

SKRIPSI



PELAKSANAAN ANGGARAN PADA SATUAN KERJA BIRO SUMBER DAYA MANUSIA BPK RI TA 2022

Disusun Oleh:

Nama : Ridzky Nugraha Hardjwinata
NPM : 1932130213
Jurusan : Administrasi Bisnis
Program Studi : Administrasi Bisnis Sektor Publik

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK
DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI**

NAMA : Ridzky Nugraha Hardjawanata
NPM : 1932130213
JURUSAN : Administrasi Bisnis
PROGRAM STUDI : Administrasi Bisnis Sektor Publik
JUDUL : Pelaksanaan Anggaran Pada Satuan Kerja Biro
Sumber Daya Manusia BPK RI TA 2022

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada September 2023



Tintin Sri Murtinah, SE., M.M

LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Akhir Sarjana Terapan Politeknik
STIA LAN Jakarta pada September 2023

Ketua merangkap Anggota



Adriwati

Adriwati, SE., DEA.

Sekretaris merangkap Anggota

Anita

Anita, S.Kom, MT.

Anggota

Tintin Sri Murtinah

Tintin Sri Murtinah, SE., M.M.

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR (SKRIPSI)

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ridzky Nugraha Hardjawinata

NPM : 1932130213


Jurusan : Administrasi Bisnis

Program Studi : Adminitrasi Bisnis Sektor Publik

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul **Pelaksanaan Anggaran Pada Satuan Kerja Biro Sumber Daya Manusia BPK RI TA 2022** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan **hasil plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, September 2023



(Ridzky Nugraha Hardjawinata)

Catatan:

1. Lembaran pernyataan ini mohon diketik ulang;
2. Tanda tangan di atas materai,-.

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas segala rahmat, hidayah dan karunia Allah SWT, Akhirnya peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pelaksanaan Anggaran Pada Satuan Kerja Biro Sumber Daya Manusia BPK RI TA 2022 ”.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat meraih gelar Sarjana Terapan di Bidang Administrasi Bisnis pada Politeknik STIA LAN Jakarta. Harapannya, semoga skripsi ini dapat berguna bagi para *civitas akademis* dan menjadi ilmu yang berguna dan bermanfaat untuk pengambil kebijakan di instansi Pemerintahan yang membutuhkan.

Dalam penyelesaian skripsi ini, peneliti telah banyak mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada Tintin Sri Murtinah, S.E., M.M atas bimbingan dan kesabarannya selama proses penelitian ini.

Pada kesempatan ini, ijin pula peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Jakarta beserta jajarannya, atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menulis skripsi ini.
2. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan bekal ilmu selama peneliti menempuh pendidikan pada Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.
3. Bapak/Ibu *Key Informan* yang sudah meluangkan waktu memberikan informasi dan data selama proses penelitian.
4. Orang tua yang telah mendidik, mendukung, dan mendoakan agar segera menyelesaikan studi selama ini.
5. Serta semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuannya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir ini.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan kepada semua pihak yang telah membantu selama ini dan pihak-pihak lainnya yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.



Jakarta, September 2023

Penulis

Ridzky Nugraha Hardjawanata

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

ABSTRAK

Pelaksanaan Anggaran Pada Satuan Kerja Biro Sumber Daya Manusia BPK RI

Tahun Anggaran 2022

(Disusun Oleh: Ridzky Nugraha Hardjawinata)

