



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KETERLAMBATAN PENYERAPAN ANGGARAN BELANJA  
PADA SATUAN KERJA KEMENTERIAN/LEMBAGA  
DI WILAYAH JAKARTA**

**TESIS**

**HENDRIS HERRIYANTO  
1006791631**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK  
JAKARTA  
JULI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KETERLAMBATAN PENYERAPAN ANGGARAN BELANJA  
PADA SATUAN KERJA KEMENTERIAN/LEMBAGA  
DI WILAYAH JAKARTA**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
memperoleh gelar Megister Ekonomi

**HENDRIS HERRIYANTO  
1006791631**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK  
KEKHUSUSAN EKONOMI KEUANGAN NEGARA DAN DAERAH  
JAKARTA  
JULI 2012**

## **SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

Saya yang bertandatangan di bawah ini dengan sebenarnya menyatakan bahwa tesis ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Indonesia.

Jika di kemudian hari ternyata saya melakukan tindakan plagiarisme, saya akan bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Indonesia kepada saya.

Jakarta, Juli 2012



(Hendris Herriyanto)

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Hendris Herriyanto

NPM : 1006791631

Tanda Tangan :



Tanggal : Juli 2012

## LEMBAR PENGESAHAN

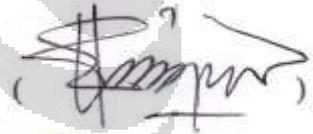
Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Hendris Herriyanto  
NPM : 1006791631  
Program Studi : Megister Perencanaan Kebijakan Publik  
Judul Proposal Tesis : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Megister Ekonomi pada Program Studi Megister Perencanaan dan Kebijakan Publik, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

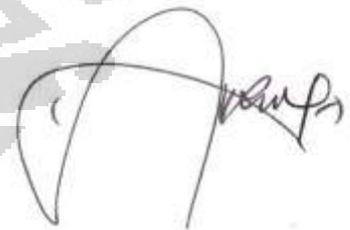
Pembimbing : Ir. Hania Rahma, M.Si.



Penguji : Arindra A. Zainal, Ph.D.



Penguji : Iman Rozani, SE., M.Soc.Sc.



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Juli 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunianya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Selain kuasaNya banyak pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan dalam penyelesaian tesis ini. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Hania Rahma yang telah mencurahkan waktu, tenaga dan pikirannya selama penulisan tesis ini;
2. Bapak Arindra dan Bapak Iman Rozani sebagai penguji tesis saya;
3. Para dosen MPKP FEUI beserta staf administrasi yang memberikan ilmu dan kemudahan dalam penyelesaian studi;
4. Pak Toni, Hafis, dan Bapak-Bapak lainnya yang ada di Bagian Pengembangan Pegawai yang memberikan kemudahan dalam studi saya;
5. Mas Fandi, Mas Rochmatullah, Bapak/Ibu yang mengisi kuisisioner sebagai *ekspert* dan teman-teman lainnya di Direktorat Pelaksanaan Anggaran Ditjen Perbendaharaan yang telah membantu dalam penyediaan data;
6. Kasubdit PBDDTI, Mas Priandi beserta staf lainnya di Direktorat Sistem Perbendaharaan Ditjen Perbendaharaan yang telah membantu dalam penyediaan data;
7. Kepala Kantor, Kasubbag Umum, Mas Abd.Khaer, dan teman-teman lainnya di KPPN Jakarta I yang telah membantu dalam penyebaran kuisisioner;
8. Kepala Kantor, Kasubbag Umum, Mas Heri, Mas Agus, dan teman-teman lainnya di KPPN Jakarta IV yang telah membantu penyebaran kuisisioner;
9. Para pejabat perbendaharaan satuan kerja yang ada di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4 yang telah mengisi dan mengembalikan kuisisioner terkait penelitian;
10. Teman-temanku Aziz, Fatimah, Dadan, Ade, Maulana, dan teman-teman kampus lainnya yang tidak bisa saya sebut satu per satu;
11. Ibu, Bapak, Saudara-Saudara, dan Keluarga Besar saya;
12. Khusus kepada istriku dan anak-anakku tercinta yang memberikan dorongan dan kebahagiaan yang tak ternilai;
13. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Akhir kata, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan kepada semua pihak yang telah membantu saya selama ini.

Jakarta, Juli 2012

Penulis

**LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI**  
**TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hendris Herriyanto  
NPM : 1006791631  
Program Studi : Megister Perencanaan Kebijakan Publik  
Departemen : Ilmu Ekonomi  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalti-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETERLAMBATAN  
PENYERAPAN ANGGARAN BELANJA PADA SATUAN KERJA  
KEMENTERIAN/LEMBAGA DI WILAYAH JAKARTA**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/format memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : Juli 2012  
Yang menyatakan



(Hendris Herriyanto)

## ABSTRAK

Nama : Hendris Herriyanto  
Program Studi : Megister Perencanaan Kebijakan Publik  
Judul : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Satuan Kerja Kementerian

Keterlambatan penyerapan anggaran berdampak pada pelambatan pertumbuhan ekonomi, kerugian ekonomis dalam pengelolaan keuangan negara, dan menghambat peluang investasi pemerintah. Dalam tahun 2011, penyerapan anggaran belanja terutama belanja barang dan belanja modal menumpuk di triwulan IV lebih dari 50%. Penyerapan anggaran yang perlu mendapat prioritas perhatian adalah penyerapan dari satuan kerja yang ada di wilayah Jakarta karena memiliki pagu anggaran sebesar 79,67% dari total pagu secara nasional.

Dengan menggunakan analisis faktor eksploratori (*Eksploratory Factor Analysis-EFA*), keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja di wilayah Jakarta disebabkan oleh : (1) Faktor Perencanaan, yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 42,91%; (2) Faktor Administrasi yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 8,84%; (3) Faktor Sumber Daya Manusia, yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 7,80%; (4) Faktor Dokumen Pengadaan, yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 6,47%; (5) Faktor Ganti Uang Persediaan, yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 5,41%; sisanya sebesar 28,57% dijelaskan oleh faktor lain selain faktor tersebut.

Kata kunci : penyerapan anggaran, analisis faktor, perencanaan, administrasi, sumber daya manusia, dokumen pengadaan, ganti uang persediaan

## ABSTRACT

Name : Hendris Herriyanto  
Study Program : Master of Planning and Public Policy  
Title : Determinant Factors Affecting The Delay of Budget Absorption on Government Spending Unit of State Ministry/Institution in The Region of Jakarta

The Delay of Budget Absorption causes slowing effect on economic growth, economic losses in government cash management, and opportunity cost of government investment. In 2011, Budget Absorption especially expenditure of goods and assets, piled up at the end of quarterly of the current budget year more than 50%. Budget Absorption which need priority concern is absorption on government spending unit in the region of Jakarta because had 79,67% of total national budget ceiling.

By using *Eksploratory Factor Analysis* (EFA), The Delay of Budget Absorption on Government Spending Unit in The Region of Jakarta caused by : (1) Planning Factor, that explained of variation overall items of 42,91%; (2) Administration Factor, that explained of variation overall items of 8,84%; (3) Human Resources Factor, that explained of variation overall items of 7,80%; (4) Procurement Document Factor, that explained of variation overall items of 6,47%; (5) Revolving Fund Factor, that explained of variation overall items of 5,41%; the balance of 28,57% described by factors outside of those factors.

Key words : budget absorption, factor analysis, planning, administration, human resources, procurement document, revolving fund

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
1. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	10
1.4. Batasan Penelitian .....	11
2. TINJAUAN LITERATUR .....	13
2.1. Anggaran dan Penganggaran .....	13
2.2. Anggaran dalam Sistem di Indonesia .....	16
2.2.1. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) .....	18
2.2.2. Penyelesaian Tagihan Atas Beban APBN .....	20
2.2.3. Penyelesaian Pembayaran Atas Beban APBN .....	21
2.2.4. Revisi Anggaran .....	22
2.2.5. Belanja Pemerintah Pusat .....	26
2.3. Penelitian-Penelitian Sebelumnya .....	29
3. METODOLOGI PENELITIAN .....	35
3.1. Pendekatan Penelitian .....	35
3.2. Langkah-Langkah Penelitian .....	35
3.2.1. Tahapan Dalam Pencarian Variabel Penelitian .....	36
3.2.2. Penentuan Jumlah Variabel Penelitian .....	41
3.2.3. Pengumpulan data .....	42
3.2.3.1. Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.2.3.2. Teknik Penentuan Responden .....	43
3.2.4. Analisis Faktor/Data .....	44
3.2.4.1. Uji Validitas Instrumen .....	44
3.2.4.2. Uji Reliabilitas Instrumen .....	44
3.2.4.3. Uji Korelasi Antarvariabel .....	44
3.2.4.4. Penentuan Jumlah Faktor .....	45
3.2.4.5. Mendistribusikan Variabel-Variabel Ke Dalam Faktor .....	45
3.2.4.6. Rotasi Faktor .....	46

3.2.4.7. Penamaan Faktor Yang Terbentuk .....	46
3.2.5. Pembahasan Faktor .....	46
3.2.6. Alternatif Solusi Kebijakan .....	47
3.3. Sumber Data .....	47
4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN FAKTOR .....	48
4.1. Penentuan Variabel Penelitian .....	48
4.2. Pengumpulan Data .....	50
4.3. Analisis Faktor .....	52
4.3.1. Uji Validitas .....	52
4.3.2. Uji Reliabilitas .....	54
4.3.3. Uji Korelasi Antarvariabel .....	55
4.3.4. Penentuan Jumlah Faktor .....	55
4.3.5. Mendistribusikan Variabel-Variabel ke Dalam Faktor .....	56
4.3.6. Rotasi Faktor .....	57
4.3.7. Penamaan Faktor Yang Terbentuk .....	58
4.4. Pembahasan Faktor .....	59
4.4.1. Faktor Perencanaan .....	60
4.4.2. Faktor Administrasi .....	60
4.4.3. Faktor Sumber Daya Manusia .....	61
4.4.4. Faktor Dokumen Pengadaan .....	62
4.4.5. Faktor Ganti Uang Persediaan .....	62
5. ALTERNATIF SOLUSI KEBIJAKAN .....	63
5.1. Faktor Perencanaan .....	63
5.2. Faktor Administrasi .....	67
5.3. Faktor Sumber Daya Manusia .....	70
5.4. Faktor Dokumen Pengadaan .....	72
5.5. Faktor Ganti Uang Persediaan .....	75
6. PENUTUP .....	77
6.1. Kesimpulan .....	77
6.2. Saran .....	78
6.3. Keterbatasan Penelitian .....	80
DAFTAR PUSTAKA .....	81
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	84

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Realisasi Belanja Pemerintah Pusat Tahun 2008-2011.....	6
Tabel 1.2. Penyerapan Jenis Belanja Barang dan Modal Tahun 2008-2011	7
Tabel 1.3. Daftar 10 KPPN dengan Pagu Terbesar Tahun Anggaran 2012.	8
Tabel 1.4. Pagu Satker-satker di Wilayah Pembayaran KPPN-KPPN di Jakarta per Jenis Pengeluaran Tahun Anggaran 2012.....	9
Tabel 1.5. Realisasi Belanja Barang dan Belanja Modal Pada KPPN Jakarta 1 s.d 6 Tahun Anggaran 2011 .....	10
Tabel 2.1. Variabel-Variabel Permasalahan Atas Faktor-Faktor Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satker.....	30
Tabel 3.1 Indikator/Variabel Permasalahan Faktor-Faktor Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satker .....	37
Tabel 3.2 Daftar Bagian Anggaran dan Jumlah Satker KPPN Jakarta 1....	42
Tabel 3.3 Daftar Bagian Anggaran dan Jumlah Satker KPPN Jakarta 1....	43
Tabel 4.1 Peringkat Pertanyaan Dengan Skor Tertinggi Dari Kuisisioner kepada Responden <i>Ekspert</i> .....	48
Tabel 4.2 Rekapitulasi Kuisisioner .....	50
Tabel 4.3 Rekapitulasi Karakteristik Responden .....	51
Tabel 4.4 Bagian Anggaran Yang Memiliki Pagu Pengadaan Tanah Tahun 2011 .....	52
Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas .....	52
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	54
Tabel 4.7 Hasil Uji Korelasi Antar Variabel dengan <i>Kaiser Meyer Olkin</i> ( <i>KMO</i> ) <i>Measure of Sampling Adequacy</i> dan <i>Bartlett Test of</i> <i>Sphericity</i> .....	55
Tabel 4.8 Hasil Uji <i>Anti-Image Matrices Correlation</i> .....	55
Tabel 4.9 <i>Total Variance Explained</i> .....	56
Tabel 4.10 <i>Component Matrix</i> .....	57
Tabel 4.11 <i>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></i> .....	58

Tabel 4.12 Penamaan Faktor Yang Terbentuk .....	59
Tabel 4.13 Persentase Jawaban Responden Terhadap Pembentuk Faktor Perencanaan.....	60
Tabel 4.14 Persentase Jawaban Responden Terhadap Pembentuk Faktor Administrasi .....	61
Tabel 4.15 Persentase Jawaban Responden Terhadap Pembentuk Faktor Sumber Daya Manusia .....	61
Tabel 4.16 Persentase Jawaban Responden Terhadap Pembentuk Faktor Dokumen Pengadaan .....	62
Tabel 4.17 Persentase Jawaban Responden Terhadap Pembentuk Faktor Ganti Uang Persediaan .....	62
Tabel 5.1 Rekapitulasi Dana Yang Diblokir di Awal Tahun Anggaran 2012	64
Tabel 5.2 Alasan dan Upaya Pencegahan/Perbaikan Pemblokiran Anggaran	64
Tabel 5.3 Alternatif Solusi Kebijakan Terkait Lelang .....	65
Tabel 5.4 Rekapitulasi Revisi DIPA Tahun Anggaran 2011 .....	66
Tabel 5.5 Alternatif Solusi Kebijakan Revisi DIPA .....	66
Tabel 5.6 Daftar Jumlah SDM Yang Bersertifikat Pengadaan Barang/Jasa pada Satker-Satker pada KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4.	68
Tabel 5.7 Alternatif Solusi Faktor Administrasi .....	69
Tabel 5.8 Honorarium Panitia Pengadaan Barang/Jasa per paket .....	71
Tabel 5.9 Alternatif Solusi Faktor Sumber Daya Manusia .....	71
Tabel 5.10 Daftar Jumlah Addendum Kontrak pada Satker-Satker pada KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4 .....	74
Tabel 5.11 Alternatif Solusi Faktor Dokumen Pengadaan .....	74

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam acara penyerahan DIPA<sup>1</sup> tahun anggaran 2012 kepada para menteri, pimpinan lembaga dan gubernur se-Indonesia tanggal 20 Desember 2011 di Istana Negara Jakarta, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono mengingatkan bahwa belanja pemerintah merupakan salah satu kontributor utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Namun pada tahun 2011 pola penyerapan anggaran tidak optimal dan harus ada koreksi, perbaikan, dan kemungkinan sanksi yang akan dilakukan agar penyerapan anggaran lebih baik di masa depan. Kemudian Presiden meminta perbaikan dari semua pihak agar pelaksanaan anggaran menjadi lebih baik. Ada tiga hal yang ditekankan Presiden kepada para menteri, pimpinan lembaga, dan gubernur se-Indonesia terkait pelaksanaan anggaran di tahun 2012 mendatang. Pertama, Presiden meminta semua pihak untuk dapat duduk bersama dalam membenahi regulasi yang menghambat percepatan realisasi anggaran. Kedua, Presiden meminta untuk dapat memberikan pengawasan dan pengendalian secara langsung. Ketiga, Presiden akan membentuk Tim Evaluasi dan Pengawas. Tim tersebut terdiri dari berbagai unsur terkait, salah satunya adalah Kementerian Keuangan.<sup>2</sup>

Dari uraian di atas, Presiden sangat menekankan pentingnya penyerapan anggaran yang optimal dan sesuai dengan perencanaan yang telah direncanakan sebelumnya. Banyak pihak mengkhawatirkan bahwa penyerapan anggaran yang lambat akan berdampak pada pelambatan pertumbuhan ekonomi. Sebagai contoh keterlambatan penyerapan anggaran untuk pembangunan jembatan yang seharusnya selesai di pertengahan tahun, ternyata selesai di akhir tahun. Hal ini menimbulkan kerugian bagi masyarakat berupa hilangnya manfaat menggunakan

---

<sup>1</sup> DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) merupakan daftar isian yang memuat uraian sasaran yang hendak dicapai, fungsi, program dan rincian kegiatan, rencana penarikan dalam satu tahun, serta merupakan penjabaran dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

<sup>2</sup> <http://www.perbendaharaan.go.id/new/?pilih=news&aksi=lihat&id=277> diunduh tanggal 16 Januari 2012 pukul 20.30.

jembatan tersebut. Hal ini menyebabkan kegiatan perekonomian antara dua daerah yang dihubungkan dengan jembatan tersebut akan tertunda. Hilangnya manfaat secara agregasi akan mempengaruhi besarnya tingkat pertumbuhan ekonomi.

Di samping itu keterlambatan penyerapan anggaran dapat mengakibatkan kerugian secara ekonomis terhadap keuangan negara. Dalam halaman 3 DIPA tercantum besarnya rencana penarikan dana per bulan dari Pengguna Anggaran (PA) dalam hal ini Menteri/Ketua Lembaga. Berdasarkan besarnya rencana penarikan dana tersebut Bendahara Umum Negara (BUN) dalam hal ini Menteri Keuangan harus menyiapkan sejumlah dana untuk memenuhi kebutuhan dari pengguna anggaran tersebut. Apabila dana yang tersedia di Rekening Kas Umum Negara (RKUN)<sup>3</sup> tidak cukup untuk memenuhi rencana kebutuhan dari pengguna anggaran, maka BUN akan melakukan usaha-usaha antara lain dengan penerbitan Surat Berharga Negara (SBN)<sup>4</sup>, penjualan asset negara, pinjaman likuiditas dari Bank Indonesia, pinjaman masyarakat melalui perbankan, atau usaha-usaha lainnya. Ketika pemerintah telah memperoleh sejumlah dana dari hasil usahanya, misal dari penerbitan SBN, maka pemerintah pada saat itu sudah menanggung beban bunga. Lebih parahnya jika uang tersebut tidak jadi dipergunakan dikarenakan tertundanya penyerapan anggaran oleh pengguna anggaran, maka hal ini akan menyebabkan *idle cash*<sup>5</sup> pada rekening pemerintah. Apabila jumlah *idle cash* sangat besar, hal ini sangat bertentangan dengan prinsip-prinsip manajemen kas pemerintah yang baik. Williams (2004) menjelaskan bahwa secara garis besar tujuan manajemen kas pemerintah adalah untuk mampu membiayai pengeluaran-pengeluaran pemerintah secara tepat waktu serta memenuhi kewajiban pemerintah ketika jatuh tempo, dengan memperhatikan efektivitas biaya, pengurangan resiko dan efisiensi, serta menjaga saldo kas yang menganggur (*idle cash*) yang terdapat dalam sistem perbankan pada tingkat yang minimal.

<sup>3</sup> RKUN adalah Rekening milik BUN untuk menampung seluruh penerimaan negara dan membayar seluruh pengeluaran negara pada Bank Sentral.

<sup>4</sup> SBN adalah Surat Utang Negara dan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN)

<sup>5</sup> Idle cash adalah dana yang berlebih di rekening kas pemerintah yang belum terpakai untuk pembayaran kewajiban. Kas berlebih dapat digunakan untuk penempatan di bank sentral maupun di bank umum untuk mendapat remunerasi atau imbal hasil. Untuk sektor swasta penggunaan dari idle cash bisa lebih bervariasi peruntukannya seperti untuk investasi, pembelian saham, pembelian obligasi, dan lain-lain.

Permasalahan keterlambatan dan ketidakpastian penyerapan anggaran menyebabkan *opportunity cost* atas uang pemerintah. Keterlambatan dan ketidakpastian penyerapan anggaran berdampak pada tidak optimalnya usaha-usaha penempatan dan investasi kas pemerintah apabila terdapat kelebihan kas akibat meningkatnya penerimaan negara. Pemerintah tidak akan mengambil resiko melakukan investasi apabila terdapat ketidakpastian penyerapan anggaran. Dalam rangka melakukan investasi atas uang negara, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 03/PMK.05/2010 tentang Pengelolaan Kelebihan/Kekurangan Kas Pemerintah. PMK tersebut mengatur jenis-jenis investasi pemerintah atas pemanfaatan kelebihan kas untuk mendapatkan keuntungan berupa bunga, jasa giro, dan bagi hasil. Adapun jenis investasi kelebihan kas meliputi penempatan uang negara pada bank sentral, penempatan uang negara pada bank umum, pembelian SBN dari pasar sekunder dan *Reverse Repo*<sup>6</sup>. Sementara ini investasi yang dilakukan oleh Pemerintah terbatas pada penempatan uang di bank sentral (Bank Indonesia) dan belum menjangkau usaha lainnya. Hal ini disebabkan oleh perencanaan kas yang belum baik dari pengguna anggaran, yaitu rencana penyerapan anggaran belum sesuai dengan realisasi penyerapannya.

Penyerapan anggaran yang terlambat perlu mendapat perhatian yang serius dari Pemerintah. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran antara lain dari proses perencanaan, proses pelaksanaan, proses pengadaan barang dan jasa, hingga faktor-faktor internal dari pengguna anggaran. Pemerintah telah berupaya untuk mempercepat proses penyerapan anggaran antara lain dengan perbaikan kelembagaan, perbaikan bisnis proses, penataan sumber daya manusia (SDM) hingga perbaikan penghasilan/remunerasi untuk meningkatkan kinerja pelayanan terutama yang berhubungan dengan proses penyerapan anggaran. Usaha nyata yang telah dilakukan oleh Pemerintah untuk mempercepat penyerapan anggaran antara lain diberlakukannya *Standard*

---

<sup>6</sup> *Reverse Repo* atau *Reverse Repurchase Agreement* adalah transaksi beli SBN dengan janji jual kembali pada waktu dan harga yang telah ditetapkan. Sementara *Repurchase Agreement*, yang selanjutnya disebut *Repo*, adalah transaksi jual SBN dengan janji beli kembali pada waktu dan harga yang telah ditetapkan. *Reverse Repo* dan *Repo* dilaksanakan dengan periode paling lama 3 (tiga) bulan.

*Operating Procedure* (SOP)<sup>7</sup> yang lebih baik di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) dan Kantor Wilayah (Kanwil) Perbendaharaan yang mencakup aspek kecepatan, ketepatan, transparansi dan tanpa biaya, baik dari segi prosedur maupun waktu dengan sentuhan teknologi informasi untuk mendukung bisnis proses, sehingga memperoleh hasil layanan yang lebih efektif dan efisien. SOP tersebut menggunakan sistem *one stop service*, bahwa berbagai pelayanan<sup>8</sup> kepada *customer* hanya dilayani di *front office*. Pada KPPN, penyelesaian SP2D yang sebelumnya diselesaikan dalam 8 jam kerja (satu hari), sekarang paling lama diselesaikan dalam waktu satu jam. Sementara itu pada Kanwil Perbendaharaan, proses penelaahan dan pengesahan penerbitan DIPA paling lama 5 hari kerja, pengesahan revisi DIPA paling lama 3 hari kerja, persetujuan dispensasi tambahan uang persediaan (TUP) paling lama 2 hari kerja. Sebelumnya, tidak ada kepastian dalam penyelesaian dokumen tersebut.

Untuk lebih mengoptimalkan perencanaan penarikan/penyerapan dana oleh satuan kerja<sup>9</sup> (satker)/pengguna anggaran, Pemerintah juga telah menerbitkan PMK nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas. PMK tersebut memberikan pedoman kepada pengguna anggaran dalam melakukan perencanaan penarikan dana. Dengan adanya perencanaan yang baik diharapkan dapat memberikan peningkatan kualitas dalam penyerapan anggaran satker. Namun kenyataannya proyeksi/perencanaan penarikan dana yang dilaporkan satker kepada BUN tidak akurat, bahkan terdapat satker yang tidak melaporkan rencana penarikan dana. Hal ini disebabkan tidak adanya sanksi yang nyata apabila satker tidak mengirim laporan proyeksi penarikan dana.

Dalam rangka mempercepat proses pengadaan barang dan jasa, Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Perpres tersebut memberikan mandat pengadaan barang dan jasa menggunakan *E-Procurement* (E-Proc), yaitu proses

---

<sup>7</sup> *SOP*, yakni suatu acuan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing pegawai sesuai dengan tugas dan fungsi pokok yang dimilikinya.

<sup>8</sup> Berbagai pelayanan pada KPPN meliputi layanan perbendaharaan, layanan rekonsiliasi data, layanan surat menyurat, layanan konsultasi dan lain-lain.

<sup>9</sup> Satuan kerja/satker adalah bagian dari suatu unit organisasi pada Kementerian Negara/Lembaga yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu organisasi yang membebani dana APBN

pengadaan barang/jasa melalui proses *online*. Proses pengadaan barang dan jasa pemerintah sebelum diberlakukannya E-Proc memerlukan waktu cukup lama dari pengumuman pengadaan hingga pengumuman pemenang lelang, sehingga menjadi salah satu penyebab terlambatnya daya serap anggaran belanja. Diterapkannya pengadaan secara elektronik akan memberikan keuntungan bagi pengguna maupun penyedia lelang yaitu proses lelang tidak harus menyerahkan dokumen administrasi lelang yang biasanya bertumpuk-tumpuk, menghindari sengkah banding, sehingga terdapat efisiensi waktu dan biaya. Pelaksanaan E-Proc sudah harus dilaksanakan pada tahun anggaran 2012. Namun hal ini diperlukan kesiapan dari semua kementerian/lembaga untuk dapat menerapkan sistem pengadaan barang/jasa yang baru. Kementerian/lembaga yang dijadikan sebagai *pilot project* dalam melaksanakan E-Proc adalah Kementerian Pekerjaan Umum, Kementerian Keuangan, Kementerian Komunikasi dan Informasi, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, dan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.

## 1.2 Perumusan Masalah

Usaha-usaha yang telah dilakukan Pemerintah untuk mengatasi keterlambatan penyerapan anggaran dari tahun ke tahun hasilnya masih belum memuaskan. Hal ini terlihat dari tidak proporsionalnya pola penyerapan anggaran belanja Pemerintah Pusat tahun 2008-2011 seperti terlihat dalam Tabel 1.1. Pada Tabel 1.1 terlihat pola penyerapan anggaran belanja tahun 2008-2011 tidak proporsional, yaitu penyerapan rendah di awal tahun dan sangat tinggi di akhir tahun. Padahal, perencanaan penarikan dana dari satker/pengguna anggaran yang tercantum pada halaman 3 DIPA cenderung proporsional, yaitu membuat rencana penarikan dana bulanan terbagi ke dalam dua belas bagian dari dana pagu yang dimiliki. Pada Tabel 1.1, antara tahun 2008 hingga 2011, penyerapan anggaran belanja di triwulan IV memiliki proporsi yang besar yaitu sebesar 37,58%, 38,56%, 47,03% dan 48,66%. Penumpukan pembayaran di triwulan IV mencerminkan penyerapan anggaran yang tidak sesuai dengan rencana kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tabel 1.1 Realisasi Belanja Pemerintah Pusat Tahun 2008-2011

Tahun	Triwulan	Miliar Rupiah	%	% kumulatif
2008	I	38.060,50	11,77	11,77
	II	72.695,28	22,48	34,25
	III	91.089,96	28,17	62,42
	IV	121.509,98	37,58	100,00
2009	I	57.726,88	14,75	14,75
	II	91.992,04	23,50	38,25
	III	90.781,46	23,19	61,44
	IV	150.933,75	38,56	100,00
2010	I	52.636,99	8,33	8,33
	II	138.986,78	22,01	30,34
	III	142.883,11	22,62	52,97
	IV	297.050,04	47,03	100,00
2011	I	88.613,40	10,86	10,86
	II	119.752,95	14,67	25,53
	III	210.676,61	25,81	51,34
	IV	397.167,53	48,66	100,00

Sumber : Dit.SP, Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, 20-01-2012

Keterlambatan penyerapan anggaran belanja yang perlu mendapat perhatian serius terutama untuk jenis belanja barang<sup>10</sup> dan belanja modal<sup>11</sup>. Belanja tersebut dapat meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan, antara lain peningkatan nilai konsumsi, peningkatan produktivitas tenaga kerja, peningkatan kemakmuran nyata dan terwujudnya stabilisasi makro ekonomi, yaitu keberlanjutan fiskal, berkembangnya pasar kredit, dan pengaruhnya terhadap pasar tenaga kerja. Untuk negara yang sedang membangun, belanja modal merupakan belanja yang keberadaannya sangat penting. Hal ini dikarenakan belanja modal digunakan untuk pembangunan infrastruktur, seperti untuk pengadaan tanah, peralatan dan mesin, gedung dan bangunan, jalan dan jembatan, irigasi dan jaringan. Namun, penyerapan anggaran untuk belanja barang dan belanja modal antar triwulan dari tahun ke tahun menunjukkan penyerapan yang tidak proporsional yaitu

<sup>10</sup> Belanja barang adalah pengeluaran untuk menampung pembelian barang dan jasa yang habis pakai. Belanja ini terdiri belanja barang dan jasa, belanja pemeliharaan dan belanja perjalanan.

<sup>11</sup> Belanja modal adalah pengeluaran untuk memperoleh atau menambah aset tetap dan aset lainnya yang memberi manfaat lebih dari satu periode akuntansi serta melebihi batasan minimal kapitalisasi aset tetap atau aset lainnya yang ditetapkan pemerintah.

penyerapan rendah di awal tahun anggaran dan tinggi di akhir tahun anggaran. Penyerapan anggaran belanja barang dan belanja modal yang tidak proporsional seperti terjadi pada tahun 2008-2011 (Tabel 1.2). Pada Tabel 1.2 penyerapan anggaran belanja barang dan belanja modal di triwulan IV memiliki proporsi yang besar yaitu untuk belanja barang sebesar 46,79%, 45,82%, 45,69% dan 50,03%. Sementara itu, besarnya proporsi belanja modal pada triwulan IV sebesar 52,61%, 50,65%, 59,17% dan 62,62%.

Tabel 1.2 Penyerapan Jenis Belanja Barang dan Modal Tahun 2008-2011

(Miliar Rupiah)					
Tahun	Triwulan	Jenis Belanja			
		Barang	%	Modal	%
2008	I	4.471,53	7,98	5.622,79	7,72
	II	11.431,46	20,39	11.250,77	15,44
	III	13.930,31	24,85	17.659,83	24,24
	IV	26.235,28	46,79	38.330,27	52,61
2009	I	6.289,61	7,78	7.455,21	9,83
	II	17.783,89	22,01	12.137,22	16,00
	III	19.701,31	24,38	17.842,83	23,52
	IV	37.027,59	45,82	38.427,32	50,65
2010	I	8.089,20	8,27	4.457,07	5,55
	II	21.291,36	21,76	11.938,34	14,86
	III	23.757,12	24,28	16.405,24	20,42
	IV	44.701,97	45,69	47.530,70	59,17
2011	I	8.609,04	7,01	4.973,23	4,28
	II	23.734,62	19,34	14.857,78	12,79
	III	28.990,96	23,62	23.582,14	20,30
	IV	61.415,95	50,03	72.736,33	62,62

Sumber : Dit.SP, Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, 20-01-2012.

Permasalahan penyerapan anggaran belanja yang perlu mendapat prioritas perhatian adalah permasalahan satker-satker yang ada di wilayah pembayaran KPPN-KPPN di wilayah Jakarta, karena memiliki pagu anggaran terbesar. Jumlah pagu satker-satker yang ada di wilayah pembayaran KPPN yang ada di Jakarta (KPPN Jakarta 1 hingga KPPN Jakarta 6) di tahun anggaran 2012 memiliki pagu anggaran sebesar 79,67% dari total seluruh pagu anggaran satker yang ada di seluruh Indonesia (Tabel 1.3). Satker-satker yang ada dalam wilayah pembayaran Jakarta merupakan satker-satker yang memiliki pagu yang besar yang tentunya

memiliki kompleksitas yang tinggi. Apabila permasalahan penyerapan anggaran belanja dari satker yang ada di wilayah Jakarta dapat teratasi, maka secara signifikan masalah penyerapan anggaran secara nasional dapat teratasi.

Tabel 1.3 Daftar 10 KPPN dengan Pagu Terbesar Tahun Anggaran 2012

No.	Nama KPPN	Pagu		Jumlah Satker	Jumlah DIPA
		Miliar Rupiah	%		
1	Jakarta 2	721.954,75	54,14	242	241
2	Jakarta 6 (Khusus)	153.271,33	11,49	170	170
3	Jakarta 1	55.048,22	4,13	378	372
4	Jakarta 3	54.237,99	4,07	321	315
5	Jakarta 5	48.188,43	3,61	322	313
6	Jakarta 4	29.745,17	2,23	368	368
7	Surabaya 1	10.433,25	0,78	115	108
8	Bandung 1	9.149,13	0,69	200	213
9	Makassar 1	7.689,97	0,58	182	190
10	Yogyakarta	7.494,88	0,56	320	335
Jumlah 177 KPPN		1.333.581,13	100,00	23.827	24.569

Sumber : Dit. PA, Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, tanggal 8-3-2011.

Dari sejumlah KPPN yang ada di wilayah Jakarta yang memiliki pagu anggaran belanja satker terbesar adalah KPPN Jakarta 2. Pada tahun anggaran 2012 satker-satker yang ada di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 2 memiliki pagu anggaran terbesar se-Indonesia yaitu sebesar Rp721.954,75 miliar. Hal ini disebabkan KPPN Jakarta 2 membayarkan semua jenis belanja kecuali pembayaran untuk jenis belanja cicilan utang yang hanya dibayarkan pada KPPN Jakarta 6. Sementara itu khusus untuk pagu anggaran terbesar satker untuk belanja barang dan belanja modal adalah KPPN Jakarta 1 seperti terlihat dalam Tabel 1.4. Satker-satker yang ada di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 memiliki pagu belanja barang dan pagu belanja modal terbesar se-Indonesia yaitu sebesar Rp38.993,79 miliar dengan rincian masing-masing sebesar Rp25.567,81 miliar dan Rp13.425,98 miliar (Tabel 1.4).

