

PROSIDING KAJIAN AKADEMIS

PUSDIKLAT KEUANGAN UMUM
TAHUN 2020



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSDIKLAT KEUANGAN UMUM

PANITIA

PEMBIMBING:

1. Muhammad Firdaus (Institut Pertanian Bogor)
2. Agus Prasetya Laksono (DJPPR Kemenkeu)
3. Aviana (Bappenas)
4. Wawan Ismawandi (Pusdiklat Keuangan Umum Kemenkeu)
5. Yudho Giri Sucahyo (Universitas Indonesia)
6. Wardhani Rahayu (Universitas Negeri Jakarta)
7. Lokot Zein Nasution (BKF Kemenkeu)
8. Abdul Ghoni (STIE Bisnis Indonesia)

SEKRETARIAT KAJIAN AKADEMIS:

1. Pandu Patriadi (Ketua)
2. Shera Betania (Wakil Ketua)
3. Abdul Latif (Sekretaris)
4. Nuraini (Anggota)
5. Riza Satria Nugraha (Anggota)
6. Arief Hardo (Anggota)

INFORMASI SEMINAR

Tanggal : 27 Oktober dan 10 November 2020
Penyelenggara : Pusdiklat Keuangan Umum
Tempat Pelaksanaan : Zoom Meeting ID: 621-799-6034
atau melalui tautan zoom.us/j/6217996034,
Password: 7777777
Sekretariat : Pusdiklat Keuangan Umum, BPPK
Jl. Pancoran Timur No.1 Jakarta Selatan 12770

“Hasil kajian akademis dalam prosiding ini adalah hasil karya dari penulis sendiri dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain dan diserahkan kepada BPPK untuk digandakan/diperbanyak dan disebarluaskan”

SUSUNAN ACARA SEMINAR HASIL

Selasa, 27 Oktober 2020

Waktu	Kegiatan	Penilai	Moderator
09.00 - 09.05	Pembukaan	MC	
09.15-10.15	Presentasi Hasil Kajian Akademis 1: "Model Tiga Lapis Pertahanan dalam Pengelolaan Risiko Proyek Pinjaman Luar Negeri" Oleh: Drs. Widjanarko, M.Soc.Sc. dan Djarot Hartono, S.Sos., MSF.	1. Prof. Dr. Muhammad Firdaus, SP, M.Si. 2. Aviana, S.Si., M.T. 3. Ir. Hermani Wahab, M.Sc.	Amelia Rose, S.TP, M.Sc
10.15 - 11.15	Presentasi Hasil Kajian Akademis 2: "Tingkat Kepuasan dan Kepentingan Pengguna Kemenkeu Learning Center pada Kemenkeu Corporate University" Oleh: Jamila Lestyowati, S.E., M.Si.	1. Prof. Dr. Muhammad Firdaus, SP, M.Si. 2. Wawan Ismawandi, S.Kom. 3. Heni Kartikawati, S.Psi., M.A., M.Psi., Psi.	
11.15 - 12.15	Presentasi Hasil Kajian Akademis 3: "Analisis Validasi Kualitas Soal Tes Hasil Belajar pada Pelaksanaan Program Pembelajaran di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan" Oleh: Dra. Linda Ria Lumbantobing, M.A.	1. Prof. Dr. Muhammad Firdaus, SP, M.Si 2. Dr. Wardani Rahayu, M.S.i. 3. Edi Basuki Rakhmad, S.Kom.	Nur Mokhlas Iryo Sukaimi
13.00-14.00	Presentasi Hasil Kajian Akademis 4: "Tinjauan atas Fenomena Nilai Buku dan Harga Pasar Saham (Studi Kasus Perusahaan dalam LQ 45 Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2019)" Oleh: Muhtar Yahya, Ak., MSF	1. Prof. Dr. Muhammad Firdaus, SP, M.Si 2. Dr. Abdul Ghoni, S.E., MM. 3. Dr. Agus Sunarya Sulaeman, Ak., M.Si.	

Selasa, 10 November 2020

Waktu	Kegiatan	Penilai	Moderator
09.00 - 09.05	Pembukaan	MC	
09.05 - 10.05	Presentasi Hasil Kajian Akademis 1: "Analisa Tingkat Efisiensi Surat Berharga Syariah Negara atau Sukuk Negara sebagai Pembiayaan APBN" Oleh: Drs. Eri Hariyanto, SE., M.Si dan Iwan Yanuar Supardi, SE.	1. Prof. Dr. Muhammad Firdaus, SP, M.Si. 2. Agus Prasetya Laksono, S.E, M.Si 3. Nashr Akbar, S.E.I, M.Ec.	Drs. Widjanarko, M.Soc, Sc
10.05 - 11.05	Presentasi Hasil Kajian Akademis 2: "Analisis Peningkatan Sarana Kediklatan di Era Digitalisasi Menggunakan Aplikasi Tableau" Oleh: Agus Hekso Pramudijono, S.E., M.Sc.	1. Prof. Dr. Muhammad Firdaus, SP, M.Si. 2. Prof. Yudho Giri Sucahyo, M.Kom, Ph.D 3. Dr. Agus Sunarya Sulaeman, Ak., M.Si	
11.05-12.05	Presentasi Hasil Kajian Akademis 3: "Peranan dan Kendala Lembaga Keuangan Proteksi (Asuransi dan Dana Pensiun) dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Nasional" Oleh: Drs. Mangasa Simatupang, S.E, M.M dan Dr. Pandu Patriadi, M.M, M.H	1. Prof. Dr. Muhammad Firdaus, SP, M.Si 2. Drs. Lokot Zein Nasution, M.M 3. Dr. Yunisyaaaf Y. Arief, M.AppSc, MMIM	

DAFTAR ISI

Panitia	1
Informasi Seminar	2
Susunan Acara Seminar Hasil	3
TINGKAT KEPUASAN DAN KEPENTINGAN PENGGUNA KEMENKEU LEARNING CENTER PADA KEMENKEU CORPORATE UNIVERSITY oleh Jamila Lestyowati	6
MODEL TIGA LAPIS PERTAHANAN DALAM PENGELOLAAN RISIKO PROYEK PINJAMAN LUAR NEGERI oleh Widjanarko dan Djarot Hartono	51
PERANAN DAN KENDALA LEMBAGA KEUANGAN PROTEKSI (ASURANSI DAN DANA PENSIUN) DALAM MENDORONG PERTUMBUHAN EKONOMI NASIONAL oleh Mangasa Simatupang dan Pandu Patriadi	82

TINGKAT KEPUASAN DAN KEPENTINGAN PENGGUNA KEMENKEU LEARNING CENTER PADA KEMENKEU CORPORATE UNIVERSITY

Disusun oleh:

PENGAJI I : JAMILA LESTYOWATI, S.E.M.Si.
NIP : 19750416 199511 2001
PANGKAT/ GOLONGAN : PEMBINA UTAMA MUDA/ IVc
JABATAN : WIDYAIKWARA MADYA



BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2020

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penggunaan Kemenkeu Learning Center (KLC) di BPPK. Platform KLC menjadi fenomenal dengan munculnya konsep *Knowledge Management* dan Kemenkeu *Corporate University*. Mekanisme transfer pengetahuan, peningkatan keterampilan, serta pembentukan sikap dan perilaku untuk pengembangan sumber daya manusia Kementerian Keuangan dilakukan dengan cara mengintegrasikan berbagai metode dan sumber untuk pengembangan kompetensi. Melalui pembelajaran yang link and match pada pekerjaan, KLC menjadi salah satu media pembelajaran yang diminati. Setiap peserta pelatihan di BPPK mengakses KLC untuk mendapatkan pembelajaran melalui learning material. Materi pembelajaran diupload di KLC dan peserta mengakses bahan tersebut baik saat *e-learning* maupun klasikal, sehingga KLC menjadi ujung tombak tempat *knowledge management* tersedia. Peserta juga mengikuti evaluasi pembelajaran melalui KLC. Melalui penelitian ini, peneliti menganalisis tingkat kepuasan dan kepentingan pengguna KLC pada bagian course melalui analisis *PIECES framework*.

Penelitian merupakan penelitian campuran antara kuantitatif dan kualitatif menggunakan data kuantitatif dari kuesioner kepada pengguna KLC untuk melihat tingkat kepuasan dan kepentingan mereka terhadap KLC menggunakan *PIECES framework*. Sedangkan data kualitatif diambil untuk mendapatkan pemahaman yang utuh dan relevan terkait tema penelitian ini. Analisis data menggunakan IPA dan analisis deskriptif eksploratif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat gap antara kepentingan dan kepuasan responden. Secara keseluruhan responden mengakui sangat terbantu dengan adanya KLC beserta kemudahannya. Dimensi pada *PIECES framework* berada pada kuadran yang berbeda. Sebagian besar berada pada kuadran B artinya kategori sudah baik dan harus dipertahankan. Responden mengapresiasi keberadaan KLC dan bangga Kementerian Keuangan memiliki platform belajar seperti KLC. Responden berharap selalu ada peningkatan dan perbaikan terus menerus sehingga KLC makin dapat diandalkan.

Kata kunci : KLC, *PIECES Framework*, Kepentingan dan Kepuasan Pengguna

Abstract

This study aims to analyze the use of Ministry of Finance Learning Center (KLC) in BPPK. The KLC platform has become phenomenal with the emergence of the concept of Knowledge Management and the Ministry of Finance Corporate University. Mechanisms for transferring knowledge, improving skills, and shaping attitudes and behavior for the development of human resources of the Ministry of Finance are carried out by integrating various methods and resources for competency development. Through link and match learning on work, KLC is one of the preferred learning media. Every training participant at BPPK accesses KLC to get lessons through learning materials. Learning materials are uploaded in KLC and participants access these materials both during e-learning and classical, so that KLC is the spearhead where knowledge management is available. Participants also took part in learning evaluations through KLC. Through this study, researchers analyzed the level of satisfaction and interests of KLC users on the course section through the PIECES framework analysis.

This research is a mix of quantitative and qualitative research using quantitative data from questionnaires to KLC users to see their level of satisfaction and importance with KLC using the PIECES framework. Meanwhile, qualitative data is taken to get a complete and relevant understanding of this research theme. Data analysis using IPA and exploratory descriptive analysis.

The results showed that there was a gap between the importance and satisfaction of the respondents. Overall, the respondents admitted that it was greatly helped by the presence of KLC and its convenience. The dimensions in the PIECES framework are in different quadrants. Most of which are in the B quadrant meaning that the category is good and must be maintained. Respondents appreciated the existence of KLC and were proud that the Ministry of Finance had a learning platform like KLC. Respondents hope that there will always be continuous improvement so that KLC will be more reliable.

Keywords: KLC, PIECES Framework, User Importance and Satisfaction

1. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penggunaan teknologi komunikasi dan informasi telah merambah ke semua bidang. Penggabungan antara teknologi komputer dan telekomunikasi telah menghasilkan suatu revolusi di bidang sistem informasi (Simarmata, 2006. p 7). Era industri 4.0 menjadi titik balik implementasi teknologi informasi di semua bidang. Teknologi informasi merupakan seluruh bentuk teknologi yang digunakan untuk menciptakan, menyimpan, dan menggunakan informasi dalam segala bentuknya (MicKeown dalam Suyamto, 2005, p 10). Aplikasi teknologi informasi di pemerintahan ditandai dengan munculnya konsep e-government yang muncul untuk menyalahi segala kebutuhan stakeholder. Fase revolusi industri 4.0 dengan perkembangannya seperti itu, membuat teknologi informasi yang dulu hanya menjadi supporting unit, kini menjadi core unit. Agar tetap kompetitif, banyak institusi berlomba-lomba melakukan transformasi digital dengan mengadopsi teknologi terkini.

Kemenkeu harus memanfaatkan teknologi untuk institusi dan merancang inovasi serta instrumen agar siap dengan munculnya revolusi digital yang pesat. Kemenkeu harus punya kesadaran tentang digital teknologi. Kemenkeu tidak akan punya DNA digital kalau tidak mempunyai budaya digital. Implikasi ini tidak hanya untuk Kemenkeu semata, pengguna juga akan terkena dampak kedudukan Kemenkeu sebagai policy maker. Kemenkeu harus mampu mengantisipasi perubahan yang cepat dalam teknologi.¹

Salah satu institusi Kemenkeu yang tanggap menerapkan teknologi komunikasi dan informasi dalam core bisnisnya adalah BPPK. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) merupakan salah satu institusi di bawah Kementerian Keuangan. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 28 tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan, BPPK mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, BPPK menyelenggarakan fungsi sebagai berikut.

- a. Penyusunan-penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara.
- b. Pelaksanaan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara.
- c. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi dan pemanfaatan hasil pendidikan di bidang keuangan negara.
- d. Pelaksanaan administrasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

BPPK sebagai badan diklat agar dapat memainkan peran yang besar dalam transformasi Kemenkeu yaitu dengan menjadikan BPPK sebagai unit

¹ Menkeu Republik Indonesia, 2019

yang memiliki peran strategis dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Kemenkeu.

Peran strategis Kementerian Keuangan dalam pengelolaan keuangan negara perlu didukung dengan SDM yang handal, akuntabel, dan kompeten, serta dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Salah satu aspek kunci dalam mencetak SDM dengan kriteria tersebut adalah dengan menyediakan pembelajaran yang *link and match* dengan kebutuhan organisasi.

Sebagai unit yang bertanggung jawab atas pengembangan SDM Kementerian Keuangan, BPPK menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Pada Rencana Strategis BPPK tahun 2015 – 2019, BPPK memiliki visi menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan terkemuka yang menghasilkan pengelola keuangan negara berkelas dunia. Untuk menunjang visi tersebut, BPPK memiliki misi, yaitu:

- a. Membangun sistem pendidikan dan pelatihan SDM keuangan negara yang terintegrasi dalam mewujudkan *corporate university*.
- b. Mengelola dan mengembangkan tenaga pengajar pendidikan dan pelatihan SDM keuangan negara yang berkualitas.
- c. Mengembangkan sarana prasarana pembelajaran yang mutakhir dan efektif dalam mendukung pembelajaran.
- d. Mengembangkan teknologi informasi pendidikan dan pelatihan SDM keuangan negara yang berkualitas.
- e. Meningkatkan kerja sama dengan institusi pendidikan dan pelatihan terbaik

Untuk mencapai tujuan itu, maka diterapkan konsep *Corporate University*. Kementerian Keuangan *Corporate University* (Kemenkeu Corpu) merupakan strategi yang digunakan untuk mencapai visi dan misi Kementerian Keuangan, dengan mewujudkan *link and match* antara pembelajaran, pengelolaan pengetahuan, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja Kementerian Keuangan dan dilaksanakan oleh seluruh elemen Kementerian Keuangan dengan BPPK sebagai motor penggerak utama bagi SDM keuangan negara. Kemenkeu Corpu akan menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) melalui pengelolaan dan kapitalisasi pengetahuan seluruh SDM Kementerian Keuangan sehingga memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi pencapaian target kinerja Kementerian Keuangan.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi sedemikian pesat dalam berbagai bidang. Dalam bidang pelatihan, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi tidak dapat dihindari. Hal ini menyebabkan terjadi perubahan mendasar dan beragam penyesuaian dalam proses pembelajaran.

Perubahan itu bukan hanya pada paradigma semata namun harus diikuti oleh perubahan teknis, adaptasi, *change management*, dan tantangan proses bisnis. Salah satu pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran di Kemenkeu adalah diperkenalkannya platform Kemenkeu Learning Center sebagai media pembelajaran pada pelatihan di BPPK. Tentu saja penggunaan KLC ini diharapkan mampu menjadi *trigger* untuk menuju keberhasilan penyelenggaraan pelatihan sehingga mampu mewujudkan visi dan misi Kemenkeu. KLC dimanfaatkan sebagai penghubung antara penyelenggara,

peserta, dan pengajar. Melalui KLC peserta pelatihan mengikuti proses pembelajaran sejak sebelum pelatihan sampai selesai. Penyelenggara menempatkan pelatihan tertentu di platform KLC, mulai dari materi, modul, bahan tayang, video pembelajaran, bahkan sampai pada evaluasi pembelajaran. Peserta mengakses pembelajaran melalui KLC tersebut. Fenomena awal yang peneliti dapatkan adalah, munculnya keluhan peserta terhadap KLC, misalnya akses yang lambat, fitur yang perlu diperjelas, bahan pembelajaran yang belum optimal.

BPPK sebagai motor penggerak Kemenkeu Corpu memiliki strategi dalam penerapannya. Salah satu pilar Corpu pada BPPK adalah knowledge management. Selama ini knowledge yang ada di Kementerian Keuangan sangat banyak dan beragam, namun masih *scattered*, melekat pada orang, dan belum terdokumentasikan dengan baik.

Karena Corpu akan menggunakan semua jenis strategi pembelajaran pada *structured learning*, *learning from other*, dan *workplace integrated learning*, maka produk dari *corporate university* akan menjadi lebih banyak, bukan hanya diklat seperti yang selama ini dikerjakan oleh training center. Produk-produk ini akan diarahkan untuk memberikan dampak bagi visi, misi, dan sasaran kinerja Kementerian Keuangan antara lain melalui knowledge management (KM).

KM didasarkan pada premis bahwa sebagaimana halnya manusia yang tidak mampu memanfaatkan potensi otaknya secara utuh, organisasi pun tidak mampu memanfaatkan pengetahuan yang mereka miliki secara utuh. Di sisi lain, budaya digital sudah merambah ke banyak bidang termasuk dunia pelatihan. (Lestyowati, 2018). Akyuz (2015) menyebutkan pembelajaran digital berupa praktik pembelajaran yang secara efektif menggunakan teknologi untuk memperkuat pengalaman belajar siswa. Akyuz menyimpulkan dari penelitiannya bahwa pembelajaran di masa depan adalah digital dan tidak hanya mempengaruhi prosedur pembelajaran tetapi juga peserta didik dan guru secara keseluruhan.

Metode PIECES banyak digunakan untuk menganalisis tingkat kepuasan pengguna sistem informasi. Kualitas layanan merupakan salah satu syarat untuk mencapai kepuasan pelanggan. Hutagalung (2018), Darnis (2016), Kristy (2018) Supriyatna (2017), Haerudin (2017), Ramadhani (2018) dan Safaruddin (2018) menganalisis kepuasan pengguna menggunakan metode PIECES. Hasilnya diketahui ada indikator yang perlu diperbaiki dan dipertahankan sistem informasi yang ada.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pemanfaatan KLC pada pelatihan di BPPK dengan menekankan pada analisis tingkat kepuasan dan kepentingan penggunaannya. Oleh karena itu peneliti mengambil judul paper ini “Tingkat Kepuasan Dan Kepentingan Pengguna Kemenkeu Learning Center Pada Kemenkeu Corpu.”

B. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimanakah tingkat kepuasan dan kepentingan pengguna KLC?

2. Berdasarkan metode PIECES, apakah yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam pemanfaatan course KLC?
3. Bagaimana pengembangan platform course KLC untuk mencapai kepuasan yang tinggi pada pengguna?

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini adalah pengguna course KLC pada pelatihan yang dilaksanakan oleh BPPK khususnya di BDK Yogyakarta tahun 2019. Pelatihan yang disurvei adalah pelatihan yang menggunakan platform course KLC pada sebagian atau seluruh proses pembelajarannya. Variabel yang diteliti adalah dimensi platform course KLC berdasarkan framework PIECES. Variabel tersebut kemudian dihubungkan dengan kepuasan dan kepentingan pengguna course KLC. Untuk selanjutnya dalam penelitian ini istilah KLC akan merujuk pada course KLC.

D. Tujuan

Penelitian ini dibuat dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis persepsi pengguna KLC mengenai kepuasan dan kepentingan menggunakan KLC.
2. Untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan KLC sebagai platform knowledge management di Kementerian Keuangan.
3. Untuk merumuskan kebijakan pada pengembangan *platform course* KLC untuk mencapai kepuasan yang tinggi pada pengguna.

E. Manfaat

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai kesuksesan atau kegagalan KLC berdasarkan persepsi penggunanya.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan umpan balik/ masukan atas kebijakan ke depan mengenai penggunaan KLC.
3. Menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut atas hal-hal yang belum dapat dilakukan dalam penelitian ini.

2. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Kepuasan Pengguna

Organisasi baik bisnis maupun non bisnis berlomba mencanangkan kepuasan pelanggan sebagai tujuan strategisnya. Melalui slogan-slogan yang dibuat, misalnya “Pelanggan adalah Raja”, “Kepuasan Anda adalah Tujuan Kami”, “*We Care for Customer*” dan lain-lain, organisasi berusaha untuk memaksimalkan kepuasan pelanggannya (Tjiptono, 2019).

Kata kepuasan (*satisfaction*) berasal dari Bahasa Latin “*satis*” artinya cukup baik, memadai dan “*facio*” artinya melakukan atau membuat. Kepuasan bisa diartikan sebagai upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu memadai. *Q z h q t f " c f x c p e g f " m e g a d e s k r i p s i k a n ø u " f k e v k q* kepuasan sebagai “*the good feeling that you have when you achieved something or when something that you wanted to happen does happen; the act of fulfilling a need or desire; dan an acceptable way of dealing with a complaint, a debt, an injury, etc*”.

Mewujudkan kepuasan konsumen menjadi urgen bagi banyak organisasi. Hal ini karena kepuasan konsumen/ pengguna akan memunculkan loyalitas terhadap organisasi tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa 95% pelanggan yang menyatakan sangat puas atau *excellent* cenderung loyal pada produk atau pemasok yang bersangkutan (Hill at all. pada Tjiptono, 2019).

Menurut Kotler (2006) kepuasan konsumen adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja yang diharapkan. Terciptanya kepuasan konsumen dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan konsumen menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas konsumen. Ada beberapa metode yang dapat dipergunakan untuk mengukur dan memantau kepuasan konsumen. Tjiptono (2007) mengemukakan terdapat empat metode untuk mengukur kepuasan konsumen yaitu:

1. Sistem keluhan dan saran

Setiap perusahaan yang berorientasi pada konsumen (*customer-oriented*) perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para konsumennya untuk menyampaikan saran, pendapat, dan keluhan pelanggan..

2. Survei kepuasan konsumen

Melalui survei, perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari konsumen dan sekaligus juga memberikan tanda (*signal*) positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap konsumen.

- a. *Directly reported satisfaction*. Pengukuran dilakukan secara langsung, melalui pertanyaan dengan skala berikut: sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, sangat puas.

- b. *Derived dissatisfaction*. Pertanyaan yang diajukan menyangkut dua hal utama, yakni besarnya harapan pelanggan terhadap atribut tertentu dan besarnya yang mereka rasakan.

- c. *Problem analysis*. Konsumen yang dijadikan responden diminta untuk mengungkapkan dua hal pokok. Pertama, masalah-masalah

yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari perusahaan. Kedua, saran-saran untuk melakukan perbaikan.

d. *Importance-performance analysis*. Dalam teknik ini, responden diminta untuk meranking berbagai elemen (atribut) dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen tersebut. Selain itu responden juga diminta meranking seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing elemen/ atribut tersebut.

Kepuasan dan ketidakpuasan pengguna ditentukan oleh evaluasi pengguna terhadap perbedaan antara ekspektasi awal (atau standar perbandingan lainnya) dan persepsi terhadap kinerja produk actual setelah pemakaian produk. (Tjiptono, 2019). Kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi dan harapan pelanggan. Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dan harapan pelanggan terhadap suatu produk diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan dan keinginan, yaitu berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan oleh pelanggan saat pelanggan sedang mencoba melakukan transaksi dengan perusahaan. Jika pada saat itu kebutuhan dan keinginan terhadap produk yang ditawarkan sangat besar, maka harapan-harapan pelanggan yang berkaitan dengan kualitas produk akan tinggi pula, begitu juga sebaliknya.
- b. Pengalaman masa lalu (terdahulu) ketika mengonsumsi produk dan layanan, baik dari perusahaan maupun pesaing-pesaingnya.
- c. Pengalaman orang lain, cerita teman pelanggan tentang kualitas produk dan layanan perusahaan yang akan didapat oleh pelanggan.
- d. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran atau persepsi yang timbul dari image periklanan dan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

2. Kepentingan/ Ekspektasi Pengguna

Ekspektasi pelanggan didefinisikan berbeda-beda oleh peneliti. Ekspektasi berfungsi sebagai standar perbandingan. Kinerja produk atau jasa pada berbagai atribut atau dimensi relevan dibandingkan dengan ekspektasi. Perbandingan tersebut akan menghasilkan reaksi konsumen terhadap produk/ jasa dalam bentuk kepuasan atau persepsi kualitas. Beberapa definisi ekspektasi konsumen yang banyak dijumpai di literatur meliputi:

- a. Probabilitas yang ditentukan pelanggan untuk terjadinya event positif dan negatif bila konsumen menunjukkan perilaku tertentu.
- b. Ekspektasi seseorang tidak hanya mencakup probabilitas terjadinya hasil (*outcome*) tertentu, namun juga evaluasi terhadap hasil bersangkutan.
- c. Keyakinan konsumen bahwa sebuah produk memiliki atribut-atribut tertentu yang diinginkan.
- d. Ekspektasi mencakup antisipasi terhadap seberapa baik sebuah produk akan berkinerja pada sejumlah atribut-atribut penting.
- e. Ekspektasi merupakan prediksi terhadap sifat/ karakteristik dan tingkat kinerja yang bakal diterima pengguna produk.
- f. Keyakinan atau prediksi terhadap kemungkinan atribut atau kinerja produk.

- g. Keyakinan konsumen terhadap tingkat atribut yang dimiliki sebuah produk.
- h. Apa yang diyakini pembeli individual akan didapatkannya menyangkit kinerja alternatif penyedia jasa berdasarkan pemrosesannya terhadap sumber-sumber informasi yang tersedia.
- i. Kalkulasi probabilitas *indiferen* yang dilakukan konsumen yang menghasilkan gambaran mengenai apa yang akan terjadi.
- j. Ekspektasi ideal adalah tingkat atribut sempurna atau utilitas maksimum.

Pelanggan membentuk suatu harapan akan nilai dan bertindak berdasarkan hal itu. Tingkat persepsi tentang kualitas layanan (nilai) yang tinggi akan menghasilkan kepuasan pelanggan. Semakin tinggi persepsi nilai yang dirasakan oleh pelanggan maka semakin besar kemungkinan terjadinya hubungan (transaksi). Harapan pelanggan ini dapat dikelompokkan ke dalam dua tingkatan yang berbeda yaitu tingkat harapan yang lebih rendah yang dianggap cukup memadai untuk memenuhi kebutuhan dasar (harapan *adequate*), dan tingkat harapan yang tinggi yang dianggap sebagai tingkat harapan *desired* atau superior yang diinginkan. Tingkat harapan yang sesuai ini akan membentuk perilaku loyal atau adanya keinginan untuk menggunakan atau melakukan pembelian ulang terhadap suatu produk.

3. Learning Management System (LMS)

Dalam rangka untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, maka salah satu pola pengembangannya adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan. Handoko (2012) menyebutkan pelatihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dalam hal ini, latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Pelatihan oleh sebuah lembaga pelatihan (learning center) dilakukan melalui *learning* klasikal dan online.

Pada pembelajaran melalui *e-learning*, tanggung jawab belajar ada pada peserta, sedangkan pengajar bertanggung jawab untuk menciptakan situasi yang mendorong prakarsa, motivasi dan tanggung jawab peserta untuk belajar sepanjang hayat (Suyono, 2017). Pihak penyelenggara akan menyediakan sebuah situs/web *e-learning* yang menyediakan bahan belajar secara lengkap baik yang bersifat interaktif maupun non interaktif. Kegiatan peserta dalam mengakses bahan belajar melalui *e-learning* dapat dideteksi apa yang mereka pelajari, bagaimana progresnya, bagaimana kemajuan belajarnya, berapa skor hasil belajar dan lain-lain. (Daryanto, 2016).

Berbeda dengan pembelajaran klasikal, *e-learning* memiliki fokus untuk meningkatkan kemampuan personal dan mewujudkan kemandirian belajar. Namun tidak menutup kemungkinan melalui *e-learning* terjadi peningkatan keterampilan sosial, mengingat pembelajaran merupakan proses sosial (Wahyuningsih, 2017). Terdapat beberapa prinsip penerapan *e-*

learning yaitu personalisasi, keamanan, belajar mandiri, *tracking* dan aplikasi pihak ketiga.

Dalam *e-learning* dimana antar *user* tidak bertemu secara langsung sangat mengutamakan kualitas komunikasi antara kedua belah pihak. Kualitas komunikasi ini memengaruhi berhasil atau tidaknya proses pembelajaran yang dilakukan. Konten yaitu informasi yang dipertukarkan dalam komunikasi online sangat penting dan dibutuhkan *user*.

E-learning dilakukan melalui belajar mandiri yaitu kegiatan belajar aktif, yang didorong oleh motif untuk menguasai suatu kompetensi dan dibangun dengan bekal pengetahuan atau kompetensi yang telah dimiliki (Mujiman, 2011). Senada dengan Rusman (2018), Daryanto (2017) dan Wahyuningsih (2017), pembelajarlah yang bertanggung jawab atas pembelajarannya. Chrysantina. Et. All. (2019) melalui penelitian pada DHIS2 Online Academy kerjasama Kemenkes, UGM dan Universitas Oslo memaparkan walaupun sekitar setengah dari siswa yang merespons penelitiannya mengaku tidak memiliki pengalaman belajar online sebelumnya, mereka menemukan bahan pembelajaran digital nyaman bagi mereka untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam implementasi materi, dalam hal waktu, biaya, dan gaya belajar.

Fleaca (2019) melakukan penelitian pada mahasiswa teknik dari universitas teknik di Rumania, menambahkan bahwa pembelajaran digital memiliki potensi besar yang belum dimanfaatkan untuk meningkatkan pendidikan. Lopez (2010) pada penelitian di sebuah sekolah di Texas Tengah menyimpulkan bahwa Digital Learning Classroom secara signifikan dapat meningkatkan performa untuk siswa melalui ruang pembelajaran digital. Siswa mampu meningkatkan keberhasilan akademik dalam matematika dan membaca.

LMS adalah istilah luas yang umum digunakan untuk menggambarkan berbagai sistem yang menyediakan layanan pendidikan dan pembelajaran online untuk siswa, guru, dan manajer/ administrator. Secara umum, layanan ini berisi beberapa fasilitas mendasar seperti kontrol akses terbatas untuk orang yang berwenang, menyediakan berbagai jenis konten pembelajaran, dan menyediakan berbagai jenis alat komunikasi. Platform pembelajaran online adalah ekspresi alternatif yang terkadang digunakan untuk merujuk pada LMS. Kaplan-Leiserson memberikan definisi yaitu perangkat lunak yang mengotomatiskan administrasi acara pelatihan. LMS mendaftarkan pengguna, melacak kursus dalam katalog, dan mencatat data dari peserta didik; itu juga menyediakan laporan kepada manajemen (Aldiab, 2019).

Duin (2020) memaparkan dengan teknologi, lembaga akademik memiliki gudang data yang besar sebagai bagian dari upaya penelitian, pengajaran, dan keterlibatan mereka; kemampuan analitis yang dimungkinkan oleh teknologi adalah bagian dari sifat struktural yang menjadi tujuan lembaga. LMS mencerminkan prinsip pedagogis sebagai ciri khas dalam instruksi tertulis - pembelajaran aktif, pengembangan sosial-kognitif, penyusunan komposisi berbasis proses, digital dan multiliterasi, dan pemberdayaan siswa. Sementara Elfeky (2019) menyebut bahwa peserta didik dapat terlibat dalam pembelajaran di rumah melalui integrasi antara strategi kelas terbalik dan sistem manajemen pembelajaran di mana video

ceramah yang direkam dapat diperkenalkan untuk membantu peserta didik mengembangkan kekuatan penilaian diri. Video ceramah atau rekaman layar adalah materi pendidikan penting untuk menyampaikan instruksi di luar kelas. Elfeky juga mengatakan LMS memiliki beberapa kemampuan untuk menyimpan konten kursus dan portofolio elektronik, menyediakan obrolan dan diskusi forum, memberikan kuis online, mencatat dan meringkas nilai, menyediakan jadwal dan pengingat kalender, dan menangani file multimedia seperti gambar, musik dan suara, flash presentasi, dan video.

Sebagian besar universitas di AS, Inggris, Kanada dan Australia termasuk 28 universitas di Arab Saudi menggunakan sistem LMS yang berbeda untuk kegiatan akademik mereka. Semua sistem LMS sepenuhnya bergantung pada infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang ada dan menggunakan teknologi komputer untuk menggunakan sistem tersebut. (Aldiab, 2019). Sejarah LM sendiri berawal dari tahun 1900-an, berfokus pada perangkat lunak berbasis web atau perangkat lunak berbasis *cloud*. Lebih lanjut Aldiab menjelaskan LMS menggunakan internet sebagai media utama koneksi, yang mengecualikan jenis komunikasi lain dalam proses pembelajaran. Perangkat lunak LMS pertama adalah FirstClass yang didirikan oleh SoftArc pada tahun 1990. Ini adalah perangkat lunak *server-klien* yang memiliki beberapa fitur bermanfaat, seperti email, papan diskusi, dan konferensi online. Dilanjutkan oleh Blackboard LLC yang didirikan oleh Michael Chasen dan Matthew Pittinsk pada tahun 1997, Moodle yang didirikan oleh Martin Dougiamas pada tahun 2001, Canvas yang didirikan pada tahun 2008 oleh Josh Coates, dan D2L yang disebut sebagai Desire2Learn yang didirikan oleh John Baker pada tahun 1999.

