

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Didasarkan dari hasil wawancara, observasi dan telaah dokumen tahun 2018-2020 yang dilakukan peneliti pada setiap aspek-aspek dalam penyerapan anggaran, maka simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat empat aspek yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes, yang terbagi menjadi dua bagian yakni proses dalam penganggaran yang terdiri dari aspek perencanaan anggaran dan aspek pelaksanaan anggaran. Serta, aspek komitmen organisasi dan aspek sumber daya manusia yang merupakan bagian dari organisasi.
2. Penyerapan anggaran pada Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes tidak proporsional dikarenakan adanya beberapa aspek yang tidak dilakukan dengan tepat dan tidak sesuai dengan regulasi yang ada, permasalahan penyerapan anggaran tersebut dikarenakan:

a). Pada proses penganggaran yakni:

- Aspek Perencanaan Anggaran

Masih kurangnya harmonisasi antara rencana aksi kegiatan dengan rencana penarikan dana bulanan sehingga masih belum tercipta perencanaan anggaran yang optimal pada Unit Pelayanan

Kesehatan Kemenkes.

- Aspek Pelaksanaan Anggaran

Pada pelaksanaan anggaran masih terdapat perbedaan persepsi pada saat pelaksanaan anggaran, yang mengakibatkan terjadi hambatan dalam proses pengadaan barang/jasa dan proses pembayaran yang mempengaruhi realisasi anggaran menjadi mundur. Selain itu, kegiatan berupa monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran tidak dilakukan sehingga

membuat pelaksanaan kegiatan dan pengelola keuangan tidak memiliki acuan dan kontrol dalam pelaksanaan anggaran.

b). Pada organisasi yakni:

- Aspek Komitmen Organisasi

Belum terdapat komitmen organisasi pada Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes yang menyebabkan proporsionalitas dalam penyerapan anggaran belum optimal sesuai dengan Peraturan Perdirjen Perbendaharaan Nomor 4 Tahun 2020.

- Aspek Kualitas Sumber Daya Manusia

Terbatasnya sumber daya manusia baik dari sisi kuantitas dan kualitas SDM pengelola anggaran serta masih kurangnya pemahaman tentang peraturan-peraturan yang terbaru terkait tentang keuangan negara menyebabkan perencanaan dan pelaksanaan anggaran tidak dapat berjalan dengan optimal.

3. Upaya yang dilakukan untuk mendapatkan penyerapan anggaran yang optimal adalah dengan membuat rapat internal yang dilakukan oleh seluruh pengelola keuangan saat akan dilakukannya penyusunan perencanaan anggaran. Apabila perencanaan anggaran telah dibuat, maka saat pelaksanaan anggaran dapat dilakukan sesuai dengan rencana aksi kegiatan yang ada dan untuk memastikan bahwa pelaksanaan anggaran dilakukan sesuai dengan rencana aksi kegiatan maka yang harus dilakukan adalah dengan melakukan monitoring dan evaluasi internal oleh KPA. Agar proses perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran berjalan dengan optimal, maka dibutuhkan peran organisasi di dalamnya yakni dengan membuat sebuah komitmen organisasi dalam bentuk formal dan pengalokasian anggaran yang digunakan untuk mendukung kegiatan berupa sosialisasi tentang pengelolaan keuangan negara. Sehingga, kualitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan dengan dilakukannya standarisasi kompetensi yang membuat sumber daya tersebut menjadi lebih paham terhadap pengelolaan keuangan negara sehingga penyerapan anggaran akan optimal.

B. SARAN

Saran berdasarkan analisis pada penelitian ini ditujukan kepada satuan kerja Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes untuk dapat dilakukan perbaikan kebijakan pada level teknis satuan kerja.

1. Saran untuk satuan kerja/organisasi

- a. Untuk meningkatkan harmonisasi antara rencana aksi kegiatan dengan rencana penarikan dana adalah dengan melakukan koordinasi dan konsolidasi melalui rapat yang dilakukan saat DIPA tahun anggaran berikutnya telah selesai disahkan oleh Direktorat Jenderal Anggaran dan DIPA telah diterima oleh Kuasa Pengguna Anggaran (KPA). Koordinasi yang dilakukan yakni satu atau dua bulan sebelum pelaksanaan anggaran berikutnya.

KPA menugaskan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) untuk membuat rencana penarikan dana dalam satu tahun anggaran. PPK membuat jadwal kegiatan yang disusun perbulan dalam satu tahun anggaran. Penyusunan jadwal kegiatan dibuat dari unit yang paling rendah yakni eselon IV kemudian disampaikan ke unit di atasnya (eselon III). Eselon III mengumpulkan atau menyampaikan jadwal kegiatan dan rencana penarikan dana tersebut ke unit eselon II.

