

**PERENCANAAN ANGGARAN DI MASA KRISIS/DARURAT
PADA BIRO UMUM DAN PBJ SEKRETARIAT JENDERAL
KEMENDIKBUDRISTEK**

Disusun Oleh :

NAMA : JANU AKHADIAT UTAMA
NPM : 2063001023
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



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

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
2023**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER
TERAPANPOLITEKNIK STIA LAN
JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Janu Akhadiat Utama
NPM : 2063001023
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis : Perencanaan Anggaran di Masa Krisis/Darurat
Pada Biro Umum dan Pengadaan Barang dan Jasa
Sekretariat Jenderal Kemendikbudristek
Judul Tesis : Budget Planning In Times Of Crisis/Emergency At
The General Bureau and Procurement Secretariat
General of The Ministry of Education, Culture,
Research and Technology

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



Dr. Asropi, M.Si.

Pembimbing II



Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA.






LEMBAR PENGESAHAN


Nama : Janu Akhadiat Utama
Nomor Pokok Mahasiswa : 2063001023
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tugas Akhir : Perencanaan Anggaran Di Masa Krisis/Darurat
Pada Biro Umum dan PBJ Sekretariat Jenderal
Kemendikbudristek

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

Hari : Rabu
Tanggal : 31 Januari 2024
Pukul : 09.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Dr. Hamka, MA.	
Sekretaris	: Dr. Ridwan Rajab, M.Si.	
Anggota	: Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.	
Pembimbing 1	: Dr. Asropi, M.Si.	
Pembimbing 2	: Prof. Dr. R. Luki K., MA.	



SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Janu Akhadiat Utama
NPM : 2063001023
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul PERENCANAAN ANGGARAN DI MASA KRISIS/DARURAT PADA BIRO UMUM DAN PBJ SEKRETARIAT JENDERAL KEMENDIKBUD 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.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 18 Desember 2023



Janu Akhadiat Utama

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya kami dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini, dalam rangka mendapatkan gelar akademik Magister Terapan (M.Tr.Ap) pada Politeknik STIA LAN Jakarta. Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dengan segala kemampuan yang ada untuk menyelesaikan tesis ini agar tidak menyimpang dari ketentuan dan syarat yang telah ditetapkan untuk memenuhi tuntutan ilmiah. Ditengah kesibukan melaksanakan kewajiban sebagai pegawai, berkat doa, kesempatan dan dorongan banyak pihak karya tulis ini dapat terselesaikan.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah banyak membantu agar tesis ini selesai. Ijinkan penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

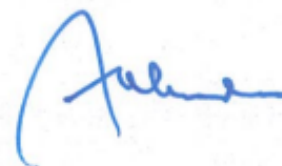
1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, terima kasih atas kesempatan dan ilmu yang bermanfaat yang kami terima;
2. Dr. Asropi, M.Si., selaku dosen pembimbing kesatu, terima kasih atas kesabaran dan ilmu yang bermanfaat dalam memberikan bimbingan kepada peneliti dalam penyusunan tesis ini;
3. Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA., selaku dosen pembimbing kedua, terima kasih atas kesabaran dan ilmu yang bermanfaat dalam memberikan bimbingan kepada peneliti dalam penyusunan tesis ini.
4. Dr. Mala Sondang Silitonga, MA., terima kasih atas kesabaran dan ilmu yang bermanfaat dalam memberikan bimbingan kepada peneliti dalam penyusunan tesis ini.
5. Dr. Ridwan Rajab, M.Si., terima kasih atas kesabaran dan ilmu yang bermanfaat dalam memberikan bimbingan kepada peneliti dalam penyusunan tesis ini.

6. Dr. Hamka, MA., terima kasih atas kesabaran dan ilmu yang bermanfaat dalam memberikan bimbingan kepada peneliti dalam penyusunan tesis ini.
7. Orang tua dan keluargaku tercinta, terima kasih atas doa kalian;
8. Keluarga besar Biro Umum dan Pengadaan dan Jasa Sekretariat Jenderal Kemendikbudristek.

Pada akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat terutama bagi penulis sendiri maupun bagi instansi tempat penulis bekerja serta bagi perkembangan ilmu administrasi negara.