Di Kemenkeu, penggunaan LMS dilakukan melalui platform KLC untuk mendukung pembelajaran secara digital. Hal ini sejalan dengan kebijakan Kementerian Keuangan yaitu Kebijakan Digital Transformation Kementerian Keuangan yang diwujudkan antara lain melalui Inisiatif Strategis terkait dengan Transformasi Digital. Salah satu inisiatif strategis RBTK Kemenkeu adalah modern learning sebagai alat utama dalam pengembangan sumber daya manusia. Kebijakan atau inisiatif modern *e-learning* di BPPK dalam inisiatif strategis ini dilatar belakangi oleh tuntutan efisiensi dan efektifitas *learning delivery* kepada pegawai Kemenkeu yang jumlahnya besar dan tersebar di seluruh Indonesia melalui pemanfaatan TIK. Sehingga KLC merupakan bagian dari inovasi pembelajaran di BPPK. KLC mulai dikembangkan sejak tahun 2016 secara mandiri oleh Bagian Teknologi Informasi dan Komunikasi Sekretariat BPPK dengan memanfaatkan platform *Wordpress Learning Management System (WPLMS)* sebagai *framework*-nya.

Pelatihan di Kemenkeu melalui KLC secara masif dilakukan tahun 2019. Pelatihan berupa E-Learning Kode Etik dan Kode Perilaku 75.353 peserta, sedangkan E-Learning Cross Function PKN diikuti oleh 70.230 peserta. Dengan menggunakan KLC, pelatihan dapat menghemat anggaran Rp 31 milyar. Hal ini menjadi kelebihan dengan penyelenggaraan pelatihan secara digital. Untuk dapat melaksanakan pelatihan digital melalui KLC tentu saja tidak mudah. Banyak persiapan dan teknis yang harus dilakukan sebelumnya agar peserta pelatihan tidak mengalami banyak hambatan ketika

mengakses KLC. Hal ini adalah bagian dari inovasi BPPK, senada dengan The Drucker Foundation (2001) bahwa inovasi organisasi dilakukan dengan mendesain kembali prosedur, kesempatan dan strategi baru akan muncul, struktur organisasi dan hubungan akan bergeser baik di dalam maupun diluar perusahaan, infrastruktur teknologi informasi yang baru akan dibutuhkan, pekerjaan para manajer akan berubah.

Pembelajaran secara digital melalui *digital learning* melalui KLC merupakan salah satu perwujudan *e-government* yaitu penggunaan ICT (*Information Communication Technology*) untuk meningkatkan hubungan antara pemerintah dengan pihak-pihak lain (Indrajit, 2004:3-4). Berdasarkan definisi *e-government* tersebut dapat dilihat bahwa *e-government* identik dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan pemerintahan oleh lembaga pemerintah untuk meningkatkan kinerja dan hubungan antar pemerintah dengan pihak lain. Hal ini dapat mewujudkan pemerintahan yang efisien (Sedarmayanti, 2014. p 45). Sedangkan *World Bank* menyebutkan *e-Government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Network, the internet, and mobile computing) that have the ability to*

KLC merupakan sistem informasi yaitu kumpulan dari komponen yang saling berhubungan satu dengan lainnya membentuk satu kesatuan untuk mencapai tujuan tertentu. Contohnya sistem komputer sebagai kumpulan dari perangkat keras dan perangkat lunak (Jogiyanto, 2005, p 36). Sebagai sistem KLC adalah sekelompok elemen – elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai tujuan. Sumber daya mengalir dari elemen output dan untuk menjamin prosesnya dengan baik maka dihubungkan dengan mekanisme kontrol (Mc.Leod pada Al Fatta, 2007) .

Tata Sutabri dalam bukunya *Sistem Informasi Manajemen* mendefinisikan sistem informasi, sebagai berikut: “Sistem informasi adalah suatu sistem di dalam suatu organisasi, yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian yang mendukung fungsi operasi organisasi yang bersifat manajerial dengan kegiatan strategi dari suatu organisasi untuk dapat menyediakan kepada pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan” (Sutabri, 2005:42).

Perkembangan teknologi komputer, baik hardware maupun software semakin cepat dan sulit diprediksi. Meski pada hakikatnya komputer merupakan mesin yang bodoh, namun manusia mampu membuatnya menjadi begitu cerdas. (Sudarmawan, 2007 p. 1). Manusia telah memberikan dan memasukkan berbagai perintah ke dalam komputer sehingga komputer itu bisa melakukan pekerjaan yang diinginkan manusia.

Program yang sudah ada harus dievaluasi untuk memastikan bahwa aplikasi tersebut bermanfaat dan tidak mendapat kendala dalam pelaksanaannya. Yang dievaluasi pada interaksi antara manusia dengan komputer adalah desain dan implementasinya. Evaluasi sebaiknya mempertimbangan semua tahapan dalam siklus hidup desain. Tujuan utama evaluasi yaitu:

- a. Melihat seberapa jauh sistem berfungsi. Desain sistem memungkinkan *user* melakukan fungsi tugas dengan lebih mudah. Hal ini tidak hanya

membuat fungsionalitas yang sesuai di sistem, tapi juga membuat mudah untuk dicapai oleh user. *User* dapat melakukan aksi untuk melaksanakan tugas. Juga mencakup kesesuaian penggunaan sistem terhadap harapan user pada tugas tersebut. Evaluasi pada tahap ini meliputi pengukuran untuk kerja dari user pada sistem, untuk melihat keefektifan sistem dalam mendukung tugas.

- b. Melihat efek *interface* bagi pengguna. Mencakup aspek dari kemudahan sistem dipelajari, daya guna, dan perilaku *user*. Penting juga untuk mengidentifikasi area desain yang berlebih dari *user* dengan menggunakan sejumlah informasi.

Mengidentifikasi problem khusus yang terjadi pada sistem ketika penggunaan suatu konteks memberikan hasil yang tidak diinginkan atau terjadi kekacauan diantara *user*. Ini berhubungan dengan daya guna dan fungsionalitas dari desain dan bergantung pada sebab masalah.

4. KEMENKEU CORPORATE UNIVERSITY

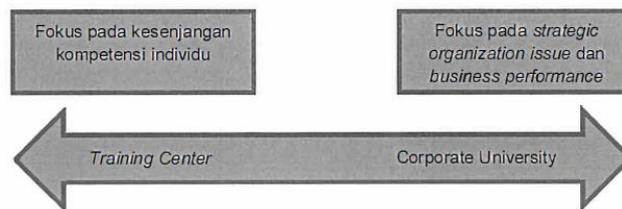
Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 28 tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, Kemenkeu bertugas untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan negara untuk membantu presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Untuk melaksanakan tugas tersebut salah satu fungsi Kemenkeu adalah pelaksanaan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 59/KMK.01/2018 tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan menetapkan pengembangan kompetensi sumber daya manusia melalui Kementerian Keuangan *Corporate University* sebagai salah satu tema sentral dalam inisiatif strategis program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan.

Peran strategis Kementerian Keuangan dalam pengelolaan keuangan negara perlu didukung dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, akuntabel, dan kompeten, serta dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Salah satu aspek kunci dalam mencetak SDM dengan kriteria tersebut adalah dengan menyediakan pembelajaran yang *link and match* dengan kebutuhan organisasi. BPPK ditetapkan sebagai unit yang memiliki tanggung jawab dalam pengembangan SDM pengelola keuangan dan kekayaan negara melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan Keputusan Kepala BPPK Nomor KEP-140/PP/2017 tentang Cetak Biru Kemenkeu Corp dan Keputusan Menkeu Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kemenkeu Corp, strategi *Corporate University* didefinisikan sebagai strategi yang digunakan untuk mencapai visi dan misi Kementerian Keuangan, dengan mewujudkan *link and match* antara pembelajaran, pengelolaan pengetahuan, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja Kementerian Keuangan dan dilaksanakan oleh seluruh elemen Kementerian Keuangan dengan BPPK sebagai motor penggerak utama bagi

SDM Keuangan Negara. *Corporate University* bertanggung jawab dalam pengembangan SDM serta peningkatan kapabilitas dan daya saing organisasi, sehingga *Corporate University* harus mampu *go beyond training and development* dalam memastikan bahwa ilmu yang didapatkan dapat diimplementasikan dan memiliki *link and match* dengan target kinerja Kementerian Keuangan.

Terdapat perbedaan yang signifikan antara *training center* dan *corporate university*. Perbedaan mendasar antara *training center* dan *corporate university* adalah pada fokus pembelajarannya. *Training center* hanya berfokus pada pemenuhan kesenjangan kompetensi individu, sedangkan *corporate university* berfokus pada *strategic organization issue* dan *business performance*



Gambar 1. Perbedaan Training Center dan Corporate University

Karena *corporate university* memiliki tugas yang lebih berat dibandingkan *training center*, maka untuk memenuhinya *corporate university* menerapkan *70-20-10 learning and development model* dari Michael Lombardo dan Eichinger. Model pembelajaran berdasarkan model 70:20:10 tersebut sebagai berikut.

- a. 70% (tujuh puluh persen) aktivitas pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung seperti magang/ praktik kerja, detasering (*secondment*), dan pertukaran antara pegawai negeri sipil dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah;
- b. 20% (dua puluh persen) aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun bimbingan, melalui interaksi atau dengan mengobservasi pihak/ orang lain, seperti *coaching*, *mentoring*, dan patok banding (*benchmarking*); dan
- c. 10% (sepuluh persen) aktivitas pembelajaran melalui metode ceramah di dalam maupun di luar kelas seperti pelatihan teknis, pelatihan jarak jauh, dan belajar mandiri.

Corporate university menggunakan semua jenis strategi pembelajaran pada *structured learning*, *learning from other*, dan *workplace integrated learning*. Sedangkan badan diklat hanya menerapkan *structured learning*. Imbasnya adalah produk dari *corporate university* akan menjadi lebih banyak, bukan hanya diklat seperti yang selama ini dikerjakan oleh *training center*. Produk dari *corporate university* antara lain *class learning*, *e-learning*, *blended learning*, *coaching/ mentoring*, *culture change*, *knowledge management system*, *on the job training*, *knowledge sharing*, *knowledge management working group*, *community of practice*, *expert directory*, dan

lain-lain. Berdasarkan Keputusan Menkeu NOMOR 924/KMK.01/2018, bentuk pengembangan SDM pada Kemenkeu Corpu meliputi pendidikan dan pembelajaran. Pembelajaran dilakukan melalui jalur klasikal, berupa kegiatan tatap muka antara pengajar dan peserta di dalam kelas yang sama; dan/ atau non klasikal, berupa kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran di luar kelas.

Dalam kerangka *Corporate University*, pembelajaran akan memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. *Applicable*.

Pembelajaran harus mudah dipelajari, diajarkan, dan diterapkan. Dalam memastikan pembelajaran dapat diterapkan tersebut, disusunlah *action learning application*. Selain itu perbaikan juga dilakukan melalui peningkatan kapasitas para pengajar melalui pelatihan-pelatihan yang diperlukan.

b. *Relevant*.

Pembelajaran harus dilaksanakan sesuai kebutuhan, tepat sasaran, dan kekinian. Dalam memenuhi hal tersebut, maka dilakukanlah penyempurnaan mekanisme IKD, *review* kurikulum dan materi bahan ajar secara berkala.

c. *Impactful*.

Pembelajaran harus dapat memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Dalam mengukur dampak pembelajaran, akan dilakukan perbaikan *learning impact measurement*

d. *Accesible*

Pembelajaran harus mudah diakses dimana, kapan, dan darimana saja. Dalam mewujudkan pembelajaran yang *accessible*, maka disusun *online tools* dalam *Knowledge Management System* sehingga materi pembelajaran dapat diakses dengan mudah

5. *PIECES Framework*

Analisis *PIECES* (*Performance, Information, Economy, control, Efficiency, dan Service*) merupakan kerangka untuk mengidentifikasi dan memecahkan permasalahan yang terjadi pada sistem informasi. Whitten dan Bentley (2007) menyebut *PIECES Framework* dikembangkan oleh James Wetherbe sebagai alat untuk mengklasifikasikan masalah, peluang dan kendala. Dengan kerangka ini, dapat dihasilkan hal-hal baru yang dapat menjadi pertimbangan dalam pengembangan sistem. Dari analisis ini akan menghasilkan identifikasi masalah utama dari suatu sistem serta memberikan solusi dari permasalahan tersebut.

PIECES Framework adalah kerangka yang dipakai untuk mengklasifikasikan suatu *problem, opportunities, dan directives* yang terdapat pada bagian *scope definition* analisa dan perancangan sistem (Whitten and Bentley, 2007). Dengan kerangka ini, dapat dihasilkan hal-hal baru yang dapat menjadi pertimbangan dalam pengembangan sistem. Setiap huruf dalam *PIECES* merepresentasikan sebuah kategori dalam perumusan masalah yang ada, yaitu :

- a. P (*Performance*) = kinerja sistem
- b. I (*Information*) = informasi yg disajikan
- c. E (*Economics*) = keuntungan yg dapat diraih

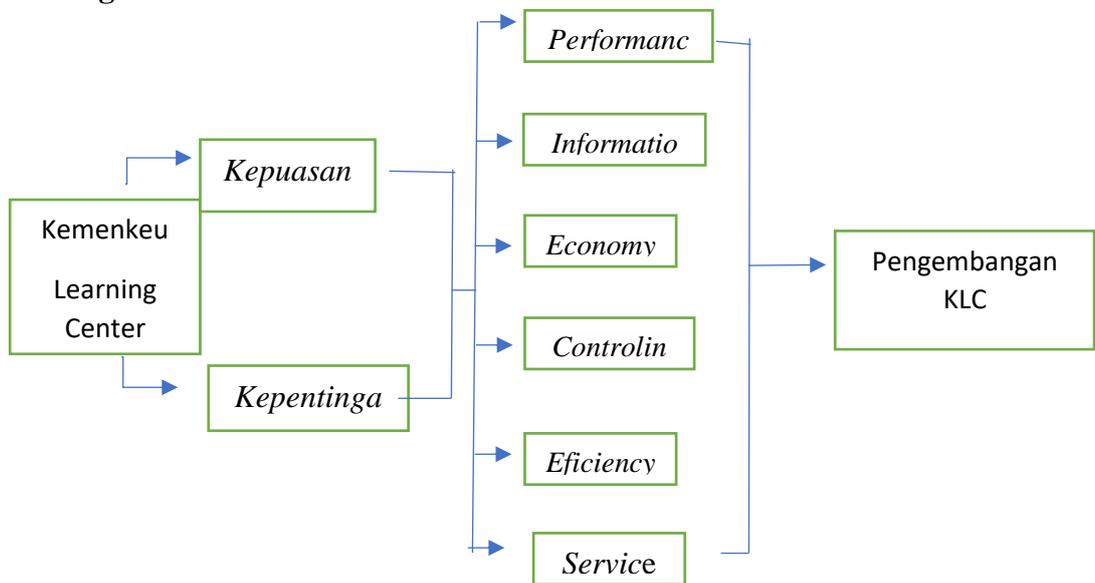
- d. C (*Control*) = keamanan sistem
- e. E (*Efficiency*) = efisiensi orang dan proses
- f. S (*Service*) = layanan yang diberikan

PIECES *framework* dapat dipakai sebagai alat untuk mengevaluasi sistem yang sekarang ada dan melihat peluang perbaikan. *Framework* PIECES adalah suatu daftar untuk mengidentifikasi masalah dengan sistem informasi yang sudah ada.

- a. *Performance*
 - 1) *Throughput*
 - 2) Waktu Respon
- b. Informasi dan Data
 - 1) *Outputs*
 - a. Kekurangan informasi
 - b. Kelebihan informasi
 - c. Informasi yang bukan merupakan format yang berguna
 - d. Informasi yang tidak akurat
 - e. Informasi yang sulit menghasilkan apapun
 - f. Informasi yang tidak dipakai pada waktunya
 - 2) *Inputs*
 - a. Data tidak dapat diambil
 - b. Pengambilan data yang tidak akurat
 - c. Kebanyakan data yang diperoleh
 - d. Penyimpanan data
 - e. Data yang tidak aman dari kecelakaan
 - f. Data tidak diorganisir dengan baik
- c. *Economics*
 - 1) *Costs*
 - a. Biaya yang tidak diketahui
 - b. Biaya yang tidak terduga
 - c. Biaya yang terlalu tinggi
 - 2) *Profits*
 - a. Market baru bisa di jangkau
 - b. Arus pemasaran yang bisa berkembang
- d. *Control (and Security)*
 - 1) Terlalu sedikit keamanan atau pengawasan
 - a. Penginputan data yang tidak cukup diubah
 - b. Tindakan kriminalitas yang merusak data
 - c. Etika yang dilanggar pada data atau informasi
 - d. Peraturan data pribadi yang telah dilanggar
 - e. *Error* proses yang akan terjadi
 - 2) Terlalu ketatnya keamanan
 - a. Birokrasi ketat yang akan menghambat sistem
 - b. Pengawasan yang berlebihan membuat ketidaknyamanan pada pelanggan ataupun karyawan
 - c. Pengawasan secara khusus yang menyebabkan penundaan pada proses
- e. *Efficiency*
 - 1) Pengguna, mesin, atau computer

- a. Data yang secara berlebihan diinput atau di-copy
- b. Informasi yang dihasilkan secara berlebihan
- 2) *People, machines, or computers waste materials and suppliers*
 - a. Usaha yang dibutuhkan untuk tugas yang berlebihan
 - b. Bahan baku yang dibutuhkan untuk tugas yang berlebihan
- f. *Service*
 - 1) Sistem menghasilkan hasil yang tidak akurat
 - 2) Sistem tidak mudah untuk dipelajari dan digunakan
 - 3) Sistem terlalu membingungkan untuk digunakan
 - 4) Sistem tidak fleksibel untuk situasi yang baru
 - 5) Sistem tidak terkordinasi dengan sistem yang lain

B. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

3. METODE KAJIAN AKADEMIS

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode campuran untuk memberikan kekuatan yang akan memperbaiki kelemahan dari penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penelitian kuantitatif untuk menganalisis dimensi PIECES pada platform KLC. Sedangkan penelitian kualitatif untuk memperdalam analisis terkait pengembangan KLC.

Penelitian kuantitatif dan kualitatif dapat dipadukan untuk men-triangulasi temuan-temuan yang saling mendukung, selain itu juga untuk menjawab beragam pertanyaan penelitian dengan pendekatan yang berbeda (Creswell, 2018).

B. Jenis dan Sumber Data

Ciri paling penting dari metode campuran adalah adanya dua jenis data yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Data penelitian berasal dari data primer menggunakan kuesioner kepada pengguna KLC yang berasal dari

peserta pelatihan di BDK Yogyakarta tahun 2019. Selain itu juga menggunakan *in depth interview* kepada pengembang KLC di Sekban.

C. Teknik Pengumpulan Data

Data kuantitatif dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada peserta pelatihan. Kuesioner terdiri dari enam variabel kuantitatif yang diteliti diambil dari PIECES framework. Kuesioner terdiri dari butir-butir pertanyaan yang disusun berdasarkan konsep teoritis. Kuesioner untuk mengukur tingkat kepentingan dan harapan pengguna KLC. Kuesioner menggunakan skala likert dengan lima pilihan jawaban sebagai berikut:

Untuk pengukuran kepentingan/harapan :

- 1 = Sangat Tidak Penting (STP)
- 2 = Tidak Penting (TP)
- 3 = Cukup penting (CP)
- 4 = Penting (P)
- 5 = Sangat Penting (SP)

Untuk penilaian kinerja/kenyataan :

- 1 = Sangat Tidak Baik (STB)
- 2 = Tidak Baik (TB)
- 3 = Cukup Baik (CB)
- 4 = Baik (B)
- 5 = Sangat Baik (SB)

Data kualitatif didapatkan melalui wawancara terstruktur dan mendalam kepada sebagian responden yang mewakili strand kuantitatif untuk mengetahui secara mendalam apa yang mereka alami dan rasakan terkait penggunaan KLC. Wawancara juga dilakukan kepada narasumber yang terkait dengan tema penelitian.

Wawancara dilakukan kepada:

1. Pengguna KLC yaitu peserta pelatihan *e-learning*
2. Pengembang KLC dalam hal ini Bagian TIK BPPK

Data penyelenggaraan pelatihan menggunakan KLC yang diselenggarakan BDK Yogyakarta tahun 2019 pada tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1. Data Pelatihan Menggunakan KLC tahun 2019 di BDK Yogyakarta

No	Nama Pelatihan	Pusdiklat terkait	Jumlah Peserta
1	Pelatihan Bendahara Pengeluaran APBN Angkatan I	AP	30
2	Pelatihan Latsar Golongan II (elearning)	PSDM	Periode I: 119 II: 120 III: 120 IV: 110 V: 91
3	Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Anti Korupsi Jenjang Pratama	PSDM	Angkatan: V: 33 VII: 32

			XV: 30 XXI: 28 XXVII: 31
4	Pelatihan Desain Grafis dan Multimedia	KU	Angkatan I: 29 II: 30 III: 30
5	E-Learning Jenis dan Format Naskah Dinas	KU	Angkatan I: 30 II: 30 III: 29
6	Pelatihan Teknis Pembekalan Pejabat Pengawas Angkatan I, II	Pajak	Angkatan I: 30 II: 31
7	Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Angkatan I	AP	29
8	Pelatihan Pejabat Pembuat Komitmen Angkatan I	AP	28
	Jumlah		1040

Sumber : BDK Yogyakarta

Populasi jumlah peserta yang mengikuti pelatihan dengan menggunakan KLC menu course di BDK Yogyakarta adalah 1040 orang. Pelatihan di BDK Yogyakarta merupakan pelaksanaan program pelatihan dari empat Pusdiklat, yaitu Pusdiklat AP, KU, PSDM dan Pajak. Pusdiklat lain yaitu KNPK dan Bea Cukai pelaksanaan pelatihannya melalui murni klasikal pada umumnya dan tidak menggunakan KLC sehingga tidak dimasukkan dalam perhitungan populasi.

Untuk keperluan penelitian kajian akademis ini, penulis menggunakan sampel yaitu bagian dari populasi yang ingin diteliti atau bagian dari populasi yang dipilih dengan prosedur tertentu untuk diukur karakteristiknya dan dianggap mewakili populasinya, dipandang sebagai suatu pendugaan terhadap populasi, namun bukan populasi itu sendiri.

Besaran sampel yang digunakan berdasarkan rumus Krejcie Morgan dengan populasi 1040 adalah 285. Angka ini merupakan batas atas dari batas 1000 dan 1100. Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling* yaitu cara pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama untuk diambil kepada setiap elemen populasi dengan metode *stratified random sampling* yaitu metode pengambilan sampel dengan cara membagi populasi ke dalam kelompok-kelompok yang homogen (disebut strata), dan dari tiap stratum tersebut diambil sampel secara acak. Strata yang diambil adalah Pusdiklat. Maka dengan menggunakan jumlah sampel 285, jumlah minimal untuk setiap responden pusdiklat adalah sebagai berikut.

Tabel 2. Perhitungan Sampel

Pusdiklat	Jumlah Responden	Proporsi	Jumlah Sampel	Pembulatan
KU	178	17.12%	48.77885	49
AP	87	8.37%	23.84135	24

PSDM	714	68.65%	195.6635	195
Pajak	61	5.87%	16.71635	17
Jumlah	1040	1	285	285

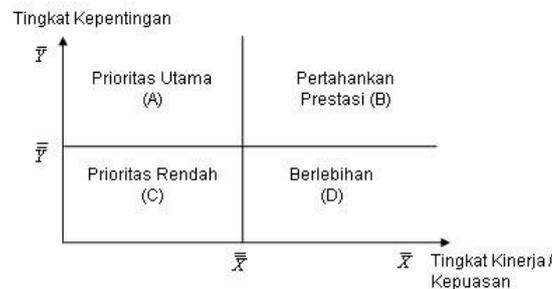
Sumber : Data diolah

Selain melalui strata pusdiklat, proporsi juga berdasarkan pelatihan yang ada di pusdiklat tersebut. Kuesioner kemudian diberikan kepada responden melalui email dan WA masing-masing, sehingga didapatkan 362 responden dan memenuhi batas minimal proporsi strata. Terdapat dua data dari responden yang dibuang karena tidak relevan dan tidak benar. Data tersebut adalah responden mengisi pelatihan yang diikuti Latsar, namun jabatannya adalah eselon IV, dan data dengan jawaban kuesioner yang semuanya nilainya satu.

D. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif menggunakan statistik deskriptif dan analisis IPA (*Importance Performance Analysis*). Melalui IPA dapat diketahui pada bagian mana KLC yang memerlukan perhatian lebih. Untuk mencerminkan hasil dan pembahasan yang dinyatakan dalam angka serta mendukung analisis tersebut digunakan *software* excell dan SPSS untuk memudahkan perhitungan. Analisis kualitatif didasarkan pada studi literatur melalui artikel, buku-buku dan hasil-hasil penelitian yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti.

Metode *Importance Performance Analysis* pertama kali diperkenalkan oleh Martilla dan James pada tahun 1977 dengan tujuan untuk mengukur hubungan antara persepsi konsumen dan prioritas peningkatan kualitas produk/ jasa, dikenal juga dengan nama *quadrant analysis* (Ong, 2014). IPA digunakan untuk memetakan hubungan antara kepentingan dan kinerja masing-masing atribut yang ditawarkan dan kesenjangan antara kinerja dan harapan dari atribut tersebut. Matriks IPA terdiri dari sumbu x mewakili kepuasan dan sumbu y mewakili kepentingan. Maka akan didapat empat kuadran sebagai berikut.



Gambar 3. Matriks Importance Performance Analysis

Sumber: Ong, 2014

Adapun interpretasi dari kuadran tersebut adalah sebagai berikut:

A. Prioritas Utama (*Concentrate Here*). Pada kuadran ini terdapat faktor-faktor yang dianggap penting dan atau diharapkan konsumen akan tetapi kinerja perusahaan dinilai belum memuaskan sehingga pihak perusahaan

perlu berkonsentrasi untuk mengalokasikan sumber dayanya guna meningkatkan performa yang masuk pada kuadran ini.

B. Pertahankan Prestasi (*Keep Up The Good Work*). Pada kuadran ini terdapat factor-faktor yang dianggap penting dan diharapkan sebagai faktor penunjang kepuasan konsumen sehingga perusahaan wajib untuk mempertahankan prestasi kinerja tersebut.

C. Prioritas Rendah (*Low Priority*). Pada kuadran ini terdapat faktor-faktor yang dianggap mempunyai tingkat persepsi atau kinerja aktual yang rendah dan tidak terlalu penting dan atau tidak terlalu diharapkan oleh konsumen sehingga perusahaan tidak perlu memprioritaskan atau memberikan perhatian lebih pada faktor-faktor tersebut.

D. Berlebihan (*Possibly Overkill*). Pada kuadran ini terdapat factor-faktor yang dianggap tidak terlalu penting dan tidak terlalu diharapkan oleh pelanggan sehingga perusahaan lebih baik mengalokasikan sumber daya yang terkait pada faktor tersebut kepada faktor lain yang lebih memiliki tingkat prioritas lebih tinggi.

Setelah dilakukan analisis IPA terhadap data kuantitatif, berikutnya dilakukan analisis kualitatif untuk memperdalam pembahasan mengenai penelitian tingkat kepentingan dan kepuasan pengguna KLC. Analisis menggunakan pendekatan deskriptif eksploratif untuk mendapatkan temuan yang mendalam atas tema KLC.

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN OBYEK PENELITIAN

Salah satu unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan adalah Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Berdasarkan Perpres No. 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan dan PMK nomor 234/PMK.01/2015 tanggal 21 Desember 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja kementerian Keuangan, BPPK memiliki tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Visi BPPK adalah menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan terkemuka yang menghasilkan pengelola keuangan negara berkelas dunia.

Balai Diklat Keuangan Yogyakarta, sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66/PMK.01/2009 tanggal 1 April 2009 sebagaimana diubah dengan PMK 177/ PMK.01/2012 tanggal 6 November 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, merupakan unit pelaksana teknis Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan yang mempunyai tugas untuk melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penataran keuangan negara.

Visi BDK Yogyakarta adalah menjadi pengelola diklat terunggul dan dipercaya masyarakat dalam menghasilkan manusia yang profesional di bidang keuangan negara di daerah.

Adapun misi BDK Yogyakarta adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia di bidang keuangan negara di daerah melalui pendidikan dan pelatihan;

2. Senantiasa memperbarui diri melalui proses organisasi belajar (*learning organization*) sesuai dengan dinamika lingkungan internal dan eksternal;
3. Berpartisipasi dalam mengembangkan masyarakat yang sadar keuangan negara.

Sebagai UPT, BDK Yogyakarta melaksanakan pendidikan dan pelatihan teknis dari semua Pusdiklat yang ada di BPPK. Dengan demikian, BDK Yogyakarta tidak memiliki kewenangan yang luas sebagaimana kewenangan yang ada di Pusdiklat. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Balai Diklat Keuangan Yogyakarta mempunyai fungsi:

- a. penyusunan program penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan keuangan negara;
- b. pelaksanaan pendidikan dan pelatihan keuangan negara;
- c. evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan keuangan negara;
- d. pemantauan pengendalian intern, pengelolaan risiko, pengelolaan kinerja, dan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin di lingkungan Balai Diklat;
- e. pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan, dan pemberian rekomendasi perbaikan proses bisnis di lingkungan Balai Diklat;
- f. pengembangan SDM Balai Diklat;
- g. pengelolaan implementasi Teknologi Informasi dan Komunikasi; dan
- h. pelaksanaan administrasi Balai Diklat.

Wilayah kerja BDK Yogyakarta meliputi:

- a. Jawa Tengah
- b. Daerah Istimewa Yogyakarta

Balai Diklat Keuangan Yogyakarta menjadi salah satu penyelenggara diklat di lingkungan BPPK. Untuk menunjang kebutuhan organisasi dan kebutuhan unit di Eselon I lainnya, BDK Yogyakarta menyelenggarakan diklat sesuai dengan kebutuhan dan bidang para *stakeholder* dengan harapan terwujudnya sumber daya yang berkompeten di bidang keuangan negara. Konten diklat yang diselenggarakan oleh BDK Yogyakarta meliputi bidang perpajakan, bea dan cukai, anggaran dan perbendaharaan, perimbangan keuangan, kekayaan negara, pengembangan SDM dan lain-lain terkait keuangan negara.

Berdasarkan inisiatif strategis BPPK, pelatihan yang ada di BPPK akan diselenggarakan secara *e-learning* maupun *blended learning*. Hal ini untuk menyesuaikan dengan perkembangan teknologi komunikasi dan informasi. Pelatihan secara *e-learning* maupun *blended learning* menggunakan platform Kementerian Keuangan Learning Center (KLC). Berdasarkan Peraturan Kepala BPPK Nomor Per- 2 /PP/2019 Tentang Pedoman *E-Learning* Di Lingkungan Kementerian Keuangan, *e-learning* adalah pengembangan kompetensi yang dilaksanakan dalam bentuk pembelajaran dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan pembelajaran, peningkatan kinerja, dan edukasi publik.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis tingkat kepentingan dan kepuasan pengguna Kemenkeu Learning Center pada menu *course*. Ruang lingkup penelitian berada pada pelatihan yang dilaksanakan melalui *e-learning* atau *blended learning* di BDK Yogyakarta.

B. UJI INSTRUMEN PENELITIAN

Pada tahap awal penyusunan, kuesioner dikonsultasikan dengan pembimbing substansi dan pembimbing metodologi. Kemudian dilakukan Forum Grup Discussion dengan 11 orang untuk mendapatkan masukan atas substansi dan tata bahasa. Hasil FGD merevisi draft kuesioner yang sudah dibuat. Setelah dikonsultasikan kembali dengan pembimbing substansi, kuesioner penelitian siap untuk dilakukan pengujian. Sebelum instrumen diujikan ke objek penelitian, peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen terlebih dahulu. Pada tahap awal kuesioner dibagikan kepada 49 responden awal. Sebelum instrumen diberikan kepada objek penelitian, peneliti melakukan uji validitas instrumen dan reliabilitas terlebih dahulu.

1. Uji Validitas Instrumen

Instrumen yang akan digunakan dalam penelitian harus dapat mengukur atau mengungkapkan data dari variabel yang diteliti. Hal ini dapat diketahui dengan uji validitas untuk mengetahui valid atau tidaknya sebuah instrumen. Uji validitas ini dilakukan untuk mengukur suatu instrumen apakah sudah layak digunakan dalam pengumpulan data. Sebelum kuesioner digunakan sebagai instrumen penelitian, kuesioner dibagikan terlebih dahulu kepada responden awal yaitu 49 responden peserta pelatihan Latsar yang menggunakan KLC. .

Untuk menguji validitas alat ukur, maka terlebih dahulu dihitung harga korelasi dengan rumus product moment. Setelah dilakukan uji korelasi dengan menggunakan SPSS 25, didapatkan hasil nilai *Pearson Correlation* dari setiap variabel PIECES (6 variabel) untuk harapan/ kepentingan dan persepsi/ kepuasan. Sehingga terdapat 12 nilai uji.

Berdasarkan uji validitas, didapatkan hasil nilai *Pearson Correlation* dari setiap variabel PIECES (6 variabel) untuk harapan/ kepentingan dan persepsi/ kenyataan. Semua butir pertanyaan tingkat kepentingan dan kepuasan untuk 6 variabel PIECES memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga valid (ditandai dengan adanya tanda bintang dan signifikan pada taraf 0,05). (Hasil uji validitas di Lampiran 1)

5. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas instrumen bertujuan untuk mengukur tingkat keajegan (konsistensi) suatu tes, yakni sejauh mana suatu tes dapat dipercaya untuk menghasilkan skor yang ajeg, relatif tidak berubah walaupun diteskan pada situasi yang berbeda-beda. Reliabilitas suatu test merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliabel. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, realibitas menunjukkan

konsistensi suatu alat pengukur di dalam pengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan rumus $E t q p d c e j . \phi u " C n r j c$

Peneliti membuat uji reliabilitas dari setiap variabel PIECES (6 variabel) untuk harapan/ kepentingan dan persepsi/ kenyataan. Sehingga terdapat 12 nilai uji untuk reliabilitas harapan dan reliabilitas kenyataan. Dari uji validitas dan reliabilitas, didapatkan hasil bahwa 46 butir pertanyaan dalam kuesioner pengukuran tingkat kepuasan dan kepentingan, memiliki nilai $e t q p d \alpha p h q r a t a$ rata-rata diatas 0,8. Angka tersebut menunjukkan bahwa instrumen untuk mengukur variabel sudah valid dan reliabel sehingga dapat dipakai sebagai instrumen penelitian.

