	Komitmen kepada Pegawai	4,34
	a. Pengayaan Pegawai	4,34
	b. Pengembangan Pegawai dan Pimpinan	4,43
	c. Penilaian atas Komitmen Pegawai	4,26

Berkaitan dengan komitmen kepada pegawai, respon yang diberikan para pegawai sangat bagus. Mereka beranggapan bahwa organisasi telah memberikan perhatian kepada pegawainya. Berikut ini tanggapan terhadap komitmen pada pegawai:

- *“Perhatian kepada pegawai dibuka secara adil dan terkendali.”*
- *“Kami merasakan sudah baik komitmen lembaga kepada pegawai.”*
- *“Adanya SKP semua pegawai dan aplikasi kinerja ...”*
- *“... memberikan apresiasi terhadap komitmen yang diberikan.”*

E. SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, SARAN/REKOMENDASI

1. Simpulan

Berdasarkan analisis implementasi BLU disimpulkan bahwa UM telah menerapkan BLU dengan baik. Hal ini didasarkan pada hasil penilaian responden atas faktor-faktor yang berpengaruh yang menjadi objek penelitian ini. Pada 5 (lima) faktor tersebut, secara umum responden memberikan nilai yang sangat baik pada seluruh faktor dengan kisaran penilaian antara 4,33 – 4,44 pada skala 0 – 5.

Faktor Mekanisme Perubahan mempunyai penilaian paling tinggi. Pengelolaan sumber informasi, teknologi informasi dan ilmu pengetahuan, Pengukuran Kinerja, serta Analisis, Reviu dan Peningkatan Kinerja merupakan elemen dari faktor Mekanisme Perubahan. Faktor Hubungan dengan Eksternal mempunyai penilaian yang tinggi berikutnya. Pengetahuan mengenai pasar dan mahasiswa merupakan elemen pada hubungan dengan eksternal. Kepuasan mahasiswa dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) merupakan hal yang diperlukan dalam membangun hubungan dengan eksternal.

Salah satu unsur dalam Faktor Kepemimpinan adalah pemimpin mempunyai Visi Misi sehingga mampu menentukan tujuan organisasi secara jelas dan terarah. Pemimpin yang baik mampu mengkomunikasikan gagasan-gagasannya kepada bawahannya. Kepemimpinan yang baik membangun mekanisme komunikasi baik secara formal maupun informal dalam rangka pemberian informasi dari baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Mekanisme komunikasi tersebut tetap menjaga kode etik dan peraturan yang ditetapkan bersama.

Manajemen Kinerja adalah komitmen kepada pegawai meliputi pengayaan pegawai, pengembangan pimpinan dan pegawai, serta penilaian atas komitmen pegawai. Responden UM beranggapan bahwa komitmen pada pegawai sudah baik namun ini bukan menjadi faktor penting dibanding faktor-faktor lain di atas.

Faktor Budaya Organisasi terdiri dari pengembangan strategi dan implementasi strategi. Responden UM menganggap bahwa faktor ini tidak lebih penting dari faktor-faktor yang lain. Pengembangan strategi diantaranya adalah proses penyusunan RSB telah melibatkan seluruh unsur BLU dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan dalam meraih peluang dan menghadapi hambatan-hambatan dalam mencapainya.

2. Keterbatasan Penelitian

Hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU, UM menjadi satu dari BLU yang mempunyai kinerja dengan nilai Baik (AA) dalam periode empat tahun. Kepuasan pegawai atas penilaian kinerja mungkin menjadi salah satu faktor penentu. Faktor yang lain adalah pada perumusan Sasaran Strategik dan Fokus pada Stakeholders yang mempunyai poin yang lebih tinggi. Visi dan Misi yang merupakan hasil dari pengarahan pimpinan BLU dan merupakan unsur pada faktor Kepemimpinan mempunyai nilai paling tinggi.

Penelitian ini dilakukan di masa pandemi Covid-19, sehingga beberapa hal tidak dapat tergalai secara optimal, misalnya pandangan dari mahasiswa selaku *external stake holders*. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggali perspektif mahasiswa sehingga hasilnya lebih komprehensif. Selain itu periode evaluasi yang lebih panjang disertai dengan adanya pergantian pimpinan dapat menjadi ukuran yang lain sehingga proses perubahan menjadi BLU tidak hanya semata-mata pada faktor kepemimpinan saja namun telah mampu mengubah pandangan pegawai secara keseluruhan.

3. Saran

Berdasarkan hasil dari analisa data di atas, sebagai instansi yang menerapkan PPK BLU, UM dan Satker BLU lain mempunyai fleksibilitas termasuk di dalamnya merekrut pegawai sesuai kebutuhan. Maka tuntutan untuk mengelola sumber dayanya jauh lebih besar dari pada instansi pemerintah biasa. Dengan diberikan kewenangan untuk merekrut pegawai sendiri, maka kemungkinan terpenuhinya pegawai dengan kompetensi tertentu dapat terealisasi.

Namun ada beberapa indikator-indikator proses yang perlu dioptimalkan terkait dengan fakta diketemukannya dalam penelitian sebagai berikut:

- a. Penilaian atas Kepemimpinan cukup tinggi namun ada beberapa masukan terkait komunikasi atasan. Beberapa masukan datang dari generasi *milieal* yang menganggap bahwa pimpinan mempunyai komunikasi yang kaku sehingga terkesan tidak dapat menerima masukan dari pihak luar. Pimpinan dituntut mampu mengkomunikasikan gagasan strategisnya kepada bawahan sehingga dapat diterjemahkan oleh bawahan menjadi langkah-langkah yang detil.
- b. Kemajuan teknologi membuat jenis lapangan kerja menjadi sangat berbeda dari tahun ke tahun. Profesi yang dulu dikatakan mapan pada tahun-tahun ke depan bisa tergantikan oleh mesin dan sistem informasi. Kebutuhan pengetahuan dan keterampilan (*knowledge and skill*) pada masa yang akan datang harus dapat disediakan oleh PTN. Oleh karena itu kemampuan membaca pasar harus dimiliki oleh setiap pegawai BLU agar kepuasan dari mahasiswa menjadi lebih baik lagi.

Raihan dari UM yang memperoleh penilaian baik selama empat tahun merupakan hasil dari proses yang dapat diimplementasikan oleh BLU yang lain. Perubahan pola pikir yang pelayanan merupakan hal yang diharapkan dengan adanya konsep pola pengelolaan keuangan BLU.

DAFTAR REFERENSI

- Adi, Priyo Hari. (2008). "Relevansi Transfer Pemerintah Pusat dengan Upaya Pajak Daerah". Makalah disajikan dalam *The 2nd National Conference UKWMS*. Surabaya.
- Amirya, Mirna, Ali Djahuri, Unti Ludigdo. (2012). Pengembangan Sistem Anggaran dan Akuntansi Badan Layanan Umum Universitas Brawijaya: Perspektif Institusional. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. Malang
- Brannback, Malin. 1999. *The Concept of Customer-Orientation and Its Implication for Competence Development*. Turku School of Economics and Business Administration Department of Marketing Technical Reports No. 1., 1999.
- Currstine. 2003. Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire. *OECD Journal on Budgeting*. <https://doi.org/10.1787/budget-v5-art13-en>
- E.S. Savas, *Privatization and Public Privat Partnership* (Chatham, NJ: Chatham House, 1982)
- Guttman. 1997. *Reconceptualizing Governance*. Discussion Paper No. 2. New York: UNDP (1997): 9
- Leruth. 2007. *A Principal-Agent Theory Approach to Public Expenditure Management Systems in Developing Countries*. *OECD Journal on Budgeting* Volume 7 – No. 3
- Nugraha. *Manajemen Strategis*. Modul Universitas Terbuka. <http://repository.ut.ac.id/4213/1/IPEM4218-M1.pdf> diakses 13 September 2020
- Poerwanto. 2013. *Transformasi Organisasi: Basis Peningkatan Sumber Daya Manusia dalam Memperkuat Daya Saing*. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial*, Vol . 2, No. 2, September 2013
- Ravindra, Adikeshavalu. 2004. *An Assessment of the Impact of Bangalore Citizen Report Cards on the Performance of Public Agencies*. ECD Working Paper Series.
- Riyanto. 2012. *Implementasi Agensifikasi (Agentification) Badan Layanan Umum (Studi Kasus Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta)*. Disertasi
- Robinson, M. (2017). *The role of evaluation in spending review*. *Canadian Journal of Program Evaluation*. <https://doi.org/10.3138/cjpe.43177>
- Sobirin. 2007. *Organisasi dan Perilaku Organisasi*. Modul Universitas Terbuka. <http://repository.ut.ac.id/4581/1/EKMA5101-M1.pdf> diakses 13 September 2020

- Waal. 2007. *The characteristics of a high performance organization.* Business Strategy Series. <https://doi.org/10.1108/17515630710684178>
- Waal. 2010. *Achieving High Performance in the Public Sector.* Public Performance & Management Review. <https://doi.org/10.2307/20779223>

**ANALISIS KEPENTINGAN DAN KINERJA DALAM
PENGUNAAAAN KARTU KREDIT PEMERINTAH**

Oleh:

Pengkaji I : Ali Said
Widyaiswara Ahli Muda, Pusdiklat Anggaran dan
Perbendaharaan

Pengkaji II : Sutiono
Widyaiswara Ahli Madya, Pusdiklat Anggaran dan
Perbendaharaan

ANALISIS KEPENTINGAN DAN KINERJA DALAM PENGUNAAN KARTU KREDIT PEMERINTAH

Disusun oleh:

Pengkaji I : Ali Said
NIP : 197301091994031001
Jabatan : Widyaiswara Ahli Muda
Unit Kerja : Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan

Pengkaji II : Sutiono
NIP : 197312081994031001
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya
Unit Kerja : Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
BOGOR
2020**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepentingan dan kinerja dalam penggunaan Kartu Kredit Pemerintah.

Data dikumpulkan melalui kuesioner online yang disebar melalui media sosial whatsapp. Sampel berjumlah 272 responden diolah menggunakan important performance analysis dan customer satisfaction index.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pengguna KKP adalah sebesar 88,14%. Atribut yang terdapat pada kuadran I adalah sosialisasi penggunaan KKP pada pemegang KKP, tanggapan yang baik dari customer service bank penerbit KKP terhadap keluhan pengguna KKP dan kesopanan petugas customer service bank penerbit KKP dalam memberikan solusi.

Kata Kunci: Kartu Kredit Pemerintah, Analisis Kepentingan dan Kinerja, Kepuasan Pengguna KKP

Abstract

This study aims to analyze importance and performance of Government Credit Card (GCC) implementation.

The data was collected through an online questionnaire which was distributed through whatsapp social media. A sample of 272 respondents was processed using an Important Performance Analysis and Customer Satisfaction Index.

The results showed that the satisfaction of GCC users was 88.14%. The attributes contained in quadrant I are the socialization of GCC implementation, good responses from bank customer service for GCC complaints and good attitude from bank customer service to give GCC solution.

Keywords: Government Credit Card, IPA, CSI

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Indonesia adalah pengguna transaksi tunai terbesar kedua di dunia. Jumlah penduduk yang memiliki rekening bank hanya 36% dari total populasi di Indonesia. Jumlah penduduk yang menggunakan kartu kredit hanya 4% dari total populasi. Adopsi untuk penggunaan transaksi non tunai di Indonesia hanya 10% dari total transaksi (KPMG Indonesia 2017 dalam Bintarto, 2018). Beberapa negara di dunia, sudah terlebih dahulu mengimplementasikan pembayaran non tunai dalam transaksi keuangan dalam masyarakatnya.

Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan penggunaan uang non tunai oleh masyarakat. Bank Indonesia telah menyelenggarakan seminar internasional tentang Menuju Masyarakat Non Tunai di Indonesia pada tahun 2006 (Kurniati dan Nugroho, 2019). Bank Indonesia juga telah mencanangkan Gerakan Nasional Non Tunai pada tanggal 14 Agustus 2014 di Jakarta. Gerakan ini dilakukan untuk mendorong masyarakat agar melakukan transaksi pembayaran secara non tunai.

Pada tahun 2016, Presiden Republik Indonesia menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2016 tentang Strategi Nasional Keuangan Inklusif. 5 pilar dalam kebijakan keuangan inklusif adalah edukasi dan keuangan, hak properti masyarakat, fasilitas intermediasi dan saluran distribusi keuangan, layanan keuangan pada sektor pemerintah dan perlindungan konsumen (Kurniati dan Nugroho, 2019).

Kementerian Keuangan menindaklanjuti peraturan presiden tersebut dengan menginisiasi strategi pengelolaan likuiditas keuangan negara dengan instrumen keuangan modern. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melakukan modernisasi sistem pembayaran APBN secara non tunai (Kurniati dan Nugroho, 2019). Beberapa alat pembayaran tagihan pemerintah non tunai yang sudah diimplementasikan oleh pemerintah adalah kartu debit, internet banking dan perkembangan terkini adalah kartu kredit. Kartu kredit pemerintah (KKP) adalah alat pembayaran dengan menggunakan kartu yang dapat digunakan untuk melakukan pembayaran atas belanja yang dapat dibebankan pada APBN. Pembayaran tersebut dipenuhi terlebih dahulu oleh bank penerbit KKP dan akan dilunasi oleh satuan kerja pada waktu yang disepakati.