Jenis Pengeluaran	Jakarta 1	Jakarta 2	Jakarta 3	Jakarta 4	Jakarta 5	Jakarta 6
Belanja Pegawai	13.931,93	77.314,67	12.485,91	5.019,33	7.068,18	0,00
Belanja Barang	25.567,81	11.462,22	21.473,57	15.498,84	17.059,95	1.295,64
Belanja Modal	13.425,98	6.305,03	4.503,54	8.410,37	12.219,49	28.562,89
Belanja Utang	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	122.217,60
Belanja Subsidi	0,00	203.174,34	0,00	0,00	0,00	0,00
Belanja Hibah	0,00	11,50	0,00	0,00	0,00	1.533,14
Belanja Bantuan Sosial	1.209,36	3.165,67	16.015,14	770,59	11.204,07	273,16
Belanja Lain-Lain	1.027,82	278,41	0,00	0,00	0,00	0,00
Transfer DBH	389,75	85.804,03	253,14	373,38	633,30	0,00
Transfer DAU	0,00	273.814,44	0,00	0,00	0,00	0,00
Transfer DAK	0,00	26.115,95	0,00	0,00	0,00	0,00
Transfer Dana Otsus	0,00	11.952,58	0,00	0,00	0,00	0,00
Dana Penyesuaian	0,00	58.471,30	0,00	0,00	0,00	0,00
Pebiayaan	0,00	876,50	0,00	0,00	0,00	204.010,18
<b>Jumlah</b>	<b>55.552,64</b>	<b>758.746,64</b>	<b>54.731,31</b>	<b>30.072,50</b>	<b>48.184,99</b>	<b>357.892,60</b>
<b>Rincian Per Belanja Barang dan Belanja Modal</b>						
Belanja Barang	25.567,81	11.462,22	21.473,57	15.498,84	17.059,95	1.295,64
Belanja Modal	13.425,98	6.305,03	4.503,54	8.410,37	12.219,49	28.562,89
<b>Jumlah</b>	<b>38.993,79</b>	<b>17.767,26</b>	<b>25.977,11</b>	<b>23.909,21</b>	<b>29.279,44</b>	<b>29.858,53</b>

Sumber : Dit.PA Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan, tidak dipublikasikan, 20-4-2012

Khusus dalam penyerapan anggaran belanja barang dan belanja modal oleh satker-satker yang ada di wilayah pembayaran KPPN di wilayah Jakarta terdapat permasalahan penyerapan anggaran yang tidak proporsional yaitu rendah di awal tahun anggaran dan tinggi di akhir tahun anggaran seperti terlihat pada Tabel 1.5. Pada tahun 2011 penyerapan anggaran belanja barang dan belanja modal Triwulan I s.d. III masih di bawah 75%. Jika dilihat dari proporsi waktu, seharusnya realisasi belanja tersebut berkisar 75%, karena perencanaan penarikan dana yang tercantum pada halaman 3 DIPA kecenderungan sama setiap bulannya. Penyerapan belanja barang dan belanja modal sampai dengan Triwulan III pada KPPN Jakarta 1 s.d. 6 masing-masing sebesar 52,21%; 37,87%; 37,14%; 34,62%; 40,30%; dan 39,86%. Dari persentase tersebut KPPN Jakarta IV memiliki penyerapan anggaran belanja barang dan belanja modal terendah sampai dengan triwulan III dengan persentase sebesar 34,62% (Tabel 1.5).

**Tabel 1.5 Realisasi Belanja Barang dan Belanja Modal  
Pada KPPN Jakarta 1 s.d 6 Tahun Anggaran 2011**

(Miliar Rupiah)

Nama KPPN	Realisasi				
	Trw I	Trw II	Trw III	Trw IV	Total
Jakarta 1	4.156,87	6.309,77	6.863,02	15.865,34	33.195,00
%	12,52	19,01	20,67	47,79	100,00
% Kumulatif	12,52	31,53	52,21	100,00	
Jakarta 2	378,65	1.834,71	2.454,02	7.658,72	12.326,10
%	3,07	14,88	19,91	62,13	
% Kumulatif	3,07	17,96	37,87	100,00	
Jakarta 3	672,14	3.224,95	4.821,41	14.757,26	23.475,76
%	2,86	13,74	20,54	62,86	
% Kumulatif	2,86	16,60	37,14	100,00	
Jakarta 4	790,13	1.894,65	2.857,76	10.469,41	16.011,95
%	4,93	11,83	17,85	65,38	
% Kumulatif	4,93	16,77	34,62	100,00	
Jakarta 5	902,79	3.131,55	4.425,14	12.530,98	20.990,46
%	4,30	14,92	21,08	59,70	
% Kumulatif	4,30	19,22	40,30	100,00	
Jakarta 6	110,92	1.729,87	3.331,56	7.804,26	12.976,61
%	0,85	13,33	25,67	60,14	
% Kumulatif	0,85	14,19	39,86	100,00	
<b>Jumlah</b>	<b>7.011,51</b>	<b>18.125,50</b>	<b>24.752,91</b>	<b>69.085,97</b>	<b>118.975,88</b>

Sumber : Dit.SP Ditjen Perbendaharaan Kemenkeu, data tidak dipublikasikan, 23-4-2012

Atas keterlambatan penyerapan anggaran belanja yang ada di wilayah pembayaran KPPN-KPPN di wilayah Jakarta, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlambatan penyerapan anggaran belanja, untuk selanjutnya dicari solusi pemecahannya. Keberhasilan dalam memecahkan permasalahan penyerapan anggaran belanja dari satker yang ada di wilayah pembayaran KPPN-KPPN di wilayah Jakarta, dapat dijadikan sebagai barometer masukan perbaikan bagi penyerapan anggaran belanja secara nasional.

### 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Dalam proses penyerapan anggaran belanja, terdapat dua pihak yang terlibat di dalamnya yaitu pihak Pengguna Anggaran (PA) dan Bendahara Umum Negara (BUN). Pengguna Anggaran dalam hal ini adalah Menteri/Pimpinan Lembaga

berwenang mengatur penggunaan anggaran kementerian/lembaga secara efisien dan efektif dalam rangka optimalisasi kinerja untuk menghasilkan output yang ditetapkan. Sementara itu BUN dalam hal ini adalah Menteri Keuangan berwenang melakukan pembayaran atas tagihan pembayaran dari PA berdasarkan dokumen pelaksanaan anggaran. Dalam pelaksanaannya PA maupun BUN dapat menguasai wewenang kepada instansi di bawahnya.

Permasalahan dalam penyerapan anggaran belanja pada BUN telah dilakukan perbaikan dengan diberlakukannya SOP yang lebih baik pada KPPN maupun Kanwil Perbendaharaan dalam rangka mempercepat proses pencairan dana maupun proses revisi anggaran dengan adanya *date line* waktu penyelesaian. Sementara permasalahan penyerapan anggaran belanja yang kompleks dihadapi oleh pengguna anggaran atau satker-satker dari kementerian/lembaga, karena merekalah yang mengelola anggaran belanja dari proses perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, hingga pertanggungjawaban.

Dengan mengacu pada perumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja kementerian/lembaga yang ada di wilayah Jakarta.

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan bahan referensi untuk menyelesaikan masalah-masalah terkait dengan keterlambatan penyerapan anggaran khususnya yang terjadi pada satuan kerja kementerian/lembaga. Manfaat lain dari penelitian ini yaitu dapat dijadikan sebagai studi literatur terkait dengan penyerapan anggaran.

#### **1.4 Batasan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat pembatasan penelitian, yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian difokuskan terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran belanja pemerintah pusat khususnya belanja barang dan belanja modal pada satuan kerja. Belanja barang dan belanja modal dalam hal ini dikategorikan sebagai *specifics commitments* karena bersifat kontraktual dan penanganannya memerlukan penanganan

khusus karena memiliki banyak kompleksitas (Radev dan Khemani, 2009). Sedangkan belanja pegawai, kewajiban utang, transfer, subsidi dan belanja lainnya (*Continuing/Running Commitments*) tidak dibahas dalam penelitian ini.

2. Satker-satker yang menjadi fokus penelitian adalah satker-satker Kementerian/Lembaga (K/L) yang ada di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4. Pemilihan tersebut karena satker-satker yang ada di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 secara kumulatif memiliki pagu anggaran belanja barang dan belanja modal terbesar, sedangkan satker-satker yang ada di wilayah KPPN Jakarta 4 secara kumulatif memiliki persentase keterlambatan penyerapan anggaran belanja barang dan belanja modal terendah di wilayah Jakarta (pendekatan ekstrem).
3. Fokus pembahasan dalam penelitian ini adalah keterlambatan penyerapan anggaran untuk belanja barang dan belanja modal dari satuan kerja yang terjadi pada tahun anggaran 2011.

## BAB 2

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1 Anggaran dan Penganggaran

Adam Smith<sup>12</sup> mengemukakan bahwa individu adalah yang mengetahui apa yang terbaik bagi dirinya, sehingga dia akan melakukan apa yang dianggap paling baik bagi dirinya. Setiap individu akan melakukan aktivitas yang harmonis seakan-akan ada tangan yang mengatur (*invisible hand*<sup>13</sup>). Interaksi antara pelaku ekonomi akan menciptakan efisiensi yang tinggi dalam keseluruhan perekonomian dan pertumbuhan ekonomi. Paham klasik berkeyakinan perekonomian akan tercapai dalam keadaan *full employment*. Aktifitas pemerintah sangat terbatas yaitu dalam pertahanan keamanan, peradilan dan menyediakan barang-barang yang tidak disediakan oleh pihak swasta seperti jalan, bendungan, dan jembatan. Keynes mengkritik pendapat paham ekonomi klasik yang menyatakan bahwa perekonomian ditentukan oleh pengeluaran agregat. Pada umumnya pengeluaran agregat dalam suatu periode adalah kurang dari pengeluaran agregat yang diperlukan untuk mencapai tingkat *full employment*. Keadaan ini disebabkan karena investasi yang dilakukan pihak swasta lebih rendah dari tabungan yang akan dilakukan dalam perekonomian. Menurut Keynes, untuk mencapai tingkat *full employment* diperlukan peranan pemerintah dalam hal kebijakan fiskal, moneter dan pengawasan langsung. Kebijakan fiskal berupa pengaturan anggaran penerimaan dan belanja negara, kebijakan moneter dengan mempengaruhi jumlah uang beredar dan tingkat suku bunga, pengawasan langsung dengan membuat peraturan-peraturan agar perekonomian dapat berjalan lancar (Mankiw, 2003).

---

<sup>12</sup> Seorang ahli ekonomi paham klasik, di tahun 1776 menerbitkan buku yang berjudul "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nation", dijadikan sebagai rujukan dalam sistem kapitalis (Hart, 1992).

<sup>13</sup> Suatu sistem pasar dimana pelaku ekonomi yaitu produsen dan konsumen berinteraksi dalam perekonomian untuk menentukan barang dan jasa yang akan diproduksi dalam masyarakat. Dalam interaksi tersebut konsumen berusaha mencapai kepuasan maksimum dengan pendapatan yang diterimanya, dan produsen akan memaksimalkan keuntungan dengan faktor-faktor produksi yang dimilikinya.

Peran pemerintah sangat penting dalam perekonomian karena pemerintah sebagai pihak yang kredibel dalam menyediakan legal sistem atau peraturan yang mengatur sektor privat, pemerintah berperan dalam membenahi perekonomian apabila terjadi kegagalan pasar seperti adanya monopoli, eksternalitas negatif, kegagalan informasi, dan keterbatasan barang publik. Di samping itu pemerintah berperan dalam mendistribusikan pendapatan dalam masyarakat secara adil. Peranan pemerintah semakin penting di masa globalisasi, dimana pemerintah berperan dalam hal pembuatan perencanaan untuk tujuan strategis, menciptakan lingkungan yang menarik bagi sektor swasta, privatisasi perusahaan negara dan membuat peraturan dalam rangka untuk menghindari krisis dan kegagalan pasar (El-Mefleh, 2002).

Sementara itu secara umum pemerintah memiliki fungsi alokasi, distribusi, stabilisasi, dan regulasi. Dalam fungsi alokasi pemerintah mengalokasikan sumber-sumber ekonomi secara efisien melalui belanja pemerintah, dengan tujuan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Adapun yang dilakukan oleh pemerintah yaitu dengan mendorong penyediaan barang publik, mendorong investasi swasta, dan mendorong sektor-sektor ekonomi produktif. Dalam fungsi distribusi, pemerintah menyeimbangkan antara efisiensi dan pemerataan dalam alokasi sumber daya dengan menggunakan instrumen pajak, jaminan sosial, dan pelayanan publik untuk mempengaruhi distribusi pendapatan. Dalam pengambilan keputusan publik sering terjadi *trade off* antara efisiensi dan keadilan. Kebijakan tersebut akan bermanfaat jika golongan yang memperoleh manfaat memberikan kompensasi kepada pihak yang mengalami kerugian, sehingga pihak yang dirugikan posisinya akan sama seperti sebelumnya. Pemerintah dapat mempengaruhi distribusi pendapatan secara langsung dengan pajak progresif terhadap orang yang kaya dan pemberian subsidi kepada orang yang miskin. Fungsi pemerintah dalam sebuah ekonomi modern adalah menjamin efisiensi, memperbaiki distribusi pendapatan yang tidak adil, dan memajukan pertumbuhan dan stabilisasi ekonomi (Samuelson dan Nordhaus, 2003).

Dalam perekonomian terdapat fakta bahwa sering terjadi fluktuasi ekonomi yang sulit diprediksi dan tidak menentu. Hal yang sangat tidak disukai adalah jika

fluktuasi tersebut berupa resesi<sup>14</sup> dan depresi<sup>15</sup>. Untuk memperkecil dampak dari resesi dan depresi pemerintah mempunyai fungsi stabilisator antara lain dengan kebijakan fiskal, moneter dan kebijakan ekonomi lainnya. Salah satu bentuk kebijakan fiskal yaitu dengan instrumen belanja pemerintah baik berupa ekspansi<sup>16</sup> fiskal maupun kontraksi<sup>17</sup> fiskal untuk mengendalikan perekonomian. Fungsi lain dari pemerintah adalah fungsi regulatori yaitu untuk membuat ekonomi pasar berfungsi baik. Adapun yang dilakukan oleh pemerintah yaitu dengan menyediakan legislasi dan penegakan hukum, perlindungan konsumen, menjamin keadilan, dan lain-lain.

Untuk melaksanakan kebijakan fiskal atau kebijakan lainnya, pemerintah memerlukan biaya yang dananya berasal dari penerimaan negara. Pembiayaan tersebut tercermin dengan ditetapkannya anggaran negara. Anggaran menurut Ndubuisi dalam Centre for Democracy and Development (2005) adalah rencana kerja dalam periode tertentu dari suatu departemen/fungsi/bagian dari suatu organisasi dan berisi target-target yang akan dicapai baik fisik maupun keuangan, dengan menggunakan kriteria-kriteria yang penting dalam pencapaian kinerja. Anggaran juga sebagai alat implementasi kebijakan sosial, ekonomi, politik, dengan prioritas untuk meningkatkan kesejahteraan penduduk. Secara garis besar anggaran adalah :

1. Rencana keuangan jangka pendek, biasanya dalam satu tahun.
2. Dokumen politik tertulis yang dituangkan dalam angka-angka.
3. Sebagai pedoman dalam pelaksanaan dan pengendalian.
4. Sebagai alat monitoring dan evaluasi untuk memastikan prosedur kinerja berjalan dengan baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Karena dibuat dalam jangka pendek, dapat mengantisipasi dan beradaptasi atas perubahan yang terjadi dalam pelaksanaannya.

---

<sup>14</sup> Resesi (recession) adalah periode dimana pendapatan riil mengalami penurunan dan pengangguran meningkat (Mankiw, 2003).

<sup>15</sup> Depresi (depression) adalah kondisi resesi yang parah (Mankiw, 2003).

<sup>16</sup> Menambah belanja pemerintah untuk mendorong permintaan agregat ke tingkat *full employment* (Mankiw, 2003).

<sup>17</sup> Jika belanja pemerintah melebihi tingkat output yang tersedia pada kondisi high employment sehingga menyebabkan inflasi, maka diperlukan kontraksi fiskal untuk mengurangi permintaan agregat (Mankiw, 2003).

Penting untuk dicatat bahwa setelah anggaran disetujui oleh badan legislatif, anggaran tersebut menjadi instrumen hukum bagi pemerintah dalam rangka mengadakan pengeluaran dan mengumpulkan pendapatan.

Penganggaran adalah suatu proses pembuatan anggaran melalui prosedur dan mekanisme persiapan/perencanaan, implementasi dan monitoring. Penganggaran sangat penting bagi pembangunan ekonomi suatu negara karena akan menciptakan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Untuk menciptakan penganggaran yang baik diperlukan kepemimpinan yang responsif, SDM yang berkualitas, informasi yang akurat dan terpercaya, perencanaan yang lengkap dan terinci, monitoring atas jadwal rencana pembayaran yang sesuai dengan rencana anggaran. Proses penganggaran dilaksanakan dalam satu tahun dari proses persiapan, persetujuan, pelaksanaan, kontrol, evaluasi dan monitoring (Centre for Democracy and Development, 2005).

## **2.2 Anggaran dalam Sistem di Indonesia**

Dalam sistem di Indonesia, anggaran tercermin dengan ditetapkannya Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). APBN adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), yang berisi daftar sistematis dan terperinci atas rencana penerimaan dan pengeluaran negara selama satu tahun anggaran (1 Januari - 31 Desember) dan ditetapkan dengan Undang-Undang serta dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. APBN memiliki lima tahap/siklus yaitu (Murwanto, 2005) :

### **1. Tahap Perencanaan APBN**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP), Kementerian/Lembaga (K/L) menyusun RKP berpedoman pada Rencana Strategis K/L serta mengacu pada prioritas pembangunan nasional dan pagu indikatif yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan Menteri Perencanaan dan Pembangunan Nasional. Rencana Kerja memuat kebijakan, program, dan kegiatan yang dilengkapi dengan sasaran kinerja dan menggunakan pagu indikatif untuk tahun anggaran yang

sedang disusun dan prakiraan maju untuk tahun anggaran berikutnya. Program dan kegiatan disusun dengan pendekatan berbasis kinerja, kerangka pengeluaran jangka menengah, dan penganggaran terpadu. Pada bulan Mei pemerintah menyampaikan RKP, kerangka ekonomi makro, dan pokok-pokok kebijakan fiskal kepada DPR untuk dibahas. Hasil pembahasan menjadi kebijakan umum dan prioritas anggaran bagi K/L dalam membuat pagu sementara. Rencana kerja dan anggaran K/L dirinci menurut unit organisasi dan kegiatan kemudian dibahas dengan komisis-komisi di DPR pada bulan Juni. Hasil pembahasan ditelaah oleh oleh Menteri Perencanaan dan Menteri Keuangan berdasarkan kesesuaian dengan Rencana Kerja Pemerintah dan standar biaya yang telah ditetapkan. Hasil ini menjadi dasar penyusunan anggaran belanja negara. Kemudian Menteri Keuangan menyusun Rancangan APBN (RAPBN) untuk dibahas pada sidang kabinet yang dipimpin oleh Presiden. Hasil sidang tersebut selanjutnya disusun Rancangan UU APBN. RUU APBN beserta Nota Keuangan dan himpunan Rencana Kerja K/L disampaikan kepada DPR selambat-lambatnya pertengahan bulan Agustus.

## 2. Tahap Penetapan Undang-Undang (UU) APBN

Dalam tahap ini presiden menyampaikan pidato pengantar RUU APBN di depan sidang paripurna DPR. Masing-masing fraksi di DPR memberikan pandangan umum. Kemudian dilakukan pembahasan dalam rapat komisi dan rapat gabungan komisi. Hasilnya dalam rapat paripurna kedua disampaikan pandangan akhir masing-masing fraksi. Kemudian DPR menggunakan hak *budget* untuk menyetujui RUU APBN. Persetujuan DPR atas RUU APBN, ditindaklanjuti presiden dengan mengesahkannya menjadi UU APBN.

## 3. Tahap Pelaksanaan UU APBN

UU APBN yang telah disetujui DPR dan disahkan presiden, sudah disusun secara terperinci sampai dengan unit organisasi, fungsi, program/kegiatan dan jenis belanja. Jika terdapat perubahan atas APBN maka harus mendapatkan persetujuan dari DPR. UU APBN tersebut sebagai ditindaklanjuti dengan Peraturan Presiden (Perpres) tentang rincian APBN sebagai pedoman bagi K/L dalam melaksanakan anggaran. Perpres tersebut memuat hal-hal yang belum terinci dalam UU APBN. Atas dasar UU APBN dan Perpres, K/L

membuat DIPA sebagai dokumen pembayaran bagi satker dari K/L dalam melaksanakan kegiatan/proyek. Pembayaran kepada satker di pusat maupun di daerah melalui KPPN-KPPN sesuai wilayah pembayaran dimana satker tersebut berada. Apabila terdapat perubahan DIPA, satker yang bersangkutan melakukan revisi di Kanwil Perbendaharaan.

#### 4. Tahap Pengawasan Pelaksanaan UU APBN

Pengawasan atas pelaksanaan UU APBN dilakukan baik secara internal maupun eksternal. Pengawasan internal pemerintah dilakukan oleh Badan Pengawas Keuangan Pembangunan (BPKP) dan inspektorat masing-masing K/L. Pengawasan eksternal dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) maupun Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) sepanjang terkait dengan adanya dugaan korupsi. Pengawasan oleh BPK dijamin oleh Undang-Undang Dasar 1945 pasal 23. Hasil temuan BPK dilaporkan kepada DPR.

#### 5. Tahap Pertanggungjawaban atas Pelaksanaan UU APBN

Menteri Keuangan selaku pengelola fiskal menyusun Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) untuk disampaikan kepada Presiden dalam rangka memenuhi pertanggungjawaban pelaksanaan APBN. LKPP dibuat berdasarkan hasil rekonsiliasi data dengan K/L. LKPP tersebut disampaikan presiden kepada BPK selambat-lambatnya tiga bulan setelah tahun anggaran berakhir sesuai pasal 55 ayat 3 UU No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan. LKPP meliputi laporan realisasi anggaran (LRA), laporan arus kas (LAK), neraca dan catatan atas laporan keuangan (CaLK).

### 2.2.1 Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)

Setelah UU APBN dan Peraturan Presiden tentang rincian APBN ditetapkan, menteri/pimpinan lembaga menyusun dokumen pelaksanaan anggaran berdasarkan alokasi anggaran yang ditetapkan dalam Perpres. Dokumen tersebut bernama DIPA yang dibuat oleh Menteri/Pimpinan Lembaga selaku pengguna anggaran serta disahkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan yang berfungsi sebagai dokumen pelaksanaan pembiayaan kegiatan serta dokumen pendukung kegiatan akuntansi pemerintah. DIPA dibedakan menjadi (Ditjen Perbendaharaan, 2009) :

1. DIPA Satker Pusat/Kantor Pusat

DIPA satker pusat adalah DIPA yang memuat rincian penggunaan anggaran kementerian negara/lembaga, yang pelaksanaannya dilakukan oleh satker yang merupakan satker kantor pusat suatu K/L. Satker pusat dapat terdiri dari satker-satker yang dibentuk oleh K/L secara fungsional dan bukan merupakan instansi vertikal.

2. DIPA Satker Vertikal/Kantor Daerah

DIPA satker vertikal adalah DIPA yang memuat rincian penggunaan anggaran kementerian negara/lembaga, yang pelaksanaannya dilakukan oleh kantor/instansi vertikal dari K/L yang ada di daerah.

3. DIPA Dana Dekonsentrasi

DIPA Dana Dekonsentrasi adalah DIPA yang memuat rincian penggunaan anggaran kementerian negara/lembaga, yang pelaksanaannya dalam rangka pelaksanaan dekonsentrasi, serta dilakukan oleh satker perangkat daerah provinsi yang ditunjuk oleh gubernur.

4. DIPA Tugas Pembantuan

DIPA Tugas Pembantuan adalah DIPA yang memuat rincian penggunaan anggaran kementerian negara/lembaga dalam rangka pelaksanaan tugas pembantuan, serta dilakukan oleh satker perangkat daerah provinsi/kabupaten/kota yang ditunjuk oleh gubernur/bupati/walikota.

Adapun format dari DIPA terdiri dari lima item/halaman :

- a. Halaman Surat Pengesahan DIPA (SP DIPA), berisi pengesahan DIPA oleh Dirjen Perbendaharaan/Kepala Kanwil Ditjen Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan.
- b. Halaman I (Umum) yang terdiri dari halaman IA memuat informasi yang bersifat umum/identitas dari satker dan halaman IB memuat informasi tentang rincian fungsi, program dan sasaran, serta indikator keluaran untuk masing-masing kegiatan.
- c. Halaman II berisi uraian kegiatan/subkegiatan beserta volume keluaran yang hendak dicapai serta alokasi dana pada masing-masing belanja per mata anggaran pengeluaran (MAK).

- d. Halaman III berisi rencana penarikan dana dan penerimaan negara bukan pajak yang menjadi tanggung jawab satker.
- e. Halaman IV berisi catatan-catatan yang harus diperhatikan oleh pelaksana kegiatan.

### 2.2.2 Penyelesaian Tagihan Atas Beban APBN

Dengan diterbitkannya DIPA sebagai dokumen pembayaran, maka proses pelaksanaan anggaran secara hukum telah dapat dilaksanakan. Kementerian/Lembaga sebagai *Chief Operating Officer* (COO<sup>18</sup>)/pengguna anggaran dapat melakukan kegiatan yang berakibat pengeluaran negara yang dananya berasal dari APBN. Menteri Keuangan selaku *Chief Financial Officer* (CFO<sup>19</sup>)/Bendahara Umum Negara mengusahakan dan mengatur dana yang diperlukan dalam pelaksanaan anggaran. Sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 170/PMK.0/2010 tentang Penyelesaian Tagihan atas Beban APBN pada Satuan Kerja, untuk melakukan tagihan atas beban APBN dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

- a. Menteri/Pimpinan Lembaga selaku Pengguna Anggaran (PA) dapat mendelegasikan kewenangan kepada Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) untuk menetapkan/menunjuk Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (SPM<sup>20</sup>)/PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran.
- b. PPK menyusun rencana kegiatan dan penarikan dana; membuat perikatan dengan pihak penyedia barang/jasa yang mengakibatkan pengeluaran anggaran belanja; menyiapkan, melaksanakan, dan mengendalikan perjanjian/kontrak; menyiapkan dokumen pendukung yang lengkap dan benar,

<sup>18</sup> COO berwenang dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya masing-masing (UU No.17 tahun 2003).

<sup>19</sup> CFO berwenang dan bertanggung jawab atas pengelolaan asset dan kewajiban Negara secara nasional (UU No.17 tahun 2003).

<sup>20</sup> SPM adalah dokumen yang diterbitkan/digunakan oleh pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran untuk mencairkan alokasi dana yang sumber dananya dari DIPA.

menerbitkan dan menyampaikan Surat Permintaan Pembayaran (SPP<sup>21</sup>) kepada PP-SPM dengan sepengetahuan PA/KPA.

- c. PP-SPM melakukan pengujian SPP beserta dokumen pendukungnya yang lengkap dan benar; melakukan pembebanan tagihan kepada negara; dan membuat dan menandatangani SPM. Dokumen pendukung tersebut antara lain berupa Kontrak/Surat Perintah Kerja/Surat Tugas/Surat Perjanjian/Surat Keputusan, Berita Acara Kemajuan Pekerjaan (BAKP), Berita Acara Penyelesaian Pekerjaan (BAPP), Berita Acara Serah Terima (BAST) Barang/Pekerjaan, Berita Acara Pembayaran (BAP) serta bukti penyelesaian pekerjaan lainnya sesuai ketentuan.
- d. SPM beserta dokumen pendukung yang dilengkapi dengan ADK<sup>22</sup> SPM disampaikan kepada KPPN oleh KPA atau pejabat yang ditunjuk.
- e. KPA melakukan pengawasan terhadap proses penyelesaian tagihan atas beban APBN dan bertanggung jawab atas ketepatan waktu penyelesaian tagihan atas beban APBN pada satkernya masing-masing.

### 2.2.3 Penyelesaian Pembayaran Atas Beban APBN

SPM beserta bukti pendukung yang diajukan oleh satker kepada KPPN digunakan sebagai dasar penerbitan SP2D<sup>23</sup>. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 134/PMK.06/2005 tentang Pedoman Pembayaran Dalam Pelaksanaan APBN, untuk melakukan pembayaran atas beban APBN dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

- a. KPPN menguji SPM secara substantif meliputi menguji kebenaran perhitungan tagihan, menguji ketersediaan dana yang tercantum dalam DIPA, menguji dokumen pendukung sebagai dasar penagihan, menguji Surat Pernyataan Tanggung Jawab (SPTB) dari satker, menguji faktur pajak beserta Surat Setoran Pajak (SSP).

<sup>21</sup> SPP adalah dokumen yang dibuat/diterbitkan oleh PPK dan disampaikan kepada PA/KPA atau pejabat lain yang ditunjuk selaku pemberi kerja untuk selanjutnya diteruskan kepada PP-SPM.

<sup>22</sup> ADK adalah arsip data computer dalam bentuk softcopy yang disimpan dalam media penyimpanan digital.

<sup>23</sup> SP2D adalah Surat Perintah Pencairan Dana yang diterbitkan oleh KPPN selaku Kuasa BUN untuk pelaksanaan pengeluaran atas beban APBN berdasarkan SPM.

- b. KPPN menguji SPM secara formal yaitu mencocokkan tanda tangan pejabat penandatanganan SPM dengan spesimen tandatangan, memeriksa cara penulisan/pengisian jumlah uang dalam angka dan huruf, memeriksa kebenaran dalam penulisan termasuk tidak boleh terdapat cacat dalam penulisan.
- c. Menerbitkan SP2D bilamana memenuhi persyaratan yang ditentukan. Apabila tidak memenuhi persyaratan, maka SPM akan dikembalikan kepada penerbit SPM. Penerbitan SP2D wajib diselesaikan dalam batas waktu satu jam sesuai SOP yang telah ditetapkan.
- d. SP2D ditandatangani oleh Seksi Perbendaharaan dan Seksi Bank/Giro atau Seksi Bendum.
- e. SP2D diterbitkan dalam rangkap tiga dan dibubuhi stempel timbul dan disampaikan kepada Bank Operasional<sup>24</sup>, Penerbit SPM, dan pertinggal KPPN.
- f. Bank operasional melakukan pembayaran atas tagihan dari satker melalui rekening sesuai SP2D yang dikirim oleh KPPN.
- g. Penerbitan SP2D atas beban APBN oleh KPPN dicatat sebagai Realisasi Anggaran dan mengurangi pagu anggaran DIPA dari dana satker.

#### **2.2.4 Revisi Anggaran**

Dalam rangka untuk menyesuaikan anggaran belanja Pemerintah Pusat karena adanya perubahan keadaan, perubahan prioritas kebutuhan, dan untuk percepatan pencapaian kinerja Kementerian Negara/Lembaga perlu dilakukan revisi anggaran. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 49/PMK.02/2012 tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2012, revisi anggaran terjadi karena adanya perubahan karena penambahan pagu anggaran belanja dan/atau perubahan/pergeseran rincian anggaran belanja dalam hal pagu anggaran tetap atau berkurang. Revisi anggaran dapat dilakukan sepanjang tidak mengakibatkan pengurangan alokasi anggaran dan tidak

---

<sup>24</sup> Bank Operasional adalah Bank Mitra KPPN tempat menyimpan penerimaan negara dan membayarkan pengeluaran Negara sesuai ketentuan yang berlaku.

mengubah target kinerja<sup>25</sup>. Pengurangan alokasi anggaran yang dimaksud adalah kebutuhan biaya operasional satuan kerja, pengurangan pembayaran tunggakan, kebutuhan makanan untuk narapidana, Rupiah Murni pendamping PHLN, kegiatan yang bersifat *multiyears*, dan kegiatan yang telah dikontrakkan. Sementara itu yang dimaksud dengan tidak mengubah target kinerja adalah tidak mengubah sasaran program<sup>26</sup>, tidak mengubah jenis dan satuan keluaran (*output*) kegiatan, dan tidak mengurangi volume keluaran (*output*) Kegiatan Prioritas Nasional atau Prioritas Kementerian Negara/Lembaga.

Pelaksanaan revisi anggaran dilaksanakan pada :

- a. Direktorat Jenderal Anggaran, meliputi perubahan berupa penambahan dan/atau perubahan atau pergeseran rincian anggaran belanja sebagai akibat dari adanya :
  - Anggaran Belanja Tambahan (ABT);
  - kelebihan realisasi PNBPN yang melampaui target APBN;
  - luncuran<sup>27</sup> Pinjaman/Hibah Luar Negeri (PHLN) atau Pinjaman/Hibah Dalam Negeri (PHDN) termasuk Penerusan Pinjaman (*Subsidiary Loan Agreement/SLA*);
  - percepatan penarikan PHLN atau PHDN termasuk Penerusan Pinjaman (*Subsidiary Loan Agreement/SLA*);
  - penerimaan Hibah LN/DN termasuk hibah yang diterushibahkan;
  - pergeseran dari Bagian Anggaran (BA) 999.08 (Belanja Lainnya) ke BA K/L;
  - pergeseran antarunit organisasi dalam satu bagian anggaran;
  - pergeseran antarkegiatan dalam satu program sebagai Hasil Optimalisasi<sup>28</sup>;

<sup>25</sup> Target Kinerja adalah hasil yang ditetapkan/ diharapkan dapat dicapai baik kuantitas, kualitas, jenis dan satuan dari pelaksanaan sebuah program atau kegiatan.

<sup>26</sup> Sasaran Program adalah hasil (*outcome*) yang diharapkan dapat dicapai dari pelaksanaan sebuah program yang mencerminkan berfungsinya keluaran (*output*) dari pelaksanaan kegiatan.

<sup>27</sup> Luncuran PHLN atau PHDN adalah penggunaan kembali sisa alokasi anggaran yang bersumber dari PHLN atau PHDN untuk mendanai kegiatan yang bersifat *multiyears* yang tidak terserap habis pada tahun anggaran sebelumnya.

<sup>28</sup> Hasil Optimalisasi adalah hasil lebih atau sisa dana yang diperoleh setelah pelaksanaan suatu kegiatan yang target sarannya telah dicapai dan/atau sisa dana dari penandatanganan kontrak suatu kegiatan.

- penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam rangka pembangunan infrastruktur serta rehabilitasi dan rekonstruksi bencana alam;
  - pencairan blokir/tanda bintang (\*) yang dicantumkan oleh Direktur Jenderal Anggaran;
  - perubahan pagu PHLN sebagai akibat perubahan kurs sepanjang perubahan tersebut terjadi setelah kontrak ditandatangani dan untuk pembayaran utang;
  - perubahan nomenklatur satuan kerja sepanjang kode satuan kerja berubah;
  - perubahan parameter dalam penghitungan subsidi.
- b. Kantor Pusat/Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yang meliputi revisi :
- perubahan/ralat karena kesalahan administrasi termasuk ralat kode akun sesuai kaidah akuntansi sepanjang dalam peruntukan dan sasaran yang sama termasuk yang mengakibatkan perubahan jenis belanja dan sudah direalisasikan;
  - perubahan kantor bayar (KPPN);
  - perubahan nomenklatur satuan kerja sepanjang kode satuan kerja tetap;
  - pergeseran antarjenis belanja dalam satu kegiatan sepanjang tidak mengubah Target Kinerja;
  - pergeseran dalam satu provinsi/kabupaten/kota untuk kegiatan dalam rangka tugas pembantuan dan urusan bersama, atau dalam satu provinsi untuk kegiatan dalam rangka dekonsentrasi sepanjang tidak mengubah Target Kinerja;
  - pergeseran antarprovinsi/kabupaten/kota untuk kegiatan operasional termasuk pengadaan bahan makanan untuk tahanan/narapidana yang dilaksanakan oleh unit organisasi di tingkat pusat maupun oleh instansi vertikalnya di daerah sepanjang tidak mengubah Target Kinerja;
  - pencairan dana yang diblokir/bertanda bintang (\*) sepanjang dicantumkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan/Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan, apabila persyaratan telah dipenuhi;
  - penerimaan Hibah LN/DN termasuk hibah yang diterushibahkan;

- perubahan anggaran belanja sebagai akibat penggunaan kelebihan realisasi PNBPN di atas target yang direncanakan dalam APBN untuk Satuan Kerja Perguruan Tinggi Bukan Badan Hukum Milik Negara (PT Bukan BHMN) dan Satuan Kerja Badan Layanan Umum (BLU);
  - perubahan rincian belanja sebagai akibat dari penyelesaian tunggakan tahun yang lalu sepanjang dalam kegiatan yang sama, dananya masih tersedia dan tidak mengubah Target Kinerja.
- c. Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran, yang meliputi revisi dengan ketentuan sebagai berikut :
- tidak mengurangi belanja gaji dan tunjangan lainnya yang melekat pada gaji;
  - tidak mengurangi/merelokasi anggaran belanja mengikat;
  - pergeseran Komponen *Input*<sup>29</sup> untuk kebutuhan Biaya Operasional;
  - pergeseran Komponen *Input* dalam satu Keluaran (*output*)<sup>30</sup> sepanjang tidak menambah komponen honorarium dan dalam jenis belanja yang sama; dan atau
  - pergeseran komponen *Input* antar Keluaran (*output*) dalam satu kegiatan sepanjang dalam jenis belanja yang sama.
- d. Revisi anggaran yang memerlukan persetujuan DPR-RI diajukan oleh Kementerian Negara/Lembaga kepada Menteri Keuangan c.q. Direktur Jenderal Anggaran untuk selanjutnya dimintakan persetujuan dari DPR-RI, yang meliputi :
- pergeseran rincian anggaran belanja yang mengakibatkan perubahan sasaran program;
  - Pergeseran anggaran antarprogram;
  - penggunaan anggaran yang harus mendapat persetujuan DPR-RI terlebih dahulu;

<sup>29</sup> Komponen *Input* adalah anggaran yang dialokasikan untuk mendanai satu atau beberapa paket pekerjaan dalam rangka menghasilkan sebuah Keluaran (*output*) yang dirinci dalam akun-akun belanja.

<sup>30</sup> Keluaran (*output*) adalah barang atau jasa yang dihasilkan atas pelaksanaan dari satu atau beberapa paket pekerjaan yang tergabung dalam subkegiatan/ kegiatan yang merupakan komponen *input*.

- pencairan blokir/tanda bintang (\*) yang dicantumkan oleh DPR-RI;
  - pergeseran rincian anggaran belanja yang digunakan untuk program/kegiatan tidak sesuai dengan Rencana Kerja Pemerintah dan/atau kesepakatan DPR.
- e. Revisi anggaran yang memerlukan persetujuan Menteri Keuangan, diajukan oleh KPA melalui Direktur Jenderal Anggaran yang meliputi :
- Revisi Anggaran berupa pergeseran anggaran antarkegiatan yang tidak berasal dari Hasil Optimalisasi;
  - Revisi Anggaran yang mengakibatkan berkurangnya alokasi pinjaman luar negeri (*drop loan*);
  - Revisi Anggaran berupa realokasi rincian anggaran belanja tanggap darurat atau bencana alam dari satuan kerja pusat kepada satuan kerja di daerah dalam rangka penanganan tanggap darurat atau bencana alam;

### 2.2.5 Belanja Pemerintah Pusat

Belanja pemerintah pusat berperan sebagai salah satu instrumen utama kebijakan fiskal. Belanja pemerintah diharapkan dapat menggerakkan perekonomian, menciptakan lapangan kerja sehingga dapat mengurangi tingkat pengangguran dan kemiskinan, meningkatkan pendapatan perkapita, memperkuat ketahanan pangan dan energi, serta meningkatkan daya saing ekonomi nasional. Selain itu belanja pemerintah pusat berperan sebagai stabilisator bagi perekonomian dan atau menjadi instrumen kebijakan *countercyclical* yang efektif dalam meredam siklus bisnis atau gejolak ekonomi. Dalam kondisi perekonomian yang sedang mengalami kelesuan kebijakan alokasi anggaran belanja pemerintah pusat yang ekspansif mampu berperan dalam memberikan stimulasi pada pertumbuhan ekonomi serta menjaga stabilitas dan memperkuat fundamental ekonomi makro. Sebaliknya, pada saat kondisi ekonomi terlalu ekspansif (*overheating*), kebijakan dan alokasi anggaran belanja pemerintah pusat dapat

dijadikan alat kebijakan yang efektif dalam mendinginkan roda kegiatan perekonomian menuju kondisi yang lebih kondusif.

Belanja Pemerintah Pusat menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 91/PMK.06/2007 dikelompokkan menjadi :

1. Belanja Pegawai

Pengeluaran yang merupakan kompensasi terhadap pegawai baik dalam bentuk uang atau barang, yang harus dibayarkan kepada pegawai pemerintah baik dalam negeri maupun luar negeri baik kepada pejabat negara, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai yang dipekerjakan oleh pemerintah yang belum berstatus PNS, sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan, kecuali pekerjaan yang berkaitan dengan pembentukan modal.

2. Belanja Barang

Pengeluaran atas pembelian barang dan jasa yang habis pakai untuk memproduksi barang dan jasa yang dipasarkan maupun yang tidak dipasarkan serta pengadaan barang yang dimaksudkan untuk diserahkan atau dijual kepada masyarakat dan belanja perjalanan. Belanja ini terdiri dari belanja barang dan jasa, belanja pemeliharaan dan belanja perjalanan dinas.

3. Belanja Modal

Pengeluaran anggaran yang digunakan dalam rangka memperoleh atau menambah aset tetap atau aset lainnya yang memberi manfaat lebih dari satu periode akuntansi serta melebihi batasan minimal kapitalisasi aset tetap atau aset lainnya yang ditetapkan pemerintah. Aset tetap tersebut dipergunakan untuk operasional kegiatan sehari-hari suatu satuan kerja bukan untuk dijual. Belanja Modal terdiri dari Belanja Modal Tanah, Belanja Modal Peralatan dan Mesin, Belanja Modal Gedung dan Bangunan, Belanja Modal Jalan dan Jembatan, Belanja Modal Irigasi, Belanja Modal Jaringan, dan Belanja Modal Fisik Lainnya.

4. Pembayaran Bunga Utang

Pengeluaran pemerintah untuk pembayaran bunga (*interest*) yang dilakukan atas kewajiban penggunaan pokok utang (*principal outstanding*) baik utang

dalam negeri maupun luar negeri yang dihitung berdasarkan posisi pinjaman jangka pendek atau jangka panjang. Jenis belanja ini khusus digunakan dalam kegiatan dari Bagian Anggaran Pembiayaan dan Perhitungan. Termasuk di dalamnya kewajiban-kewajiban lainnya yang terkait dengan pembayaran cicilan utang seperti *commitment fee*, *insurance fee*, *fee* dan *charge* lainnya.

#### 5. Subsidi

Pengeluaran atau alokasi anggaran yang diberikan pemerintah kepada perusahaan negara, lembaga pemerintah atau pihak ketiga lainnya yang memproduksi, menjual, mengeksport atau mengimpor barang dan jasa untuk memenuhi hajat hidup orang banyak agar harga jualnya dapat dijangkau masyarakat. Belanja ini antara lain digunakan untuk penyaluran subsidi kepada masyarakat melalui BUMN/BUMD dan perusahaan swasta. Jenis belanja ini khusus digunakan dalam kegiatan dari Bagian Anggaran Pembiayaan dan Perhitungan. Belanja subsidi terdiri dari belanja subsidi Bahan Bakar Minyak (BBM), belanja subsidi beras miskin (Raskin), belanja subsidi listrik, belanja subsidi benih, belanja subsidi pupuk, belanja subsidi untuk *Public Service Obligation* (PSO) dan subsidi lainnya yang ditetapkan pemerintah.

#### 6. Belanja Hibah

Pengeluaran pemerintah berupa transfer dalam bentuk uang, barang atau jasa, bersifat tidak wajib yang secara spesifik telah ditetapkan peruntukannya dan tidak mengikat serta tidak terus menerus kepada pemerintahan negara lain, pemerintah daerah, masyarakat dan organisasi kemasyarakatan serta organisasi internasional.

#### 7. Bantuan Sosial

Transfer uang, barang atau jasa yang diberikan kepada masyarakat guna melindungi dari kemungkinan terjadinya resiko sosial. Bantuan sosial dapat langsung diberikan kepada anggota masyarakat dan/atau lembaga kemasyarakatan termasuk di dalamnya bantuan untuk lembaga non pemerintah bidang pendidikan dan keagamaan. Pengeluaran ini bertujuan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat, bersifat tidak terus menerus dan selektif.

## 8. Belanja Lain-Lain

Pengeluaran/belanja pemerintah pusat yang sifat pengeluarannya tidak dapat diklasifikasikan ke dalam pos-pos pengeluaran di atas. Pengeluaran ini bersifat tidak biasa dan diharapkan tidak berulang seperti penanggulangan bencana alam, bencana sosial, dan pengeluaran yang tidak terduga lainnya yang sangat diperlukan dalam rangka penyelenggaraan kewenangan pemerintah.

### 2.3 Penelitian-Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian terdahulu terkait faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran antara lain :

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Adrianus Dwi Siswanto dan Sri Lestari Rahayu (2010) melakukan penelitian terhadap rendahnya penyerapan belanja atas tujuh Kementerian/Lembaga (K/L) terbesar pengelola belanja, yaitu (1) Kementerian Pendidikan Nasional; (2) Kementerian Pertahanan; (3) Kementerian Pekerjaan Umum; (4) Kepolisian; (5) Kementerian Kesehatan; (6) Kementerian Perhubungan; dan (7) Kementerian Keuangan. Dari hasil penelitian ini diperoleh empat faktor penyebab utama rendahnya penyerapan belanja yaitu permasalahan terkait : (1) internal K/L, (2) mekanisme pengadaan barang dan jasa, (3) dokumen pelaksanaan anggaran dan mekanisme revisi, dan (4) permasalahan lainnya.
- b. Iwan Dwi Kuswoyo (2011) melakukan penelitian terhadap faktor-faktor penyebab terjadinya penumpukan penyerapan anggaran belanja di akhir tahun anggaran pada satuan kerja di wilayah KPPN Kediri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyebab utama penumpukan penyerapan anggaran belanja di akhir tahun anggaran disebabkan oleh empat faktor utama yaitu : (1) faktor perencanaan anggaran, (2) faktor pelaksanaan anggaran, (3) faktor pengadaan barang/jasa, dan (4) faktor internal satker.
- c. Retno Miliasih (2011) melakukan penelitian terhadap keterlambatan penyerapan anggaran belanja satker Kementerian Negara/Lembaga Tahun Anggaran 2010 di wilayah pembayaran KPPN Pekanbaru. Dari hasil penelitian ditemukan penyebab utama keterlambatan terletak pada permasalahan internal satker yaitu : (1) permasalahan terkait proses realisasi

anggaran, (2) permasalahan terkait kebijakan teknis, dan (3) permasalahan kultur pengelola anggaran di satker.

- d. Sementara itu Ditjen Perbendaharaan (2011) melakukan monitoring dan evaluasi penyerapan anggaran Tahun Anggaran 2011 secara nasional di seluruh wilayah pembayaran KPPN di Indonesia. Hasil dari monitoring dan evaluasi ditemukan faktor-faktor penyebab utama keterlambatan penyerapan anggaran yaitu permasalahan terkait : (1) proses perencanaan anggaran, (2) persiapan pelaksanaan kegiatan, (3) pengadaan barang/jasa, (4) mekanisme pembayaran, dan (5) *force majeure*.

Dari penelitian tersebut di atas, selanjutnya dari masing-masing faktor penyebab utama keterlambatan penyerapan anggaran belanja memiliki variabel-variabel permasalahan yang membentuk faktor tersebut seperti dalam Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Variabel-Variabel Permasalahan Atas Faktor-Faktor Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satker

Indikator/Variabel Permasalahan Pembentuk Faktor	Andrianus D.S. dan Sri Lestari R.	Iwan Dwi Kuswoyo	Retno Miliastih	Ditjen Perbendaharaan
1. Perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan.	√	√		√
2. Harga satuan barang/jasa yang ditetapkan dalam standar biaya (SBU/SBK) terlalu rendah/tinggi.	√			√
3. Anggaran kegiatan diblokir/tanda bintang karena belum ada data pendukung.	√			√
4. Salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran.	√			√
5. Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek sehingga belum siap data pendukung.		√		√
6. Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar).	√			√
7. Adanya penyesuaian harga karena adanya kebijakan pemerintah (eskalasi).	√			√
8. Tidak menganggarkan biaya administrasi pengadaan.	√			√
9. Aplikasi RKAKL-DIPA sulit dipahami.		√		√
10. <i>Term of Refernce</i> (TOR) salah/tidak lengkap.	√	√		√

(Sambungan Tabel 2.1)

Indikator/Variabel Permasalahan Pembentuk Faktor	Andrianus D.S. dan Sri Lestari R.	Iwan Dwi Kuswoyo	Retno Miliasih	Ditjen Perbendaharaan
11. Rencana Anggaran Biaya (RAB) tidak sesuai dengan satuan biaya.	√	√		√
12. SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan KPA, PPK, PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran terlambat ditetapkan.	√	√	√	√
13. DIPA terlambat diterima.				√
14. Terdapat permasalahan terkait POK seperti terlambat ditetapkan, POK berbeda dengan DIPA, POK perlu persetujuan Eselon I.	√			√
15. Jumlah SDM pelaksana pengadaan yang bersertifikat tidak memadai.	√	√	√	√
16. SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten.				√
17. Rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan.				√
18. Ketakutan dan kehati-hatian dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa akibat pengaduan dan pemberitaan penangkapan pejabat dan tuduhan korupsi.	√	√	√	√
19. Keengganan untuk menjabat pejabat pengadaan karena tidak seimbangnya resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima.	√	√	√	√
20. Permasalahan terkait dengan konsultan seperti konsultan belum ditunjuk, konsultan yang ditunjuk mengundurkan diri, kualifikasi konsultan dan tenaga ahli yang diperlukan tidak tersedia.				√
21. Keterbatasan pejabat pengadaan barang/jasa yang bersertifikat.	√	√	√	√
22. SK Panitia Lelang terlambat ditetapkan.			√	√
23. Terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang.				√
24. Jadwal pelaksanaan lelang yang disusun tidak realistis atau tidak sesuai dengan kebutuhan.		√		√
25. Tidak mengumumkan rencana pengadaan atau mengumumkan rencana pengadaan hanya sebagian atau tidak seluruhnya.				√
26. Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak ditentukan berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar.	√			√
27. Terlambat pengesahan dokumen pengumuman lelang.				√
28. Adanya tender ulang/gagal lelang karena harga penawaran melampaui pagu anggaran atau peserta yang mendaftar tidak ada/kurang jumlahnya.	√			√
29. Proses lelang masih dalam masa sanggah dan masih menunggu proses hukum selesai.	√			√

(Sambungan Tabel 2.1)

Indikator/Variabel Permasalahan Pembentuk Faktor	Andrianus D.S. dan Sri Lestari R.	Iwan Dwi Kuswoyo	Retno Miliasih	Ditjen Perbendaharaan
30. Salah dalam memilih tata cara dan sistem pengadaan sehingga perlu waktu lama.	√			√
31. Proses Pemilihan Langsung dan Penunjukan Langsung tidak dijalankan sesuai prosedur.	√			√
32. Panitia/Pejabat Pengadaan dan/atau Unit Layanan Pengadaan (ULP) belum dibentuk.			√	√
33. Kontrak belum ditandatangani karena terdapat permasalahan seperti masih menunggu persetujuan lender (PPHLN).	√			√
34. Adanya pemutusan kontrak (wanprestasi).	√			√
35. Perlu perubahan desain atau perlu perubahan lokasi dari kontrak.	√			√
36. Izin Mendirikan Bangunan (IMB) belum ada.				√
37. Adanya addendum kontrak.				√
38. Belum ada kerangka acuan kerja dalam pelaksanaan kegiatan.	√			√
39. Sering terjadi sengketa kontrak.	√			√
40. Izin penghapusan gedung belum/terlambat diterima.				√
41. Izin/dokumen barang/peralatan/mesin-mesin belum ada/terlambat diterima.				√
42. Pelaksanaan kegiatan diundur/dibatalkan.				√
43. Pembentukan panitia pembebasan tanah terlambat.			√	√
44. Terdapat permasalahan terkait pembebasan tanah, seperti alokasi dana untuk pembebasan tanah tidak mencukupi, belum mencapai kesepakatan harga tanah, pemilik tanah tidak mau menjual tanahnya, perubahan lokasi pembebasan tanah.	√			√
45. Permasalahan terkait administrasi tanah seperti sertifikat tanah terlambat diterima, diperlukan survei pemetaan tanah.				√
46. Masyarakat yang sudah menerima ganti rugi tanah belum mau pindah.				√
47. Permasalahan terkait pengadaan peralatan/mesin seperti peralatan/mesin yang diperlukan tidak tersedia/sulit didapat, peralatan/mesin yang dipesan terlambat datang, peralatan/mesin yang diterima tidak sesuai spesifikasi.	√			√
48. Pemborong tidak mempunyai alat berat atau alat berat yang dimiliki pemborong terbatas.				√
49. Spesifikasi barang/bahan tidak tersedia/sulit didapat.	√			√
50. Pengadaan barang/bahan yang pelaksanaannya terpusat terlambat diterima.				√

(Sambungan Tabel 2.1)

Indikator/Variabel Permasalahan Pembentuk Faktor	Andrianus D.S. dan Sri Lestari R.	Iwan Dwi Kuswoyo	Retno Miliasih	Ditjen Perbendaharaan
51. Bahan/barang yang diterima tidak sesuai spesifikasi.				√
52. Tenaga kerja tidak mencukupi atau kurang terampil.				√
53. Pemborong/kontraktor terlalu banyak menangani proyek.				√
54. Pemborong/kontraktor mengundurkan diri.				√
55. Penyedia barang/jasa kurang kompeten.				√
56. Kesulitan transportasi dan geografis.	√			√
57. Pelaksanaan kegiatan menunggu instruksi dari kantor pusat K/L.				√
58. Petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan fisik/non fisik belum diterima dari Kementerian Negara/Lembaga Negara.	√			√
59. Penerima BOS, Jamkesmas, PKH, BLT dan penerima bansos lainnya masih dalam proses inventarisasi.	√			√
60. Sertifikasi dan registrasi untuk tunjangan profesi guru dan dosen masih dalam proses.				√
61. SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola belum ditetapkan.			√	√
62. Penetapan peserta kegiatan diklat/tranning atau kegiatan yang sejenisnya belum ditetapkan.				√
63. Menunggu musim tanam/panen.				√
64. Peraturan mengenai mekanisme pembayaran sulit diterapkan.	√			√
65. Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran.	√	√		√
66. Kesalahan SPM karena Permasalahan terkait peraturan tentang tata cara Pinjaman Hibah Luar Negeri (PHLN)/Pinjaman Hibah Dalam Negeri (PHDN).	√	√		√
67. Kurangnya pemahaman terhadap peraturan tata cara pencairan PHLN/PHDN.	√	√		√
68. Ketentuan mengenai maksimum pencairan (MP) dana PNBPN belum ditetapkan.				√
69. DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai kebutuhan.	√	√		√
70. Revisi DIPA perlu persetujuan Eselon I.				√
71. Persetujuan revisi DIPA dari eselon I terlambat diterima.				√
72. Proses revisi anggaran mengalami keterlambatan.				√
73. Perubahan petunjuk Operasional Kegiatan (POK) terlambat ditetapkan.				√
74. kurang memenuhi syarat.				√
75. Rekanan tidak mengambil uang muka atau belum mengajukan tagihan karena mendapat pinjaman dari bank/lembaga pemberi kredit lainnya.	√			√
76. BAPP, BAST, BAP belum disahkan.	√			√

(Sambungan Tabel 2.1)

Indikator/Variabel Permasalahan Pembentuk Faktor	Andrianus D.S. dan Sri Lestari R.	Iwan Dwi Kuswoyo	Retno Miliasih	Ditjen Perbendaharaan
77. Kuitansi, bukti-bukti tagihan belum ditandatangani.	√			√
78. Dokumen lampiran pembayaran gaji belum/terlambat diterima.				√
79. Ketentuan mengenai maksimum pencairan dana PNBP belum diterima.				√
80. Kegiatan sudah dilaksanakan dengan Uang Persediaan (UP) tapi belum diganti melalui Ganti UP (GUP).				√
81. Rupiah murni pendamping tidak tersedia/tidak mencukupi.				√
82. Dana PHLN tidak tersedia/tidak mencukupi dalam DIPA.	√			√
83. Masih menunggu persetujuan tambahan PHLN.				√
84. Adanya <i>force majeure</i> : bencana alam, masalah sosial.				√
85. Adanya faktor cuaca/iklim.	√			√
86. Bantuan tanggap darurat belum ada peruntukannya.	√			
87. Ketidakharmonisan peraturan terkait antara perencanaan, pelaksanaan dan pencairan anggaran.	√			
88. Kurangnya sosialisasi tata cara pengadaan barang/jasa berdasarkan Keppres Nomor 80 tahun 2003 dan Perpres Nomor 54 Tahun 2010.	√	√		
89. Adanya pergeseran antar bagian anggaran, antar unit organisasi, antar kegiatan, dan antar prop/kota/kab.	√			
90. Adanya tambahan pagu karena ABT, kelebihan realisasi PNBP, tambahan/luncuran PHLN/PHDN, penerimaan hibah.	√			
91. Pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana/jadwal yang tercantum dalam halaman 3 DIPA atau Rencana Anggaran Belanja (RAB).		√	√	
92. Pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi.	√	√		
93. Adanya kegiatan yang dibatasi, seperti pengadaan kendaraan dan pembangunan gedung.	√			
94. Kesulitan dalam melakukan koordinasi antara unit pusat dan unit di daerah dalam pelaksanaan kegiatan/proyek.	√			
95. Tidak adanya mekanisme <i>reward dan punishment</i> dalam pengelolaan anggaran di satker.			√	
96. Terdapat kultur/kebiasaan menunda pekerjaan pada satuan kerja, tidak disiplin, dll.			√	
97. Adanya duplikasi kegiatan dengan instansi lain.	√			

Sumber : Andrianus Dwi Siswanto dan Sri Lestari Rahayu (2010), Iwan Dwi Kuswoyo (2011), Retno Miliasih (2011), Ditjen Perbendaharaan (2011)

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

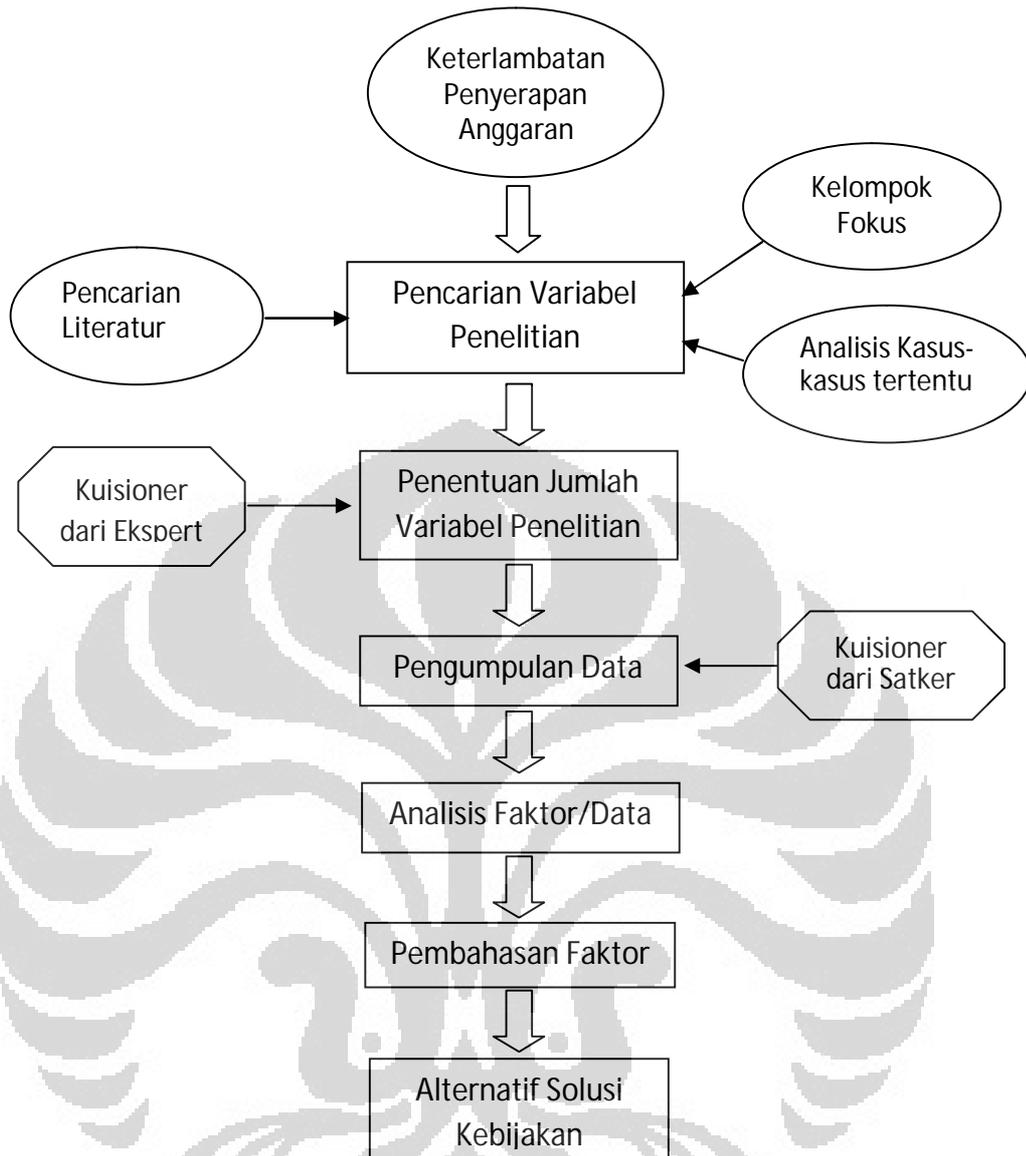
#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksploratori. Secara umum, riset eksploratori tepat digunakan untuk setiap permasalahan yang belum banyak diketahui. Riset ini dapat digunakan untuk menetapkan prioritas dalam mempelajari penjelasan-penjelasan yang ada. Studi eksploratori juga digunakan untuk meningkatkan pengetahuan analisis tentang sebuah masalah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan masalah lebih tepat, mengembangkan hipotesis, menetapkan prioritas untuk riset lebih lanjut, mengumpulkan informasi, meningkatkan pengetahuan analisis dan menjelaskan konsep-konsep secara sistematis (Churchill, 2001).

Studi ini umumnya sangat fleksibel dalam menggunakan metode-metode untuk memperoleh masukan-masukan serta dalam mengembangkan hipotesis, sehingga diperlukan kelihaihan dan pertimbangan peneliti untuk menghasilkan hipotesis kunci yang diharapkan akan menjelaskan fenomena tersebut. Meskipun untuk mendapatkan hipotesis dapat dilakukan dengan berbagai cara, namun, untuk menemukan hipotesis yang efektif dalam riset eksploratori dapat dilakukan dengan (1) pencarian literatur (*literature search*), (2) survey pengalaman (*experience surveys*), (3) kelompok fokus (*focus groups*), dan (4) analisis kasus-kasus tertentu (*analysis of selected cases*) (Churchill, 2001). Untuk mendapatkan hipotesis dalam penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja kementerian/lembaga di wilayah Jakarta dilakukan dengan cara (1) pencarian literatur, (2) kelompok fokus, dan (3) analisis kasus-kasus tertentu.

#### **3.2 Langkah-Langkah Penelitian**

Dalam rangka untuk memecahkan permasalahan keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satker dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :



Gambar 3.1. Langkah Penelitian

### 3.2.1 Tahapan Dalam Pencarian Variabel Penelitian

Dalam rangka untuk memecahkan permasalahan keterlambatan penyerapan anggaran belanja dalam penelitian ini, akan dikumpulkan informasi mengenai penyebab keterlambatan penyerapan anggaran dengan tahapan :

- a. Pencarian literatur, yaitu dengan mendapatkan faktor-faktor permasalahan yang berasal dari laporan hasil penelitian-penelitian terdahulu, hasil seminar terkait permasalahan keterlambatan penyerapan anggaran belanja, hasil

monitoring dan evaluasi terkait keterlambatan penyerapan anggaran belanja tahun 2011.

- b. Kelompok fokus adalah metode yang berguna untuk mengumpulkan ide-ide dan masukan-masukan. Dalam kelompok fokus sejumlah orang duduk bersama dalam suatu ruangan membicarakan tentang suatu masalah yang sedang dihadapi, dan mereka saling mendengar dan mencetuskan ide-ide. Dalam penelitian ini, peneliti memanfaatkan forum diskusi yang diselenggarakan oleh Ikatan Alumni MPKP UI Universitas Indonesia dengan topik “Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja: Apa yang perlu diperbaiki ?” yang berlangsung di Kampus Universitas Indonesia Salemba tanggal 14 Desember 2011. Forum diskusi tersebut juga menghadirkan beberapa *expert* sebagai narasumber terkait permasalahan (*expert drop meeting*).
- c. Analisis kasus-kasus tertentu atau disebut juga sebagai analisis atas contoh-contoh yang merangsang ide (*insight-stimulating examples*) melibatkan studi yang intensif atas kasus-kasus tertentu mengenai fenomena yang sedang diteliti dengan memeriksa catatan terkait dengan permasalahan dan melakukan wawancara yang tidak terstruktur. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara kepada salah satu satker yaitu satker Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan. Hasil dari wawancara tersebut sebagai bahan masukan untuk mengetahui latar belakang permasalahan dan memastikan terbentuknya variabel penelitian.