C. Karakteristik Responden.

Data responden yang masuk menunjukkan data demografis sebagai berikut. (tabel 4)

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persen
Jenis kelamin	Laki-laki	194	53.6
	Perempuan	168	46.4
Usia	s.d. 25 tahun	218	60.2
	26-40 tahun	55	15,2
	41-55 tahun	80	22.1
	Diatas 55 tahun	9	2.5
Pendidikan	SLTA	6	6.0
	Diploma	238	65.7
	Sarjana	68	18.8
	Pascasarjana	50	13.8
Jabatan	Pelaksana	274	75,7
	Eselon IV	84	23,2
	Eselon III	1	3
	Fungsional	3	8
Pengalaman menggunakan KLC	0 – 6 bulan	6	1.7
	>6 bulan – 1 tahun	104	28,7
	>1 tahun	252	69.6
Lama menggunakan komputer dalam pekerjaan sehari	>1 jam sehari	1	3
	1 – 5 jam	58	16
	6 – 10	257	71
	>10 jam	46	12,7

D. Tingkat Kepuasan dan Kepentingan Pengguna

Persepsi pengguna KLC menunjukkan tingkat kepuasan pengguna KLC, sedangkan harapan menunjukkan tingkat kepentingan menurut pengguna KLC. Tingkat kepuasan dan tingkat kepuasan rata-rata pengguna KLC, dianalisis dari penilaian responden berdasarkan skala likert, dengan persamaan berikut:

Dimana:

- RK = rata-rata kepuasan/kepentingan
JSK = jumlah skor seluruh responden
JK = jumlah responden

Nilai persepsi/kenyataan dan kepentingan/harapan, masing-masing dibagi kedalam 4 predikat yaitu, sangat puas, puas, tidak puas, sangat tidak puas (untuk persepsi/kenyataan), atau sangat penting, penting, tidak penting dan sangat tidak penting (untuk kepentingan/harapan). Kategori predikat menggunakan interval berdasarkan rumus berikut:

Berdasarkan interval tersebut, maka kategori predikat adalah sebagai berikut (persepsi/ kepentingan):

- 1 – 2,0 : sangat tidak puas/sangat tidak penting)
2,1 – 3,0 : tidak puas/tidak penting
3,1 – 4,0 : puas/penting
4,1 – 5,0 : sangat puas/sangat penting

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh nilai rata-rata variable PIECES sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai tingkat persepsi/kenyataan dan tingkat kepentingan/harapan pengguna KLC

Domain atribut	Kode atribut	Tingkat Persepsi/kenyataan		Tingkat kepentingan/harapan	
		Rata-rata	Predikat	Rata-rata	Predikat
Performance	P1 – P10	4,22	Sangat puas	4,67	Sangat Penting
Information	I1 – I8	4,49	Sangat puas	4,70	Sangat Penting
Economics	E1 – E3	4,57	Sangat puas	4,66	Sangat Penting
Control	C1 – C6	4,52	Sangat puas	4,68	Sangat Penting
Efficiency	Ef1 – Ef6	4,44	Sangat puas	4,65	Sangat Penting
Service	S1 – S13	4,47	Sangat puas	4,70	Sangat Penting

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 5, diperoleh rata-rata tingkat kepuasan dan kepentingan berdasarkan domain yang terdapat pada PIECES *framework* adalah sebagai berikut:

1) Tingkat Kepuasan

Berdasarkan hasil perhitungan jumlah rata-rata tingkat kepuasan dengan menggunakan PIECES *framework*, maka didapatkan hasil bahwa pengguna KLC sudah merasa SANGAT PUAS dalam penggunaan KLC. Diantara enam domain PIECES, semua poin mendapatkan nilai diatas 4,1. Poin tertinggi terdapat pada poin *economic* dengan nilai 4,57.

2) Tingkat Kepentingan

Berdasarkan hasil perhitungan jumlah rata-rata tingkat kepentingan dengan menggunakan PIECES *framework*, maka didapatkan hasil bahwa penerapan KLC berdasarkan PIECES *framework* dianggap sangat

penting untuk memudahkan pengguna KLC dalam melaksanakan pekerjaannya. Semua poin mendapatkan nilai diatas 4,2 kategori sangat penting. Poin tertinggi berada pada variabel *information* dan *service* yaitu 4,70.

Berdasarkan hasil pengukuran tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan atribut PIECES responden pengguna KLC, maka dihasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian antara tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan penggunaan dan penerapan KLC. Rumus yang digunakan untuk menghitung tingkat kesesuaian adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

Tki = Tingkat kesesuaian responden.

Xi = Skor rata-rata tingkat kepuasan.

Yi = Skor rata-rata tingkat kepentingan.

Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor tingkat kepuasan dengan tingkat kepentingan. Dalam analisis ini terdapat dua variabel yang diwakilkan dengan huruf X dan huruf Y, dimana huruf X merupakan tingkat kepuasan sedangkan huruf Y adalah tingkat kepentingan. Tingkat kesesuaian antara tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan secara rinci untuk setiap pernyataan pada variabel PIECES ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 5. Tingkat Kesesuaian antara tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan atribut PIECES

Item	Mean Kenyataan	Mean Harapan	Gap p -e	Tki%
P1	4.436464088	4.748618785	-0.31215	93.42641
P2	4.229281768	4.571823204	-0.34254	92.50755
P3	4.077348066	4.621546961	-0.5442	88.22475
P4	4.237569061	4.671270718	-0.4337	90.71555
P5	4.232044199	4.671270718	-0.43923	90.59728
P6	4.397790055	4.70441989	-0.30663	93.48209
P7	4.132596685	4.696132597	-0.56354	88
P8	4.08839779	4.696132597	-0.60773	87.05882
P9	4.17679558	4.627071823	-0.45028	90.26866
P10	4.179558011	4.649171271	-0.46961	89.89899
I1	4.466850829	4.723756906	-0.25691	94.5614
I2	4.53038674	4.726519337	-0.19613	95.85038
I3	4.483425414	4.687845304	-0.20442	95.63936
I4	4.582872928	4.679558011	-0.09669	97.93388
I5	4.444751381	4.715469613	-0.27072	94.25893
I6	4.508287293	4.712707182	-0.20442	95.66237
I7	4.475138122	4.654696133	-0.17956	96.14243
I8	4.477900552	4.687845304	-0.20994	95.52151

E1	4.61878453	4.651933702	-0.03315	99.28741
E2	4.574585635	4.651933702	-0.07735	98.33729
E3	4.522099448	4.671270718	-0.14917	96.80662
C1	4.5	4.70718232	-0.20718	95.59859
C2	4.513812155	4.665745856	-0.15193	96.74364
C3	4.544198895	4.682320442	-0.13812	97.05015
C4	4.497237569	4.649171271	-0.15193	96.73203
C5	4.538674033	4.665745856	-0.12707	97.27649
C6	4.544198895	4.690607735	-0.14641	96.87868
Ef1	4.502762431	4.679558011	-0.1768	96.22196
Ef2	4.444751381	4.640883978	-0.19613	95.77381
Ef3	4.375690608	4.649171271	-0.27348	94.11765
Ef4	4.414364641	4.640883978	-0.22652	95.11905
Ef5	4.439226519	4.621546961	-0.18232	96.05499
Ef6	4.477900552	4.654696133	-0.1768	96.20178
S1	4.511049724	4.662983425	-0.15193	96.74171
S2	4.483425414	4.698895028	-0.21547	95.41446
S3	4.519337017	4.685082873	-0.16575	96.46226
S4	4.491712707	4.732044199	-0.24033	94.92119
S5	4.455801105	4.712707182	-0.25691	94.54865
S6	4.508287293	4.729281768	-0.22099	95.3271
S7	4.483425414	4.718232044	-0.23481	95.02342
S8	4.414364641	4.701657459	-0.28729	93.88954
S9	4.546961326	4.70441989	-0.15746	96.65297
S10	4.375690608	4.685082873	-0.30939	93.39623
S11	4.436464088	4.690607735	-0.25414	94.58186
S12	4.392265193	4.662983425	-0.27072	94.19431
S13	4.502762431	4.696132597	-0.19337	95.88235
Jumlah	203.7872928	215.2486188	-11.4613	4354.987
C Line	4.43015854	4.6793178	-0.24916	94.67362

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 6, dapat diketahui bahwa semua atribut memiliki nilai gap yang negatif. Kinerja seluruh atribut belum memenuhi harapan dari stakeholder. Responden menilai bahwa persepsi kinerja ada dibawah harapan mereka dengan nilai gap yang bervariasi. Gap yang paling rendah yaitu -0.03315 pada atribut E1 yaitu “Biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan menjadi lebih ringan dengan adanya KLC dibandingkan dengan menggunakan cara konvensional.” Responden menyatakan bahwa kinerja atribut E2 yang ditunjukkan oleh KLC relatif dapat memenuhi harapan mereka. Pada penggunaan KLC responden sangat puas dan hampir sama antara kepuasan dan harapan. Responden memang tidak mengeluarkan biaya untuk mengikuti pelatihan. Gap yang paling tinggi berada pada butir pertanyaan P8 dengan nilai gap yaitu -0.60773. Responden menyatakan bahwa KLC belum memenuhi harapan mereka terkait kinerja atribut “KLC tetap stabil saat digunakan”. Data kualitatif menunjukkan bahwa responden

merasa kecewa dengan kinerja KLC karena tidak stabil saat digunakan. Ketika sedang digunakan untuk mengakses pelatihan tertentu, tiba-tiba KLC *stuck* dan harus kembali ke awal lagi.

Jika dilihat pada setiap variabelnya secara umum, berikut gap antara kepuasan dan kepentingan setiap variabel PIECES.

Tabel 6. Gap Tingkat Kepuasan dan Tingkat Kepentingan

Variabel	Mean Kepentingan	Mean Kepuasan	Gap	Tki (%)
<i>Performance</i>	4,22	4,67	-0,45	90,42
<i>Information</i>	4,50	4,7	-0,2	95,7
<i>Economics</i>	4,57	4,66	-0,09	98,14
<i>Control</i>	4,52	4,68	-0,15	96,71
<i>Efficiency</i>	4,44	4,65	-0,21	95,58
<i>Service</i>	4,47	4,7	-0,23	95,16

Sumber : data diolah

Dari tabel nilai rata-rata tingkat kepuasan dan kepentingan di atas (tabel 6), diperoleh tingkat kesesuaian enam domain kerangka PIECES antara tingkat kepuasan pengguna dengan tingkat kepentingan penerapan KLC, yaitu sbb:

- a. tingkat kesesuaian domain *performance* sebesar 90,42% yang berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih kecil dibandingkan kepentingan
- b. tingkat kesesuaian domain *information* sebesar 95,70% yang berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih kecil dibandingkan kepentingan
- c. tingkat kesesuaian domain *economics* sebesar 98,14% yang berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih kecil dibandingkan kepentingan
- d. tingkat kesesuaian domain *control* sebesar 96,71% yang berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih kecil dibandingkan kepentingan
- e. tingkat kesesuaian domain *efficiency* sebesar 95,58%, yang berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih kecil dibandingkan kepentingan.
- f. Sedangkan tingkat kesesuaian domain *service* sebesar 95,16%, yang berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih kecil dibandingkan kepentingan

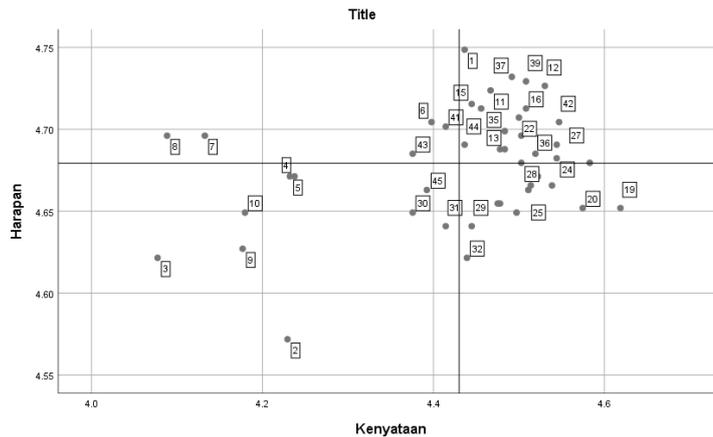
Secara rata-rata pengguna menganggap bahwa harapan mereka terhadap KLC masih belum terpenuhi. Nilai rata-rata sebesar 95,28% berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih kecil dibandingkan kepentingan.

E. Analisis IPA Tingkat Kepuasan dan Kepentingan Pengguna

Dari data tabel 6 maka perlu analisis lebih lanjut untuk menentukan skala prioritas dalam usaha perbaikan dari setiap atribut yang ada, adapun cara untuk menentukan skala prioritas pembenahan yang ada adalah dengan menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA). Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Metode IPA mengukur tingkat

kepuasan dan harapan pengguna KLC dan dipetakan pada kuadran-kuadran *importance performance matrix*, menggunakan diagram kartesius.

Diagram kartesius merupakan suatu bangun yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik rata-rata skor tingkat kepuasan/persepsi/ kenyataan dan rata-rata tingkat kepentingan/harapan. Sumbu mendatar (X) diisi oleh skor tingkat kepuasan, sedangkan sumbu tegak (Y) diisi oleh skor tingkat kepentingan. Berdasarkan data rata-rata X (Kepuasan) dan Y (Kepentingan), keseluruhan atribut PIECES dapat dipetakan pada gambar 15 sebagai berikut.



Gambar 4. Kriteria Diagram Kartesius

Sumber: data diolah

Rekapitulasi dari diagram kartesius tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 7. Rekapitulasi diagram kartesius

No	Kuadran	Jumlah Butir Pernyataan
1	A	5
2	B	20
3	C	9
4	D	12

Sumber: data diolah

Interpretasi dari diagram kartesius pada gambar 4 dapat dijelaskan sebagai berikut:

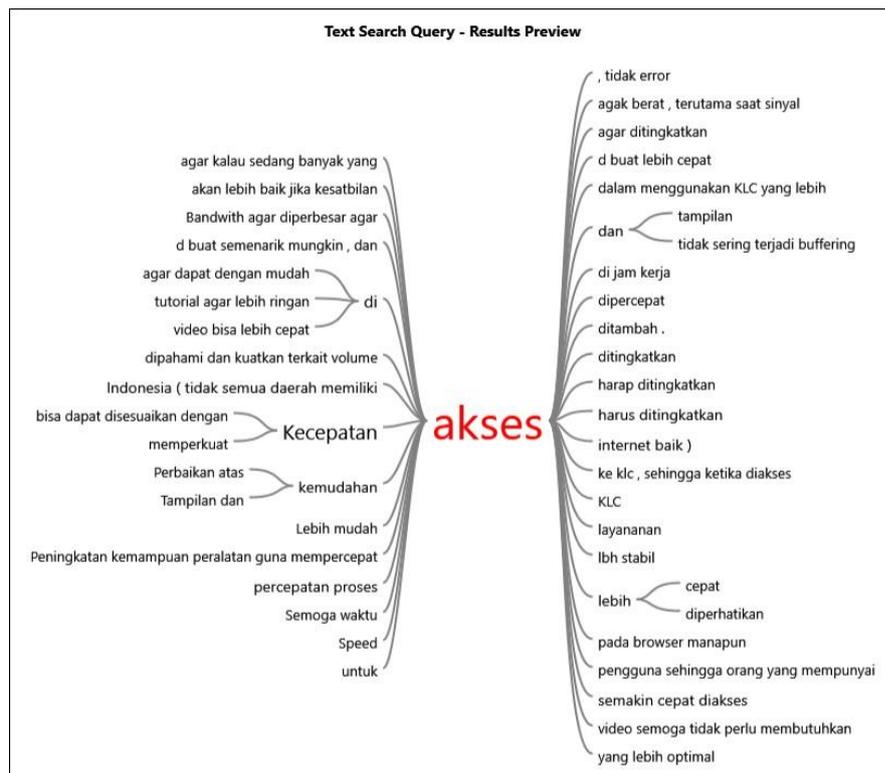
- a. Kuadran A Kuadran ini menunjukkan faktor yang memengaruhi kepuasan pengguna dan kepentingan pengguna KLC yang perlu diprioritaskan untuk ditingkatkan kinerjanya. Komponen yang berada pada kuadran ini adalah sebagai berikut.

Tabel 8. Rincian Butir Kuadran A

Butir	Uraian
	<i>Performance</i>
P6	Kemudahan saat apply course
P7	KLC andal dan cepat merespon / kecepatan akses
P8	KLC tetap stabil saat digunakan
	<i>Service</i>
S8	Terdapat layanan <i>help desk</i> jika menjumpai kendala
S10	Kecepatan <i>helpdesk</i> mengatasi keluhan

Sumber: data diolah

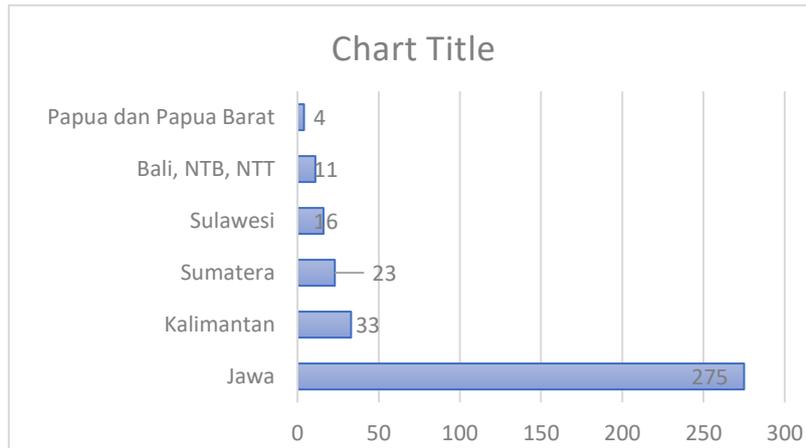
Terdapat lima pernyataan yang berada di kuadran A. Responden menganggap bahwa *performance* dan *service* sebuah aplikasi sangat menentukan tingkat kepuasan pengguna. Beberapa kondisi yang dihadapi responden yang menimbulkan ketidakpuasan misalnya saat *apply course*, pengguna KLC kesulitan untuk menemukan *course* yang dicari. Saat ujian ketika mengerjakan quiz sempat *error* dan data tidak tersimpan, jadi peserta harus mengerjakan ulang. Ada juga yang mengalami *error* cukup lama sehingga *restart* dari awal lagi. Sebagian responden mengatakan kestabilan jaringan sangat perlu diperbaiki. Hal ini sesuai dengan jawaban responden mengenai KLC. Sebagian besar menjawab dengan coding “akses”. Jika sedang banyak yang mengakses, maka responden merasa lambat untuk membuka KLC. Responden berharap akses KLC lebih stabil agar tidak sering terjadi *buffering*. Selain itu responden juga meminta agar *bandwidth* diperbesar. Keluhan yang sering muncul juga terkait dengan akses yang berat, terutama saat sinyal lemah. Peningkatan kemampuan peralatan juga menjadi perhatian responden untuk mendapatkan akses yang bagus. Gambaran pendapat responden mengenai akses dapat dilihat pada gambar x berikut.



Gambar 5. Text Search Query “akses”

Sumber: data diolah

Salah satu sebab lambatnya akses ke KLC adalah lokasi responden mengakses KLC. Berdasarkan lokasi tempat responden mengakses KLC, berikut frekuensi berdasarkan pulau besar di Indonesia dan jumlah respondennya. (gambar 6)



Gambar 6. Lokasi Responden Mengakses KLC
Sumber: data diolah

Sebagian besar responden mengakses KLC dari pulau Jawa (76%) selebihnya berasal dari lokasi diluar pulau Jawa, yaitu Kalimantan, Sumatera, Sulawesi, Bali, NTB, NTT dan terakhir Papua dan Papua Barat. Adanya kelambatan akses tidak hanya terjadi di luar pulau Jawa. Responden mengakui akses yang lambat juga terjadi di beberapa tempat di pulau Jawa.

Untuk dimensi *service*, responden masih melihat layanan *help desk* yang lambat ketika menjumpai ada kendala. Untuk kendala ini, diakui oleh bagian TIK BPPK bahwa dulu setiap minggu selalu mendapat komplain mengenai kendala sulitnya atau lambatnya akses. Namun sekarang sudah mulai berkurang, tidak banyak yang komplain.

b. Kuadran B Kuadran ini menunjukkan faktor yang memengaruhi kepuasan dan kepentingan pengguna KLC yang dikategorikan sudah baik dan harus dipertahankan.

Tabel 9. Rincian Butir Kuadran B

Butir	Uraian
	<i>Performance</i>
P1	KLC mudah diakses oleh pengguna
	<i>Information</i>
I1	Data yang disimpan oleh KLC sudah tersimpan sesuai dengan yang dimasukkan ke dalam sistem
I2	Saat saya login dengan dengan akun tertentu, yang muncul juga akun yang sesuai profil saya
I3	Informasi yang dihasilkan oleh KLC sudah sesuai dengan yang dibutuhkan.
I4	Terdapat pengamanan saat login dengan, sehingga hanya data yang benar yang bisa login Misal: login dengan NIP 18 digit, saat memasukkan NIP 19 digit, tidak bisa masuk
I5	Informasi yang disajikan KLC mudah untuk dipelajari dan dipahami.
I6	Informasi yang dihasilkan KLC dapat diandalkan/ dipercaya. Misal: saat mengikuti quiz, nilai yang keluar sesuai dengan hasil ujian
I8	Tampilan informasi KLC mudah diikuti
	<i>Control</i>

C1	Bentuk pengamanan yang terdapat pada KLC sudah dapat menjaga data atau informasi dari berbagai bentuk kecurangan atau kejahatan Misal: hanya yang memiliki ID kemenkeu yang bisa mengakses KLC
C3	Manajemen dalam memberikan otorisasi dan menentukan pengendalian akses terhadap penggunaan dan pengoperasian sistem sudah jelas Hanya yang memiliki akses yang bisa menggunakan KLC
C6	KLC dapat mengorganisasikan data dengan baik. Misal: ketika selesai quiz di <i>course</i> , data nilai yang keluar, bukan data yang lain
	Service
S2	Kemudahan alur belajar pada KLC
S3	Terdapat tutorial penggunaan KLC
S4	KLC <i>user friendly</i> bagi siapa saja
S5	Kemudahan dalam mencari informasi yang dibutuhkan di KLC
S6	Kemudahan fitur/ <i>short key</i> untuk diingat dan dipahami
S7	Video pembelajaran / <i>knowledge capture</i> di KLC mudah ditemukan
S9	Petunjuk pembelajaran di <i>course</i> mudah diikuti
S11	Terdapat FAQ pada KLC
S13	KLC dapat memberikan kepuasan anda sebagai pengguna yang membutuhkan informasi

Sumber: data diolah

Terdapat dua puluh atribut yang berada di kuadran B. Atribut yang terdapat di kuadran ini harus dipertahankan. Lebih banyak butir pernyataan yang berada di kuadran B. Hal ini menunjukkan bahwa *performance, information, control dan service* sudah sangat bagus diterima oleh peserta pelatihan. KLC, sudah sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan. Dimensi informasi dari KLC telah memiliki kriteria yang memadai untuk sebuah aplikasi pembelajaran.

Hal yang tergal dari wawancara kepada responden yaitu pada atribut *control* dan *service*. Peserta melihat faktor keamanan pengolahan data, pengendalian sistem, otorisasi dan pengorganisasian data sudah bagus. Demikian juga kemudahan dalam menggunakan KLC, alur belajar yang jelas, *user friendly*, petunjuk pembelajaran sudah diberikan saat awal masuk *course*, sehingga secara umum responden merasa puas. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kasubag Sistem Informasi Sekretariat BPPK bahwa standar *security* KLC sudah sesuai dengan standar Pusintek Kemenkeu dimana ada aturan khusus. Untuk memenuhi standar ini uji coba dilakukan dengan mesin yang bertindak seakan-akan sebagai manusia untuk masuk ke sistem. Misalnya mesin mencoba login ke KLC, apakah bisa atau tidak. Maka hanya yang memiliki akses untuk masuk KLC –misalnya dengan ID Kemenkeu, atau KTP—yang bisa masuk. Selain itu juga melalui ahli untuk mengetes keandalan *security* KLC. Jika sudah lulus uji coba ini, baru aplikasi bisa dipakai. Begitu juga jika ada update perubahan yang cukup besar, maka *test security* akan dilakukan lagi untuk melihat sisi keamanannya. Dari hasil kata yang sering muncul dan *text query search*, didapatkan output berikut (Gambar 7).



Gambar 7. Text Search Query “baik”
 Sumber: data diolah



Gambar 8. Text Search Query “menarik”
 Sumber: data diolah

Responden menganggap KLC sudah baik dan menarik. Jawaban ini dipakai untuk menggambarkan bahwa KLC memberi manfaat kepada mereka sebagai peserta pelatihan. Hal ini sesuai dengan Fleaca (2019) yang menyebut bahwa pembelajaran digital memiliki potensi besar untuk meningkatkan pendidikan. Selain itu sesuai dengan pernyataan Lopez (2010) bahwa digital Learning Classroom secara signifikan juga dapat meningkatkan performa untuk siswa

melalui ruang pembelajaran digital, siswa mampu meningkatkan keberhasilan akademik.

Tampilan yang menarik, dan interaktif. Terdapat *course* yang menarik video pembelajarannya, sehingga bagi generasi milenial sangat sesuai. Jawaban ini didukung oleh Bapak Ari Sandi Robert, Kasubag Sistem Informasi Sekretariat BPPK

c. Kuadran C Kuadran ini menunjukkan faktor yang memengaruhi kepuasan pengguna dan kepentingan penerapan SAKTI yang dikategorikan prioritas rendah. Hal ini menggambarkan bahwa butir-butir ini tidak terlalu penting.

Tabel 10. Rincian Butir Kuadran C

Butir	Uraian
	<i>Performance</i>
P2	KLC dapat dibuka di beberapa <i>window</i>
P3	Pada saat digunakan secara bersamaan di beberapa <i>window</i> , kinerja KLC tetap berjalan stabil
P4	Fitur search di KLC mudah saya gunakan Misalnya, cukup dari menu <i>search</i> , dengan mudah saya menemukan <i>course</i> yang saya cari
P5	Kecepatan akses pada fitur <i>login/ sign up</i>
P9	Waktu yang dibutuhkan KLC untuk merespon permintaan sudah tepat
P10	Tidak perlu waktu lama untuk bergerak dari satu fitur ke fitur lain di KLC
	<i>Efficiency</i>
Ef3	Manfaat/ hasil yang diperoleh sebanding dengan durasi waktu <i>course</i> KLC
Ef4	Waktu untuk menyelesaikan learning object (video/multimedia/document) di KLC sesuai dengan jumlah jam pelatihan di KAP
	<i>Service</i>
S12	Terdapat komunikasi intens dengan admin pelatihan saat <i>course</i> melalui KLC

Sumber: data diolah

Jumlah atribut yang berada di kuadran C adalah sembilan atribut dengan kategori prioritas rendah. Beberapa dimensi *performance*, *efficiency* dan *service* berada di kuadran C. tingkat kepuasan responden melebihi harapan mereka sehingga tidak menjadi prioritas untuk diperbaiki.

d. Kuadran D Kuadran ini menunjukkan faktor yang memengaruhi kepuasan pengguna dan kepentingan penerapan SAKTI yang dikategorikan berlebihan.

Tabel 11. Rincian Butir Kuadran D

Butir	Uraian
	<i>Information</i>
I7	Kategori informasi baik <i>course</i> maupun <i>knowledge capture</i> sudah sesuai dengan pembagian yang tepat. Misal: Pelatihan Bendahara Pengeluaran ada di kategori Perbendaharaan Negara

	<i>Economic</i>
E1	Biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan menjadi lebih ringan dengan adanya KLC dibandingkan dengan menggunakan cara konvensional.
E2	Saya tidak mengeluarkan biaya diluar paket kuota saat mengakses KLC
E3	Ada perubahan yang signifikan dalam hal perkembangan dan pertumbuhan dengan adanya KLC dari waktu ke waktu
	<i>Control</i>
C2	Terdapat pengontrolan terpusat terhadap penggunaan data. Misal : KLC terkontrol di Pusintek
C4	Untuk <i>course mandatory</i> , hanya yang memiliki <i>ST course</i> saja yang bisa mengakses KLC <i>course</i>
C5	Untuk <i>course open access</i> , siapapun bisa mengakses KLC
	<i>Efficiency</i>
Ef1	Penggunaan KLC berperan dalam hal peningkatan pelaksanaan pekerjaan organisasi
Ef2	Dalam mengoperasikan sistem pada kegiatan/aktivitas sehari-hari, sistem dapat menghasilkan <i>output</i> yang sesuai dengan waktu dan material yang minimal
Ef5	Durasi <i>course</i> di KLC sudah sesuai dengan durasi pelatihan di KAP
Ef6	Materi yang terdapat pada video KC sesuai dengan substansi yang dibutuhkan
	<i>Service</i>
S1	Pihak BPPK memberikan bantuan kepada pengguna dalam penggunaan KLC

Sumber: data diolah

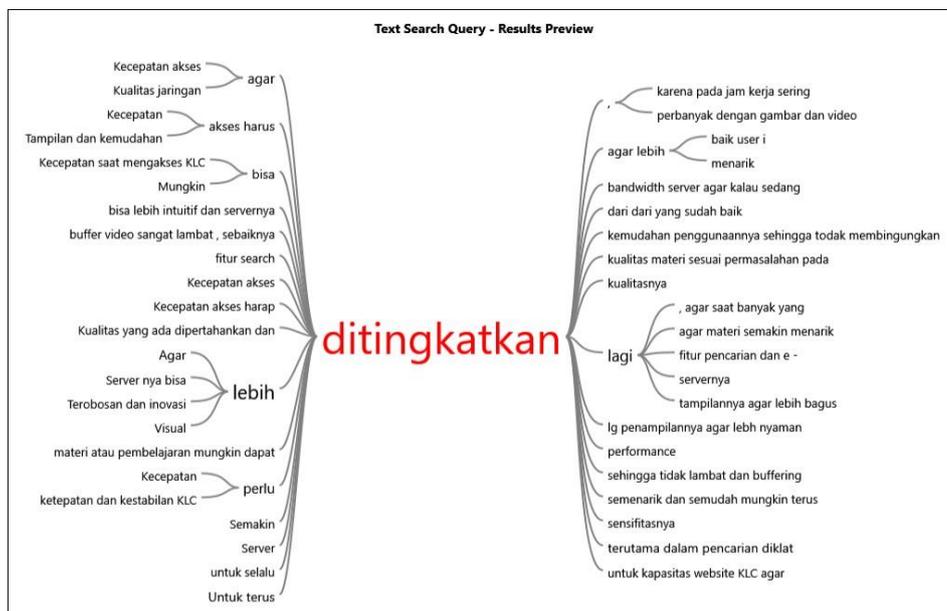
Terdapat dua belas atribut yang berada pada kuadran D. Atribut yang berada di kuadran ini menunjukkan kategori berlebihan. Responden menganggap bahwa butir-butir tersebut sudah sangat bagus, bahkan berlebihan karena harapan mereka sudah terpenuhi di KLC. Peserta merasa bahwa penggunaan KLC dapat meningkatkan kinerja organisasinya, materi yang ada sesuai dengan kebutuhan, dan sudah melihat adanya *quality improvement* perubahan terus menerus dari waktu ke waktu atas kinerja KLC.

F. Pengembangan KLC

Dengan menggunakan aplikasi NVivo untuk mengolah data kualitatif, didapatkan *word cloud* untuk kata yang paling sering muncul pada pertanyaan terbuka. Semakin besar ukuran hurufnya menunjukkan semakin banyak kata tersebut diungkapkan oleh responden (Gambar 9).

Sumber: data diolah

Untuk pengembangan KLC, responden menyarankan untuk meningkatkan kecepatan akses, kualitas jaringan, tampilan dan kemudahan, server, fitur *search*, kestabilan, *bandwidth*, kemudahan penggunaan, kualitas materi, penampilan. Responden menjawab mengenai akses terhadap KLC. Lokasi akses diluar pulau Jawa terjadi kendala. Secara umum responden juga menyarankan agar beberapa bagian ditingkatkan misalnya kecepatan, kestabilan, materi pembelajaran, server, inovasi, visual, kualitas kecepatan, fitur *search*, *buffer* video, server, kualitas jaringan, tampilan, *bandwidth*, penampilan, dan sensitifitas kapasitas, sebagaimana tergambar pada gambar 11.