Secara teknis yang dilakukan satuan kerja yakni PPK mengundang penanggung jawab kegiatan tingkat eselon IV untuk memberikan rencana kegiatan bulanan yang akan mereka lakukan selama satu tahun anggaran sesuai dengan format yang telah ditentukan (format terlampir V). Kemudian, PPK menentukan skala prioritas terhadap rencana kegiatan yang diusulkan dari masing-masing unit pelaksana tingkat eselon IV.

PPK memberikan kompilasi data jadwal kegiatan dengan rencana penarikan dana kepada eselon III (KPA) untuk kemudian disampaikan ke unit eselon II sebagai laporan jadwal kegiatan dan

penarikan dana pada satuan kerja tersebut.

Dengan adanya pelaksanaan penyusunan rencana kegiatan dengan rencana penarikan dana yang lebih terkoordinasi diharapkan dapat meningkatkan akurasi dalam pelaksanaan kegiatan nantinya.

b. Untuk menghilangkan perbedaan persepsi dalam pengelolaan pengadaan barang/jasa dan proses pembayaran maka yang dapat dilakukan adalah:

- Pejabat pengadaan barang/jasa melakukan komunikasi secara intensif kepada pihak ketiga terkait dengan batas waktu selesai pekerjaan, pemberitahuan sanksi pengurangan pembayaran yang akan diterima apabila terlambat dalam pengiriman barang sesuai dengan perjanjian yang telah dibuat serta memberitahukan batas waktu penyampaian dokumen penagihan kepada satuan kerja.
- Untuk mempermudah dalam mengontrol proses pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa hingga pembayaran, maka pejabat pengadaan barang/jasa perlu membuat *disbursement plan* untuk memudahkan dalam memantau proses pelaksanaan pengadaan barang/jasa. Contoh format *disbursement plan* (terlampir VII).

c. Kegiatan monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran perlu dilakukan dimana sebelumnya PPK membuat acuan atau kontrol sebagai pedoman untuk melakukan monitoring dan evaluasi tersebut. Sehingga, yang dapat dilakukan yakni PPK adalah dengan melakukan mengumpulkan seluruh penanggung jawab kegiatan tingkat eselon IV, pejabat pengadaan barang/jasa serta Pejabat Penandatangan SPM (PPSPM) pada setiap minggu keempat. Dalam monitoring dan evaluasi tersebut setiap penanggung jawab melaporkan sejauh mana progress yang telah dilakukan. Dan agar lebih efisien maka diperlukan kertas kerja (format terlampir VII) yaitu

dengan membandingkan antara rencana kegiatan dengan realisasi yang telah dilakukan.

- d. Perlu dibuatnya pakta integritas penyerapan anggaran yang terintegrasi dari setiap lini dalam mencapai penyerapan anggaran yang optimal. Pakta integritas penyerapan anggaran tersebut dilakukan pada awal tahun anggaran yang baru dan ditandatangani antara Eselon 1 dengan kepala satuan kerja atau Kuasa Pengguna Anggaran masing-masing satuan kerja yang kemudian diturunkan kepada masing-masing seksi (tingkat eselon IV) lalu dari setiap seksi diturunkan lagi kepada setiap pengelola anggaran (PPK, PPSPM, Pejabat Pengadaan Barang/Jasa, Bendahara Pengeluaran, Bendahara Penerima) serta penanggung jawab kegiatan. Pakta integritas kinerja penyerapan anggaran dapat dibuat dalam bentuk target persentase pertriwulannya yang disesuaikan dengan target penyerapan anggaran. Selain itu, setiap bulan KPA harus melakukan *update Knowledge* setiap bulannya terkait dengan peraturan-peraturan yang terbaru kepada seluruh pengelola keuangan serta penanggung jawab kegiatan.

- e. Rekomendasi yang dilakukan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas yakni satuan kerja dapat melakukan akselerasi implementasi jabatan fungsional pengelola keuangan sesuai dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Akselerasi implementasi ditujukan kepada seluruh pengelola keuangan yang berada di satker tersebut. Bagian kepegawaian satuan kerja mengajukan ke unit utama yakni Eselon I untuk mengusulkan pegawai yang akan melakukan akselerasi jabatan fungsional pengelola keuangan. Setelah itu Eselon I mengajukan usulan ke Biro Kepegawaian untuk kemudian diusulkan ke Biro Keuangan agar biro keuangan dapat mengusulkan ke Kementerian Keuangan.

