

**PELAKSANAAN PENYUSUNAN ANGGARAN (*BUDGETING*)
PADA BIRO UMUM BADAN PEMERIKSA KEUANGAN RI**

Disusun Oleh :

NAMA : HARIS TRIYONO
NPM : 2143021105
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar

Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
2024**

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Haris Triyono
NPM : 2143021105
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Pelaksanaan Penyusunan Anggaran
(*Budgeting*) pada Biro Umum Badan Pemeriksa
Keuangan RI
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Implementation of Budget Preparation at the
General Bureau of the Audit Board of the
Republic of Indonesia*

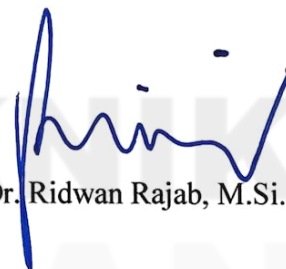
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing 1



Dr. Drs R. N. Afsdy Saksono, M.Sc.

Pembimbing 2



Dr. Ridwan Rajab, M.Si.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Haris Triyono
NPM : 2143021105
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Pelaksanaan Penyusunan Anggaran
(*Budgeting*) pada Biro Umum Badan Pemeriksa
Keuangan RI

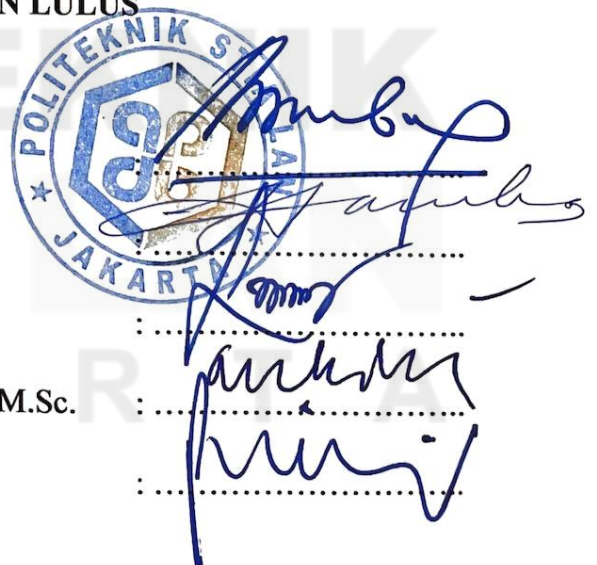
Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 04 Juni 2024
Pukul : 10.30 s.d. 12.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS :

Ketua Sidang : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd
Sekretaris : Dr. Hamka. MA
Anggota : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA
Pembimbing 1 : Dr. Drs R. N. Afsdy Saksono, M.Sc.
Pembimbing 2 : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.



SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Haris Triyono
NPM : 2143021105
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul **“Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI”** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Jakarta, 04 Juni 2024



Haris Triyono

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

KATA PENGANTAR

Puji serta syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan Rahmat dan Hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini yang berjudul “PELAKSANAAN PENYUSUNAN ANGGARAN (BUDGETING) PADA BIRO UMUM BADAN PEMERIKSA KEUANGAN RI”.

Penyusun tesis ini dimaksudkan untuk dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Manajemen Keuangan Negara khususnya pada pelaksanaan penyusunan anggaran (*budgeting*) dan diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak khususnya Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI.

Dalam penyusunan tesis ini, peneliti banyak mendapat bimbingan dan petunjuk yang sangat membantu dari Bapak Dr. Drs R. N. Afsdy Saksono, M.Sc. dan Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si. sebagai Dosen Pembimbing yang penuh dengan kesabaran dan dedikasi untuk selalu membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis ini. Kami sangat menyadari tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat kami harapkan untuk kesempurnaan dari kekurangan-kekurangan yang ada, sehingga tesis ini dapat bermanfaat.

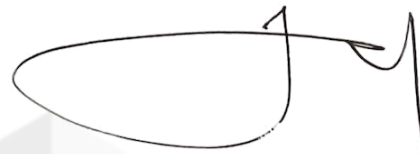
Akhir kata, saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu kami dalam penyusunan tesis ini, terkhusus kepada:

1. Ibu Prof. Nurliah Nurdin selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Muhammad Rizal Assiddiqie selaku kepala Biro Umum BPK RI.
3. Rekan-rekan para Unit Kerja Bagian Penganggaran pada Biro Keuangan BPK RI yang telah membantu dan memberikan dukungan dari awal hingga selesainya penelitian ini.
4. Rekan-rekan para Unit Kerja Bagian Pengadaan Barang Jasa pada Biro Umum BPK RI yang telah membantu dan memberikan dukungan dari awal hingga selesainya penelitian ini.
5. Keluarga saya terutama Istri, Ibu, Bapak dan Anak-Anak saya yang mendukung dan mensupport saya dalam penelitian ini.

6. Seluruh rekan-rekan MKN angkatan 2021 yang juga selalu memberikan dukungan selama ini.

Semoga Allah SWT selalu memberikan balasan yang setimpal atas bantuan dan pengorbanan yang telah mereka berikan kepada kami. Serta terlimpah Rahmat dan Karunia-Nya kepada kita semua. Amiin Yaa Robbal Alaamiin.