Dari hasil tahap pencarian/eksplorasi didapatkan variabel penyebab keterlambatan penyerapan anggaran belanja (variabel permasalahan) sebanyak 97 variabel dengan rincian seperti dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Indikator/Variabel Permasalahan Faktor-Faktor Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satker

Indikator/Variabel Permasalahan
<p><b><u>Proses Perencanaan Anggaran :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan.</li> <li>2. Harga satuan barang/jasa yang ditetapkan dalam standar biaya (SBU/SBK) terlalu rendah/tinggi.</li> </ol>

(Sambungan Tabel 3.1)

Indikator/Variabel Permasalahan
<p>3. Anggaran kegiatan diblokir/tanda bintang karena belum ada data pendukung.</p> <p>4. Salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran.</p> <p>5. Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek sehingga belum siap data pendukung.</p> <p>6. Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar).</p> <p>7. Adanya penyesuaian harga karena adanya kebijakan pemerintah (eskalasi).</p> <p>8. Tidak menganggarkan biaya administrasi pengadaan.</p> <p>9. Aplikasi RKAKL-DIPA sulit dipahami.</p> <p>10. <i>Term of Refernce</i> (TOR) salah/tidak lengkap.</p> <p>11. Rencana Anggaran Biaya (RAB) tidak sesuai dengan satuan biaya.</p> <p>12. SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan KPA, PPK, PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran terlambat ditetapkan.</p> <p>13. DIPA terlambat diterima.</p> <p>14. Terdapat permasalahan terkait POK seperti terlambat ditetapkan, POK berbeda dengan DIPA, POK perlu persetujuan Eselon I.</p> <p>15. Adanya pergeseran antar bagian anggaran, antar unit organisasi, antar kegiatan, dan antar prop/kota/kab.</p> <p>16. Adanya tambahan pagu karena ABT, kelebihan realisasi PNBPN, tambahan/luncuran PHLN/PHDN, penerimaan hibah.</p> <p>17. Adanya kegiatan yang dibatasi, seperti pengadaan kendaraan dan pembangunan gedung.</p> <p><b><u>Proses Pengadaan Barang dan Jasa :</u></b></p> <p>18. Jumlah SDM pelaksana pengadaan yang bersertifikat tidak memadai.</p> <p>19. SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten.</p> <p>20. Rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan.</p> <p>21. Ketakutan dan kehati-hatian dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa akibat pengaduan dan pemberitaan penangkapan pejabat dan tuduhan korupsi.</p> <p>22. Keengganan untuk menjabat pejabat pengadaan karena tidak seimbang resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima.</p> <p>23. Permasalahan terkait dengan konsultan seperti konsultan belum ditunjuk, konsultan yang ditunjuk mengundurkan diri, kualifikasi konsultan dan tenaga ahli yang diperlukan tidak tersedia.</p> <p>24. Keterbatasan pejabat pengadaan barang/jasa yang bersertifikat.</p> <p>25. SK Panitia Lelang terlambat ditetapkan.</p> <p>26. Terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang.</p> <p>27. Jadwal pelaksanaan lelang yang disusun tidak realistis atau tidak sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>28. Tidak mengumumkan rencana pengadaan atau mengumumkan rencana pengadaan hanya sebagian atau tidak seluruhnya.</p> <p>29. Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak ditentukan berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar.</p> <p>30. Terlambat pengesahan dokumen pengumuman lelang</p>

(Sambungan Tabel 3.1)

Indikator/Variabel Permasalahan
31. Adanya tender ulang/gagal lelang karena harga penawaran melampaui pagu anggaran atau peserta yang mendaftar tidak ada/kurang jumlahnya. 32. Proses lelang masih dalam masa sanggah dan masih menunggu proses hukum selesai. 33. Salah dalam memilih tata cara dan sistem pengadaan sehingga perlu waktu lama. 34. Proses Pemilihan Langsung dan Penunjukan Langsung tidak dijalankan sesuai prosedur. 35. Panitia/Pejabat Pengadaan dan/atau Unit Layanan Pengadaan (ULP) belum dibentuk. 36. Kontrak belum ditandatangani karena terdapat permasalahan seperti masih menunggu persetujuan lender (PPHLN). 37. Adanya pemutusan kontrak (wanprestasi). 38. Perlu perubahan desain atau perlu perubahan lokasi dari kontrak. 39. Izin Mendirikan Bangunan (IMB) belum ada. 40. Adanya addendum kontrak. 41. Belum ada kerangka acuan kerja dalam pelaksanaan kegiatan. 42. Sering terjadi sengketa kontrak. 43. Izin penghapusan gedung belum/terlambat diterima. 44. Izin/dokumen barang/peralatan/mesin-mesin belum ada/ terlambat diterima. 45. Pelaksanaan kegiatan diundurkan/dibatalkan. 46. Pembentukan panitia pembebasan tanah terlambat. 47. Terdapat permasalahan terkait pembebasan tanah. 48. Permasalahan terkait administrasi tanah. 49. Masyarakat yang sudah menerima ganti rugi tanah belum mau pindah. 50. Permasalahan terkait pengadaan peralatan/mesin. 51. Pemborong tidak mempunyai alat berat atau alat berat yang dimiliki pemborong terbatas. 52. Spesifikasi barang/bahan tidak tersedia/sulit didapat. 53. Pengadaan barang/bahan yang pelaksanaannya terpusat terlambat diterima. 54. Bahan/barang yang diterima tidak sesuai spesifikasi. 55. Tenaga kerja tidak mencukupi atau kurang terampil. 56. Pemborong/kontraktor terlalu banyak menangani proyek. 57. Pemborong/kontraktor mengundurkan diri. 58. Penyedia barang/jasa kurang kompeten. 59. Kesulitan transportasi dan geografis. 60. Pelaksanaan kegiatan menunggu instruksi dari kantor pusat K/L. 61. Petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan fisik/non fisik belum diterima dari Kementerian Negara/Lembaga Negara. 62. Penerima BOS, Jamkesmas, PKH, BLT dan penerima bansos lainnya masih dalam proses inventarisasi. 63. Sertifikasi dan registrasi untuk tunjangan profesi guru dan dosen masih dalam proses. 64. SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola belum ditetapkan. 65. Penetapan peserta kegiatan diklat/tranning atau kegiatan yang sejenisnya belum ditetapkan. 66. Menunggu musim tanam/panen.

Indikator/Variabel Permasalahan
<p><b><u>Proses Mekanisme Pembayaran :</u></b></p> <p>67. Peraturan mengenai mekanisme pembayaran sulit diterapkan.</p> <p>68. Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran.</p> <p>69. Permasalahan terkait peraturan tentang tata cara Pinjaman Hibah Luar Negeri (PHLN)/Pinjaman Hibah Dalam Negeri (PHDN).</p> <p>70. Kurangnya pemahaman terhadap peraturan tata cara pencairan PHLN/PHDN.</p> <p>71. Ketentuan mengenai maksimum pencairan (MP) dana PNBPN belum ditetapkan.</p> <p>72. DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai kebutuhan.</p> <p>73. Revisi DIPA perlu persetujuan Eselon I.</p> <p>74. Persetujuan revisi DIPA dari eselon I terlambat diterima.</p> <p>75. Proses revisi anggaran mengalami keterlambatan.</p> <p>76. Perubahan petunjuk Operasional Kegiatan (POK) terlambat ditetapkan.</p> <p>77. Kesalahan SPM karena kurang memenuhi syarat.</p> <p>78. Rekanan tidak mengambil uang muka atau belum mengajukan tagihan karena mendapat pinjaman dari bank/lembaga pemberi kredit lainnya.</p> <p>79. BAPP, BAST, BAP belum disahkan.</p> <p>80. Kuitansi, bukti-bukti tagihan belum ditandatangani.</p> <p>81. Dokumen lampiran pembayaran gaji belum/terlambat diterima.</p> <p>82. Ketentuan mengenai maksimum pencairan dana PNBPN belum diterima.</p> <p>83. Kegiatan sudah dilaksanakan dengan Uang Persediaan (UP) tapi belum diganti melalui Ganti UP (GUP).</p> <p>84. Rupiah murni pendamping tidak tersedia/tidak mencukupi.</p> <p>85. Dana PHLN tidak tersedia/tidak mencukupi dalam DIPA.</p> <p>86. Masih menunggu persetujuan tambahan PHLN.</p> <p><b><u>Proses Internal Satker :</u></b></p> <p>87. Adanya <i>force majeure</i>: bencana alam, masalah sosial.</p> <p>88. Adanya faktor cuaca/iklim.</p> <p>89. Bantuan tanggap darurat belum ada peruntukannya.</p> <p>90. Ketidakharmonisan peraturan terkait antara perencanaan, pelaksanaan dan pencairan anggaran.</p> <p>91. Kurangnya sosialisasi tata cara pengadaan barang/jasa berdasarkan Keppres Nomor 80 tahun 2003 dan Perpres Nomor 54 Tahun 2010.</p> <p>92. Pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana/jadwal yang tercantum dalam halaman 3 DIPA atau Rencana Anggaran Belanja (RAB).</p> <p>93. Pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi.</p> <p>94. Kesulitan dalam melakukan koordinasi antara unit pusat dan unit di daerah dalam pelaksanaan kegiatan/proyek.</p> <p>95. Tidak adanya mekanisme <i>reward dan punishment</i> dalam pengelolaan anggaran di satker.</p> <p>96. Terdapat kultur/kebiasaan menunda pekerjaan pada satuan kerja, tidak disiplin, dll.</p> <p>97. Adanya duplikasi kegiatan dengan instansi lain.</p>

### 3.2.2 Penentuan Jumlah Variabel Penelitian

Sebanyak 97 variabel permasalahan dari hasil pencarian tersebut, kemudian dijadikan sebagai item pertanyaan dalam kuisisioner kepada *expert*<sup>31</sup>. Kuisisioner tersebut menggunakan peringkat/skor untuk menentukan prioritas variabel penelitian yang akan dipilih. Untuk membuat peringkat/skor menggunakan skala perbandingan 1 sampai dengan 9. Skala 1 s.d. 9 dianggap cukup mewakili persepsi manusia (Permadi, 1992). Skala tersebut menunjukkan pentingnya suatu variabel. Semakin besar angka yang dipilih, semakin besar tingkat kebenaran suatu variabel. Adapun arti/nilai dari skala perbandingan tersebut adalah :

- 1 : kurang benar
  - 3 : sedikit benar
  - 5 : benar
  - 7 : sangat benar
  - 9 : sangat benar sekali/mutlak benar/ekstrem
- 2, 4, 6, 8 adalah nilai pertengahan antara nilai di atas.

Banyaknya *ekspert* yang dipilih dalam kuisisioner sebanyak 10 orang. Masing-masing *ekspert* mempunyai bobot yang sama. *Ekspert* yang dipilih adalah mereka yang terlibat langsung dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyerapan anggaran yaitu pegawai pada Direktorat Pelaksanaan Anggaran (Dit. PA) Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan. Hal ini terkait dengan tugas pokok dari Dit.PA adalah menyiapkan perumusan kebijakan, standarisasi, bimbingan teknis, dan evaluasi di bidang pelaksanaan anggaran, penelaahan dan pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran, serta monitoring, evaluasi, dan koordinasi di bidang penyerapan pagu anggaran berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan Direktur Jenderal (PMK No.131/PMK.01/2006).

Hasil dari kuisisioner terhadap *ekspert* tersebut akan menghasilkan peringkat dari variabel penelitian. Dari 97 variabel yang akan dijadikan sebagai bahan kuisisioner kepada satker adalah variabel dengan peringkat 1 s.d. 30. Tidak terdapat ketentuan khusus penentuan jumlah 30 variabel tersebut dalam studi literatur.

---

<sup>31</sup> Kriteria *ekspert* di sini bukan berarti bahwa orang tersebut haruslah jenius, pintar, bergelar Doktor dan sebagainya tetapi lebih mengacu pada orang yang mengerti benar permasalahan yang diajukan, merasakan akibat suatu masalah atau punya kepentingan terhadap permasalahan tersebut (Bambang Permadi S. , "AHP"PAU EK UI 1992).

Pemilihan tersebut dengan pertimbangan agar responden dapat berkonsentrasi mengisi kuisisioner dengan jumlah pertanyaan yang wajar. Di samping itu jumlah 30 akan memberikan pembahasan penelitian yang lebih realistis karena telah melalui pendapat/persepsi dari *ekspert*.

### 3.2.3 Pengumpulan Data

Setelah ditentukan 30 variabel yang akan dijadikan item pertanyaan pada kuisisioner kepada satker, langkah selanjutnya adalah menyebarkan kuisisioner kepada satker untuk mendapatkan data yang akan dianalisis melalui analisis faktor. Jumlah satker yang akan dijadikan kerangka sampel dalam penelitian ini adalah satker-satker yang ada di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4 yaitu sebanyak 737 satker dari 44 Bagian Anggaran (Tabel 3.2 dan Tabel 3.3).

Tabel 3.2 Daftar Bagian Anggaran dan Jumlah Satker KPPN Jakarta 1.

No.	Bagian Anggaran	Jumlah Satker
1	BADAN PEMERIKSA KEUANGAN	6
2	KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA	11
3	KEMENTERIAN LUAR NEGERI	142
4	KEMENTERIAN PERTAHANAN	14
5	KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN	75
6	KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG POLITIK, HUKUM DAN KEAMANAN	2
7	KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN	2
8	KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG KESEJAHTERAAN RAKYAT	2
9	DEWAN KETAHANAN NASIONAL	1
10	KEMENTERIAN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	15
11	LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL	1
12	KEMENTERIAN PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL	6
13	KOMISI NASIONAL HAK ASASI MANUSIA	1
14	MAHKAMAH KONSTITUSI RI	1
15	PUSAT PELAPORAN DAN ANALISIS TRANSAKSI KEUANGAN	1
16	BADAN PENGKAJIAN DAN PENERAPAN TEKNOLOGI	6
17	KEMENTERIAN PERDAGANGAN	63
18	KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI	1
19	KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA	1
20	OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA	1
21	BADAN PENGUSAHAAN KAWASAN PERDAGANGAN BEBAS DAN PELABUHAN BEBAS	1
22	BADAN NASIONAL PENANGGULANGAN TERORISME	1
23	SEKRETARIAT KABINET	1
24	BADAN PENGAWASAN PEMILIHAN UMUM	1
25	LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK RADIO REPUBLIK INDONESIA	9
26	LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK TELEVISI REPUBLIK INDONESIA	2
27	BENDAHARA UMUM NEGARA	5
	<b>Jumlah</b>	<b>372</b>

Sumber : Dit.PA Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, tanggal 8-32012

Tabel 3.3 Daftar Bagian Anggaran dan Jumlah Satker KPPN Jakarta 4.

No.	Bagian Anggaran	Jumlah Satker
1	MAHKAMAH AGUNG	40
2	KEMENTERIAN DALAM NEGERI	13
3	KEMENTERIAN PERTAHANAN	6
4	KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN	19
5	KEMENTERIAN PERHUBUNGAN	72
6	KEMENTERIAN AGAMA	153
7	KEMENTERIAN KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA	19
8	KEMENTERIAN PAN DAN REFORMASI BIROKRASI	2
9	BADAN PENGAWAS OBAT DAN MAKANAN	10
10	BADAN METEOROLOGI, KLIMATOLOGI DAN GEOFISIKA	7
11	KOMISI PEMILIHAN UMUM	8
12	BADAN STANDARISASI NASIONAL	1
13	BADAN PENGAWAS TENAGA NUKLIR	3
14	ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA	1
15	BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN	6
16	KOMISI YUDISIAL RI	1
17	BADAN NASIONAL PENANGGULANGAN BENCANA	1
18	BADAN SAR NASIONAL	2
19	BENDAHARA UMUM NEGARA	1
	<b>Jumlah</b>	<b>365</b>

Sumber : Dit.PA Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, tanggal 8-32012

### 3.2.3.1 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner terstruktur terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup berupa suatu daftar pertanyaan yang diberikan atau disebarkan kepada responden untuk diisi berdasarkan persepsi masing-masing responden dari satker dengan menggunakan skala *Likert*. Dalam menggunakan skala *Likert* dalam penelitian ini, jawaban terdiri dari lima pilihan, yakni: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Pemberian nilai (*scoring*) untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberikan nilai 5, dan seterusnya menurun sampai pada jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) yang diberikan nilai 1. Sementara itu dalam pertanyaan terbuka, responden mengisi jawaban dalam kolom kosong apabila terdapat permasalahan yang tidak tercantum dalam pertanyaan tertutup.

### 3.2.3.2 Teknik Penentuan Responden

Yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah Pejabat Perbendaharaan yaitu KPA, PPK, PP-SPM, atau Bendahara Pengeluaran dari satker yang ada di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4. Di

sini satu satker hanya diwakili oleh satu responden. Untuk penelitian dengan menggunakan analisis faktor, jumlah ukuran sampel (n) harus memadai, yaitu antara 100 sampai dengan 200 responden dengan ukuran sampel minimum sebanyak 5 kali banyaknya atribut/item (Hair, Anderson, Tatham, Black, 1995). Dalam penelitian ini jumlah item pertanyaan sebanyak 30, maka jumlah responden yang mengembalikan kuisioner secara lengkap minimal sebanyak 5 kali 30 item pertanyaan yaitu sebanyak 150 kuisioner.

### **3.2.4 Analisis Faktor/Data**

Hasil dari kuisioner terhadap satker, kemudian dianalisis dengan menggunakan metode EFA (*Exploratory Factor Analysis*) dengan menggunakan instrumen SPSS 17.0 for Windows dengan tahapan-tahapan sebagai berikut.

#### **3.2.4.1 Uji Validitas Instrumen**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui kelayakan item-item dalam daftar pertanyaan kepada responden dalam mendefinisikan suatu variabel. Uji validitas menggunakan korelasi antar skor masing-masing item dengan skor total. Nilai r hitung dihasilkan dari *Corrected Item-Total Correlation* pada uji reliabilitas akan dibandingkan dengan r tabel dengan nilai signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Suatu instrumen dikatakan valid jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ .

#### **3.2.4.2 Uji Reliabilitas Instrumen**

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur sejauhmana hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulang dua kali atau lebih. Banyak metode yang digunakan dalam penelitian, namun yang sering digunakan adalah metode *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ .

#### **3.2.4.3 Uji Korelasi Antarvariabel**

Untuk menguji kelayakan apakah perlu tidaknya analisis faktor dapat dilakukan dengan melalui pengujian *Kaiser Meyer Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy* dan *Bartlett Test of Sphericity*. *KMO Measure of Sampling*

*Adequacy* adalah sebuah index untuk membandingkan besarnya nilai koefisien korelasi yang diamati terhadap besarnya korelasi parsial. Sedangkan *Bartlett Test of Sphericity* digunakan untuk menguji apakah matriks korelasi hubungan antara variabel adalah matriks identitas. Menurut Yamin & Kurniawan (2009) kelayakan model faktor yaitu jika besarnya  $KMO > 0,5$  dan *Bartlett Test of Sphericity*  $< 0,05$ . Nilai KMO akan meningkat jika jumlah ukuran sampel bertambah, rata-rata koefisien korelasi bertambah, atau jumlah variabel bertambah atau jumlah faktor berkurang.

Langkah berikutnya adalah pemeriksaan terhadap nilai *anti-image matrices correlation* yang ditunjukkan dengan nilai diagonal dari kiri atas ke kanan bawah yang bertanda huruf a pada setiap nilainya (nilai *measure sampling adequacy/MSA*). Jika variabel nilai  $MSA < 0,5$  maka variabel tersebut di drop dari sistem analisis dan hanya menggunakan variabel yang nilai  $MSA$  nya  $> 0,5$ .

#### **3.2.4.4 Penentuan Jumlah Faktor**

Penentuan jumlah faktor dalam tahap ini dilakukan dengan cara mengekstrasi beberapa variabel menjadi sejumlah faktor. Cara yang ditempuh adalah dengan menentukan banyaknya jumlah faktor yang terbentuk dengan menggunakan pendekatan berdasarkan *eigenvalue* (jumlah varian yang dapat dijelaskan oleh setiap faktor). Berdasarkan hasil ekstrasi akan muncul tabel *Total Variance Explained*. Tabel tersebut menerangkan nilai persen dari varians yang mampu diterangkan oleh banyaknya faktor yang terbentuk berdasarkan nilai *eigenvalue*. Nilai *eigenvalue* menggambarkan kepentingan relative masing-masing faktor dalam menghitung varians dari beberapa variabel yang dianalisis. Secara umum banyaknya faktor yang diambil didasarkan atas nilai *eigenvalue*  $> 1$  (Yamin & Kurniawan, 2009).

#### **3.2.4.5 Mendistribusikan Variabel-Variabel Ke Dalam Faktor**

Dalam tahap ini variabel-variabel yang dianalisis didistribusikan ke dalam faktor-faktor yang terbentuk dengan menggunakan aplikasi SPSS akan memunculkan tabel *component matrix* berdasarkan *Loading factor*-nya. *Component matrix* adalah komponen matriks yang digunakan untuk

mendistribusikan variabel-variabel yang telah diekstrak ke dalam faktor yang telah dibentuk berdasarkan koefisien bobot kontribusi suatu variabel terhadap faktor. *Loading factor* menunjukkan tingkat korelasi/keeratan suatu variabel terhadap faktor yang terbentuk. Semakin besar nilai *loading factor*-nya, maka semakin pasti variabel tersebut dapat dimasukkan ke dalam faktor.

#### **3.2.4.6 Rotasi Faktor**

Apabila dalam *component matrix* masih terlihat adanya variabel yang belum jelas masuk ke faktor mana karena nilai *loading factor*-nya sangat kuat untuk bisa masuk ke lebih dari satu faktor, maka model tersebut harus dirotasi agar variabel tersebut secara pasti masuk ke dalam satu faktor. Rotasi faktor dilakukan agar faktor matriks yang sebelumnya kompleks menjadi lebih sederhana, sehingga mudah dalam interpretasi. Model rotasi yang sering digunakan dalam analisis faktor adalah metode *orthogonal rotation varimax procedure*. Metode ini dengan cara memutar sumbu ke kanan hingga  $90^\circ$  dengan meminimumkan banyaknya variabel dengan muatan tinggi (*high loading*) pada suatu faktor.

#### **3.2.4.7 Penamaan Faktor Yang Terbentuk**

Setelah faktor terbentuk, langkah selanjutnya adalah memberi nama atas faktor yang terbentuk. Tidak ada standar baku tentang penamaan dari faktor yang terbentuk, akan tetapi membutuhkan ketajaman peneliti sebagai seorang analis. Adapun cara yang dapat ditempuh yaitu dengan memberi nama faktor yang dapat mewakili nama-nama variabel yang membentuk faktor-faktor tersebut atau dengan melihat variabel yang memiliki nilai *factor loading* tertinggi apabila tidak dimungkinkan untuk memberi nama faktor yang dapat mewakili semua variabel.

#### **3.2.5 Pembahasan Faktor**

Setelah faktor-faktor terbentuk dengan variabel-variabel pendukungnya, maka langkah selanjutnya adalah menjelaskan faktor-faktor berdasarkan hasil pengolahan data. Berdasarkan analisis akan menjelaskan seberapa besar pengaruh faktor-faktor yang terbentuk berpengaruh terhadap permasalahan keterlambatan penyerapan anggaran belanja.

### 3.2.6 Alternatif Solusi Kebijakan

Dari hasil pembahasan, langkah selanjutnya adalah memberikan solusi perbaikan kebijakan terkait permasalahan keterlambatan penyerapan anggaran belanja berdasarkan hasil pembahasan faktor.

### 3.3 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data sekunder, berasal dari internal Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan berupa data pagu anggaran dan data realisasi belanja.
2. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung di lapangan dari responden melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada ekspert di lingkungan Dit. PA Ditjen Perbendaharaan dan kuesioner kepada satker/*stakeholder* yang menjadi mitra kerja KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4.

## BAB 4

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN FAKTOR

#### 4.1 Penentuan Variabel Penelitian

Dalam tahap penentuan variabel penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada responden berupa ekspert pada Direktorat Pelaksanaan Anggaran (Dit.PA) Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan. Jumlah *ekspert* yang dipilih sebagai responden berjumlah 10 orang. Jumlah pertanyaan pada kuisisioner sebanyak 97 pertanyaan yang selanjutnya dari hasil kuisisioner tersebut akan dipilih 30 pertanyaan dengan skor tertinggi yang akan dijadikan sebagai bahan kuisisioner kepada satker di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 dan 4. Dari sepuluh ekspert tersebut merupakan pelaksana pada Dit.PA dengan latar belakang pendidikan 8 orang sarjana dan 2 orang diploma. Kuisisioner tersebut menghasilkan peringkat pertanyaan berdasarkan skor (Tabel 4.1).

Tabel 4.1 Peringkat Pertanyaan Dengan Skor Tertinggi Dari Kuisisioner kepada Responden *Ekspert*.

Item Pertanyaan	Skor
1. (3) Anggaran kegiatan diblokir/tanda bintang karena belum ada data pendukung.	68
2. (4) Salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran.	58
3. (92) Pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi.	58
4. (21) Keterbatasan pejabat pengadaan barang/jasa yang bersertifikat.	56
5. (15) Jumlah SDM pelaksana pengadaan yang bersertifikat tidak memadai.	55
6. (44) Terdapat permasalahan terkait pembebasan tanah.	54
7. (96) Terdapat kultur/kebiasaan menunda pekerjaan pada satuan kerja, tidak disiplin, dll.	54
8. (22) SK Panitia Lelang terlambat ditetapkan.	51
9. (26) Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak ditentukan berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar.	50
10. (33) Kontrak belum ditandatangani karena terdapat permasalahan seperti masih menunggu persetujuan lender (PPHLN).	50
11. (18) Ketakutan dan kehati-hatian dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa akibat pengaduan dan pemberitaan penangkapan pejabat dan tuduhan korupsi.	49
12. (19) Keengganan untuk menjabat pejabat pengadaan karena tidak seimbangny resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima.	49
13. (12) SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan KPA, PPK, PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran terlambat ditetapkan.	48

(Sambungan Tabel 4.1)

Item Pertanyaan	Skor
14. (16) SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten.	48
15. (23) Terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang.	48
16. (43) Pembentukan panitia pembebasan tanah terlambat.	48
17. (24) Jadwal pelaksanaan lelang yang disusun tidak realistis atau tidak sesuai dengan kebutuhan.	47
18. (32) Panitia/Pejabat Pengadaan dan/atau Unit Layanan Pengadaan (ULP) belum dibentuk.	47
19. (47) Permasalahan terkait pengadaan peralatan/mesin.	47
20. (65) Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran.	47
21. (69) DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai kebutuhan.	47
22. (27) Terlambat pengesahan dokumen pengumuman lelang.	45
23. (80) Kegiatan sudah dilaksanakan dengan Uang Persediaan (UP) tapi belum diganti melalui Ganti UP (GUP).	45
24. (91) Pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana/jadwal yang tercantum dalam halaman 3 DIPA atau Rencana Anggaran Belanja (RAB).	45
25. (61) SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola belum ditetapkan.	44
26. (90) Adanya tambahan pagu karena ABT, kelebihan realisasi PNB, tambahan/luncuran PHLN/PHDN, penerimaan hibah.	44
27. (5) Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek sehingga belum siap data pendukung.	43
28. (95) Tidak adanya mekanisme <i>reward dan punishment</i> dalam pengelolaan anggaran di satker.	43
29. (17) Rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan.	42
30. (29) Proses lelang masih dalam masa sanggah dan masih menunggu proses hukum selesai.	42
31. (37) Adanya addendum kontrak.	42
32. (45) Permasalahan terkait administrasi tanah seperti sertifikat tanah terlambat diterima, diperlukan survei pemetaan tanah.	42
33. (67) Kurangnya pemahaman terhadap peraturan tata cara pencairan PHLN/PHDN.	42
34. (30) Salah dalam memilih tata cara dan sistem pengadaan sehingga perlu waktu lama.	41
35. Seterusnya s.d. pertanyaan ke-97.	

Dalam Tabel 4.1 dipilih 30 variabel berdasarkan skor tertinggi yang selanjutnya akan dijadikan sebagai daftar pertanyaan kuisisioner kepada satker. Dalam Tabel 4.1 di atas, terdapat pertanyaan yang mempunyai kesamaan arti yaitu pertanyaan dengan skor tertinggi nomor 4 dan 5 dimana hanya berbeda soalnya yaitu pejabat dan pelaksana. Selanjutnya saat dijadikan sebagai bahan kuisisioner kepada satker, kedua pertanyaan tersebut digabung menjadi satu pertanyaan

menjadi “Keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan barang/jasa yang bersertifikat”. Sedangkan pertanyaan nomor 31 “Adanya addendum kontrak” masuk menjadi pertanyaan yang ke-30.

#### 4.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada responden yaitu pejabat perbendaharaan pada satker-satker di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4. Jumlah kuisisioner yang disebar sebanyak 500 eksemplar. Kuisisioner terdiri dari empat bagian yaitu bagian pertama (huruf A) berisi pertanyaan tentang identitas responden, bagian kedua (huruf B) berisi pertanyaan tertutup dengan 30 pertanyaan berdasarkan persepsi responden, bagian ketiga (huruf C) berisi pertanyaan terbuka yaitu faktor-faktor penyebab utama keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satker dari responden, dan bagian keempat (huruf D) berisi pertanyaan tentang profil satuan kerja.

Jumlah kuisisioner yang disebar kepada responden sebanyak 500 eksemplar, dimana jumlah yang kembali sebanyak 152 eksemplar (30,40%). Jumlah 152 tersebut telah memenuhi syarat minimal yaitu sebanyak 150. Kuisisioner tersebut kemudian dilakukan pemeriksaan kelengkapan jawaban. Dari hasil pemeriksaan jawaban dapat dijelaskan keterangan seperti dalam Tabel 4.2. Adapun untuk karakteristik dari responden terlihat dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.2 Rekapitulasi Kuisisioner

Keterangan	Jumlah Kuisisioner	Penjelasan
Distribusi	500	
Kembali	152	Persentase sebesar 34,40%
Bagian Pertama (Huruf A)	152	Terisi
Bagian Kedua (Huruf B)	152	8 responden tidak mengisi pertanyaan nomor 19 dan nomor 20
Bagian Ketiga (Huruf C)	152	39 responden mengisi selebihnya mengisi “tidak ada” dan kosong
Bagian Keempat (Huruf D)	152	44 responden mengisi lengkap

Tabel 4.3 Rekapitulasi Karakteristik Responden

Identitas Responden		Jumlah	%
Jabatan	KPA	1	0,66
	PPK	6	3,95
	PP-SPM	3	1,97
	Bendahara Pengeluaran	142	93,42
	Jumlah	152	100,00
Lama sebagai Pejabat Perbendaharaan	1 Tahun	53	34,87
	2 Tahun	27	17,76
	3 Tahun	34	22,37
	4 Tahun atau Lebih	38	25,00
	Jumlah	152	100
Tingkat Pendidikan	S2	6	3,95
	S1	105	69,08
	Diploma	12	7,89
	SLTA	29	19,08
	Jumlah	152	100,00

Sumber : diolah dari data primer, 2012

Pada bagian kedua (huruf B) sebanyak 8 responden tidak mengisi jawaban pertanyaan nomor 19 dan nomor 20 mengenai permasalahan terkait panitia pembebasan tanah dan permasalahan terkait pengadaan tanah. Atas ketidaklengkapan tersebut ditindaklanjuti dengan meneliti kelayakan pertanyaan tersebut apakah layak dijadikan sebagai item pertanyaan atau 8 responden didrop sebagai responden. Dari hasil pencarian data berkenaan satker-satker yang memiliki pagu pengadaan tanah yang ada di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4 tahun anggaran 2011, diketahui bahwa satker-satker yang memiliki pagu pengadaan tanah hanya berjumlah 17 satker (2,31%) dari 737 satker yang ada di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4 (Tabel 4.4). Atas persentase yang kecil tersebut, maka tidak cukup untuk mewakili satker-satker secara keseluruhan. Untuk itu item pertanyaan nomor 19 dan 20 tidak layak disertakan dalam analisis faktor. Untuk selanjutnya hanya pertanyaan sebanyak 28 item yang akan dianalisis lebih lanjut melalui analisis faktor.

Tabel 4.4 Bagian Anggaran Yang Memiliki Pagu Pengadaan Tanah Tahun 2011

KPPN	Bagian Anggaran	Jumlah Satker	Pagu (Miliar Rupiah)
Jakarta 1	Badan Pemeriksa Keuangan	1	77,67
	Kementerian Pertahanan	1	100,05
	Kementerian Kelautan dan Perikanan	3	58,29
	Kementerian Koordinator Bidang Polkam	1	3,45
	Mahkamah Konstitusi RI	1	13,97
	Kementerian Perdagangan	1	2,00
Jakarta 4	Mahkamah Agung	3	114,20
	Kementerian Perhubungan	3	70,65
	Badan Meteorologi, Klimatologi dan Geofisika	1	0,08
	Badan Nasional Penanggulangan Bencana	1	134,37
	Badan SAR Nasional	1	23,91
	Jumlah	17	598,64

Sumber : Dit. PA Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan, 7-5-2012

### 4.3 Analisis Faktor

#### 4.3.1 Uji Validitas

Item pertanyaan yang akan diuji validitasnya adalah sebanyak 28 item. Dengan proses validasi dengan menggunakan SPSS 17.0 dengan tingkat signifikansi 95% ( $\alpha = 5\%$ ) diperoleh hasil 7 item pertanyaan tidak valid yaitu Q4 Q12, Q15, Q16, Q21, Q29, dan Q30. Sementara itu 21 item pertanyaan yang valid dapat dianalisis lebih lanjut karena memiliki nilai  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  tabel ( $r$  hitung  $> 0,413$ ;  $N=21$ ). Adapun hasil pengujian validitas dapat dilihat dalam Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation (r hitung)	Nilai r tabel	Keterangan
Q1 Anggaran kegiatan diblokir	0,616	0,413	Valid
Q2 Salah dalam penentuan akun	0,564	0,413	Valid
Q3 Masa penyusunan dan penelaahan yang terlalu pendek	0,548	0,413	Valid
Q4 SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan terlambat ditetapkan	0,337	0,413	Tidak Valid

(Sambungan Tabel 4.5)

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation (r hitung)	Nilai r tabel	Keterangan
Q5 SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten	0,611	0,413	Valid
Q6 Rangkap tugas dalam jabatan panitia pengadaan	0,576	0,413	Valid
Q7 Ketakutan Pejabat melaksanakan pengadaan akibat pemberitaan penangkapan dengan tuduhan korupsi.	0,666	0,413	Valid
Q8 Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena tidak seimbangnya resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima.	0,659	0,413	Valid
Q9 Keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan yang bersertifikat.	0,685	0,413	Valid
Q10 SK Panitia Lelang terlambat ditetapkan.	0,753	0,413	Valid
Q11 Terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang.	0,651	0,413	Valid
Q12 Jadwal pelaksanaan lelang yang disusun tidak realistis atau tidak sesuai dengan kebutuhan.	0,155	0,413	Tidak Valid
Q13 Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak melalui keahlian dan survei pasar.	0,557	0,413	Valid
Q14 Terlambat dalam pengesahan dokumen pengumuman lelang	0,776	0,413	Valid
Q15 Proses lelang masih dalam masa sanggah dan masih menunggu proses hukum	0,293	0,413	Tidak Valid
Q16 Panitia/Pejabat Pengadaan dan/atau Unit Layanan Pengadaan (ULP) belum dibentuk	0,225	0,413	Tidak Valid
Q17 Kontrak belum ditandatangani karena terdapat berbagai permasalahan seperti masih menunggu persetujuan lender (PPHLN).	0,566	0,413	Valid
Q18 Adanya addendum kontrak	0,583	0,413	Valid
Q21 Permasalahan terkait pengadaan peralatan/mesin.	0,330	0,413	Tidak Valid
Q22 SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola belum ditetapkan	0,516	0,413	Valid
Q23 Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran	0,527	0,413	Valid
Q24 DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai dengan kebutuhan	0,666	0,413	Valid

(Sambungan Tabel 4.5)

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation (r hitung)	Nilai r tabel	Keterangan
Q25 Kegiatan sudah dilaksanakan dengan Uang Persediaan (UP) tetapi belum diganti melalui Ganti UP (GUP).	0,507	0,413	Valid
Q26 Adanya tambahan pagu karena ABT, kelebihan realisasi PNBP, tambahan/luncuran PHLN/PHDN, penerimaan hibah	0,525	0,413	Valid
Q27 Pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana/jadwal yang tercantum dalam halaman 3 DIPA.	0,695	0,413	Valid
Q28 Pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi..	0,462	0,413	Valid
Q29 Tidak adanya mekanisme <i>reward dan punishment</i> dalam pengelolaan anggaran pada satker	0,361	0,413	Tidak Valid
Q30 Terdapat kultur/kebiasaan seperti menunda pekerjaan, tidak disiplin, mengerjakan pekerjaan di menit terakhir	0,239	0,413	Tidak Valid

Sumber : data primer, diolah dengan SPSS 17, 2012

### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Setelah 21 item pertanyaan lolos uji validitas, langkah berikutnya adalah uji reliabilitas. Sebuah instrumen dianggap realibel jika nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah lebih besar dari 0,60. Berdasarkan hasil pengujian, dihasilkan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* dari seluruh item pertanyaan adalah sebesar 0,931. Dengan demikian seluruh item pertanyaan yang berjumlah 21 lolos uji reliabilitas karena nilai koefisien reliabilitas adalah 0,931 lebih besar dari 0,60 (Tabel 4.6).