2. Saran untuk kebijakan

- a. Mengusulkan untuk membuat *reward* dan *punishment* kepada Biro Keuangan Kementerian Kesehatan yang kemudian dapat diusulkan kepada Kementerian Keuangan agar setiap satuan kerja vertikal dapat melakukan pelaksanaan anggaran sesuai dengan regulasi yang berlaku.
- b. Eselon I sebagai pelaksana teknis mengajukan kepada Biro Keuangan Kementerian Kesehatan untuk dapat membuat sistem penyusunan perencanaan penarikan dana yang dapat langsung terintegrasi dengan pelaksanaan anggaran hingga sampai tahap monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran. Sehingga KPA ataupun PPK setiap satuan kerja dapat melakukan seluruh pelaksanaan anggaran dengan tepat sehingga penyerapan anggaran dapat lebih optimal.

3. Saran untuk penelitian selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan indikator-indikator lainnya yang merupakan komponen dalam penilaian kinerja keuangan. Sehingga pengelolaan keuangan ataupun anggaran pada tingkat pemerintah pusat dapat memperoleh sudut pandang yang berbeda terhadap indikator-indikator lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2010). *Kompensasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kota Lhokseumawe*.
- Alimuddin. (2018). *Analisis Penyerapan Anggaran di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Kopertis Makassar*.
- Alumbida, D. I., Saerang, D. P. . S., & Ilat, V. (2016). *Pengaruh Perencanaan, Kapasitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud*. 141–151.
- Anisa, I. Z. (2017). *Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten*. 2(1), 84–101.
- Arif, E., & Halim, A. (2013). *Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Minimnya Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten / Kota di Provinsi Riau Tahun 2011*. *Simposium Nasional Akuntansi VI, September 2013*, 4514–4536.
- Boeckhout, S., Boot, L., Hollanders, M., Reincke, K.-J., & de Vet, J. M. (2002). *Key indicators for Candidate Countries to Effectively Manage the Structural Funds*. 24289886.
- BPKP. (2011). *Desember 2011 - Paris Review*. In *Menyoal Penyerapan Anggaran*.
- Bungin, P. D. H. . B. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. PT FajarInterpratama Mandiri.
- Dewi, N. L. P. L., Dwirandra, & Wirakusuma, M. G. (2017). *Kemampuan Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi SDM Pada Penyerapan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan*. 4, 1609–1638.

- Elim, M. A., Ndaparoka, D. S., & Tomasowa, T. E. D. (2018). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Audit*, 3(2), 46–56. <http://jurnal.pnk.ac.id/index.php/jaka/article/view/310/196>
- Fahlevi, H., & Ananta, M. R. (2015). Analisis Efisiensi dan Efektifitas Anggaran Belanja Langsung - Studi pada SKPD di Pemerintah Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 1(2), 37–44.
- Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, 1991- (penulis); Lestari Nurti (penyunting). (2016). *Teknik analisis SWOT : pedoman menyusun strategi yang efektif & efisien serta cara mengelola kekuatan & ancaman / Fajar Nur'aini Dwi Fatimah ; penyunting, Lestari Nurti*. Yogyakarta
- Gagola, L., Sondakh, J., & Warongan, J. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (Apbd) Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill,"* 8(1), 108–117. <https://doi.org/10.35800/jjs.v8i1.15330>
- Halim, A. (2014). *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Herriyanto, H. (2012). *Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja Kementerian/Lembaga Di Wilayah Jakarta*.
- Horvart, A. (2005). *Why Does Nobody Care About The Absorption*.
- Iqbal, M. (2018). *Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi*.
- Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kepulauan Riau. (2012). *Pola Ideal Penyerapan Anggaran Berdasarkan Karakteristik Belanja*. 2124.
- Kusuma, I. G. E. A. (2011). *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Ketepatan Anggaran*. 154–165.
- Mahmudi. (2016). *Akuntansi Sektor Publik*. Uji Press.

- Malahayati, C., Islahudin, & Basri, H. (2015). Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Pemerintah Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 4(1), 11–19.
<http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAA/article/view/4451/3832>
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Miliasih, R. (2012). Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga TA 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru. In *Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik FEUI*.
- Mokodompis, H. (2015). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Terhadap Peningkatan Kinerja Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. *Jurnal Politico*, 4(1), 1–16.
- Noviwijsya, A., & Rohman, A. (2013). Pengaruh Keragaman Gender Dan Usia Pejabat Perbendaharaan Terhadap Penyerapan Anggaran Satuan Kerja (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran Kppn Semarang I). *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(3), 91–100.
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa* (Vol. 1, Nomor 1). Cakra Books. <http://e-journal.usd.ac.id/index.php/LLT%0Ahttp://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb/article/viewFile/11345/10753%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.758%0Awww.iosrjournals.org>
- Nugroho, M. A., & Ananda, C. F. (2013). *Faktor-Faktor Faktor Yang Menyebabkan Di Akhir Tahun*.
- Nuh, M. (2016). *Belanja Berkualitas, Mengawal Program Prioritas*. 20–23.
- Nur, W. S., Meigawati, D., Sampurna, R. H., Studi, P., Administrasi, I., Universitas, P., Sukabumi, M., Manusia, S. D., Birokrasi, R., & Indonesia, R. (2020). *Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi di sekretariat dprd kabupaten cianjur*. 7, 364–376.