Jakarta, 04 Juni 2024



Haris Triyono



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

ABSTRAK

Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*) Pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI

¹Haris Triyono, ²R.N. Afsdy Saksono, ³Ridwan Rajab
Haris3yono@gmail.com
Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui penyebab Pelaksanaan Penyusunan Anggaran pada Biro Umum BPK RI yang masih belum berjalan dengan baik serta menentukan model Pelaksanaan Penyusunan Anggaran yang tepat sebagai strategi memperbaiki Pelaksanaan Penyusunan Anggaran. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara mendalam dan telaahan dokumen dengan informan kunci sebanyak enam orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terjadi permasalahan pada faktor prosedur, sumber daya, komitmen dan komunikasi pada tahapan penyusunan anggaran meliputi Tahap Pra Penyusunan RKA, Tahap penyusunan RKA Berdasarkan Pagu Anggaran dan Tahap Penelitian dan Reviu RKA. Rekomendasi dari penelitian ini adalah Biro Umum segera melakukan evaluasi atas pelaksanaan penyusunan anggaran pada faktor prosedur dengan menyusun kegiatan dengan membuat skala prioritas kebutuhan, membuat checklist kelengkapan dokumen serta reviu dokumen KAK dan RAB. Kemudian pada faktor sumber daya dengan penambahan jumlah personil penyusun anggaran dengan melibatkan Kepala Biro Umum, Pengelola PBJ, Pengelola BMN, Pemeliharaan Gedung, Kendaraan dan BMN, Manager Inisiatif Strategis dan Pejabat Penghubung Perencanaan dan Penganggaran. Selanjutnya pada faktor komitmen agar pelaksanaan penyusunan anggaran Biro Umum perlu dimasukkan ke dalam Sasaran Kerja Pegawai dan pada faktor komunikasi agar dilaksanakan *Focus Group Discussion* empat pihak secara rutin.

Kata Kunci: Anggaran; Penganggaran; Rencana Anggaran

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRACT

Implementation of Budget Preparation at the General Bureau of the Audit Board of the Republic of Indonesia

¹Haris Triyono, ²R.N. Afsdy Saksono, ³Ridwan Rajab
Haris3yono@gmail.com
Audit Board of the Republic of Indonesia

This research aims to determine the causes of the Implementation of Budget Preparation at the General Bureau of BPK RI which is still not running well and determine the appropriate model for Implementation of Budget Preparation as a strategy to improve the Implementation of Budget Preparation. The research method used in this research is qualitative using in-depth interview data collection techniques and document review with six key informants. The research results show that there are problems with procedural factors, resources, commitment and communication at the budget preparation stages including the Pre-RKA Preparation Stage, RKA Preparation Stage Based on the Budget Ceiling and the RKA Research and Review Stage. The recommendation from this research is that the General Bureau immediately evaluates the implementation of budget preparation based on procedural factors by carrying out activities by creating a priority scale of needs, creating a document completeness checklist and reviewing TOR and RAB documents. Then on the resource factor by increasing the number of budget preparation personnel by involving the Head of the General Bureau, PBJ Manager, BMN Manager, Building, Vehicle and BMN Maintenance, Strategic Initiatives Manager and Planning and Budget Liaison. Furthermore, regarding the commitment factor, the implementation of the General Bureau budget preparation needs to be included in the Employee Work Targets and communication factors, so that four-party Focus Group Discussions (FGD) are carried out periodically.

Keywords: budget; budgeting; budget plan

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Rumusan Masalah	11
D. Tujuan Penelitian.....	11
E. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	21
1. Tinjauan Kebijakan	21
a. Undang-Undang RI No 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.....	21
b. Peraturan Pemerintah RI Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran.....	23
c. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan	24
d. Panduan Perencanaan dan Penganggaran Badan Pemeriksa Keuangan Tahun 2023	30
2. Tinjauan Teoritis	33
a. Keuangan Negara.....	33

b. Penganggaran.....	34
c. Faktor Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penyusunan anggaran.....	36
d. Operasionalisasi Konsep.....	44
C. Kerangka Berfikir.....	50
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	53
A. Metode Penelitian.....	53
B. Tehnik Pengumpulan Data.....	53
1. Wawancara (Interview).....	53
2. Telaah Dokumen.....	56
C. Tehnik Pengolahan dan Analisis Data.....	57
1. Tehnik Pengolahan Data.....	57
2. Analisis Data.....	58
D. Instrumen Penelitian.....	60
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	61
A. Gambaran Umum Penelitian.....	61
B. Hasil dan Analisis Penelitian.....	64
1. Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (<i>Budgeting</i>) pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI.....	66
a. Faktor Prosedur.....	66
1) Tahap Pra Penyusunan RKA.....	66
2) Tahap penyusunan RKA Berdasarkan Pagu Anggaran.....	73
3) Tahap Penelitian dan Reviu RKA.....	76
4) Tahap Alokasi Anggaran.....	89
b. Faktor Sumber Daya.....	93
1) Tahap Pra Penyusunan RKA.....	93
2) Tahap penyusunan RKA Berdasarkan Pagu Anggaran.....	96
3) Tahap Penelitian dan Reviu RKA.....	98
4) Tahap Alokasi Anggaran.....	100
c. Faktor Komitmen.....	101
1) Tahap Pra Penyusunan RKA.....	101
2) Tahap penyusunan RKA Berdasarkan Pagu Anggaran.....	104

3) Tahap Penelitian dan Reviu RKA.....	106
4) Alokasi Anggaran	107
d. Faktor Komunikasi	109
1) Tahap Pra Penyusunan RKA.....	109
2) Tahap penyusunan RKA Berdasarkan Pagu Anggaran	110
3) Tahap Penelitian dan Reviu RKA.....	111
4) Alokasi Anggaran	113
2. Model Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (<i>Budgeting</i>) yang tepat pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI	114
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	130
A. Simpulan.....	130
B. Saran.....	131
DAFTAR PUSTAKA	133
LAMPIRAN	



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Alokasi Belanja Perjalanan Dinas dan Belanja Bahan Biro Umum TA 2023	7
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	17
Tabel 2. 2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penyusunan anggaran ..	37
Tabel 2. 3 Operasionalisasi Konsep	45
Tabel 3. 1 <i>Key Informant</i> Penelitian	54
Tabel 4. 2 <i>Business Case Inisiatif Strategis</i> Biro Umum Periode Tahun 2020-2024 dan Pagu Pagu Indikatif TA 2023	69