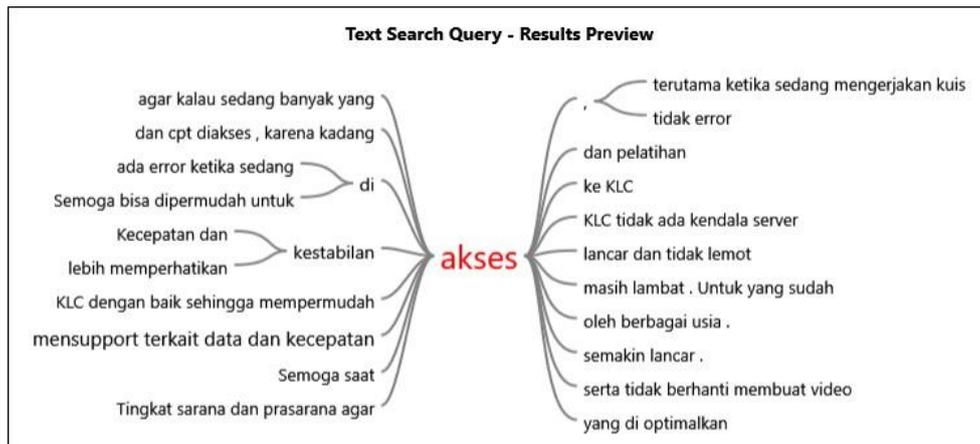


Gambar 11. *Text Search Query* “ditingkatkan”

Sumber: data diolah

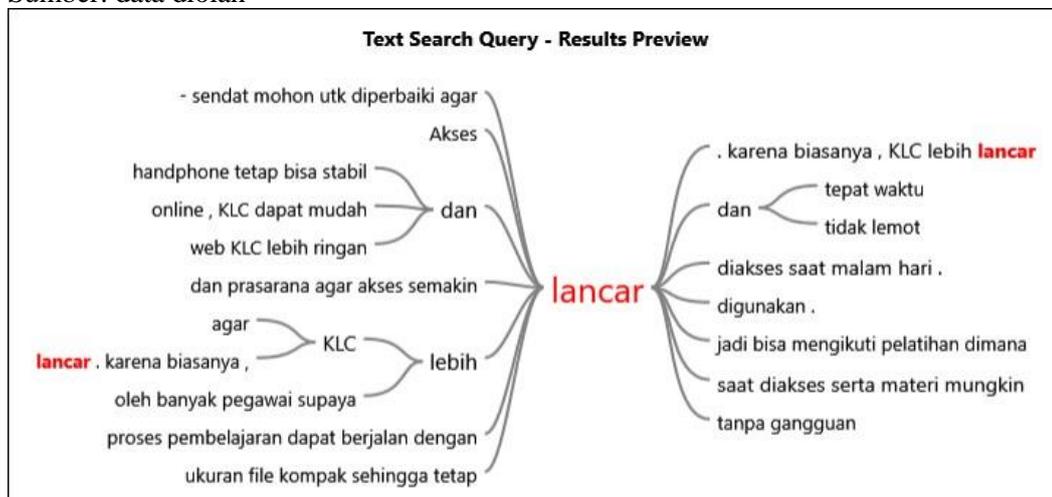
Hal ini sejalan dengan Duin (2020) bahwa dengan teknologi, lembaga akademik memiliki gudang data yang besar sebagai bagian dari upaya penelitian, pengajaran, dan keterlibatan mereka. Elfeky (2019) juga menyebut bahwa peserta didik dapat terlibat dalam pembelajaran di rumah melalui integrasi antara strategi kelas dan sistem manajemen pembelajaran. KLC sebagai bentuk LMS mencerminkan prinsip pedagogis sebagai ciri khas dalam instruksi tertulis, pembelajaran aktif, pengembangan sosial-kognitif, penyusunan komposisi berbasis proses, digital dan multiliterasi, dan pemberdayaan siswa (Duin, 2020).

Responden memiliki harapan terhadap KLC. berdasarkan jumlah kata yang sering muncul dan pencarian berhubungan dengan “akses” dan “lancar”. Responden mempersepsikan bahwa kelancaran menjadi faktor yang krusial sehingga hal itu yang menjadi harapan mereka.



Gambar 12. *Text Search Query* “akses”

Sumber: data diolah



Gambar 13. *Text Search Query* “lancar”

Sumber: data diolah

Harapan responden sebagai peserta pelatihan senada dengan apa yang disampaikan oleh Kasubag Sistem Informasi Sekretariat BPPK, Bapak Ari Sandi Robert. BPPK telah meluncurkan inovasi terbarunya dengan merilis KLC 2.0 yang merupakan *upgrade version* dari KLC generasi pertama. KLC 2.0 ini secara bertahap nantinya akan menggantikan KLC generasi pertama. KLC 2.0 dikembangkan secara mandiri oleh Bagian Teknologi Informasi dan Komunikasi BPPK sejak tahun 2019 lalu. Pengembangan KLC 2.0 ini didasarkan atas bertambahnya kebutuhan yang kurang bisa diakomodasi oleh KLC generasi pertama. KLC 2.0 juga memperkenalkan beberapa fitur tambahan yang sebelumnya belum diakomodir oleh KLC generasi pertama. Seperti penelitian sebelumnya, semua sistem LMS sepenuhnya bergantung pada infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang ada dan menggunakan teknologi komputer untuk menggunakan sistem tersebut. (Aldiab, 2019).

Pengembangan KLC 2.0 dilakukan pada awal tahun 2020. Teknologi yang digunakan untuk Gen 2 berbeda dengan sebelumnya. Jika sebelumnya muncul keluhan akses yang kurang lancar, *buffering*, “lemot”, penyebabnya beragam tergantung koneksi dan kecepatan *bandwidth* internet pengguna,

durasi dan besaran file video yang diunggah, banyaknya pengguna yang mengakses secara bersamaan, dan beberapa faktor lainnya.

KLC 2.0 menawarkan solusi dengan pengaplikasian *adaptive bitrate video* yaitu kemampuan untuk mendeteksi *bandwidth* secara *real time* dari *user*, sehingga dapat menyesuaikan ukuran video yang dikirim. Contoh pada saat kecepatan koneksi internet pengguna sedang kurang bagus, maka secara otomatis kualitas video akan diturunkan ke resolusi yang lebih rendah sehingga video tetap dapat diputar dengan lancar. KLC 2.0 ini lebih ringan, lebih cepat dan lebih optimal saat digunakan. KLC telah menerapkan *client side rendering*, yakni proses *render* tampilan aplikasi dilakukan di *browser client*, bukan oleh *server*, sehingga beban *server* tidak terlalu berat. Disamping itu juga terdapat proses *No full page rendering*, artinya ketika pengguna pindah halaman atau pindah fitur, maka tampilan aplikasi tidak semua *render* ulang, namun sebagian saja yang berubah datanya sehingga proses loading tidak memakan waktu yang lama. KLC 2.0 juga dibangun dengan menggunakan teknologi *microservices*. Teknologi ini memudahkan untuk membangun aplikasi yang *high performance, scalable, reliable* dan *secure*. Ditambah lagi dengan penambahan jumlah *media server* dan penggunaan *memory database* yang diharapkan membuat aplikasi ini dapat digunakan dengan lebih optimal (majalah Edukasi Keuangan, Edisi 57 tahun 2020).

Dengan adanya *server* bayangan di beberapa lokasi terutama di luar Jakarta nantinya seseorang yang mengakses KLC akan mengakses melalui *server* bayangan terdekat sehingga akan memperlancar akses.

Tampilan KLC 2.0 mengadopsi lima konsep modern e-learning, yakni (1) *It is interactive and has social elements*, (2) *It is available all over it*, (3) *It helps learners shoot up the corporate ladder*, (4) *It is informal and fun*, dan (5) *It is flexible and mobile*. Secara umum, tampilan KLC Generasi 2 didesain dengan konsep informal and menyenangkan.

Ruang lingkup penelitian ini adalah studi kasus pelatihan tahun 2019 yang menggunakan KLC generasi pertama. Pada tahun 2019 juga dilakukan pengembangan KLC melalui KLC Gen 2 yang sudah mulai digunakan tahun 2020. Selain persepsi dari responden penelitian, peneliti juga mengambil pendapat dari 328 komentar peserta Manajemen Pembelajaran *E-Learning* (MPE) yang menggunakan KLC Gen 2. Pelatihan tersebut dikhususkan untuk pegawai BPPK. Pengalihan *platform* dari Gen 1 ke Gen 2 dilakukan secara perlahan pada pelatihan *e-learning*.

Dari komentar-komentar yang ditulis di kolom komentar, frekuensi kata yang sering muncul adalah (tabel 12).

Tabel 12. Frekuensi Kata pada Komentar Pelatihan MPE

Kata	Frekuensi
Bagus	65
Materi	51
Baik	50
Keren	35
Menarik	33
KLC	27
Video	25

Mantap	25
Pembelajaran	21
Dipahami	14
Akses	14

Sumber: data diolah

Pembelajaran pada pelatihan MPE melalui *e-learning* diselenggarakan dengan KLC 2.0. Pada Gen 2 ini, komentar peserta menyatakan bahwa KLC Gen 2 jauh lebih lancar aksesnya, lebih menarik dan bagus. Penjelasan dari Bagian TIK BPPK bahwa *bandwidth* pada pusintek telah dan akan diletakkan pada titik-titik kritis di lokasi seluruh Indonesia. Selama ini titik-titik tersebut terpusat di pulau Jawa, sehingga peserta pelatihan ketika mengakses KLC terasa lambat dan tampilan yang belum optimal. Melalui pemasangan peralatan ini diharapkan peserta pelatihan yang berada di lokasi-lokasi terjauh pun akan cepat dilayani dengan KLC.

Pengembangan KLC ke depan diharapkan dapat muncul versi *full mobilyenya*. Hal ini sangat sesuai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dimana keberadaan sebuah *platform* yang mendukung peningkatan kinerja baik individu maupun organisasi dapat dilakukan dimana saja, kapan saja dan oleh siapa saja. Ketersediaan *course* yang *user friendly* didukung oleh materi, video dan konten yang menarik menjadi harapan peserta pelatihan.

Menurut Kasubbag Sistem Informasi, ke depan *Content Delivery Network* (CDN) akan terus dikembangkan agar pengguna lebih cepat akses KLC. Saat ini Pelatihan Jarak Jauh masih belum merata antara Jawa dan luar Jawa. BPPK berkomitmen untuk mengutamakan pengguna. Belajar harus nyaman sehingga bisa dilakukan dimana saja dan kapan saja.

KLC juga berupaya menjadi tempat hiburan bagi penggunanya setelah lelah bekerja. KLC akan memberikan bentuk *gamification* semacam model *shake* di *marketplace*, menjawab kuis berhadiah dan lain-lain. Selain itu akan dikembangkan *machine learning*, semacam tawaran untuk mengikuti pembelajaran lain yang berkaitan setelah mengikuti pelatihan tertentu. Pengembangan *big data* juga akan menjadi terobosan KLC sehingga dapat menganalisis segala sesuatu yang terkait pembelajaran dan peningkatan kinerja. Maka BPPK memerlukan SDM dengan keahlian yang beragam, misalnya *machine learning*, *big data analysis*, teknologi pendidikan dan sebagainya.

5. PENUTUP

A. Simpulan

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

1. Tingkat kepuasan dan kepentingan pengguna KLC adalah sebagai berikut.
 - a. Tingkat persepsi/ kenyataan pengguna adalah pengguna merasa sangat puas terhadap kinerja KLC. Sedangkan rata-rata tingkat kepentingan/ harapan pengguna KLC adalah sangat penting. Poin

- tertinggi kepuasan terdapat pada variable *economic*. Sedangkan poin tertinggi kepentingan berada pada variabel *information* dan *service*.
- b. Mean harapan dan kenyataan setiap butir pernyataan memiliki nilai negatif artinya ada gap antara harapan dan kenyataan. Responden menilai bahwa persepsi kinerja berada dibawah harapan mereka dengan nilai gap yang bervariasi.
 - c. Pengguna menganggap bahwa harapan mereka terhadap KLC masih belum terpenuhi. Nilai rata-rata sebesar 95,28% berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih kecil dibandingkan kepentingan.
2. Kekuatan KLC yaitu atribut yang berada pada kuadran B :
- a. Dimensi *performance*: KLC mudah diakses penggunaanya.
 - b. Dimensi *information* : KLC sudah menyimpan data dengan benar, informasi dapat diandalkan, mudah dipelajari dan sesuai dengan yang dibutuhkan.
 - c. Dimensi *control* : pengamanan data dan pengendalian akses sudah bagus
 - d. Dimensi *service* : *user friendly*, kemudahan alur belajar, kemudahan fitur.

Sedangkan kelemahan KLC adalah atribut yang berada pada kuadran A:

- a. Dimensi *performance* : kemudahan saat *apply course*, keandalan, kecepatan respon/ akses dan kestabilan saat digunakan
 - b. Dimensi *service*: adanya *help desk* dan kecepatan mengatasi keluhan
3. Kebijakan pengembangan KLC untuk mencapai kepuasan yang tinggi pada pengguna terus dilakukan oleh BPPK. KLC Generasi 2 telah dikembangkan untuk meminimalisir kelemahan yang ada pada generasi sebelumnya. Pemasangan *server* bayangan di tempat-tempat kritis diharapkan dapat mengantisipasi lambannya akses KLC. Peningkatan konten pembelajaran juga dilakukan untuk mendapatkan substansi pembelajaran yang *link and match* dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya pengakuan yang baik dari pihak internal maupun eksternal, KLC diharapkan terus bertumbuh dan berkembang sesuai dengan zamannya. Pembelajaran yang *fun* dan menghibur juga menjadi bentuk pengembangan KLC ke depan sehingga dapat mewujudkan pembelajaran yang menarik namun *impactful*.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini terbatas pada ruang lingkup responden pengguna KLC pada pelatihan di BDK Yogyakarta tahun 2019. Jika penelitian ini dilakukan di tempat yang lain, bisa jadi akan mendapatkan hasil yang berbeda.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dari kuesioner yang dibagikan kepada responden, sehingga peneliti mengesampingkan adanya data lain yang kemungkinan ada.
3. Peneliti belum mengeksplorasi tingkat kepuasan pengguna KLC menggunakan kerangka/model lain, maka perlu penelitian lanjutan untuk mendapatkan hasil yang berbeda dengan pendekatan yang berbeda.

C. Saran

Berkaitan dengan hasil analisis dan kesimpulan, maka diberikan saran sebagai berikut.

1. Kepada pengembang aplikasi agar meningkatkan kinerja KLC terutama pada item yang masuk di kuadran A. Hal ini dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan pengguna KLC.
2. Perlu adanya evaluasi khusus untuk penggunaan KLC di setiap akhir pembelajaran. Pendataan dan identifikasi permasalahan ini akan menjadi masukan berharga bagi BPPK untuk mengetahui yang terjadi pada peserta pelatihan sehingga mendapatkan langkah strategis/ teknis berikutnya.
3. Perlu adanya konten pembelajaran yang kekinian mengingat peserta pelatihan akan lebih banyak berada pada generasi milenial, misalnya menggunakan konsep *edutainment/ gamification*.
4. Dalam jangka panjang dapat dipikirkan untuk penggunaan KLC mobile yang lebih fleksibel sehingga pengguna dapat memanfaatkan aplikasi untuk pembelajaran dimana saja dan kapan saja, interkoneksi dengan aplikasi lain misalnya HRIS dan *e-performance*. Hal ini karena pelatihan merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia. KLC adalah wajah dari BPPK sehingga dengan KLC yang menarik mampu mengangkat performa BPPK.
5. Perlunya SDM yang berkualitas di bidang IT yang memiliki keahlian tertentu misalnya *big data analysis, machine learning*, teknologi pendidikan disamping *content creator*. Hal ini untuk dapat menyiapkan hal-hal teknis yang dibutuhkan KLC. SDM ini diharapkan mampu melakukan *research and development* aplikasi yang baik sehingga KLC mampu menjadi rujukan utama pelatihan pegawai Kemenkeu khususnya dan ASN pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akyuz, S and Yavuz, F. 2015. Digital Learning in EFL Classrooms. *7th World Conference on Educational Sciences, (WCES-2015)*, 05-07 February 2015, Novotel Athens Convention Center, Athens, Greece
- Aldiab, A. et. al. 2019. Utilization of Learning Management Systems (LMSs) in Higher education System: A Case Review for Saudi Arabia. *2nd International Conference of Energy and Power, ICEP2018*, Sydney, Australia
- Al Fatta, H. 2007. *Analisis dan Perancangan Sistem Informasi untuk Keunggulan Bersaing Perusahaan dan Organisasi Modern*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Chrysantina, A. et al. 2019. Improving Health Information Management Capacity with Digital Learning Platform: The Case of DHIS2 Online Academy. *The Fifth Information Systems International Conference 2019*
- Creswell, J W. Clark, P, dan Vicki, L. 2018. *Mendesain dan Melaksanakan Mixed Methods Research Edisi 2*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta

- Darnis, F dan Darius, A. 2016. Evaluasi Sistem Informasi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Di Kota Palembang. *Seminar Nasional APTIKOM (SEMNASTIKOM)*
- Daryanto. 2016. *Media pembelajaran*. Gava Media. Yogyakarta
- Daryanto dan Karim, S. 2017. *Pembelajaran Abad 21*. Gava Media. Yogyakarta.
- Duin, A.H. dan Tham, J. 2020. The Current of Analytics: Implication for Learning management System (LMS) Use in Writing Pedagogy. <http://doi.org/10.1016/j.compcom.2020.102544>.
- Elfeky, AIM. Masadeh ,TSY dan Elbyaly, MYH, Advance Organizers in Flipped Classroom via E-learning Management System and the Promotion of Integrated Science Process Skills, Thinking Skills and Creativity (2019), doi:<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100622>
- Fleaca, E and Stanciu, Radu D. 2019. Digital-age Learning and Business engineering Education – a Pilot Study on Studies’ E-skills. *The 12th International Conference Interdisciplinarity in Engineering*.
- Haerudin, H. 2017. Evaluasi Sistem Informasi Untuk Mengetahui Tingkat Kepuasan Pengguna Www.My.Unpam.Ac.Id Dengan Menggunakan Metode Eucs Dan Pieces. *Jurnal Informatika Universitas Pamulang 174 Vol. 2, No. 4, Desember 2017*
- Handoko, H. 2012. *Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Hutagalung, D Durbin. 2018. Evaluasi Kinerja Sistem Informasi Pasien Rawat Jalan Klinik Yasa Husada Menggunakan Pieces Framework . *Jurnal Teknologi Informasi ESIT Vol. XII No. 01 April 2018*
<http://www.worldbank.org/en/topic/ict/brief/e-government>
- Indrajit, Eko R. 2013. *Seri 999 E-Artikel Sistem Dan Teknologi Informasi Nomor 217*, 13 April 2013
- Jogiyanto. 2005. *Sistem Teknologi Informasi Edisi III* . Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Kotler, P. 2006. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kesebelas. Jilid 2. PT. Intan Sejati
- Kristy, D et. al. 2018. Analisis Tingkat Kepuasan Dan Tingkat Kepentingan Penerapan Sistem Informasi Universitas Muhammadiyah Malang. *Teknika : Engineering and Sains Journal Volume 2, Nomor 1, Juni 2018*
- Lestyowati, J. 2018. Penggunaan Knowledge Management Corporate University: Belajar Pada Video Tunas Integritas Kemenkeu Learning Center. *R t q u k f k p i " U g o k p c t " P c u k q p c n " õ K p q x c W p k x g t u k v { ö "18 õBPSDM Provinsi Jawa Barat*
- Lopez, O.S. 2010. The Digital Learning Classroom: Improving English Language Learners’ Academic Success in Mathematics and Reading Using Interactive Whiteboard Technology.
DOI:10.1016/j.compedu.2009.09.019
- Mujiman, H. 2011. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Ong, J Oscar dan Pambudi, J. 2014. Analisis Kepuasan Pelanggan Dengan Importance Performance Analysis Di SBU Laboratory Cibitung PT Sucofindo (Persero). *J@TI Undip, Vol IX, No 1, Januari 2014*.

- Ramadhani, S dan Kusuma, A Wahyu. 2018. PIECES Framework untuk Analisa Tingkat Kepuasan Pengguna dan Kepentingan Sistem Informasi. *Jurnal Teknologi & Manajemen Informatika - Vol.4 No.2 2018*
- Rusman. 2018. *Model-Model Pembelajaran*. Rajawali Pers. Depok
- Safarudin, M Sigid. (2018). Analisis Kepuasan Pengguna Marketplace Tokopedia Dengan Metode PIECES di Tokopedia Community Batam. *Seminar Nasional Ilmu Sosial dan Teknologi 1, 23 Agustus 2018, Batam, Indonesia*
- Sedarmayanti. 2014. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi*. PT Refika Aditama. Jakarta.
- Simarmata, J. 2006. *Pengenalan Teknologi Komputer dan Informasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Sudarmawan dan Ariyus, D. 2007. *Interaksi Manusia dan Komputer*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Supriyatna, A dan Maria, V. 2017. Analisis Tingkat Kepuasan Pengguna dan Tingkat Kepentingan Penerapan Sistem Informasi DJP Online dengan Kerangka PIECES. *Khazanah Informatika Vol. 3 No. 2 Desember 2017*
- Sutabri, T. 2005. *Sistem Informasi Manajemen*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Suyamto. 2005. *Teknologi Informasi untuk Bisnis*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Suyono dan Hariyanto. 2017. *Belajar dan Pembelajaran*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- The Drucker Foundation. 2001. *The Organization of The Future. Organisasi Masa Depan*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo
- Tjiptono, F. 2007. *Manajemen Jasa*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Tjiptono, F dan Chandra, G. 2019. *Service, Quality and Customer Satisfaction. Edisi 5*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Wahyuningsih, D dan Makmur, R. 2017. *E-Learning Teori dan Aplikasi*. Penerbit Informatika. Bandung
- Whitten, Jeffrey L dan Bentley, Lonnie D. 2007. *System Analysis and Design Methods Seventh Edition*. New York. McGraw Hill

MODEL TIGA LAPIS PERTAHANAN DALAM PENGELOLAAN RISIKO PROYEK PINJAMAN LUAR NEGERI

Disusun Oleh :

Peneliti 1

Nama Pengkaji : Drs. Widjanarko, M. Soc. Sc
NIP : 195807101982101001
Pangkat / Golongan : Pembina Utama Madya / IV d
Jabatan : Widyaiswara Utama
Pusdiklat Keuangan Umum

Peneliti 2

Nama Pengkaji : Djarot Hartono, S. Sos, MF
NIP : 196902031989121001
Pangkat / Golongan : Pembina Tingkat I / IV b
Jabatan : Kepala Subdit Direktorat Evaluasi
Akuntansi dan Setelmen
DJPPR



BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN

JAKARTA

2020

Abstrak

Tulisan singkat ini merupakan laporan hasil kajian tentang faktor faktor penyumbang keterlambatan proyek pinjaman luar negeri yang menyebabkan Pemerintah harus menambah biaya pinjaman. Kajian ini bertujuan untuk memotret penerapan mitigasi risiko atas keterlambatan pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri. Hasil kajian memberikan kesimpulan bahwa keterlambatan pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri yang mengakibatkan tambahan biaya pinjaman disebabkan salah satunya karena belum dilaksanakannya mitigasi risiko secara efektif. Ketidak-efektifan mitigasi risiko proyek pinjaman luar negeri yang menyebabkan keterlambatan tersebut tercermin pada fakta belum diterapkannya model tiga lapis pertahanan (*three line of defense*). Kajian ini merupakan jenis *problem solving reseach* dengan metode penelitian kualitatif deskriptif. Kajian menggunakan data primer dari kuesioner atas 11 Respondent Kementerian dan Lembaga pengelola 98 dari 102 proyek pinjaman luar negeri yang mengalami keterlambatan selama periode pencairan 2014-2019. Penerapan model tiga lapis pertahanan untuk mencegah risiko keterlambatan proyek pinjaman luar negeri, perlu segera dilaksanakan di tingkat K/L, Bappenas sebagai perencana, dan Kementerian Keuangan sebagai Borrower.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kajian yang bertujuan untuk mengetahui faktor yang menyebabkan keterlambatan proyek pinjaman luar negeri dilatarbelakangi oleh fakta masih terus terjadinya tambahan biaya pinjaman luar negeri. Padahal pemanfaatan pinjaman luar negeri didasarkan pada pertimbangan relatif murah biaya dan keunggulannya dalam mendukung transfer teknologi. Oleh sebab itu, ditengah keterbatasan pendapatan dari penerimaan pajak, pengelolaan proyek pinjaman luar negeri, harus efektif dan efisien sesuai prinsip *better value for money*. Pentingnya pengelolaan secara efektif dan efisien didasarkan pada pertimbangan bahwa pinjaman proyek mengandung risiko. Perpanjangan atau pembatalan loan, keterlambatan pelaksanaan merupakan risiko yang selalu harus dikelola. Melalui model pengukuran Progress Variant (PV) atas 102 proyek pinjaman luar negeri periode 2014-2019, sebanyak 98 atau 96% mengalami keterlambatan pencairannya (*behind schedule dan at-risk*). Sedangkan hanya 4 proyek saja atau 4% yang mempunyai performance yang baik (*on-schedule*). Nilai keterlambatan tersebut mencapai Rp.12,9 triliun dari komitmen pinjaman Rp.39,8 trilliun. Sebagai akibatnya, 98 proyek tersebut harus diperpanjang masa pencairannya agar dapat mencapai tujuannya. Atas keterlambatan ini Pemerintah harus membayar tambahan biaya komitmen dan biaya exposure sebesar

Rp.559 miliar dari yang seharusnya dibayar sebesar Rp.545 miliar (102%). Keterlambatan pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri tersebut, telah lama berlangsung sejak dahulu, dan diperkirakan terus terjadi dalam masa mendatang. Tambahan biaya pinjaman luar negeri ini menambah exposure keuangan bagi pembayaran utang dalam APBN.

Keterlambatan pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri tersebut disebabkan oleh faktor siklus hidup proyek pinjaman luar negeri yang harus memenuhi dua sistem. Pertama *local country system* atau siklus proyek sesuai tatakelola pemerintah Indonesia. Sistem lokal ini bertujuan agar pinjaman luar negeri mencapai efektifitas (*aid effectiveness*) yang optimal. Dari sisi perencanaan, proyek pinjaman luar negeri harus harmonis dengan prioritas pembangunan nasional. Proyek pinjaman luar negeri juga harus berbasis pendekatan program dan merupakan turunan dari Rencana Strategis Kementerian/lembaga. Dari sisi penganggaran, proyek luar negeri harus diusulkan dalam APBN dan dokumen Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Dari sisi pelelangan, sistem Indonesia, mengharuskan agar mengutamakan sistem lelang nasional, dan dicairkan melalui mekanisme APBN. Dari sisi pelaksanaan anggaran, konversi valuta pinjaman dalam pagu Rupiah dalam DIPA seringkali mengalami kekurangan karena perlemahan nilai tukar Rupiah. Hal ini menyebabkan risiko keterlambatan pelaksanaan proyek karena menunggu revisi DIPA. Harmonisasi sistem pelelangan nasional dan sistem pelelangan Lender khususnya untuk pengadaan barang dan jasa secara internasional belum optimal. Kasus pengadaan tanah yang tidak sesuai perencanaan menambah kasus keterlambatan pelaksanaan proyek. Lambatnya pengiriman barang oleh Kontraktor, juga menyumbang ketertambatan pelaksanaan proyek. Kurang optimalnya pengenaan denda terhadap keterlambatan pengiriman **barang dan jasa, tidak** mendorong kontraktor mematuhi jadwal dalam kontrak.

Kedua, Donor/Lender System. Sistem lender mewajibkan pelelangan dan pencairan pinjaman mengikuti ketetentuannya. Lender seperti Bank Pembangunan Asia, Japan International Cooperation Agency (JICA) menerbitkan panduan identifikasi pemantuan risiko. Namun panduan tersebut semata mata untuk kepentingan mitigasi risiko atas gagal bayar loan (credit risk) atas portfolio Lender. Panduan mitigasi risiko tersebut tidak dimaksudkan untuk memitigasi keterlambatan proyek. Dari sisi Lender, sepanjang proyek yang terlambat, masih dapat dilanjutkan, maka tidak dianggap berisiko bagi portfolionya. Local country system dan Donor/Lender system telah menyebabkan perencanaan proyek, penganggarannya dalam APBN dan dokumen DIPA, pelelangan, pencairan, menjadi mata rantai yang panjang.

1.2. Rumusan Masalah

Latar belakang yang menjadi faktor penyumbang keterlambatan proyek pinjaman luar negeri dapat dirumuskan sebagai berikut. Pertama, bahwa proyek pinjaman luar negeri merupakan perubahan untuk menciptakan nilai (*value creation*). Perubahan melalui penciptaan suatu barang dan jasa yang diimplementasikan melalui program dan proyek pinjaman luar negeri menghadapi tantangan serius. Tantangan tersebut berupa rekam jejak ketidaksempurnaan keberhasilan proyek. Program dan proyek tersebut identik dengan perubahan yang sifatnya mengandung risiko yang dapat mengancam keberhasilan pencapaian tujuan proyek. Namun pengelolaan risiko proyek pinjaman luar negeri telah luput dari perhatian Unit Kepatuhan Internal (UKI) sebagai Second Line Defense pada Kementerian/Lembaga Pelaksana Proyek. Peran Inspektorat Jenderal Kementerian/Lembaga sebagai Third Line of Defense untuk menjamin pelaksanaan fungsi pengendalian risiko, masih juga kurang optimal. Integrasi manajemen risiko proyek luar negeri dengan risiko utama Kementerian Lembaga masih relatif kurang memadai. Konsistensi dan keterkaitan sisi risiko proyek dengan kerangka kerja risiko organisasi secara menyeluruh perlu menjadi perhatian. Ini menjadi tugas Kepatuhan Internal (UKI) dan Inspektorat Jenderal pada Kementerian Lembaga perlu ditingkatkan untuk membantu Pemilik Proyek dalam mitigasi risiko keterlambatan proyek. Tanpa adanya kerangka pengendalian risiko melalui pendekatan tiga lapis pertahanan, keterlambatan proyek pinjaman luar negeri akan terus berlangsung.

Kedua, bahwa pengawasan proyek dan program sebagai bagian dari tugas pokok dan fungsi Kementerian/Lembaga, sebenarnya telah dilakukan secara intensif oleh Pemerintah melalui penerapan pengendalian internal. Upaya pengendalian internal, telah menjadi bagian reformasi keuangan negara sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Pasal 58 ayat (2) UU No.1/2004 mengamanatkan perlunya penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern (SPI) di lingkungan Pemerintah secara menyeluruh. Penyelenggaraan SPI ditujukan untuk meningkatkan kinerja, transparansi dan akuntabilitas. Sesuai amanat UU No.1/2004 tersebut, telah ditetapkan Peraturan Pemerintah nomor 60 tahun 2008 (PP 60/2008) tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Sebagai tindak lanjut PP 60 Tahun 2008, telah ditetapkan Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2014. Inpres Nomor 9 tahun 2014, bertujuan untuk mempercepat efektivitas penerapan sistem pengendalian intern pemerintah dalam pengelolaan keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional sesuai lingkup tugas dan fungsinya masing-masing. Mengacu Peraturan Kepala BPKP No.4/2016, telah dilakukan penilaian maturitas sistem pengendalian intern pemerintah pada Kementerian Lembaga. Komponen pengendalian intern tersebut antara lain penilaian risiko. Sesuai hasil kajian Sensia Gibsi Ompusungu dan Roy Valiant Salomo (2019 :77) , hasil maturitas SPIP dari 628 K/L sebagai berikut. Sejumlah 25 K/L mencapai level kurang dari 1, 261 K/L mencapai level 1, 258 K/L mencapai level 2, 78

K/L mencapai level 3, sejumlah 1 K/L mencapai level 4, per Maret 2018. Fakta ini menunjukkan masih rendahnya kepatuhan SPIP oleh K/L. Komponen identifikasi dan analisa risiko, tidak terdapat pembagian tugas tentang unit yang harus menguji manual identifikasi risiko, serta kewajiban penyusunan risiko untuk memastikan seluruh risiko K/L. Cakupan evaluasi kepatuhan atas identifikasi dan analisa risiko dalam survey maturitas SPIP, tidak mencerminkan keterlibatan internal auditor sesuai standar The Institute Intern Auditor (IIA 2013). Audit pengendalian pelaksanaan proyek juga dilaksanakan pada pelaksanaan Loan Agreement Bank Dunia dan Bank Pembangunan Asia. BPKP dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) melakukan pengendalian internal atas realiasi pencapaian program sesuai target Indikator Kinerja Utama. Sekalipun target realisasi pencapaian program terpenuhi, namun tidak menjamin bahwa proyek proyek yang dibiayai loan Bank Dunia dan Bank Pembangunan Asia, tidak mengalami keterlambatan.

Ketiga, pada tataran realisasi APBN, semangat untuk patuh pada PP 60/2008 ditunjukkan dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Keuangan nomor 152/KMK.09/2011 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan. Sejalan dengan itu, wacana untuk melakukan salah satu komponen pengendalian internal yaitu pengelolaan risiko mulai mengemuka. Melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/ PMK.09 / 2008 juncto Peraturan Menteri Keuangan Nomor 171/PMK.09 /2016 dan Keputusan Menteri Keuangan No.: 845/PMK.01/2016 lahirlah konsep Enterprise Risk Management (ERM). Peraturan tersebut selanjutnya diperbaharui dengan KMK 577/PMK.01/2019. Sekalipun demikian KMK 577/2019 tersebut tidak mengatur risiko spesifik seperti proyek pinjaman luar negeri yang business prosesnya membutuhkan rantai panjang melalui lintas Kementerian/Lembaga. Terdapat persepsi bahwa penetapan KMK 152/KMK.09/2011 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian, dan KMK 577/2019 tentang manajemen risiko sebagai penjabaran amanat PP 60/2008, merupakan penerapan three line of defense. KMK 152/PMK.09/2011 mengatur bahwa Pimpinan dan seluruh pegawai di Kementerian Keuangan harus meningkatkan penerapan pengendalian intern dalam setiap pelaksanaan tugas dan fungsinya. Laporan hasil pemantauan pengendalian intern tersebut digunakan sebagai berikut. Pertama, digunakan oleh pimpinan unit Eselon I, untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Kedua, digunakan oleh Inspektorat Jenderal, untuk menjadi bahan pertimbangan dalam rangka melaksanakan pengawasan intern sesuai peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai sistem pengendalian intern pemerintah. Lini manajemen menjadi lini pertama dan lini kedua dan memposisikan Inspektorat Jenderal (Itjen) sebagai lini ketiga. Namun dari sisi pengelolaan proyek pinjaman luar negeri dengan proses bisnis yang melibatkan mata rantai panjang dengan berapa K/L, konsep three line of defense, belum dilaksanakan di Kemenkeu sebagai Borrower.