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.931	21

Sumber : data primer, diolah dengan SPSS 17, 2012

### 4.3.3 Uji Korelasi Antarvariabel

Langkah selanjutnya adalah menguji kelayakan apakah perlu tidaknya analisis faktor dilakukan melalui pengujian *Kaiser Meyer Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy* dan *Bartlett Test of Sphericity*. Dari hasil pengujian terhadap 21 item pertanyaan, dihasilkan nilai (*KMO*) *Measure of Sampling Adequacy* sebesar 0,777 ( $> 0,5$ ) dan *Bartlett Test of Sphericity* sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), sehingga layak untuk dilakukan analisis faktor lebih lanjut (Tabel 4.7).

Tabel 4.7 Hasil Uji Korelasi Antar Variabel dengan *Kaiser Meyer Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy* dan *Bartlett Test of Sphericity*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.777
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2436.757
	Df
	210
	Sig.
	.000

Sumber : data primer, diolah dengan SPSS 17, 2012

Pengujian lain dilakukan dengan *anti-image matrices correlation* dengan melihat nilai *measure sampling adequacy* (MSA). Dari hasil pengujian terhadap 21 item, semuanya lolos uji karena memiliki nilai MSA  $> 0,5$  (Tabel 4.8).

Tabel 4.8 Hasil Uji *Anti-Image Matrices Correlation*

<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q5</b>	<b>Q6</b>	<b>Q7</b>	<b>Q8</b>
.930 <sup>a</sup>	.686 <sup>a</sup>	.864 <sup>a</sup>	.876 <sup>a</sup>	.809 <sup>a</sup>	.830 <sup>a</sup>	.818 <sup>a</sup>
<b>Q9</b>	<b>Q10</b>	<b>Q11</b>	<b>Q12</b>	<b>Q13</b>	<b>Q14</b>	<b>Q17</b>
.736 <sup>a</sup>	.738 <sup>a</sup>	.797 <sup>a</sup>	.720 <sup>a</sup>	.808 <sup>a</sup>	.795 <sup>a</sup>	.821 <sup>a</sup>
<b>Q18</b>	<b>Q23</b>	<b>Q24</b>	<b>Q25</b>	<b>Q26</b>	<b>Q27</b>	<b>Q28</b>
.733 <sup>a</sup>	.736 <sup>a</sup>	.825 <sup>a</sup>	.593 <sup>a</sup>	.756 <sup>a</sup>	.830 <sup>a</sup>	.596 <sup>a</sup>

Sumber : data primer, diolah dengan SPSS 17, 2012

### 4.3.4 Penentuan Jumlah Faktor

Tahapan berikutnya adalah menentukan banyaknya jumlah faktor yang terbentuk dengan pendekatan berdasarkan nilai *eigenvalue* (jumlah varian yang dapat dijelaskan oleh setiap faktor). Berdasarkan hasil ekstraksi terbentuk 5 faktor

yang optimal dengan nilai *eigenvalue* lebih dari 1 dengan persentase varian sebesar 71,43% dimana faktor pertama memiliki *eigenvalue* sebesar 9,011 yang dapat menjelaskan variasi seluruh item sebesar 42,91%, faktor kedua memiliki *eigenvalue* sebesar 1,857 yang dapat menjelaskan variasi seluruh item sebesar 8,84%, faktor ketiga memiliki *eigenvalue* sebesar 1,637 yang dapat menjelaskan variasi seluruh item sebesar 7,80%, faktor keempat memiliki *eigenvalue* sebesar 1,359 yang dapat menjelaskan variasi seluruh item sebesar 6,47%, dan faktor kelima memiliki *eigenvalue* sebesar 1,137 yang dapat menjelaskan variasi seluruh item sebesar 5,41% (Tabel 4.9).

Tabel 4.9 *Total Variance Explained*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.011	42.910	42.910	9.011	42.910	42.910
2	1.857	8.842	51.752	1.857	8.842	51.752
3	1.637	7.797	59.548	1.637	7.797	59.548
4	1.359	6.470	66.018	1.359	6.470	66.018
5	1.137	5.413	71.431	1.137	5.413	71.431
6	.883	4.207	75.638			
7	.752	3.582	79.220			
8	.714	3.401	82.621			
9	.626	2.981	85.602			
10	.575	2.737	88.339			
11	.477	2.271	90.610			
12	.437	2.081	92.691			
13	.298	1.418	94.109			
14	.282	1.341	95.450			
15	.252	1.201	96.651			
16	.202	.962	97.613			
17	.165	.786	98.399			
18	.122	.579	98.978			
19	.096	.459	99.438			
20	.074	.354	99.791			
21	.044	.209	100.000			

Sumber : data primer, diolah dengan SPSS 17, 2012

#### 4.3.5 Mendistribusikan Variabel-Variabel ke Dalam Faktor

Setelah terbentuk 5 faktor, langkah selanjutnya adalah mendistribusikan 21 item pertanyaan ke dalam 5 faktor tersebut berdasarkan *loading factor*-nya dengan menggunakan *component matrix* (Tabel 4.10). Berdasarkan tabel *component*

*matrix* dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan sangat kuat masuk ke dalam faktor 1 (*component 1*), sedangkan banyaknya jumlah faktor yang terbentuk sebanyak 5 faktor. Agar semua variabel dapat mengisi ke dalam 5 faktor yang terbentuk secara optimum diperlukan rotasi faktor.

Tabel 4.10 *Component Matrix*

	Component				
	1	2	3	4	5
Q1	<b>.671</b>	.126	-.478	-.029	.260
Q2	<b>.606</b>	-.047	.391	.502	.027
Q3	<b>.604</b>	-.371	.103	.451	-.172
Q5	<b>.644</b>	-.088	.373	-.411	-.008
Q6	<b>.605</b>	.252	.331	-.328	-.047
Q7	<b>.716</b>	-.270	.095	-.199	-.079
Q8	<b>.699</b>	.036	.042	-.383	-.044
Q9	<b>.736</b>	-.347	.021	.025	.172
Q10	<b>.801</b>	-.196	-.246	-.060	-.378
Q11	<b>.719</b>	-.464	-.273	.024	.107
Q13	<b>.598</b>	.375	-.173	.234	.089
Q14	<b>.815</b>	.146	-.378	.029	.170
Q17	<b>.601</b>	.479	-.034	.042	-.287
Q18	<b>.613</b>	.428	.212	.052	-.106
Q22	<b>.548</b>	.360	.184	-.214	-.284
Q23	<b>.578</b>	-.074	.083	.309	-.327
Q24	<b>.722</b>	-.201	-.287	-.132	-.248
Q25	<b>.546</b>	.169	.365	-.097	.572
Q26	<b>.574</b>	-.469	.469	.042	.185
Q27	<b>.744</b>	.065	-.386	-.071	.294
Q28	<b>.502</b>	.422	.082	.447	.131

Sumber : data primer, diolah dengan SPSS 17, 2012

#### 4.3.6 Rotasi Faktor

Rotasi faktor diperlukan untuk menghasilkan faktor-faktor yang tidak berkorelasi satu sama lain. Hasil dari rotasi faktor terlihat dalam tabel *rotated component matrix* (Tabel 4.11). Dalam tabel *rotated component matrix*, kelima

faktor/*component* telah terisi oleh semua variabel dimana faktor 1 terisi 6 variabel, faktor 2 terisi 5 variabel, faktor 3 terisi 5 variabel, faktor 4 terisi 4 variabel, dan faktor 5 terisi 1 variabel.

Tabel 4.11 *Rotated Component Matrix*<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
Q1	<b>.809</b>	.030	.111	.294	.093
Q2	.012	<b>.687</b>	.102	.487	.238
Q3	.207	<b>.806</b>	.031	.215	-.078
Q5	.175	.295	<b>.746</b>	-.007	.241
Q6	.119	.093	<b>.716</b>	.277	.192
Q7	.390	.467	<b>.519</b>	-.014	.045
Q8	.419	.153	<b>.652</b>	.106	.070
Q9	.506	<b>.565</b>	.259	.030	.225
Q10	<b>.570</b>	.467	.432	.151	-.366
Q11	<b>.705</b>	.545	.134	-.077	.029
Q13	.426	.092	.104	<b>.621</b>	.067
Q14	<b>.784</b>	.162	.214	.409	.070
Q17	.230	.046	.421	<b>.637</b>	-.193
Q18	.116	.138	.457	<b>.609</b>	.077
Q22	.093	.044	<b>.638</b>	.405	-.091
Q23	.147	<b>.558</b>	.200	.365	-.209
Q24	<b>.604</b>	.362	.385	.066	-.274
Q25	.219	.132	.342	.265	<b>.737</b>
Q26	.099	<b>.716</b>	.320	-.091	.414
Q27	<b>.808</b>	.108	.193	.257	.171
Q28	.159	.194	.005	<b>.742</b>	.200

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

Sumber : data primer, diolah dengan SPSS 17, 2012

#### 4.3.7 Penamaan Faktor Yang Terbentuk

Setelah dilakukan rotasi matriks, selanjutnya dilakukan penamaan atas faktor yang terbentuk. Adapun penamaan faktor yang terbentuk terlihat dalam Tabel 4.12. Kelima faktor tersebut dinamakan berdasarkan karakteristik yang mewakili variabel-variabel pembentuk faktor. Adapun nama faktor tersebut yaitu faktor 1 dinamakan Faktor Perencanaan, faktor 2 dinamakan Faktor Administrasi, faktor 3 dinamakan Faktor Sumber Daya Manusia, faktor 4 dinamakan Faktor Dokumen Pengadaan, dan faktor 5 dinamakan Faktor Ganti Uang Persediaan.

Tabel 4.12 Penamaan Faktor Yang Terbentuk

Nama Faktor	Eigen Value	Item Pertanyaan	Factor Loading
Faktor 1 Perencanaan	9.011	Q1 Anggaran kegiatan diblokir	.809
		Q10 SK Panitia Lelang terlambat ditetapkan	.570
		Q11 Terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang	.705
		Q14 Terlambat dalam pengesahan dokumen pengumuman lelang	.784
		Q24 DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai dengan kebutuhan	.604
		Q27 Pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana/jadwal yang tercantum dalam halaman 3 DIPA	.808
Faktor 2 Administrasi	1.857	Q2 Salah dalam penentuan akun	.687
		Q3 Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yg terlalu pendek	.806
		Q9 Keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan yang bersertifikat	.565
		Q23 Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran	.558
		Q26 Adanya tambahan pagu karena ABT, kelebihan realisasi PNBPN, tambahan/luncuran PHLN/PHDN, penerimaan hibah	.716
		Faktor 3 Sumber Daya Manusia	1.637
Q6 Rangkap tugas dalam jabatan panitia pengadaan	.716		
Q7 Ketakutan Pejabat melaksanakan pengadaan akibat pemberitaan penangkapan dengan tuduhan korupsi	.519		
Q8 Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena tidak seimbangnya resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima	.652		
Q22 SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola belum ditetapkan	.638		
Faktor 4 Dokumen Pengadaan	1.359	Q13 Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak melalui keahlian dan survei pasar	
Q17 Kontrak belum ditandatangani karena terdapat berbagai permasalahan seperti masih menunggu persetujuan lender.		.637	
Q18 Adanya addendum kontrak		.609	
Q28 Pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi		.742	
Faktor 5 Ganti Uang Persediaan	1.137	Q25 Kegiatan sudah dilaksanakan dengan Uang Persediaan (UP) tetapi belum diganti melalui Ganti UP (GUP).	.737

#### 4.4 Pembahasan Faktor

Berdasarkan analisis faktor, permasalahan keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja kementerian/lembaga di wilayah Jakarta dapat diterangkan oleh 5 faktor dengan memiliki variansi sebesar 71,43% dengan rincian yaitu : (1) faktor Perencanaan yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 42,91%; (2) faktor Administrasi yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 8,84%; (3) faktor Sumber Daya Manusia yang menjelaskan variasi

seluruh item sebesar 7,80%; (4) faktor Dokumen Pengadaan yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 6,47%; dan (5) faktor Ganti Uang Persediaan yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 5,41%. Sedangkan sisanya sebesar 28,57% dijelaskan oleh faktor lain selain kelima faktor tersebut di atas.

#### 4.4.1 Faktor Perencanaan

Berdasarkan analisis faktor terdapat 6 item pertanyaan yang membentuk faktor Perencanaan, yaitu : (Q1) Anggaran kegiatan diblokir; (Q10) SK Panitia lelang terlambat ditetapkan; (Q11) Terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang; (Q14) Terlambat dalam pengesahan dokumen pengumuman lelang; (Q24) DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai dengan kebutuhan; dan (Q27) Pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana/jadwal yang tercantum dalam halaman 3 DIPA. Berdasarkan distribusi persentase jawaban responden terhadap pembentuk faktor perencanaan mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan rata-rata sebesar 62,28% (Tabel 4.13).

Tabel 4.13 Persentase Jawaban Responden Terhadap Pembentuk Faktor Perencanaan

Item	Jawaban Responden					
	S/SS	%	KS/TS/STS	%	Jumlah	%
Q1	98	64,47	54	35,53	152	100
Q10	94	61,84	58	38,16	152	100
Q11	94	61,84	58	38,16	152	100
Q14	86	56,58	66	43,42	152	100
Q24	102	67,11	50	32,89	152	100
Q27	94	61,84	58	38,16	152	100
Rata-rata	94,67	<b>62,28</b>	57,33	37,72	152,00	100,00

Sumber : Data primer hasil tabulasi data dengan SPSS 17, 2012

#### 4.4.2 Faktor Administrasi

Berdasarkan analisis faktor terdapat 5 item pertanyaan yang membentuk faktor Administrasi, yaitu : (Q2) Salah dalam penentuan akun; (Q3) Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek; (Q9) Keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan barang/jasa yang bersertifikat; (Q23) Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran; (Q26) Adanya tambahan pagu karena ABT, tambahan/luncuran PHLN/PHDN, penerimaan hibah. Berdasarkan distribusi persentase jawaban responden terhadap pembentuk

faktor Administrasi mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan rata-rata sebesar 72,24% (Tabel 4.14).

Tabel 4.14 Persentase Jawaban Responden Terhadap Pembentuk Faktor Administrasi

Item	Jawaban Responden					
	S/SS	%	KS/TS/STS	%	Jumlah	%
Q2	129	84,87	23	15,13	152	100
Q3	114	75,00	38	25,00	152	100
Q9	113	74,34	39	25,66	152	100
Q23	82	53,95	70	46,05	152	100
Q26	111	73,03	41	26,97	152	100
Rata-rata	109,80	<b>72,24</b>	42,20	27,76	152,00	100,00

Sumber : Data primer hasil tabulasi data dengan SPSS 17, 2012

#### 4.4.3 Faktor Sumber Daya Manusia

Berdasarkan analisis faktor terdapat 5 item pertanyaan yang membentuk faktor Sumber Daya Manusia, yaitu : (Q5) SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten; (Q6) Rangkap tugas dalam jabatan panitia pengadaan; (Q7) Ketakutan pejabat untuk melaksanakan pengadaan akibat pemberitaan penangkapan pejabat atas tuduhan korupsi; (Q8) Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena tidak seimbangnya resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima; (Q22) SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola belum ditetapkan. Berdasarkan distribusi persentase jawaban responden terhadap pembentuk faktor Sumber Daya Manusia mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan rata-rata sebesar 56,58% (Tabel 4.15).

Tabel 4.15 Persentase Jawaban Responden Terhadap Pembentuk Faktor Sumber Daya Manusia

Item	Jawaban Responden					
	S/SS	%	KS/TS/STS	%	Jumlah	%
Q5	87	57,24	65	42,76	152	100
Q6	87	57,24	65	42,76	152	100
Q7	93	61,18	59	38,82	152	100
Q8	97	63,82	55	36,18	152	100
Q22	66	43,42	86	56,58	152	100
Rata-rata	86,00	<b>56,58</b>	66,00	43,42	152,00	100,00

Sumber : Data primer hasil tabulasi data dengan SPSS 17, 2012

#### 4.4.4 Faktor Dokumen Pengadaan

Berdasarkan analisis faktor terdapat 4 item pertanyaan yang membentuk faktor Dokumen Pengadaan, yaitu : (Q13) Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak ditentukan berdasarkan keahlian dan tidak melalui survey pasar; (Q17) Kontrak belum ditandatangani karena terdapat berbagai permasalahan seperti masih menunggu persetujuan lender (PPHLN); (Q18) Adanya addendum kontrak; dan (Q28) Pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi. Berdasarkan distribusi persentase jawaban responden terhadap pembentuk faktor Dokumen Pengadaan, mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan rata-rata sebesar 57,40% (Tabel 4.16).

Tabel 4.16 Persentase Jawaban Responden Terhadap Pembentuk Faktor Dokumen Pengadaan

Item	Jawaban Responden					
	S/SS	%	KS/TS/STS	%	Jumlah	%
Q13	88	57,89	64	42,11	152	100
Q17	89	58,55	63	41,45	152	100
Q18	88	57,89	64	42,11	152	100
Q28	84	55,26	68	44,74	152	100
Rata-rata	87,25	<b>57,40</b>	64,75	42,60	152,00	100,00

Sumber : Data primer hasil tabulasi data dengan SPSS 17, 2012

#### 4.4.5 Faktor Ganti Uang Persediaan

Berdasarkan analisis faktor hanya 1 item pertanyaan yang membentuk faktor Ganti Uang Persediaan yaitu (Q25) kegiatan sudah dilaksanakan dengan Uang Persediaan (UP) tetapi belum diganti melalui Ganti UP (GUP). Berdasarkan distribusi persentase jawaban responden terhadap pembentuk faktor Ganti Uang Persediaan mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dengan rata-rata sebesar 57,89% (Tabel 4.16).

Tabel 4.16 Persentase Jawaban Responden Terhadap Pembentuk Faktor Ganti Uang Persediaan

Item	Jawaban Responden					
	S/SS	%	KS/TS/STS	%	Jumlah	%
Q25	88	57,89	64	42,11	152	100
Rata-rata	88,00	<b>57,89</b>	64,00	42,11	152,00	100,00

Sumber : Data primer hasil tabulasi data dengan SPSS 17, 2012

## BAB 5

### ALTERNATIF SOLUSI KEBIJAKAN

Jumlah 21 item pertanyaan yang membentuk 5 faktor setelah dianalisis telah valid, reliabel, praktis, dan mayoritas responden memilih setuju dan sangat setuju bahwa item tersebut menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran belanja, maka langkah selanjutnya adalah memberi alternatif solusi kebijakan atas permasalahan dari tiap-tiap faktor-faktor yang terbentuk.

#### 5.1 Faktor Perencanaan

Berdasarkan analisis faktor, perencanaan merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap keterlambatan penyerapan anggaran dengan menjelaskan variasi seluruh item sebesar 42,91%. Item pembentuk faktor Perencanaan adalah (1) Anggaran kegiatan diblokir; (2) SK Panitia lelang terlambat ditetapkan; (3) Terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang; (4) Terlambat dalam pengesahan dokumen pengumuman lelang; (5) DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai dengan kebutuhan; dan (6) Pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana/jadwal yang tercantum dalam halaman 3 DIPA.

Anggaran kegiatan diblokir mengakibatkan anggaran tidak dapat dicairkan sampai dengan blokir dibuka. Hal ini berdampak pada keterlambatan penyerapan anggaran. Permasalahan blokir anggaran hampir terjadi di seluruh kementerian/lembaga (K/L) dan frekuensinya sangat tinggi. Pada awal tahun 2012, dari 44 K/L yang ada di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4, sebanyak 37 K/L (80,13%) memiliki anggaran yang diblokir (Tabel 5.1). Adapun usaha untuk memastikan penyerapan anggaran dilakukan dengan menetapkan *date line* waktu bagi penyelesaian blokir anggaran di Kementerian Keuangan. Sesuai PMK 49/PMK.02/2012, apabila terdapat dana yang diblokir yang belum melengkapi TOR/RAB atau dokumen lainnya sampai bulan April, maka alokasi anggaran yang diblokir tidak dapat digunakan sampai akhir tahun anggaran. Lain halnya apabila anggaran yang diblokir harus melalui persetujuan

DPR, dimana dana yang diblokir tidak ada ketetapan waktu pembukaan, bisa saja dibuka di akhir tahun anggaran. Hal inilah yang menjadi hambatan dalam penyerapan anggaran.

Tabel 5.1 Rekapitulasi Dana Yang Diblokir di Awal Tahun Anggaran 2012

No	Wilayah Pembayaran	Jumlah		Memiliki Blokir di Awal Tahun				Jumlah (Milyar)
		K/L	Satker	K/L	%	Satker	%	
1	KPPN Jakarta 1	26	372	20	76,92	267	71,77	6.638,58
2	KPPN Jakarta 4	18	365	15	83,33	177	48,49	9.502,29
	<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>737</b>	<b>35</b>	<b>80,13</b>	<b>444</b>	<b>60,13</b>	<b>16.140,87</b>

Sumber : Dit.PA Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan,

Adapun alasan dilakukan pemblokiran anggaran dan upaya pencegahan dan perbaikannya terdapat dalam Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Alasan dan Upaya Pencegahan/Perbaikan Pemblokiran Anggaran

Alasan Pemblokiran Anggaran	Upaya Pencegahan/Perbaikan
Program dan kegiatan belum mendapatkan persetujuan DPR.	Melakukan pembahasan yang konstruktif dengan DPR.
Pinjaman Hibah Luar Negeri belum efektif ( <i>agreement</i> belum ditandatangani atau belum ada nomor register).	Berkoordinasi dengan Ditjen Pengelolaan Utang Kementerian Keuangan.
Adanya kegiatan-kegiatan yang dibatasi seperti pengadaan kendaraan dinas baru, kegiatan yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, pembangunan gedung baru.	Mengurangi belanja operasional dan non operasional yang tidak <i>urgent</i> .
Adanya kegiatan yang belum ada dasar hukumnya.	Mengalokasikan anggaran yang telah memiliki dasar hukum.
Adanya duplikasi kegiatan dengan instansi lain.	Melakukan kegiatan sesuai tugas, pokok dan fungsi.
Kegiatan yang dilarang seperti untuk perayaan hari besar/hari raya dan ucapan selamat.	Tidak melakukan kegiatan yang tidak produktif.
Rencana kegiatan yang belum dilengkapi dengan <i>Term of Reference</i> (TOR), Rencana Anggaran Belanja (RAB), pembangunan yang memerlukan detail desain untuk kegiatan fisik dan data relevan lainnya.	Rencana kegiatan harus dilengkapi dengan persyaratan yang diperlukan dan perencana kegiatan harus mahami ketentuan-ketentuan mengenai alasan-alasan pemblokiran.
Alokasi dana untuk satker baru yang belum mendapatkan persetujuan dari Menpan dan Reformasi Birokrasi.	Berkoordinasi dengan Menpan dan Reformasi

Permasalahan lain yang membentuk faktor perencanaan adalah SK Panitia lelang terlambat ditetapkan, terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang, dan terlambat dalam pengesahan dokumen pengumuman lelang. Ketiga hal tersebut terkait dengan adanya keterlambatan waktu pelaksanaan lelang dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sesuai Surat Menteri Keuangan Nomor S-838/MK.05/2011 tanggal 20 Desember 2011 tentang Pelelangan Sebelum Tahun Anggaran Dimulai antara lain menyatakan bahwa proses pelelangan pengadaan barang/jasa boleh dilakukan sebelum tahun anggaran berjalan yaitu setelah ditetapkan pagu indikatif pada bulan Oktober. Namun penandatanganan kontrak dan pelaksanaannya menunggu setelah DIPA disahkan terlebih dahulu. Biaya-biaya terkait pelaksanaan lelang berasal dari akun belanja barang dari tahun anggaran berjalan sesuai peruntukannya. Adapun alternatif solusi kebijakan terkait lelang terdapat dalam Tabel 5.3.

Tabel 5.3 Alternatif Solusi Kebijakan Terkait Lelang

Variabel Permasalahan	Alternatif Solusi Kebijakan
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SK Panitia lelang terlambat ditetapkan;</li> <li>- Terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang; dan</li> <li>- Terlambat dalam pengesahan dokumen pengumuman lelang.</li> </ul>	<p>Kegiatan pelelangan dapat dilakukan lebih awal sebelum tahun anggaran berjalan berdasarkan Surat Menteri Keuangan No.S-838/MK.05/2011. Namun, surat tersebut bersifat tidak mengikat bagi satker. Agar ketentuan tersebut mengikat, maka perlu diatur melalui peraturan menteri.</p>

Permasalahan lain yang membentuk faktor perencanaan adalah DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai dengan kebutuhan. Revisi DIPA memiliki frekuensi yang cukup tinggi di seluruh K/L di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4 pada tahun 2011. Dari 38 K/L yang ada, seluruhnya melakukan revisi DIPA dengan frekuensi sebanyak 1.228 (Tabel 5.4). Tingginya frekuensi revisi DIPA menunjukkan buruknya perencanaan anggaran dari K/L. Revisi anggaran menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran karena pelaksanaan anggaran harus menunggu revisi anggaran selesai. Revisi anggaran sepanjang tidak mengubah DIPA cukup dilakukan oleh pengguna anggaran, akan tetapi apabila revisi anggaran mengubah dokumen DIPA, hal ini memerlukan waktu yang cukup panjang untuk merevisinya karena terdapat dua pintu dalam proses revisi pada Kementerian Keuangan yaitu proses revisi pada Direktorat Jenderal

Anggaran dan pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Sebagai contoh proses revisi anggaran selesai dilakukan pada Ditjen Anggaran, maka proses selanjutnya harus dilakukan revisi DIPA pada Ditjen Perbendaharaan.

Tabel 5.4 Rekapitulasi Revisi DIPA Tahun Anggaran 2011

No	Wilayah Pembayaran	Jumlah		Revisi DIPA				Frekuensi Revisi
		K/L	Satker	K/L	%	Satker	%	
1	KPPN Jakarta 1	21	386	21	100,00	327	84,72	815
2	KPPN Jakarta 4	17	311	17	100,00	135	43,41	413
	<b>Jumlah</b>	<b>38</b>	<b>697</b>	<b>38</b>	<b>100,00</b>	<b>462</b>	<b>64,06</b>	<b>1.228</b>
Sumber : Dit.PA Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, Data diolah, tidak dipublikasikan, 2012								

Adapun alternatif kebijakan yang bisa ditempuh untuk meminimalkan revisi anggaran adalah seperti terlihat dalam Tabel 5.5.

Tabel 5.5 Alternatif Solusi Kebijakan Revisi DIPA

Variabel Permasalahan	Alternatif Solusi Kebijakan
DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai dengan kebutuhan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setiap K/L harus membuat perencanaan anggaran yang tercermin dalam RKA-KL agar lebih realistis dan sesuai dengan kebutuhan yang ada;</li> <li>- Untuk mempercepat proses revisi pada Kementerian Keuangan, seharusnya proses revisi dilakukan dengan cara pelayanan satu pintu (<i>one stop service</i>), sehingga menciptakan efisiensi dan mempercepat proses penyerapan anggaran bagi K/L.</li> </ul>

Permasalahan lain yang membentuk faktor perencanaan adalah pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana penarikan dana yang tercantum pada halaman 3 DIPA. Halaman 3 DIPA berfungsi memberikan informasi yang memadai atas kebutuhan dana dan untuk mengontrol realisasi anggaran. Saat ini pengguna anggaran dalam melakukan penarikan dana mengabaikan apa yang telah mereka rencanakan/komitmenkan pada halaman 3 DIPA, sehingga Menteri Keuangan selaku BUN sulit mengontrol pengeluaran negara yang dilakukan oleh Pengguna Anggaran. Untuk memastikan bahwa komitmen yang telah dibuat konsisten dengan halaman 3 DIPA, maka diperlukan suatu manajemen komitmen yang dapat memastikan komitmen yang dibuat konsisten dengan rencana penarikan dana yang tercantum pada halaman 3 DIPA. Manajemen komitmen

tersebut harus didukung dengan bisnis proses dengan sentuhan teknologi informasi. Pada saat ini komitmen pembayaran, sebagai contoh resume kontrak<sup>32</sup>, diterima bersamaan dengan pengajuan pembayaran/SPM. Resume kontrak yang diterima tersebut tidak realibel dan relevan untuk mendukung perencanaan kas karena diterima pada saat anggaran sedang berjalan. Seharusnya komitmen tersebut diterima pada saat sebelum tahun anggaran dimulai yaitu pada saat pengguna anggaran membuat rencana penarikan dana yang tertuang pada halaman 3 DIPA. Komitmen tersebut harus diregistrasi sebagai dasar pembayaran pada saat pengguna anggaran merealisasikan pembayarannya. Registrasi tersebut memuat jatuh tempo pembayaran, dimana pengguna anggaran dalam melakukan kegiatan dan mengajukan pembayaran dilakukan sebelum tanggal jatuh tempo. Apabila kegiatan/proyek tidak sesuai dengan komitmen yang dibuat sebelumnya atau kegiatan melampaui batas waktu pembayaran, maka pengguna anggaran harus melakukan registrasi ulang untuk membuat komitmen baru dengan merevisi halaman 3 DIPA. Sehingga dengan sistem ini, pengguna anggaran akan terpacu untuk melakukan kegiatan penarikan dana sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Di lain pihak bagi BUN, sistem ini akan memudahkan dalam rangka perencanaan kas dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

## 5.2 Faktor Administrasi

Sesuai analisis faktor, administrasi merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap keterlambatan penyerapan anggaran dengan menjelaskan variasi seluruh item sebesar 8,84%. Item pembentuk faktor administrasi adalah (1) Salah dalam penentuan akun; (2) Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek; (3) Keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan barang/jasa yang bersertifikat; (4) Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran; dan (5) Adanya tambahan pagu karena ABT, tambahan/luncuran PHLN/PHDN, penerimaan hibah.

Salah dalam penentuan akun berdampak pada dokumen anggaran direvisi dan penolakan pembayaran oleh KPPN. Kesalahan akun sepanjang masih dalam

---

<sup>32</sup> Resume kontrak berisi informasi nilai kontrak, cara pembayaran, jangka waktu pelaksanaan, tanggal penyelesaian pekerjaan, jangka waktu pemeliharaan.

kewenangan pengguna anggaran cukup mengubah ADK dan POK. Akan tetapi apabila kesalahan akun tersebut sesuai ketentuan harus direvisi melalui Kementerian Keuangan, maka akan memakan proses yang cukup lama. Untuk itu tenaga perencana dalam membuat perencanaan anggaran harus teliti dalam penentuan akun agar tidak menyebabkan revisi anggaran.

Penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek berdampak pada kesulitan dalam mempersiapkan data pendukung. Apabila data pendukung tidak dapat disiapkan (seperti TOR, RAB, detail desain, survei pemetaan tanah, dan lain-lain), maka hal ini berdampak kegiatan/proyek yang diajukan tersebut akan diblokir. Pemblokiran kegiatan tersebut akan berakibat keterlambatan penyerapan anggaran karena kegiatan tidak bisa segera dilaksanakan. Untuk itu tenaga perencana seharusnya mempersiapkan data pendukung jauh-jauh hari atau mengajukan kegiatan yang benar-benar telah siap dengan data pendukungnya.

Pembentuk faktor administrasi lainnya adalah keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan barang/jasa yang bersertifikat. Sesuai Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, setiap pengadaan barang/jasa, panitia pengadaan barang harus bersertifikat. Berdasarkan hasil *sampling* untuk SDM yang bersertifikat pada 44 satker yang ada di wilayah pembayaran KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4, terdapat persentase yang besar yaitu sebesar 9,32% dari jumlah SDM yang ada (Tabel 5.6). Meskipun memiliki persentase yang besar, dirasa hal ini tidak cukup memenuhi kebutuhan yang ada karena banyaknya kegiatan/proyek yang harus dikerjakan, sehingga sering terjadi rangkap tugas. Adapun untuk mempercepat proses pengadaan barang/jasa, maka seharusnya tidak dipersyaratkan terlebih dahulu panitia harus bersertifikat. Mereka yang menjadi panitia pengadaan barang/jasa adalah mereka yang memiliki kemauan, pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa.

Tabel 5.6 Daftar Jumlah SDM Yang Bersertifikat Pengadaan Barang/Jasa pada Satker-Satker pada KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4.

Jumlah Satker	Jumlah SDM	SDM Bersertifikat	%
44	7.063	658	9,32

Sumber : Data primer diolah, 2012

Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran turut menjadi pembentuk faktor administrasi. Banyak dari satuan kerja merasa kurang paham atas peraturan mengenai mekanisme pembayaran begitu juga terdapat banyaknya aplikasi pembayaran setiap tahunnya selalu berganti-ganti seperti aplikasi SPM, GPP Satker, RKAKL, SIMAK-BMN, AFS, SAKPA, dan lain-lain. Untuk mengatasi hal tersebut, para pengelola keuangan pada satuan kerja harus memahami Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-66/PB/2005 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran Atas Beban Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara. Di samping itu diperlukan sosialisasi yang intensif atas aplikasi-aplikasi yang baru mengenai mekanisme pembayaran.

Pembentuk faktor administrasi lainnya adalah adanya tambahan pagu karena ABT, kelebihan realisasi PNBPN, tambahan/luncuran PHLN/PHDN, penerimaan hibah. Dengan adanya tambahan anggaran, satker akan mendapatkan pekerjaan baru untuk melakukan penyerapan anggaran. ABT tersebut akan menjadi masalah apabila ABT tersebut disetujui oleh DPR di akhir-akhir tahun anggaran. Hal ini mengakibatkan penyerapan anggaran akan menumpuk di akhir tahun anggaran. Apabila perencanaan anggaran yang dibuat oleh satker baik, maka tidak perlu meminta ABT, kecuali untuk hal-hal yang mendesak. Untuk itu diperlukan tenaga-tenaga perencana yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam membuat perencanaan yang baik.