Pemerintah telah menerapkan penggunaan kartu kredit sebagai alat pembayaran tagihan pemerintah sejak tahun 2017. Pada tahun tersebut telah dilakukan *piloting* penggunaan kartu kredit pemerintah sebelum diterapkan secara menyeluruh pada semua kementerian/lembaga. Uji coba dilakukan dalam dua tahapan. Tahap pertama uji coba penggunaan kartu kredit pemerintah dilaksanakan atas enam satuan kerja pada Kementerian/Sekretariat Negara, Kementerian Keuangan, Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan, dan Komisi Pemberantasan Korupsi. Uji coba tahap kedua dilaksanakan pada seluruh satuan kerja vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. Uji coba kedua tahap tersebut dilaksanakan paling lambat bulan Maret 2018. Penerapan secara

menyeluruh penggunaan UP KKP pada satuan kerja Kementerian/Lembaga dilakukan mulai 1 Juli 2019.

Berdasarkan data dari Direktorat Pelaksanaan Anggaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan, jumlah transaksi pembayaran tagihan pemerintah yang menggunakan UP KKP hingga 31 Desember 2019 secara nasional adalah Rp739,9 milyar. Jumlah tersebut tersebar pada seluruh wilayah kerja Kanwil DJPb di seluruh provinsi. Jumlah transaksi terbesar penggunaan KKP pada tahun 2019 berasal dari Kanwil DJPb DKI Jakarta senilai Rp318,5 milyar, Jawa Barat senilai Rp16,5 milyar dan Jawa Timur senilai Rp11,2 milyar. Jumlah transaksi terbesar penggunaan KKP pada tahun 2019 berasal dari Kementerian/Sekretariat Negara senilai Rp77 milyar, Kementerian Hukum dan HAM senilai Rp51 milyar dan Kementerian Keuangan senilai Rp40 milyar. UP KKP digunakan sebagian besar untuk pembayaran perjalanan dinas/travel (39%), penginapan/hotel (17%) dan pembelian bahan bakar/BBM (16%).

Per 31 Desember 2019, baru 10.218 satuan kerja yang sudah menggunakan 31.040 kartu kredit pemerintah dalam transaksi belanjanya (DJPb, 2020). Perbankan yang sudah menerbitkan UP KKP adalah BRI, BNI, dan Mandiri. Bank BRI melayani 61% satuan kerja, 41% jumlah kartu dan 21% nilai transaksi pembayaran dengan UP KKP. Bank BNI melayani 18% satuan kerja, 40% jumlah kartu dan 60% nilai transaksi. Bank Mandiri melayani 21% satuan kerja, 19% jumlah kartu, 19% nilai transaksi.

Kartu kredit pemerintah sudah diterapkan secara menyeluruh pada satuan kerja kementerian/lembaga sejak Juli 2019. Namun penggunaan UP KKP oleh satuan kerja belum merata pada seluruh Kantor Wilayah DJPb. Beberapa kendala yang dihadapi oleh satuan kerja kementerian/lembaga berdasarkan uraian di atas diantaranya adalah:

- a. bank penerbit belum menerbitkan kartu kredit pemerintah,
- b. keterlambatan penagihan oleh bank penerbit kartu kredit,
- c. mekanisme pemungutan pajak oleh bendahara,
- d. keterbatasan jumlah *merchant* yang memiliki EDC,
- e. ketidakseragaman pengenaan biaya transaksi maupun keluhan satuan kerja pengguna KKP pada bank penerbit.

Berdasarkan kendala tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan kajian lebih mendalam mengenai implementasi kartu kredit pemerintah pada satuan kerja kementerian/lembaga. Faktor-faktor apa saja dalam implementasi KKP yang dinilai penting oleh responden dan yang dinilai sudah memenuhi harapan satuan kerja.

2. Rumusan Masalah

Implementasi KKP pada seluruh satuan kerja kementerian/lembaga diharapkan dapat memberikan alternatif dalam pembayaran tagihan belanja yang dilakukan oleh satuan kerja. Sebelum menggunakan KKP dalam pembayaran transaksi belanjanya, satuan kerja harus melewati beberapa tahapan. Setiap tahapan dalam implementasi KKP membutuhkan peran para pengguna KKP, baik KPA, PPK, Pemegang KKP, Bendahara Pengeluaran maupun Administrator KKP. Setiap tahapan berhubungan dengan pihak yang berbeda. Pihak-pihak tersebut antara lain, bank penerbit KKP, Kanwil DJPb,

KPPN, Rekanan, maupun pihak lainnya. Pengguna KKP yang berhubungan dengan berbagai pihak tersebut pada setiap tahapan maupun aspek yang terkait implementasi KKP merupakan responden penelitian ini.

Para responden tersebut akan dikonfirmasi tingkat kepentingan maupun kinerja yang diperoleh untuk setiap tahapan atau aspek dalam implementasi KKP. Oleh karena itu pertanyaan pertama yang diajukan adalah bagaimana harapan/kepentingan responden terhadap setiap tahapan/aspek dalam implementasi KKP? Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana kinerja yang dirasakan oleh responden terkait tahapan/aspek yang dilakukan oleh responden terkait implementasi KKP. Pertanyaan ketiga adalah bagaimana tingkat kepuasan responden pada setiap tahapan/aspek yang dirasakan oleh pengguna KKP ketika berhubungan dengan setiap tahapan/aspek dalam implementasi KKP?

Penelitian ini membatasi ruang lingkup pada proses implementasi KKP sejak Juli 2019 hingga Juni 2020.

3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis tingkat kepentingan dan kinerja tahapan/aspek terkait implementasi KKP menurut persepsi responden sebagai pengguna KKP. Penelitian ini juga menganalisis tingkat kepuasan pengguna KKP terhadap tahapan/aspek terkait implementasi KKP pada satuan kerja kementerian/lembaga.

4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan literatur akademis terkait implementasi pembayaran non tunai berupa KKP pada satuan kerja kementerian/lembaga. Penelitian ini juga diharapkan memberikan rekomendasi berupa penyempurnaan kebijakan terkait implementasi KKP yang memenuhi harapan para pengguna KKP.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kartu Kredit Pemerintah

Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013 pasal 65 dan 66 mengatur mekanisme pembayaran tagihan atas belanja negara yang dilakukan oleh satuan kerja. Cara pembayaran tersebut adalah mekanisme pembayaran langsung (LS) dan uang persediaan (UP). Mekanisme LS adalah pembayaran tagihan atas belanja dengan cara pemindahbukuan dari rekening Kas Negara ke rekening pihak yang mempunyai hak tagih. Mekanisme UP adalah pembayaran tagihan atas belanja kepada pihak yang mempunyai hak tagih melalui bendahara pengeluaran. Mekanisme UP digunakan jika sifat dan tujuan pembayarannya tidak mungkin dilakukan melalui mekanisme LS.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan APBN, pemerintah menerapkan mekanisme pembayaran tagihan menggunakan kartu kredit pemerintah. Peraturan Menteri Keuangan

Nomor 178 Tahun 2018 mengenalkan mekanisme pembayaran baru menggunakan UP dalam bentuk kartu kredit yg disebut UP Kartu Kredit Pemerintah (KKP). Kartu kredit adalah alat pembayaran dengan menggunakan kartu yang dapat digunakan untuk melakukan pembayaran transaksi pembelanjaan maupun penarikan tunai. Dengan kartu tersebut, kewajiban pembayaran pemegang kartu dipenuhi dulu oleh bank penerbit. Selanjutnya pemegang kartu berkewajiban melakukan pelunasan kewajiban pembayaran pada waktu yang disepakati secara sekaligus atau angsuran. Kartu kredit yang digunakan untuk keperluan pembayaran tagihan pemerintah adalah kartu kredit *corporate* yang diterbitkan oleh bank penerbit kartu kredit. Kartu kredit *corporate* adalah pemberian fasilitas kartu kredit untuk satuan kerja kementerian/lembaga yang diterbitkan oleh bank umum.

UP KKP merupakan uang muka kerja yang diberikan dalam bentuk batasan belanja (limit) kredit kepada bendahara pengeluaran. Penggunaan uang muka tersebut dilakukan dengan kartu kredit pemerintah sesuai dengan ketentuan penggunaan UP. UP KKP digunakan untuk belanja operasional, belanja non operasional, belanja persediaan, belanja sewa, belanja pemeliharaan, belanja modal dan belanja perjalanan dinas jabatan. Komponen biaya perjalanan dinas yang dapat dibayar dengan UP KKP adalah biaya transport, penginapan dan/atau sewa kendaraan dalam kota.

KKP terdiri dari kartu kredit untuk keperluan belanja barang operasional dan belanja modal serta kartu kredit untuk keperluan belanja perjalanan dinas. KKP untuk belanja operasional dan modal dipegang oleh pejabat pengadaan barang/jasa, pejabat struktural, pelaksana yang ditugaskan oleh KPA/PPK untuk melaksanakan pembelian/pengadaan barang/jasa. KKP untuk belanja perjalanan dinas jabatan dipegang oleh pelaksana perjalanan dinas.

Petunjuk teknis implementasi kartu kredit pemerintah diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 196 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan yang terakhir tersebut, seluruh satuan kerja pada Kementerian/Lembaga diharapkan sudah menggunakan mekanisme pembayaran menggunakan kartu kredit pemerintah mulai 1 Juli 2019.

a. Organisasi dan wewenang pengguna kartu kredit pemerintah

Sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 196/PMK.05/2018 tentang Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah, organisasi dan manajemen yang terlibat dalam penggunaan KKP adalah sebagai berikut.

- 1) DJPb atau Direktorat Jenderal Perbendaharaan
- 2) Direktorat PA atau Direktorat Pelaksanaan Anggaran
- 3) Kanwil DJPb atau kantor wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan
- 4) KPPN atau kantor pelayanan perbendaharaan negara
- 5) KPA atau kuasa pengguna anggaran
- 6) PPK atau pejabat pembuat komitmen
- 7) PPSPM atau pejabat penandatanganan surat perintah membayar
- 8) BP atau bendahara pengeluaran
- 9) Pemegang KKP
- 10) Administrator KKP

- 11) Kantor Pusat Bank Penerbit KKP
- 12) Bank Penerbit KKP

b. Tahapan dalam penerapan kartu kredit pemerintah

Tahapan proses penerapan KKP berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 196/PMK.05/2018 adalah sebagai berikut.

- 1) Perjanjian Kerja Sama Induk
- 2) Perjanjian Kerja Sama Satker
- 3) Penetapan Pemegang KKP dan Administrator KKP
- 4) Pengajuan Kartu Kredit Pemerintah
- 5) Penerbitan Kartu Kredit Pemerintah
- 6) Penyerahan dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah

c. Biaya pelayanan KKP

Biaya yang dibebaskan dari penggunaan KKP adalah biaya keanggotaan, biaya pembayaran tagihan melalui *teller*, ATM dan *e-banking*, biaya kenaikan limit, biaya penggantian kartu kredit karena hilang/dicuri atau rusak, biaya penggantian PIN, biaya *copy billing statement*, biaya pencetakan tambahan lembar tagihan, biaya keterlambatan pembayaran, biaya bunga atas tunggakan/tagihan yang terlambat dibayarkan, dan biaya penggunaan fasilitas *airport lounge* yang bekerja sama dengan KKP. Biaya meterai dalam penggunaan KKP tetap dikenakan berdasarkan Undang Undang Nomor 13 Tahun 1985.

2. Teori Kepuasan

Kotler (2009:164) mengatakan pelanggan akan merasa puas apabila apa yang mereka beli/konsumsi sesuai dengan ekspektasi mereka. Pada dasarnya kepuasan adalah perasaan senang maupun kecewa seseorang setelah menilainya antara harapannya dan kenyataan yang diterima oleh orang tersebut. Jika kenyataan yang ia terima jauh lebih rendah dari apa yang ia bayangkan maka ia akan kecewa. Sebaliknya, jika ia mendapatkan lebih dari apa yang ia harapkan maka ia akan senang.

Kepuasan adalah persepsi pelanggan bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui (Gerson, 2001). Kotler (1998) mengenalkan 4 metode dalam mengukur kepuasan pelanggan, yaitu sistem keluhan dan saran, *ghost shopping*, *lost customer analysis* dan survey kepuasan pelanggan. Sistem keluhan dan saran berarti memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk memberikan saran dan keluhan melalui beragam alternatif saluran. *Lost customer survey* berarti melakukan analisis atas penyebab pelanggan yang berhenti menerima layanan dan mencari solusi untuk perbaikan selanjutnya. Pengukuran kepuasan pelanggan juga dapat dilakukan dengan melakukan penelitian berupa survey kepuasan pelanggan.