Terdapat persepsi bahwa komponen identitas risiko proyek pinjaman luar negeri dalam survey kepatuhan maturitas SPIP, dan KMK Nomor 577/KMK.01/2019 tidak mencakup business proses internal Kemenkeu.

KMK No. 577/KMK/2019 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan, mewajibkan untuk menentukan seluruh risiko organisasi. Kategori risiko tersebut, antara lain, berkaitan dengan kondisi fiskal pemerintah pusat. Kondisi tersebut meliputi kerangka ekonomi makro, penganggaran, perpajakan, kepastian, perbendaharaan, dan pengawasan keuangan serta berkaitan dengan kekayaan negara yang meliputi Barang Milik Negara (BMN), kekayaan negara yang dipisahkan investasi pemerintah, dan kekayaan negara lainnya. Meskipun demikian, kategori risiko KMK 577/2019 dipersepsikan tidak mengatur tentang risiko proyek pinjaman luar negeri. Dalam kaitan ini, risiko proyek pinjaman luar negeri dalam bentuk keterlambatan pelaksanaan proyek yang melibatkan berbagai K/L, bukan risiko Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) Kemenkeu. DJPPR bertanggungjawab terhadap pembiayaan defisit APBN. Proses bisnis utama DJPPR adalah pengadaan Surat Berharga Negara (SBN) dan pengadaan pinjaman luar negeri melalui Loan Agreement. Risiko keterlambatan pencairan pinjaman slow disbursement tidak menjadi prioritas dalam peta strategi Indikator Kinerja Utama (IKU). Oleh karena itu unit Kepatuhan Internal (UKI) DJPPR hanya melakukan pengendalian terhadap pengadaan pinjaman. Persepsi ini mengukuhkan bahwa risiko keterlambatan proyek pinjaman luar negeri merupakan risiko khusus yang perlu diatur koordinasi pembagian tugasnya secara nasional melalui pendekatan three line of defense. Pada tingkat Kementerian Lembaga, pendekatan tiga lapis pertahanan belum juga diterapkan dalam mitigasi proyek pinjaman luar negeri. Potret belum diterapkannya pendekatan tiga lapis pertahanan sebagai pendorong terjadinya keterlambatan proyek pinjaman luar negeri, merupakan fokus penelitian ini. Petunjuk Menteri Keuangan bahwa risiko proyek pinjaman luar negeri sebagai bagian dari Indikator Kinerja Utama (IKU) DJPPR pada tahun 2021 merupakan lompatan besar bagi Kementerian Keuangan sebagai Borrower dan dampak positifnya secara nasional.

Setiap organisasi baik yang bertipe profit motif ataupun sebagai agen pembangunan pelaksana fungsi APBN, akan berusaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan setiap tahun sesuai visi dan misinya. Selanjutnya sesuai visi dan misinya, tujuan tersebut dituangkan dalam sasaran strategis organisasi. Dalam mencapai realisasi sasaran strategis tersebut organisasi akan menghadapi ketidakpastian. Ketidakpastian yang terealisasi akan menjadi suatu risiko dan mengancam tidak tercapainya tujuan. Risiko tersebut dapat saja terjadi pada kegiatan yang menjadi program utama suatu organisasi sesuai tupoksinya, ataupun dalam suatu kegiatan proyek. Risiko yang harus diidentifikasi, dianalisa, ditetapkan dan ditangani oleh organisasi. Beberapa risiko dapat diterima secara keseluruhan atau sebagian. Beberapa risiko mungkin sepenuhnya atau sebagian dimitigasi kepada suatu titik pada tingkat yang akan diterima oleh organisasi. Risiko yang perlu dimitigasi seharusnya menjadi bagian dari risiko organisasi sesuai dengan tupoksi

utamanya. Penggabungan risiko proyek ke dalam bagian risiko organisasi akan menjadi kunci keberhasilan pencapaian tujuan sasaran organisasi. Dalam lingkungan proyek, pemilik proyek pada akhirnya bertanggung jawab atas tatakelola proyek dan memastikan bahwa risiko proyek dikelola dengan tepat. Ini memainkan peran penting dalam memastikan bahwa tiga lapis pertahanan bekerja secara kohesif bersama-sama dan mengelola risiko untuk kemungkinan proyek berhasil.

Penggabungan mitigasi proyek pinjaman luar negeri sebagai bagian mitigasi risiko business organisasi menjadi bagian penting bagi pencapaian pelaksanaan APBN. Proyek pinjaman luar negeri mempunyai bisnis proses yang panjang dari tahap inisiasi; perencanaan; penganggaran; pelaksanaan tender dan pencairan serta monitoring dan evaluasi, dan tahap mitigasi risiko. Tahap inisiasi melibatkan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), Direktorat Jenderal Pengolaan Pembiayaan dan Risiko Kementerian Keuangan (Borrower). Tahap perencanaan proyek pinjaman luar negeri melibatkan peran) dan Kementerian Lembaga sebagai pengusul. Tahap penganggaran melibatkan Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan, Bappenas dan Kementerian Lembaga. Tahap pelaksanaan melibatkan Kementerian Keuangan, Kementerian Lembaga dan Lender. Tahap pemantauan dan evaluasi melibatkan Bappenas dan Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko. Keberhasilan pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri tersebut idealnya menjadi bagian sasaran strategis Bappenas, Kementerian Keuangan dan Kementerian Lembaga. Untuk mengukur keberhasilan tersebut, idealnya, sasaran strategis tersebut dituangkan dalam Indeks Kinerja Utama (IKU) pada Bappenas sebagai perencana; pada Kementerian Keuangan sebagai Borrower, dan pada Kementerian Lembaga sebagai unit pelaksana. Keberhasilan proyek luar negeri tergantung pada beberapa faktor. Faktor pertama, sumber daya manusia. Faktor kedua koordinasi. Faktor ketiga, peraturan yang mengatur bisnis proses dan sistem operasional prosedur (SOP) dari tahapan perencanaan, penganggaran; pelaksanaan, dan monitoring dan evaluasi. Saat ini peraturan tentang perencanaan; penganggaran; pelaksanaan tender; pencairan pinjaman; monitoring dan evaluasi telah banyak membantu dalam pelaksanaan. Namun demikian, peraturan mitigasi risiko proyek pinjaman luar pada tingkat nasional belum pernah diterbitkan.

Pendekatan model tiga lapis pertahanan yang diciptakan dengan mengikuti krisis keuangan global memberikan pendekatan yang kohesif dan terkoordinasi terhadap risiko proyek pinjaman luar negeri. Model tersebut mengupayakan terciptanya jaminan atas pengorganisasian peran dan tugas penting ke dalam tiga tingkat atau garis pertahanan. Model tersebut akan menjadi kerangka kerja yang diterima secara umum untuk mengelola risiko pinjaman proyek luar negeri pada tingkat Kementerian dan Lembaga, maupun pada tingkat nasional yang melibatkan Bappenas dan Kementerian Keuangan. Pada tingkat Kementerian, manfaat penerapan model tiga lapis pertahanan pada manajemen risiko proyek pinjaman luar negeri yaitu : a) memiliki pendekatan kohesif dan proaktif untuk mengidentifikasi; menilai; memitigasi;

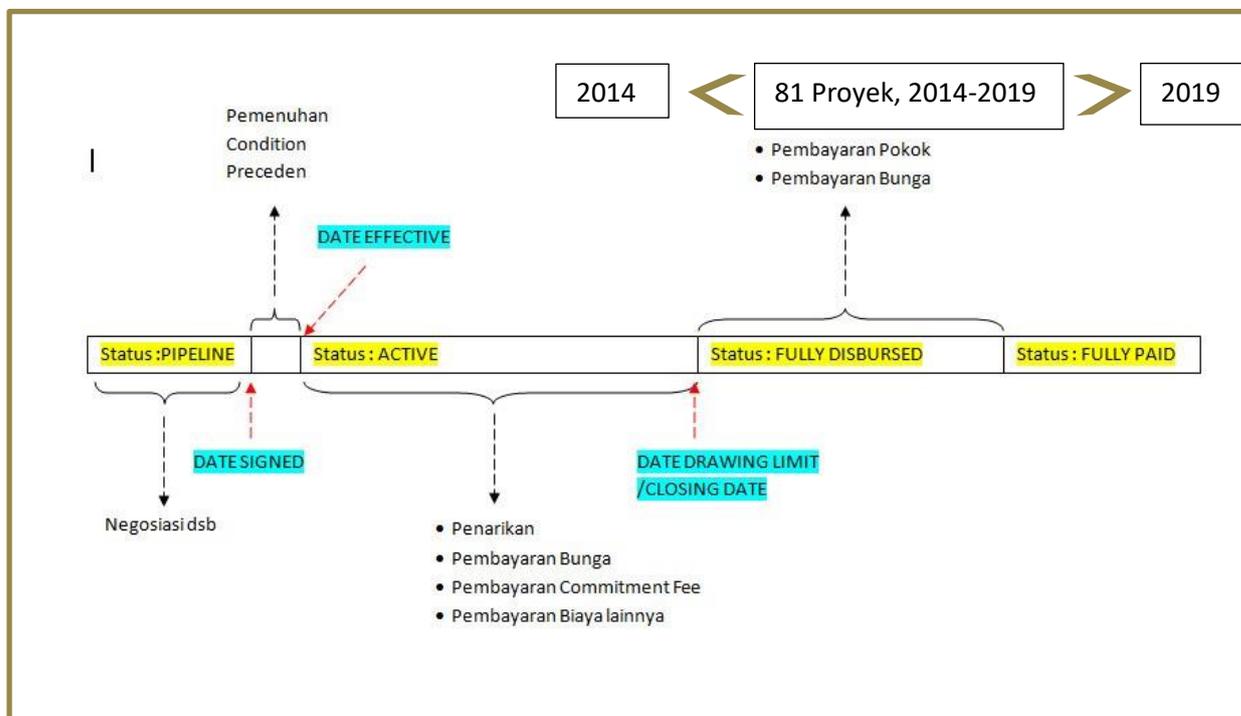
melaporkan; memantau; dan mengelola risiko proyek pinjaman luar negeri, b) memiliki pendekatan holistik dan konsisten untuk manajemen risiko proyek di seluruh organisasi; c) memberikan cakupan yang sesuai dan mengidentifikasi “blind spot” yang mungkin tidak diidentifikasi; d) mengklarifikasi peran di setiap lini pertahanan, dari manajemen proyek; fungsi control (misal Proyek Management Office-PMO), audit internal dan eskternal.

1.3. Ruang Lingkup

Lingkup kajian memfokuskan tentang analisa penerapan pendekatan model tiga lapis pertahanan dalam mitigasi risiko proyek pinjaman luar negeri. Kajian ini merupakan bagian dari analisa efektivitas pengelolaan utang khususnya pinjaman luar negeri yang dipergunakan dalam pembiayaan proyek sebagai bagian dari pembiayaan defisit APBN. Gambaran tentang lingkup kajian dalam hubungannya dengan pengelolaan portofolio utang secara total dapat dilihat dalam gambar berikut.

Periode	1945-2000	1969-2001	1969-2008	2008-2020	
				Pinjaman Dalam Negeri (2008)	
			Sukuk(2008)	SBSN/Sukuk (2008)	
Jenis Pembiayaan		Surat Utang Negara (2001)	Surat Utang Negara (2001)	Surat Utang Negara (2001)	
	Pinjaman Negeri 1945	Luar (PLN) Pinjaman Negeri (PLN)	Luar Pinjaman Negeri (PLN)	Pinjaman Luar Negeri (LN)	
Sampel yang diperpanjang karena terlambat.	:PLN Closing date 1945-2000	:PLN Closing date diperpanjang 1969-2001	:PLN Closing date diperpanjang 1969-2008	LA dengan biaya commitment fee dan Closing Date yang diperpanjang 2014-2019 = 98	LA dengan biaya commitment fee dan Closing Date tidak diperpanjang 2014-2019 = 4
Jumlah Proyek Pinjaman Luar Negeri (populasi).				Seluruh LA (dengan biaya commitment fee yang fully disbursed = 102	Seluruh LA (tanpa biaya commitment fee yang fully disbursed = 68
				Seluruh LA (dengan biaya commitment fee dan non commitment fee) yang fully disbursed = 170	
				3701	

Dari sisi schedule pemanfaatan pinjaman luar negeri yang mengalami keterlambatan sebagai bagian utang untuk pembiayaan defisit APBN dan jumlah sampel yang dipilih dapat dilihat dalam gambar berikut.



2. TINJAUAN PUSTAKA

Kajian tentang keterlambatan proyek pinjaman luar negeri telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti. Keterlambatan proyek karena proses perencanaan; penganggaran; pelelangan, pencairan; dan pelaksanaan dikemukakan dalam studi literature Milton Ayoki (2008)². Milton menyimpulkan terdapat beberapa faktor yang berkontribusi terhadap rendahnya atau lambatnya pencairan pinjaman (disbursement) di Uganda. Faktor tersebut, pertama, berkaitan dengan prosedur pendanaan dan kondisi persyaratan dalam masing-masing proyek termasuk persyaratan dana pendamping. Faktor ke dua yaitu, persyaratan pengaktifan pinjaman luar negeri. Faktor ke tiga adalah buruknya perencanaan lelang; dan kegagalan dalam memenuhi persyaratan pelelangan yang ditetapkan dalam petunjuk. Tingkat keseriusan masalah lambatnya disbursement sangat bervariasi antara proyek. Kelemahan dalam kapasitas sumber daya manusia menyimpulkan perlunya lebih banyak perhatian untuk difokuskan pada pembangunan kapasitas staf tehnik. Termasuk dalam peningkatan kapasitas tersebut antara lain memberikan pendalaman *standard operating procedure* proyek dari lender multilateral seperti Bank Dunia. Perencanaan proyek yang kurang berkualitas, terlambatnya pencairan, pelanggaran hukum oleh aparat,

² Causes of slow and low disbursement of funded projects in Saharan Africa: Evidence from Uganda,

kurangnya komitmen, kegagalan memenuhi persyaratan donor, pengaruh campur tangan politik, merupakan faktor kelembagaan yang menyebabkan deviasi pinjaman luar negeri di Tanzania (Stephen P. dkk).³ Ditambah dengan administrasi birokrasi yang panjang, korupsi, persyaratan (pencairan) yang ketat, kurangnya komitmen, kurangnya akuntabilitas, komunikasi yang buruk, koordinasi dan laporan persiapan yang buruk menyebabkan keterlambatan dari pelaksanaan proyek yang dibiayai pinjaman luar negeri di Tanzania.

Keterlambatan pelaksanaan yang dibiayai pinjaman luar negeri menjadi sesuatu hal yang tidak dapat dihindarkan karena persoalan endemik yang menghalangi efektivitas pemanfaatan pinjaman luar negeri juga terjadi di Sri Lanka (*J. Jeyakanthan and A.K.W. Jayawardane*).⁴ Penelitian J Jeyakanthan ini mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan proyek. Dua puluh empat proyek dilakukan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlambatan mencapai 56% dari waktu normal yang antara lain disumbangkan sebanyak 23% karena masalah tender. *J Jeyakanthan* merekomendasikan agar pengelolaan proyek pinjaman luar negeri perlu dilengkapi dengan strategi dan rekomendasi untuk memitigasi keterlambatan. Kajian yang sama juga telah dilakukan di Indonesia oleh BPKP (2004). Faktor penyerapan yang lambat berdampak pada tidak optimalnya penyerapan dana telah menyebabkan kenaikan biaya pinjaman (*cost of borrowing*) seperti biaya komitmen (*commitment fee*) dan biaya exposure (*exposure fee*) terjadi di Indonesia. Rendahnya kualitas hasil pekerjaan dan manfaat sosial menjadi berkurang (BPKP).⁵ Kajian ilmiah Pusat Pusdiklat Keuangan Umum, BPPK Kemenkeu (2019)⁶ menyimpulkan terdapat 3 faktor penyumbang keterlambatan proyek pinjaman luar negeri. Pertama, kurang konkritnya penjabaran batasan kriteria kesiapan proyek (*readiness criteria*). Kedua kekosongan aturan pelaksanaan proyek yang terlambat. Ketiga, kurang efektifnya fungsi unit monitoring karena tidak adanya atau tidak berfungsinya unit kepatuhan internal (UKI) pada K/L yang memantau kepatuhan proyek pinjaman luar negeri. Kajian tersebut selanjutnya merekomendasikan perlunya melaksanakan fungsi kepatuhan internal (UKI) sebagai *second line of defense* bersinergi dengan unit pemantuan dan evaluasi guna memonitor kepatuhan peraturan dan pengelolaan risiko proyek pinjaman luar negeri.

Kesimpulan yang sama dengan kajian *Milton Ayoki* dan kawan kawan, juga diperoleh *Masatoshi Kaimasu, Harumi Ao, Yasushi Taira, Miho Ogata, Yasuko Kono, Yuto Kanematsu, Takahiro Mizukami*.⁷ *Masatoshi dkk*

³ Dalam kajiannya yang berjudul *Causes Of Deviation And Delays In Foreign Aid Disbursement: Evidence From Tanzania* tahun 2012,

⁴ *Mitigating Delays in Donor Funded Road Projects in Sri Lanka*

⁵ *Pemeriksaan Keuangan dan Pembangunan Indonesia dalam penelitiannya terhadap efektifitas utang pemerintah periode 2002-2009 di Indonesia.*

⁶ *Kajian Ilmiah Pusdiklat Keuangan Umum BPKP, 2019.*

⁷ *Management of ID Projects: Risk Analysis and Lessons Learned.*

menyatakan bahwa banyak proyek pinjaman luar negeri yang didanai oleh negara industri melalui JICA, dan bank pembangunan multilateral, untuk meningkatkan infrastruktur sosial dan ekonomi di negara berkembang, penyelesaiannya tertunda. Beberapa proyek pinjaman lunak tidak menyediakan panduan pengetahuan tentang pengelolaan risiko proyek pinjaman luar negeri. Sebagian besar keterlambatan penyelesaian proyek disebabkan oleh tindakan lambat pemerintah penerima. Studi ini mengklarifikasi risiko dan pelajaran bukti empiris. Dalam pada itu, Kamrul Ahsan dan Indra Gunawan (2010:73)⁸ mengkaji proyek pinjaman luar negeri yang berasal dari ADB di negara China, Bangladesh, India dan Thailand dalam kurun waktu 1997-2007. Dalam kajiannya dinyatakan bahwa tidak terdapat lembaga manajemen khusus standard atau pelatihannya termasuk sertifikasi global untuk proyek pinjaman luar negeri seperti halnya proyek swasta komersial seperti PMBOK⁹. Sebagai akibatnya proyek pinjaman luar negeri mengalami keterlambatan dan bahkan rekayasa ulang dengan akibat bertambahnya waktu penyelesaian. Sementara itu, *Do Ba Khang dan Tun Lin Moe (2008: 76)*¹⁰, dalam kajiannya menyatakan bahwa setiap tahapan proyek memerlukan kesuksesan kriteria. Termasuk dalam tahapan pelaksanaan perlunya monitoring dan evaluasi membangkitkan motivasi yang mempengaruhi kesuksesan proyek pinjaman luar negeri. Perlunya movev proyek pinjaman luar negeri tersebut mengukuhkan perlunya peran UKI yang melaksanakan pengendalian atau sinegeri dengan unit monitoring dan evaluasi.

Kajian tentang Model Tiga Lapis Pertahanan Pengelolaan Risiko (Three Lines of Defense), dipelopori oleh para auditor. Sebelum diperkenalkan model tiga lapis pertahanan, semula pengurangan risiko organisasai salah satunya dilakukan melalui pengendalian internal. Salah satu cara pengendalian internal diperkenalkan melalui Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission/COSO 1992, 2006, 2009, 2013, 2017.¹¹ COSO memperkenalkan sistem pengendalian internal kerangka kerja terintegrasi. Secara prinsip COSO menguraikan komponen, prinsip, dan faktor yang diperlukan bagi organisasi untuk mengelola risiko secara efektif melalui penerapan kontrol internal. Namun, COSO mempunyai kelemahan mendasar. Kelemahan tersebut berupa sulitnya menentukan pihak yang bersedia bertanggung jawab untuk tugas khusus yang diuraikan dalam kerangka COSO ini. Menurut COSO (2013, 2017), tanggung jawab yang jelas harus didefinisikan sehingga masing masing kekompok memahami peran mereka dalam menangani risiko dan pengendalian. Demikian juga aspek yang menjadi tanggung jawabnya dan bagaimana serta siapa yang akan mengkoordinasikan upaya mereka satu sama lain. Dengan COSO, seharusnya tidak ada kesenjangan dalam menangani risiko dan pengendalian, atau duplikasi upaya yang tidak perlu atau disengaja.

⁸ Analysis of cost and schedule performance of international development projects, International Journal of Project Management Nr 28; 2010 (68-78).

⁹ Project Management of Body Knowledge (PMBOK edisi 6).

¹⁰ *Do Ba Khang dan Tun Lin Moe (2008:76)*

¹¹ Acceptable Use of COSO Materials, www.COSO.Org.

Douglas J Anderson dan Gina Eubanks dan (2013)¹² menyoroti pemanfaatan dan sinergi *COSO Integrated Framework* dengan model tiga lapis pertahanan (*three lines of defense*) yang menjadi gagasan Institute Internal Auditor (IIA).¹³ Douglas menyatakan bahwa model tiga lapis pertahanan bermanfaat untuk membahas tentang tugas spesifik terkait dengan risiko dan pengendalian. Pemanfaatan model tiga lapis pertahanan guna mitigasi risiko dapat ditetapkan dan dikoordinasikan dalam suatu organisasi, terlepas dari ukuran atau kompleksitasnya. Secara khusus, model tiga lapis pertahanan mengklarifikasi perbedaan dan hubungan antara jaminan organisasi dan kegiatan pemantauan lainnya. Kegiatan dapat disalahpahami jika tidak didefinisikan dengan jelas.

Sinergi antara pengendalian risiko dengan pendekatan model tiga lapis pertahanan untuk pengelolaan risiko didukung oleh Ken Doughty (2011).¹⁴ Ken Doughty menyediakan cara sederhana dan efektif untuk mendorong komunikasi dalam pengelolaan risiko dan pengendaliannya dengan mengklarifikasi peran dan tugas utamanya. Model tersebut mendorong ide dan pemikiran baru yang segar dalam tataran operasi, membantu terjaminnya inisiatif pengelolaan risiko. Dalam model tiga lapis pertahanan, lapis pertama melakukan manajemen pengendalian (*control*) atas risiko yang dimiliki sehari-hari. Fungsi pengawasan atas pengendalian risiko berada pada lapis kedua. Sedangkan pemberian keyakinan akan kualitas terhadap pengelolaan risiko lapis pertama dan lapis kedua merupakan fungsi lapis ketiga. Ketiga lapis pertahanan tersebut memainkan peran yang berbeda dalam kerangka tata kelola risiko. Model tiga lapis pertahanan adalah pendekatan yang pro aktif, holistik, konsisten, terkoordinasi dan terpadu dan terjamin atas pengelolaan risiko dengan mengorganisasi peran dan tugas utama kedalam tiga tingkatan. Gagasan model tiga lapis pertahanan untuk mitigasi risiko oleh Douglas dan Ken Doughty juga didukung Radioca Luburic (2015; 2017).¹⁵ Luburic menegaskan bahwa pengelolaan risiko proyek harus sistematis dan melibatkan identifikasi, assessment, kontrol, dan melaporkan faktor yang mungkin memperlambat pencapaian tujuan proyek. Model tiga lapis pertahanan menyediakan perlindungan yang ideal dari area risiko yang tidak dapat teridentifikasi (*blind spots*).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Kajian ini merupakan jenis penelitian yang dirancang untuk memecahkan satu masalah yang dihadapi oleh satu pengambil keputusan (*problem solving research*) yaitu keterlambatan proyek pinjaman luar negeri yang selalu berulang. Metode dalam penelitian jenis *problem solving* ini bersifat

¹² Authors The Institute of Internal Auditors, CIA, CPA, CRMA, CMA Chief Audit Executive Subject Matter Consultant for the IIA's Audit Executive Center Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO), Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense,

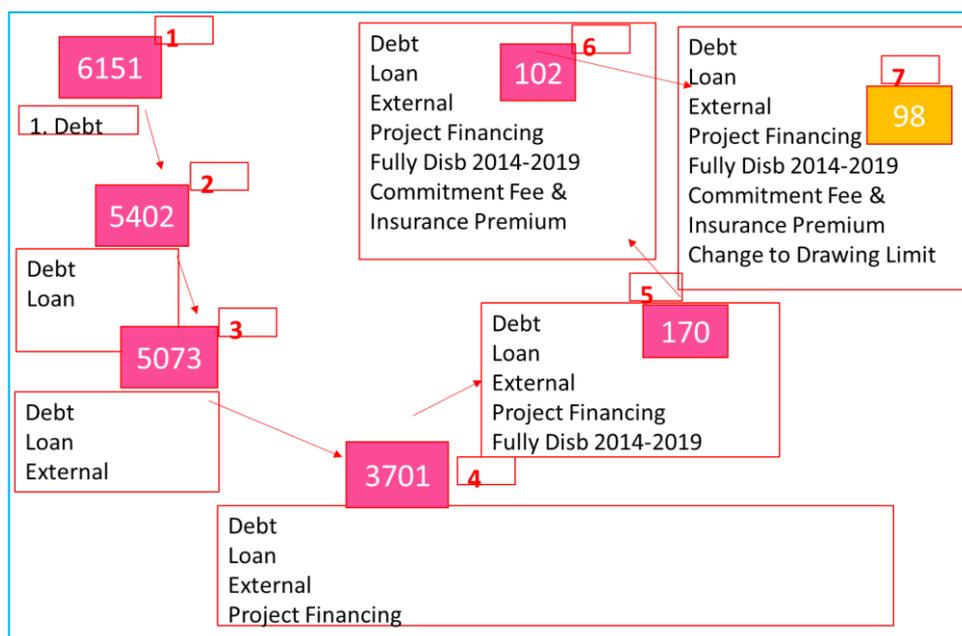
¹³ IIA Position Paper: the three lines of defense in effective risk management and control

¹⁴ The Three Lines of Defense related to risk, ISACA Jurnal Archives, 2011.

¹⁵ Strengthening The Three Lines of Defense in Term of More Efficient Operational Riks Management in Central Bans, Journal of Central Banking Theory and Practice, 2017 (pp 29-53).

deskriptif. Metode penelitian deskriptif ini meneliti status suatu objek peristiwa keterlambatan pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri dalam situasi-situasi tertentu yang bersifat *ex post facto*. Metode penelitian deskriptif dalam kajian ini pada dasarnya mengumpulkan data setelah semua pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri telah selesai dilaksanakan.

Dalam metode deskriptif ini pengumpulan data dilakukan dengan mencari fakta tentang faktor faktor yang menjadi penyumbang keterlambatan pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri. Pengumpulan data dilakukan melalui metode survey dengan mengambil sebagian data secara sampel. Pengumpulan data menggunakan tehnik sampling berpeluang metode cluster. Dalam metode cluster ini, data primer dikumpulkan dari 3 kelompok pinjaman luar negeri. Pertama jenis pinjaman luar negeri kategori lunak bilateral dan multilateral. Kedua kategori pinjaman luar negeri kredit ekspor. Ketiga jenis pinjaman luar negeri kategori komersial. Setiap kelompok tersebut dipilih sampel pelaksanaan pinjaman luar negeri yang telah selesai pelaksanaannya dari tahun 2014-2019 dari keseluruhan jumlah sampel pelaksanaan pinjaman luar negeri sejak tahun 2000 an. Teknik pengukuran sampel menggunakan pendekatan minimal 10 persen dari populasi. Namun mengingat keterbatasan untuk memperoleh status responden yang masih aktif, ditetapkan sampel dari proyek pinjaman luar negeri yang pelaksanaannya telah selesai dalam kurun waktu tahun 2014-2019. Responden sebagai sampel terpilih terdiri 11 Kementerian Lembaga merupakan person in charge (PIC) pengelola 98 dari 102 proyek pinjaman luar negeri yang mengalami keterlambatan selama periode pencairan 2014-2019. 102 proyek yang dijadikan sampel berasal dari total 3.701 proyek pinjaman luar negeri. Pinjaman luar negeri sebanyak 3.701 merupakan bagian dari utang pinjaman luar negeri sebanyak 5.703 yang terdiri dari pinjaman proyek, pinjaman program baik yang masih aktif maupun telah selesai pencairannya. Dari total pinjaman luar negeri sebanyak 3.701 tersebut sebesar 170 merupakan proyek yang telah selesai pencairannya dalam tahun 2014-2019. Dari 170 pinjaman luar negeri yang selesai pencairannya tahun 2014-2019, terdapat 102 pinjaman luar negeri yang ketentuan loan agreement harus membayar biaya komitmen. Dari 102 pinjaman luar negeri yang harus membayar biaya komitmen, sebanyak 98 mengalami keterlambatan. Ini berarti sebanyak 98 pinjaman proyek yang batas waktu pencairannya diperpanjang dalam kurun 2014-2019 atau mengalami perubahan batas waktu pencairannya (*change to drawing limit*). Gambaran sampel yang dipergunakan dalam kajian ini adalah sebagai berikut.



Klasifikasi metode survey yang digunakan adalah elektronik melalui web dalam bentuk google form kuesioner dari 11 Respondent Kementerian dan Lembaga. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Guna melakukan analisa atas fakta tentang faktor yang menjadi penyumbang keterlambatan proyek, kajian ini melakukan pengukuran melalui skala rasio. Keterlambatan proyek pinjaman luar negeri diukur dalam rasio ahead schedule, on schedule, dan at risk. A head schedule bila pelaksanaan proyek lebih cepat dari jadwal yang ditetapkan. *On schedule* bila realisasi pelaksanaan proyek sesuai dengan yang dijadualkan. *Behind schedule* bila pelaksanaan proyek lebih lambat dari jadwal yang ditetapkan. *At risk* bila pelaksanaan proyek sangat lambat dari jadwal yang ditetapkan. Pengukuran kategori rasio *a head schedule*; *on schedule*, *behind schedule* dan *at risk*, dilakukan melalui Progress Variant. Pengukuran rasio (PV) dilakukan sebagai berikut :

Variabel		Simbol	Keterangan.
<i>Ahead</i> atau <i>on schedule</i> ,	=	$1 (R X ") \times$	<i>progress variant</i> dengan angka lebih dari atau sama dengan 1. Realisasi penarikan pinjaman telah sesuai atau lebih cepat dari jadwal yang direncanakan;
<i>Behind schedule</i>	=	$0,3 < PV < 1$	<i>progress variant</i> dengan angka lebih dari 0,3 dan kurang dari 1. Realisasi penarikan pinjaman lebih lambat dari jadwal yang berpotensi menambah biaya yang harus ditanggung APBN;
<i>At risk</i>	=	$0,3 (R X " 0,3)$	<i>Progress variant</i> dengan angka kurang dari atau sama dengan 0,3. Realisasi penarikan pinjaman mengalami keterlambatan yang akut. Berpotensi menambah biaya pinjaman dan proyek gagal.

<i>Progress Variant (PV) ó Ahead/On Schedule; Behind Schedule; At risk.</i>	=	<i>Disbursement Ratio</i>	x 100%
		<i>Elapsed Time Ratio</i>	
<i>Elapsed Time Ratio</i>		<i>Elapsed Time</i>	x 100%
		<i>Availability Period</i>	
<i>Elapsed Time Ratio</i>	=	<i>Elapsed Time</i>	
		<i>Availability Period</i>	

<i>Progress variant (PV)</i>	=	<i>merupakan ukuran ketepatan waktu penyelesaian proyek pinjaman luar negeri;</i>
<i>Elapsed time</i>	=	<i>merupakan perhitungan waktu yang dihitung antara tanggal efektif pinjaman sampai dengan tanggal cut-off date penyusunan laporan</i>
<i>Availability period</i>	=	<i>sedangkan merupakan perhitungan waktu antara tanggal efektif pinjaman sampai dengan batas waktu penarikan pinjaman (closing date)</i>

Variabel Progress Variant (PV) merujuk pada formula yang dikembangkan oleh Lender antara lain Asian Development Bank (ADB) yaitu pengukuran kinerja pelaksanaan proyek yang dibiayai pinjaman luar negeri diukur dalam indikator *a head schedule* dan *slow disbursement (behind schedule dan at-risk)*. Formula tersebut kemudian diadopsi dalam PMK 224 tahun 2016 tentang Tata Cara Pemantauan dan Evaluasi Atas Pinjaman dan Hibah kepada Pemerintah.

Faktor penyumbang keterlambatan proyek yang dapat dikategorikan dalam lima kategori. Pertama, perencanaan, kedua penganggaran, ketiga pelelangan, ke empat pencairan, dan ke lima pelaksanaan. Dari identifikasi lima jenis penyumbang keterlambatan proyek tersebut diperoleh status keterlambatan proyek dalam kategori *behind schedule* dan *at risk*. Selanjutnya atas hasil identifikasi proyek kategori *behind schedule* dan kategori *at risk*, dilakukan identifikasi tentang pengendalian risiko pengelolaan proyek pinjaman luar negeri. Identifikasi dilakukan untuk mengetahui tentang belum diterapkannya model tiga lapis pertahanan dalam mengedalikan risiko proyek pinjaman luar negeri. Model tiga lapis pertahanan dalam mengendalikan suatu risiko meliputi pembagian peran dan koordinasi antara tiga pihak. Pertama pemilik risiko; kedua Unit Kepatuhan Internal (UKI), serta ketiga Inspektur Jenderal.