Tabel 5.7 Alternatif Solusi Faktor Administrasi

<b>Variabel Permasalahan</b>	<b>Alternatif Solusi Kebijakan</b>
Salah dalam penentuan akun.	Tenaga perencana dalam membuat perencanaan anggaran harus teliti dalam penentuan akun agar tidak menyebabkan revisi anggaran.
Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek	Tenaga perencana seharusnya mempersiapkan data pendukung jauh-jauh hari atau mengajukan kegiatan yang benar-benar telah siap dengan data pendukungnya.
Keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan barang/jasa yang bersertifikat	Panitia pengadaan barang/jasa tidak perlu dipersyaratkan bersertifikat terlebih dahulu. Mereka yang menjadi panitia adalah mereka yang memiliki kemauan, pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa.

(Sambungan Tabel 5.7)

Variabel Permasalahan	Alternatif Solusi Kebijakan
Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para pengelola keuangan pada satuan kerja harus memahami Perdirjen No.PER-66/PB/2005 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran Atas Beban APBN.</li> <li>- Diperlukan sosialisasi yang intensif atas aplikasi-aplikasi yang baru mengenai mekanisme pembayaran.</li> </ul>
Tambahan pagu karena ABT, kelebihan realisasi PNBP, tambahan/luncuran PHLN/PHDN, penerimaan hibah	Diperlukan tenaga-tenaga perencana yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam membuat perencanaan yang baik.

### 5.3 Faktor Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran dengan menjelaskan variasi seluruh item sebesar 7,80%. Item pembentuk faktor SDM yaitu : (1) SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten; (2) Rangkap tugas dalam jabatan panitia pengadaan; (3) Ketakutan pejabat untuk melaksanakan pengadaan akibat pemberitaan penangkapan pejabat atas tuduhan korupsi; (4) Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena tidak seimbang resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima; dan (5) SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola belum ditetapkan.

Permasalahan SDM terjadi berawal dari keengganan dan ketakutan untuk menjadi panitia pengadaan. Hal ini karena tidak seimbang resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima. Di samping itu, bekerja sebagai panitia merupakan pekerjaan sampingan di samping pekerjaan pokok dan rutin sehari-harinya, sehingga kurang kompeten dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa. Hal ini beresiko terjadi keterlambatan dalam proses pengadaan barang/jasa. Permasalahan SDM terkait erat dengan dorongan motivasi. Motivasi dapat berupa penghargaan berupa materi maupun immateri. Secara materi, imbalan yang diperoleh menjadi panitia pengadaan barang/jasa kecil dibandingkan dengan resiko dan waktu yang habis tercurah (Tabel 5.8). Panitia pengadaan barang/jasa hanya memperoleh honorarium per paket (sekali selama pengadaan barang/jasa dilaksanakan). Padahal mereka harus melakukan berbagai tahap pelaksanaan kegiatan lelang yang memerlukan waktu yang cukup lama, antara lain : (1) Tahap persiapan

pengadaan; (2) Tahap pengumuman lelang; (3) Tahap pendaftaran peserta lelang; (4) Tahap penjelasan lelang; (5) Tahap menerima penyampaian penawaran; (6) Tahap evaluasi; (7) Tahap pengumuman calon pemenang lelang; (8) Tahap menerima sanggah/banding; dan (9) Tahap pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 5.8 Honorarium Panitia Pengadaan Barang/Jasa per paket (dalam Rupiah)

Nilai Pagu Pengadaan	Barang/Jasa Konstruksi	Barang Non Konstruksi	Jasa Non Konstruksi
Sampai dengan 50 juta	250.000	250.000	250.000
Di atas 50 juta – 100 juta	365.000	310.000	260.000
Di atas 100 juta – 250 juta	545.000	435.000	365.000
Di atas 250 juta – 500 juta	655.000	560.000	475.000
Di atas 500 juta – 1 miliar	805.000	685.000	570.000
Di atas 1 miliar – 2,5 miliar	1.020.000	870.000	730.000
Di atas 2,5 miliar – 5 miliar	1.170.000	995.000	835.000
Di atas 5 miliar – 10 miliar	1.315.000	1.120.000	935.000
Di atas 10 miliar – 25 miliar	1.610.000	1.370.000	1.145.000
Di atas 25 miliar – 50 miliar	1.755.000	1.495.000	1.250.000
Di atas 50 miliar – 75 miliar	1.900.000	1.620.000	1.355.000
Di atas 75 miliar – 100 miliar	2.045.000	1.745.000	1.460.000
Di atas 100 miliar – 250 miliar	2.415.000	2.055.000	1.720.000
Di atas 250 miliar – 500 miliar	2.560.000	2.180.000	1.825.000
Di atas 500 miliar – 750 miliar	2.705.000	2.305.000	1.930.000
Di atas 750 miliar – 1 triliun	2.850.000	2.430.000	2.035.000
Di atas 1 triliun	3.290.000	2.805.000	2.345.000

Sumber : PMK Nomor 100/PMK.02/2010 tentang Standar Biaya Tahun 2011

Untuk mengatasi permasalahan terkait SDM, kebijakan alternatif yang diberikan yaitu seperti dalam Tabel 5.9.

Tabel 5.9 Alternatif Solusi Faktor Sumber Daya Manusia

Variabel Permasalahan	Alternatif Solusi Kebijakan
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten;</li> <li>- Rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan;</li> <li>- Ketakutan pejabat untuk melaksanakan pengadaan akibat pemberitaan penangkapan pejabat atas tuduhan korupsi;</li> <li>- Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena tidak seimbangnya resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memberikan <i>reward</i> berupa honorarium yang lebih besar dari honorarium yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mendorong motivasi;</li> <li>- membentuk unit khusus yang SDM nya khusus menangani pengadaan barang/jasa.</li> <li>- Pengelola keuangan merupakan jabatan fungsional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola belum ditetapkan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetapan SK Penunjukan seharusnya ditetapkan sejak awal tahun anggaran.</li> </ul>

#### 5.4 Faktor Dokumen Pengadaan

Faktor dokumen pengadaan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran dengan menjelaskan variasi seluruh item sebesar 6,47%. Item pembentuk faktor dokumen pengadaan yaitu : (1) Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak ditentukan berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar; (2) Kontrak belum ditandatangani karena terdapat berbagai permasalahan seperti masih menunggu persetujuan lender (PPhLN); (3) Adanya addendum kontrak; dan (4) Pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi.

Dalam menentukan HPS, khususnya dalam menentukan bangunan fisik, memang diperlukan pengetahuan dan keahlian khusus. Untuk pegawai administrasi memang sulit untuk menentukan HPS. Lain halnya mereka yang berpengalaman dan bekerja dalam bidang konstruksi. HPS diperlukan sebagai acuan dalam melakukan evaluasi harga penawaran barang dan jasa dengan tujuan untuk mendapatkan harga penawaran yang wajar, dapat dipertanggungjawabkan dan dapat dilaksanakan oleh rekanan sesuai dengan ketentuan kontrak. Teknik penyusunan HPS dibuat berdasarkan survei pasar, data kontrak masa lalu, perhitungan harga satuan, dan referensi harga-harga lain. Untuk membuat HPS yang berkualitas diperlukan SDM pembuat HPS yang profesional. Untuk menciptakan tenaga yang profesional sangat diperlukan pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk mendapatkan *transfer of knowledge* mengenai bagaimana membuat HPS yang berkualitas khususnya bagi satker-satker.

Kontrak belum ditandatangani karena terdapat berbagai permasalahan seperti masih menunggu persetujuan *lender* merupakan salah satu penyebab keterlambatan penyerapan anggaran. Setelah *loan/grant/credit agreement* ditandatangani dan dinyatakan efektif, *loan agreement* tersebut harus dianggarkan dalam DIPA. DIPA ini berfungsi sebagai dokumen untuk melaksanakan kegiatan. Dalam pembuatan DIPA diperlukan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi, antara lain *Loan agreement* sudah dinyatakan efektif dan telah mempunyai nomor register, kategori/uraian kategori yang akan dianggarkan dalam DIPA sesuai dengan yang tercantum dalam Naskah Perjanjian Pinjaman/Hibah Luar Negeri (NPPHLN), porsi/beban PHLN sesuai dengan ketentuan NPPHLN, tata cara penarikan sudah

ditetapkan, dan *Loan* belum *closing date*. *Loan agreement* yang dinyatakan efektif belum tentu dapat ditarik, biasanya *lender* masih meminta beberapa persyaratan lain seperti *legal opinion*, yaitu surat pernyataan dari Menteri Hukum Dan Hak Azasi Manusia atau dari Biro Keuangan Departemen Keuangan yang menyatakan bahwa *loan agreement* tersebut telah sesuai dengan hukum dan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Persyaratan lainnya adalah *power of attorney* yaitu penunjukan pejabat yang diberi wewenang untuk menarik pinjaman tersebut beserta *specimen*/contoh tanda tangannya. Apabila persyaratan yang telah dipersyaratkan tersebut belum lengkap, maka DIPA yang bersangkutan akan diblokir sehingga kontrak yang dibiayai dari PHLN belum dapat ditandatangani. Untuk mengatasi hal tersebut, maka setiap satker yang memiliki kontrak yang berbantuan luar negeri harus berkoordinasi dengan instansi terkait untuk dapat memenuhi persyaratan yang diminta oleh *lender* yang selanjutnya dokumen persyaratan tersebut dijadikan sebagai kelengkapan untuk membuka blokir.

Sementara itu adanya addendum/perubahan kontrak turut menjadi salah satu penyebab keterlambatan penyerapan anggaran. Sesuai pasal 87 dan 91 Perpres 54/2010 addendum kontrak diperbolehkan dalam hal :

- (1) terdapat perbedaan antara kondisi lapangan pada saat pelaksanaan, dengan gambar dan/atau spesifikasi teknis yang ditentukan dalam dokumen kontrak, PPK bersama Penyedia Barang/Jasa dapat melakukan perubahan kontrak yang meliputi :
  - a. menambah atau mengurangi volume pekerjaan yang tercantum dalam kontrak;
  - b. menambah dan/atau mengurangi jenis pekerjaan;
  - c. mengubah spesifikasi teknis pekerjaan sesuai dengan kebutuhan lapangan;
  - d. mengubah jadwal pelaksanaan.
- (2) Pekerjaan tambah sebagaimana dimaksud pada nomor (1) dilaksanakan dengan ketentuan tidak melebihi 10% dari harga yang tercantum dalam perjanjian/kontrak awal dan ketersediaan anggaran.
- (3) Keadaan Kahar/*force majeure* yang terjadi diluar kehendak para pihak dan tidak dapat diperkirakan sebelumnya, sehingga kewajiban yang ditentukan dalam Kontrak menjadi tidak dapat dipenuhi, seperti : bencana alam; bencana

sosial; pemogokan; kebakaran; dan/atau gangguan industri lainnya sebagaimana dinyatakan melalui keputusan bersama Menteri Keuangan dan Menteri Teknis terkait.

Berdasarkan hasil *sampling* terhadap 49 satker yang ada di wilayah KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4, jumlah satker yang mengalami addendum kontrak sebanyak 17 satker (34,69%) dengan frekuensi sebanyak 62 (Tabel 5.10). Untuk meminimalisasi addendum kontrak, maka satker harus membuat spesifikasi pekerjaan yang baik sesuai dengan kebutuhan, membuat *schedule detil* yang di-*update*, monitoring dan evaluasi atas keterlambatan pekerjaan secara berkala, menjalin komunikasi antara pemberi kerja dengan rekanan dalam rapat lapangan untuk memperkecil peluang terjadinya konflik, dan membuat alternatif spesifikasi pekerjaan apabila terdapat ambiguitas terhadap spesifikasi pekerjaan.

Tabel 5.10 Daftar Jumlah Addendum Kontrak pada Satker-Satker pada KPPN Jakarta 1 dan KPPN Jakarta 4.

Jumlah Satker	Yang memiliki Addendum Kontrak	%	Frekuensi	Rata-rata per Satker
49	17	34,69	62	1,27

Sumber : Data primer diolah, 2012

Sementara itu keterlambatan penyerapan anggaran disebabkan pula oleh pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi (sesuai PMK 100/PMK.02/2010 pengelola keuangan yaitu KPA, PPK, PP-SPM, Bendahara Pengeluaran, dan staf keuangan). Adanya mutasi berdampak pada terhentinya alur dokumen pengadaan dan pencairan anggaran karena harus menunggu pejabat pengelola keuangan baru dilantik. Untuk meminimalisasi permasalahan tersebut agar mutasi bagi pengelola keuangan dilakukan setelah tahun anggaran berakhir dimana semua kegiatan selesai dipertanggungjawabkan.

Tabel 5.11 Alternatif Solusi Faktor Dokumen Pengadaan

Variabel Permasalahan	Alternatif Solusi Kebijakan
Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS).	Diperlukan SDM pembuat HPS yang profesional sehingga diperlukan pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk mendapatkan <i>transfer of knowledge</i> mengenai bagaimana membuat HPS yang berkualitas khususnya bagi satker-satker.

(Sambungan Tabel 5.11)

Variabel Permasalahan	Alternatif Solusi Kebijakan
Kontrak masih menunggu persetujuan lender (PPHLN).	Setiap satker yang memiliki kontrak yang berbantuan luar negeri harus berkoordinasi dengan instansi terkait untuk dapat memenuhi persyaratan yang diminta oleh <i>lender</i> yang selanjutnya dokumen persyaratan tersebut dijadikan sebagai kelengkapan untuk membuka blokir.
Adanya addendum/ perubahan kontrak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satker harus membuat spesifikasi pekerjaan yang baik sesuai dengan kebutuhan, membuat <i>schedule detil</i> yang di-update;</li> <li>- Monitoring dan evaluasi atas keterlambatan pekerjaan secara berkala;</li> <li>- Menjalin komunikasi antara pemberi kerja dengan rekanan dalam rapat lapangan untuk memperkecil peluang terjadinya konflik;</li> <li>- Membuat alternatif spesifikasi pekerjaan apabila terdapat ambiguitas terhadap spesifikasi pekerjaan.</li> </ul>
Pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi.	Pola mutasi dilakukan setelah tahun anggaran berakhir dimana semua kegiatan selesai dipertanggungjawabkan.

### 5.5 Faktor Ganti Uang Persediaan

Faktor Ganti Uang Persediaan (GUP) merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran dengan menjelaskan variasi seluruh item sebesar 5,41%. Uang Persediaan (UP) adalah uang muka kerja yang bersifat daur ulang (*revolving*) untuk membiayai kegiatan operasional kantor sehari-hari yang tidak dapat dilakukan dengan pembayaran langsung. UP digunakan untuk mempercepat proses penyerapan karena sifatnya *cash on hand*, dimana bendahara pengeluaran diberikan uang tunai untuk melakukan transaksi pembayaran atas pengeluaran negara secara tunai kepada yang berhak. Apabila uang yang ada di bendahara pengeluaran habis, maka dapat dimintakan pengisian dana kembali ke rekening bendahara pengeluaran melalui mekanisme Ganti Uang Persediaan (GUP).

Berdasarkan Perdirjen Perbendaharaan Nomor PER-66/PB/2005, UP dapat diberikan setinggi-tingginya : (1) 1/12 dari pagu DIPA sampai dengan 900 juta, maksimal Rp.50 juta; (2) 1/18 dari pagu DIPA sampai dengan 2,4 miliar, maksimal Rp.100 juta; dan (3) 1/24 dari pagu DIPA di atas 2,4 miliar, maksimal

Rp.200 juta. Pengisian kembali UP (GUP) dapat diberikan apabila dana UP yang dipergunakan sekurang-kurangnya 75% dari dana UP yang diterima. Ketentuan ini dibuat agar dana yang tersimpan pada rekening bendahara pengeluaran tidak banyak yang menganggur (*idle cash*) apabila tidak digunakan. Di lain pihak bagi satker ketentuan ini justru memberatkan karena dalam melakukan *revolving* dana harus menunggu dana UP habis minimal sebanyak 75%. Seharusnya dalam melakukan penyerapan anggaran, satker tidak terfokus pada mekanisme UP. Apabila terdapat pengeluaran yang besar, K/L tidak perlu harus menunggu GUP, akan tetapi dapat dilakukan dengan mekanisme pembayaran langsung (Langsung membebani Rekening Kas Negara).

Permasalahan lainnya terkait GUP adalah adanya mekanisme baru bahwa Surat Setoran Pajak (SSP) sebagai lampiran GUP selain dilegalisasi oleh KPA atau pejabat yang ditunjuk juga harus melakukan konfirmasi kepada KPPN untuk mendapatkan validasi bahwa SSP yang disetorkan telah masuk ke Rekening Kas Negara. Proses validasi tersebut memakan waktu yang lama hingga 2 atau 3 hari karena KPPN harus mengecek SSP tersebut dari ribuan SSP yang masuk setiap harinya. Mekanisme konfirmasi tersebut berdasarkan Surat Edaran Dirjen Anggaran Nomor SE-18/PB/2010 untuk menghindari penipuan setoran pajak. Jadi dengan adanya mekanisme tersebut berdampak pada keterlambatan penyerapan anggaran bagi K/L dan menambah beban kerja bagi KPPN untuk memberikan konfirmasi dan validasi SSP. Untuk mengatasi hal tersebut, perlu dibuat mekanisme yang memberikan kemudahan bagi K/L maupun KPPN sehingga dapat mempercepat proses pencairan dana. Salah satu cara yang mungkin dapat dilakukan adalah agar setiap setoran SSP melalui Bank/Kantor Pos agar Bank/Kantor Pos mencetak satu lembar keterangan telah menyetor untuk selanjutnya dijadikan sebagai lampiran GUP. Hal ini dimungkinkan karena setiap setoran pajak melalui Bank/Kantor Pos, mereka mendapat jasa dari pemerintah (saat ini Rp.5 ribu per setoran). Sebagai imbalannya pemerintah dapat meminta mereka menerbitkan surat keterangan telah menyetor walau hanya secarik kertas sebagai lampiran pengajuan GUP, sehingga hal ini KPPN tidak perlu lagi melakukan validasi SSP dan KPPN cukup fokus terhadap proses pencairan dana.

## **BAB 6**

### **PENUTUP**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan faktor, keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja kementerian/lembaga disebabkan oleh 5 faktor dengan memiliki variasi sebesar 71,43%. Sedangkan sisanya sebesar 28,57% dijelaskan oleh faktor lain selain kelima faktor tersebut. Variasi dari kelima faktor tersebut menunjukkan besarnya prioritas permasalahan yang harus diselesaikan oleh pembuat kebijakan. Adapun urutan prioritas faktor dari kelima faktor tersebut yaitu :

1. Faktor Perencanaan yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 42,91%, yang dapat diukur dari : (a) anggaran kegiatan diblokir; (b) SK Panitia lelang terlambat ditetapkan; (c) terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang; (d) terlambat dalam pengesahan dokumen pengumuman lelang; (e) DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai dengan kebutuhan; dan (f) pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana/jadwal yang tercantum dalam halaman 3 DIPA.
2. Faktor Administrasi yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 8,84%, yang dapat diukur dari : (a) salah dalam penentuan akun; (b) masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek; (c) keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan barang/jasa yang bersertifikat; (d) kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran; dan (e) adanya tambahan pagu karena ABT, tambahan/luncuran PHLN/PHDN.
3. Faktor Sumber Daya Manusia yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 7,80%, yang dapat diukur dari : (a) SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten; (b) Rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan; (c) Ketakutan pejabat untuk melaksanakan pengadaan akibat pemberitaan penangkapan pejabat atas tuduhan korupsi; (d) Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena tidak seimbangny resiko pekerjaan dengan imbalan yang

diterima; dan (e) SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola belum ditetapkan.

4. Faktor Dokumen Pengadaan yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 6,47%, yang dapat diukur dari : (a) kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak ditentukan berdasarkan keahlian dan tidak melalui survey pasar; (b) kontrak belum ditandatangani karena terdapat berbagai permasalahan seperti masih menunggu persetujuan lender (PPHLN); (c) adanya addendum kontrak; dan (d) pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi.
5. Faktor Ganti Uang Persediaan yang menjelaskan variasi seluruh item sebesar 5,41%, yaitu kegiatan sudah dilaksanakan dengan Uang Persediaan (UP) tetapi belum diganti melalui Ganti UP (GUP).

## 6.2 Saran

Dalam rangka mengatasi permasalahan keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja kementerian/lembaga, maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Untuk meminimalisasi blokir anggaran; satuan kerja K/L perlu melakukan pembahasan yang konstruktif dengan DPR; mengurangi belanja operasional dan non operasional yang tidak *urgent*; mengalokasikan anggaran kepada kegiatan yang produktif; menjaga konsistensi antara rencana kerja K/L, RKP, dan RKA-KL; dan memahami ketentuan-ketentuan mengenai alasan-alasan pemblokiran.
2. Untuk mempercepat proses pengadaan barang/jasa, satuan kerja K/L dapat melaksanakan kegiatan lelang lebih awal sebelum tahun anggaran berjalan berdasarkan Surat Menteri Keuangan No.S-838/MK.05/2011. Namun, surat tersebut bersifat tidak mengikat bagi satker. Agar ketentuan tersebut mengikat, maka ketentuan tersebut perlu diatur lebih lanjut melalui peraturan menteri.
3. Untuk meminimalisasi revisi anggaran, maka satker K/L harus membuat perencanaan anggaran lebih realistis dan sesuai dengan kebutuhan yang ada. Selain itu untuk mempercepat proses revisi pada Kementerian Keuangan, perlu dilakukan pelayanan dengan satu pintu (*one stop service*).

4. Untuk memastikan bahwa komitmen yang telah dibuat oleh satker konsisten dengan halaman 3 DIPA, maka diperlukan suatu manajemen komitmen yang dapat memastikan komitmen yang dibuat konsisten dengan rencana penarikan dana yang tercantum pada halaman 3 DIPA. Manajemen komitmen tersebut harus didukung dengan bisnis proses dengan sentuhan teknologi informasi.
5. Karena jumlah SDM yang memiliki sertifikat pengadaan barang/jasa terbatas dibandingkan dengan jumlah kegiatan/proyek yang ada, maka ketentuan panitia pengadaan harus bersertifikat tidak perlu dipersyaratkan terlebih dahulu hingga jumlahnya mencukupi. Mereka yang menjadi panitia pengadaan barang/jasa adalah mereka yang memiliki kemauan, pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa, meskipun mereka tidak memiliki sertifikat.
6. Selain diperlukan sertifikasi terhadap panitia pengadaan barang/jasa yang saat ini dipersyaratkan, diperlukan juga pendidikan dan pelatihan yang intensif sebagai tenaga perencana yang diharapkan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam membuat perencanaan yang baik, sehingga dapat meminimalisasi banyaknya revisi anggaran, blokir anggaran dan keterlambatan dalam penyerapan anggaran.
7. Untuk mengatasi keengganan dan ketakutan sebagai pejabat/panitia pengadaan barang/jasa, maka perlu diberikan *reward* untuk mendorong motivasi dalam rangka pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Selain itu untuk pengelola keuangan dalam melaksanakan tugasnya diusulkan sebagai jabatan fungsional yang khusus menangani kegiatan pengelolaan keuangan termasuk pengadaan barang/jasa, tetapi hal ini diperlukan analisis yang lebih mendalam dan penelitian lebih lanjut.
8. Menetapkan SK Tim dan Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan/Petunjuk Teknis sejak awal tahun anggaran untuk kegiatan yang akan dilaksanakan secara swakelola.
9. Untuk meminimalisasi addendum kontrak, maka satker harus membuat spesifikasi pekerjaan yang baik sesuai dengan kebutuhan, membuat *schedule detil yang di-update*, monitoring dan evaluasi atas keterlambatan pekerjaan secara berkala, menjalin komunikasi antara pemberi kerja dengan rekanan dalam rapat lapangan untuk memperkecil peluang terjadinya konflik, dan membuat alternatif spesifikasi pekerjaan apabila terdapat ambiguitas terhadap spesifikasi pekerjaan.

10. Untuk meminimalisasi permasalahan pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi, maka agar pola mutasi bagi pengelola keuangan diatur sedemikian rupa sehingga tidak menghambat kecepatan dalam penyerapan anggaran, misalnya mutasi dilakukan setelah tahun anggaran berakhir dimana semua kegiatan selesai dipertanggungjawabkan.
11. Permasalahan terkait GUP yaitu adanya mekanisme baru bahwa Surat Setoran Pajak (SSP) sebagai lampiran GUP selain dilegalisasi oleh KPA atau pejabat yang ditunjuk juga harus melakukan konfirmasi kepada KPPN untuk mendapatkan validasi bahwa SSP yang disetorkan telah masuk ke Rekening Kas Negara. Untuk mengatasi hal tersebut, perlu dibuat mekanisme yang memberikan kemudahan bagi satker maupun KPPN sehingga dapat mempercepat proses pencairan dana.

### **6.3 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan penelitian, yaitu :

1. Jumlah pejabat perbendaharaan yang dijadikan sebagai responden sebanyak 152, hanya memenuhi batas minimal analisis faktor yaitu sebanyak 150 karena keterbatasan waktu penelitian.
2. Satker yang dijadikan sampel penelitian terbatas pada satker yang ada di dalam negeri. Sementara satker yang ada di luar negeri seperti Kantor Perwakilan Republik Indonesia dan Atase Perdagangan di luar negeri tidak dijadikan sebagai sampel penelitian.

## DAFTAR PUTAKA

### I. BUKU/JURNAL

- Centre for Democracy and Development (2005), *A Handbook on Budgeting : A Guide to the Due Process Approach*, Rehoboth Publishing, Lagos.
- Churchill, Gilbert A., Jr (2001), *Dasar-Dasar Riset Pemasaran*, Edisi 4, Jilid I, Erlangga, Jakarta.
- Ditjen Perbendaharaan (2009), *Modul Pengelolaan Keuangan Pada Satuan Kerja*. Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan RI, Jakarta.
- El-Mefleh, Muhannad (2002). "Consequences of Globalization For Developing Economies," *Journal of American Association of Behavioral and Social Sciences*. [on-line]. Available: <http://aabss.org/journal2002/EIMefleh.htm>.
- Hair, Jr. Joseph F. Rocph E. Anderson, R.,E., Tatham,RL., dan Black W.C., (1995), *Multi Variate Data Analysis, Fourth Edition*,New Jersey, Prentice Hall.
- Hart, Michael H. (1992), *100 Peringkat Orang Paling Berpengaruh dalam Sejarah*, Carol Publishing Group/Citadel Press.
- Mankiw, N. Gregory, (2003). *Teori Makroekonomi*, Edisi kelima. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Murwanto, Rahmadi (2005), *Materi Pokok Pengelolaan Keuangan Negara*, Pusklat Pegawai, BPPK, Jakarta.
- Permadi, Bambang (1992), "AHP", PAU-EK-UI, Jakarta.
- Radev, Dimitar and Khemani, Pokar (2009), *Commitment Controls*, International Monetary Funds, New York.
- Samuelson, Paul A. dan Nordhaus, William D., (2003). *Ilmu Mikroekonomi*, Edisi 17. PT. Media Global Edukasi, Jakarta.
- Williams, Mike (2004), "Government Cash Management Good and Bad – Practice", available at [http://treasury.worldbank.org/web/pdf/williams\\_technote.pdf](http://treasury.worldbank.org/web/pdf/williams_technote.pdf).
- Yamin, Sofyan, & Kurniawan, Heri (2009), *SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*, Salemba Infotek, Jakarta.

## II. UNDANG-UNDANG/PERATURAN

Undang-Undang Dasar 1945.

Undang-Undang No.17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Undang-Undang No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan.

Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP).

Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 134/PMK.06/2005 tentang Pedoman Pembayaran Dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 91/PMK.06/2007 tentang Bagan Akun Standar.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 03/PMK.05/2010 tentang Pengelolaan Kelebihan/Kekurangan Kas Pemerintah.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 170/PMK.05/2010 tentang Penyelesaian Tagihan Atas Beban APBN Pada Satuan Kerja.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.02/2010 tentang Standar Biaya Tahun Anggaran 2011.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 49/PMK.02/2012 tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2012.

Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-66/PB/2005 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran Atas Beban APBN.

## III. HASIL PENELITIAN

Adrianus Dwi Siswanto dan Sri Lestari Rahayu (2010), Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Penyerapan Belanja Kementerian/Lembaga TA 2010 : tersedia pada website : <http://www.fiskal.depkeu.go.id/2010/m/edef-konten-view-mobile.asp?id=20100920095054911292040>

Iwan Dwi Kuswoyo (2011), Analisis atas Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Terkonsentrasinya Penyerapan Anggaran Belanja Di Akhir Tahun Anggaran : Studi Pada Satuan Kerja di Wilayah KPPN Kediri. Tesis. Yogyakarta : Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.

Retno Mulasih (2011), Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga Tahun Anggaran 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru. Tesis. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

#### IV. SUMBER LAINNYA

Hasil Seminar FEUI (2011), “Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja: Apa yang perlu diperbaiki ?”, Kampus Universitas Indonesia Salemba tanggal 14 Desember 2011, Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Ditjen Perbendaharaan (2011), Hasil monitoring dan evaluasi Hal-hal yang mempengaruhi dalam penyerapan anggaran, Jakarta : Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan.

Website : <http://www.perbendaharaan.go.id/new/?pilih=news&aksi=lihat&id=277>



**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR KUISIONER

### FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETERLAMBATAN PENYERAPAN ANGGARAN BELANJA PADA SATKER DI WILAYAH JAKARTA

**Petunjuk** : Isilah titik-titik dibawah ini

#### **A. Identitas Responden**

1. Nama : .....
2. Jabatan : .....
3. Pendidikan : (S3, S2, S1, Diploma, SLTA, Lainnya)\* .....
4. Instansi : .....
5. Telpon : .....

#### **B. Pertanyaan Pilihan**

**Petunjuk** :

Berilah tanda silang ( x ) atau ( √ ) pada pilihan jawaban sesuai persepsi Saudara berdasarkan keterangan nilai seperti di bawah ini :

- 1 : kurang benar
  - 3 : sedikit benar
  - 5 : benar
  - 7 : benar sekali
  - 9 : sangat benar sekali/mutlak benar/ekstrem
- 2, 4, 6, 8 adalah nilai pertengahan antara nilai di atas.

**Yang selalu menjadi penyebab keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satker-satker di wilayah Jakarta adalah :**

Item Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Perencanaan kegiatan tidak sesuai dengan kebutuhan.									
2. Harga satuan barang/jasa yang ditetapkan dalam standar biaya (SBU/SBK) terlalu rendah/tinggi.									
3. Anggaran kegiatan diblokir/tanda bintang karena belum ada data pendukung.									