Penyusunan anggaran Biro Sumber Daya Manusia TA 2022 tidak terlepas pada batas waktu penyusunan anggaran yang telah ditentukan. Permasalahan yang sering timbul pada saat penyusunan anggaran adalah kurangnya koordinasi antar bagian, sehingga berdampak kepada keterlambatan penyampaian anggaran kepada Biro Keuangan. Hal ini berdampak pula pada pelaksanaan penyerapan anggaran pada tahun 2022. metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dengan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data, telaah dokumen dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan Biro Sumber Daya manusia telah melakukan penyesuaian anggaran kembali atau revisi anggaran sebanyak 12 (duabelas) kali permohonan penyesuaian anggaran, hal ini terjadi karena kurang tepatnya pengambilan keputusan para pengambil kebijakan pada saat penyusunan anggaran, kurang terprediksinya kegiatan pada tahun berjalan pada saat penyusunan seperti halnya kebijakan pemerintah atas penanggulangan Covid-19 di tahun berjalan, perubahan mata anggaran yang di tentukan oleh pemerintah pada tahun berjalan yang tidak terprediksi pada saat penyusunan.

Kata Kunci: Penyusunan; Pelaksanaan; Anggaran

ABSTRACT

Budget Implementation In The BPK RI Human Resources Bureau For Fiscal Years 2022

(Created by: Ridzky Nugraha Hardjwinata)

The budget preparation for the Human Resources Bureau for Fiscal Years 2022 cannot be separated from the predetermined budget preparation deadline. The problem that often arises when preparing a budget is a lack of coordination between departments, which results in delays in submitting the budget to the Finance Bureau. This also has an impact on the implementation of budget absorption in 2022. The research method used in this research is a qualitative approach using data collection methods, document review and interviews. The results of the research show that the Human Resources Bureau has made budget adjustments or budget revisions 12 (twelve) times with requests for budget adjustments, this occurs due to less precise decision making by policy makers when preparing the budget, less predictability of activities in the current year at the time of preparation. such as the government's policy on dealing with Covid-19 in the current year, changes in budget items determined by the government in the current year were not predicted at the time of preparation.

Keywords: Preparation; Absorption; Budget

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

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 DIAGRAM	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Permasalahan.....	4
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
1. Tujuan Penelitian.....	4
2. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Anggaran.....	6
B. Siklus Anggaran.....	13
C. Pelaksanaan Anggaran.....	18
D. Penelitian Terdahulu.....	24
E. Konsep Kunci.....	28
F. Model Berpikir.....	28

G. Pertanyaan Penelitian.....	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	30
A. Metode Penelitian	30
B. Teknik Pengumpulan Data.....	32
1. Metode Pengumpulan Data	32
a. Wawancara	33
b. Telaah Dokumen	35
2. Sumber Data	35
a. Data Primer.....	35
b. Data Sekunder	35
C. Prosedur Pengolahan dan Analisis Data	36
1. Teknik Pengolahan Data.....	36
2. Teknik Analisis Data	37
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	38
A. Penyajian Data	38
B. Pembahasan.....	42
C. Analisis Pemecahan Masalah.....	64
BAB V Penutup	67
A. Kesimpulan	67
B. Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA	I
DAFTAR LAMPIRAN	IV
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	V

J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Judul Tabel

1.1 Rincian Per Sasaran Kegiatan	2
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	24
3.1 Daftar <i>Key Informant</i> yang diwawancarai	34
4.1 Batas Waktu Penyusunan Anggaran	43
4.2 Realiasi Anggaran Biro Sumber Daya Manusia TA 2022	58
4.3 Rencana Penarikan Dana TA 2022	59
4.4 Laporan Realisasi Anggaran TA 2022	59

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Judul Gambar

2.1 Siklus APBN	14
2.2 Siklus Anggaran	16
2.3 Siklus Penganggaran Publik	17
2.4 Model Berpikir	29
4.1 Struktur Organisasi Biro Sumber Daya Manusia	40

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR DIAGRAM

Judul Diagram

4.1 Data Pegawai Biro Sumber Daya Manusia	41
4.2 Data Pegawai Biro SDM Berdasarkan Jenis Kelamin	41
4.3 Data Pegawai Biro SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan	42