- Nurhasmah, Nadirsyah, & Abdullah, S. (2015). *Pengaruh Peran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), Kompetensi Eksekutif, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Aceh Utara*. 4(1), 90–99.
- Peraturan Dirjen Perbendaharaan Per-4/PB/2020 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja, K. N. (2020). *Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Per-4/PB/2020 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga*.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 195/PMK.05/2018 Tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian, N. (2018). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 195/PMK.05/2018 Tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga*.
- Priatno, A. P. (2013). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN. *Policy Paper Pusat Kebijakan APBN*.
- Priyantono, H., Baga, L. M., & Falatehan, A. F. (2017). Optimization Strategy of Budget Disbursement of the State Treasury Office of Jakarta II. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 11(2), 116.
<https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2017.v11.i02.p02>
- Putri, C. T. (2014). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Bengkulu*.
- Putri, Yuniarta, & Prayudi. (2017). *Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran (Survei Pasa SKPD di Wilayah Pemerintah Daerah Provinsi Bali)*. 1.
- Rerung, E. D., Karamoy, H., & Pontoh, W. (2015). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Daerah : Proses*

- Pengadaan Barang / Jasa Di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan*. 192–202.
- Hardani et.al. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Nomor March). CV. Pustaka Ilmu Group.
- Kennedy, Azlina, N., Julita, & Nurulita, S. (2020). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 13(2), 108–117.
- Locke, E. A., & Latham Gary P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge, New York.
- Rumenser, P. (2014). Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran pada Pemerintah Kota Manado. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing “Goodwill,”* 5(2), 40–50. <https://doi.org/10.35800/jjs.v5i2.6312>
- Salim dan Sahrum. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif.pdf* (hal. 1–397). Citapustaka Media.
- Seftianova, R., & Adam, H. (2013). Pengaruh Kualitas DIPA Dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran Pada Satker Wilayah KPPN Malang. *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi & Komputerisasi Akuntansi*, 4(1), 75–84.
- Setyawan, A. (2016). *Analisis keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga Di Wilayah Pembayaran KPPN Bojonegoro Tahun Anggaran 2015* (Vol. 42, Nomor 1).
- Siswanto, R. (2011). Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Penyerapan Belanja Kementerian/Lembaga TA 2010. *Policy Paper Kementerian Keuangan*, 1–12.
- Siyota dan, & Sodik. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing.
- Sudarwati, N., Karamoy, H., & Pontoh, W. (2016). *Identifikasi Faktor-Faktor Penumpukan Realisasi Anggaran Belanja Di Akhir Tahun (Studi Kasus Pada Balai Penelitian Dan Pengembangan Lingkungan Hidup Dan*

- Kehutanan Manado*). 129–138.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Tatar, M. (2010). *Estonian Local Government Absorption Capacity of European Union Structural Funds*. 11(2), 202–226.
- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Tewal, B., Adolfina, Pandowo, M., & Tawas, H. (2017). *Perilaku Organisasi*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara* (Vol. 18, hal. 19–28).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, (1999).
- Viranti, M. (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kualitas SDM Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Di Kementerian Perhubungan Republik Indonesia*. October, 0–20.
- Widianingrum, Kustono, & Suryaningsih. (2017). *Faktor-faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran satuan kerja perangkat daerah di pemerintah kabupaten situbondo*. 11(2), 194–208.
- Wignaraja, K., & Yocarini, L. (2008). Capacity Development Practice Note. *New York, UNDP, October*.
- Yumiati, F., Islahuddin, & Nadirsyah. (2016). Pengaruh kualitas sumber daya manusia, perencanaan anggaran dan komitmen organisasi terhadap serapan anggaran skpa di pemerintah aceh. *Akuntansi*, 5(4), 43–49.
- Zarinah, M., Darwanis, & Syukriy, A. (2016). *Daerah Di Kabupaten Aceh Utara*. 5(1), 90–97.
- <https://spanint.kemenkeu.go.id/spanint/latest/app/>
- <http://monev.anggaran.kemenkeu.go.id/smart/>
- Kementerian Keuangan. 2018. APBN Kita Kinerja dan Fakta Edisi April 2018. Jakarta.