Menurut Selnes dalam Endah dalam Laporan Akhir Survey Opini Stakeholders Kementerian Keuangan RI (2013), kepuasan masyarakat mencakup tingkat kepuasan secara keseluruhan, kesesuaian pelayanan dengan harapan masyarakat dan tingkat kepuasan masyarakat selama berinteraksi dengan instansi. Ketidakpuasan pelanggan terhadap suatu layanan disebabkan oleh pertama, layanan tidak sesuai dengan harapan dan

kenyataan yang dialami, kedua, selama proses penerimaan layanan tidak memuaskan pelanggan. Ketiga, perilaku atau tindakan pemberi layanan yang tidak menyenangkan, dan keempat, suasana dan kondisi fisik lingkungan tidak menunjang.

Kepuasan pelanggan menurut Kennedy dan Young dalam J. Supranto (2011) tiga indikator kepuasan nasabah: *say positive things*, *continue purchasing*, dan *recommend friend*.

3. Penelitian Sebelumnya

Fadillah (2015) meneliti menganalisis kepuasan dan loyalitas penggunaan e-money pada mahasiswa Institut Pertanian Bogor. Responden penelitian adalah para pengguna kartu *e-money* di lingkungan kampus IPB Bogor. Data diolah menggunakan metode IPA, CSI dan CLI. Hasil perhitungan Customer Satisfaction Indeks (CSI) dalam penelitian ini adalah sebesar 69.89. Nilai indeks ini berada pada kategori "Puas".

Handriati, dkk (2015) melakukan penelitian tentang analisis kualitas pelayanan publik terhadap kepuasan konsumen di Yogyakarta. Instrumen pengukuran yang digunakan adalah *service performance* berupa *tangibles*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy* dan *reliability*. Data diolah menggunakan *important performance analysis* dan *customer satisfaction index*. Hasilnya kepuasan pelanggan yang diperoleh adalah 71,00.

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif deskriptif. Fenomena yang akan diteliti adalah kejadian yang telah berlalu atau sedang berlangsung. Menurut Nana Syaodih metode penelitian survey digunakan untuk mengumpulkan informasi berbentuk opini dari sejumlah besar orang terhadap topik atau isu-isu tertentu.¹ Fenomena adalah sesuatu hal yang dapat disaksikan oleh panca indra dan dapat diterangkan secara ilmiah atau peristiwa yang tidak dapat diabaikan. Persamaan dari fenomena adalah gejala yang berarti hal atau keadaan, peristiwa yang tidak biasa dan patut diperhatikan dan adakalanya menandakan akan terjadi sesuatu². Fenomena dalam konteks ini adalah hal-hal yang terjadi dalam proses penerbitan dan penggunaan kartu kredit pemerintah. Baik itu opini, sikap dan perilaku pihak-pihak yang terlibat dalam proses penerbitan dan penggunaan KKP.

2. Jenis Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang didukung dengan data sekunder. Data primer bersumber dari persepsi para pengguna KKP yang

¹ Hamdi, Asep Saepul, E. Bahruddin. 2014. "Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan." Hal.7

² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1990. "Kamus Besar Bahasa Indonesia." Hal. 227

berasal dari satuan kerja kementerian/lembaga. Pengguna KKP pada satuan kerja terdiri dari KPA, PPK, Pemegang KKP, Bendahara Pengeluaran, dan Administrator KKP. Data sekunder berupa kebijakan dan perkembangan implementasi KKP yang bersumber dari Direktorat Pelaksanaan Anggaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Data primer dan sekunder yang dikumpulkan adalah berdasarkan implementasi KKP pada periode Juli 2019 hingga Juni 2020.

3. Metode Pengambilan Data

Pengambilan data kepada responden dilakukan menggunakan kuesioner. Kuisisioner berisi pertanyaan-pertanyaan terkait variabel yang digunakan pada penelitian ini. Kuesioner dibuat dengan *google form* dan akan disebar secara daring menggunakan media sosial. Responden adalah pihak yang terkait dalam penerapan kartu kredit pemerintah. Responden diberikan pertanyaan terkait interaksi mereka dengan bank penerbit kartu kredit dan rekanan yang menjadi mitra satuan kerja. Responden dikelompokkan ke dalam beberapa kluster yang terdiri dari KPA, PPK, Pemegang KKP, Bendahara Pengeluaran, dan Administrator KKP.

Dalam pengumpulan informasi peneliti menggunakan kuesioner dengan bentuk pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup. Kuesioner terbuka disediakan untuk memberikan alternatif jawaban responden yang belum tersedia pada kuesioner tertutup. Kuesioner dengan pertanyaan terbuka memberikan keleluasaan kepada responden dalam memberikan jawaban, misalnya dalam memberikan kritik, saran dan masukan. Sedangkan kuesioner dengan pertanyaan tertutup, responden diminta memilih jawaban hanya yang disediakan dalam kuisisioner dengan cara memberi check list (√) pada nomor jawaban yang tersedia. Lingkup pilihan jawaban yang terbatas ini akan mengurangi ragam jawaban sehingga akan memudahkan peneliti dalam melakukan analisa.³ Jawaban yang disediakan pun disesuaikan dengan tujuan penelitian.

Pemberian skor pada setiap item pernyataan tersebut menggunakan skala Likert dengan 4 skala. Dengan penggunaan skala pengukuran, maka nilai variabel yang diukur dengan instrumen dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian variabel tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan pada kuesioner. Pernyataan-pernyataan pada kuesioner tersebut ada pada lampiran.

Untuk setiap pernyataan, responden diminta memilih jawaban atau tanggapan sesuai persepsi mereka. Jawaban atau tanggapan diberikan dari 2 (dua) aspek, yaitu aspek kepentingan (*importance*) dan aspek kinerja (*performance*). Alternatif jawaban yang diberikan pada setiap pernyataan terdapat 4 (empat) pilihan. Berikut adalah tabel penilaian skor pada tiap item jawaban:

³ Pujihastuti, Isti. 2010. "Prinsip Penulisan Kuesioner Penelitian." Hal. 45

4. Metode Analisis Data

Metode yang akan digunakan dalam pengolahan data adalah metode *importance performance analysis* (IPA) dan *customer satisfaction index* (CSI).

a. Importance Performance Analysis (IPA)

Metode IPA diperkenalkan oleh John A. Martilla dan John C. James (1977). Metode IPA digunakan untuk mengukur hubungan antara persepsi konsumen dengan prioritas peningkatan kualitas produk/jasa.⁴ Hubungan tersebut digambarkan sebagai quadrant analysis (Latu dan Everett, 2000). IPA telah diterima secara umum dan dipergunakan pada berbagai bidang kajian karena kemudahan untuk diterapkan dan tampilan hasil analisa yang memudahkan usulan perbaikan kinerja (Martinez, 2003).⁵

Dalam metode IPA setiap pertanyaan memiliki dua jawaban dalam skala Likert. Pilihan pertama merupakan penilaian dari aspek tingkat kepentingannya (*importance*) dari variable/atribut yang diteliti dilambangkan dengan simbol Y, sementara pilihan berikutnya merupakan penilaian dari aspek tingkat kinerja (*performance*) dari variable yang diteliti, dan dilambangkan dengan simbol X. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

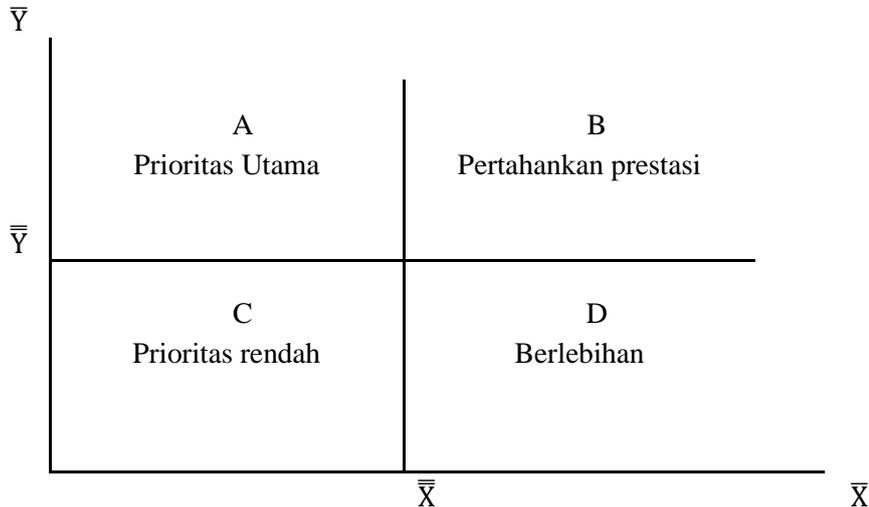
Keterangan: Tki = Tingkat kesesuaian responden.

Xi = Skor penilaian kinerja

Yi = Skor penilaian harapan pelanggan

(John A. Martila and John C. James yang dikutip oleh J. Supranto, 2006: 241).

Diagram kartesius digunakan untuk memetakan atribut-atribut kualitas variabel yang telah dianalisis, dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Kartesius

⁴ John A. Martilla and John C. James. 1977. "Importance-Performance Analysis," *Journal of Marketing* 41: 77-79. 9.

⁵ Sultan, Mufti Amir, Nurmayasa Marsaoly, M. Taufiq Yuda Saputra, dan Andi Arifah Pasri. 2013. Kajian Tingkat Kepuasan Pengguna Infrastruktur Transportasi di Kabupaten Halmahera Utara, *Jurnal Sipilsains* Vol. 3 No.5. Hal. 63

Sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat kinerja variabel, sedangkan sumbu tegak (Y) akan diisi oleh skor tingkat kepentingan variabel. Dalam penyederhanaan rumus, maka untuk setiap atribut yang mempengaruhi tingkat kepuasan pengguna KKP kinerja dapat diketahui dengan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Yi}{n}$$

Diagram Kartesius merupakan suatu pola yang terdiri dari empat kuadran, yaitu kuadran A, kuadran B, kuadran C, dan kuadran D. Keempat kuadran tersebut dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik (\bar{X}, \bar{Y}) . Simbol \bar{X} merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat kinerja atau kepuasan pengguna KKP dari seluruh variabel atribut dan \bar{Y} adalah rata-rata skor tingkat kepentingan dari seluruh variabel atau atribut yang mempengaruhi kepuasan pengguna KKP.⁶ Rumus berikutnya yang digunakan adalah:

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{X}_i}{K}$$

$$\bar{\bar{Y}} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{Y}_i}{K}$$

(J. Supranto, 2006: 242).

dimana, K = Banyaknya atribut/variabel yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja.⁷

Tanggapan atau persepsi responden atas variabel-variabel yang dinyatakan dalam kuisioner dipetakan dalam kuadran A, B, C, dan D, dengan penjelasan sebagai berikut:

- A. Menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap mempengaruhi tingkat kinerja, termasuk unsur-unsur yang dianggap sangat penting, namun pihak yang diteliti (objek pelaku) belum melaksanakannya dengan sesuai dengan harapan responden.
- B. Menunjukkan variabel yang dinilai sangat penting oleh responden dan dinilai berhasil dilaksanakan dengan baik (penilaian kinerjanya sangat memuaskan). Untuk itu wajib dipertahankannya.
- C. Menunjukkan beberapa variabel yang dinilai kurang penting pengaruhnya bagi efektivitas KKP, dan kinerjanya dinilai biasa-biasa saja. Jadi dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.
- D. Menunjukkan variabel yang dianggap responden kurang penting, akan tetapi pelaksanaannya sangat baik. Dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

(J. Supranto, 2006).

⁶Yola, Melfa, Duwi Budianto. 2013. "Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Kualitas Pelayanan dan Harga Produk Pada Supermarket dengan Menggunakan Metode Importance Performance Analysis.: Hal. 304

⁷ Supranto J (2006) "Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan" PT. Rineke Cipta, Jakarta

b. Customer Satisfaction Index (CSI)

CSI digunakan untuk menentukan tingkat kepuasan konsumen secara menyeluruh dengan pendekatan yang mempertimbangkan tingkat harapan dari atribut-atribut yang diukur. Menurut Aritonang (2005), untuk mengetahui besarnya nilai CSI, maka langkah langkah yang dilakukan dalam pengukuran CSI, yaitu: ⁸

- 1) Menentukan rata-rata skor kepentingan. Nilai ini diperoleh dari rata-rata tingkat kepentingan/harapan pengguna jasa.

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{Y}_i}{K}$$

dimana: K = Jumlah responden Yi = Nilai kepentingan indikator ke-i

- 2) Menghitung *weighting factor* (WF), bobot ini merupakan persentase nilai rata-rata responden terhadap tingkat kepentingan dari setiap atribut, sehingga didapatkan total *weighting factor* 100%.

$$WF = \frac{\bar{Y}_i}{\sum_{i=1}^p \bar{Y}_i}$$

dimana p = indikator kepentingan ke p

- 3) Menghitung *Weighted Score* (WS), yaitu nilai perkalian antar nilai rata-rata kinerja masing-masing atribut dengan *Weighting Factors* masing-masing atribut.