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Pagu Indikatif Anggaran Biro Umum TA 2023.....	6
Gambar 1. 2 Rencana Inistaif Strategis Biro Umum Tahun 2023	7
Gambar 1. 3 Blokir Pengadaan Kendaraan Bermotor Biro Umum Tahun 2023	8
Gambar 1. 4 Belanja Bahan Rapat Pimpinan pada Biro Umum Tahun 2023.....	9
Gambar 1. 5 Belanja Bahan Rapat Pimpinan pada Biro Sekretariat Pimpinan Tahun 2023	9
Gambar 2. 1 Faktor-faktor yang mendasari commitment	43
Gambar 2. 2 Kerangka Beripikir.....	51
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Biro Umum	62
Gambar 4. 2 Nota Dinas Penyampaian RKA Biro Umum berdasarkan Pagu Indikatif Tahun 2023	68
Gambar 4. 3 Tampilan Proses RKA pada Tahap Pagu Indikatif	72
Gambar 4. 4 Tampilan Proses RKA pada Tahap Pagu Anggaran	75
Gambar 4. 5 Tampilan Proses RKA pada Tahap Penelitian dan Reviu.....	78
Gambar 4. 6 Temuan atas Kewajaran Perjalanan Dinas dan Belanja Bahan.....	79
Gambar 4. 7 Temuan atas Penganggaran Belanja Insitaif Strategis	80
Gambar 4. 8 Temuan atas Penganggaran Pemenuhan Belanja Barang Milik Negara	81
Gambar 4. 9 Temuan atas Ketidaksesuaian Korelasi antara KAK dan RAB	82
Gambar 4. 10 Temuan atas Kekurangan Dokumen Pendukung Belanja Operasional	83
Gambar 4. 11 Panduan Kelengkapan Penyusunan anggaran Renovasi.....	84
Gambar 4. 12 Temuan atas Kekurangan Dokumen Pendukung Pengadaan Renovasi	84
Gambar 4. 13 Panduan Kelengkapan Penyusunan anggaran Kendaraan.....	85
Gambar 4. 14 Temuan atas Kekurangan Dokumen Pendukung Pengadaan Kendaraan	86
Gambar 4. 15 Temuan atas Kesamaan Penganggaran Belanja Bahan Pimpinan dengan Satker lain.....	87
Gambar 4. 16 Tampilan Berita Acara Penetapan Pagu Alokasi Anggaran.....	90
Gambar 4. 17 Anggota Penghubung Satker.....	94
Gambar 4. 18 Rician Anggaran Biaya TA 2023	97
Gambar 4. 19 Kerangka Acuan Kerja TA 2023.....	97
Gambar 4. 20 Jadwal Tentatif Proses Perencanaan dan Penganggaran BPK TA 2023 Pagu Indikatif.....	102
Gambar 4. 21 Validasi dokumen pra penyusunan RKA	102
Gambar 4. 22 Jadwal Tentatif Proses Perencanaan dan Penganggaran BPK TA 2023 Pagu Anggaran.....	105
Gambar 4. 23 Validasi dokumen penyusunan RKA Berdasarkan Pagu Anggaran .	105
Gambar 4. 24 Catatan Tindak Lanjut Penelitian.....	112

Gambar 4. 25 Model Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (Budgeting) sebelumnya	114
Gambar 4. 26 Model Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (Budgeting)	115
Gambar 4. 27 Model Faktor Prosedur mempengaruhi tahapan penyusunan anggaran	117
Gambar 4. 28 Model Faktor Sumber Daya mempengaruhi tahapan penyusunan anggaran.....	120
Gambar 4. 29 Model Faktor Komitmen mempengaruhi tahapan penyusunan anggaran.....	125
Gambar 4. 30 Model Faktor Komunikasi mempengaruhi tahapan penyusunan anggaran.....	126



**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Paradigma manajemen keuangan pemerintahan saat ini menekankan bahwa kegiatan pemerintah harus berorientasi pada kinerja (hasil), bukan pada biaya. Hasil yang diperoleh tersebut harus terukur, serta menunjang pencapaian visi dan misi sesuai dengan fungsi pemerintahan masing-masing kementerian/ lembaga/ satuan kerja perangkat daerah. Untuk melaksanakan hak dan kewajiban serta pelaksanaan tugas yang diberikan oleh rakyat, pemerintah harus mempunyai suatu rencana yang matang guna mencapai suatu tujuan yang dicita-citakan. Rencana-rencana tersebut disusun secara seksama yang akan dipakai sebagai pedoman dalam setiap langkah pelaksanaan tugas negara. Oleh karena itu, rencana program dan kegiatan pemerintah yang menimbulkan hak dan kewajiban yang dapat dinilai dengan uang perlu dibuat dan dituangkan dalam bentuk anggaran.

Mengingat besarnya manfaat anggaran bagi suatu organisasi, maka anggaran harus disusun secara baik. Penyusunan anggaran yang baik harus mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) partisipasi dalam penyusunan anggaran, (2) kejelasan sasaran anggaran, (3) umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan (4) tingkat kesulitan anggaran. Untuk dapat merancang anggaran pemerintah seperti tersebut di atas, diperlukan sistem anggaran yang memadai.

Penyusunan anggaran sebagai suatu rencana tahunan Pemerintah merupakan aktualisasi pelaksanaan rencana jangka menengah maupun jangka panjang. Untuk melaksanakan proses penyusunan perencanaan kegiatan dan anggaran, Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) telah menyusun Rencana Kerja Tahunan (RKT) dengan tujuan untuk memberikan arah bagi BPK dalam bentuk kebijakan umum dan operasional atas pemeriksaan serta kegiatan kesetjanaan dan penunjang. Penyusunan RKT tersebut dimaksudkan agar seluruh sumber daya yang dimiliki BPK dapat diberdayakan dan disinergikan secara optimal dalam rangka pencapaian visi dan misi BPK. Kebijakan umum dan operasional disusun terutama

didasarkan pada Rencana Strategis (Renstra) BPK, arahan Badan, Forum Eselon I serta hasil pembahasan Rapat Kerja dan Rapat Koordinasi Pelaksana BPK.