Kementerian Keuangan. 2018. APBN Kita Kinerja dan Fakta Edisi Juli 2018.
Jakarta.

Kementerian Keuangan. 2018. APBN Kita Kinerja dan Fakta Edisi Oktober 2018.
Jakarta.

Kementerian Keuangan. 2019. APBN Kita Kinerja dan Fakta Edisi Januari 2019
Jakarta.

Kementerian Keuangan. 2019. APBN Kita Kinerja dan Fakta Edisi April 2019.
Jakarta.

Kementerian Keuangan. 2019. APBN Kita Kinerja dan Fakta Edisi Juli 2019.
Jakarta.

Kementerian Keuangan. 2019. APBN Kita Kinerja dan Fakta Edisi Oktober 2019.
Jakarta.

Kementerian Keuangan. 2020. APBN Kita Kinerja dan Fakta Edisi Januari 2020
Jakarta.

Kementerian Keuangan. 2020. APBN Kita Kinerja dan Fakta Edisi April 2020.
Jakarta.

Kementerian Keuangan. 2020. APBN Kita Kinerja dan Fakta Edisi Juli 2020.
Jakarta.

Kementerian Keuangan. 2020. APBN Kita Kinerja dan Fakta Edisi Oktober 2020.
Jakarta.

Kementerian Keuangan. 2021. APBN Kita Kinerja dan Fakta Edisi Januari 2021
Jakarta.

Lampiran I

Pedoman Wawancara ***INFORMED CONSENT PENELITIAN***

Kepada Yth
Bapak/Ibu Informan
Di Tempat

Dengan hormat,
Bersama dengan ini, saya:
Nama : Indah Stefiastruti Rahayu
NPM : 19630020005

Adalah mahasiswa Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara di Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Adiminstrasi Negara (STIA LAN) Jakarta. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan tesis yang berjudul **“Strategi Optimalisasi Penyerapan Anggaran Pada Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes”**. Atas hal tersebut, Bapak/Ibu dimohon ikut berpartisipasi dalam penelitian ini. Informan dalam penelitian ini telah ditentukan oleh peneliti dengan metode *purposive sampling*. Bapak/Ibu berhak menolak berpartisipasi dalam penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan dengan metode semi terstruktur, peneliti akan menanyakan pertanyaan sesuai namun tidak terbatas dengan pedoman wawancara. Segala informasi yang Bapak/Ibu berikan akan direkam dan digunakan sepenuhnya hanya dalam penelitian ini. Peneliti sepenuhnya akan menjaga kerahasiaan identitas saudara dan tidak dipublikasikan dalam bentuk apapun.

Atas kesediaan Bapak/Ibu dalam penelitian ini, saya sebagai peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, semoga Bapak/Ibu selalu diberikan kesehatan dan kekuatan dalam menjalani aktivitas. Jika ada yang belum jelas, Bapak/Ibu boleh bertanya pada peneliti.

Hormat Saya

Indah Stefiastruti Rahayu
NPM.1963002005

PEDOMAN WAWANCARA

I. Jadwal Wawancara

Hari, Tanggal : Senin, 27 Juli 2021

Waktu : 11.00 – 12.00

II. Identitas Informan

Nama: Sumini

Jabatan: Pembina Teknis Bidang Perbendaharaan

Unit Kerja: KPPN Jakarta VII

III. Pertanyaan penelitian:

A. Penyerapan Anggaran

1. **Apakah sebelumnya sudah mengetahui terkait target penyerapan anggaran seperti yang dijelaskan pada Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor 4/PB/2020 dimana target tersebut disebutkan untuk Triwulan I (15%), Triwulan II (40%), Triwulan III (60%) dan Triwulan IV (90%)? Apa keuntungannya dari penetapan target tersebut dari penetapan target tersebut bagi Satuan Kerja? Dan bagaimanakah agar satuan kerja (UPK) dapat melaksanakan penyerapan anggaran sesuai dengan peraturan yang ada? Jelaskan!**

Iya.. karena kalau sekarang kan kita harus melihat kalau APBN berbasis kinerja jadi kalau APBN berbasis kinerja itu tidak hanya bisa melihat outputnya apa yang dikeluarkan tapi ada outcome nya itu dampak dari output yang bisa memberikan dampak. Misalnya outputnya apa sih? Oh outputnya peraturan berarti peraturan, nah peraturan ini berdampak ga, nah kita ini bisa melihat kesana, kalau tidak ada target tersebut satker nanti bisa seperti tahun tahun sebelumnya dia akan melakukan pencairan semuanya diakhir tahun. Kemudian, dampaknya itu bisa segera dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Kalau diakhir tahun aja nanti harusnya dia bisa merasakan

manfaatnya bulan maret tapi masyarakat baru bisa merasakannya di bulan desember. Misalnya seperti. Jadi pokoknya dampak ke masyarakatnya bisa segera dirasakan oleh si penerima manfaat itu.