WSi = WFi x Rata-rata Kinerja

- 4) Menghitung *Weighted Total*, yaitu menjumlahkan *Weighted Score* dari semua atribut kualitas jasa.

- 5) Menghitung *customer satisfaction index*, yaitu *weighted total* dibagi skala maksimal yang digunakan (dalam penelitian ini skala maksimal adalah lima), kemudian dikali 100%.

$$CSI = \frac{\sum_{i=1}^p WSi}{HS}$$

p = indikator kepentingan ke-p

HS = Highest Scala (skala maksimum yang digunakan)

Rentang skala kepuasan pengguna KKP berkisar 0-100. Bila nilai CSI > 50% maka dapat dikatakan bahwa pengguna jasa telah merasa puas, sebaliknya bila CSI < 50% maka pengguna jasa belum merasa puas. Nilai CSI dalam penelitian ini dibagi dalam lima kriteria dari tidak puas sampai dengan sangat puas seperti dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Nilai Customer Satisfaction Index (CSI)

No.	Nilai CSI	Tingkat Kepuasan
1	X > 0,81	Sangat Puas
2	0,66 – 0,81	Puas
3	0,51 – 0,65	Cukup Puas
4	0,35 – 0,50	Kurang Puas
5	0,00 – 0,34	Tidak Puas

Sumber: Oktaviani dan Suryana, 2006

⁸ Aritonang, RL (2005), "Pemasaran Jasa dan Kualitas Pelayanan", Bayu Media Publishing, Malang

D. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

1. Profil Responden

Responden penelitian diperoleh dari data alumni pelatihan yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan pada periode 2019 sampai dengan pertengahan 2020. Survey dilakukan dengan cara mengirim *link google form* melalui grup *whatsapp* maupun *whatsapp* pribadi responden. Responden mengisi kuesioner secara daring menggunakan *link google form* kuesioner tersebut. Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada lebih dari 2.000 alumni pelatihan, responden yang mengisi lengkap berjumlah 272 orang.

Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan dan laki-laki pengguna KKP berimbang jumlahnya. Berdasarkan usia, responden pengguna KKP didominasi oleh rentang usia 31-50 tahun sejumlah 77%. Sisanya adalah berusia di bawah 31 tahun dan di atas 50 tahun. Responden yang mengisi kuesioner adalah para pengelola keuangan pada satuan kerja yang berasal dari 35 kementerian/lembaga. Kementerian Agama mendominasi dengan 29% responden.

Responden yang mengisi kuesioner merupakan pengelola keuangan pada satuan kerja dengan rincian, 52% sudah menggunakan KKP dan 48% belum menggunakan KKP. Responden yang sudah menggunakan KKP akan diolah lebih lanjut dengan metode IPA dan CSI. Responden yang belum menggunakan KKP akan diolah secara deskriptif. Selain itu, akan disajikan juga alasan/penyebab satuan kerja belum menggunakan KKP.

Berdasarkan waktu penggunaan pertama kali KKP, diperoleh data 25% responden menggunakan KKP sejak Juli 2019. Sisanya tersebar pada periode Agustus hingga Juni 2020. Responden berdasarkan jabatan didominasi oleh 82% bendahara pengeluaran, 10% pemegang KKP dan 6% admin KKP. Sisanya dalam jumlah sedikit adalah KPA dan PPK. Berdasarkan data yang diperoleh tersebut, pengolahan data menggunakan IPA hanya dilakukan atas bendahara pengeluaran, pemegang KKP dan admin KKP.

2. Analisis Tingkat Kesesuaian Responden

Berdasarkan responden yang sudah menggunakan KKP dihitung tingkat kesesuaian responden per item pernyataan (Q) dengan rumus (hasil perhitungan pada Lampiran III)

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

(John Martila and John C. James yang dikutip oleh J. Supranto, 2006: 241).

Keterangan:

Tki = Tingkat kesesuaian responden.

Xi = Skor penilaian tingkat kepentingan

Yi = Skor penilaian tingkat kinerja

Dalam Lulu Dian Anggraini 1)*Panji Deoranto 2), Dhita Morita Ikasari 3, 78, menurut Sukardi dan Cholidis (2006), jika nilai dari tingkat kesesuaian mendekati 100% dan berada di atas rata-rata maka dapat dikatakan tingkat kesesuaian sudah baik.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Lampiran 1, tingkat kesesuaian rata-rata dari keseluruhan adalah sebesar 97,8728%. Berdasarkan Pedoman Interpretetasi Skor Tingkat Kesesuaian Responden, diperoleh kesimpulan bahwa secara keseluruhan tingkat kepentingan dan tingkat kinerja dalam penerapan KKP sangat sesuai.

Tabel 2. Pedoman Interpretetasi Skor Tingkat Kesesuaian

No.	Tki	Keterangan
1.	0 -20%	Sangat Tidak Sesuai
2.	21% - 40%	Tidak Sesuai
3.	41% - 60%	Cukup Sesuai
4.	61% - 80%	Sesuai
5.	81% - 100%	Sangat Sesuai

sumber; Riduan 2007:15 (diolah peneliti)

Perhitungan tingkat kesesuaian untuk masing-masing kelompok jabatan responden terdapat pada Lampiran 2. Tingkat kesesuaian responden Pemegang KKP adalah 97.9021%. Tingkat kesesuaian responden Bendahara Pengeluaran adalah sebesar 97,6139 %. Tingkat kesesuaian responden Administrator KKP adalah 98,4848%. Berdasarkan tingkat kesesuaian per jabatan tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kepentingan dan kinerja pada setiap tahapan dalam implementasi KKP sangat sesuai.

3. Diagram Kartesius

Untuk membuat diagram kartesius harus ditentukan dulu titik potong antara sumbu X yang melambangkan tingkat Kinerja dengan sumbu Y yang melambangkan tingkat Kepentingan. Titik potong ditentukan dengan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{X}_i}{K}$$

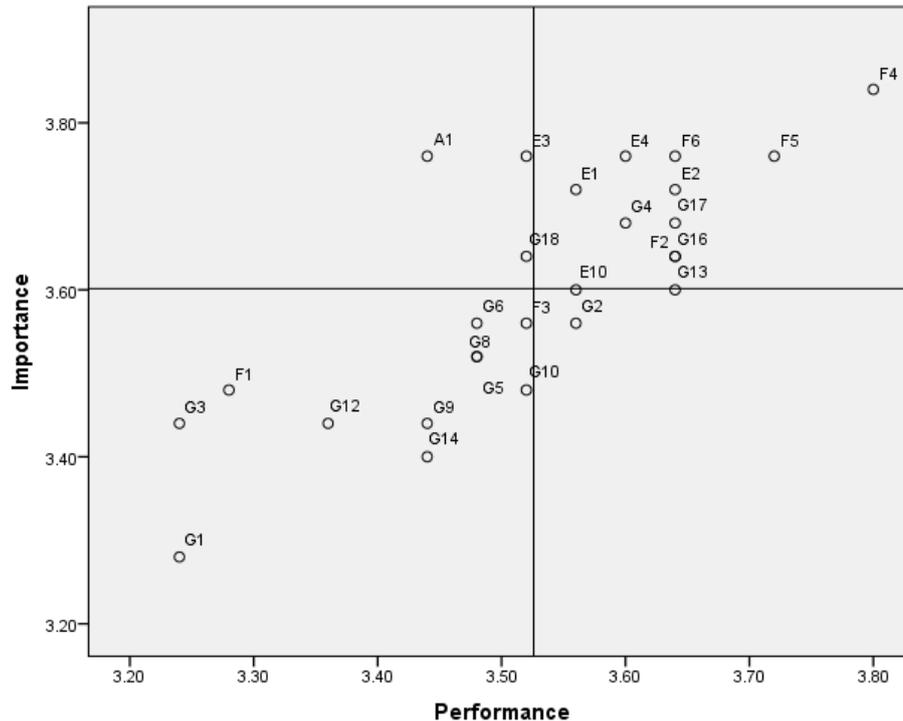
$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{Y}_i}{K}$$

Selanjutnya, dari frekuensi sebaran jawaban pada Lampiran 3, Lampiran 4, dan Lampiran 5, dapat dibuat diagram kartesius untuk masing-masing kelompok responden sebagai berikut.

a) Diagram kartesius untuk responden pemegang KKP

$$\text{Titik potong sumbu X} = \frac{95,20}{27} = 3,526$$

$$\text{Titik potong sumbu Y} = \frac{97,24}{27} = 3,601$$



Gambar 2. Diagram Kartesius untuk Responden Pemegang KKP

Rangkuman kuadran setiap atribut untuk Responden Pemegang KKP tercantum pada Lampiran 3. Berdasarkan Gambar 1, diperoleh informasi sebagai berikut:

1) Kuadran 1 (Prioritas Utama)

Kuadran ini menunjukkan variabel X (kinerja) rendah dan variabel Y (kepentingan) tinggi. Responden menganggap atribut ini sangat penting, tapi kinerjanya masih di bawah tingkat kepentingannya. Ada 3 (tiga) atribut yang berada di kuadran 1, yaitu nomor:

- a) Saya mendapatkan sosialisasi tentang KKP (A1)
- b) KPA memahami isi Surat Perjanjian Penggunaan KKP (E3)
- c) Kemudahan melakukan transaksi (G18)

Ketiga atribut ini mempunyai tingkat kepentingan yang tinggi dalam proses penerapan penggunaan KKP, tapi dalam pelaksanaannya responden menilai kurang sesuai harapan. Untuk memenuhi harapan pemegang KKP dalam penerapan KKP, maka perlu diperhatikan ketiga hal tersebut. Pertama, sosialisasi terkait KKP harus diintensifkan agar pemegang KKP memperoleh gambaran yang lengkap tentang seluruh tahapan dalam penggunaan KKP, khususnya yang berhubungan dengan pemegang KKP. Kedua, KPA sebagai penanggung jawab tertinggi pengelolaan keuangan satuan kerja juga harus memahami penerapan KKP, khususnya pemahan terhadap isi Surat Perjanjian Penggunaan KKP. Pemahaman tersebut dibutuhkan agar satuan kerja dapat menerapkan KKP sesuai perjanjian kerja sama antara satuan kerja dengan bank penerbit KKP. KPA juga harus memastikan perjanjian kerja sama tersebut sesuai dengan perjanjian kerja sama induk maupun ketentuan perundangan yang mendasarinya.

2) Kuadran 2 (Pertahankan Prestasi)

Kuadran ini menunjukkan variabel X (kinerja) tinggi dan variabel Y (kepentingan) tinggi juga. Responden menganggap atribut ini sangat penting dan kinerjanya sangat memuaskan. Terdapat 11 (sebelas) atribut yang berada di posisi ini, yaitu nomor:

- a) KPA menyerahkan KKP kepada Pemegang KKP dengan Berita Acara Serah Terima dan Surat Perjanjian Penggunaan KKP (E1)
- b) KPA dan Pemegang KKP menandatangani Surat Perjanjian Penggunaan KKP (E2)
- c) Pemegang KKP memahami isi Surat Perjanjian Penggunaan KKP (E4)
- d) Kasir menginformasikan kalau ada surcharge pada transaksi (G11) E10
- e) Pemegang KKP merahasiakan nomor kartu, PIN, Card Verification Value (CVV) dan masa berlaku Kartu Kredit Pemerintah (F4)
- f) Pemegang kartu memahami cara bertransaksi aman online dan offline (F5)
- g) Pemegang KKP tahu belanja apa saja yang bisa dibayar dengan kartu kredit Pemerintah (F6)
- h) Secara periodik Pemegang KKP memeriksa kondisi dan rincian transaksi KKP untuk memastikan tidak terdapat transaksi yang salah/dispute (G4)
- i) Pemotongan nilai nominal yang tepat saat transaksi (G13)
- j) Transaksi yang dilakukan aman (G16)
- k) Bukti tanda terima pembayaran yang baik (G17)

Kedua belas atribut ini harus dipertahankan, karena responden menilai bahwa atribut-atribut ini sangat penting dalam proses penerbitan dan penggunaan KKP, dan dalam pelaksanaannya juga sudah bagus dan sesuai harapan.

3) Kuadran 3 (Prioritas Rendah)

Kuadran ini menunjukkan variabel X (kinerja) rendah dan variabel Y (kepentingan) rendah. Responden menganggap atribut ini tidak penting dan kinerjanya tidak memuaskan.