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

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Masalah

BPK merupakan Lembaga yang bebas dan mandiri yang bertugas memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara sebagaimana diatur dalam UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan. Untuk melaksanakan tugas yang dimaksud dalam UU tersebut, BPK dibantu oleh Pelaksana BPK yang salah satu diantaranya adalah Sekretaris Jenderal yang mempunyai tugas menyelenggarakan dan mengkoordinasikan dukungan administrasi serta sumber daya untuk kelancaran tugas dan fungsi BPK serta Pelaksana BPK. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretaris Jenderal didukung oleh Biro Sumber Daya Manusia (Biro SDM) selaku unsur pelaksana Sebagian tugas dan fungsi Sekretaris Jenderal yang mempunyai tugas melaksanakan Manajemen Sumber Daya Manusia di Lingkungan pelaksana BPK.

Dalam menjalankan dan melaksanakan aktivitas operasionalnya, Biro SDM diharuskan memiliki tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Oleh karena itu, Biro SDM dituntut agar mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Pengalokasian sumber dana harus direncanakan secara efektif dan sebaik mungkin dan penggunaannya harus diawasi supaya hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan oleh BPK. Oleh karena itu, dalam menjalankan tugasnya Biro SDM menetapkan sasaran kinerja dengan tema “Meningkatnya Efektivitas Pengelolaan SDM Berbasis Sistem Merit” yang dijabarkan ke dalam empat sasaran, yaitu meningkatnya kualitas perencanaan dan mutasi, meningkatnya kualitas pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja, meningkatnya kualitas manajemen jabatan fungsional, dan meningkatnya kualitas layanan kesejahteraan pegawai.

Dalam usaha mencapai sasaran kinerja tersebut tentu saja Biro SDM

membutuhkan anggaran dalam pelaksanaannya. Anggaran adalah estimasi kinerja yang ingin dicapai dalam periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran uang. Kemudian penganggaran menurut Munandar (1990) adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran sebagai suatu hasil kerja (*output*), serta berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran, yaitu fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan pengawasan kerja.

Sesuai dengan Lampiran Nota Dinas No.534/ND/X/05/2021 tanggal 12 Mei 2021 perihal Indikasi Anggaran per Satker Berdasarkan Pagu Indikatif TA 2022 Biro SDM memiliki pagu anggaran sebesar Rp291.464.250.000,00 (Dua Ratus Sembilan Puluh Satu Miliar Empat Ratus Enam Puluh Empat Juta Dua Ratus Lima Puluh Ribu Rupiah) dengan rincian per sasaran kegiatan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Rincian Per Sasaran Kegiatan

Sasaran Kegiatan	Anggaran
Biro Sumber Daya manusia	Rp 291.464.250.000;
Meningkatnya kualitas perencanaan dan mutase	Rp 28.078.272.000;
Meningkatnya kualitas pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja	Rp 8.277.723.000;
Meningkatnya kualitas manajemen jabatan fungsional	Rp 1.315.796.000;
Meningkatnya kualitas layanan kesejahteraan pegawai	Rp 253.792.459.000;

Penyusunan anggaran pada Biro SDM TA 2022 secara umum telah dilakukan secara berjenjang, merujuk pada tugas dan fungsi (tusi) Satuan kerja dan merujuk kepada arah kebijakan strategis yang telah ditetapkan oleh BPK RI. Sejalan dengan keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Pasal 12

menyebutkan bahwa pelaksanaan anggaran belanja negara didasarkan atas prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) Hemat, tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan, dan (2) Efektif, terarah, dan terkendali sesuai dengan rencana program/kegiatan. Untuk itu, penyusunannya Biro SDM menerapkan prinsip-prinsip penyusunan anggaran seperti efisien, efektif, akuntabel, transparan dan professional.