Yang pertama, saat penyusunan RKAKL dia harus mengikuti realisasi tahun sebelumnya karena tidak akan berbeda jauh dengan kegiatan yang rutin ya, untuk kegiatan yang rutin kan dia bisa mengikuti kegiatan yang terealisasi tahun sebelumnya. Penyusunan RKAKL di tetapkan biasanya kan bulan November, nah bulan desember itu dia sudah bisa melakukan perikatan-perikatan, sebelum membuat perikatan masing-masing PPK atau yang mempunyai kegiatan itu membuat kalender kegiatan dan kalender pembayaran. Kemudian disesuaikan dengan halaman III di panya. Kalau itu dilaksanakan pasti akan tercapai.

2. Bagaimana realisasi per triwulan yang telah dilakukan oleh Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes saat ini? Jelaskan!

Kalau lihat dipenilaian IKPA, untuk triwulan I sudah 15% tetapi untuk triwulan II dan III masih belum sesuai dan ketika di triwulan IV baru sesuai dengan presentase yang ada di perdirjen perbendaharaan nomor 4. Kalau penyerapan anggaran itu kan sudah ada targetnya sesuai dengan PMK 195 dan Per 4 tahun 2021, itu kan kalau penyerapan anggaran targetnya 15% triwulan I, 40% triwulan II, 60% triwulan III, dan triwulan IV 90%. Nah biasanya satker tidak mencapai target dari yang telah ditentukan itu karena : (1) Perencanaan tidak sesuai dengan realisasi, jadi seharusnya ketika satker sedang menyusun RKAKL, dia bisa berpedoman pada realisasi tahun sebelumnya, tapi biasanya satker pakai tren yaitu dibagi per12. Jadi pagu langsung dibagi per12 itu yang biasanya sering rencananya berubah-ubah. Tapi kalau kondisi di tahun 2020 itu kan kondisinya berbeda ya, sehingga banyak kegiatan yang tidak direncanakan harus dilaksanakan atau yang sudah direncanakan ternyata tidak bisa dilaksanakan. Tapi kalau yang normal biasanya seperti perencanaannya seperti itu langsung dibagi per12. Jadi rencana tidak sesuai. (2) Kemudian ada kebijakan dari pimpinan

3. Apakah konsistensi dalam pelaksanaan program/kegiatan dan ketepatan waktu jadwal penyerapan setiap bulan menjadi salah satu permasalahan dalam penyerapan anggaran? Jelaskan!

Iya.. karena kalau sekarang kan kita harus melihat kalau APBN berbasis kinerja jadi kalau APNB berbasis kinerja itu tidak hanya bisa melihat outputnya apa yang dikeluarkan tapi ada outcomenya itu dampak dari output yang bisa memberikan dampak. Misalnya outputnya apa sih? Oh outputnya peraturan berarti peraturan, nah peraturan ini berdampak ga, nah kita ini bisa melihat kesana, kalau tidak ada target tersebut satker nanti bisa seperti tahun tahun sebelumnya dia akan melakukan pencairan semuanya diakhir tahun. Kemudian, dampaknya itu bisa segera dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Kalau diakhir tahun aja nanti harusnya dia bisa merasakan manfaatnya bulan maret tapi masyarakat baru bisa merasakannya di bulan desember. Misalnya seperti. Jadi pokoknya dampak ke masyarakatnya bisa segera dirasakan oleh si penerima manfaat itu

B. Perencanaan Anggaran

1. Apakah perencanaan kebutuhan yang kurang tepat atau baik akan menyebabkan penyerapan anggaran rendah di awal dan menumpuk di akhir tahun pada sebuah satuan kerja (UPK) ? Jelaskan!

Membuat kalender kegiatan dan kalender kegiatan yang disesuaikan dengan rencana penarikan dana. Sebenarnya acuan dalam pembuatan kalender kegiatan dan rencana penarikan dana ini perencanaan dapat melihat realisasi pada tahun sebelumnya khususnya untuk kegiatan atau belanja rutinnya. Sehingga tidak akan ada GAP yang terlalu jauh antara kalender kegiatan dengan kalender pembayaran

2. Bagaimanakah agar akurasi data dari Rencana Penarikan Dana dapat sesuai dengan target penyerapan anggaran yang telah dibuat oleh sebuah organisasi? Jelaskan!