Jakarta, 18 Desember 2023

Peneliti



Janu Akhadiat Utama

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

PERENCANAAN ANGGARAN DI MASA KRISIS/DARURAT PADA BIRO UMUM DAN PENGADAAN BARANG DAN JASA SEKRETARIAT JENDERAL KEMENDIKBUDRISTEK

Janu Akhadiat Utama, Asropi, Luki Karunia

2063001023@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis perencanaan anggaran di masa krisis/darurat terutama di masa pandemi Covid-19 pada institusi Biro Umum dan Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Ristek, dan Teknologi. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, analisis data dan dokumen. Teori Perencanaan Mahmudi (2013), Teori Penganggaran Berbasis Kinerja Paterson Willian and Gandhi (2010) dan Teori Manajemen Krisis Imroatul (2020) adalah teori yang dipakai sebagai alat analisis utama. Hasil penelitian menunjukkan belum optimalnya pelaksanaan kebijakan program, pelaksanaan kebijakan perencanaan, pelaksanaan mekanisme perencanaan dan pelaksanaan anggaran dikarenakan kondisi pandemi yang dihadapi Biro Umum dan Pengadaan Barang dan Jasa.. Dalam upaya peningkatan mekanisme Perencanaan Anggaran di Masa Krisis/Darurat hal yang perlu diperbaiki adalah pengawasan dan pemeriksaan, evaluasi pengeluaran, kerja sama dengan pihak eksternal, peningkatan transparansi dan akuntabilitas dan peningkatan Sumber Daya Manusia.

Kata kunci: perencanaan dan penganggaran, pandemi COVID-19

ABSTRACT

BUDGET PLANNING IN TIMES OF CRISIS/EMERGENCY AT THE GENERAL BUREAU AND PROCUREMENT SECRETARIAT GENERAL OF THE MINISTRY OF EDUCATION, CULTURE, RESEARCH AND TECNOLOGY

Janu Akhadiat Utama, Asropi, Luki Karunia

2063001023@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

This research aims to conduct an analysis of budget planning in times of crisis/emergency, especially during the Covid-19 pandemic at the General Bureau and Procurement of Goods and Services institutions of the Secretariat General of the Ministry of Education, Culture, Research and Technology and Technology. The method used is a descriptive qualitative research method with a case study approach. Data collection was carried out by interviews, data and document analysis. Mahmudi's Planning Theory (2013), Paterson Willian and Gandhi's Performance-Based Budgeting Theory (2010) and Imroatul's Crisis Management Theory (2020) are the theories used as the main analytical tools. The research results show that the implementation of program policies, implementation of planning policies, implementation of planning mechanisms and budget implementation is not yet optimal due to the pandemic conditions faced by the General Bureau and Procurement of Goods and Services..In an effort to improve the Budget Planning mechanism in Times of Crisis/Emergency, things that need to be improved are monitoring and auditing, evaluating expenditures, collaborating with external parties, increasing transparency and accountability and improving Human Resources.

Keyword: planning and budgeting, pandemic COVID-19

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Indetifikasi Masalah	11
C. Rumusan Permasalahan	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Penelitian Terdahulu	12
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	14
Tinjauan Kebijakan	14
Tinjauan Teori	17
- Pengertian Manajemen Keuangan Negara	17
- Pengertian Perencanaan dan Anggaran	21
- Manajemen Berbasis Kinerja	41
- Konsep Kondisi Kritis/Darurat	49

C. Kerangka Berpikir	58
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	59
A. Metode Penelitian	59
B. Teknik Pengumpulan Data	63
C. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	67
D. Instrumen Penelitian	68
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	69
A. Gambaran Umum.....	69
B. Analisis Hasil Penelitian.....	73
1. Kebijakan Program	73
2. Kebijakan Perencanaan Anggaran	80
3. Mekanisme Perencanaan.....	89
4. Kebijakan Anggaran.....	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	100
A. Kesimpulan	100
B. Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN.....	108

J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1 Data key informant.....	67
Tabel 4.1 Jawaban key informant terhadap pertanyaan kebijakan program	75
Tabel 4.2 Jawaban key informant terhadap pertanyaan kebijakan perencanaan.....	81
Tabel 4.3 Peta sebaran anggaran penanganan pandemi 2020	83
Tabel 4.4 Peta sebaran anggaran penanganan pandemi 2021	84
Tabel 4.5 Peta sebaran anggaran penanganan pandemi 2022	85
Tabel 4.6 Jawaban key informant pertanyaan mekanisme perencanaan.....	91
Tabel 4.7 Jawaban key informant terhadap pertanyaan pelaksanaan anggaran	95