Identifikasi atas peran PA/KPA/PMO selaku pemilik risiko (first line of defense) ditelusuri melalui bukti atas penyusunan dokumen manual pengendalian risiko. Pengendalian risiko yang efektif berawal dari peran aktif PA/KPA/PMO selaku pemilik risiko sehari-hari. Dokumen manual pengendalian risiko dapat disusun dalam bentuk Standard Operating Procedure (SOP), atau dokumen tender, atau Peraturan setingkat Menteri. Di samping tersedianya dokumen manual, identifikasi juga dilakukan tentang peran aktif Unit Kepatuhan Internal (UKI) pada Unit Eselon I PA/KPA/PMO pemilik risiko Proyek Pinjaman Luar Negeri. Identifikasi dilakukan untuk memperoleh informasi atas peran UKI tersebut terutama sebagai partner dalam memberi masukan penyusunan dokumen manual pengendalian risiko. Bila manual pengendalian risiko pengelolaan proyek tidak disusun bersama, identifikasi dilakukan untuk memperoleh masukan mengenai ada tidaknya kewajiban UKI melakukan validasi atas dokumen tersebut. Di samping peran pemilik risiko dan UKI, identifikasi dilakukan juga kepada Itjen masing-masing eselon I atas perannya sebagai penjamin pengendalian risiko proyek pinjaman luar negeri.

Identifikasi terhadap peran Itjen sebagai third line of defense dalam pendekatan model tiga lapis pertahanan dalam pengelolaan risiko proyek pinjaman luar negeri dilakukan dalam empat area. Pertama, identifikasi atas peran Itjen Eselon I dalam mengawasi tingkat keharmonisan hubungan PA/KPA/PMO selaku first line of defense (pemilik risiko) dengan UKI selaku second line of defense. Kedua, identifikasi atas peran Inspektur Jenderal masing-masing Eselon I dalam mereview penyusunan DIPA proyek Pinjaman Luar Negeri. Peran review atas penyusunan DIPA proyek pinjaman luar negeri sangat vital terutama dalam meyakinkan dan mendukung ketepatan penyediaan dana Rupiah Murni. Peran penting review Inspektur Jenderal masing-masing Eselon I juga penting dalam ikut serta mengkalkulasi nilai tukar guna menjamin kecukupan nilai Rupiah dalam DIPA. Ketiga, identifikasi atas peran Inspektur Jenderal Eselon I dalam mereview atas pelaksanaan monitoring dan evaluasi proyek pinjaman luar negeri. Monitoring dan evaluasi proyek pinjaman luar negeri memainkan peran penting dalam mengurangi risiko keterlambatan proyek. Review atas pelaksanaan monev proyek pinjaman luar negeri akan membantu PA/KPA/PMO untuk selalu waspada dan melakukan antisipasi atas risiko yang terjadi. Keempat, identifikasi peran Itjen dalam ikut serta melakukan internal audit atas pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri. Internal audit atas proyek pinjaman luar negeri akan pada prinsipnya sejalan dengan program Badan Pemeriksa Keuangan untuk melakukan audit kinerja pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri.

Analisis Data dan Pembahasan.

Pera First Line of Defense

Gambaran enam faktor penyebab keterlambatan proyek pinjaman luar negeri, yang dialami oleh 11 Kementerian Lembaga sebagaimana tampak dalam tabel 2 sebagai berikut.

Penyebab Keterlambatan	KL	
Studi Kelayakan Kurang Layak	5	45.5 %
Dana Rupiah Murni Kurang/DIPA Terlambat	8	72.72 %
Keterlambatan Penerbitan Nol oleh Lender Tahap Pelelangan.	10	90.90 %
Keterlambatan Penerbitan Nol oleh Lender Tahap Pecairan.	3	27.27%
Masalah di lapangan : tersebut antara lain: a) banjir; curah hujan yang tinggi; longsor; medan yang berat; b) keamanan; c) harga tanah yang meningkat sehingga alokasi anggarannya mengalami kekurangan.	8	72.72 %
Faktor lainnya : keterlambatan pemasok mengirimkan barang dan jasa sesuai perjanjian kontrak.	4	36.36%

Atas pertanyaan tentang mekanisme pengendalian risiko, terdapat 4 jenis dokumen yang digunakan sebagai pedoman. Pertama, manual risiko yang diterbitkan oleh Pengguna Anggaran (PA) atau Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) yang harus dipatuhi oleh manajer proyek dan staf proyek. Kedua, dokumen Standard Operasional Prosedure (SOP) pengendalian risiko yang diterbitkan oleh Pengguna Anggaran dan Kuasa Pengguna Anggaran. Ke tiga adalah dokumen manual pengendalian risiko dalam dokumen penawaran yang harus dipatuhi Bidder. Di samping tiga jenis dokumen, terdapat 2 Kementerian Lembaga yang menggunakan mekanisme lain dalam rangka pengelolaan risiko. Gambaran atas mekanisme pengendalian risiko yang dilakukan oleh pemilik risiko dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut.

Dokumen Pengendalian Risiko	KL	
Manual Risiko yang diterbitkan KPA	5	45.5 %
Standard Operating Procedure (SOP) yang diterbitkan KPA.	6	54.54%
Manual Pengendalian Risiko dalam dokumen penawaran lelang yang harus dipatuhi Bidder.	3	27.27%
Mekanisme lainnya.	2	18.18 %

Terdapat 4 dari 11 Kementerian Lembaga yang mengikutsertakan UKI dalam penyusunan pedoman manual pengelolaan risiko. Gambaran tentang Kementerian Lembaga yang mengikutsertakan UKI dalam penyusunan pedoman pengelolaan risiko, dapat dilihat dalam berikut.

No	Instansi :	Apakah pelaksana proyek sebagai pemilik risiko selaku first line of defense melakukan pengendalian risiko.	Mekanisme apakah pengendalian risiko yang dilakukan oleh PMO/PA/KPA? (jawaban dapat lebih dari satu)	Apakah dokumen manual pengendalian risik disusun bersama dengan UKI.
1	Ditjen Sumber Daya Alam, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.	Ya	Penyusunan manual risiko oleh PA/KPA yang harus dipatuhi oleh manajer proyek dan staf proyek, Penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) yang ditetapkan oleh PA/KPA.	Ya
2	LIPI	Ya	Penyesuaian manual pengendalian risiko dalam dokumen penawaran yang harus dipatuhi Bidder.	Tidak
3	Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi	Ya	Penyesuaian manual pengendalian risiko dalam dokumen penawaran yang harus dipatuhi Bidder, Penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) yang ditetapkan oleh PA/KPA, Lainnya	Tidak
4	Direktorat Jenderal Bina Marga Kemen PUPR	Ya	Penyusunan manual risiko oleh Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran yang harus dipatuhi oleh manajer proyek dan staf proyek, Penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) yang ditetapkan oleh PA/KPA.	Ya
5	PT PLN (Persero)	Ya	Penyusunan manual risiko oleh Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran yang harus dipatuhi oleh manajer proyek dan staf proyek.	Ya

6	Ditjen Cipta Karya, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	Ya	Penyesuaian manual pengendalian risiko dalam dokumen penawaran yang harus dipatuhi Bidder, Penyusunan manual risiko oleh Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran yang harus dipatuhi oleh manajer proyek dan staf proyek, Penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) yang ditetapkan oleh PA/KPA.	Tidak
7	Ditjen Renhan kemhan	Ya	Penyusunan manual risiko oleh PA/KPA yang harus dipatuhi oleh manajer proyek dan staf proyek, Penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) yang ditetapkan oleh PA/KPA.	Tidak
8	Polri	Ya	Penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) yang ditetapkan oleh PA/KPA	Tidak
9	Direktorat SITP, DJPb	Tidak	-	Tidak
10	DJKA	Tidak	Lainnya	Tidak
11	Kementrian pertanian	Ya	Lainnya	Ya

Peran Unit Kepatuhan Internal Sebagai Second Line of Defense.

Kerjasama antara pemilik risiko dan UKI sangat bermanfaat untuk menciptakan kualitas dokumen pengelolaan risiko. Sinergi dan kerjasama antara pemilik risiko dapat menjamin mekanisme check and balance dan testing efektifitas penyusunan dokumen risiko. Dari 11 responden, hanya 1 Kementerian Lembaga yang tidak melakukan pengendalian risiko. Dari 10 responden yang melakukan pengendalian dengan menyusun dokumen manual risiko, 4 Kementerian Lembaga melakukan kerjasama dengan UKI. Sedangkan 6 Kementerian Lembaga tidak melakukan kerjasama dengan UKI dalam melakukan penyusunannya dokumen pengelolaan risiko. Dari 10 Kementerian yang telah membentuk UKI, hanya 3 KL yang memberikan perannya ikut serta melakukan pengelolaan risiko proyek pinjaman luar negeri. 8 UKI KL diberikan peran memantau kepatuhan SOP, kode etik. Gambaran peran UKI dari 11 KL tersebut dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut.

No	Instansi :	Proyek dan Status Progress Variant (PV).	Dokumen manual pengendalian risiko proyek PL disusun dengan UKI ?	Peran UKI.	Tahun pembentukan UKI pada Unit Eselon I.
1	Ditjen Sumber Daya Alam, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	6 proyek behind schedule (terlambat antara 4 sd 40 bulan).	Ya	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	2020
2	LIPI	1 Proyek At Risk (terlambat 4 bulan).	Tidak	Unit Eselon I tidak membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	-
3	Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi	4 proyek behind schedule (terlambat antara 6 bln sd 63 bln).	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	2011
4	Direktorat Jenderal Bina Marga Kemen PUPR	1 proyek berstatus behind schedue dengan waktu keterlambatan 1 bulan.	Ya	Unit Eselon I telah membentuk UKI yang bertugas memantau kepatuhan SOP dan kode etik, serta risiko pinjaman luar negeri	2020

No	Instansi :	Proyek dan Status Progress Variant (PV).	Dokumen manual pengendalian risiko proyek PLN disusun dengan UKI ?	Apakah telah membentuk Unit Kepatuhan Internal (UKI) ?	Tahun pembentukan UKI.
5	PT PLN (Persero)	7 Proyek terlambat. (4 behind schedule antara 10 bulan sd 43 bulan). 3 proyek at risk (terlambat antara 20 bulan sd 69 bulan).	Ya	Unit Eselon I telah membentuk UKI yang bertugas memantau kepatuhan SOP dan kode etik, serta risiko pinjaman luar negeri	2009
6	Ditjen Cipta Karya Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	2 proyek terlambat. 1 behind schedule (terlambat 5 bulan). 1 proyek at risk (terlambat 18 bulan).	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	2019
7	Ditjen Renhan kemhan	45 proyek terlambat. 36 behind schedule (antara 1 bulan - 47 bulan). 9 proyek at risk (antara 2 bulan sd 33 bulan).	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	Belum mendirikan UKI
8	Polri	22 proyek terlambat. 18 behind schedule (terlambat antara 2-15 bulan).	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	2010
9	Direktorat SITP, DJPb	1 proyek mengalami keterlambatan dengan status behind schedule dan lama keterlambatan 90 bulan.	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	2017
10	DJKA	1 Proyek mengalami keterlambatan dengan status behind schedule dan lama keterlambatan 30 bulan.	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	0
11	Kementrian Pertanian	1 proyek mengalami keterlambatan dengan status behind schedule dan lama keterlambatan 51 bulan.	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	2008

Permulaan pembentukan UKI di Kementerian Lembaga, sangat bervariasi. Kementerian Pertanian misalnya, membentuk UKI pada tahun 2008. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat baru mulai membentuk UKI pada tahun 2020. Sekalipun demikian, hanya 2 dari 11 UKI yang mengintegrasikan tugas pokok fungsi utamanya dengan mengelola risiko proyek pinjaman luar negeri. Ke dua UKI tersebut yaitu PT.PLN yang dibentuk tahun 2009 dan UKI pada Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Lembaga yang dibentuk tahun 2020. 8 UKI yang dibentuk oleh eselon I Kementerian Lembaga, tidak mengintegrasikan tupoksinya dengan pengelolaan risiko proyek pinjaman luar negeri. 8 UKI yang dibentuk pada unit Eselon I hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik.

Peran UKI sebagai unit yang melakukan terhadap efektivitas dokumen manual pengendalian risiko, belum dilakukan oleh Kementerian Lembaga. Dari 11 responden, hanya Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dan Polri dan PT. PLN yang menugaskan UKI melakukan validasi atas dokumen manual pedoman pengelolaan risiko proyek pinjaman luar negeri sebagaimana tabel berikut.

No	Instansi :	Proyek dan Status Progress Variant (PV).	Dokumen manual pengendalian risiko proyek PLN disusun dengan UKI ?	Apakah telah membentuk Unit Kepatuhan Internal (UKI) ?	Apakah UKI melakukan validasi manual pengendalian risiko yang disusun oleh Pimpro/ KPA/ PO?
1	Ditjen Sumber Daya Alam, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	6 proyek berstatus behind schedule (terlambat antara 4 sd 40 bulan).	Ya	Pada mulanya Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	UKI pada Unit Eselon I melakukan validasi atas manual pengendalian risiko proyek.
2	LIPI	1 Proyek berstatus At Risk (terlambat 4 bulan).	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	UKI pada Unit Eselon I tidak memvalidasi manual pengendalian risiko proyek karena PMO/KPA tidak menerbitkan manual berkenaan
No	Instansi :	Proyek dan Status Progress Variant (PV).	Dokumen manual pengendalian risiko proyek PLN disusun dengan UKI ?	Apakah telah membentuk Unit Kepatuhan Internal (UKI) ?	Apakah UKI melakukan validasi manual pengendalian risiko yang disusun oleh Pimpro/ KPA/ PO?

3	Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi	4 proyek status behind schedule (terlambat antara 6 bulan sd 63 bulan).	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	UKI pada Unit Eselon I tidak memvalidasi manual pengendalian risiko proyek karena PMO/KPA tidak menerbitkan manual berkenaan
4	Direktorat Jenderal Bina Marga Kemen PUPR	1 proyek berstatus behind schedule dengan waktu keterlambatan 1 bulan.	Ya	Unit Eselon I telah membentuk UKI yang bertugas memantau kepatuhan SOP dan kode etik, serta risiko pinjaman luar negeri	UKI pada Unit Eselon I melakukan validasi atas manual pengendalian risiko proyek.
5	PT PLN (Persero)	7 Proyek mengalami keterlambatan. 4 proyek berstatus behind schedule dengan waktu keterlambatan antara 10 bulan sd 43 bulan. 3 Proyek berstatus at risk dengan waktu keterlambatan antara 20 bulan sd 69 bulan.	Ya	Unit Eselon I telah membentuk UKI yang bertugas memantau kepatuhan SOP dan kode etik, serta risiko pinjaman luar negeri	UKI pada Unit Eselon I tidak memvalidasi sekalipun manual pengendalian risiko yang telah diterbitkan oleh PMO/KPA

No	Instansi :	Proyek dan Status Progress Variant (PV).	Dokumen manual pengendalian risiko proyek PLN disusun dengan UKI ?	Apakah telah membentuk Unit Kepatuhan Internal (UKI) ?	Apakah UKI melakukan validasi manual pengendalian risiko yang disusun oleh Pimpro/ KPA/ PO?
6	Ditjen Cipta Karya, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	2 proyek mengalami keterlambatan. 1 proyek berstatus behind schedule dengan keterlambatan 5 bulan. 1 proyek berstatus at risk dengan keterlambatan 18 bulan.	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	UKI pada Unit Eselon I tidak memvalidasi manual pengendalian risiko proyek karena PMO/KPA tidak menerbitkan manual berkenaan
7	Ditjen Renhan kemhan	45 proyek mengalami keterlambatan. 36 proyek berstatus behind schedule dengan lama keterlambatan antara 1 bulan - 47 bulan. 9 proyek berstatus at risk dengan lama keterlambatan antara 2 bulan sampai dengan 33 bulan.	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	UKI pada Unit Eselon I tidak memvalidasi manual pengendalian risiko proyek karena PMO/KPA tidak menerbitkan manual berkenaan

No	Instansi :	Proyek dan Status Progress Variant (PV).	Dokumen manual pengendalian risiko proyek PLN disusun dengan UKI ?	Apakah telah membentuk Unit Kepatuhan Internal (UKI) ?	Apakah UKI melakukan validasi manual pengendalian risiko yang disusun oleh Pimpro/ KPA/ PO?
8	Polri	22 proyek mengalami keterlambatan. 18 proyek berstatus behind schedule dengan lama keterlambatan antara 2-15 bulan.	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	UKI pada Unit Eselon I melakukan validasi atas manual pengendalian risiko proyek.
9	Direktorat SITP, DJPb	1 proyek mengalami keterlambatan dengan status behind schedule dan lama keterlambatan 90 bulan.	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	UKI pada Unit Eselon I tidak memvalidasi manual pengendalian risiko proyek karena PMO/KPA tidak menerbitkan manual berkenaan
10	DJKA	1 Proyek mengalami keterlambatan dengan status behind schedule dan lama keterlambatan 30 bulan.	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	UKI pada Unit Eselon I tidak memvalidasi manual pengendalian risiko proyek karena PMO/KPA tidak menerbitkan manual berkenaan
11	Kementrian pertanian	1 proyek mengalami keterlambatan dengan status behind schedule dan lama keterlambatan 51 bulan.	Tidak	Unit Eselon I telah membentuk UKI namun hanya bertugas memantau kepatuhan SOP, kode etik	UKI pada Unit Eselon I tidak memvalidasi manual pengendalian risiko proyek karena PMO/KPA tidak menerbitkan

Peran Inspektur Jenderal Kementerian Lembaga Sebagai Third Line of Defense.

9 dari 11 Inspektur Jenderal Kementerian Lembaga melakukan penjaminan atas pengendalian risiko proyek pinjaman luar negeri. Mekanisme penjaminan yang diadopsi oleh 9 Kementerian Lembaga tersebut, bervariasi. Kegiatan review atas penyusunan DIPA proyek pinjaman luar negeri paling umum dilakukan oleh Itjen. Gambaran atas pelaksanaan penjaminan pengendalian risiko proyek pinjaman luar negeri dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut.

No	Instansi :	Proyek dan Status PV	Pejaminan Itjen atas pengendalian risiko proyek PLN.	Mekanisme penjaminan (jawaban dapat lebih dari satu)
1	Ditjen Sumber Daya Alam, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	6 proyek behind schedule (terlambat antara 4 sd 40 bulan)	Ya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan review penyusunan DIPA proyek pinjaman luar negeri, ▪ Melakukan internal audit pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri.
2	LIPI	1 Proyek At Risk (terlambat 4 bulan).	Ya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan review penyusunan DIPA proyek pinjaman luar negeri, ▪ Melakukan internal audit pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri.
	Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi	4 proyek behind schedule (terlambat antara 6 bulan sd 63).	Ya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan review atas penyusunan DIPA proyek pinjaman luar negeri, ▪ Melakukan review atas pelaksanaan monev atas pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri, ▪ Melakukan internal audit atas pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri.

4	Direktorat Jenderal Bina Marga Kemen PUPR	1 proyek berstatus behind schedule dengan waktu keterlambatan 1 bulan.	Ya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan review penyusunan DIPA proyek pinjaman luar negeri, ▪ Melakukan review pelaksanaan monev proyek pinjaman luar negeri, ▪ Melakukan internal audit atas pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri.
---	---	--	----	--

No	Instansi :	Proyek dan Status PV	Pejaminan Itjen atas pengendalian risiko proyek PLN.	Mekanisme penjaminan (jawaban dapat lebih dari satu)
5	PT PLN (Persero)	7 proyek terlambat. 4 behind schedule (terlambat antara 10 bln sd 43 bulan). 3 at risk (terlambat antara 20 bulan sd 69 bulan).	Ya	Mengawasi hubungan antara PA/KPA/PMO selaku <i>first line of defense</i> (pemilik risiko) dengan UKI selaku <i>second line of defense</i> .
6	Ditjen Cipta Karya, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	2 proyek terlambat. 1 behind schedule (terlambat 5 bulan). 1 at risk (terlambat 18 bulan).	Ya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengawasi hubungan antara PA/KPA/PMO selaku first line of defense (pemilik risiko) dengan UKI selaku second line of defense, ▪ Melakukan review atas penyusunan DIPA proyek pinjaman luar negeri, ▪ Melakukan review atas pelaksanaan monev atas pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri, ▪ Melakukan internal audit atas pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri.

No	Instansi :	Proyek dan Status PV	Pejaminan Itjen atas pengendalian risiko proyek PLN.	Mekanisme penjaminan (jawaban dapat lebih dari satu)
7	Ditjen Renhan kemhan	45 proyek mengalami keterlambatan. 36 proyek berstatus behind schedule dengan lama keterlambatan antara 1 bulan - 47 bulan. 9 proyek berstatus at risk dengan lama keterlambatan antara 2 bulan sampai dengan 33 bulan.	Ya	Melakukan review atas penyusunan DIPA proyek pinjaman luar negeri, Melakukan internal audit atas pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri.
8	Polri	22 proyek mengalami keterlambatan. 18 proyek berstatus behind schedule dengan lama keterlambatan antara 2-15 bulan.	Tidak	Tidak tahu
9	Direktorat SITP, DJPb	1 proyek mengalami keterlambatan dengan status behind schedule dan lama keterlambatan 90 bulan.	Ya	Melakukan review atas penyusunan DIPA proyek pinjaman luar negeri, Melakukan review atas pelaksanaan monev atas pelaksanaan proyek pinjaman luar negeri.
10	DJKA	1 Proyek mengalami keterlambatan dengan status behind schedule dan lama keterlambatan 30 bulan.	Tidak	Tidak tahu
11	Kementrian pertanian	1 proyek mengalami keterlambatan dengan status behind schedule dan lama keterlambatan 51 bulan.	Ya	Tidak tahu

4. SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN REKOMENDASI

11 Kementerian Lembaga telah membentuk UKI. Sebanyak 2 KL yaitu DJPB Kemenkeu dan DJKA, walaupun telah membentuk UKI, namun tidak melakukan pengendalian risiko. Dari 11 responden yang telah membentuk UKI, 2 KL telah mengintegrasikan tupoksinya dengan pengelolaan risiko proyek pinjaman luar negeri. 2 KL tersebut yaitu PT. PLN dan Ditjen Bina Marga. Sedangkan Polri tidak secara resmi mengkaitkan tupoksi UKI. Polri juga tidak menyusun manual pengelolaan risiko dengan UKI. Namun UKI pada Polri diberi tugas khusus untuk memvalidasi dokumen manual pengendalian proyek pinjaman luar negeri. 9 dari 11 responden melakukan pengendalian proyek pinjaman luar negeri melalui penyusunan dokumen manual. Dari 9 Kementerian Lembaga tersebut, sebanyak 4 bekerjasama dengan UKI, 5 KL tidak bekerjasama dengan UKI.

Dari sisi regulasi, belum tersedianya peraturan tingkat nasional, telah mendorong Kementerian Keuangan, dan Kementerian Lembaga belum mengambil kebijakan mitigasi risiko melalui pendekatan *Three Line of Defense* dalam pengelolaan risiko proyek pinjaman luar negeri. Belum tersedianya peraturan tersebut dan belum diterapkannya mitigasi risiko melalui pendekatan *Three Line of Defense* dalam pengelolaan risiko proyek pinjaman luar negeri, telah menjadi salah satu penyumbang keterlambatan proyek pinjaman luar negeri. Kebijakan pimpinan untuk memperhitungkan mitigasi risiko proyek pinjaman luar negeri, sebagai bagian dari IKU Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko, memerlukan review peraturan. Keterbatasan Penelitian.

Proyek pinjaman luar negeri mulai dilaksanakan sejak kemerdekaan. Namun ketersediaan data proyek pinjaman luar negeri yang akurat mulai tahun 1990 an sejumlah 3.701 loan agreement. Mengingat PIC sebagian besar proyek pinjaman luar negeri sejumlah 3.701 tersebut statusnya tidak dapat dijadikan responden, maka dipilih proyek pinjaman luar negeri tahun 2014-2019. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner hanya diserahkan kepada *First Line of Defense* selaku pelaksana proyek (PIC). Kuesioner tidak ditujukan kepada *Second Line of Defense* (UKI) dan Inspektur Jenderal selaku *Third Line of Defense*.

Rekomendasi.

Pemberian wewenang UKI Kementerian Lembaga untuk ikut serta dalam pengendalian risiko proyek pinjaman luar negeri, akan memainkan peran penting dalam mengurangi keterlambatan pelaksanaan proyek. Pemberian kewenangan tersebut termasuk pada Kementerian Keuangan sebagai Bendahara Negara yang melakukan pinjaman (Borrower). Demikian juga Bappenas sebagai perencana yang oleh PP 10/2011 mendapat amanat untuk melakukan moitoring dan evaluasi bersama Kemenkeu. Caranya dengan pengintegrasian risiko proyek pinjaman luar negeri dalam IKU Kementerian Lembaga. Pengintegrasian tersebut antara lain dapat dilakukan dengan

penyusunan SOP untuk melibatkan UKI dalam menyusun dokumen manual dan memvalidasinya. Business proses pengadaan pinjaman luar negeri saat ini diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 10 tahun 2011 tentang Tatacara Pengadaan Pinjaman Luar Negeri dan Penerimaan Hibah. PP tersebut merupakan penjabaran pasal 38 ayat (4) Undang Undang Nomor 1 tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara. Baik PP 10/2011 dan pasal 38 Undang Undang Keuangan Negara Nomor 1 tahun 2004, tidak mengatur risiko proyek pinjaman luar negeri. Oleh sebab itu, kajian memberikan rekomendasi untuk melakukan review terhadap Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 2011 Tentang Tatacara Pengadaan Pinjaman Luar Negeri dan Penerimaan Hibah. Sebagai alternatif, peraturan pengelolaan risiko proyek pinjaman luar negeri dapat menjadi pinjaman pada PP No.60 Tahun 2008 tentang SPIP.

5. DAFTAR REFERENSI

Asian Development Bank. 2018. *Panduan Pengusulan dan Peningkatan Kesiapan Kegiatan yang Didanai Pinjaman Luar Negeri, Project Number : 47287-001 TA Number: 8548.*

https://www.adb.org/sites/default/files/project-documents/47287/47287-001-dpta-id_17.pdf

Ayoki, Milton. 2008. *Causes of slow and low disbursement in donor funded projects in SubóSaharan Africa: Evidence from Uganda.*
https://mpr.aub.uni-muenchen.de/87106/1/MPRA_paper_87106.pdf.

IIA, *Position Paper: The Three Lines Of Defense In Effective Risk Management And Control January 2013.*

<https://na.theiia.org/standards/guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>.

Khang, Do Ba dan Tun Lin Moe. 2008. *Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework.*

https://static1.squarespace.com/static/577b6f1b03596ed4b5b705f7/t/57bcca339de4bb0f6400180/3/1471990323355/Success_criteria_and_factors_for_interna.pdf

Mnyawi, Stephen P. *Bonamax Mbasia; Aisia Lawuo, Causes of Deviation and Delays in Foreign Aid Disbursement: Evidence from Tanzania.*

<http://www.ijstr.org/final-print/june2013/Causes-Of-Deviation-And-Delays-In-Foreign-Aid-Disbursement-Evidence-From-Tanzania.pdf>

Jeyakanthan J. and A.K.W. Jayawardane. 2012. *Mitigating Delays in Donor Funded Road Projects in Sri Lanka, Engineer - Vol. Xxxv, No. 01, pp. [page range], 2011 © The Institution of Engineers, Sri Lan.*

<https://engineer.sljol.info/articles/abstract/10.4038/engineer.v45i1.6950/>

- Bandyopadhyay, Subhayu and E Katarina Verman. *Donor Motives for Foreign Aid*, *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, July/Agustus, 2013, hal 327-336.
<https://files.stlouisfed.org/files/htdocs/publications/review/13/07/bandyopadhyay.pdf>
- Werker, Eric. 2012. *The Political Economy of Bilateral Foreign Aid*, Working Paper; Harvard Business School.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2141977
- Peter Isard, *The Macroeconomic Management of Foreign Aid: Opportunities and Pitfalls*, IMF 2006.
<https://www.imf.org/External/Pubs/NFT/2006/mmfa/eng/mmfa.pdf>
- Bird, Graham; 2005, Dane Rowlands, *The IMF and The Mobilization of Foreign Aid*, *Discussion Papers In Economics*, University of Surrey Guildford.
https://www.researchgate.net/publication/24134027_The_IMF_and_the_Mobilization_of_Foreign_Aid/link/5405d60a0cf2bba34c1db5cd/download
- Niyonkuru F, 2016. *Failure of Foreign Aid in Developing Countries: A Quest for Alternatives*, *Business and Economics Journal*.
<https://www.hilarispublisher.com/open-access/failure-of-foreign-aid-in-developing-countries-a-quest-for-alternatives-2151-6219-1000231.pdf>
- Kabonga, Itai, *Dependency Theory and Donor Aid: A Critical Analysis*, Article, University of the Witwatersrand, South Africa.
https://www.researchgate.net/publication/320241241_Dependency_Theory_and_Donor_Aid_A_Critical_Analysis.
- Lyons, Sean, *Enterprise Risk Management and the Five Lines of Corporate Defense (2015)*. *The Journal of Enterprise Risk Management*, Vol.1, Issue 1, 2015.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2711229

**PERANAN DAN KENDALA LEMBAGA KEUANGAN
PROTEKSI (ASURANSI DAN DANA PENSIUN) DALAM
MENDORONG PERTUMBUHAN EKONOMI NASIONAL**

Disusun Oleh :

Peneliti 1

Nama Pengkaji : Mangasa Simatupang
NIP : 195808261979031001
Pangkat / Golongan : Pembina Utama Madya / IV d
Jabatan : Widyaiswara Utama
Pusdiklat Keuangan Umum

Peneliti 2

Nama Pengkaji : Pandu Patriadi
NIP : 196501261991031001
Pangkat / Golongan : Pembina Tingkat I / IV b
Jabatan : Kepala Bidang Renbangdik
Pusdiklat Keuangan Umum



BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN

JAKARTA

2020

ABSTRACT

This academic study discusses insurance and pension funds which are non-banking financial institutions that have an important role in increasing economic growth. However, in reality, in Indonesia recently there have been many problems concerning insurance financial institutions and pension funds. From this phenomenon the author tries to discuss the role and constraints experienced by insurance financial institutions and pension funds, as well as their influence in encouraging national economic growth.

The purpose of this study is to determine how much influence the total investment in insurance and pension funds has in its contribution to the economy and to see an overview of the Stakeholders' perceptions of strengths, weaknesses, opportunities and threats to their contribution to encourage national economic growth.

In conducting this research, the type of research used is quantitative and qualitative research. The quantitative method used is statistical regression analysis to see the effect of the relationship between insurance and pension funds on economic growth. The qualitative method used is the SWOT analysis method (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) by using a questionnaire to see the influence of insurance institutions and pension funds on GDP and to see the obstacles faced by insurance institutions and pension funds, especially those related to investment management.

The results of the analysis show that statistically the relationship between insurance investment and pension funds to GDP is significant and positive, in the sense that when insurance investment and pension funds increase, the GDP value also increases. The influence of insurance investment is 0.233, which means that if insurance investment increases by 1%, it will cause an average GDP increase of 0.233% and vice versa. If insurance investment decreases by 1%, it will cause a decrease in GDP by an average of 0.233%. In addition, if there is no insurance investment, the GDP will increase by an average of 7.525%. Meanwhile, the influence of pension fund investment is 0.322, which means that if insurance investment increases by 1%, it will cause an average GDP increase of 0.32 2% and vice versa. If insurance investment decreases by 1%, it will cause a decrease in GDP by an average of 0.322%. In addition, if there is no insurance investment, the GDP will increase by an average of 7.337. Meanwhile, the main obstacles that pose a threat to insurance financial institutions and pension funds are the low implementation of Good Corporate Governance (GCG) in the management of insurance companies and the lack of prudent supervision.

Keywords: GDP (Gross Domestic Product), SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), Insurance, Pension Funds

ABSTRAK

Kajian akademis ini membahas mengenai asuransi dan dana pensiun yang merupakan lembaga keuangan non perbankan yang memiliki peranan penting dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Namun dalam kenyataannya di Indonesia akhir-akhir ini banyak terkuak masalah-masalah yang menyangkut lembaga-lembaga keuangan asuransi dan dana pensiun. Dari fenomena tersebut penulis mencoba membahas mengenai peranan dan kendala yang dialami lembaga-lembaga keuangan asuransi dan dana pensiun, serta pengaruhnya dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh total investasi asuransi maupun dana pensiun dalam kontribusinya terhadap perekonomian serta melihat gambaran persepsi *Stakeholders* terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap kontribusinya untuk mendorong pertumbuhan perekonomian nasional.

Dalam melakukan penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif yang dipakai adalah analisis statistik regresi untuk melihat pengaruh hubungan antara asuransi dan dana pensiun dengan pertumbuhan ekonomi. Metode kualitatif yang dipakai adalah metode analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dengan menggunakan kuesioner untuk melihat pengaruh lembaga asuransi dan dana pensiun terhadap PDB serta untuk melihat kendala-kendala yang dihadapi lembaga asuransi dan dana pensiun, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan investasi.