\* Coret yang tidak perlu

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Salah penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran.</li> <li>5. Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek sehingga belum siap data pendukung.</li> <li>6. Penyusunan pagu anggaran terlalu rendah (tidak sesuai dengan harga pasar).</li> <li>7. Adanya penyesuaian harga karena adanya kebijakan pemerintah (eskalasi).</li> <li>8. Tidak menganggarkan biaya administrasi pengadaan.</li> <li>9. Aplikasi RKAKL-DIPA sulit dipahami.</li> <li>10. <i>Term of Refernce</i> (TOR) salah/tidak lengkap.</li> <li>11. Rencana Anggaran Biaya (RAB) tidak sesuai dengan satuan biaya.</li> <li>12. SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan KPA, PPK, PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran terlambat ditetapkan.</li> <li>13. DIPA terlambat diterima.</li> <li>14. Terdapat permasalahan terkait POK seperti terlambat ditetapkan, POK berbeda dengan DIPA, POK perlu persetujuan Eselon I.</li> <li>15. Jumlah SDM pelaksana pengadaan yang bersertifikat tidak memadai.</li> <li>16. SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten.</li> <li>17. Rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan.</li> <li>18. Ketakutan Pejabat untuk melaksanakan pengadaan akibat pemberitaan penangkapan pejabat dengan tuduhan korupsi.</li> <li>19. Keengganan untuk menjabat pejabat pengadaan karena tidak seimbangnya resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima.</li> <li>20. Permasalahan terkait dengan konsultan seperti konsultan belum ditunjuk, konsultan yang ditunjuk mengundurkan diri, kualifikasi konsultan dan tenaga ahli yang diperlukan tidak tersedia.</li> <li>21. Keterbatasan pejabat pengadaan barang/jasa yang bersertifikat.</li> <li>22. SK Panitia Lelang terlambat ditetapkan.</li> <li>23. Terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang.</li> <li>24. Jadwal pelaksanaan lelang yang disusun tidak realistis atau tidak sesuai dengan kebutuhan.</li> <li>25. Tidak mengumumkan rencana pengadaan atau mengumumkan rencana pengadaan hanya sebagian atau tidak seluruhnya.</li> <li>26. Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak ditentukan berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar.</li> <li>27. Terlambat pengesahan dokumen pengumuman lelang.</li> <li>28. Adanya tender ulang/gagal lelang karena harga penawaran melampaui pagu anggaran atau peserta yang mendaftar tidak ada/kurang jumlahnya.</li> </ol>									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>29. Proses lelang masih dalam masa sanggah dan masih menunggu proses hukum selesai.</p> <p>30. Salah dalam memilih tata cara dan sistem pengadaan sehingga perlu waktu lama.</p> <p>31. Proses Pemilihan Langsung dan Penunjukan Langsung tidak dijalankan sesuai prosedur.</p> <p>32. Panitia/Pejabat Pengadaan dan/atau Unit Layanan Pengadaan (ULP) belum dibentuk.</p> <p>33. Kontrak belum ditandatangani karena terdapat permasalahan seperti masih menunggu persetujuan lender (PPHLN).</p> <p>34. Adanya pemutusan kontrak (wanprestasi).</p> <p>35. Perlu perubahan desain atau perlu perubahan lokasi dari kontrak.</p> <p>36. Izin Mendirikan Bangunan (IMB) belum ada.</p> <p>37. Adanya addendum kontrak.</p> <p>38. Belum ada kerangka acuan kerja dalam pelaksanaan kegiatan.</p> <p>39. Sering terjadi sengketa kontrak.</p> <p>40. Izin penghapusan gedung belum/terlambat diterima.</p> <p>41. Izin/dokumen barang/peralatan/mesin-mesin belum ada/terlambat diterima.</p> <p>42. Pelaksanaan kegiatan diundur/dibatalkan.</p> <p>43. Pembentukan panitia pembebasan tanah terlambat.</p> <p>44. Terdapat permasalahan terkait pembebasan tanah, seperti alokasi dana untuk pembebasan tanah tidak mencukupi, belum mencapai kesepakatan harga tanah, pemilik tanah tidak mau menjual tanahnya, perubahan lokasi pembebasan tanah.</p> <p>45. Permasalahan terkait administrasi tanah seperti sertifikat tanah terlambat diterima, diperlukan survei pemetaan tanah.</p> <p>46. Masyarakat yang sudah menerima ganti rugi tanah belum mau pindah.</p> <p>47. Permasalahan terkait pengadaan peralatan/mesin seperti peralatan/mesin yang diperlukan tidak tersedia/sulit didapat, peralatan/mesin yang dipesan terlambat datang, peralatan/mesin yang diterima tidak sesuai spesifikasi.</p> <p>48. Pendorong tidak mempunyai alat berat atau alat berat yang dimiliki pendorong terbatas.</p> <p>49. Spesifikasi barang/bahan tidak tersedia/sulit didapat.</p> <p>50. Pengadaan barang/bahan yang pelaksanaannya terpusat terlambat diterima.</p> <p>51. Bahan/barang yang diterima tidak sesuai spesifikasi.</p> <p>52. Tenaga kerja tidak mencukupi atau kurang terampil.</p>									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>53. Pemborong/kontraktor terlalu banyak menangani proyek.</p> <p>54. Pemborong/kontraktor mengundurkan diri.</p> <p>55. Penyedia barang/jasa kurang kompeten.</p> <p>56. Kesulitan transportasi.</p> <p>57. Pelaksanaan kegiatan menunggu instruksi dari kantor pusat K/L.</p> <p>58. Petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan fisik/non fisik belum diterima dari Kementerian Negara/Lembaga Negara.</p> <p>59. Penerima BOS, Jamkesmas, PKH, BLT dan penerima bansos lainnya masih dalam proses inventarisasi.</p> <p>60. Sertifikasi dan registrasi untuk tunjangan profesi guru dan dosen masih dalam proses.</p> <p>61. SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola belum ditetapkan.</p> <p>62. Penetapan peserta kegiatan diklat/tranning atau kegiatan yang sejenisnya belum ditetapkan.</p> <p>63. Menunggu musim tanam/panen.</p> <p>64. Peraturan mengenai mekanisme pembayaran sulit diterapkan.</p> <p>65. Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran.</p> <p>66. Peraturan tata cara Pinjaman Hibah Luar Negeri (PHLN)/Pinjaman Hibah Dalam Negeri (PHDN) belum ditetapkan.</p> <p>67. Kurangnya pemahaman terhadap peraturan tata cara pencairan PHLN/PHDN.</p> <p>68. Ketentuan mengenai maksimum pencairan (MP) dana PNBPN belum ditetapkan.</p> <p>69. DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai kebutuhan.</p> <p>70. Revisi DIPA perlu persetujuan Eselon I.</p> <p>71. Persetujuan revisi DIPA dari eselon I terlambat diterima.</p> <p>72. Proses revisi anggaran mengalami keterlambatan.</p> <p>73. Perubahan petunjuk Operasional Kegiatan (POK) terlambat ditetapkan.</p> <p>74. Kesalahan SPM karena kurang memenuhi syarat.</p> <p>75. Rekanan tidak mengambil uang muka atau belum mengajukan tagihan karena mendapat pinjaman dari bank/lembaga pemberi kredit lainnya.</p> <p>76. BAPP, BAST, BAP belum disahkan.</p> <p>77. Kuitansi, bukti-bukti tagihan belum ditandatangani.</p> <p>78. Dokumen lampiran pembayaran gaji belum/terlambat diterima.</p> <p>79. Ketentuan mengenai maksimum pencairan dana PNBPN belum diterima.</p>									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>80. Kegiatan sudah dilaksanakan dengan Uang Persediaan (UP) tapi belum diganti melalui Ganti UP (GUP).</p> <p>81. Rupiah murni pendamping tidak tersedia/tidak mencukupi.</p> <p>82. Dana PHLN tidak tersedia/tidak mencukupi dalam DIPA.</p> <p>83. Masih menunggu persetujuan tambahan PHLN.</p> <p>84. Adanya <i>force majeure</i>: bencana alam, masalah sosial.</p> <p>85. Adanya faktor cuaca/iklim.</p> <p>86. Bantuan tanggap darurat belum ada peruntukannya.</p> <p>87. Ketidakharmisan peraturan terkait antara perencanaan, pelaksanaan dan pencairan anggaran.</p> <p>88. Kurangnya sosialisasi tata cara pengadaan barang/jasa berdasarkan Keppres Nomor 80 tahun 2003 dan Perpres Nomor 54 Tahun 2010.</p> <p>89. Adanya pergeseran antar bagian anggaran, antar unit organisasi, antar kegiatan, dan antar prop/kota/kab.</p> <p>90. Adanya tambahan pagu karena ABT, kelebihan realisasi PNBP, tambahan/luncuran PHLN/PHDN, penerimaan hibah.</p> <p>91. Pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana/jadwal yang tercantum dalam halaman 3 DIPA atau Rencana Anggaran Belanja (RAB).</p> <p>92. Pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi.</p> <p>93. Adanya kegiatan yang dibatasi, seperti pengadaan kendaraan dan pembangunan gedung.</p> <p>94. Kesulitan dalam melakukan koordinasi antara unit pusat dan unit di daerah dalam pelaksanaan kegiatan/proyek.</p> <p>95. Tidak adanya mekanisme <i>reward dan punishment</i> dalam pengelolaan anggaran di satker.</p> <p>96. Terdapat kultur/kebiasaan menunda pekerjaan pada satuan kerja, tidak disiplin, dll.</p> <p>97. Adanya duplikasi kegiatan dengan instansi lain.</p>									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Atas bantuannya dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

HASIL KUISONER DENGAN RESPONDEN EKSPERT

No. urut	No. Q	Responden										SKOR
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	8	9	9	9	5	7	4	7	5	5	68
2	4	4	5	9	9	3	3	8	5	5	7	58
3	92	5	7	9	9	9	2	3	5	4	5	58
4	21	4	7	9	9	4	5	4	5	2	7	56
5	15	2	7	9	9	1	5	5	7	3	7	55
6	44	6	7	9	2	4	5	7	4	5	5	54
7	96	4	5	9	8	7	4	5	6	1	5	54
8	22	7	5	9	3	5	5	4	4	4	5	51
9	26	5	5	9	3	9	4	5	3	2	5	50
10	33	3	7	9	3	4	5	5	4	5	5	50
11	18	4	9	9	7	1	5	2	7	2	3	49
12	19	3	9	9	9	4	4	2	7	1	1	49
13	12	4	7	9	3	1	5	5	5	4	5	48
14	16	3	7	9	3	1	5	5	7	3	5	48
15	23	6	5	9	3	5	4	3	4	4	5	48
16	43	4	5	9	3	4	4	6	4	4	5	48
17	24	6	3	9	5	9	4	4	3	3	1	47
18	32	2	7	9	6	4	4	5	3	2	5	47
19	47	6	5	3	2	7	5	4	5	5	5	47
20	65	1	5	9	5	2	5	7	5	3	5	47
21	69	5	5	7	5	5	3	4	3	5	5	47
22	27	6	5	9	3	5	4	4	3	5	1	45
23	80	1	7	1	8	7	4	5	3	4	5	45
24	91	6	7	1	2	7	2	5	5	5	5	45
25	61	3	5	9	5	5	3	1	5	3	5	44
26	90	7	5	4	6	5	2	3	4	3	5	44
27	5	8	1	9	5	5	4	4	2	4	1	43
28	95	2	1	9	9	9	3	5	3	1	1	43
29	17	5	5	5	5	1	5	4	5	2	5	42
30	29	4	5	7	2	4	3	7	2	3	5	42
31	37	6	5	4	2	4	5	5	4	2	5	42
32	45	6	5	1	2	4	5	6	4	4	5	42
33	67	1	5	9	7	2	4	3	2	4	5	42
34	30	2	3	9	1	4	3	7	3	4	5	41
35	86	1	5	9	3	5	4	2	6	4	1	40
36	42	5	5	1	2	4	4	5	4	4	5	39
37	50	1	3	9	1	4	4	3	5	4	5	39
38	79	5	5	9	8	1	2	1	2	1	5	39
39	93	3	7	1	8	2	3	2	5	5	3	39
40	94	1	5	9	3	5	4	2	4	3	3	39
41	11	3	5	8	3	1	5	3	2	3	5	38
42	46	6	7	1	3	1	5	6	4	4	1	38
43	57	3	5	9	1	5	4	2	5	3	1	38
44	60	3	5	9	5	4	5	1	2	3	1	38
45	72	4	5	9	3	1	4	3	2	2	5	38
46	74	4	1	9	3	3	4	1	5	3	5	38
47	89	4	5	1	6	3	2	3	5	4	5	38
48	97	1	5	1	8	5	3	4	6	2	3	38
49	7	7	7	1	6	1	2	3	3	2	5	37
50	28	6	5	1	2	5	3	4	3	3	5	37

51	34	5	5	1	3	4	5	6	3	4	1	37
52	84	4	3	1	2	5	5	2	5	5	5	37
53	1	3	5	1	3	3	4	3	4	5	5	36
54	8	2	3	9	8	1	3	4	3	2	1	36
55	41	5	5	1	3	1	5	5	4	2	5	36
56	59	6	5	1	2	3	4	1	5	4	5	36
57	85	4	3	1	3	5	5	2	5	5	3	36
58	40	5	5	1	2	1	5	4	4	3	5	35
59	10	3	5	2	3	1	5	2	3	3	7	34
60	20	4	7	1	5	4	4	3	4	1	1	34
61	77	2	5	6	3	4	4	1	4	3	2	34
62	35	4	5	1	2	4	5	5	3	2	2	33
63	55	2	3	6	1	2	4	3	4	3	5	33
64	62	1	7	3	5	5	3	1	5	2	1	33
65	66	1	5	9	3	1	3	4	2	4	1	33
66	68	5	3	3	6	1	4	4	2	4	1	33
67	88	1	3	1	8	2	2	7	6	2	1	33
68	31	2	5	1	5	4	4	5	3	2	1	32
69	63	2	1	9	5	3	5	1	3	2	1	32
70	54	2	5	4	2	2	5	3	4	3	1	31
71	36	4	5	1	1	2	5	5	4	2	1	30
72	48	2	5	1	3	4	3	5	4	2	1	30
73	49	2	3	1	1	4	4	5	5	3	2	30
74	52	2	3	1	2	4	4	3	5	3	3	30
75	58	1	5	1	4	4	4	1	5	4	1	30
76	70	5	3	4	1	4	3	1	1	3	5	30
77	71	5	5	1	1	2	3	3	2	3	5	30
78	75	1	7	3	4	2	4	1	5	2	1	30
79	2	3	5	2	3	3	4	1	3	4	1	29
80	25	6	5	1	3	1	4	3	3	2	1	29
81	38	1	5	1	3	4	5	4	4	1	1	29
82	51	1	5	1	2	4	4	2	4	3	3	29
83	78	1	3	7	3	3	4	1	3	3	1	29
84	87	1	3	1	8	2	2	4	2	1	5	29
85	14	2	5	1	5	2	4	3	2	3	1	28
86	53	1	5	4	3	2	3	2	5	1	2	28
87	56	5	1	3	1	3	3	2	5	4	1	28
88	76	2	5	4	4	1	4	1	4	2	1	28
89	39	2	5	1	2	1	5	5	4	1	1	27
90	64	1	1	9	2	1	3	6	2	1	1	27
91	73	4	5	1	3	1	2	3	2	1	5	27
92	81	1	7	1	1	2	3	4	3	3	1	26
93	82	1	3	1	4	1	4	3	2	3	1	23
94	83	1	5	1	2	1	3	4	2	3	1	23
95	6	2	2	1	4	1	2	4	2	3	1	22
96	9	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	15
97	13	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	12

# DAFTAR KUISIONER

## FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETERLAMBATAN PENYERAPAN ANGGARAN

Kami mohon partisipasi Bapak/Ibu untuk menjawab sesuai kondisi sebenarnya pada satuan kerja Saudara. Data dan Identitas Bapak/Ibu akan kami rahasiakan.

### A. Identitas Responden

**Petunjuk A** : Isilah titik-titik dibawah ini.

1. Nama : .....
2. Jabatan : (KPA, PPK, Penandatangan SPM, Bendahara Pengeluaran)\*
3. Lama Bekerja : ..... Tahun (sebagai pejabat perbendaharaan)
4. Pendidikan : (S3, S2, S1, Diploma, SLTA, Lainnya)\* .....
5. Satuan Kerja : .....
6. Alamat email : .....
7. Telepon/hp : .....

### B. Pertanyaan Pilihan

**Petunjuk B** :

Berilah tanda silang ( x ) atau ( √ ) pada pilihan jawaban sesuai persepsi Saudara berdasarkan keterangan nilai seperti di bawah ini :

- STS : Sangat Tidak Setuju  
TS : Tidak Setuju  
KS : Kurang Setuju  
S : Setuju  
SS : Sangat Setuju

### Pertanyaan :

**Faktor-faktor yang selalu menjadi penyebab keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja dimana realisasinya sampai dengan triwulan III belum mencapai 75 % dari total realisasi anggaran adalah :**

Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1. Anggaran kegiatan diblokir/tanda bintang karena belum ada data pendukung atau harus ada persetujuan terlebih dulu dari DPR.					

Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
2. Salah dalam penentuan akun sehingga perlu revisi dokumen anggaran.					
3. Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek sehingga kesulitan dalam mempersiapkan data pendukung.					
4. SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan KPA, PPK, PP-SPM, dan Bendahara Pengeluaran terlambat ditetapkan.					
5. SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten.					
6. Rangkap tugas dalam jabatan Panitia Pengadaan.					
7. Ketakutan Pejabat untuk melaksanakan pengadaan akibat pemberitaan penangkapan pejabat dengan tuduhan korupsi.					
8. Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena tidak seimbangnya resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima.					
9. Keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan barang/jasa yang bersertifikat.					
10. SK Panitia Lelang terlambat ditetapkan.					
11. Terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang.					
12. Jadwal pelaksanaan lelang yang disusun tidak realistis atau tidak sesuai dengan kebutuhan.					
13. Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak ditentukan berdasarkan keahlian dan tidak melalui survei pasar.					
14. Terlambat dalam pengesahan dokumen pengumuman lelang.					
15. Proses lelang masih dalam masa sanggah dan masih menunggu proses hukum selesai sehingga tender harus diulang.					
16. Panitia/Pejabat Pengadaan dan/atau Unit Layanan Pengadaan (ULP) belum dibentuk.					
17. Kontrak belum ditandatangani karena terdapat berbagai permasalahan seperti masih menunggu persetujuan lender (PPHLN).					

Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
18. Adanya addendum kontrak.					
19. Pembentukan panitia pembebasan tanah terlambat ditetapkan.					
20. Terdapat permasalahan terkait pembebasan tanah, seperti alokasi dana untuk pembebasan tanah tidak mencukupi, belum mencapai kesepakatan harga tanah, pemilik tanah tidak mau menjual tanahnya, perubahan lokasi pembebasan tanah, perlu survei pemetaan tanah, dll.					
21. Permasalahan terkait pengadaan peralatan/mesin seperti peralatan/mesin yang diperlukan tidak tersedia/sulit didapat, peralatan/mesin yang dipesan terlambat datang, peralatan/mesin yang diterima tidak sesuai spesifikasi.					
22. SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola belum ditetapkan.					
23. Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran.					
24. DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai dengan kebutuhan.					
25. Kegiatan sudah dilaksanakan dengan Uang Persediaan (UP) tapi belum diganti melalui Ganti UP (GUP).					
26. Adanya tambahan pagu karena ABT, kelebihan realisasi PNBP, tambahan/luncuran PHLN/PHDN, penerimaan hibah.					
27. Pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana/jadwal yang tercantum dalam halaman 3 DIPA atau Rencana Anggaran Belanja (RAB).					
28. Pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi.					
29. Tidak adanya mekanisme <i>reward dan punishment</i> dalam pengelolaan anggaran pada satker.					
30. Terdapat kultur/kebiasaan seperti menunda pekerjaan, tidak disiplin, mengerjakan pekerjaan di menit terakhir.					

### **C. Pertanyaan Terbuka**

**Petunjuk C** : Isilah titik-titik dibawah ini.

**Pertanyaan :**

Faktor penyebab utama keterlambatan penyerapan anggaran dari kegiatan/proyek pada satuan kerja Saudara dimana s.d. triwulan III realisasinya belum mencapai 75% **Th. 2011**

1. .... ..... .....
2. .... ..... .....

### **D. Profil Satuan Kerja**

**Petunjuk D** : Isilah titik-titik dibawah ini berdasarkan keadaan pada tahun anggaran 2011.

1. Jumlah SDM pada satuan kerja Saudara ..... orang.
2. Jumlah SDM yang memiliki sertifikat pengadaan barang/jasa .....orang.
3. Apakah Satker Saudara memiliki unit khusus/Unit Layanan Pengadaan (ULP) setingkat subbagian, bagian, divisi, atau lainnya yang khusus menangani pengadaan barang/jasa (Ada / Tidak Ada)\*
4. Bulan penetapan pejabat perbendaharaan (KPA, PPK, Penandatangan SPM, Bendahara Pengeluaran) pada tahun anggaran 2011 .....
5. Apakah terdapat Anggaran Belanja Tambahan (ABT) pada tahun anggaran 2011 (Ada / Tidak Ada)\*. Jika Ada, berapa jumlah kegiatan/proyek yang mendapat ABT .....
6. Apakah terdapat addendum kontrak pada tahun anggaran 2011 (Ada / Tidak Ada)\*. Jika Ada, berapa jumlah addendum kontrak dalam tahun anggaran 2011 .....kasus.

Apabila terdapat hal-hal yang kurang jelas dapat menghubungi Hendris Herriyanto HP.081310909755. Jawaban dapat pula dikirim ke email [hendris.herriyanto@gmail.com](mailto:hendris.herriyanto@gmail.com). Atas partisipasi dan waktunya kami ucapkan terima kasih.

---

\* Coret yang tidak perlu.



**MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK  
UNIVERSITAS INDONESIA**

Yth. Bapak/Ibu Responden

Di Tempat

Dengan Hormat,

Bersama ini saya sampaikan bahwa saya adalah mahasiswa Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Universitas Indonesia yang sedang menyusun tesis tentang Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas perencanaan kas pada satker-satker dalam lingkup pembayaran KPPN Jakarta II. Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi menjadi responden dalam penelitian ini.

Saya menyadari bahwa waktu Bapak/Ibu sangat berharga dan terbatas. Partisipasi Bapak/Ibu sekalian akan berguna demi perkembangan Ilmu Pengetahuan di Indonesia dan mudah-mudahan dapat memberi rekomendasi kebijakan perencanaan kas yang lebih baik dimasa depan. Mohon Bapak/Ibu menjawab sesuai dengan kondisi pada satker dan data dari Bapak/Ibu akan dirahasiakan.

Terima kasih atas perhatian, waktu dan kesediaannya.

Hormat saya,

Mengetahui,

Aziz Muthohar  
Mahasiswa

Iman Rozani, MSoc. Sc  
Pembimbing

HASIL KUISONER DENGAN RESPONDEN PEJABAT PERBENDAHARAAN SATKER

R	Item Pertanyaan																													
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30		
1	5	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5		
2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3		
3	3	3	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	2	2	4	3	5	4	1	5	4	2	5	5		
4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3		
5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4		
6	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
7	4	4	4	4	3	2	3	4	5	5	5	2	2	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	4	2		
8	5	3	2	4	5	5	4	5	3	4	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	3	5	2	3	3	2	5	1		
9	2	5	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	1	4	5	2	4	4	4	3	4		
10	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4		
11	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	5	5		
12	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
13	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4		
14	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
16	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
17	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3		
18	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4		
19	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4		
20	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	5	5	4	4	1	5	1		
21	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	5	5	4	3	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	3	5	3		
22	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3		
23	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4		
24	4	2	3	2	4	1	4	5	4	2	3	2	3	4	2	4	4	3	2	1	3	4	4	3	4	4	5	4		
25	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	1	4		
26	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3		
27	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4		
28	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4		
29	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4		
30	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4		
31	4	3	3	1	3	5	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	1	3	3	1	1	4	4	4	4	3	4	3		
32	5	5	5	2	2	4	5	4	5	4	4	2	2	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4		
33	5	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4	3	4	2	4	4	4	3	5		
34	5	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	5	5		
35	4	5	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	2	4	4	4	5	4		
36	5	4	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4		
37	4	4	3	1	3	1	3	1	4	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	5	4	1	3	1	
38	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	2	2	2	4	4	3	3	5	5	5	5	2	2	5		
39	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4		
40	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	1	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3		
41	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4		
42	4	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	4	2	4	4	2	2	3		
43	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	4	3	3	2	2	4	1	3	3	2	3	3		
44	5	5	3	2	4	3	3	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	5	3	3	5	5	5		
45	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	2	4	4	4	5	5		
46	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5		
47	5	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5		
48	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3		
49	3	3	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	2	2	4	3	5	4	1	5	4	2	5	5		
50	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3		
51	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4		
52	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
53	4	4	4	4	3	2	3	4	5	5	5	2	2	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	4	2		
54	5	3	2	4	5	5	4	5	3	4	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	3	5	2	3	3	2	5	1		
55	2	5	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	1	4	5	2	4	4	4	3	4		
56	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4		
57	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	5	5		

R	Item Pertanyaan																													
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30		
58	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
59	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4		
60	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
62	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		
63	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5		
64	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4			
65	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4			
66	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	5	5	4	4	1	5			
67	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	5	5	4	3	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	3	5			
68	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4			
69	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4			
70	4	2	3	2	4	1	4	5	4	2	3	2	3	4	2	4	4	3	2	1	3	4	4	3	4	4	5			
71	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	1			
72	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3			
73	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4			
74	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5			
75	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3			
76	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4			
77	4	3	3	1	3	5	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	1	3	3	1	1	4	4	4	4	3	4			
78	5	5	5	2	2	4	5	4	5	4	4	2	2	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2			
79	5	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4	3	4	2	4	4	4	3			
80	5	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	5			
81	4	5	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	2	4	4	4	5			
82	5	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2			
83	4	4	3	1	3	1	3	1	4	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	5	4	1	3			
84	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	2	2	2	4	4	3	3	5	5	5	5	2	5			
85	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	2	3	4	4	4	4	3	4			
86	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	1	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3			
87	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3			
88	4	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	4	2	4	4	2	3			
89	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	4	3	3	2	2	4	1	3	3	2	3	3			
90	5	5	3	2	4	3	3	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	5	3	3	5	5			
91	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	2	4	4	4	5			
92	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5			
93	5	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5			
94	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3			
95	3	3	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	2	2	4	3	5	4	1	5	4	2	5			
96	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3			
97	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4			
98	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4			
99	4	4	4	4	3	2	3	4	5	5	5	2	2	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	4			
100	5	3	2	4	5	5	4	5	3	4	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	3	5	2	3	3	2	5			
101	2	5	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	1	4	5	2	4	4	4	3			
102	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4			
103	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	5			
104	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
105	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4			
106	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
108	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4			
109	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5			
110	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4			
111	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4			
112	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	5	5	4	4	1	5			
113	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	5	5	4	3	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	3	5			
114	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3			
115	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4			
116	4	2	3	2	4	1	4	5	4	2	3	2	3	4	2	4	4	3	2	1	3	4	4	3	4	4	5			

R	Item Pertanyaan																													
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30		
117	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	1	4		
118	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3		
119	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4		
120	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4		
121	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3		
122	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4		
123	4	3	3	1	3	5	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	1	3	3	1	1	4	4	4	4	3	4	3		
124	5	5	5	2	2	4	5	4	5	4	4	2	2	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4		
125	5	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4	3	4	2	4	4	4	3	5		
126	5	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	5	5		
127	4	5	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	2	4	4	4	5	4		
128	5	4	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4		
129	4	4	3	1	3	1	3	1	4	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	5	4	1	3		
130	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	2	2	2	4	4	3	3	5	5	5	5	2	2	5		
131	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4		
132	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	1	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3		
133	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4		
134	4	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	4	2	4	4	2	2	3		
135	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	4	3	3	2	2	4	1	3	3	2	3	3		
136	5	5	3	2	4	3	3	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	5	3	3	5	5	5		
137	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	2	4	4	4	5	5		
138	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5		
139	5	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5		
140	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3		
141	3	3	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	2	2	4	3	5	4	1	5	4	2	5	5	
142	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	
143	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	
144	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
145	4	4	4	4	3	2	3	4	5	5	5	2	2	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	4	2		
146	5	3	2	4	5	5	4	5	3	4	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	3	5	2	3	3	2	5	1		
147	2	5	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	1	4	5	2	4	4	4	3	4		
148	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4		
149	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	5	5		
150	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
151	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
152	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

- R : Responden  
Q1 : Item Pertanyaan ke-1  
Q2 : Item Pertanyaan ke-2  
Q3 : Item Pertanyaan ke-3  
Q4 : Item Pertanyaan ke-4  
Q5 : Item Pertanyaan ke-5  
Q6 : Item Pertanyaan ke-6  
Q7 : Item Pertanyaan ke-7  
Q8 : Item Pertanyaan ke-8  
Q9 : Item Pertanyaan ke-9  
Q10 : Item Pertanyaan ke-10  
Q11 : Item Pertanyaan ke-11  
Q12 : Item Pertanyaan ke-12  
Q13 : Item Pertanyaan ke-13  
Q14 : Item Pertanyaan ke-14  
Q15 : Item Pertanyaan ke-15  
Q16 : Item Pertanyaan ke-16  
Q17 : Item Pertanyaan ke-17  
Q18 : Item Pertanyaan ke-18  
Q21 : Item Pertanyaan ke-21  
Q22 : Item Pertanyaan ke-22  
Q23 : Item Pertanyaan ke-23  
Q24 : Item Pertanyaan ke-24  
Q25 : Item Pertanyaan ke-25  
Q26 : Item Pertanyaan ke-26  
Q27 : Item Pertanyaan ke-27  
Q28 : Item Pertanyaan ke-28  
Q29 : Item Pertanyaan ke-29  
Q30 : Item Pertanyaan ke-30

**Anti-image Correlation**

	Q1	Q2	Q3	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q13	Q14	Q17	Q18	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
Q1	<b>.930a</b>	-.049	.084	.102	.022	-.039	-.043	-.197	.067	.074	-.037	-.155	-.072	.095	-.052	.044	-.130	.072	.049	-.365	-.026
Q2	-.049	<b>.686a</b>	-.133	.137	-.101	.065	.212	.304	-.380	-.060	.126	.199	-.045	-.373	.455	-.338	.037	-.491	-.312	.061	-.419
Q3	.084	-.133	<b>.864a</b>	.289	.121	-.224	.138	-.083	-.211	.080	.055	.067	-.087	.131	-.064	-.163	.043	.012	-.323	-.152	-.161
Q5	.102	.137	.289	<b>.876a</b>	-.037	-.128	-.250	-.093	-.125	.182	.037	.040	.027	-.062	-.061	-.186	-.045	-.103	-.399	-.076	-.055
Q6	.022	-.101	.121	-.037	<b>.809a</b>	-.345	.013	-.022	-.093	.146	-.427	.166	-.238	-.105	-.199	.294	.033	-.141	-.135	-.070	.274
Q7	-.039	.065	-.224	-.128	-.345	<b>.830a</b>	-.450	.206	.078	-.334	.226	-.041	-.167	-.146	.356	-.123	-.033	.094	-.150	.053	-.028
Q8	-.043	.212	.138	-.250	.013	-.450	<b>.818a</b>	.079	-.403	.118	.096	.051	.247	-.032	-.014	-.097	.112	-.345	.160	-.050	-.313
Q9	-.197	.304	-.083	-.093	-.022	.206	.079	<b>.736a</b>	-.297	-.594	.357	.236	.132	-.349	.182	-.337	.048	-.557	-.015	.087	-.347
Q10	.067	-.380	-.211	-.125	-.093	.078	-.403	-.297	<b>.738a</b>	-.144	-.175	-.469	-.180	.172	-.261	.129	-.577	.569	.135	.348	.379
Q11	.074	-.060	.080	.182	.146	-.334	.118	-.594	-.144	<b>.797a</b>	-.269	-.320	-.058	.278	.053	.270	-.023	.196	-.302	-.041	.243
Q13	-.037	.126	.055	.037	-.427	.226	.096	.357	-.175	-.269	<b>.720a</b>	-.144	.260	-.035	.087	-.401	-.004	-.244	.121	.051	-.539
Q14	-.155	.199	.067	.040	.166	-.041	.051	.236	-.469	-.320	-.144	<b>.808a</b>	-.047	-.246	.027	-.123	.463	-.334	.086	-.554	-.210
Q17	-.072	-.045	-.087	.027	-.238	-.167	.247	.132	-.180	-.058	.260	-.047	<b>.795a</b>	-.129	-.312	-.164	.005	-.270	.443	.036	-.262
Q18	.095	-.373	.131	-.062	-.105	-.146	-.032	-.349	.172	.278	-.035	-.246	-.129	<b>.821a</b>	-.254	.042	-.030	.261	.093	-.057	.036
Q22	-.052	.455	-.064	-.061	-.199	.356	-.014	.182	-.261	.053	.087	.027	-.312	-.254	<b>.733a</b>	-.121	.003	-.168	-.384	.057	-.198
Q23	.044	-.338	-.163	-.186	.294	-.123	-.097	-.337	.129	.270	-.401	-.123	-.164	.042	-.121	<b>.736a</b>	-.040	.294	.004	.007	.354
Q24	-.130	.037	.043	-.045	.033	-.033	.112	.048	-.577	-.023	-.004	.463	.005	-.030	.003	-.040	<b>.825a</b>	-.102	.021	-.527	-.038
Q25	.072	-.491	.012	-.103	-.141	.094	-.345	-.557	.569	.196	-.244	-.334	-.270	.261	-.168	.294	-.102	<b>.593a</b>	-.085	-.019	.400
Q26	.049	-.312	-.323	-.399	-.135	-.150	.160	-.015	.135	-.302	.121	.086	.443	.093	-.384	.004	.021	-.085	<b>.756a</b>	-.072	-.056
Q27	-.365	.061	-.152	-.076	-.070	.053	-.050	.087	.348	-.041	.051	-.554	.036	-.057	.057	.007	-.527	-.019	-.072	<b>.830a</b>	.052
Q28	-.026	-.419	-.161	-.055	.274	-.028	-.313	-.347	.379	.243	-.539	-.210	-.262	.036	-.198	.354	-.038	.400	-.056	.052	<b>.596a</b>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	96.3421	216.783	.526	.915
Q2	96.0526	218.275	.549	.915
Q3	96.1711	219.613	.554	.915
Q4	96.2039	221.594	<b>.337</b>	.918
Q5	96.5395	213.853	.604	.914
Q6	96.6184	213.496	.545	.915
Q7	96.3882	211.921	.655	.913
Q8	96.2566	208.536	.663	.913
Q9	96.0329	211.290	.682	.913
Q10	96.5000	208.927	.706	.912
Q11	96.3618	213.676	.603	.914
Q12	96.2105	227.134	<b>.155</b>	.920
Q13	96.5132	213.682	.591	.914
Q14	96.5000	210.371	.753	.912
Q15	96.3487	218.520	.405	.917
Q16	96.2368	225.109	<b>.225</b>	.920
Q17	96.6118	214.663	.542	.915
Q18	96.5526	216.911	.586	.915
Q21	96.4342	219.982	<b>.330</b>	.919
Q22	97.0066	213.238	.513	.916
Q23	96.5066	216.358	.583	.915
Q24	96.3750	214.792	.557	.915
Q25	96.6382	215.623	.497	.916
Q26	96.2697	218.728	.507	.916
Q27	96.4342	214.857	.632	.914
Q28	96.6447	216.231	.539	.915
Q29	96.0724	220.849	.363	.918
Q30	96.2895	223.359	<b>.239</b>	.920

### Case Processing Summary

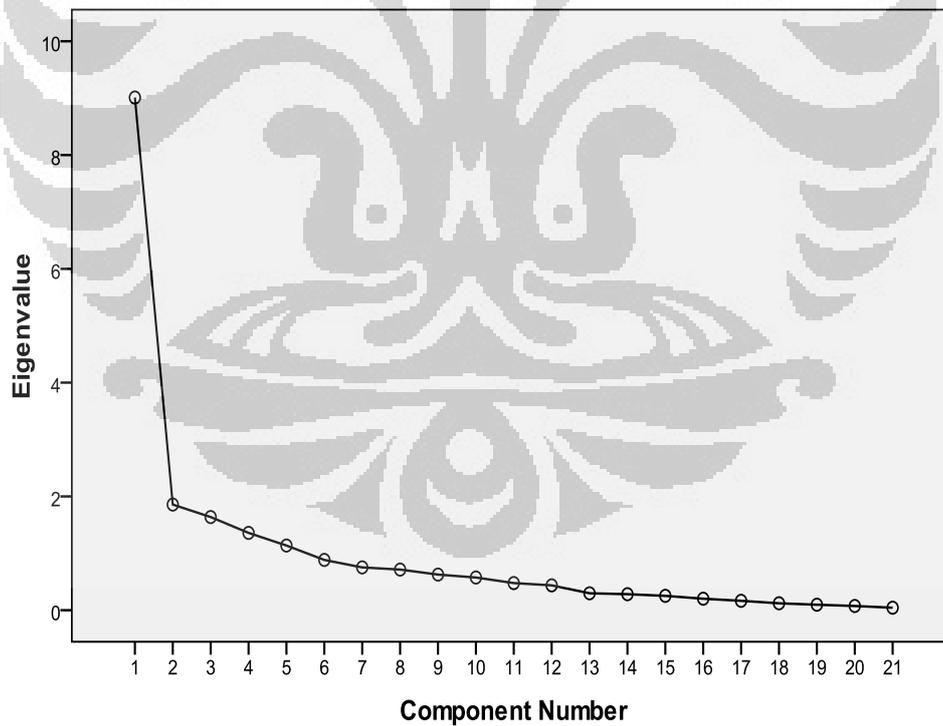
		N	%
Cases	Valid	152	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	152	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.777
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2436.757
	Df	210
	Sig.	.000