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian	58
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal Kemendikbudristek	70
Gambar 4.2 Penyaluran Bantuan Pandemi oleh SPAB.....	78
Gambar 4.3 Financial Planning Process.....	87
Gambar 4.4 Siklus Perencanaan dan Penganggaran	89
Gambar 4.5 Desain Perencanaan di Masa Pandemi.....	98
Gambar 4.6 Desain Perencanaan di Masa Pandemi.....	102

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Pedoman Wawancara	109
Lampiran 2 Transkrip Wawancara.....	110



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

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Setiap organisasi perlu melakukan suatu perencanaan dalam setiap kegiatan organisasinya. Perencanaan (*planning*) merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Oleh karena itu, organisasi harus menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sebelum melakukan proses-proses perencanaan. Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan firasat (dugaan). Salah satu maksud dibuat perencanaan adalah melihat program-program yang akan dijalankan untuk meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang. Perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya, tapi lebih menjadi peserta aktif luar lingkungannya.

Terselenggaranya pemerintahan yang baik memerlukan pengembangan dan penerapan sistem perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban yang tepat, jelas dan sah, sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasil guna dan bertanggungjawab. Langkah-langkah yang dilakukan oleh pemerintah untuk merespon tuntutan masyarakat dalam menciptakan pemerintahan yang baik (*good governance*) ialah dengan mereformasi pengelolaan keuangan negara yang ditandai dengan diterbitkannya 3 (tiga) paket Undang-Undang di bidang Keuangan Negara, yaitu 1) Undang -Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, 2) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan 3) Undang-Undang Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Selain itu hal lain yang dilakukan ialah merubah paradigma perencanaan

dan penganggaran pembangunan nasional dengan menerbitkan Undang – undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, sehingga dengan adanya regulasi tersebut terdapat kesinambungan antara perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan pertanggung jawaban.

Angaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) menurut Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan negara yang disetujui oleh DPR. APBN berisi daftar sistematis dan terperinci yang memuat rencana penerimaan dan pengeluaran negara selama satu tahun. APBN secara filosofi adalah perwujudan dari kedaulatan rakyat sehingga penetapannya dilakukan setiap tahun dengan undang-undang. APBN pada dasarnya sebagai bentuk kepercayaan rakyat kepada pemerintah untuk mengelola keuangan negara sehingga pengelolaannya diharapkan dapat memenuhi syarat akuntabilitas (*accountability*), transparan (*transparency*), dan kewajaran (*fairness*). Mengenai perencanaan dan penganggaran APBN secara teknis telah diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143/PMK.02/2015 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran. Proses yang panjang, tidak sederhana dan sudah pasti mengeluarkan biaya yang tidak sedikit, sudah seharusnya dikawal dengan baik agar prinsip efektif dan efisien dapat tercapai dalam proses perencanaan, diharapkan juga memiliki dampak terhadap penghematan keuangan negara.

Wabah *Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)* telah ditetapkan sebagai pandemi global oleh *World Health Organization (WHO)* pada tanggal 11 Maret 2020 yang melanda sebagian besar negara-negara di seluruh dunia, termasuk Indonesia yang berimplikasi pada aspek sosial, dimana kehidupan bersosialisasi masyarakat dibatasi secara ruang dan waktu. Dengan pembatasan tersebut pastinya akan berimbas kepada aspek ekonomi yang menjurus kepada krisis ekonomi. Krisis ekonomi adalah keadaan di mana perekonomian di suatu negara mengalami penurunan secara drastis. Hal ini ditandai oleh menurunnya belanja pemerintah, kelangkaan barang yang mengakibatkan inflasi meningkat, penurunan Produk

Domestik Bruto, meningkatnya tingkat pengangguran dan menurunnya kesejahteraan masyarakat. Dampak lainnya adalah perlambatan pertumbuhan ekonomi nasional, penurunan penerimaan negara, dan juga memburuknya sistem keuangan yang ditunjukkan dengan penurunan berbagai aktivitas ekonomi. Terganggunya aktivitas ekonomi akan berimplikasi kepada perubahan postur Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tahun 2020. Penanganan dan kesiapsiagaan terhadap bencana merupakan ruang lingkup pemberian layanan publik yang prima kepada masyarakat dengan pembangunan sistem pemerintahan maupun penyusunan kebijakan hingga pelaksanaan dan evaluasi. Pemberian layanan publik dalam menghadapi bencana ini merupakan bagian dari administrasi negara yang berkaitan dengan birokrasi yang meliputi pemerintahan, masyarakat, dan kebijakan publik.