Namun demikian, penyusunan anggaran Biro SDM TA 2022 masih terdapat kendala sehingga anggaran dan kegiatan yang telah disusun menjadi kurang baik dari segi pemenuhan dokumen penyusunan anggaran, ketepatan waktu penyampaian, kesesuaian sasaran kinerja dan kebutuhan anggaran pada Biro SDM. Kendala dan permasalahan disebabkan oleh beberapa faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Salah satu faktor internal yang dihadapi dalam penyusunan anggaran Biro SDM TA 2022 yaitu ketidaksesuaian antara sasaran kinerja yang telah ditetapkan dengan panduan perencanaan penganggaran BPK RI. Sebagai contoh dalam panduan BPK RI menyebutkan terdapat kegiatan yang harus dilaksanakan pada Biro SDM. Sementara dalam 4 (Empat) sasaran kinerja yang telah ditetapkan kegiatan tersebut belum dianggarkan. Selain itu, dalam panduan menyebutkan salah satu kegiatan yang perlu diperhatikan oleh Biro SDM adalah tersedianya anggaran penanggulangan Covid-19 yang pada tahun 2022 menunjukkan angka penyebaran yang masih mengkhawatirkan. Sementara itu kebijakan tersebut tidak tercantum dalam dalam sasaran kinerja Biro SDM sehingga menciptakan permasalahan dalam alokasi kebutuhan anggaran kegiatan pada setiap bagian di Biro SDM.

Pelaksanaan anggaran adalah salah satu bagian penting dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan atau pertanggungjawaban. Dengan perencanaan anggaran yang telah disusun dengan baik, maka akan berdampak kepada pelaksanaan anggaran yang efektif. Oleh karena itu, kendala dan permasalahan yang dihadapi pada saat penyusunan anggaran akan berdampak kepada pelaksanaan anggaran pada Biro SDM Tahun Anggaran 2022.

Salah satu dampak yang timbul pada saat pelaksanaan anggaran sebagai akibat dari perencanaan yang tidak efektif adalah adanya keterlembatan pelaksanaan kegiatan dari jadwal yang seharusnya, sehingga banyaknya penumpukan kegiatan diakhir tahun. Selain itu, faktor-faktor lain permasalahan-permasalahan yang terjadi pada saat pelaksanaan anggaran pada pada Biro SDM adalah penyesuaian anggaran kembali atau revisi anggaran sebanyak 12 (duabelas) kali permohonan penyesuaian anggaran selama Tahun Anggaran 2022. Revisi anggaran pada Biro SDM merupakan disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satu faktor terjadinya revisi pada Biro SDM adalah adanya kebijakan pemerintah yang diterbitkan pada saat pelaksanaan anggaran dilaksanakan pada tahun berjalan. Selanjutnya permasalahan yang sering ditemui pada saat pelaksanaan anggaran adalah pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan yang kerap kali terhambat oleh birokrasi administrasi pertanggungjawaban yang panjang. Hal-hal tersebut mengakibatkan pelaksanaan anggaran pada Biro SDM TA 2022 berjalan tidak efektif.

Berdasarkan beberapa masalah yang telah diuraikan diatas, penulis ingin meneliti lebih lanjut tentang penyerapan anggaran di Lingkungan Satuan Kerja Biro Sumber Daya Manusia BPK RI Tahun Anggaran 2022.

B. Fokus Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah:

“Bagaimanakah Pelaksanaan Anggaran Di Lingkungan Satuan Kerja Biro Sumber Daya Manusia BPK RI Tahun Anggaran 2022?”

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimanakah anggaran di Lingkungan Satuan Kerja Biro Sumber Daya Manusia BPK RI Tahun Anggaran 2022.

2. Manfaat Penelitian

Penulisan ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Manfaat terhadap kepentingan dunia akademik:

Secara keilmuan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam menambah wawasan dan memperkaya pengetahuan tentang Pelaksanaan anggaran pada salah satu Instansi pemerintah.

- b. Manfaat terhadap dunia praktis:

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran-saran serta masukan yang mungkin berguna untuk memperbaiki proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran di Biro Sumber Daya Manusia Badan Pemeriksa Keuangan.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A