Hasil analisis menunjukkan secara statistik hubungan Investasi asuransi maupun dana pensiun terhadap PDB signifikan dan positif, dalam arti saat Investasi asuransi maupun dana pensiun meningkat, maka nilai PDB juga meningkat. Adapun besar pengaruh investasi asuransi adalah sebesar 0,233, yang artinya apabila investasi asuransi meningkat sebesar 1%, maka akan menyebabkan kenaikan PDB rata-rata sebesar 0,233% begitupun sebaliknya. Apabila investasi asuransi menurun sebesar 1%, maka akan menyebabkan penurunan PDB rata-rata sebesar 0,233%. Selain itu, jika tidak ada investasi asuransi, maka PDB akan bertambah rata-rata sebesar 7,525%. Sedangkan besar pengaruh investasi dana pensiun adalah sebesar 0,322, yang artinya apabila investasi asuransi meningkat sebesar 1%, maka akan menyebabkan kenaikan PDB rata-rata sebesar 0,32 2% begitupun sebaliknya. Apabila investasi asuransi menurun sebesar 1%, maka akan menyebabkan penurunan PDB rata-rata sebesar 0,322 %. Selain itu, jika tidak ada investasi asuransi, maka PDB akan bertambah rata-rata sebesar 7,337. Sedangkan kendala utama yang menjadi ancaman bagi lembaga keuangan asuransi dan dana pensiun

adalah masih rendahnya penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam manajemen perusahaan asuransi dan kurang-nya pengawasan.

Keywords: PDB (Produk Domestik Bruto), SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), Lembaga Keuangan Asuransi, Lembaga Keuangan Dana Pensiun

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengaruh lembaga keuangan sangat strategis dalam sistem perekonomian nasional. Secara empiris, lembaga keuangan memiliki pengaruh yang sangat strategis didalam kontribusinya mendorong mempercepat pertumbuhan dan menjaga stabilitas prekonomian nasional. Dengan merujuk pertumbuhan PDB sebagai ukuran pertumbuhan ekonomi nasional serta menghubungkan dengan pertumbuhan total aset dari masing-masing kelompok lembaga keuangan tersebut, sangat jelas terlihat bahwa lembaga keuangan perbankan memiliki kontribusi yang terbesar, kemudian diikuti lembaga keuangan pasar modal di dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Dari data-data perkembangan kedua lembaga keuangan perbankan dan pasar modal di atas, apabila dibandingkan dengan data-data perkembangan lembaga keuangan lainnya seperti lembaga keuangan asuransi dan lembaga keuangan dana pensiun, dapat disimpulkan bahwa kontribusi lembaga keuangan asuransi dan lembaga keuangan dana pensiun relatif masih jauh lebih kecil dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Seharusnya kontribusi industri asuransi dan dana pensiun di Indonesia terhadap prekonomian nasional bisa jauh lebih besar dari yang sekarang diperoleh. Hal ini dapat dilihat dari jumlah penduduk yang sangat besar yang diperkirakan mencapai 260 juta orang atau nomor 4 (empat) terbesar didunia. Demikian juga apabila dilihat dari jumlah pekerja di Indonesia yang sangat besar, menurut data statistik jumlah pekerja di Indonesia saat ini mencapai 129 juta orang.

Dengan uraian latar belakang di atas, mendorong penulis ingin melakukan penelitian terkait dengan pengaruh lembaga keuangan asuransi dan lembaga keuangan dana pensiun terhadap PDB serta kendala-kendala

yang dihadapi. Adapun penelitian yang akan dilakukan dengan judul “Analisis Peranan dan Kendala Lembaga Keuangan Proteksi (Asuransi dan Dana Pensiun) dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dalam latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Berapa besar pengaruh total investasi Lembaga Keuangan Asuransi dalam mendorong pertumbuhan perekonomian nasional ?
2. Berapa besar pengaruh total investasi Lembaga Keuangan Dana Pensiun dalam mendorong pertumbuhan perekonomian nasional ?
3. Bagaimana persepsi Stakeholders terhadap Lembaga Keuangan Asuransi dan Dana Pensiun dilihat dari gambaran kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap kontribusinya untuk mendorong pertumbuhan perekonomian nasional ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan uji statistik untuk mengetahui seberapa besar pengaruh total investasi Lembaga Keuangan Asuransi dalam kontribusinya terhadap perekonomian (PDB).
2. Melakukan uji statistik untuk mengetahui seberapa besar pengaruh total investasi Lembaga Keuangan Dana Pensiun dalam kontribusinya terhadap perekonomian (PDB).
3. Melakukan identifikasi dan analisis SWOT mengenai mekanisme portofolio investasi yang dijalankan Lembaga Keuangan Asuransi dan Dana Pensiun dengan melihat gambaran persepsi Stakeholders terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap kontribusinya untuk mendorong pertumbuhan perekonomian nasional.

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

1. Ruang lingkup penelitian ini secara umum menguraikan pengaruh lembaga keuangan asuransi dan dana pensiun terkait kontribusinya dalam mendorong pertumbuhan PDB serta kendala-kendala apa saja yang dihadapi. Terkait dengan pengaruh lembaga keuangan asuransi dan dana pensiun terhadap PDB, dalam hal ini peneliti akan melakukan pendataan perkembangan total aset asuransi dan total aset dana pensiun dalam kurun waktu 25 (dua puluh lima tahun) yaitu dari tahun 1995 sampai dengan tahun 2019. Selanjutnya akan dilakukan perbandingan dengan perkembangan PDB dengan periode yang sama.
2. Terkait dengan peranan dan kendala yang dihadapi lembaga keuangan asuransi dan dana pensiun, peneliti membatasi pengamatan pada instrumen pengelolaan investasi yang dijalankan perusahaan asuransi dan dana pensiun. Pengamatan terhadap pengelolaan investasi yang dilakukan menyangkut mekanisme portofolio investasi aset yang dijalankan, sehingga diharapkan akan mendapatkan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan pengelolaan investasi yang dijalankan perusahaan asuransi dan dana pensiun di Indonesia saat ini.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Pertumbuhan Ekonomi

Model pertumbuhan yang paling sering digunakan oleh para ekonom dan perancang pembangunan ekonomi adalah model pertumbuhan Harrod-Domar dan Solow. Model Harrod-Domar menjelaskan peranan investasi atau akumulasi modal dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Sedangkan model pertumbuhan Solow dirancang untuk menunjukkan bagaimana pertumbuhan dalam persediaan modal, pertumbuhan angkatan kerja, dan kemajuan teknologi berinteraksi dalam perekonomian dan bagaimana pengaruhnya terhadap output total barang dan jasa suatu negara (Solow, 1956). Kedua model ini merupakan model pertumbuhan ekonomi yang saling melengkapi.

1. Model Pertumbuhan Harrod-Domar

Baik model pertumbuhan Harrod-Domar maupun Solow, didasarkan pada fungsi produksi yang menyatakan bahwa besarnya output (Y) tergantung pada persediaan modal (K) dan angkatan kerja (L):

$$\dots\dots\dots(1)$$

Asumsi yang digunakan dalam model ini adalah: (i) perekonomian berada dalam keadaan pengerjaan penuh (full employment); (ii) barang-barang modal yang terdiri dalam masyarakat digunakan secara penuh (full utilization); dan (iii) skala pengembalian konstan. Selanjutnya, fungsi produksi (i) diubah kedalam satuan populasi, menjadi:

$$\S \dots\dots\dots(2)$$

Persamaan baru yang dihasilkan di atas menunjukkan bahwa besaran output perkapita (y) sangat tergantung pada ketersediaan modal perkapita (k). Sehingga tambahan modal baru (ΔK) atau yang biasa disebut investasi (I) sangat dibutuhkan untuk menunjang terjadinya peningkatan output. Sedangkan, terbentuknya modal baru ini sangat bergantung pada (i) tingkat kecenderungan pembentukan kapital (Incremental Capital Output Ratio) atau k, yaitu tambahan modal yang dihasilkan untuk setiap satu tambahan output, dan (ii) tingkat pendapatan masyarakat (Y). Pola hubungan ini dapat di tunjukkan melalui persamaan matematis (3):

$$\dots\dots\dots(3)$$

Persamaan (3) menunjukkan adanya kebutuhan investasi untuk mencapai target pertumbuhan output yang diinginkan, yaitu ΔY . Kebutuhan investasi ini dapat juga dilihat melalui besaran nilai ICOR. Selanjutnya, investasi dapat terjadi apabila terdapat pembentukan tabungan masyarakat (S) yang memadai yang sangat tergantung dari besarnya pendapatan masyarakat (Y) dan tingkat kecenderungan masyarakat untuk menabung (s). hubungan ini dapat dituliskan secara matematik sebagai berikut:

$$\dots\dots\dots(4)$$

Mengingat pada kondisi keseimbangan terjadi ketika kebutuhan investasi (ΔK atau I) sama besarnya dengan tingkat tabungan masyarakat (S), maka:

$$\dots\dots\dots(5)$$

Dimana ($\Delta Y/Y$) adalah pertumbuhan ekonomi yang sangat tergantung pada besarnya kecenderungan masyarakat dalam menabung (s atau MPS) dan tingkat produktifitas investasi ($1/k$) yang merupakan kebalikan dari capital-output ratio, k . Persamaan (5) menyarankan bahwa percepatan pertumbuhan ekonomi suatu daerah sangat tergantung pada besarnya investasi dan produktifitasnya.

2. Model Pertumbuhan Solow.

Model pertumbuhan harord-domar sangat cocok untuk merencanakan besarnya kebutuhan investasi untuk mencapai target pertumbuhan ekonomi yang diinginkan. Disisi lain, model pertumbuhan Solow tidak hanya memprediksi besarnya kebutuhan investasi, namun juga menjelaskan pentingnya karakteristik investasi dalam pembangunan ekonomi.

Dalam model pertumbuhan Solow persediaan modal merupakan faktor determinan output perekonomian yang penting sebab sifatnya yang dapat berubah dan dapat mengarah pada pertumbuhan ekonomi. Persediaan modal tersebut dipengaruhi oleh investasi dan penyusutan (depresiasi). Investasi dapat menyebabkan peningkatan pada persediaan modal sedangkan penyusutan menyebabkan pengurangan pada persediaan modal. Secara matematis hubungan ketiganya adalah sebagai berikut:

$$\Delta \check{K} \dots\dots\dots(6)$$

Dimana ΔK adalah perubahan persediaan modal, i adalah investasi per tenaga kerja, dan δK merupakan tingkat peyusutan. Karena investasi per

tenaga kerja (i) sama dengan bagian pendapatan yang di tabung (sy), maka:

$$\Delta \tilde{Z}$$

Persamaan ini mengisyaratkan bahwa semakin besar perubahan persediaan modal menunjukkan investasi yang tinggi. Karena investasi merupakan hubungan antara MPS (bagian output yang di alokasikan untuk tabungan) dan fungsi output per tenaga kerja, maka tingginya investasi ini menunjukkan tingginya tingkat output dalam sebuah perekonomian. Selanjutnya, hubungan antara tingkat output dan investasi juga sekaligus menjelaskan mengapa investasi memiliki bentuk kurva mengikuti kurva produksi output yang semakin lama semakin datar ketika terjadi penambahan modal per pekerja, yang mengindikasikan produk marginal yang semakin berkurang.

2.2. Kerangka Pemikiran

Sektor keuangan disamping sektor riil dan sektor fiskal (keuangan negara), adalah sektor yang sangat penting dalam sistem perekonomian nasional. Pentingnya sektor keuangan tidak dapat dilepaskan dari adanya prinsip-prinsip : otoritas sektor keuangan, kumpulan pasar, institusi atau lembaga, investor, konsumen atau nasabah, peraturan-peraturan dan teknik-teknik dimana surat-surat berharga diperdagangkan, tingkat bunga ditentukan, dan jasa-jasa keuangan dihasilkan dan ditawarkan ke seluruh bagian dunia.

Sebagaimana diketahui kehadiran lembaga keuangan asuransi dan dana pensiun tidak lepas dari peranannya memberikan proteksi terhadap risiko. Secara umum risiko yang dihadapi setiap orang didunia dapat dibagi dalam dua bagian yaitu risiko yang terkait dengan jiwa atau fisik dan risiko yang terkait dengan usaha. Risiko yang terkait dengan jiwa atau fisik, misalnya seseorang karena sesuatu hal mendapat penyakit dikareknakan usia yang sudah lanjut atau dikareknakan mengalami kecelakaan yang menyebabkan luka ringan, sedang, berat bahkan sampai dengan kematian.

Demikian juga risiko usaha yang menyebabkan usaha seseorang mengalami kerugian dari yang terkecil sampai yang terbesar. Seluruh risiko tersebut pada prinsipnya dapat diminimalkan bagi pihak-pihak yang terdampak risiko melalui ikut dalam program asuransi dan dana pensiun. Hal inilah menjadi kerangka pemikiran penulis melakukan penelitian. Dimana dengan masuknya masyarakat dalam program asuransi dan dana pensiun dengan menyetorkan sejumlah dana akan memberikan peluang yang sangat besar terkumpulnya dana untuk pembiayaan investasi yang akan mendorong pertumbuhan perekonomian nasional.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma atau model riset kuantitatif deskriptif, dengan menggunakan data faktual untuk dianalisis. Seperti telah disinggung pada bab-bab sebelumnya, penelitian ini akan mengkaji Asuransi, Dana Pensiun, dan Produk Domestik Bruto (PDB) sebagai variabel penelitian. Data empiris variabel tersebut akan diperoleh dari sumber-sumber data yang tersedia, antara lain dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) , lingkungan Kementerian Keuangan, dan karya-karya tulis ilmiah, seperti skripsi, tesis, jurnal, dsb. Pada penelitian ini tidak disusun konstruksi, maupun instrumen penelitian.

Adapun hubungan antar variabel dapat berupa hubungan linier ataupun hubungan berganda. Hubungan-hubungan itu bila dinyatakan dalam berbentuk matematis akan memberikan persamaan-persamaan tertentu. Untuk dua variabel, hubungan liniernya dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan linier, yaitu : $Y = a + bX$. Hubungan antara dua variabel pada persamaan linier jika digambarkan secara (scatter diagram), semua nilai Y dan X akan berada pada suatu garis lurus. Kemudian dalam ilmu ekonomi, garis itu dinamakan garis regresi.

Selain menggunakan analisis kuantitatif, peneliti juga akan melakukan analisis kualitatif menggunakan metode Analisis SWOT. Berkaitan dengan

data-data yang dibutuhkan dalam metode Analisis SWOT, peneliti akan melakukan kunjungan lapang dan pengamatan-pengamatan terkait mekanisme portofolio aset investasi perusahaan-perusahaan asuransi dan dana pensiun yang dipilih secara sampling. Setelah dilakukan pengamatan selanjutnya dilakukan evaluasi sejauh mana kepatuhan pengelolaan investasi yang dijalankan perusahaan asuransi dan dana pensiun terhadap standar kebijakan dan peraturan-peraturan investasi yang ditetapkan pemerintah dalam hal ini OJK. Hal ini diperlukan untuk memperkuat analisis SWOT dalam melihat pengaruh lembaga asuransi dan dana pensiun terhadap PDB serta untuk melihat kendala-kendala yang dihadapi lembaga asuransi dan dana pensiun, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan investasi

3.2. Identifikasi Variabel dan Model Penelitian

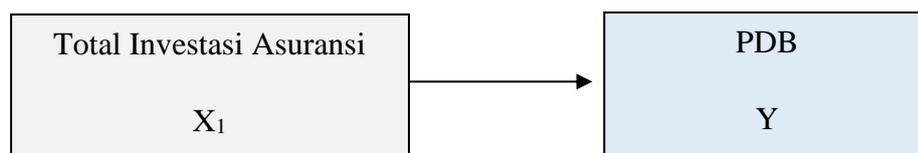
1. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah total total investasi Asuransi, dan total total investasi Dana Pensiun sebagai variabel bebas (independent variabel, dengan notasi X), dan Produk Domestik Bruto (PDB) sebagai variabel terikat (dependent variabel, dengan notasi Y). Selanjutnya hubungan antar variabel tersebut dapat digambarkan di dalam suatu model penelitian seperti diagram pada instrumen penelitian.

2. Instrumen Penelitian

Berdasarkan beberapa variabel bebas (independent variabel, X), dan variabel terikat (dependent variabel, Y) dapat dibentuk beberapa model kerangka pemikiran sebagai berikut :

- 1) Diagram hubungan antara variabel total investasi Asuransi (Variabel bebas, X_1) dan variabel Produk Domestik Bruto (PDB) (Variabel terikat, Y).



- 2) Diagram hubungan antara variabel total investasi Dana Pensiun (Variabel bebas, X_2) dan variabel Produk Domestik Bruto (PDB) (Variabel terikat, Y).



3.3. Hipotesis

Berdasarkan tiga kerangka instrument penelitian di atas, maka terdapat tiga rumusan hipotesis yang akan di analisis dan diuji, yaitu :

1. Hipotesis hubungan variabel total investasi Asuransi dan Produk Domestik Bruto (PDB)

H_0 : Diduga Total Investasi Asuransi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB).

H_a : Diduga Asuransi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB).

2. Hipotesis hubungan variabel Dana Pensiun dan Pertumbuhan Domestik Bruto (PDB)

H_0 : Diduga Total Investasi Dana Pensiun tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB).

H_a : Diduga Total Investasi Dana Pensiun memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB).

3.4. Sumber dan Metode Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber-sumber data dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Data primer, adalah data asli yang dipublikasikan oleh berbagai pihak yang langsung menangani data yang digunakan sebagai variabel dalam penelitian. Variabel penelitian tersebut dikumpulkan sendiri oleh penelitian untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus.
- b. Data sekunder, yaitu data yang telah dikumpulkan dari sumber-sumber informasi lainnya yang meliputi buku-buku, majalah,

surat kabar yang terkait dengan pokok masalah dalam penelitian. Dalam penelitian ini digunakan data sekunder dari berbagai sumber seperti Nota Keuangan Negara.

Adapun data empiris penelitian yang akan diteliti dalam riset ini ialah data dari OJK yang mempublikasikan secara tahunan kepada publik perihal perkembangan total aset Asuransi, dan total aset Dana Pensiun, yang dihubungkan dengan Pertumbuhan Domestik Bruto (PDB) per tahun yang diperoleh dari Kementerian Keuangan.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara :

- a. Mencari sumber-sumber data (dokumentasi) yang diperoleh dari publikasi yang diterbitkan, perusahaan asuransi dan dana pensiun, OJK dan Kementerian Keuangan berkaitan dengan total aset asuransi dan dana pensiun serta PDB.
- b. Mengunjungi perusahaan asuransi dan dana pensiun yang dipilih secara sampling yang selanjutnya dilakukan wawancara kepada pihak-pihak yang berkompeten atau berwenang untuk memberikan informasi dan keterangan yang sesuai yang dibutuhkan peneliti khususnya yang terkait dengan gambaran mekanisme portofolio investasi yang dijalankan perusahaan asuransi dan dana pensiun.

3.5. Analisis dan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan rumusan hipotesis di atas maka dibentuk persamaan garis regresi yang akan dilakukan analisis dan uji hipotesis dengan melakukan langkah-langkah pengujian sebagai berikut :

1. Membuat persamaan regresi linier masing-masing hipotesis :

Persamaan regresi linier sederhana (tunggal)

a.

b.

Dimana :

Y = Pertumbuhan Domestik Bruto (PDB)

= Konstanta

= Koefisien regresi

X_1 = Total Investasi Asuransi

X_2 = Total Investasi Dana Pensiun

2. Menduga masing-masing koefisien-koefisien regresi masing-masing persamaan regresi sederhana dengan bantuan-bantuan program R studio, dengan rumus sebagai berikut :

Dugaan Koefisien-koefisien persamaan regresi sederhana :

$$\frac{\frac{\sum Y}{n}}{\frac{\sum X}{n}}$$

Dimana :

= konstanta (intersep) yaitu titik potong garis regresi dengan sumbu Y atau nilai perkiraan bagi Y pada saat variabel X sama dengan nol

= koefisien regresi (slope) yaitu perubahan rata-rata variable Y jika variable X berubah 1 unit.

3. Uji Kecocokan Model

Uji kecocokan model dilakukan untuk melihat pengaruh seluruh variable bebas secara bersama-sama terhadap variable tidak bebas. Uji ini dilakukan untuk menguji apakah model yang sudah dibuat signifikan untuk menjeleaskan hubungan antara variable bebas dan variable tak bebas. Uji kecocokan model dilakukan dengan menggunakan uji F. Adapun Prosedur Pengujiannya untuk 1 variabel bebas adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis
(Model Regresi Linier Sederhana Tidak Signifikan)
(Model Regresi Linier Signifikan)
- b. Taraf Nyata
- c. Statistik Uji

-
- d. Kriteria Penolakan
Tolak jika

3.6. Analisis SWOT

Guna melengkapi analisis penyusunan Peranan dan Kendala Lembaga Keuangan Proteksi (Asuransi dan Dana Pensiun) dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Nasional, maka juga digunakan pendekatan SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Metode SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat) adalah suatu alat bantu dalam metode perencanaan strategis yang dapat digunakan untuk menganalisis situasi perusahaan secara keseluruhan dengan mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari perusahaan dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Penjabaran SWOT adalah sebagai berikut :

- a. Strengths atau kekuatan adalah situasi internal berupa kompetensi atau kapabilitas atau sumber daya yang dimiliki perusahaan yang membuat perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Sumber daya tersebut termasuk manusia, teknologi, aset, proses kerja dan lain-lain yang dapat digunakan sebagai alternatif untuk menangani peluang dan ancaman.
- b. Weaknesses atau kelemahan adalah situasi internal bersumber sama seperti faktor kekuatan yang membuat perusahaan dinilai lebih lemah dibandingkan dengan pesaing atau yang sulit digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman.
- c. Opportunities atau peluang adalah situasi eksternal perusahaan yang berpotensi menguntungkan dan kesempatan perusahaan untuk berkembang seperti regulasi, perubahan gaya hidup masyarakat, adanya pesaing baru dan lain-lain.

d. Threats atau ancaman adalah suatu keadaan eksternal yang berpotensi menimbulkan kesulitan atau membahayakan kelangsungan bisnis perusahaan yang bersumber sama dengan faktor peluang.

Dengan analisis SWOT tersebut maka dapat dilihat apakah posisi bisnis perusahaan mempunyai fundamental yang sehat atau tidak. Analisis ini berprinsip bahwa strategi harus sesuai (fit) antara kapabilitas sumber daya perusahaan dengan situasi lingkungannya (eksternal). Sehingga ketepatan untuk memahami kapabilitas sumber daya perusahaan dan kekurangannya, peluang pasar dan ancaman luar adalah sangat penting untuk membuat strategi yang baik (Ratnawati, 2013).

Penggunaan analisis SWOT dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mekanisme portofolio investasi yang dijalankan perusahaan asuransi dan dana pensiun akan didapat gambaran tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau risiko lembaga asuransi dan dana pensiun terhadap kontribusinya mendorong pertumbuhan prekonomian nasional. Dari hasil analisa SWOT, kemudian akan digunakan untuk mendapatkan gambaran yang lebih besar untuk kemudian bisa digunakan sebagai strategi menciptakan visi peningkatan peranan lembaga keuangan proteksi (asuransi dan dana pensiun) dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.

Tabel 1. Diagram Analisa SWOT

IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS		
Peluang (<i>Opportunity</i>)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

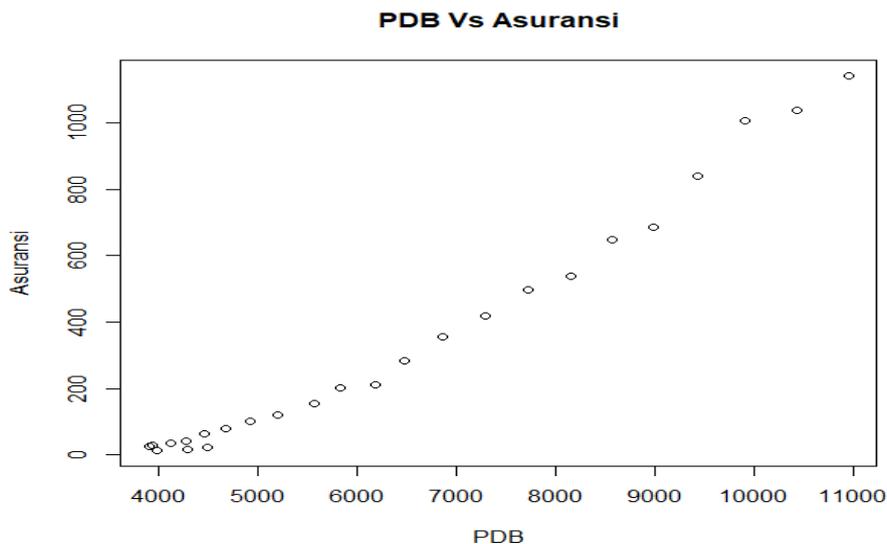
Sumber: Freddy Rangkuti, 2011, Diolah

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Regresi Pengaruh Investasi Asuransi Terhadap PDB

Untuk meneliti pengaruh dan hubungan antara Investasi Asuransi terhadap PDB dipergunakan data Investasi Asuransi dan data PDB dari tahun 1995-2019. Data tersebut terangkum dalam bentuk diagram pencar yang terdapat pada Gambar 1 berikut ini :

Gambar 1 Data Perkembangan Investasi Asuransi dan PDB



Sumber : Universitas Indonesia, dan Otoritas Jasa keuangan, Diolah

Dari gambar di atas terlihat adanya indikasi bahwa Investasi Asuransi dan PDB memiliki hubungan yang kuat dengan arah yang positif. Hal ini berarti bahwa saat Investasi Asuransi mengalami kenaikan maka PDB juga mengalami kenaikan dan begitupun sebaliknya. Untuk melihat lebih detail pengaruh Investasi Asuransi terhadap PDB, maka akan dilakukan pemodelan antara Investasi Asuransi dan PDB.

Pemodelan antara investasi asuransi dan pdb berdasarkan metodologi penelitian adalah sebagai berikut:

$$\hat{z}^a$$

Model tersebut dapat diestimasi dengan menggunakan metode kuadrat terkecil (OLS) dengan terlebih dahulu mengubah seluruh data ke dalam bentuk Logaritma Natural.

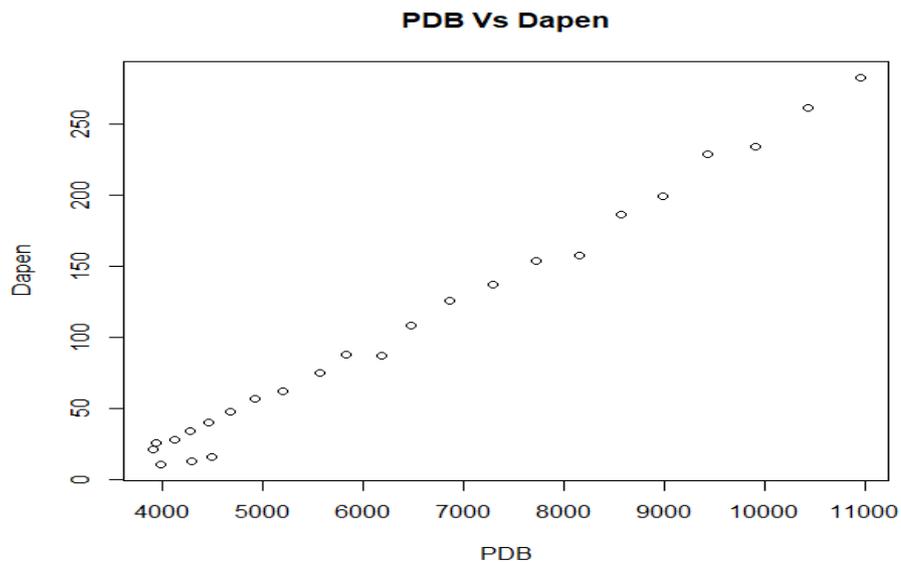
Dari output tersebut diperoleh koefisien regresi Investasi Asuransi, adalah sebesar 0,233 dan konstanta sebesar 7,525 sehingga hubungan antara Investasi Asuransi dan Produk Domestik Bruto dapat dibentuk dengan persamaan regresi $\ln(\text{PDB}) = 7,525 + 0,233 \ln(\text{Investasi Asuransi}) + e$.

Hasil pengujian signifikansi model dan dugaan parameter menunjukkan bahwa model $\ln(PDB) = 7,525 + 0,233 \ln(\text{Investasi Asuransi}) + e$ signifikan dan dugaan parameter model keduanya juga signifikan secara statistik. Pada model tersebut, nilai konstanta sebesar 7,525 menunjukkan bahwa jika Investasi Asuransi sama dengan nol maka pertumbuhan PDB adalah sebesar 7,525%. Sementara itu, nilai koefisien 0,233 menunjukkan bahwa jika Investasi Asuransi naik sebesar 1% maka PDB akan meningkat sebesar 0,233%. Angka ini menunjukkan bahwa kenaikan Investasi Asuransi memiliki hubungan yang positif atau searah terhadap PDB.

4.2. Analisis Regresi Pengaruh Investasi Dana Pensiun Terhadap PDB

Untuk meneliti pengaruh dan hubungan antara Investasi Dana Pensiun terhadap PDB dipergunakan data Investasi Dapen dan data PDB dari tahun 1995-2019. Data tersebut terangkum dalam bentuk diagram pencar yang terdapat pada Gambar 2 berikut ini :

Gambar 2 Data Perkembangan Investasi Dana Pensiun dan PDB



Sumber : Universitas Indonesia, dan Otoritas Jasa keuangan, Diolah

Dari gambar di atas terlihat adanya indikasi bahwa Investasi Dana Pensiun dan PDB juga memiliki hubungan yang kuat dengan arah yang positif. Hal ini berarti bahwa saat Investasi Dana Pensiun mengalami kenaikan maka PDB juga mengalami kenaikan dan begitupun sebaliknya. Untuk melihat lebih detail pengaruh Investasi Dana Pensiun terhadap PDB, maka akan dilakukan pemodelan antara Investasi Dana Pensiun dan PDB.

Pemodelan antara investasi dana pensiun dan pdb berdasarkan metodologi penelitian adalah sebagai berikut:

z a

Model tersebut dapat diestimasi dengan menggunakan metode kuadrat terkecil (OLS) dengan terlebih dahulu mengubah seluruh data ke dalam bentuk Logaritma Natural.

Dari output tersebut diperoleh koefisien regresi Investasi Asuransi, adalah sebesar 0,233 dan konstanta sebesar 7,337 sehingga hubungan antara Investasi Asuransi dan Produk Domestik Bruto dapat dibentuk dengan persamaan regresi $\ln(PDB) = 7,337 + 0,322 \ln(\text{Investasi Dapen}) + e$. Agar model tersebut dapat diinterpretasikan, sebelumnya harus dilakukan pengujian terhadap signifikansi model dan dugaan parameter model.

Hasil pengujian signifikansi model dan dugaan parameter menunjukkan bahwa model $\ln(PDB) = 7,337 + 0,322 \ln(\text{Investasi Dapen}) + e$ signifikan dan dugaan parameter model keduanya juga signifikan secara statistik. Pada model tersebut, nilai konstanta sebesar 7,337 menunjukkan bahwa jika Investasi Dana Pensiun sama dengan nol maka pertumbuhan PDB adalah sebesar 7,525%. Sementara itu, nilai koefisien 0,322 menunjukkan bahwa jika Investasi Dana Pensiun naik sebesar 1% maka PDB akan meningkat sebesar 0,322%. Angka ini menunjukkan bahwa kenaikan Investasi Dana Pensiun memiliki hubungan yang positif atau searah terhadap PDB.