Berdasarkan siklus perencanaan tahunan BPK, Dokumen RKT BPK memegang peranan penting serta menjadi dasar acuan bagi seluruh satker di lingkungan BPK dalam menyusun Prognosa. Prognosa yang di dalamnya memuat perencanaan kegiatan yang akan dilakukan, keluaran (*output*) yang akan dihasilkan, serta perhitungan anggaran yang dibutuhkan akan menjadi sumber utama dalam penyusunan Rencana Kerja (Renja) BPK.

Kebijakan Operasional Setjen dan Penunjang mengacu pada pelaksanaan program penganggaran berbasis kinerja yang penyusunannya mengedepankan proses *bottom-up*. Proses ini pada gilirannya akan menyediakan ruang yang lebih luas bagi satuan kerja di lingkungan BPK untuk mengelola atau merelokasi sumber daya guna mencapai produktivitas anggaran yang lebih tinggi.

Dalam pelaksanaannya Kebijakan Operasional dan Penunjang yang menjadi tanggung jawab BPK dibagi dalam dua Program Teknis (PT) dan tiga Program Generik (PG) yang dijabarkan dalam kegiatan-kegiatan berdasarkan isu strategis. Kebijakan Umum Kesetjenan dan Penunjang memuat usulan arah dan tujuan pelaksanaan kegiatan di lingkungan satker kesetjenan dan Penunjang. Kebijakan perencanaan Kesetjenan dan Penunjang terutama diarahkan untuk melaksanakan seluruh inisiatif strategis sebagaimana telah dituangkan di dalam Rencana Implementasi Renstra (RIR) BPK dalam rangka mendukung pencapaian visi dan misi serta penyempurnaan pelaksanaan reformasi birokrasi di BPK.

Biro Umum BPK RI merupakan satuan kerja di lingkungan Kesetjenan BPK yang memiliki tugas dan fungsi untuk mendukung dan menunjang pelaksanaan proses kerja utama BPK melalui peningkatan dukungan pelaksanaan tugas pokok BPK. Dalam upaya menjalankan tugas dan fungsi tersebut Biro Umum memiliki pegawai sebanyak 449 orang yang dikepalai oleh Kepala Biro Umum dengan 5 orang Kepala Bagian setingkat Pejabat Struktural Eselon III, 15 orang Kepala Subbagian setingkat Pejabat Struktural Eselon IV, dan 11 orang pejabat fungsional Arsip Aris, 8 orang administrasi pengarsipan, 8 orang pejabat fungsional pengelola

pengadaan barang/jasa, 7 orang administrasi pengadaan, 63 supir, 10 resepsionis, 175 satuan pengamanan, 5 orang operator CCTV, 10 orang petugas pengelola transportasi dan pengamanan, 22 orang penyiapan sarana dan prasarana, 23 orang teknisi gedung dan pemeliharaan, 11 orang teknisi kendaraan dan barang inventaris, 11 orang petugas penyimpanan dan pendistribusian BMN, 14 orang petugas yang mengurus pembuatan visa dan passport, 11 orang pengelola BMN, 8 orang analis kebutuhan, penggunaan dan penghapusan barang dan 26 orang sekretaris eselon I Sekretariat Jenderal, Staf Ahli, Kepala Ditama Binbangkum, Kepala Ditama Revbang, dan Inspektur Utama. Untuk mendukung dan menunjang pelaksanaan tersebut Biro Umum menyusun Renstra Biro Umum Periode Tahun 2020-2024 yang berpedoman pada Renstra BPK 2020–2024 dan Renstra Sekretariat Jenderal 2020-2024 dengan memperhatikan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) untuk memudahkan dalam penyusunan arah kebijakan pemeriksaan dan tata kelola organisasi selama lima tahun ke depan dengan menyelaraskan agenda pembangunan nasional dan merespon dampak bencana pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19).

Renstra Biro Umum menjabarkan rancangan atas rencana kerja lima tahunan Biro Umum dalam rangka mendorong BPK mencapai visi, misi, tujuan, sasaran strategis, arah kebijakan, dan indikator keberhasilan. Alur pikir pengembangan renstra memperhatikan: (1) landasan berpikir yang mendeskripsikan tujuan negara, mandat BPK, pemangku kepentingan dan layanan publik, pengendalian mutu, program reformasi birokrasi, dan peraturan perundang-undangan; (2) kondisi-kondisi saat ini yang meliputi evaluasi Renstra Biro Umum sebelumnya, isu-isu strategis, kebutuhan *smart* dan *eco-office*, dan kantor peduli lingkungan; (3) lingkungan strategis BPK yakni kondisi lingkungan, termasuk dampak bencana nasional dan global pandemi COVID-19, dan keberadaan BPK sebagai organisasi nasional dan internasional; serta (4) pertimbangan atas kondisi yang ingin dicapai pada akhir periode Renstra BPK 2020–2024 antara lain:

1. Terpeliharanya aset bangunan sesuai dengan fungsinya;

2. Terpenuhinya kebutuhan sarana prasarana (ruang kerja) sesuai kebutuhan melalui penerapan *smart office* (melalui model *desk sharing*) dan *eco-office*;
3. Terpenuhinya kebutuhan mes pegawai untuk beberapa satker yang diprioritaskan;
4. Terpenuhinya sarana dan prasarana kerja yang aman, nyaman, dan efisien.

Visi BPK sebagaimana tertuang dalam Renstra BPK 2020-2024 adalah Menjadi Lembaga Pemeriksa Terpercaya yang Berperan Aktif dalam Mewujudkan Tata Kelola Keuangan Negara yang Berkualitas dan Bermanfaat untuk Mencapai Tujuan Negara. Dalam rangka mencapai visi tersebut, BPK menyusun 3 (tiga) misi yakni (1) memeriksa tata kelola dan tanggung jawab keuangan negara untuk memberikan rekomendasi, pendapat, dan pertimbangan; (2) mendorong pencegahan korupsi dan percepatan penyelesaian ganti kerugian negara; dan (3) melaksanakan tata Kelola organisasi yang transparan dan berkesinambungan agar menjadi teladan bagi institusi lainnya.