The Indonesian Journal of Development Planning Volume IV No. 2 (Muhyiddin, 2020) menyatakan bahwa wabah corona memaksa semua negara untuk merevisi perencanaan pembangunan mereka. Target disesuaikan secara realistis, asumsi diubah sesuai keadaan sekarang, dan prioritas program jangka pendek dialihkan sebagian besar untuk mengatasi epidemic Covid-19. Sementara kebijakan pembangunan padat modal seperti infrastruktur dilakukan moratorium dan akan dikaji untuk dilaksanakan kembali setelah periode tanggap darurat Covid-19 dinyatakan berakhir.

Dampak sosial dan ekonomi yang melanda Indonesia akibat pandemi ini memaksa semua level pemerintahan baik pusat dan daerah untuk melakukan koreksi terhadap rencana pembangunan yang telah ditetapkan. Terutama yang telah dituangkan dalam dokumen perencanaan dan anggaran mengingat pada saat menyusun sama sekali tidak memperhitungkan pandemi. Penyesuaian yang tepat dan kebijakan yang terukur dalam menangani wabah corona akan menjadi titik awal untuk pemulihan. Pemerintah Indonesia sendiri baru merampungkan penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020 – 2024 ketika pandemi Covid-19 mulai menyebar ke seluruh dunia, yang dituangkan Peraturan Presiden No. 18 tahun 2020 pada tanggal 14 Februari 2020. Dokumen yang menjadi

pedoman bagi pemerintah pusat dan daerah dalam perencanaan pembangunan untuk masa 5 tahun ke depan itu disusun ketika Indonesia belum punya catatan kasus Covid-19, sehingga seluruh asumsi yang melandasinya berdasarkan keadaan normal (Muhyiddin, 2020).

Terkait perkembangan wabah *COVID-19*, Pemerintah segera mengeluarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 tanggal 31 Maret 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan Untuk Penanganan Pandemi *Corona Virus Disease (COVID-19)* Dan/Atau Dalam Rangka Menghadapi Ancaman yang Membayakan Perekonomian Nasional Dan/Atau Stabilitas Sistem Keuangan yang meliputi kebijakan pendapatan negara termasuk di dalamnya kebijakan perpajakan, kebijakan belanja negara, kebijakan belanja daerah dan kebijakan pembiayaan. Yang menarik dari PERPU diatas adalah kebijakan yang diambil tidak semata-mata sebagai langkah antisipasi pemerintah (*defensive move*) dalam menghadapi krisis *COVID-19*. Bagian keempat PERPU menyebutkan tentang Program Penyelamatan Ekonomi Nasional. Bagaimana langkah ke depan untuk bangkit dari keterpurukan ekonomi nasional justru menjadi langkah penting dari serangkaian kebijakan yang sudah dan akan dikeluarkan kemudian oleh pemerintah. Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Bappenas dalam paparan kuliah umum 25 Maret 2021 jelas menyebut bahwa *COVID-19* sebagai permasalahan nasional yang masih terjadi di tahun 2021 dan masih mungkin terjadi di 2022. Pemerintah sendiri telah mengesahkan RPJMN 2020-2024 melalui Perpres 18 Tahun 2020 pada tanggal 14 Februari 2020 pada saat *COVID-19* mulai menyebar ke seluruh dunia, dimana dokumen yang dijadikan dasar untuk rencana 5 tahun ke depan pembangunan pemerintah pusat dan daerah masih dibuat dengan asumsi dalam keadaan normal. *COVID-19* secara tidak sengaja merubah keseluruhan program perencanaan pembangunan nasional yang dijadikan salah satu instrumen penting dalam pembuatan RPJMN 2020-2024 di beberapa kementerian. Pada kondisi normal, perencanaan anggaran pemerintah disusun dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti pertumbuhan ekonomi, pendapatan negara, dan belanja negara. Tujuannya adalah untuk memastikan agar

anggaran pemerintah dapat digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Adapun pada kondisi pandemi, perencanaan anggaran pemerintah menjadi lebih kompleks dan menantang. Hal ini disebabkan oleh adanya ketidakpastian ekonomi dan keuangan akibat pandemi. Oleh karena itu, perencanaan anggaran pemerintah di masa pandemi harus lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan. Hal ini disebabkan oleh adanya ketidakpastian ekonomi dan keuangan akibat pandemi.