4.3. Pembahasan Analisis SWOT Asuransi dan Dana Pensiun Terhadap PDB

Penulis akan melakukan analisis dengan menggunakan analisis SWOT, disamping analisis kuantitatif deskriptif yang sudah dijelaskan diatas. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan untuk meningkatkan pelayanan dan kinerja suatu perusahaan atau lembaga (Asuransi dan dana pensiun). Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Treath*). Dalam mengidentifikasi lingkungan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman pada lembaga keuangan asuransi dan dana pensiun, penulis dalam hal ini melakukan penyebaran kuesioner dan wawancara langsung dengan beberapa pihak yang terkait dengan penelitian ini. Namun dikarenakan adanya wabah covid-19 ini penyebaran kuesioner dan wawancara yang dapat dilakukan sangat terbatas. Adapun hasil yang diperoleh dapat dilihat pada matriks SWOT yang tertera dibawah :

Tabel 2 Matriks SWOT Industri Asuransi

	<i>STRENGTH</i>	<i>WEAKNESS</i>
INTERNAL	a. Sebagai sarana yang sangat penting didalam pembiayaan pembangunan nasional. Hal ini dimungkinkan mengingat industri asuransi memiliki	a. Perkembangan struktur permodalan dan masih relatif rendahnya permodalan yang dimiliki mayoritas industri asuransi

<p>EKSTERNAL</p>	<p>potensi yang sangat besar didalam menghimpun dana dari masyarakat, melalui bermacam proteksi produk asuransi yang ditawarkan baik penawaran yang diberikan kepada individu dan dunia usaha.</p> <p>b. Sebagai sarana dalam membantu mendorong menciptakan stabilitas ekonomi nasional, melalui proteksi yang diberikannya terhadap risiko yang mungkin dihadapi masyarakat baik individu maupun dunia usaha seperti antara lain adanya risiko finansial dikarenakan sakit penyakit yang dihadapi individu maupun perlindungan risiko dikarenakan kondisi ekonomi dan bencana alam yang dihadapi individu dan dunia usaha.</p> <p>c. Sebagai sarana yang sangat penting didalam membantu mendorong mempercepat pertumbuhan ekonomi nasional dan peningkatan peluang lapangan kerja melalui berbagai macam skema investasi yang dilakukan asuransi dalam sistem prekonomian nasional.</p> <p>d. Sebagai sarana yang sangat penting didalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, melalui pemberian jaminan perlindungan risiko finansial yang dihadapi masyarakat.</p>	<p>b. Masih rendahnya statistik pertumbuhan industri asuransi di Indonesia yang dapat dilihat pertama dari peranannya dalam mendorong pertumbuhan APBN dan perkembangannya dibandingkan dengan negara Asean seperti Singapore dan Malaysia.</p> <p>c. Mayoritas pelaku industri asuransi dalam operasionalnya masih bersifat tradisional dan sangat kurang menerapkan teknologi fintech dan digitalisasi sehingga peluangnya untuk meningkatkan pelayanan dan target market masih terbatas</p> <p>d. Masih sangat kurangnya penggarapan target market terhadap masyarakat golongan ekonomi menengah kebawah, khususnya masyarakat yang berdomisili di pedesaan.</p> <p>e. Masih sangat kurangnya promosi dari pelaku industri asuransi terkait arti dan pentingnya memiliki polis asuransi bagi masyarakat didalam perlindungan risiko apabila terjadi sesuatu peristiwa <i>peril</i> (risiko)</p>
<p><i>OPPORTUNITY</i></p>	<p><i>STRATEGI SO</i></p>	<p><i>STRATEGI WO</i></p>
<p>a. Disamping adanya kecenderungan peningkatan ekonomi dalam negeri dan internasional juga mendorong meningkatnya risiko dan tingkat kejahatan yang dihadapi individu maupun dunia usaha. Kondisi ini diperkirakan akan mendorong masyarakat untuk masuk program asuransi dalam upaya mendapatkan perlindungan risiko finansial.</p> <p>b. Adanya perhatian pemerintah yang tinggi didalam mendorong pertumbuhan industri asuransi nasional. Hal ini</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan sosialisasi yang lebih intensif kepada masyarakat luas (individu dan dunia usaha) terkait arti pentingnya program asuransi dalam perlindungan risiko finansial dalam upaya meningkatkan tingkat kesejahteraan individu dan menjaga kesetabilan usaha para pelaku bisnis. • Membangun kerja sama dengan lembaga-lembaga perkreditan (Perbankan) terkait dengan pemberian 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat permodalan perusahaan asuransi dengan membangun kerja sama dengan perbankan serta melibatkan pemerintah sebagai mediasi didalam perumusan kerja sama yang dibangun. • Meningkatkan pelayanan dan jaringan yang lebih luas tidak hanya pada kota-kota besar tetapi juga mencakup seluruh daerah ditanah air dengan penerapan fintech dan digitalisasi serta membangun kerjasama dengan Telkom dan

<p>ditandai dari adanya langkah-langkah pemerintah didalam upaya memperbaiki mekanisme sistem pengawasan di dalam industri asuransi.</p> <p>c. Tingginya populasi penduduk serta angkatan kerja di Indonesia yang sangat besar memberikan kesempatan yang sangat besar didalam mendorong pertumbuhan industri dana pensiun di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari jumlah penduduk Indonesia dengan populasi nomor 4 terbsar didunia, dimana separuhnya merupakan usia produktif.</p> <p>d. Meningkatnya kemajuan prekonomian yang diikuti meningkatnya mobilisasi kredit akan dapat mendorong pertumbuhan asuransi. Hal ini didasarkan bahwa adanya kecenderungan sebagian besar bahwa lembaga kreditor memberikan kredit mempersyaratkan adanya jaminan asuransi.</p>	<p>persyaratan asuransi dalam pemberian kredit.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pelayanan dan penciptaan produk-produk asuransi yang lebih luas kepada masyarakat untuk dapat memenuhi multi kebutuhan perlindungan risiko yang sangat beragam. • Meningkatkan target pelayanan program asuransi tidak hanya masyarakat golongan ekonomi atas saja tetapi juga menjaring masyarakat golongan ekonomi menengah kebawah termasuk menjaring masyarakat yang berdomisi pada daerah yang lebih kecil (pedesaan) 	<p>perusahaan teknologi informasi lainnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan dan meningkatkan SDM yang profesional didalam menetapkan perhitungan dengan adanya kecenderungan meningkatnya tingkat risiko yang sangat kompleks serta keahlian dibidang pengelolaan investasi aset melalui membangun kerjasama pelatihan dengan berbagai institusi pelatihan yang kredibel terkait program asuransi didalam negeri dan luar negeri.
<i>TREATH</i>	<i>STRATEGY ST</i>	<i>STRATEGY WT</i>
<p>a. Kehadiran asuransi luar negeri yang cenderung dominan dalam industri asuransi negeri, khususnya dalam penutupan asuransi eksport dan import.</p> <p>b. Sebagian besar perusahaan asuransi masih belum menerapkan Good Corporate Government (GCG) secara benar. Hal ini dapat dilihat masih tingginya kasus pelanggaran didalam industri asuransi</p> <p>c. Adanya kecenderungan meningkatnya berbagai macam bentuk kejahatan di dalam industri keuangan yang akan berdampak baik langsung maupun tidak langsung terhadap kemungkinan risiko yang dihadapi manajemen operasional industri asuransi.</p> <p>d. Penetrasi asuransi di Indonesia yang masih sangat rendah dan besarnya potensi bencana alam yang dihadapi di Indonesia seperti tsunami, banjir, gempa bumi dan lain-lain</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam pemberian pelayanan serta mengembangkan produk-produk asuransi yang inovatif yang tidak hanya target nasabah dalam negeri tetapi juga yang dapat menangkap kebutuhan yang diperlukan dalam transaksi perdangan internasional. • Menigkatkan kualitas sistem pengawasan internal dan eksternal dalam upaya menimalisasi adanya kecenderunng tingkat kejahatan dengan membangun koordinasi dan kerjasama dengan OJK serta lembaga penegak hukum lainnya. • Membangun koordinasi dan kerjasama dengan berbagai reasuransi dan perusahaan asuransi besar dalam negeri dan luar negeri dalam upaya mengantisipasi penutupan 	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun koordinasi dan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan asuransi dalam negeri, asosiasi asuransi dan OJK terkait dengan upaya-upaya yang harus dilakukan didalam menghadapi gencarnya aktivitas perusahaan-perusahaan asuransi yang beroperasi didalam negeri. • Melakukan koordinasi dan kerjasama pertukaran informasi dengan OJK dan penegakan hukum terkait adanya potensi terjadinya bentuk-bentuk kejahatan dibidang keuangan baik yang bersumber dari dalam negeri maupun bersumber dari luar negeri. • Membangun koordinasi dan kerjasama antar perusahaan asuransi dan reasuransi didalam mengantisipasi penyediaan pembiayaan dengan adanya potensi risiko terjadinya bencana

yang apabila terjadi menghabiskan biaya sangat besar bagi keuangan pelaku industri asuransi.	risiko yang memerlukan biaya yang sangat besar seperti adanya risiko bencana alam.	alam yang memerlukan pendanaan yang sangat besar. <ul style="list-style-type: none"> • Mengalang kerjasama dengan lembaga kreditur didalam meningkatkan struktur permodalan serta menggalang kerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan didalam penyediaan dan pelatihan SDM
--	--	--

Sumber: Freddy Rangkuti, 2011, dan Analisis Data Penelitian, Diolah

Tabel 3 Matriks SWOT Industri Dana Pensiun

	<i>STRENGTH</i>	<i>WEAKNESS</i>
INTERNAL	a. Sebagai sarana yang sangat penting didalam pembiayaan pembangunan nasional. Hal ini dimungkinkan mengingat industri dana pensiun memiliki potensi yang sangat besar didalam menghimpun dana dari masyarakat, melalui bermacam proteksi jaminan hari tua yang ditawarkan kepada masyarakat.	a. Pertumbuhan industri dana pensiun di Indonesia yang masih rendah. Hal ini dapat dilihat, pertama masih rendahnya pertumbuhan industri dana pensiun di Indonesia dibandingkan dengan negara Asean, seperti Singapore dan Malaysia. Kedua masih sangat kecilnya penyerapan tenaga kerja oleh dana pensiun.
EKSTERNAL	b. Sebagai alat yang sangat penting didalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat khususnya para pekerja, melalui skema pembiayaan jaminan di hari tua bagi para pekerja c. Sebagai sarana yang sangat penting didalam membantu mendorong mempercepat pertumbuhan ekonomi nasional dan peningkatan peluang lapangan kerja melalui berbagai macam skema investasi yang dilakukan industri dana pensiun dalam sistem prekonomian nasional. d. Sarana yang sangat penting didalam mendorong pertumbuhan dan stabilitas transaksi surat-surat berharga (efek) di pasar uang dan pasar modal melalui skema alokasi dana aset investasi yang wajib ditempatkan setiap perusahaan dana pensiun berdasarkan peraturan yang ditetapkan OJK.	b. Mayoritas pelaku industri dana pensiun dalam operasionalnya masih bersifat tradisional dan sangat kurang menerapkan teknologi fintech dan digitalisasi dalam manajemen operasionalnya. c. Masih sangat kurangnya promosi dari pelaku industri dana pensiun terkait arti dan pentingnya dana pensiun bagi masyarakat didalam menjamin kesejahteraan hari tua. d. Tingkat penghasilan rata-rata angkatan kerja yang masih rendah menyebabkan lemahnya permintaan untuk mengikuti program dana pensiun baik dari pekerja maupun pemberi kerja.
<i>OPPORTUNITY</i>	<i>STRATEGIY SO</i>	<i>STRATEGY WO</i>
a. Tingginya populasi penduduk serta angkatan kerja di Indonesia yang sangat besar memberikan kesempatan yang sangat besar didalam mendorong	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan jaringan pemasaran dan pelayanan produk yang inovatif keberbagai daerah dan lapisan masyarakat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan berbagai koordinasi dan kerjasama dengan berbagai perusahaan dan lembaga kreditur dalam upaya menambah dan

<p>pertumbuhan industri dana pensiun di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari jumlah penduduk Indonesia dengan populasi nomor 4 terbesar di dunia, dimana separuhnya merupakan usia produktif.</p> <p>b. Adanya kebijakan pemerintah terkait pembebasan pajak terhadap produk investasi dana pensiun. Hal ini tentu akan menjadi daya tarik bagi para pelaku industri dana pensiun untuk meningkatkan ekspansinya.</p> <p>c. Adanya trend meningkatnya aktivitas ekonomi serta meningkatnya strata kelas menengah merupakan peluang yang sangat baik mendorong pertumbuhan dana pensiun.</p> <p>d. Meningkatnya aktivitas pasar modal serta penerbitan dan transaksi surat-surat berharga di pasar modal (saham, reksadana, obligasi), diperkirakan akan sangat membantu memudahkan industri asuransi didalam pemilihan alternatif investasi aset yang dilakukan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kreativitas para manajemen dan SDM didalam pengelolaan investasi aset dana pensiun. • Meningkatkan sosialisasi dan promosi ke berbagai lapisan masyarakat terkait arti dan manfaat program dana pensiun dalam membantu meningkatkan kesejahteraan para pegawainya dalam menyosong hari tua. • Turut serta membantu pemerintah dalam meningkatkan pertumbuhan dan stabilitas ekonomi nasional melalui pemberian pelayanan yang kreatif dan inovatif atas produk-produk dana pensiun yang ditawarkan. 	<p>memperkuat struktur permodal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan berbagai koordinasi dan kerjasama dalam hal pemberian skema proteksi risiko kredit dengan berbagai pihak kreditor dalam negeri dan luar negeri. • Melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga profesional dalam rangka meningkatkan pelayanan, rekrutmen dan pelatihan SDM secara kontinuitas • Melakukan berbagai kerjasama dengan berbagai pihak yang bergerak dibidang IT dalam mengoptimalkan penerapan fintech dan digitalisasi dalam menjangkau sebanyak mungkin konsumen.
<i>TREATH</i>	<i>STRATEGY ST</i>	<i>STRATEGIY WT</i>
<p>a. Masih sangat kurangnya pemahaman masyarakat terhadap mekanisme operasional dana pensiun, secara jangka panjang apabila tidak diperbaiki akan dapat mematikan industri dana pensiun didalam negeri</p> <p>b. Sebagian besar perusahaan dana pensiun masih belum menerapkan <i>Good Corporate Government</i> (GCG) secara benar. Hal ini dapat dilihat masih tingginya kasus pelanggaran didalam industri dana pensiun.</p> <p>c. Adanya kecenderungan meningkatnya berbagai macam bentuk kejahatan di dalam industri keuangan yang akan berdampak baik langsung maupun tidak langsung terhadap tingkat risiko yang dihadapi manajemen operasional industri asuransi yang dapat berakibat fatal.</p> <p>d. Masih sangat kurangnya jumlah SDM di dalam</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan sosialisasi dan promosi secara intensif kepada masyarakat individu dan dunia usaha terkait arti pentingnya mengikuti program dana pensiun dalam rangka meningkatkan kesejahteraan para pegawai dan individu didalam menyosong hari tua. • Membangun SDM yang memiliki profesional dan integritas serta meningkatkan sistem pengawasan melekat dalam sistem manajemen SDM • Meningkatkan struktur permodalan serta merekrut SDM yang profesional dibidang perhitungan dan pengelolaan risiko khususnya risiko yang terkait dengan bencana alam 	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun kerjasama pertukaran informasi dengan lembaga-lembaga pengawasan dan penegakan hukum didalam negeri dan luar negeri terkait dengan adanya peningkatan kejahatan di sektor keuangan. • Membangun kerjasama dibidang pemasaran dengan lembaga-lembaga yang kredibel • Melakukan evaluasi dan kerjasama dengan lembaga-lembaga asuransi yang besar dan lembaga reasuransi didalam mengantisipasi meningkatkan potensi risiko yang terkait dengan bencana alam

industri dana pensiun yang memiliki keahlian dibidang pengelolaan investasi aset dana pensiun (Manajer investasi yang profesional) .	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kewaspadaan dan membangun koordinasi dengan lembaga-lembaga pengawasan dan penegakan hukum 	
--	---	--

Sumber: Freddy Rangkuti, 2011, dan Analisis Data Penelitian, Diolah

5. SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN REKOMENDASI

5.1. Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan data peneliian, maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Hasil analisis menjelaskan bahwa untuk variabel Investasi pada Lembaga Keuangan Asuransi menghasilkan Nilai koefisien regresi b1 sebesar 0,233 dan model regresi Model regresi Ln (PDB) = 7,525 + 0,233 Ln (Investasi Asuransi) + e

Dari hasil analisis tersebut menunjukkan secara statistik hubungan Investasi Asuransi terhadap PDB signifikan dan positif, dalam arti saat Investasi Asuransi meningkat, maka nilai PDB juga meningkat. untuk menggambarkan elastisitas pengaruh Total Investasi Asuransi terhadap PDB. Pengaruh tersebut terlihat berhubungan positif dalam arti, saat investasi asuransi meningkat, maka akan menyebabkan nilai PDB meningkat. Adapun besar pengaruhnya adalah sebesar 0,233, yang artinya apabila investasi asuransi meningkat sebesar 1%, maka akan menyebabkan kenaikan PDB rata-rata sebesar 0,233% begitupun sebaliknya. Apabila investasi Asuransi menurun sebesar 1%, maka akan menyebabkan penurunan PDB rata-rata sebesar 0,233%. Selain itu, jika tidak ada investasi asuransi, maka PDB akan bertambah rata-rata sebesar 7,525%

2. Hasil analisis menjelaskan bahwa untuk variabel Investasi pada Lembaga Keuangan Dana Pensiun menghasilkan Nilai koefisien regresi b2 sebesar 0,322 dan model regresi Model regresi Ln (PDB) = 7,337 + 0,322 Ln (Investasi Dana Pensiun) + e

Dari hasil analisis tersebut menunjukkan secara statistik hubungan Investasi Dana Pensiun terhadap PDB signifikan dan positif, dalam arti saat Investasi Dana Pensiun meningkat, maka nilai PDB juga meningkat. untuk menggambarkan elastisitas pengaruh Total Investasi Dana Pensiun terhadap PDB. Pengaruh tersebut terlihat berhubungan positif dalam arti, saat investasi dana pensiun meningkat, maka akan menyebabkan nilai PDB meningkat. Adapun besar pengaruhnya adalah sebesar 0,322, yang artinya apabila invetasi asuransi meningkat sebesar 1%, maka akan menyebabkan kenaikan PDB rata-rata sebesar 0,32 2% begitupun sebaliknya. Apabila investasi asuransi menurun sebesar 1%, maka akan

menyebabkan penurunan PDB rata-rata sebesar 0,322 %. Selain itu, jika tidak ada investasi asuransi, maka PDB akan bertambah rata-rata sebesar 7,337

3. Hasil analisa SWOT untuk Industri Lembaga Keuangan Asuransi dan Dana Pensiun adalah sebagai berikut:

3.1 Analisis SWOT Industri Lembaga Keuangan Asuransi.

- Strength atau kekuatan dari Industri Lembaga Keuangan Asuransi adalah: (i) Industri Asuransi mempunyai peran penting bagi pembiayaan pembangunan; (ii) Industri Asuransi mempunyai peran penting bagi kinerja pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan produktivitas dan mengcover risiko; (iii) Industri Asuransi mempunyai peran penting bagi peningkatan kesejahteraan melalui keterjaminan risiko dan membatasi potensi kerugian; dan (iv) industri asuransi mampu mempromosikan stabilitas finansial bagi masyarakat.
- Weakness atau kelemahan dari Industri Asuransi adalah: (i) mayoritas pelaku Industri Asuransi mempunyai keterbatasan modal; (ii) Pertumbuhan Industri Asuransi masih rendah dan lambat dibandingkan dibandingkan dengan negara-negara Asean. (iii) pengembangan promosi terkait arti pentingnya asuransi kepada masyarakat masih sangat kurang (iv) mayoritas pelaku industri asuransi kurang optimal dalam menysasar segmen masyarakat, golongan ekonomi menengah kebawah; dan (v) mayoritas pelaku Industri Asuransi kurang mengadopsi penerapan Fintech dan Digitalisasi.
- Opportunity atau peluang dari Industri Asuransi adalah: (i) Peluang meningkatnya permintaan pasar yang terus berkembang sejalan dengan meningkatnya tingkat risiko kejahatan yang dihadapi individu dan dunia usaha. ; (ii) Besarnya perhatian pemerintah didalam mendorong pertumbuhan Asuransi didalam negeri. (iii) Tingginya populasi penduduk dengan peringkat nomor empat dunia dan angkatan kerja.dengan struktur usia yang sangat produktif
- Threat atau ancaman dari Industri Asuransi adalah: (i) tingkat persiangan relatif tinggi, khususnya menghadapi keberadaan asuransi luar negeri; (ii) Masih rendahnya penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam manajemen perusahaan asuransi. (iii) kurang prudentnya pengawasan dari otoritas; (iv) Indonesia masih kalah dibandingkan negara lain di level ASEAN sebagai sasaran pasar asuransi; (v) masih terjadi instabilitas ekonomi sebagai syarat mutlak pengembangan industri asuransidan (VI) Kecenderungan adanya peningkatan modus kejahatan di bidang keuangan serta potensi meningkatnya bencana alam yang apabila terjadi menimbulkan

pembiayaan yang sangat besar yang akan menjadi beban industri asuransi.

3.2 Analisis SWOT Industri Lembaga Keuangan Dana Pensiun.

- *Strength* atau kekuatan dari Industri Asuransi adalah: (i) industri dana pensiun mempunyai peran penting bagi pembiayaan pembangunan dari peluang pengumpulan dana kepada masyarakat secara masif (ii) Industri Dana Pensiun mempunyai peran penting bagi peningkatan kesejahteraan melalui keterjaminan hari tua; dan (iii) Industri Dana Pensiun mampu mendorong pertumbuhan serta menjaga stabilitas transaksi perdagangan surat berharga di sektor pasar modal dan pasar uang.
- *Weakness* atau kelemahan dari Industri Asuransi adalah: (i) mayoritas pelaku industri dana pensiun mempunyai keterbatasan permodal ; (ii) Pertumbuhan Industri Dana Pensiun masih sangat rendah dan lambat. (iii) mayoritas pelaku Industri Dana Pensiun masih sangat kurang SDM yang memiliki keahlian didalam pengelolaan risiko dan (iv) mayoritas pelaku industri asuransi kurang mengadopsi penerapan Fintech dan Digitalisasi kinerja didalam manajemen operasional
- *Opportunity* atau peluang dari Industri Asuransi adalah: (i) tingginya populasi penduduk (nomor empat dunia) serta angkatan kerja dengan komposisi usia yang masih sangat produktif (ii) pemerintah mempunyai concern terhadap pengembangan industri dana pensiun sebagai bagian dari LKKNB.dan (iii) trend meningkatnya aktivitas pasar modal yang ditandai dengan maraknya penerbitan saham, reksadana dan surat utang korporasi serta pemerintah.
- *Threat* atau ancaman dari Industri Asuransi adalah: (i) masih rendahnya kesadaran penerapan Good Corporate Governance (GCG) dalam menjalankan operasional Lembaga Keuangan Dana Pensiun. (ii) kurang prudentnya pengawasan dari otoritas; (iii) masih terjadi instabilitas ekonomi sebagai syarat mutlak pengembangan industri dana pensiun dan (v) aturanI Industri Dana Pensiun masih tumpang tindih.

5.2. Keterbatasan Penelitian

1. Karakteristik penelitian adalah bersifat Agregat
 - a. Asuransi : Asuransi Umum, Asuransi Jiwa, Asuransi Kesehatan, Asuransi Asuransi Ekspor Impor, dan Asuransi Bisnis
 - b. Dana Pensiun : Dana Pensiun Pemberi Kerja, Dana Pensiun Lembaga Keuangan, dan Dana Pensiun Lembaga Asuransi Kesehatan

Untuk mendalami pada penelitian yang lebih lanjut perlu melihat data sekunder dan data primer, seperti :

- a. Segmentasi Pasar
 - b. Karakteristik Asuransi
 - c. Perlu penjabaran Data Sekunder asuransi serta melihat kondisi langsung yang terjadi di lapangan
2. Formulasi Model Strategi harus dilanjutkan pada penelitian selanjutnya baik asuransi maupun dana pensiun. Serta perlu melakukan pengolahan Data dan Analisis SWOT sehingga didapatkan strategi yang tepat dalam melakukan penelitian baik asuransi maupun dana pensiun

5.3. Rekomendasi Kebijakan

1. Rekomendasi kebijakan pada Industri Lembaga Keuangan Asuransi
 - a. Strategi untuk mengoptimalkan Kekuatan dalam rangka menangkap Peluang (Strategi S-O) :
 - 1) Meningkatkan sosialisasi yang lebih intensif kepada masyarakat luas (individu dan dunia usaha) terkait arti pentingnya program asuransi dalam perlindungan risiko finansial dalam upaya meningkatkan tingkat kesejahteraan individu dan kesetabilan usaha para pelaku bisnis;
 - 2) Menjaring dan membangun kerja sama dengan lembaga-lembaga perkreditan (perbankan) terkait dengan pentingnya proteksi risiko dalam hal penyaluran kredit;
 - 3) Meningkatkan pelayanan dan penciptaan produk-produk asuransi yang lebih beragam sejalan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat yang sangat meningkat dan beragam terkait dengan adanya potensi risiko dihadapi;
 - 4) Meningkatkan target market program pelayanan asuransi yang tidak hanya masyarakat golongan ekonomi atas saja, tetapi juga menjaring masyarakat golongan ekonomi menengah kebawah, termasuk masyarakat yang berdomisi di daerah pedesaan.
 - b. Strategi untuk menghilangkan/meminimalkan Kelemahan dalam rangka menangkap peluang (Strategi W-O) :
 - 1) Memperkuat permodalan perusahaan asuransi dengan membangun kerjasama dengan lembaga-lembaga kreditor serta mendorong pemerintah sebagai mediasi didalam perumusan kerjasama yang dibangun;

- 2) Meningkatkan pelayanan dan jaringan pemasaran yang lebih luas mencakup seluruh daerah ditinjau air melalui penerapan Fintech dan digitalisasi dengan membangun kerja sama dengan PT.Telkom Tbk dan perusahaan teknologi lainnya;
 - 3) Meningkatkan jumlah SDM yang profesional dibidang aktuaris, underwriting, manajer investasi yang profesional melalui rekrutmen dan kerjasama pelatihan yang intensif dengan lembaga-lembaga profesional dalam negeri dan luar negeri yang terkait;
 - 4) Urgensi perluasan daerah dan segmen target pasar, seperti menyasar daerah perdesaan dan golongan ekonomi menengah.
- c. Strategi untuk mengoptimalkan Kekuatan dalam rangka mengeliminir Ancaman (Strategi S-T) :
- 1) Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam pemberian pelayanan serta mengembangkan produk-produk asuransi yang inovatif yang tidak hanya target nasabah dalam negeri tetapi juga yang dapat menangkap kebutuhan yang diperlukan dalam transaksi perdagangan internasional;
 - 2) Meningkatkan kualitas sistem pengawasan internal dan eksternal dalam upaya meminimalisasi adanya kecenderungan tingkat kejahatan dengan membangun koordinasi dan kerjasama dengan OJK serta lembaga penegak hukum lainnya;
 - 3) Membangun koordinasi dan kerjasama dengan berbagai perusahaan reasuransi dan perusahaan asuransi berskala besar dalam negeri dan luar negeri dalam upaya mengantisipasi penutupan risiko yang memerlukan biaya penutupan yang sangat besar seperti adanya risiko bencana alam seperti tsunami, gempa, banjir dalain-lainnya;
 - 4) Memperkuat basis permodalan perusahaan dengan meningkatkan absis jaringan investor dan kemitraan antar pemangku kepentingan;
 - 5) Menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam tata kelola manajemen serta pemberian sanksi yang tegas terhadap SDM yang melakukan kecurangan.
- d. Strategi untuk mengeliminir Kelemahan sekaligus mengeliminir Ancaman (Strategi W-T) :
- 1) Membangun koordinasi dan kerjasama antara perusahaan-perusahaan asuransi dalam negeri, asosiasi dan OJK terkait dengan upaya-upaya yang harus dilakukan didalam menghadapi

gencarnya aktivitas perusahaan asuransi luar negeri yang beroperasi didalam negeri;

- 2) melakukan koordinasi dan kerjasama pertukaran informasi dengan OJK dan penegak hukum yang terkait dengan adanya kecenderungan meningkatnya potensi bentuk-bentuk kejahatan dibidang keuangan baik yang bersumber dari dalam negeri maupun dari luar negeri;
- 3) Membangun koordinasi dan kerjasama antar perusahaan asuransi dan reasuransi didalam mengantisipasi penyediaan pembiayaan penutupan risiko yang berskala besar seperti terjadinya bencana alam;
- 4) Menggalang kerjasama dengan lembaga-lembaga kreditur didalam meningkat struktur permodalan perusahaan;
- 5) Menggalang kerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang kredibel dalam upaya meningkat kualitas SDM;
- 6) Menggandeng PT.Telkom Tbk dan perusahaan sejenis lainnya didalam penerapan Fintech dan digitalisasi guna mengoptimalkan pelayanan dan jangkuan wilayah pemasaran.

2. Rekomendasi kebijakan pada Industri Lembaga Keuangan Dana Pensiun

a. Strategi untuk mengoptimalkan Kekuatan dalam rangka menangkap Peluang (Strategi S-O) :

- 1) Meningkatkan jaringan pemasaran serta pelayanan produk yang inovatif keseluruh daerah dan lapisan masyarakat;
- 2) Meningkatkan kretiativitas manajemen dan SDM secara intensif didalam pengelolaan risiko dan investasi aset dana pensiun;
- 3) Meningkatkan sosialisasi dan promosi ke berbagai lapisan masyarakat dan dunia usaha terkait arti dan manfaat program dana pensiun dalam membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat individu maupun para pegawai didalam menyongsong hari tua;
- 4) Turut serta membantu pemerintah dalam meningkatkan pertumbuhan dan stabilitas ekonmi nasinal melalui pemberian pelayanan yang kreatif dan inovatif atas produk-produk dana pensiun yang ditawarkan.

b. Strategi untuk mengeliminir Kelemahan dalam rangka menangkap peluang (Strategi W-O) :

- 1) Melakukan koordinasi dan kerjasama dengan berbagai perusahaan dan lembaga kreditor dalam upaya menambah dan memperkuat struktur permodalan;
 - 2) Melakukan berbagai koordinasi dan kerjasama dalam hal pemberian skema proteksi risiko kredit dengan berbagai pihak kreditor dalam negeri dan luar negeri;
 - 3) Melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga profesional terkait dalam rangka meningkatkan pelayanan, rekrutmen dan pelatihan DM secara kontinuitas;
 - 4) Melakkan berbagai kerjasama dengan berbagai pihak secara kontinuitas dalam rangka mengoptimalkan jangkauan pelayanan melalui penerapan fintech dan digitalisasi yang terintegrasi.
- c. Strategi untuk mengoptimalkan Kekuatan dalam rangka mengeliminir Ancaman (Strategi S-T) :
- 1) Meningkatkan sosialisasi dan promosi secara intensif kepada masyarakat individu dan dunia usaha terkait arti pentingnya mengikuti proram dana pensiun dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat individu dan pegawainya dalam menyongsong hari tua;
 - 2) Membangun SDM yang memiliki profesional dan integritas serta meningkatkan sistem pengawasan yang melekat dalam sistem manajemen SDM;
 - 3) Meningkatkan struktur permodalan srta merekrut SDM yang profesional dibidang aktuaris, underwriting dan manajer investasi, khususnya yang terkait dengan bencana alam;
 - 4) Meningkatkan kewaspadaan adanya potensi fraud dengan membangun koordinasi dengan lembaga-lembaga pengawasan dan penegakan hukum baik didalam negeri maupun di luar negeri terkait dengan adanya kecenderunga peningkatan kejahatan disektor keuangan.
- d. Strategi untuk mengeliminir kelemahan sekaligus mengeliminir ancaman (Strategi W-T) :
- 1) Membangun kerjasama pertukaran informasi dengan lembaga-lembaga pengawasan dan penegakan hukum didalam negeri dan luar negeri terkait dengan adanya kecederungan peningkatan kejahatan di sektor keuangan;
 - 2) Membangun kerjsama dibidang pemasaran dengan lembaga-lembaga kredibel;

- 3) Melakukan evaluasi dan kerjasama dengan lembaga-lembaga asuransi berskala besar dan lembaga reasuransi didalam mengantisipasi adanya potensi penutupan risiko yang memerlukan dana besar seperti adanya bencana alam berupa tsunami, gempa, banjir dan lainnya;
- 4) Menggandeng lembaga-lembaga kreditur didalam meningkatkan menambah struktur permodalan;
- 5) Menggandeng perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang IT dalam mengoptimalkan penerapan fintech dan digitalisasi.

6. DAFTAR REFERENSI

- Agustin, Sri L. 2014. *Pengaruh Pertumbuhan Dana Pensiun Terhadap Perkembangan Sektor Keuangan Indonesia*. Tesis. Program MPKP. Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia. Jakarta
- Badan Pusat Statistik. 2018. *Statistik Indonesia 2018*. Jakarta
- Bedi, H., & Singh, P. (2011). An Empirical Analysis of Life Insurance Industry in India. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(7), 62–73.
- Chan, C. M. L., Teoh, S. Y., Yeow, A., & Pan, G. (2019). Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information Systems Journal*, 29(2), 436–455. <https://doi.org/10.1111/isj.12215>
- Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: A general research model. *Competitiveness Review*, 18(1–2), 20–28. <https://doi.org/10.1108/10595420810874583>
- Freddy, Rangkuti. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2011
- Masci, P., Tejerina, L., Webb, I., & Bank, I. D. (2007). Insurance Market Development in Latin America and the Caribbean. *Development*, 1–34. <http://www.iadb.org/document.cfm?id=1176094>
- Mankiw, Gregory N. 2019. *Macroeconomics, 10th Edition*. New York: Worth Publisher.
- Ngugi, W., Njuguna, A., & Wambalaba, F. (2018). The Influence of Pension Scheme Maturity on Investment Strategies of Pension Funds in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 13(10), 1. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n10p1>
- Njegomir, V., & Marović, B. (2012). Contemporary Trends in the Global

- Insurance Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44, 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.013>
- Otoritas Jasa Keuangan. 2019. *Laporan Tahunan OJK 2018*. Jakarta
- Otoritas Jasa Keuangan. 2017. *Statistik Dana Pensiun 2016*. Jakarta
- Otoritas Jasa Keuangan. 2018. *Statistik Dana Pensiun 2017*. Jakarta
- Otoritas Jasa Keuangan. 2019. *Statistik Dana Pensiun 2018*. Jakarta
- Otoritas Jasa Keuangan. 2017. *Statistik Perasuransian 2016*. Jakarta
- Otoritas Jasa Keuangan. 2018. *Statistik Perasuransian 2017*. Jakarta
- Otoritas Jasa Keuangan. 2019. *Statistik Perasuransian 2018*. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2019. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun Anggaran 2020 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara*. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2019. *Nota Keuangan beserta Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2020*. Jakarta
- Ratnawati, Rahayu D. 2013. *Perumusan Strategi Bisnis Content Delivery Network (CDN) : Studi Kasus PT. TELKOM Dengan Menggunakan Metode SWOT*. Tesis. Fakultas Teknik. Universitas Indonesia. Jakarta
- Rodriguez, S. (2014). Effects of Health Insurance Concentration Market on Insurance Coverage in Colombia. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 3–19. <https://doi.org/10.7441/joc.2014.03.01>
- Shaban, O. S., Al-Zubi, Z., Ali, N., & Alqotaish, A. (2017). The Effect of Low Morale and Motivation on Employees' Productivity & Competitiveness in Jordanian Industrial Companies. *International Business Research*, 10(7), 1. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n7p1>
- Tonks, I. (2006). Pension Fund Management and Investment Performance. *The Oxford Handbook of Pensions and Retirement Income, January 2006*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199272464.003.0023>
- Walker, E., & Iglesias-palau, A. (2010). Evaluating the Financial Performance of Pension Funds. *Evaluating the Financial Performance of Pension Funds, June 2014*. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8159-5>