Mengikuti langkah-langkah strategis, akan ada tuh setiap tahun kementerian keuangan mengeluarkan langkah-langkah strategis untuk tahun berjalan ini. Sesuai surat yang dikeluarkan oleh kementerian keuangan yang kemudian di keluarkan oleh KPPN untuk langkah-langkah strategisnya.

3. **Apakah partisipasi pimpinan maupun staf sangat dibutuhkan dalam menentukan perencanaan anggaran agar sesuai dengan pelaksanaan anggaran dan target penyerapan anggaran? Jelaskan!**

Iya, pasti. Kalau manajerial dari pimpinan itu sangat dibutuhkan. Biasanya kalau bahwan itukan ngikutin gimana cara pimpinannya aja. Kalau pimpinannya sangat konsen dengan IKPA sangat konsen dengan penyerapan anggaran itu akan membantu.

C. Pelaksanaan Anggaran

1. **Permasalahan apa yang dihadapi dalam pelaksanaan anggaran? Dan bagaimana solusinya? Jelaskan!**

Perencanaannya yang tidak bagus, perubahan kebijakan, kemudian permasalahan teknis dari KL karena mutasi yang dilakukan diakhir tahun sehingga SK pengelola keuangannya bisa menjadi mundur lagi, karena kalau ada pergantian kan harus ada sharing knowlage dulu, tapi terkadang pengelola sebelumnya tidak melakukan hal tersebut, sehingga kerjasama antar lini atau sinergi antar bagian-bagian masih kurang.

2. **Apakah kualitas dalam penyelesaian administrasi dalam melakukan pembayaran menjadi salah satu pengaruh dalam penyerapan anggaran? Jelaskan!**

yang saya tau, banyak rekanan ketika memberikan tagihan responnya cukup lama ya, padahal pekerjaan sudah selesai dan seharusnya dari selesainya pekerjaan tersebut penyedia bisa langsung memberikan tagihannya

3. **Bagaimana budaya kerja yang dilakukan agar dapat melaksanakan penganggaran sesuai jadwal? Jelaskan!**

Yang kurang dan yang sangat menentukan di satker itu dalam rangka pelaksanaan APBN untuk keseluruhan itu hanya satu. Sinergi antara semua lini. Dan itu seharusnya mengadakan rapat per bulan atau per 2 minggu sekali terkait pelaksanaan anggarannya, iya kan dia kalau dari awal pimpinan membuat kalender kegiatan nah nantikan setiap dua minggu atau setiap bulan dievaluasi. Oh kalau ini bisa dilaksanakan atau bisa digeser. Oh kalau ini harus segera dilaksanakan itu harus sinergi tuh antara bagian perencanaan, bagian keuangan, dan bagian yang mempunyai kegiatan dan seharusnya ada SOP terkait kegiatan tersebut.

D. Kualitas Sumber Daya Manusia

1. **Dalam hal kualitas, kompetensi apa yang harus dikuasai SDM apabila menjadi seorang pengelola keuangan? Jelaskan!**

Kalau nantinya ya, untuk pengelola APBN kan sudah ada jabfungsnya ya, nah kalau jabfung ini kan kita anggap dia sudah kompeten disitu. Nah kalau ini kan belum semua, baru bendahara kemudian PPK dan PPSPM. Kalau semua sudah bersertifikat dan semua SDM nya tidak perlu diragukan lagi. Tapi kalau sekarang paling tidak SDM yang menangani APBN itu memahami peraturan perilaku saat pencairan dan pada saat pertanggungjawaban dan untuk SDM tersebut mengenal tentang peraturan-peraturan maka diperlukan untuk mengikuti pelatihan.

2. **Apakah latar belakang Pendidikan menjadi hal yang penting jika menjadi seorang pengelola keuangan di Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes? Jelaskan!**

Sebenarnya penting dan tidak penting ya. Seharusnya kan orang akuntansi ya tapi latar belakang ekonomi tuh dia yakin lah bisa ya. Kalau dia bukan dari ekonomi atau manajemen ya jauh. Yang paling sesuai kan sebenarnya

akuntansi tapi yang paling mendekati itu ekonomi dan manajemen (sesuai PMK 50 tahun 2020)

3. **Bagaimana menurut Bapak/Ibu apabila seorang pengelola keuangan hanya memiliki pengalaman dan keterampilan saja, apakah hal tersebut akan menjadi sebuah hambatan di Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes? Jelaskan!**

ya itukan bisa dilatih ya. Jadi dia bisa meningkatkan nya dengan pelatihan yang bersertifikat. Karena sepanjang manajerialnya bagus, itu tidak akan menghambat. Seharusnya kita bisa melakukan seperti misalnya di tempat kami namanya GKM (Gugus Kendali Mutu), GKM itu minimal sekali dilaksanakan setiap bulan. Tapi kalau misalnya ada peraturan baru kita selalu melakukan GKM bisa per minggu sekali. Kalau di kemenkeu itu sifatnya wajib. Jadi kalau ada pertauran baru itu disosialisasikan ke internal satker.