Terdapat 10 (sepuluh) atribut yang berada pada kategori ini, yaitu nomor:

- a) Pemegang KKP membaca dan memahami "starter pack" KKP (F1)
- b) Pemegang KKP membubuhkan tanda tangan pada kolom yang terdapat pada bagian belakang KKP (F3)
- c) Desain/tampilan dan bahan kartu kredit yang bagus dan menarik (G1)
- d) Merchant yang melayani penggunaan kartu kredit tersedia di banyak lokasi (G3)
- e) Pelayanan kasir yang cepat (G5)
- f) Pelayanan kasir yang tepat (G6)
- g) Kasir merchant dapat melakukan transaksi dengan baik (G8)
- h) Kasir merchant dapat menjawab pertanyaan jika terjadi masalah dengan transaksi yang dilakukan (G9)
- i) Kasir memberitahukan jumlah tagihan sebelum melakukan transaksi (G10)
- j) Tanggapan yang baik dari Customer Service Bank Penerbit KKP terhadap keluhan pengguna (G14)

Ketiga belas atribut ini dianggap kurang penting dalam penerbitan dan penerapan KKP, jadi tidak perlu mendapat prioritas yang berlebihan terhadap atribut ini.

4) Kuadran 4 (Berlebihan)

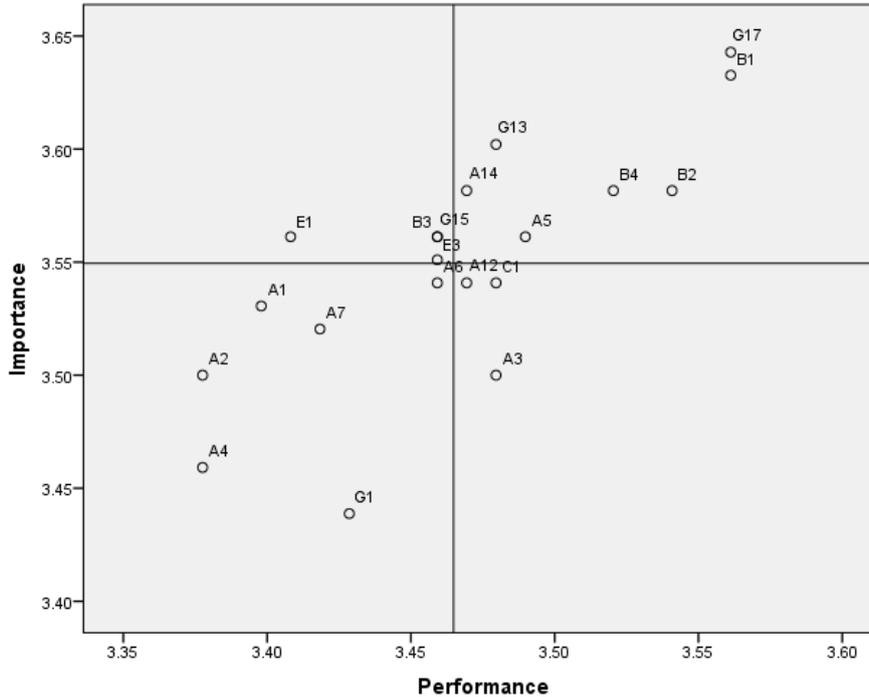
Kuadran ini menunjukkan variable X (kinerja) tinggi dan variabel Y (kepentingan) rendah. Responden menganggap atribut ini tidak penting tapi dilaksanakan dengan sangat memuaskan. Ada satu atribut yang berada di kuadran 4, yaitu mesin EDC pada *merchant* bekerja dengan baik (G2).

a) Untuk responden bendahara pengeluaran

Titik potong untuk diagram kartesius Bendahara Pengeluaran adalah:

$$\text{Titik potong sumbu X} = \frac{69,296}{20} = 3,465$$

$$\text{Titik potong sumbu Y} = \frac{70,990}{20} = 3,549$$



Gambar 2. Diagram Kartesius Untuk Responden Bendahara Pengeluaran

Rangkuman kuadran setiap atribut untuk Responden Bendahara Pengeluaran tercantum pada Lampiran 4.

b) Kuadran 1 (Prioritas Utama)

Kuadran ini menunjukkan variabel X (kinerja) rendah dan variabel Y (kepentingan) tinggi. Responden menganggap atribut ini sangat penting, tapi kinerjanya tidak memuaskan. Ada 4 (empat) atribut yang berada di kuadran 1, yaitu nomor:

- Pemegang KKP memahami kewenangannya beserta batasannya (B3)
- KPA menyerahkan KKP kepada Pemegang KKP dengan Berita Acara Serah Terima dan Surat Perjanjian Penggunaan KKP (E1)
- KPA memahami isi Surat Perjanjian Penggunaan KKP (E3)
- Kesopanan petugas Customer Service Bank Penerbit KKP dalam memberikan solusi (G15)

Keempat atribut ini dianggap mempunyai tingkat kepentingan yang tinggi dalam proses penerapan penggunaan KKP, tapi dalam pelaksanaannya responden menilai kurang sesuai harapan. Untuk pernyataan pertama, ini

menarik, apakah dalam prakteknya KPA dan Pemegang kurang antusias dalam menandatangani Surat Perjanjian Penggunaan KKP, sehingga dipersepsikan oleh Bendahara Pengeluaran kinerjanya dibawah tingkat kepentingannya. Untuk pernyataan kedua, Bendahara Pengeluaran merasa bahwa tanggapan dari pihak Bank Penerbit KKP belum memenuhi harapannya, begitu juga pematngan nilai transaksi belum sesuai harapan, apakah hal ini karena terjadi pembebanan biaya transaksi, hali ini perlu diteliti lebih lanjut.

c) Kuadran 2 (Pertahankan Prestasi)

Kuadran ini menunjukkan variabel X (kinerja) tinggi dan variabel Y (kepentingan) tinggi juga. Responden menganggap atribut ini sangat penting dan kinerjanya sangat memuaskan. Terdapat 7 (tujuh) atribut yang berada di posisi ini, yaitu nomor:

- Pejabat Bank merespon dengan baik ajakan kerjasama penerbitan KKP (A5)
- Pemegang KKP tahu belanja apa saja yang bisa dibayar dengan kartu kredit Pemerintah (F4)A14
- PPK dan KPA menunjuk orang yang tepat sebagai Pemegang KKP (B1)
- PPK dan KPA menunjuk orang yang tepat sebagai Admin KKP (B2)
- Admin KKP memahami kewenangannya beserta batasannya (B4)
- Pematngan nilai nominal yang tepat saat transaksi (G13)
- Bukti tanda terima pembayaran yang baik (G17)

Ketujuh atribut ini harus dipertahankan, karena responden menilai bahwa atribut-atribut ini sangat penting dalam proses penerbitan dan penggunaan KKP, dan dalam pelaksanaannya juga sudah bagus dan sesuai harapan.

d) Kuadran 3 (Prioritas Rendah)

Kuadran ini menunjukkan variabel X (kinerja) rendah dan variabel Y (kepentingan) rendah. Responden menganggap atribut ini tidak penting dan kinerjanya tidak memuaskan.

Terdapat 6 (enam) atribut yang berada pada kategori ini, yaitu nomor:

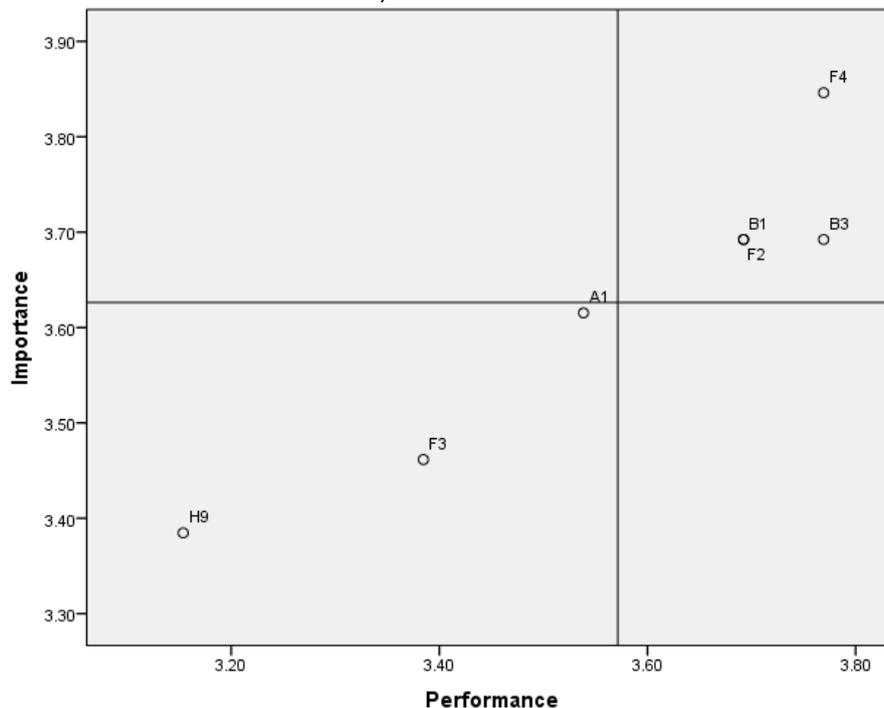
- Saya mendapatkan sosialisasi tentang KKP (A1)
- KPA paham isi PKS Induk antara Pejabat Kantor Pusat DJPb dengan pejabat Kantor Pusat Bank Penerbit KKP (A2)
- Pegawai Bank paham isi PKS Induk antara Pejabat Kantor Pusat DJPb dengan pejabat Kantor Pusat Bank Penerbit KKP (A4)
- Pegawai Bank tidak mempersulit PKS dari Satker (A6)
- Pegawai Bank menandatangani PKS tepat waktu (A7)
- Desain/tampilan dan bahan kartu kredit yang bagus dan menarik (G1)

Keenam atribut ini dianggap kurang penting terhadap penerbitan dan penerapan KKP, jadi tidak perlu mendapat prioritas yang berlebihan terhadap atribut ini.

e) Kuadran 4 (Berlebihan)

Kuadran ini menunjukkan variable X (kinerja) tinggi dan variabel Y (kepentingan) rendah. Responden menganggap atribut ini tidak penting tapi dilaksanakan dengan sangat memuaskan. Ada 2 (dua) atribut yang berada di kuadran 4, yaitu:

- Pemegang KKP membubuhkan tanda tangan pada kolom yang terdapat pada bagian belakang KKP (A3)
 - Pemegang KKP memahami isi Surat Perjanjian Penggunaan KKP (E4) A12
 - KPA **berinisiatif** mengajukan Surat Permohonan Penerbitan KKP kepada Bank Penerbit KKP (C1)
- f) Untuk responden administrator
Titik potong untuk diagram kartesius Administrator KKP adalah:
Titik potong sumbu X = $\frac{25,000}{7} = 3,571$
Titik potong sumbu Y = $\frac{25.385}{7} = 3,626$



Gambar 3. Diagram Kartesius Untuk Responden Administrator KKP

Rangkuman kuadran setiap atribut untuk Responden Adinistrator KKP tercantum pada Lampiran 5.

g) Kuadran 2 (Pertahankan Prestasi)

Kuadran ini menunjukkan variabel X (kinerja) tinggi dan variabel Y (kepentingan) tinggi juga. Responden menganggap atribut ini sangat penting dan kinerjanya sangat memuaskan. Terdapat 4 (empat) atribut yang berada di posisi ini, yaitu nomor:

- PPK dan KPA menunjuk orang yang tepat sebagai Pemegang KKP (B1)
- Pemegang KKP memahami kewenangannya beserta batasannya (B3)
- Pemegang atau Administrator KKP melakukan Aktivasi dan PIN pertama sebelum menggunakan KKP (F2)
- Pemegang KKP merahasiakan nomor kartu, PIN, Card Verification Value (CVV) dan masa berlaku Kartu Kredit Pemerintah (F4)

Keempat atribut ini harus dipertahankan, karena responden menilai bahwa atribut-atribut ini sangat penting dalam proses penerbitan dan

penggunaan KKP, dan dalam pelaksanaannya juga sudah bagus dan sesuai harapan.

h) Kuadran 3 (Prioritas Rendah)

Kuadran ini menunjukkan variabel X (kinerja) rendah dan variabel Y (kepentingan) rendah. Responden menganggap atribut ini tidak penting dan kinerjanya tidak memuaskan.

Terdapat 3 (tiga) atribut yang berada pada kategori ini, yaitu nomor:

- Saya mendapatkan sosialisasi tentang KKP (A1)
- Pemegang KKP membubuhkan tanda tangan pada kolom yang terdapat pada bagian belakang KKP (F3)
- Saya mendukung belanja satuan kerja menggunakan KKP (H9)

Ketiga atribut ini dianggap kurang penting terhadap penerbitan dan penerapan KKP, jadi tidak perlu mendapat prioritas yang berlebihan terhadap atribut ini.