Setelah dikeluarkannya PERPU Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan Untuk Penanganan Pandemi Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) dan/atau Dalam Rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Keuangan pada tanggal 31 Maret 2020, Pemerintah mengeluarkan juga Peraturan Presiden (PERPRES) Nomor 54 Tahun 2020 Tentang Perubahan Postur dan Rincian Anggaran Pendapatan Belanja Negara Tahun Anggaran 2020 tanggal 3 April 2020 yang kemudian direvisi menjadi PERPRES 72 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2020 Tentang Perubahan Postur Dan Rincian Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2020. Ini dilakukan dalam rangka penyelamatan APBN 2020 dan menjadi dasar dalam penentuan kebijakan perencanaan dalam upaya penanganan Pandemi Covid-19, dimana Anggaran Belanja Pemerintah Pusat diutamakan penggunaannya dalam rangka penanganan pandemi dengan fokus pada belanja kesehatan, jaring pengaman sosial dan pemulihan perekonomian

Kondisi pandemi membuat pemerintah mengeluarkan kebijakan yang dianggap cukup ekstrem dalam PERPU Nomor 1 tahun 2020 antara lain:

- a. Mengubah batas maksimum defisit anggaran 3% dari PDB menjadi tidak terbatas selama 3 tahun dimulai dari 2020 sampai dengan 2022;
- b. Melakukan penyesuaian besaran belanja wajib (*mandatory spending*) sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan terkait;
- c. Melakukan pergeseran anggaran antar unit organisasi antar fungsi dan antar program dalam menangani dampak pandemi;

- d. Melakukan tindakan yang berakibat pengeluaran atas beban APBN, yang anggaran untuk membiayai pengeluaran tersebut belum tersedia atau tidak cukup tersedia, serta menentukan proses dan metode pengadaan barang dan jasanya. Penambahan alokasi anggaran yang digunakan untuk tambahan belanja dan pembiayaan anggaran yang diarahkan untuk penanganan COVID-19. Tambahan alokasi anggaran digunakan untuk intervensi penanggulangan COVID-19, memperluas jaring pengaman sosial, mendukung industri, serta pemulihan ekonomi nasional dan stabilitas sistem keuangan;
- e. Bank Indonesia boleh membeli surat utang negara di pasar primer;
- f. Melakukan pengutamakan penggunaan alokasi anggaran untuk kegiatan tertentu (*refocusing*) dan penyesuaian alokasi;
- g. Melakukan penyederhanaan mekanisme dan simplifikasi dokumen di bidang keuangan negara.

Lebih jauh lagi, Anthony Budiman (2021) beranggapan bahwa pemerintah telah gagal dalam pengendalian pandemi dan pemulihan ekonomi 2020. Hal ini bisa dilihat dari peningkatan tajam kasus baru terinfeksi, lambatnya bantuan keuangan kepada masyarakat sehingga menyebabkan masyarakat tidak patuh pada protokol kesehatan, dan pemerintah dianggap tidak tegas dalam memutus rantai penularan dan terkesan lebih mementingkan ekonomi daripada kesehatan masyarakat. Kontroversi mudik bergilir, dan puncaknya pada pesta pilkada serentak pada Desember 2020 yang mengakibatkan *positivity rate* COVID-19 meningkat.