4. **Apakah di Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes kuantitas SDM juga menjadi hal yang penting dalam mengelola keuangan? Jelaskan!**

Pentinglah. Dengan menyesuaikan ABK nya

E. Komitmen Organisasi

1. **Apakah kepemimpinan mempunyai peran sebagai motivator dalam mengarahkan kegiatan-kegiatan pelaksanaan anggaran? Jelaskan!**

Yaa.. biasanya kalau dikami SP itu ada notadinasnya kepala kantor, tapi dia juga nanti memberikan kesempatan yang lain “oh narasumbernya kamu ya” supaya orang-orang yang lain bisa latihan untuk berbicara di depan umum.

2. **Hal apa saja yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan sesuai apa yang telah direncanakan? Jelaskan!**

Yang pertama diawal dia harus tau tuh batasan-batasan dan target yang harus dicapai.

Kedua, dia harus selalu melakukan evaluasi. Terus jangan hanya tanda tangan surat pernyataan saja, makanya di awal tahun itu dia harus membuat target-target, kemudian langkah-langka strategis nah kemudian disetiap bulan dia mengadakan evaluasi.

3. **Bentuk komitmen seperti apa yang diperlukan dilakukan oleh suatu organisasi agar dalam menetapkan sasaran dapat sesuai dengan target penyerapan anggaran yang telah dibuat? Jelaskan!**

Pegawai dan pimpinan membuat pakta integritas itu setiap awal tahun yang kemudian ditanda tangani oleh kepala satker selain perjanjian kinerja yang dibaut

Lampiran II

PEDOMAN TELAAH DOKUMEN

Peneliti : Indah Stefiastuti Rahayu
Lokasi penelitian : Unit Pelayanan Kesehatan
Kementerian Kesehatan RI

Untuk mendukung validitas data yang lebih akurat, peneliti juga menggunakan pedoman dokumentasi dalam melakukan telaah dokumen untuk melengkapi wawancara maupun observasi. Adapun dokumen yang ditelaah sebagai berikut:

1. Realisasi penyerapan anggaran pertriwulan Tahun Anggaran 2018-2019 dari OMSPAN.
2. DIPA Awal Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes.
3. Dokumen Rencana Aksi Kegiatan Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes Tahun 2020.
4. Bukti Faktur pajak Tahun 2020.
5. Daftar Pegawai Berdasarkan Jabatan dari Aplikasi SIMKA.
6. Sertifikat Bendahara Pengeluaran Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes.

Peneliti

Indah Stefiastuti Rahayu
NPM.1963002005

Lampiran III

PEDOMAN OBSERVASI

Peneliti : Indah Stefiastuti Rahayu
Lokasi penelitian : Unit Pelayanan Kesehatan
Kementerian Kesehatan RI

Pengamatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi tentang penyerapan anggaran pada Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes.

Aspek yang diamati:

1. Melihat Dokumen SOP monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran.
2. Melihat dokumen perjanjian kinerja penyerapan anggaran Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes Tahun 2018-2020.
3. Mengamati SDM Unit Pelayanan Kesehatan Kemenkes.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Peneliti
Indah Stefiastuti Rahayu
NPM.1963002005



LAMPIRAN IV

JADWAL KALENDER KEGIATAN & RENCANA PENARIKAN DANA

KEGIATAN	JADWAL PENARIKAN DANA												JUMLAH
	TRIWULAN I			TRIWULAN II			TRIWULAN III			TRIWULAN IV			
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	
Workshop LAKIP	300												
Pengadaan Ultraviolet sterilisator					900								
Pelaksanaan Laporan Keuangan							200						

POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

LAMPIRAN V

Tabel Rencana Pencairan Dana (*disbursement plan*)

No	Nama Kegiatan	Perkiraan Jadwal					Keterangan
		Tgl Kegiatan	Tgl BAST	Tgl SPBY	Tgl SPP	Tgl SPM	



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Lampiran VI

MONITORING KALENDER KEGIATAN & RPD HARIAN TAHUN XXXX

No	Kegiatan	Jadwal		Jadwal		Keterangan
		Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A