Pencapaian visi dan pelaksanaan misi tersebut dilakukan dengan tujuan meningkatnya tata kelola keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat. Untuk mencapai tujuan tersebut, Sekretariat Jenderal menetapkan tujuan mengoptimalkan Pengelolaan Sumber Daya dan Kerja Sama dengan Pemangku Kepentingan. Tujuan Sekretariat Jenderal tersebut merupakan bentuk dorongan Sekretariat Jenderal dalam pencapaian tujuan BPK. Biro Umum sesuai dengan tugas dan fungsi yang diamanatkan mendukung tujuan tersebut dengan menetapkan Tujuan pada Biro Umum. Adapun tujuan Biro Umum adalah terwujudnya *smart* dan *eco-office*. Tujuan tersebut membawa semangat bahwa dengan mewujudkan *smart office* dan *eco-office* akan mengoptimalkan pengelolaan sumber daya dan kerja sama dengan pemangku kepentingan. Terwujudnya *smart* dan *eco-office* secara tidak langsung akan mendukung ketercapaian Visi BPK. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan anggaran yang memadai serta dalam penganggarannya dilakukan secara cermat dan saksama melalui identifikasi seluruh rencana kegiatan, menyusun analisis prioritas kegiatan dengan mempertimbangkan antara lain anggaran yang

tersedia, ketersediaan sumber daya manusia, ketersediaan sarana dan prasarana, waktu pelaksanaan, dan faktor-faktor lainnya.

Penyusunan anggaran belanja BPK didesain untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi serta produktif, untuk menggapai hal tersebut BPK memadukan pendekatan *zero-based budgeting* (ZBB) dan *performance-based budgeting* (PBB) dalam perencanaan anggaran. Pendekatan ZBB digunakan untuk menghitung kebutuhan anggaran dasar BPK untuk menjalankan program dan kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Sedangkan pendekatan PBB diperlukan untuk menghitung kebutuhan anggaran yang diperlukan untuk mencapai target kinerja (yang tercermin dalam keluaran/output dan hasil/outcome) dalam program dan kegiatan setiap tahun. Hasil akhir dari penggunaan kedua pendekatan ini adalah kebutuhan total pendanaan BPK setiap tahun untuk melaksanakan program dan kegiatannya. Dengan demikian ZBB mendukung pendekatan PBB atau penganggaran berbasis kinerja sebagai landasan konseptual dalam proses perencanaan dan penganggaran. Selain itu, regulasi saat ini mensyaratkan bahwa dalam pengalokasian anggaran juga mengedepankan kaidah penganggaran berbasis program (*money follow program*). Dalam kaidah ini, alokasi anggaran akan diutamakan untuk pembiayaan program yang dinilai prioritas. Selanjutnya, praktik perencanaan dan penganggaran di BPK juga mengedepankan aspek fleksibilitas pengelolaan perencanaan dan anggaran. Hal ini dilakukan dengan tetap memegang prinsip akuntabilitas (*let the managers manage*). Sesuai dengan komitmen BPK dalam melaksanakan salah satu misinya yaitu melaksanakan tata kelola organisasi yang transparan dan berkesinambungan agar menjadi teladan bagi institusi lainnya, maka secara bertahap BPK juga menerapkan *spending review* (reviu belanja), *evidence-based budgeting* dan *risk-based budgeting* (penganggaran berbasis risiko) dalam proses perencanaan dan penganggaran. Bentuk salah satu kebijakan dalam penyusunan anggaran BPK melakukan penajaman belanja barang terutama belanja barang nonoperasional antara lain melalui penghematan belanja honorarium, perjalanan dinas, dan konsinyasi/ pertemuan di luar kantor dan pembatasan rapat di dalam kantor. Namun pada kenyataannya penganggaran Biro Umum BPK RI masih

terdapat masalah dimana untuk porsi belanja perjalanan dinas dan belanja rapat di dalam kantor dapat dikatakan berlebih hal itu tentunya bertentangan dengan kebijakan BPK yang seharusnya anggaran tersebut dapat digunakan untuk kegiatan yang lebih prioritas untuk mendukung pelaksanaan Rencana Strategis dan Inisiatif Strategis yang secara kebutuhan cukup besar.

Gambar 1. 1 Pagu Indikatif Anggaran Biro Umum TA 2023

Alokasi Anggaran per Satker Berdasarkan Pagu Indikatif Tahun Anggaran 2023

Lampiran ND Sekjen No.546/ND/X/05/2022

Tanggal 10 Mei 2022

(ribu rupiah)

No	Kode	Satker/Program/Kegiatan	Belanja Operasional		Belanja Nonoperasional		Jumlah
			Belanja Pegawai	Belanja Barang	Belanja Barang	Belanja Modal	
7		Biro Umum	-	88.500.002	8.158.785	35.929.500	132.588.287
	WA	Program Dukungan Manajemen	-	88.500.002	8.158.785	35.929.500	132.588.287
	6832	Pelayanan Dukungan Pemeriksaan Keuangan Negara	-	88.500.002	8.158.785	35.929.500	132.588.287
							-

Penjelasan:

1. Anggaran pelaksanaan Inisiatif Strategis:

6.3 Smart and Eco-Office sebesar Rp24.929.500.000,00

Pagu Indikatif Inisiatif Strategis

2. Kenaikan alokasi belanja barang operasional digunakan untuk memenuhi kebutuhan belanja barang nonoperasional, sebagaimana tercantum dalam Lampiran II.10 Panduan Perencanaan dan Penganggaran BPK TA 2023

3. Target PNBPK Rp437.063.000

Sumber: ND Sekjen BPK RI No.545/ND/05/2022

Gambar 1.1 merupakan lampiran nota dinas alokasi anggaran Biro Umum berdasarkan pagu indikatif Tahun Anggaran 2023 dengan total belanja sebesar Rp132.588.287.000,00 yang terdiri dari Rp88.500.002.000,00 belanja operasional barang dan Rp8.158.785.000,00 belanja non operasional barang dan Rp35.929.500.000,00 belanja non operasional modal dimana dari anggaran tersebut digunakan untuk pemenuhan pelaksanaan Inisiatif Strategis Biro Umum 6.3 *Smart and Eco-Office* sebesar Rp24.929.500.000,00.