4. Customer Satisfaction Index (CSI)

CSI digunakan untuk menentukan tingkat kepuasan konsumen secara menyeluruh dengan pendekatan yang mempertimbangkan tingkat harapan dari atribut-atribut yang diukur. Langkah langkah yang dilakukan dalam pengukuran CSI, yaitu:

- Menentukan rata-rata skor kepentingan.
- Menghitung *weighting factor* (WF).
- Menghitung *Weighted Score* (WS).
- Menghitung *Weighted Total*.
- Menghitung *customer satisfaction index*, yaitu *weighted total* dibagi skala maksimal

Rentang skala kepuasan pengguna KKP berkisar 0-100. Bila nilai CSI > 50% maka dapat dikatakan bahwa pengguna jasa telah merasa puas, sebaliknya bila CSI < 50% maka pengguna jasa belum merasa puas. Nilai CSI dalam penelitian ini dibagi dalam lima kriteria dari tidak puas sampai dengan sangat puas seperti dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Kriteria Nilai Customer Satisfaction Index (CSI)

No.	Nilai CSI	Tingkat Kepuasan
1	$X > 0,81$	Sangat Puas
2	0,66 – 0,81	Puas
3	0,51 – 0,65	Cukup Puas
4	0,35 – 0,50	Kurang Puas
5	0,00 – 0,34	Tidak Puas

Sumber: Oktaviani dan Suryana, 2006

Setelah dilakukan pengolahan data hasil survey, diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Perhitungan CSI untuk Responden Pemegang KKP 88,25%, masuk kategori sangat puas, (Lampiran 6)
- b. Perhitungan CSI untuk Responden Bendahara Pengeluaran 86,68%, masuk kategori sangat puas, (Lampiran 7)

- c. Perhitungan CSI untuk Responden Administrator KKP 89,49%, masuk kategori sangat puas, (Lampiran 8)

5. Opini Satker yang belum menggunakan KKP

Pemilihan responden dilakukan secara acak terhadap pegawai yang pernah menjadi peserta pelatihan di Pusdiklat AP. Ada kemungkinan responden berasal dari satuan kerja yang belum menggunakan KKP. Maka telah disiapkan kuesioner khusus bagi responden tersebut untuk menggali informasi apa yang menjadi penyebab satket tersebut belum menerapkan KKP. Selain itu kuesioner juga untuk menggali sikap dan opini mereka terhadap manfaat dan tujuan dan penerapan KKP.

Berdasarkan kuesioner yang diterima secara daring, diperoleh 131 responden yang belum menggunakan KKP. Kementerian Agama mendominasi dengan 44% responden. 56% responden yang belum menggunakan KKP tersebar pada 20 kementerian/lembaga lainnya.

Responden yang belum menggunakan KKP, 22% beralasan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh satuan kerja tidak tersedia pada rekanan yang memiliki fasilitas EDC. 20% responden beralasan tidak ada rekanan yang menyediakan fasilitas EDC. dan 11% responden beralasan kebijakan pimpinan untuk tidak menggunakan KKP. Sisanya dengan alasan beragam.

Sikap responden yang mendukung penggunaan KKP (H9) adalah 2,99. Penerapan KKP dapat mencegah transaksi belanja fiktif (H10) adalah 3,30. Penerapan KKP akan membantu pekerjaan BP dalam pengelolaan UP (H11) adalah 3. Penerapan KKP akan menghilangkan transaksi markup (H12) adalah 3,23. Penggunaan KKP akan meningkatkan akuntabilitas dan transparansi (H13) adalah 3,23.

E. SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

- a) Berdasarkan tingkat kesesuaian, diperoleh kesimpulan sebagai berikut.
- Tingkat Kesesuaian rata-rata dari keseluruhan adalah sebesar 98,067%,
 - Tingkat Kesesuaian Kelompok Jabatan Pemegang KKP 97,998%
 - Tingkat Kesesuaian Responden Kelompok Jabatan Bendahara Pengeluaran 98,269%,
 - Tingkat Kesesuaian Kelompok Administrator KKP 97,689%

Seluruh responden dalam penelitian ini berdasarkan jabatan pengguna KKP termasuk dalam kategori sangat sesuai.

- b) Berdasarkan *important performance analysis*, analisa dilakukan perkelompok jabatan sebagai berikut.
- 1) Kelompok Jabatan Pemegang KKP

Secara keseluruhan kinerja penerbitan dan penerapan KKP sudah sesuai dengan harapan atau tingkat kepentingan, dari 27 atribut hanya ada 3 (tiga) yang berada pada kuadran 1, yaitu

- Sosialisasi tentang KKP kepada para pengguna KKP, khususnya Pemegang KKP
- Pemahaman KPA terhadap isi Surat Perjanjian Penggunaan KKP
- Kemudahan melakukan transaksi

2) Kelompok Jabatan Bendahara Pengeluaran

Secara keseluruhan kinerja penerbitan dan penerapan KKP sudah sesuai dengan harapan atau tingkat kepentingan, dari 20 atribut hanya ada 4 (empat) yang berada pada kuadran 1, yaitu:

- Pemegang KKP memahami kewenangannya beserta batasannya
- KPA menyerahkan KKP kepada pemegang KKP dengan berita acara serah terima dan surat perjanjian penggunaan KKP
- KPA memahami isi surat perjanjian penggunaan KKP
- Kesopanan petugas customer service bank penerbit KKP dalam memberikan solusi.

3) Kelompok Jabatan Administrator KKP

Secara keseluruhan kinerja penerbitan dan penerapan KKP sudah sesuai dengan harapan atau tingkat kepentingan, dari tujuh atribut empat diantaranya terdapat pada dikuadran 2, dan tiga berada di kuadran 3.

- Kepuasan pengguna KKP berdasarkan *customer satisfaction index* sebesar 88,25% untuk Pemegang KKP, 86,68% untuk Bendahara Pengeluaran dan 89,49% untuk Administrator KKP. Nilai CSI tersebut menunjukkan bahwa pengguna KKP merasa sangat puas dalam penggunaan KKP.

2. Saran

Beberapa saran yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Direktorat Jenderal Perbendaharaan harus memperbaiki atribut-atribut yang berada pada kuadran I diagram IPA agar implementasi KKP dapat terlaksana sesuai harapan. Pertama sosialisasi tentang KKP kepada Pemegang KKP maupun KPA agar memahami penggunaan KKP. Kedua, mempermudah dalam melakukan transaksi pembayaran menggunakan KKP, baik pembayaran pada *merchant* melalui mesin EDC maupun pemotongan PPh pasal 23 atas pembayaran tagihan terkait jasa. Ketiga, mendorong pihak perbankan agar meningkatkan pelayanan dalam penerapan KKP baik pada saat penerbitan KKP maupun penggunaan KKP.
- b. Direktorat Jenderal Perbendaharaan harus mempertahankan atribut-atribut yang terdapat pada kuadran II sehingga pengguna KKP memperoleh pelayanan yang melebihi harapan dalam implementasi KKP.
- c. Direktorat Jenderal Perbendaharaan perlu memberikan solusi bagi satuan kerja yang masih terkendala dalam penerapan KKP, khususnya

dalam penerbitan KKP dan penyediaan mesin EDC pada rekanan mitra satuan kerja.

3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini terdapat pada sampel yang belum representatif. Responden penelitian tidak mewakili seluruh kementerian/lembaga. Responden juga belum mewakili seluruh daerah di Indonesia. Penelitian berikut sebaiknya menggunakan responden yang berasal dari satuan kerja yang mewakili seluruh kementerian/lembaga pada setiap provinsi.

DAFTAR REFERENSI

- Adisasmita, Rahardjo. 2011. *Pengelolaan Pendapatan Dan Anggaran Daerah*, Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Bahia, Kamilia dan Jacques Nantel. 2000. A Reliable and Valid Measurement Scale for The Perceive Service Quality of Banks. *International Journal of Bank Marketing*. No. 2. Vo. 18. Hal. 87.
- Bintarto, Elshabyta Auditya. 2018. *Fintech dan Cashless Society: Sebuah Revolusi Pendongkrak Ekonomi Kerakyatan*. Essay Booklet; The Transformative Power of Fintech. Himma UGM.
- Fadilla, Anna Noor. 2015. *Kepuasan dan Loyalitas Mahasiswa Institut Pertanian Bogor Dalam Menggunakan E-Money*. Skripsi.
- Handyaningrat, Soewarno, 1985. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta.
- Handriati, Annisa Azzahra., Sunaryo dan Vembri Noor Helia. 2015. Analisis Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Konsumen Dengan Menggunakan Metode Serperf-IPA-CSI. *Teknoin* Vol. 21 No. 4 Desember 2015 : 178-190
- J. Supranto. 2011. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Kamal, M. Anas Danussana. 2017. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Nasabah PT BRI Syariah KC Tangerang Daan Mogot Dengan Menggunakan Metode Costumer Satisfaction Index (CSI), Importance Performance Analysis (IPA) Serta Service Quality (SQ). Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Kartajaya, Hermawan. 2006. *Marketing plus 2000: siasat memenangkan persaingan global*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Kotler, Philip (1998) *Manajemen Pemasaran*, Edisi Ketujuh. Jakart: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Kotler, P., Keller, K. L. 2009. *Marketing Management – 13th Edition*. Prentice Hall, New Jersey.
- Kurniati, Paramita Nur, Bernardus Yulianto Nugroho, dan Ferdinand D. Saragih. 2019. Implementation of the Government Credit Card Policy in the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Indonesia. *ACHITS 2019*, July 30-31, Surabaya, Indonesia Copyright © 2019 EAI DOI 10.4108/eai.30-7-2019.2287577.
- Kurniati, Paramita Nur dan Bernardus Yulianto Nugroho. 2019. Urgensi Pelaksanaan Sistem Cashless Government dalam Membangun Birokrasi yang Transparan dan Akuntabel. *Jurnal Administrasi Publik*. 9 (2) Desember 2019. Hal: 136-150.

- Moutinho & Smith 2000. Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking. *International Journal of Bank Marketing*, 18/2, Page 123-134.
- Parasuraman, A., Berry LL. dan Zeithaml, VA. 1990. An Empirical Examination of Relationship In An Extended Service Quality Model. Report, No. 90-122, Marketing Sciences Institute. Chambridge. MA.
- Pratama, Shandy Aditya dan Abdus Salam. 2019. Tinjauan Yuridis Pertanggungjawaban Hukum Kartu Kredit Pemerintah di Indonesia. *Jurnal Hukum dan Pembangunan* 40 No.3: 710-742.
- Tjiptono, Fandy & Chandra, Gregorius, (2005) *Service, Quality and Satisfaction*, Yogyakarta: Andi
- Peraturan Pemerintah Nomor 82 tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik.
- Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2018.
- Bank Indonesia. 2014. Bank Indonesia Menganangkan Gerakan Nasional Non Tunai. Siaran Pers, No. 16/ 58 /DKom.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 196/PMK.05/2018 tentang Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 178/PMK.05/2018 tentang Perubahan PMK Nomor 190 Tahun 2012 tentang Tata Cara Pemabayaran APBN.
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor 17 Tahun 2017 tentang Uji Coba Pembayaran Dengan Kartu Kredit Dalam Rangka Penggunaan Uang Persediaan.
- Hamdi, Asep Saepul dan E. Bahruddin. 2014. "Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan." Hal.7
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1990. "Kamus Besar Bahasa Indonesia." Hal. 227
- Pujihastuti, Isti. 2010. "Prinsip Penulisan Kuesioner Penelitian." Hal. 45
- John A. Martilla and John C. James. 1977. "Importance-Performance Analysis," Journal of Marketing* 41: 77-79. 9.
- Sultan, Mufti Amir, Nurmayasa Marsaoly, M. Taufiq Yuda Saputra, dan Andi Arifah Pasri. 2013. Kajian Tingkat Kepuasan Pengguna Infrastruktur Transportasi di Kabupaten Halmahera Utara, *Jurnal Sipilsains* Vol. 3 No.5. Hal. 63
- Yola, Melfa, Duwi Budianto. 2013. "Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Kualitas Pelayanan dan Harga Produk Pada Supermarket

dengan Menggunakan Metode Importance Performance Analysis.:
Hal. 304

Aritonang, RL (2005), "Pemasaran Jasa dan Kualitas Pelayanan", Bayu
Media Publishing, Malang