Perkembangan keadaan akibat COVID-19 memaksa pemerintah beserta Kementerian/Lembaga mengeluarkan beberapa kebijakan dan aturan baru terkait keuangan negara, antara lain:

- a. Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2020 tanggal 20 Maret 2021 tentang *Refocusing* Kegiatan, Realokasi Anggaran, Serta Pengadaan Barang dan Jasa Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19). Inpres ini bisa dikatakan sebagai langkah antisipasi awal pemerintah yang bersifat strategis dalam penanganan kondisi darurat

sejak ditetapkan sebagai pandemi global oleh *World Health Organization* (*WHO*) pada tanggal 11 Maret 2020;

- b. Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2020 tanggal 31 Maret 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat *Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)*. Keppres ini menetapkan bahwa wabah ini adalah kejadian luar biasa yang menimbulkan kondisi Kedaruratan Kesehatan Masyarakat yang membutuhkan upaya penanggulangan dan antisipasi secara global dalam segala aspek;
- c. Surat Edaran Dirjen Perbendaharaan S-308/PB/2020 tanggal 9 April 2020 perihal Penegasan Biaya/Belanja Yang Dapat Dibebankan Pada DIPA Satker Dalam Masa Darurat *COVID-19*. Surat edaran ini mengatur tentang tata cara pengelolaan belanja keuangan negara juga mengatur akun apa saja yang bisa menunjang biaya/belanja yang timbul selama masa darurat *COVID-19*;
- d. Surat Edaran Mendikbud Nomor 5 Tahun 2020 tanggal 6 April 2020 tentang *Refocussing* Anggaran dan Penggunaan Anggaran Untuk Mendukung Bekerja Dari Rumah Dalam Rangka Pencegahan *Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)*. Surat edaran ini sebagai instruksi pelaksanaan *refocussing* anggaran Kemendikbud termasuk mengatur kebijakan bekerja dari rumah untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi satuan kerja.

Pandemi Covid-19 sudah pasti berpengaruh kepada kebijakan program pembangunan Kemendikbud yang tertuang dalam Permendikbud Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2000-2024, yang kemudian direvisi melalui Permendikbudristek Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024. Permendikbudristek ini bertujuan menyempurnakan rencana strategis dengan mempertajam strategi dan upaya-upaya Kemendikbudristek

dalam menanggulangi dampak pandemi Covid-19, yang menyebabkan 60 (enam puluh) juta anak usia sekolah tidak dapat melakukan pembelajaran secara normal di sekolah. Perubahan rencana strategis ini diharapkan menekan dampak turunnya kualitas belajar siswa yang disebabkan proses belajar mengajar yang tidak optimal selama pandemi. Juga membuka kesempatan melakukan akselerasi transformasi pendidikan. Transformasi pendidikan ini diharapkan membuka kesempatan bagi semua satuan pendidikan, guru dan peserta didik dapat secara mandiri melakukan proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan.

Pada rapat kerja dengan Komisi X DPR RI tanggal 20 Mei 2020 disepakati bahwa anggaran Kemendikbud berkurang sebesar 4,9 triliun rupiah dari sebelumnya 75,7 triliun rupiah menjadi 70,8 triliun rupiah sebagai dampak kebijakan Pemerintah dalam realokasi dan *refocussing* APBN untuk mendukung upaya pencegahan *COVID-19*. Sumber pemotongan terbesar berasal dari kegiatan pendukung dan manajemen yang dianggap tidak relevan pada masa krisis *COVID-19* misalnya perjalanan dinas, rapat-rapat dan acara-acara yang tidak dapat dilaksanakan pada kondisi krisis. Sebelum krisis *COVID-19* terjadi Kemendikbud sudah mengeluarkan Permendikbud Nomor 33 Tahun 2019 tanggal 23 September 2019 tentang Penyelenggaraan Program Satuan Pendidikan Aman Bencana (SPAB) yang bertujuan memberikan perlindungan dan keselamatan kepada peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan dari risiko bencana serta untuk menjamin keberlangsungan layanan pendidikan pada satuan pendidikan yang terdampak bencana. Adapun ruang lingkup penyelenggaraan program SPAB meliputi pelayanan pendidikan pada saat prabencana, situasi darurat bencana dan pasca bencana. *COVID-19* yang telah dianggap sebagai bencana global jelas menjadi fokus utama program SPAB saat ini, dimana Biro Umum dan PBJ Sekretariat Jenderal Kemendikbudristek mendapat tugas tambahan sebagai pengampu Sekretariat Nasional SPAB.