Tabel 1. 1 Alokasi Belanja Perjalanan Dinas dan Belanja Bahan Biro Umum TA 2023

Jenis Belanja	Jumlah
524111 Belanja Perjalanan Biasa	Rp1.043.341.800
524113 Belanja Perjalananan dinas Dalam Kota	Rp9.291.750.000
524119 Belanja Perjalanan Dinas paket Meeting Luar Kota	Rp169.084.000
521211 Belanja Bahan	Rp6.672.812.000
Total	Rp17.176.987.800

Sumber: *Petunjuk Operasional Kegiatan Biro Umum 2023*

Tabel 1.1 merupakan alokasi belanja perjalanan dinas baik untuk pejalanan dinas luar kota maupun dalam kota serta belanja bahan yang digunakan untuk jamuan makan rapat dan percetakan dokumen yang akan digunakan selama tahun 2023 dimana belanja tersebut dialokasikan Biro Umum dalam menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi Biro Umum.

Gambar 1. 2 Rencana Inistaif Strategis Biro Umum Tahun 2023

The screenshot shows the PRISMA RENCANA STRATEGIS interface. The main content area displays a table with budget details for the year 2023. The table has three columns: description, a code (H), and the amount in Indonesian Rupiah (Rp).

2023		
6.3.4 Pengembangan smart dan eco-office dalam rangka efisiensi, konservasi, sirkulasi, kualitas dan kenyamanan kerja, dan manajemen lingkungan		60.489.526.000
c Penyediaan sarpras dalam rangka efisiensi, konservasi, sirkulasi, kualitas dan kenyamanan kerja, dan manajemen lingkungan	H	60.489.526.000

Sumber: <https://prisma-renstra.bpk.go.id>

Gambar 1.2 merupakan jumlah kebutuhan anggaran Biro Umum pada Tahun 2023 yang direncanakan sebesar Rp64.489.526.000,00 dalam rangka untuk penyediaan sarana dan prasarana dalam rangka menunjang pelaksanaan Inisitaif Strategis Biro

Umum. Selanjutnya dari data pada Gambar 1.1 dan tabel 1.1 dari jumlah pagu indikatif anggaran belanja sebesar Rp132.588.287.000 dialokasikan untuk kegiatan belanja perjalanan dinas dan belanja bahan sebesar Rp17.176.987.800 atau sebesar 12,96% dari total keseluruhan belanja dan dari Gambar 1.1 dan gambar 1.2 dapat dilihat perbandingan antara pagu indikatif kegiatan Inisiatif Strategis sebesar Rp24.929.500.000 dengan kebutuhan anggaran belanja pemenuhan kegiatan Inisiatif Strategis Biro Umum sebesar Rp60.489.526.000 belum cukup untuk membiayai kegiatan tersebut. Tidak hanya pembiayaan terakit pemenuhan kegiatan inisiatif strategis, Biro Umum juga menganggarkan kegiatan non-strategis berupa pengadaan kendaraan jabatan, namun pada pelaksanaan anggaran tersebut belum dapat digunakan dikarenakan masih terblokir karena Biro Umum belum melampirkan risalah lelang kendaraan sebagai usulan pengganti kendaraan yang baru karena secara ketentuan dari Kementerian Keuangan untuk belanja kendaraan jabatan ini mengacu ke pengaturan PMK nomor 172 tahun 2020 tentang Standar Barang dan Standar Kebutuhan Barang Milik Negara dimana mengatur jumlah dan spesifikasi kendaraan untuk para pejabat negara.

Gambar 1. 3 Blokir Pengadaan Kendaraaan Bermotor Biro Umum Tahun 2023

051	Pengadaan Kendaraan Bermotor			3,432,440,000	U	
A	Pengadaan Kendaraan Bermotor Biro Umum			3,432,440,000		
532111	Belanja Modal Peralatan dan Mesin (KPPN.182-Jakarta VII)			3,432,440,000	2	RM
	- Kendaraan Jabatan Eselon I	3.0 Unit	735,340,000	2,206,020,000	*	
	- Kendaraan Jabatan Eselon II	2.0 Unit	613,210,000	1,226,420,000	*	

Sumber: Petunjuk Operasional Biro Umum Biro Umum BPK RI Tahun 2023

Dari gambar 1.3 dapat dilihat Pengadaan Kendaraan Jabatan Eselon I dan Eselon II pada Biro Umum Biro Umum BPK RI dilakukan pemblokiran ditunjukkan dengan adanya tanda bintang pada ujung kolom Petunjuk Oprasional Kegiatan. Tak hanya itu Biro Umum juga masih ditemukan penganggaran berupa belanja bahan untuk kegiatan rapat pimpinan. Bila kegiatan tersebut dikaitkan dengan tugas Biro Umum sebagaimana diatur dalam Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan

Pemeriksa Keuangan yaitu melaksanakan pengelolaan sarana dan prasarana, serta pelayanan umum di lingkungan BPK sedangkan tugas dari Biro Sekretariat Pimpinan yaitu menyelenggarakan kegiatan kesekretariatan pimpinan, memberikan layanan persidangan dan keprotokolan, dan menyediakan informasi yang dibutuhkan Ketua BPK, Wakil Ketua BPK, dan Anggota BPK serta menyampaikan informasi mengenai kebijakan BPK sesuai dengan putusan sidang BPK dan/atau rapat BPK kepada semua unsur Pelaksana BPK. Dari penjelasan tugas dari masing-masing Biro jelas Biro Umum seharusnya hanya memberikan layanan atas penyediaan sarana dan prasarana sedangkan Biro Sekretariat Pimpinan sebagai satker penyelenggara kegiatan rapat pimpinan.