LAMPIRAN

Lampiran 1. Tingkat Kesesuaian Keseluruhan

Atribut	Rata-rata Kepentingan (Y)	Rata-rata Kinerja (X)	TK
A1	3.7600	3.4400	91.4894
E3	3.7600	3.5200	93.6170
E4	3.7600	3.6000	95.7447
F2	3.6400	3.6400	100.0000
F6	3.7600	3.6400	96.8085
G6	3.5600	3.4800	97.7528
G8	3.5200	3.4800	98.8636
G9	3.4400	3.4400	100.0000
G18	3.6400	3.5200	96.7033
G13	3.6000	3.6400	101.1111
F1	3.4800	3.2800	94.2529
F5	3.7600	3.7200	98.9362
G5	3.5200	3.4800	98.8636
G14	3.4000	3.4400	101.1765
G12	3.4400	3.3600	97.6744
E1	3.7200	3.5600	95.6989
E2	3.7200	3.6400	97.8495
F3	3.5600	3.5200	98.8764
F4	3.8400	3.8000	98.9583
G4	3.6800	3.6000	97.8261
G10	3.4800	3.5200	101.1494
G16	3.6400	3.6400	100.0000
G17	3.6800	3.6400	98.9130
E10	3.6000	3.5600	98.8889
G1	3.2800	3.2400	98.7805
G2	3.5600	3.5600	100.0000
G3	3.4400	3.2400	94.1860
A1	3.5306	3.3980	96.2428
A2	3.5000	3.3776	96.5015
A4	3.4592	3.3776	97.6401
A7	3.5204	3.4184	97.1014
B1	3.6327	3.5612	98.0337
B2	3.5816	3.5408	98.8604
B3	3.5612	3.4592	97.1347
B4	3.5816	3.5204	98.2906
E3	3.5510	3.4592	97.4138
A12	3.5408	3.4694	97.9827
A14	3.5816	3.4694	96.8661
G13	3.6020	3.4796	96.6006
A3	3.5000	3.4796	99.4169
A5	3.5612	3.4898	97.9943
A6	3.5408	3.4592	97.6945
C1	3.5408	3.4796	98.2709
G1	3.4388	3.4286	99.7033
E1	3.5612	3.4082	95.7020
G15	3.5612	3.4592	97.1347
G17	3.6429	3.5612	97.7591
A1	3.6154	3.5385	97.8723
B1	3.6923	3.6923	100.0000
B3	3.6923	3.7692	102.0833
F2	3.6923	3.6923	100.0000
F3	3.4615	3.3846	97.7778
F4	3.8462	3.7692	98.0000
H9	3.3846	3.1538	93.1818
Jumlah	193.6144	189.4959	97.8728

Lampiran 2. Tingkat Kesesuaian Per Kelompok Responden

Pemegang KKP				Bendahara Pengeluaran				Administrator			
Atribut	Rata-rata Kepentingan	Rata-rata Kinerja (X)	TK	Atribut	Rata-rata Kepentingan	Rata-rata Kinerja (X)	TK	Atribut	Rata-rata Kepentingan	Rata-rata Kinerja (X)	TK
A1	3.7600	3.4400	91.4894	A1	3.5306	3.3980	96.2428	A1	3.6154	3.5385	97.8723
E3	3.7600	3.5200	93.6170	A2	3.5000	3.3776	96.5015	B1	3.6923	3.6923	100.0000
E4	3.7600	3.6000	95.7447	A4	3.4592	3.3776	97.6401	B3	3.6923	3.7692	102.0833
F2	3.6400	3.6400	100.0000	A7	3.5204	3.4184	97.1014	F2	3.6923	3.6923	100.0000
F6	3.7600	3.6400	96.8085	B1	3.6327	3.5612	98.0337	F3	3.4615	3.3846	97.7778
G6	3.5600	3.4800	97.7528	B2	3.5816	3.5408	98.8604	F4	3.8462	3.7692	98.0000
G8	3.5200	3.4800	98.8636	B3	3.5612	3.4592	97.1347	H9	3.3846	3.1538	93.1818
G9	3.4400	3.4400	100.0000	B4	3.5816	3.5204	98.2906	Jumlah	25.3846	25.0000	98.4848
G18	3.6400	3.5200	96.7033	E3	3.5510	3.4592	97.4138				
G13	3.6000	3.6400	101.1111	A12	3.5408	3.4694	97.9827				
F1	3.4800	3.2800	94.2529	A14	3.5816	3.4694	96.8661				
F5	3.7600	3.7200	98.9362	G13	3.6020	3.4796	96.6006				
G5	3.5200	3.4800	98.8636	A3	3.5000	3.4796	99.4169				
G14	3.4000	3.4400	101.1765	A5	3.5612	3.4898	97.9943				
G12	3.4400	3.3600	97.6744	A6	3.5408	3.4592	97.6945				
E1	3.7200	3.5600	95.6989	C1	3.5408	3.4796	98.2709				
E2	3.7200	3.6400	97.8495	G1	3.4388	3.4286	99.7033				
F3	3.5600	3.5200	98.8764	E1	3.5612	3.4082	95.7020				
F4	3.8400	3.8000	98.9583	G15	3.5612	3.4592	97.1347				
G4	3.6800	3.6000	97.8261	G17	3.6429	3.5612	97.7591				
G10	3.4800	3.5200	101.1494	Jumlah	70.9898	69.2959	97.6139				
G16	3.6400	3.6400	100.0000								
G17	3.6800	3.6400	98.9130								
E10	3.6000	3.5600	98.8889								
G1	3.2800	3.2400	98.7805								
G2	3.5600	3.5600	100.0000								
G3	3.4400	3.2400	94.1860								
Jumlah	97.2400	95.2000	97.9021								

Lampiran 3. Rangkuman Hasil IPA Pemegang KKP

Pernyataan	Kode	Kuadran
Saya mendapatkan sosialisasi tentang KKP	A1	1
PPK dan KPA menunjuk orang yang tepat sebagai Admin KKP	B2	2
Admin KKP memahami kewenangannya beserta batasannya	B4	2
KPA menyerahkan KKP kepada Pemegang KKP dengan Berita Acara Serah Terima dan Surat Perjanjian Penggunaan	E1	2
KPA dan Pemegang KKP menandatangani Surat Perjanjian Penggunaan KKP	E2	2
KPA memahami isi Surat Perjanjian Penggunaan KKP	E3	1
Pemegang KKP memahami isi Surat Perjanjian Penggunaan KKP	E4	2
Pemegang KKP merahasiakan nomor kartu, PIN, Card Verification Value (CVV) dan masa berlaku Kartu Kredit	F4	2
Pemegang KKP tahu belanja apa saja yang bisa dibayar dengan kartu kredit Pemerintah	F6	2
Secara periodik Pemegang KKP memeriksa kondisi dan rincian transaksi KKP untuk memastikan tidak terdapat transaksi yang salah/tidak diakui (dispute)	G4	2
Transaksi yang dilakukan aman	G16	2
Bukti tanda terima pembayaran yang baik	G17	2
Kemudahan melakukan transaksi	G18	2
Pemegang kartu memahami cara bertransaksi aman online dan offline	A27	2
Pemegang atau Administrator KKP melakukan Aktivasi dan PIN pertama sebelum menggunakan KKP	F2	4
Pemegang KKP membubuhkan tanda tangan pada kolom yang terdapat pada bagian belakang KKP	F3	3
Desain/tampilan dan bahan kartu kredit yang bagus dan menarik	G1	3
Mesin EDC pada merchant bekerja dengan baik	G2	4
Merchant yang melayani penggunaan kartu kredit tersedia di banyak lokasi	G3	3
Pelayanan kasir yang cepat	G5	3
Pelayanan kasir yang tepat	G6	3
Tanggapan yang baik dari kasir terhadap keluhan pengguna	G7	3
Kasir merchant dapat melakukan transaksi dengan baik	G8	3

Pernyataan	Kode	Kuadran
Kasir merchant dapat menjawab pertanyaan jika terjadi masalah dengan transaksi yang dilakukan	G9	3
Kasir memberitahukan jumlah tagihan sebelum melakukan transaksi	G10	3
Komunikasi kasir merchant dengan pengguna kartu kredit terjalin baik	G12	3
Pemotongan nilai nominal yang tepat saat transaksi	G13	4
Pemegang KKP membaca dan memahami "starter pack" KKP	F1	3
Kasir menginformasikan kalau ada surcharge (biaya transaksi)	G11	4

Lampiran 4. Rangkuman Hasil IPA untuk Responden Bendahara Pengeluaran

Pernyataan	Kode	Kuadran
KPA dan Pemegang KKP menandatangani Surat Perjanjian Penggunaan KKP	E2	1
Tanggapan yang baik dari Customer Service Bank Penerbit KKP terhadap keluhan pengguna	E1	1
Pemotongan nilai nominal yang tepat saat transaksi	G13	1
Pemegang KKP merahasiakan nomor kartu, PIN, Card Verification Value (CVV) dan masa berlaku Kartu Kredit Pemerintah	F4	2
Kesopanan petugas Customer Service Bank Penerbit KKP dalam memberikan solusi	G15	2
Transaksi yang dilakukan aman	G16	2
Bukti tanda terima pembayaran yang baik	G17	2
Pemegang KKP tahu belanja apa saja yang bisa dibayar dengan kartu kredit Pemerintah	F6	2
Bank Penerbit KKP melakukan verifikasi atas Surat Permohonan Penerbitan KKP dan dokumen pendukungnya	G11	2
KPA memahami isi Surat Perjanjian Penggunaan KKP	E3	2
Pemegang KKP memahami isi Surat Perjanjian Penggunaan KKP	E4	2
Pemegang atau Administrator KKP melakukan Aktivasi dan PIN pertama sebelum menggunakan KKP	F2	2
Isi dari Perjanjian KKP sudah sesuai peraturan	A3	2
PPK dan KPA menunjuk orang yang tepat sebagai Pemegang KKP	B2	2
PPK dan KPA menunjuk orang yang tepat sebagai Admin KKP	B2	2
Admin KKP memahami kewenangannya beserta batasannya	B4	2
Surat Permohonan Penerbitan KKP dan Surat Referensi dibuat sesuai dengan format baku yang tercantum dalam aturan	C3	2
Pegawai Bank merespon dengan baik ajakan kerjasama penerbitan KKP	A5	2
Bank Penerbit KKP merespon dengan baik permohonan penerbitan KKP	D1	2
Surat Permohonan Penerbitan KKP dilampiri Surat Referensi, formulir aplikasi KKP, fotokopi KTP, fotokopi NPWP, fotokopi Surat Persetujuan Besar-besaran UP dari KPPN, dan fotokopi surat keputusan penunjukkan KPA	C2	2
KPA menyerahkan KKP kepada Pemegang KKP dengan Berita Acara Serah Terima dan Surat Perjanjian Penggunaan KKP	E1	3
Saya mendapatkan sosialisasi tentang KKP	A1	3
KPA paham isi PKS Induk antara Pejabat Kantor Pusat DJPb dengan pejabat Kantor Pusat Bank Penerbit KKP	A2	3
Pegawai Bank paham isi PKS Induk antara Pejabat Kantor Pusat DJPb dengan pejabat Kantor Pusat Bank Penerbit KKP	A4	3
Pegawai Bank menandatangani PKS tepat waktu	A7	3
Pemegang KKP memahami kewenangannya beserta batasannya	B3	3
Saya mendukung belanja satuan kerja menggunakan KKP	H9	3

Pernyataan	Kode	Kuadran
Pegawai Bank tidak mempersulit PKS dari Satker	A6	3
KPA berinisiatif mengajukan Surat Permohonan Penerbitan KKP kepada Bank Penerbit KKP	C1	3
Verifikasi oleh Bank Penerbit KKP atas Surat Permohonan Penerbitan KKP dan dokumen pendukungnya tidak melebihi 6 (enam) hari kerja	D3	3
KKP disampaikan kepada KPA melalui sarana pengiriman tercepat	D5	3
KKP disampaikan 1 (satu) hari kerja setelah diterbitkan	D6	3
Desain/tampilan dan bahan kartu kredit yang bagus dan menarik	G1	3
Pemegang KKP membubuhkan tanda tangan pada kolom yang terdapat pada bagian belakang KKP	F3	4
Secara periodik Pemegang KKP memeriksa kondisi dan rincian transaksi KKP untuk memastikan tidak terdapat transaksi yang salah/tidak diakui (dispute)	G4	4

Lampiran 5. Rangkuman Hasil IPA untuk Responden Administrator KKP

Pernyataan	Kode	Kuadaran
PPK dan KPA menunjuk orang yang tepat sebagai Pemegang KKP	B2	2
Pemegang KKP memahami kewenangannya beserta batasannya	B3	2
Pemegang atau Administrator KKP melakukan Aktivasi dan PIN pertama sebelum menggunakan KKP	F2	2
Pemegang KKP merahasiakan nomor kartu, PIN, Card Verification Value (CVV) dan masa berlaku Kartu Kredit Pemerintah. [Kepentingan]	F4	2
Saya mendapatkan sosialisasi tentang KKP	A1	3
Pemegang KKP membubuhkan tanda tangan pada kolom yang terdapat pada bagian belakang KKP	F3	3