Dalam kondisi normal beberapa permasalahan dalam perencanaan dan penganggaran pada Biro Umum dan PBJ Sekretariat Jenderal Kemendikbudristek antara lain:

- a. Belum tersedianya sistem perencanaan dan penganggaran yang terintegrasi, sehingga seringkali adanya ketidaksesuaian target antara dokumen perencanaan (RPJMN, Renstra dan RKP) dengan dokumen penganggaran (RKA-K/L).
- b. Output yang tersaji dalam RKA-K/L masih belum mencerminkan produk akhir barang/jasa yang dihasilkan oleh suatu kegiatan, sehingga tidak menggambarkan bisnis proses unit kerja tersebut.
- c. Masih besarnya biaya komponen pendukung dari pada komponen utama, sehingga tidak proporsional dan menyebabkan potensi inefisiensi dalam penganggaran, termasuk di dalamnya penentuan standar biaya yang tidak seragam dalam pelaksanaan kegiatan.
- d. Anggaran perjalanan dinas yang sulit dikendalikan, hal ini disebabkan revisi anggaran yang tidak terkontrol terutama revisi yang menjadi kewenangan Kanwil DJPBN dan revisi kewenangan KPA.
- e. Minimnya tenaga perencanaan di masing-masing unit kerja sehingga dalam penyusunan anggaran tidak memahami proses perencanaan secara utuh dan terbentuk stigma yang menjadi operator RKA-K/L merupakan tenaga perencana.
- f. Penyusunan anggaran yang belum mematuhi kaidah perencanaan dan penganggaran yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

Bagaimana dengan perencanaan penganggaran pada masa krisis seperti pada kondisi *COVID-19* ini, yang sudah pasti harus berbeda dan dilakukan secara *extraordinary*. Beberapa permasalahan dalam perencanaan dan penganggaran yang terjadi pada Biro Umum dan PBJ Sekretariat Jenderal Kemendikbudristek antara lain:

- a. Pemahaman konsep kondisi krisis di masa pandemi yang mempengaruhi proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi anggaran. Langkah-langkah apa yang harus dilakukan untuk mengatasinya masalah perencanaan di masa pandemi. Dampaknya adalah penanganan perencanaan dirasa lambat dalam menghadapi kondisi pandemi
- b. Keterbatasan ruang gerak pengumpulan informasi terkini dalam perencanaan anggaran yang harus disesuaikan dengan kondisi pandemi yang serba cepat berubah dan membutuhkan respon cepat dalam mengatasinya, menyebabkan kesulitan mengantisipasi kelangkaan kebutuhan barang-barang penanganan pandemi.
- c. Banyak lahir peraturan baru terkait perencanaan anggaran penanganan pandemi yang perlu dianalisis dan dielaborasi, hanya saja timbul kesan kurang ketegasan dalam pelaksanaan perencanaannya dan perbedaan standar biaya.
- d. Tumpang tindih anggaran penanganan pandemi yang tersebar di beberapa kegiatan/output, menyebabkan timbul ketidakseragaman dalam perencanaan anggaran penanganan pandemi
- e. Penyusunan anggaran yang belum mematuhi kaidah perencanaan dan penganggaran yang telah ditetapkan dalam peraturan di masa pandemi. Sehingga menimbulkan kesan kurang tepat sasaran, mempengaruhi nilai-nilai efisiensi, efektivitas, prioritas, transparan dan akuntabilitas.
- f. Keberlanjutan kebijakan perencanaan yang tidak berjalan baik untuk tahun anggaran berikutnya, akibatnya masih banyak timbul revisi anggaran di tahun berjalan.

B. Identifikasi Masalah

Dari uraian di atas beberapa permasalahan yang dapat dijadikan bahan penelitian adalah:

- a. Masa krisis berdampak terhadap perubahan desain perencanaan pada Biro Umum dan PBJ, sehingga menyebabkan perubahan perencanaan pada kondisi normal ke kondisi krisis.;
- b. Perubahan yang terjadi di masa krisis tidak terantisipasi.

C. Rumusan Permasalahan

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana seharusnya desain perencanaan pada Biro Umum dan PBJ di masa krisis?”

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan fokus permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana seharusnya perencanaan di masa krisis pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademik dan praktis, diantaranya:

1. Manfaat akademik, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran ilmu administrasi khususnya pengembangan manajemen keuangan negara. Dan diharapkan dapat menjadi bahan masukan kebijakan perencanaan anggaran di masa krisis sehingga pada saat pelaksanaan anggaran dapat dikelola dengan tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.
2. Manfaat praktis, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi mengenai langkah-langkah strategis perencanaan di masa krisis.