Gambar 1. 4 Belanja Bahan Rapat Pimpinan pada Biro Umum Tahun 2023

521211	Belanja Bahan (KPPN.182-Jakarta VII)			2,198,016,000	RM
	- Belanja Bahan Rapat Pimpinan dan Instansi Terkait	1.0 Paket	2,198,016,000	2,198,016,000	

Sumber: Petunjuk Operasional Biro Umum Biro Umum BPK RI Tahun 2023

Gambar 1.4 merupakan gambaran alokasi belanja bahan dalam rangka rapat pimpinan instansi terkait yang tercantum dalam Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) Biro Umum untuk pelaksanaan sepanjang periode tahun 2023 dengan nilai belanja sebesar Rp2.198.016.000,00.

Gambar 1. 5 Belanja Bahan Rapat Pimpinan pada Biro Sekretariat Pimpinan Tahun 2023

521211	Belanja Bahan (KPPN.182-Jakarta VII)			781,080,000	RM
	- Menyelenggarakan Sidang dan Rapat BPK [48 Keg x 100 Org]	4800.0 OK	162,725	781,080,000	
521211	Belanja Bahan (KPPN.182-Jakarta VII)			270,000,000	RM
	- Memantau Tindak Lanjut Hasil Sidang dan Rapat BPK [48 Keg x 75 Org]	3600.0 OK	75,000	270,000,000	

Sumber: Petunjuk Operasional Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI Tahun 2023

Gambar 1.5 merupakan gambaran alokasi belanja bahan untuk kegiatan penyelenggaraan sidang dan rapat BPK serta memantau tindak lanjut hasil sidang dan Rapat BPK yang tercantum dalam POK Biro Sekretariat Pimpinan pelaksanaan

sepanjang periode tahun 2023 dengan nilai belanja sebesar Rp1.051.080.000,00. Dari gambar 1.4 dan gambar 1.5 dapat dilihat adanya kesamaan belanja bahan rapat pimpinan yang dikelola oleh Biro Umum dan Biro Sekretariat Pimpinan. Hal ini perlu diteliti terkait penggunaan belanja tersebut karena berpotensi terjadi *redundant* dalam penganggaran dan pada akhirnya terjadi inefisiensi dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis proses pelaksanaan penyusunan anggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum BPK RI dan kemudian merekomendasikan Model Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*) yang tepat pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI.

Setelah menguraikan latar belakang masalah sebelumnya, maka peneliti memiliki ketertarikan untuk mengambil judul tesis **“Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI”**

B. Identifikasi Masalah

Selanjutnya, berdasarkan uraian latar belakang di atas terhadap pelaksanaan penyusunan anggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum BPK RI, maka identifikasi permasalahan yang didapat yaitu :

1. Penyusunan anggaran perjalanan dinas dan belanja bahan rapat Biro Umum yang cukup besar berpotensi terjadi inefisiensi dalam penyusunan anggaran;
2. Alokasi Anggaran Biro Umum belum memenuhi target belanja Inisiatif Strategis *Smart* dan *Eco-Office* sehingga berdampak kepada target pemenuhan Inisiatif Strategis Biro Umum tidak tercapai;
3. Terdapat pemblokiran anggaran saat awal penyusunan anggaran hal ini mengakibatkan aktivitas belanja di tahun pelaksanaan menjadi terlambat dilaksanakan atau tidak dapat dilakukan;
4. Terdapat kesamaan detail aktivitas dalam penganggaran Biro Umum dengan satuan kerja lainnya sehingga berpotensi terjadi inefisiensi dalam penyusunan anggaran.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Mengapa Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI belum berjalan dengan baik?
2. Bagaimana Model Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*) yang tepat pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI?

D. Tujuan Penelitian

Berlandaskan fenomena latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penyebab Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum BPK RI yang masih belum berjalan dengan baik;
2. Menentukan model Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*) yang tepat sebagai strategi memperbaiki Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum BPK RI .

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan atas maksud dapat memberikan manfaat berupa model Pelaksanaan penyusunan anggaran (*budgeting*) yang tepat untuk memperbaiki penganggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum BPK RI. Selain itu penelitian ini dapat digunakan juga:

1. Manfaat Akademis

Dengan merumuskan Strategi Penguatan Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI, diharapkan dapat memperkaya bagi pengembangan ilmu pengetahuan tentang pemahaman pelaksanaan penyusunan anggaran (*budgeting*) serta diharapkan pula penelitian ini dapat bermanfaat untuk menjadi bahan penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dan evaluasi bagi Pimpinan, Pejabat dan Staf penyusun anggaran dalam melakukan penganggaran pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dari hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum BPK RI yang masih belum berjalan dengan baik hal ini disebabkan oleh faktor prosedur belum dilakukan pembuatan rencana kegiatan berdasarkan skala prioritas, kelengkapan dokumen penyusunan anggaran serta kurangnya penjelasan kegiatan yang dituangkan dalam KAK dan RAB belum terkorelasi dengan baik. Selain itu faktor sumber daya berupa anggaran belum sepenuhnya dapat mengakomodir seluruh rencana kegiatan Biro Umum serta jumlah personil penyusun anggaran di Biro Umum masih terbatas. Kemudian Faktor komitmen juga menjadi penyebab hal ini dikarenakan keterlambatan dalam menyampaikan dokumen penyusunan RKA serta Faktor komunikasi respond atas tindaklanjut perbaikan dokumen belum berjalan dengan baik melalui aplikasi yang telah disediakan maupun melalui telepon dan media sosial, serta informasi atas penyajian dalam penyusunan KAK dan RAB serta dokumen pendukung lainnya belum memberikan keyakinan peneliti dan pereviu dalam kesesuaian dokumen penyusunan anggaran.
2. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan permasalahan dalam Pelaksanaan Penyusunan Anggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI. Kemudian untuk menjawab permasalahan tersebut disusunlah suatu model penyusunan anggaran dengan menambahkan tahapan persiapan penyusunan RKA yang mana tahapan tersebut dilakukan dalam rangka pembentukan tim penyusun anggaran agar dapat mempengaruhi tahapan penyusunan anggaran meliputi Tahap Pra Penyusunan RKA, Tahap penyusunan RKA Berdasarkan Pagu Anggaran, Tahap Penelitian dan Reviu RKA dan Tahap Alokasi Anggaran yang sampai saat ini dijadikan pedoman dalam pelaksanaan penyusunan anggaran. Dalam pelaksanaan penyusunan anggaran ini juga

diperlukan prosedur yang jelas, kemampuan dan jumlah SDM yang cukup, komitmen serta komunikasi yang baik sehingga nantinya akan berdampak pada peningkatan kualitas penyusunan anggaran pada Biro Umum.