Lampiran 6. Perhitungan CSI untuk Responden Pemegang KKP

Pemegang KKP							
Atribut	Rata-rata Kepentingan (Y)	Rata-rata Kinerja (X)	TK	WF	WS	CSI	
A1	3.7600	3.4400	91.4894	0.0387	0.1330	88.25%	
E3	3.7600	3.5200	93.6170	0.0387	0.1361		
E4	3.7600	3.6000	95.7447	0.0387	0.1392		
F2	3.6400	3.6400	100.0000	0.0374	0.1363		
F6	3.7600	3.6400	96.8085	0.0387	0.1407		
G6	3.5600	3.4800	97.7528	0.0366	0.1274		
G8	3.5200	3.4800	98.8636	0.0362	0.1260		
G9	3.4400	3.4400	100.0000	0.0354	0.1217		
G18	3.6400	3.5200	96.7033	0.0374	0.1318		
G13	3.6000	3.6400	101.1111	0.0370	0.1348		
F1	3.4800	3.2800	94.2529	0.0358	0.1174		
F5	3.7600	3.7200	98.9362	0.0387	0.1438		
G5	3.5200	3.4800	98.8636	0.0362	0.1260		
G14	3.4000	3.4400	101.1765	0.0350	0.1203		
G12	3.4400	3.3600	97.6744	0.0354	0.1189		
E1	3.7200	3.5600	95.6989	0.0383	0.1362		
E2	3.7200	3.6400	97.8495	0.0383	0.1393		
F3	3.5600	3.5200	98.8764	0.0366	0.1289		
F4	3.8400	3.8000	98.9583	0.0395	0.1501		
G4	3.6800	3.6000	97.8261	0.0378	0.1362		
G10	3.4800	3.5200	101.1494	0.0358	0.1260		
G16	3.6400	3.6400	100.0000	0.0374	0.1363		
G17	3.6800	3.6400	98.9130	0.0378	0.1378		
E10	3.6000	3.5600	98.8889	0.0370	0.1318		
G1	3.2800	3.2400	98.7805	0.0337	0.1093		
G2	3.5600	3.5600	100.0000	0.0366	0.1303		
G3	3.4400	3.2400	94.1860	0.0354	0.1146		
Jumlah	97.2400	95.2000	97.9021	1.0000	3.5299		

Lampiran 7. Perhitungan CSI untuk Responden Bendahara Pengeluaran

Bendahara Pengeluaran						
Atribut	Rata-rata Kepentingan (Y)	Rata-rata Kinerja (X)	TK	WF	WS	CSI
A1	3.5306	3.3980	96.2428	0.0497	0.1690	86.68%
A2	3.5000	3.3776	96.5015	0.0493	0.1665	
A4	3.4592	3.3776	97.6401	0.0493	0.1665	
A7	3.5204	3.4184	97.1014	0.0496	0.1695	
B1	3.6327	3.5612	98.0337	0.0512	0.1822	
B2	3.5816	3.5408	98.8604	0.0505	0.1786	
B3	3.5612	3.4592	97.1347	0.0502	0.1735	
B4	3.5816	3.5204	98.2906	0.0505	0.1776	
E3	3.5510	3.4592	97.4138	0.0500	0.1730	
A12	3.5408	3.4694	97.9827	0.0499	0.1730	
A14	3.5816	3.4694	96.8661	0.0505	0.1750	
G13	3.6020	3.4796	96.6006	0.0507	0.1766	
A3	3.5000	3.4796	99.4169	0.0493	0.1716	
A5	3.5612	3.4898	97.9943	0.0502	0.1751	
A6	3.5408	3.4592	97.6945	0.0499	0.1725	
C1	3.5408	3.4796	98.2709	0.0499	0.1736	
G1	3.4388	3.4286	99.7033	0.0484	0.1661	
E1	3.5612	3.4082	95.7020	0.0502	0.1710	
G15	3.5612	3.4592	97.1347	0.0502	0.1735	
G17	3.6429	3.5612	97.7591	0.0513	0.1827	
Jumlah	70.9898	69.2959	97.6139	1.0006	3.4673	

Lampiran 8. Perhitungan CSI untuk Responden Administrator KKP

Administrator						
Atribut	Rata-rata Kepentingan (Y)	Rata-rata Kinerja (X)	TK	WF	WS	CSI
A1	3.6154	3.5385	97.8723	0.14242	0.5040	89.49%
B1	3.6923	3.6923	100.0000	0.14545	0.5371	
B3	3.6923	3.7692	102.0833	0.14545	0.5483	
F2	3.6923	3.6923	100.0000	0.14545	0.5371	
F3	3.4615	3.3846	97.7778	0.13636	0.4615	
F4	3.8462	3.7692	98.0000	0.15152	0.5711	
H9	3.3846	3.1538	93.1818	0.13333	0.4205	
Jumlah	25.3846	25.0000	98.4848	1.00000	3.5795	

Lampiran 9. Sebaran Jawaban Responden Yang Belum Menggunakan KKP

1	Alasan belum menggunakan KKP	Jumlah Respon			
a	Kebijakan Pimpinan untuk tidak menggunakan KKP	17			
b	Belum ada sosialisasi tentang penggunaan KKP	7			
c	Rekening Bendahara Pengeluaran tidak berada di bank penerbit KKP	2			
d	Tidak ada merchant (penjual) yang menyediakan fasilitas EDC	16			
e	Penggunaan KKP membuat kantor tidak mempunyai dana strategis untuk memenuhi kebutuhan non budgeter (yang tidak ada dalam DIPA)	3			
f	Penggunaan KKP memperlambat penyerapan (realisasi) anggaran				
g	Prosedur penggantian Uang Persediaan KKP yang berbelit-belit	2			
h	Barang dan/atau jasa yang dibutuhkan kantor tidak dijual di pedagang yang menyediakan fasilitas EDC	24			
i	Sudah mengajukan KKP akan tetapi belum terbit	42			
j	Pagu DIPA tidak memenuhi	7			
k	Pencairan dana melalui LS	2			
l	Satker belum siap	6			
m	Bendahara Penerimaan tidak menggunakan KKP	2			
n	Dinas Tidak Menggunakan KKP atas izin KPPN	1			
	Jumlah	131			
	Pernyataan	STS	TS	S	SS
2	Saya mendukung belanja satuan kerja menggunakan KKP	3	21	82	25
3	Penerapan Kartu Kredit Pemerintah dapat mencegah belanja dengan bukti kuitansi fiktif	2	5	80	44
4	Penerapan Kartu Kredit Pemerintah akan membantu pekerjaan Bendahara Pengeluaran dalam pengelolaan Uang Persediaan	1	33	71	26
5	Penerapan Kartu Kredit Pemerintah akan menghilangkan transaksi dengan markup harga	2	8	83	38
6	Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah akan meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan satker	2	6	87	36
	Jumlah	10	73	403	169

Lampiran 10. Saran dan Pendapat Terbuka Terkait Penerapan KKP dari Responden yang Belum Menerapkan KKP

No.	Saran dan pendapat terbuka terkait penerapan KKP
1	Untuk satker di daerah seperti kami penggunaan kkp belum begitu efektif
2	Jika pemerintah mewajibkan kkp sebaiknya ada sosialisasi ke pihak merchant untuk menyediakan edc
3	Dalam penggunaannya harus ada keterbukaan atau kejelasan tentang penggunaannya mungkin dalam bentuk slip belanja atau penarikan.
4	Kesulitan dalam pembukuan
5	Menggunakan sistem apa pun, menurut saya kembali kepada manusianya sendiri...apakah amanah atau tidak..karena semua sistem masih bisa di akali.. Malah bisa bersembunyi dibalik sistem..
6	Menyebabkan kebocoran fiskal pada daerah dimana tidak tersedia banyak merchant yang akhirnya akan belanja ke luar daerah dengan supplier yang banyak tersedia, dalam hal ini pulau jawa
7	Bebaskan saja mau digunakan atau tidak
8	Akses mesid edc masih belum ada di ngabang
9	Utk smtra waktu ini satker kami tdk mudah mnerapkan kkp dikarenakan anggaran dipa dipergunakan oleh unit unit penggunanya yg terbagi dalam bag satuan fungsi seksi dan polsek jajaran...bila menggunakan kkp malah banyak kendala yg hrs dihadapi dilapangan...krn sebagian besar belanja barang disatker kami brupa peruntukan utk personal berupauang makan dan uang saku..utk pemeliharaan mekanisme ls...dan ls non kontraktual..demikian utk mjadikan bahan pertimbangan
10	Selain penyedia yang memiliki edc tidak banyak sdm juga sangat diperlukan untuk membantu bendahara pengeluaran untuk menyiapkan/melaporkan penggunaan pembayaran menggunakan kkp terutama untuk satker yang pada satu seksi hanya mempunyai 2 orang staf
11	Belum banyak toko yang bisa transaksi menggunakan kkp
12	Bank penyimpan dana agar diberikan pengertian tentang kkp
13	Penggunaannya masih belum bisa optimal karna tempat belanja atk dll belum menyediakan mesin edc
14	Perlu disosialisasikan lagi karna pengurusannya berbelit belit dan bisa saja mempermudah pemakain yg melebihi yg seharusnya
15	Sebaiknya penggunaan kkp perlu di cermati kembali, karena tidak semua satker mengajukan up. Karena setau saya yg wajib menggunakan kkp adalah up di atas 10 juta. Ini kadang ada satker hanya mengajukan up 2 juta. Apalagi contoh untuk proses pengajuan kkp satker kami sampai sekarang oleh pihak bank menyampaikan akan di proses kembali secepatnya. Saran saya sebaiknya tidak menggunakan kkp. Terima kasih
16	Semoga adanya tindak lanjut dari pihak yang berkaitan atas kepastian segeranya terbit kartu kpp
17	Diharap kkp tidak dikenakan biaya pada saat transaksi
18	Susah kalau toko atau penjual yang tidak menyediakan fasilitas edc
19	Tidak tersedianya tempat penjualan yang menggunakan fasilitas edc
20	Lebih d sosialisasikan ke satker yang belum kkp
21	Saya belum pernah menggunakan kkp karna sebagai bendahara baru dan minim pengalaman ilmu
22	Sangat baik untuk kemajuan dan kemudahan penggunaan kkp
23	Memperluas kegiatan transaksi yang bisa di pertanggungjawabkan

No.	Saran dan pendapat terbuka terkait penerapan KKP
24	Terkait pembelian barang yang kena pajak sebaik nya jika menggunakan kartu kredit otomatis tagihan pajak sdh termuat didalam tagihan tersebut sehingga mempermudah bendahara
25	Penerapan kkp memang sangat bagus untuk menghindari/memperbaiki masalaA2 yg ada dalam penyerapan anggaran, tp tidak semua daerah dapat mewujudkan penerapan tersebut trmasuk wilayah kerja saya
26	Semoga dengan adanya penerapan penggunaan kkp dapat melancarkan pekerjaan terutama dlm hal pengelolaan keuangan
27	Perlu sosialisasi lagi, biar lebih paham/mengerti tata cara penggunaan dan manfaatnya
28	Penggunaan kkp memang bagus untuk pengelolaan belanja operasional sehari2
29	Agar uang yg di keluarkan sesuai dengan prosedur
30	Sangat bagus sekali menggunakan kkp untuk mempermudah dan membantu bendahara, tetapi di kab. Jayapura (sentani) masih banyak penjual yang menyediakan barang dan atau jasa belum menggunakan fasilitas edc sehingga kita masih kesulitan menggunakan kkp.
31	Saya 3 untuk penggunaan kkp
32	Agar pihak bakn dapt menyetujui penerbitan kkp
33	Segera dilakukan sosialisasi di satker pentingnya kkp
34	Kalau bendahara tidak punya up apa bisa menggunakan kkp?
35	Ditingkatkan & ditambahkan lagi tempat yang menggunakan mesin edc
36	Semoga tidak menambah rumit beban pekerjaan bendahara dlm mengelola keuangan
37	Tolong di perhatikan lagi untuk penerapan penggunaan kkp di bagian pedalaman papua, karena belum tersedianya alat pembayaran yg menggunakan mesin kartu kredit.
38	Tidak semua daerah mempunyai fasilitas edc apalagi kami yang dipelosok ini
39	Fasilitas yang belum semua tempat tersedia maka mohon penggunaan kkp di kondisikan dengan wilayah satker tsb
40	Kkp hanya bisa dilakukan untuk kegiatan barang dan jasa apabila disetiap kab/kota sudah tersedia fasilitasi lengkap.
41	Masih banyak toko atau penyedia yang belum ada mesin edc terutama di daerah
42	Sosialisasi dan cara penggunaan kkp lebih disosialisasikan, utk sistem pertanggungjawabannya lbh dipermudah
43	Kalau bisa perlu di sosialisasikan kkp di masing-masing di wilayah kabupaten
44	Hendaknya klo bisa semua satker menggunakan kkp, dan itu menjadikan transaksi semakin transparan
45	Belum semua toko menggunakan kkp sehingga mungkin ada krja sm dgn toko/pedagang/supermaket dll
46	Diharapkan kkp tidak dikenakan biasa saat penggesekan kkp
47	Mohon dapatnya bisa diterapkan di kementerian pertahanan
48	Disosialisasikan lagi ke instansi instansi
49	Harapannya agar di daerah kami banyak tersedia tempat atau penyedia yang dapat melayani transaksi satker kami dengan kkp



(0251) 8244771



pusdiklatap@kemenkeu.go.id



[@pusdiklatap](https://www.instagram.com/pusdiklatap)