B. Saran

Atas dasar hasil penelitian yang telah dilakukan dan kesimpulan yang dihasilkan pada pelaksanaan penyusunan anggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI, maka peneliti memberikan saran serta masukan sebagai berikut:

1. Saran untuk Biro Umum

- a) Biro Umum segera melakukan evaluasi atas pelaksanaan penyusunan anggaran pada faktor prosedur dengan menyusun kegiatan dengan membuat skala prioritas kebutuhan yang terdiri dari belanja barang operasional, barang non operasional dan belanja modal, membuat checklist kelengkapan dokumen serta melakukan reviu dokumen KAK dan RAB. Kemudian pada faktor sumber daya dengan penambahan jumlah personil penyusun anggaran dengan melibatkan Kepala Biro Umum, Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa, Pengelola BMN, Pemeliharaan Gedung, Kendaraan dan BMN, Manager Inisiatif Strategis dan Pejabat Penghubung Perencanaan dan Penganggaran Biro Umum. Selanjutnya pada faktor komitmen agar pelaksanaan penyusunan anggaran Biro Umum perlu dimasukkan ke dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan pada faktor komunikasi agar dilaksanakan *Focus Group Discussion* (FGD) 4 (empat) pihak secara rutin antara Biro Umum, Biro Keuangan, Direktorat Utama Perencanaan, Evaluasi, dan Kebijakan Pemeriksaan Keuangan Negara dan Inspektorat Utama.
- b) Terkait output penelitian pelaksanaan penyusunan anggaran (*Budgeting*) pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI dapat mengacu pada model yang telah dikembangkan oleh peneliti. Hasil penelitian pelaksanaan penyusunan anggaran harus melaksanakan model tersebut untuk meningkatkan kualitas penyusunan anggaran melalui kebijakan pembentukan SK Tim penyusun anggaran pada Biro Umum BPK RI.

2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- a) Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah luas penelitian dan waktu penelitian sehingga akan diperoleh hasil penelitian yang lebih akurat. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan mengambil sampel dokumen penyusunan anggaran yang paling terkini karena peneliti saat ini masih menggunakan sampel dokumen penyusunan anggaran tahun 2023.
- b) Peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan sumber data dari pengamatan dilapangan/observasi dengan cara mengamati proses penyusunan anggaran (T-1) agar data yang diperoleh banyak dan hasil penelitian dapat lebih akurat karena peneliti saat ini hanya tidak melakukan observasi karena keterbatasan waktu penelitian.



**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi, Abu & Narkubo, Cholid, *Metode Penelitian*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Bungin, Burhan, *Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Prenada Media Group, 2012.
- Effendi, H., *Keuangan Negara Suatu Tinjauan Komprehensif dan Terpadu*, Surabaya: Airlangga University Press, 2019.
- Ghony, M. Djunaidi & Almanshur, Fauzan, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014.
- Indrawan, F., (2009) Faktor-faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan anggaran berbasis kinerja di Lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI.
- Ismid, F. (2019). Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil.
- Julianty, F. (2020). Analisis Implementasi *E Budgeting* Dalam Mendukung Transparansi Pada Pemerintah Kota Surakarta.
- Kamaroesid, Herry, *Sistem Administrasi Anggaran Negara*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2013.
- Maleong, J.Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1993.
- Maleong, J.Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998.
- Muhammad, *Birokrasi*, Lhokseumawe: Unimal Press, 2018.

- Munawwarah, N. (2023). *The Effect of Budget Planning and Quality of Human Resources on Budget Absorption of North Sumatera Province*.
- Nurkholis & Khusaini, M., *Penganggaran Sektor Publik*, Malang: Tim UB Press, 2019.
- Pamungkas, Bambang, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Pemerintah Daerah*, Bogor: Kesatuan Press, 2013.
- Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan.
- Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan.
- Rahmi, R. (2023). Optimalisasi Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) Sebagai Strategi Peningkatan Kualitas Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L).
- Rupang, M. (2019). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja di Kabupaten Yahukimo.
- Satori, Djam'an & Komariah, Aan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Saudjana, Nana & Kusuma, Ahwal, *Proposal Penelitian di Perguruan Tinggi*, Bandung: Sinar Baru Argasindo, 2002.
- Simanjuntak J, Payaman, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2011.
- Sugiono, *Metodologi Penelitian Administrasi*, Cetakan ke-8, Bandung: Alfabeta, 2001.

- Sugiono, *Metodologi Penelitian Kombinasi*, Cetakan ke-2, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Soemohadiwidjojo, T., *Mudah Menyusun SOP Standard Operating Procedure*, Jakarta: Penebar Plus, 2014.
- Sirait, A. (2020). Analisis Prosedur Penyusunan Anggaran di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Riau Tahun 2017.
- Sorik, N. & Dwiatmoko, A., (2022) Perdebatan Teoritis Terhadap Perluasan Ruang Lingkup Keuangan Negara di Indonesia.
- Tayibnapis, Farida Yusuf, *Evaluasi Program*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000.
- Undang-Undang No.17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara Republik Indonesia.
- Wuarlela, D. (2020). Analisis Penyusunan Perencanaan Anggaran Pemerintah Daerah di BAPPEDA Kab. Sidenreng Rappang (Manajemen Syariah).
- Yusuf, M. & Syarif, D., *Komitmen Organisasi Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi*, Makasar: Nas Media Pustaka, 2018.
- Yudha, P. (2020). Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan dan Penerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bima).