### Scree Plot



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	23

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	77.8816	178.079	.598	.925
Q2	77.5921	180.839	.566	.925
Q3	77.7105	182.538	.547	.926
Q5	78.0789	176.722	.620	.924
Q6	78.1579	176.068	.571	.925
Q7	77.9276	174.889	.675	.923
Q8	77.7961	171.978	.675	.923
Q9	77.5724	174.750	.684	.923
Q10	78.0395	171.641	.745	.922
Q11	77.9013	176.195	.634	.924
Q13	78.0526	177.375	.575	.925
Q14	78.0395	173.681	.766	.922
Q15	77.8882	184.418	<b>.293</b>	.930
Q17	78.1513	177.494	.556	.925
Q18	78.0921	179.687	.598	.925
Q22	78.5461	176.753	.506	.927
Q23	78.0461	180.097	.553	.925
Q24	77.9145	175.880	.641	.924
Q25	78.1776	178.690	.498	.926
Q26	77.8092	181.308	.519	.926
Q27	77.9737	177.099	.674	.923
Q28	78.1842	180.496	.490	.926
Q29	77.6118	183.537	<b>.361</b>	.928

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	21

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	70.3684	159.228	.616	.927
Q2	70.0789	162.285	.564	.928
Q3	70.1974	163.842	.548	.929
Q5	70.5658	158.565	.611	.927
Q6	70.6447	157.582	.576	.928
Q7	70.4145	156.814	.666	.926
Q8	70.2829	154.270	.659	.927
Q9	70.0592	156.467	.685	.926
Q10	70.5263	153.337	.753	.925
Q11	70.3882	157.444	.651	.927
Q13	70.5395	159.402	.557	.929
Q14	70.5263	155.258	.776	.924
Q17	70.6382	158.815	.566	.928
Q18	70.5789	161.451	.583	.928
Q22	71.0329	158.085	.516	.930
Q23	70.5329	162.105	.527	.929
Q24	70.4013	156.944	.666	.926
Q25	70.6645	159.960	.507	.930
Q26	70.2961	162.567	.525	.929
Q27	70.4605	158.277	.695	.926
Q28	70.6711	162.540	.462	.930

### Communalities

	Initial	Extraction
Q1	1.000	.763
Q2	1.000	.776
Q3	1.000	.745
Q5	1.000	.732
Q6	1.000	.649
Q7	1.000	.641
Q8	1.000	.640
Q9	1.000	.693
Q10	1.000	.887
Q11	1.000	.819
Q13	1.000	.590
Q14	1.000	.858
Q17	1.000	.676
Q18	1.000	.618
Q22	1.000	.590
Q23	1.000	.549
Q24	1.000	.723
Q25	1.000	.796
Q26	1.000	.805
Q27	1.000	.798
Q28	1.000	.654

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.011	42.910	42.910	9.011	42.910	42.910
2	1.857	8.842	51.752	1.857	8.842	51.752
3	1.637	7.797	59.548	1.637	7.797	59.548
4	1.359	6.470	66.018	1.359	6.470	66.018
5	1.137	5.413	71.431	1.137	5.413	71.431
6	.883	4.207	75.638			
7	.752	3.582	79.220			
8	.714	3.401	82.621			
9	.626	2.981	85.602			
10	.575	2.737	88.339			
11	.477	2.271	90.610			
12	.437	2.081	92.691			
13	.298	1.418	94.109			
14	.282	1.341	95.450			
15	.252	1.201	96.651			
16	.202	.962	97.613			
17	.165	.786	98.399			
18	.122	.579	98.978			
19	.096	.459	99.438			
20	.074	.354	99.791			
21	.044	.209	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
Q1	.671	.126	-.478	-.029	.260
Q2	.606	-.047	.391	.502	.027
Q3	.604	-.371	.103	.451	-.172
Q5	.644	-.088	.373	-.411	-.008
Q6	.605	.252	.331	-.328	-.047
Q7	.716	-.270	.095	-.199	-.079
Q8	.699	.036	.042	-.383	-.044
Q9	.736	-.347	.021	.025	.172
Q10	.801	-.196	-.246	-.060	-.378
Q11	.719	-.464	-.273	.024	.107
Q13	.598	.375	-.173	.234	.089
Q14	.815	.146	-.378	.029	.170
Q17	.601	.479	-.034	.042	-.287
Q18	.613	.428	.212	.052	-.106
Q22	.548	.360	.184	-.214	-.284
Q23	.578	-.074	.083	.309	-.327
Q24	.722	-.201	-.287	-.132	-.248
Q25	.546	.169	.365	-.097	.572
Q26	.574	-.469	.469	.042	.185
Q27	.744	.065	-.386	-.071	.294
Q28	.502	.422	.082	.447	.131

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
Q1	.809	.030	.111	.294	.093
Q2	.012	.687	.102	.487	.238
Q3	.207	.806	.031	.215	-.078
Q5	.175	.295	.746	-.007	.241
Q6	.119	.093	.716	.277	.192
Q7	.390	.467	.519	-.014	.045
Q8	.419	.153	.652	.106	.070
Q9	.506	.565	.259	.030	.225
Q10	.570	.467	.432	.151	-.366
Q11	.705	.545	.134	-.077	.029
Q13	.426	.092	.104	.621	.067
Q14	.784	.162	.214	.409	.070
Q17	.230	.046	.421	.637	-.193
Q18	.116	.138	.457	.609	.077
Q22	.093	.044	.638	.405	-.091
Q23	.147	.558	.200	.365	-.209
Q24	.604	.362	.385	.066	-.274
Q25	.219	.132	.342	.265	.737
Q26	.099	.716	.320	-.091	.414
Q27	.808	.108	.193	.257	.171
Q28	.159	.194	.005	.742	.200

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

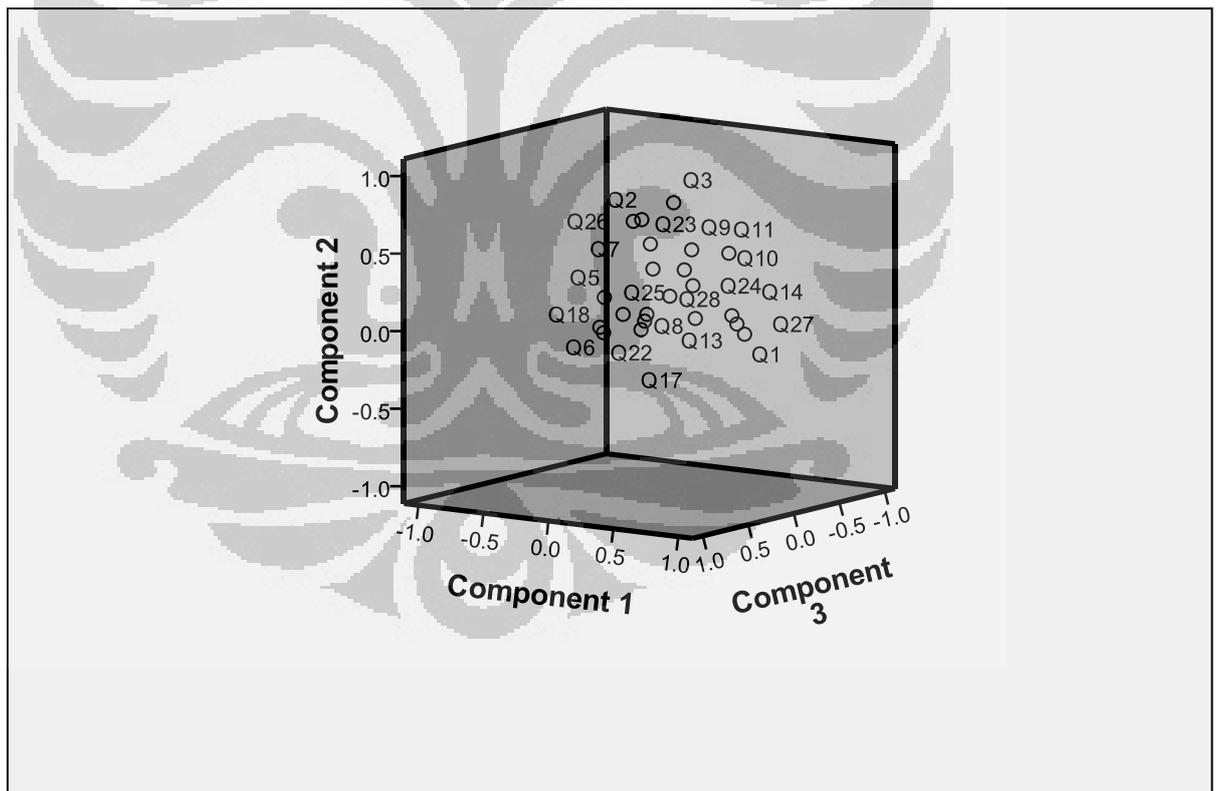
**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4	5
1	.588	.484	.506	.392	.103
2	-.118	-.633	.155	.749	.036
3	-.729	.328	.398	.058	.447
4	-.146	.478	-.687	.526	-.044
5	.296	-.172	-.300	-.079	.887

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Component Plot in Rotated Space**



Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation (r hitung)	Nilai r tabel	Keterangan
Q1 Anggaran kegiatan diblokir	0,616	0,413	Valid
Q2 Salah dalam penentuan akun	0,564	0,413	Valid
Q3 Masa penyusunan dan penelaahan yang terlalu pendek	0,548	0,413	Valid
Q4 SK Penunjukan/Penggantian Pejabat Perbendaharaan terlambat ditetapkan	0,337	0,413	Tidak Valid
Q5 SDM pelaksana pengadaan kurang kompeten	0,611	0,413	Valid
Q6 Rangkap tugas dalam jabatan panitia pengadaan	0,576	0,413	Valid
Q7 Ketakutan Pejabat melaksanakan pengadaan akibat pemberitaan penangkapan dengan tuduhan korupsi.	0,666	0,413	Valid
Q8 Keengganan untuk menjadi pejabat pengadaan karena tidak seimbangnya resiko pekerjaan dengan imbalan yang diterima.	0,659	0,413	Valid
Q9 Keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan yang bersertifikat.	0,685	0,413	Valid
Q10 SK Panitia Lelang terlambat ditetapkan.	0,753	0,413	Valid
Q11 Terlambatnya penyusunan jadwal pelaksanaan lelang.	0,651	0,413	Valid
Q12 Jadwal pelaksanaan lelang yang disusun tidak realistis atau tidak sesuai dengan kebutuhan.	0,155	0,413	Tidak Valid
Q13 Kesulitan dalam menentukan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan HPS tidak melalui keahlian dan survei pasar.	0,557	0,413	Valid
Q14 Terlambat dalam pengesahan dokumen pengumuman lelang	0,776	0,413	Valid
Q15 Proses lelang masih dalam masa sanggah dan masih menunggu proses hukum	0,293	0,413	Tidak Valid
Q16 Panitia/Pejabat Pengadaan dan/atau Unit Layanan Pengadaan (ULP) belum dibentuk	0,225	0,413	Tidak Valid
Q17 Kontrak belum ditandatangani karena terdapat berbagai permasalahan seperti masih menunggu persetujuan lender (PPHLN).	0,566	0,413	Valid
Q18 Adanya addendum kontrak	0,583	0,413	Valid
Q21 Permasalahan terkait pengadaan peralatan/mesin.	0,330	0,413	Tidak Valid

Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation (r hitung)	Nilai r tabel	Keterangan
Q22 SK Penunjukan panitia pelaksana kegiatan swakelola belum ditetapkan	0,516	0,413	Valid
Q23 Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran	0,527	0,413	Valid
Q24 DIPA perlu direvisi karena tidak sesuai dengan kebutuhan	0,666	0,413	Valid
Q25 Kegiatan sudah dilaksanakan dengan Uang Persediaan (UP) tetapi belum diganti melalui Ganti UP (GUP).	0,507	0,413	Valid
Q26 Adanya tambahan pagu karena ABT, kelebihan realisasi PNBP, tambahan/luncuran PHLN/PHDN, penerimaan hibah	0,525	0,413	Valid
Q27 Pelaksanaan kegiatan/proyek tidak melihat rencana/jadwal yang tercantum dalam halaman 3 DIPA.	0,695	0,413	Valid
Q28 Pejabat/pegawai pengelola keuangan sering mengalami mutasi..	0,462	0,413	Valid
Q29 Tidak adanya mekanisme <i>reward dan punishment</i> dalam pengelolaan anggaran pada satker	0,361	0,413	Tidak Valid
Q30 Terdapat kultur/kebiasaan seperti menunda pekerjaan, tidak disiplin, mengerjakan pekerjaan di menit terakhir	0,239	0,413	Tidak Valid

Sumber : data primer, diolah dengan SPSS 17, 2012

## Hasil Tabulasi Data Dengan Menggunakan SPSS 17

**Q1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	2.6	2.6	2.6
2.00	15	9.9	9.9	12.5
3.00	35	23.0	23.0	35.5
4.00	78	51.3	51.3	86.8
5.00	20	13.2	13.2	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.9	3.9	3.9
2.00	16	10.5	10.5	14.5
3.00	37	24.3	24.3	38.8
4.00	70	46.1	46.1	84.9
5.00	23	15.1	15.1	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	2.0	2.0	2.0
2.00	9	5.9	5.9	7.9
3.00	11	7.2	7.2	15.1
4.00	104	68.4	68.4	83.6
5.00	25	16.4	16.4	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.9	3.9	3.9
2.00	22	14.5	14.5	18.4
3.00	27	17.8	17.8	36.2
4.00	52	34.2	34.2	70.4
5.00	45	29.6	29.6	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	10	6.6	6.6	6.6
3.00	28	18.4	18.4	25.0
4.00	97	63.8	63.8	88.8
5.00	17	11.2	11.2	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	2.0	2.0	2.0
2.00	13	8.6	8.6	10.5
3.00	23	15.1	15.1	25.7
4.00	65	42.8	42.8	68.4
5.00	48	31.6	31.6	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	9	5.9	5.9	5.9
2.00	15	9.9	9.9	15.8
3.00	41	27.0	27.0	42.8
4.00	76	50.0	50.0	92.8
5.00	11	7.2	7.2	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	9	5.9	5.9	5.9
2.00	23	15.1	15.1	21.1
3.00	26	17.1	17.1	38.2
4.00	76	50.0	50.0	88.2
5.00	18	11.8	11.8	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	12	7.9	7.9	7.9
2.00	23	15.1	15.1	23.0
3.00	30	19.7	19.7	42.8
4.00	74	48.7	48.7	91.4
5.00	13	8.6	8.6	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	2.0	2.0	2.0
2.00	21	13.8	13.8	15.8
3.00	34	22.4	22.4	38.2
4.00	69	45.4	45.4	83.6
5.00	25	16.4	16.4	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.9	3.9	3.9
2.00	23	15.1	15.1	19.1
3.00	35	23.0	23.0	42.1
4.00	72	47.4	47.4	89.5
5.00	16	10.5	10.5	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.9	3.9	3.9
2.00	10	6.6	6.6	10.5
3.00	54	35.5	35.5	46.1
4.00	72	47.4	47.4	93.4
5.00	10	6.6	6.6	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.9	3.9	3.9
2.00	17	11.2	11.2	15.1
3.00	43	28.3	28.3	43.4
4.00	72	47.4	47.4	90.8
5.00	14	9.2	9.2	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.9	3.9	3.9
2.00	19	12.5	12.5	16.4
3.00	25	16.4	16.4	32.9
4.00	83	54.6	54.6	87.5
5.00	19	12.5	12.5	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	15	9.9	9.9	9.9
2.00	11	7.2	7.2	17.1
3.00	37	24.3	24.3	41.4
4.00	83	54.6	54.6	96.1
5.00	6	3.9	3.9	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	10	6.6	6.6	6.6
2.00	27	17.8	17.8	24.3
3.00	27	17.8	17.8	42.1
4.00	79	52.0	52.0	94.1
5.00	9	5.9	5.9	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	9	5.9	5.9	5.9
2.00	7	4.6	4.6	10.5
3.00	48	31.6	31.6	42.1
4.00	88	57.9	57.9	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q26**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.9	3.9	3.9
2.00	6	3.9	3.9	7.9
3.00	29	19.1	19.1	27.0
4.00	98	64.5	64.5	91.4
5.00	13	8.6	8.6	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q22**

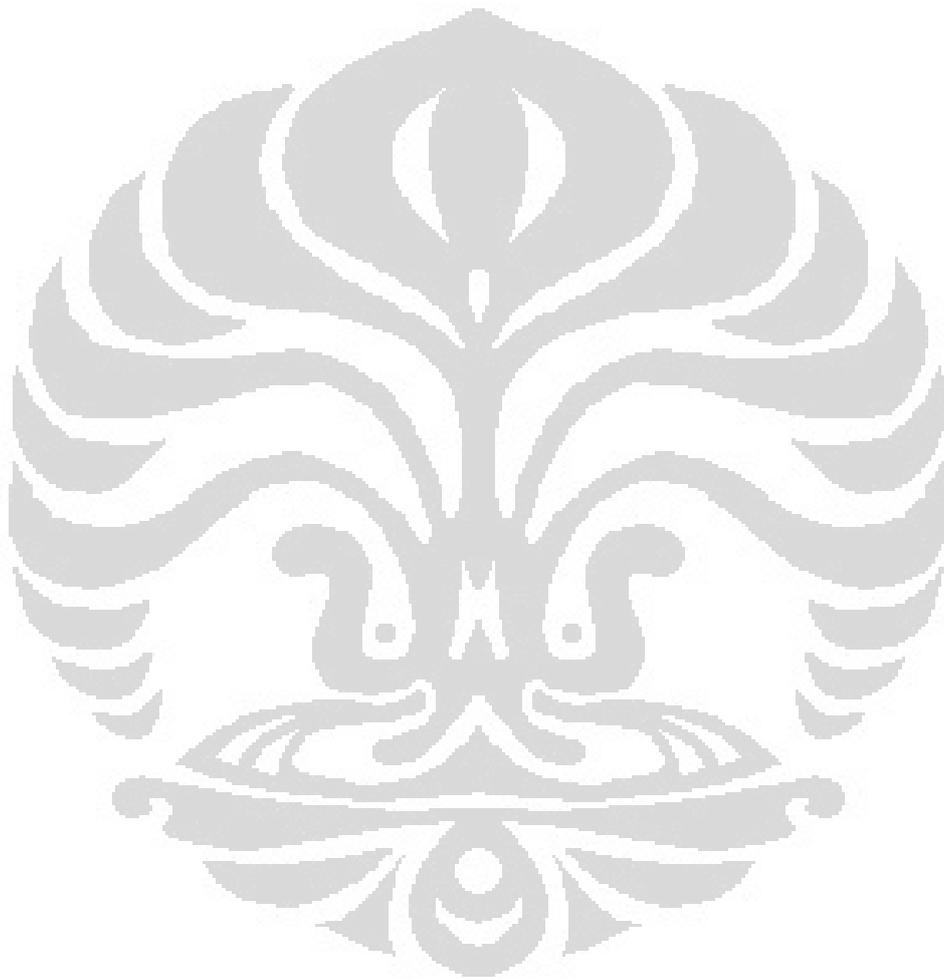
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	25	16.4	16.4	16.4
2.00	26	17.1	17.1	33.6
3.00	35	23.0	23.0	56.6
4.00	62	40.8	40.8	97.4
5.00	4	2.6	2.6	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q27**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	5	3.3	3.3	3.3
2.00	14	9.2	9.2	12.5
3.00	39	25.7	25.7	38.2
4.00	83	54.6	54.6	92.8
5.00	11	7.2	7.2	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q28**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	9	5.9	5.9	5.9
2.00	20	13.2	13.2	19.1
3.00	39	25.7	25.7	44.7
4.00	81	53.3	53.3	98.0
5.00	3	2.0	2.0	100.0
Total	152	100.0	100.0	



**Q13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.9	3.9	3.9
2.00	23	15.1	15.1	19.1
3.00	35	23.0	23.0	42.1
4.00	72	47.4	47.4	89.5
5.00	16	10.5	10.5	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.9	3.9	3.9
2.00	19	12.5	12.5	16.4
3.00	25	16.4	16.4	32.9
4.00	83	54.6	54.6	87.5
5.00	19	12.5	12.5	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.9	3.9	3.9
2.00	17	11.2	11.2	15.1
3.00	43	28.3	28.3	43.4
4.00	72	47.4	47.4	90.8
5.00	14	9.2	9.2	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	10	6.6	6.6	6.6
2.00	27	17.8	17.8	24.3
3.00	27	17.8	17.8	42.1
4.00	79	52.0	52.0	94.1
5.00	9	5.9	5.9	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	15	9.9	9.9	9.9
2.00	11	7.2	7.2	17.1
3.00	37	24.3	24.3	41.4
4.00	83	54.6	54.6	96.1
5.00	6	3.9	3.9	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q26**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.9	3.9	3.9
2.00	6	3.9	3.9	7.9
3.00	29	19.1	19.1	27.0
4.00	98	64.5	64.5	91.4
5.00	13	8.6	8.6	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	9	5.9	5.9	5.9
2.00	7	4.6	4.6	10.5
3.00	48	31.6	31.6	42.1
4.00	88	57.9	57.9	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q27**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	5	3.3	3.3	3.3
2.00	14	9.2	9.2	12.5
3.00	39	25.7	25.7	38.2
4.00	83	54.6	54.6	92.8
5.00	11	7.2	7.2	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	25	16.4	16.4	16.4
2.00	26	17.1	17.1	33.6
3.00	35	23.0	23.0	56.6
4.00	62	40.8	40.8	97.4
5.00	4	2.6	2.6	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q28**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	9	5.9	5.9	5.9
2.00	20	13.2	13.2	19.1
3.00	39	25.7	25.7	44.7
4.00	81	53.3	53.3	98.0
5.00	3	2.0	2.0	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**Q23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	3.9	3.9	3.9
2.00	10	6.6	6.6	10.5
3.00	54	35.5	35.5	46.1
4.00	72	47.4	47.4	93.4
5.00	10	6.6	6.6	100.0
Total	152	100.0	100.0	

**SATUAN KERJA YANG ADA DI WILAYAH PEMBAYARAN KPPN JAKARTA 1**

<b>KODE</b>	<b>NAMA SATUAN KERJA</b>
003019	SEKRETARIAT JENDERAL
003023	BADAN PEMERIKSA KEUANGAN PUSAT
631648	PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI
631649	PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI
662745	BPK RI PERWAKILAN PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA
662746	BPK RI PERWAKILAN PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA
403013	SEKRETARIAT NEGARA
403128	ISTANA KEPRESIDENAN JAKARTA
403165	SEKRETARIAT MILITER PRESIDEN
403171	PASUKAN PENGAMANAN PRESIDEN
403180	SEKRETARIAT WAKIL PRESIDEN
439626	LEMBAGA PERLINDUNGAN SAKSI DAN KORBAN (LPSK)
439630	KOMISI HUKUM NASIONAL
499672	PUSAT PENGELOLAAN KOMPLEK GELANGGANG OLAH RAGA BUNG KARNO (BLU)
499681	PUSAT PENGELOLAAN KOMPLEK KEMAYORAN (BLU)
500592	DEWAN PERTIMBANGAN PRESIDEN
500621	UNIT KERJA PRESIDEN BIDANG PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN PEMBANGUNAN (UKP-PPP)
403247	KANTOR PUSAT SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN LUAR NEGERI
403253	KANTOR PERWAKILAN RI DI ADDIS ABABA
403262	KANTOR PERWAKILAN RI DI ALJAZAIR
403278	KANTOR PERWAKILAN RI DI ANKARA
403284	KANTOR PERWAKILAN RI DI BAGHDAD
403290	KANTOR PERWAKILAN RI DI BANGKOK
403304	KANTOR PERWAKILAN RI DI BEOGRAD
403310	KANTOR PERWAKILAN RI DI FRANKFURT
403329	KANTOR PERWAKILAN RI DI BERN
403335	KANTOR PERWAKILAN RI DI MUMBAY
403341	KANTOR PERWAKILAN RI DI BERLIN
403350	KANTOR PERWAKILAN RI DI BRUSSEL
403366	KANTOR PERWAKILAN RI DI BUKHAREST
403372	KANTOR PERWAKILAN RI DI BUDHAPES
403381	KANTOR PERWAKILAN RI DI BUENOS AIRES
403397	KANTOR PERWAKILAN RI DI CAIRO
403401	KANTOR PERWAKILAN RI DI CANBERRA
403417	KANTOR PERWAKILAN RI DI COLOMBO
403423	KANTOR PERWAKILAN RI DI DHAKA
403432	KANTOR PERWAKILAN RI DI DAMASCUS
403448	KANTOR PERWAKILAN RI DI DAR ES SALAM
403454	KANTOR PERWAKILAN RI DI DAVAO CITY
403460	KANTOR PERWAKILAN RI DI DEN HAAG
403479	KANTOR PERWAKILAN RI DI JEDDAH (KJRI)
403485	KANTOR PERWAKILAN RI DI JENEWA
403491	KANTOR PERWAKILAN RI DI HAMBURG
403505	KANTOR PERWAKILAN RI DI HANOI
403511	KANTOR PERWAKILAN RI DI HONGKONG
403520	KANTOR PERWAKILAN RI DI ISLAMABAD
403536	KANTOR PERWAKILAN RI DI KABOUL
403542	KANTOR PERWAKILAN RI DI KARACHI
403551	KANTOR PERWAKILAN RI DI KOTA KINABALU
403567	KANTOR PERWAKILAN RI DI O S A K A
403573	KANTOR PERWAKILAN RI DI KUALALUMPUR
403582	KANTOR PERWAKILAN RI DI ABUJA
403598	KANTOR PERWAKILAN RI DI LONDON
403602	KANTOR PERWAKILAN RI DI MANILA
403618	KANTOR PERWAKILAN RI DI MEXICO CITY
403624	KANTOR PERWAKILAN RI DI MOSCOW
403630	KANTOR PERWAKILAN RI DI NEW DELHI
403649	KANTOR PERWAKILAN RI DI NEW YORK (KJRI)
403655	KANTOR PERWAKILAN RI DI NOUMEA
403661	KANTOR PERWAKILAN RI DI OTTAWA
403670	KANTOR PERWAKILAN RI DI PARAMARIBO
403686	KANTOR PERWAKILAN RI DI PARIS
403692	KANTOR PERWAKILAN RI DI PENANG
403706	KANTOR PERWAKILAN RI DI PBB (NEW YORK)
403712	KANTOR PERWAKILAN RI DI PRAHA
403721	KANTOR PERWAKILAN RI DI PYONG YANG
403737	KANTOR PERWAKILAN RI DI YANGOON
403743	KANTOR PERWAKILAN RI DI ROMA
403752	KANTOR PERWAKILAN RI DI SAN FRANCISCO
403768	KANTOR PERWAKILAN RI DI SEOUL
403774	KANTOR PERWAKILAN RI DI SYDNEY
403780	KANTOR PERWAKILAN RI DI SINGAPURA
403799	KANTOR PERWAKILAN RI DI SOFIA
403800	KANTOR PERWAKILAN RI DI STOCKHOLM

KODE	NAMA SATUAN KERJA
403819	KANTOR PERWAKILAN RI DI TEHERAN
403825	KANTOR PERWAKILAN RI DI TOKYO
403831	KANTOR PERWAKILAN RI DI VATICAN
403840	KANTOR PERWAKILAN RI DI VIENTIANE
403856	KANTOR PERWAKILAN RI DI WIENA
403862	KANTOR PERWAKILAN RI DI WARSAWA
403871	KANTOR PERWAKILAN RI DI WASHINGTON
403887	KANTOR PERWAKILAN RI DI WELLINGTON
403893	KANTOR PERWAKILAN RI DI PORT MORESBY
403907	KANTOR PERWAKILAN RI DI SANA'A
403913	KANTOR PERWAKILAN RI DI KOPENHAGEN
403922	KANTOR PERWAKILAN RI DI TANANARIVE
403938	KANTOR PERWAKILAN RI DI MADRID
403944	KANTOR PERWAKILAN RI DI KUWAIT
403950	KANTOR PERWAKILAN RI DI HELSINKI
403969	KANTOR PERWAKILAN RI DI TUNIS
403975	KANTOR PERWAKILAN RI DI BRAZILIA
403981	KANTOR PERWAKILAN RI DI CARACAS
403990	KANTOR PERWAKILAN RI DI DARWIN
404001	KANTOR PERWAKILAN RI DI HAVANA
404010	KANTOR PERWAKILAN RI DI ABU DHABI
404026	KANTOR PERWAKILAN RI DI LOS ANGELES
404032	KANTOR PERWAKILAN RI DI DAKAR
404041	KANTOR PERWAKILAN RI DI NAIROBI
404057	KANTOR PERWAKILAN RI DI OSLO
404063	KANTOR PERWAKILAN RI DI CHICAGO
404072	KANTOR PERWAKILAN RI DI MARSEILLES
404088	KANTOR PERWAKILAN RI DI HOUSTON
404094	KANTOR PERWAKILAN RI DI TORONTO
404108	KANTOR PERWAKILAN RI DI VANCOUVER
404114	KANTOR PERWAKILAN RI DI BANDAR SERI BAGAWAN
404120	KANTOR PERWAKILAN RI DI AMMAN
404139	KANTOR PERWAKILAN RI DI RABBAT
404145	KANTOR PERWAKILAN RI DI RIYADH
404151	KANTOR PERWAKILAN RI DI HARARE
404160	KANTOR PERWAKILAN RI DI MELBOURNE
404176	KANTOR PUSAT INSPEKTORAT JENDERAL
404202	KANTOR PUSAT DITJEN PROTOKOL DAN KONSULER
404227	BADAN PENGKAJIAN DAN PENGEMBANGAN KEBIJAKAN
524728	KANTOR PERWAKILAN RI DI BOGOTA
532612	PERWAKILAN RI DI BEIJING
532633	PERWAKILAN RI DI SANTIAGO
532640	KANTOR PERWAKILAN RI DI WINDHOEK
532654	KANTOR PERWAKILAN RI DI VANIMO
538861	PERWAKILAN RI DI PHNOM PENH
549849	KANTOR PERWAKILAN RI DI HO CHI MINH CITY
549853	KANTOR PERWAKILAN RI DI PERTH
560703	KANTOR PERWAKILAN RI DI ATHENA
560710	KANTOR PERWAKILAN RI DI KIEV
560724	KANTOR PERWAKILAN RI DI TASHKENT
568291	KANTOR PERWAKILAN RI DI PRETORIA
568306	KANTOR PERWAKILAN RI DI CAPE TOWN
568310	KANTOR PERWAKILAN RI DI BRATISLAWA
576590	KANTOR PERWAKILAN RI DI SONGKHLA
576605	KANTOR PERWAKILAN RI DI JOHOR BAHRU
576612	KANTOR PERWAKILAN RI DI BEIRUT
576626	KANTOR PERWAKILAN RI DI KHARTOUM
606322	DITJEN KERJASAMA ASEAN
621871	KANTOR PERWAKILAN RI DI DOHA, QATAR
632402	KANTOR URUSAN KEPENTINGAN REPUBLIK INDONESIA DI DILI, TIMOR TIMUR
632416	KEDUTAAN BESAR REPUBLIK INDONESIA DI LISABON, PORTUGAL
637368	DITJEN ASIA PASIFIK DAN AFRIKA
637372	DITJEN AMERIKA DAN EROPA
651884	PUSAT KOMUNIKASI
651891	PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
651906	KANTOR PERWAKILAN RI DI LIMA
651910	KANTOR PERWAKILAN RI DI SUVA
651927	KANTOR PERWAKILAN RI DI GUANGZHOU
651931	KANTOR PERWAKILAN RI DI TRIPOLI
651948	KANTOR PERWAKILAN RI DI DUBAI
666955	KANTOR PERWAKILAN RI DI KUCHING
667808	DITJEN MULTILATERAL
667812	DITJEN INFORMASI DAN DIPLOMATIK PUBLIK
667829	DITJEN HUKUM DAN PERJANJIAN INTERNASIONAL
677272	KANTOR PERUTUSAN TETAP RI ASEAN
677286	KANTOR PERWAKILAN RI DI ASTANA

KODE	NAMA SATUAN KERJA
677290	KANTOR PERWAKILAN RI DI BAKU
677308	KANTOR PERWAKILAN RI DI MANAMA
677312	KANTOR PERWAKILAN RI DI MUSCAT
677329	KANTOR PERWAKILAN RI DI MAPUTO
677333	KANTOR PERWAKILAN RI DI PANAMA CITY
677340	KANTOR PERWAKILAN RI DI SARAJEVO
677354	KANTOR PERWAKILAN RI DI ZAGREB
677361	KANTOR PERWAKILAN RI DI QUITO
677375	KANTOR PERWAKILAN RI DI TAWAU
562103	KEMENTERIAN PERTAHANAN
579262	MARKAS BESAR TNI
579276	TNI ANGKATAN DARAT
579280	TNI ANGKATAN LAUT
579297	TNI ANGKATAN UDARA
638250	DENMABESAL
638267	SESKOAL
638282	RUMKITAL MINTOHARDJO
638288	BALURJALBAR
638300	MAKO ARMABAR
638321	MAKO KORMAR
638335	PASMAR-2
638342	RUMKITAL CILANDAK
638356	LANTAMAL III
010076	DINAS KELAUTAN DAN PERTANIAN PROVINSI DKI JAKARTA
019020	DINAS KELAUTAN DAN PERTANIAN PROVINSI DKI JAKARTA
019022	DINAS KELAUTAN DAN PERTANIAN PROVINSI DKI JAKARTA
019023	DINAS KELAUTAN DAN PERTANIAN PROVINSI DKI JAKARTA
019024	DINAS KELAUTAN DAN PERTANIAN PROVINSI DKI JAKARTA
019025	DINAS KELAUTAN DAN PERTANIAN PROVINSI DKI JAKARTA
019026	DINAS KELAUTAN DAN PERTANIAN PROVINSI DKI JAKARTA
019027	DINAS KELAUTAN DAN PERTANIAN PROVINSI DKI JAKARTA
238720	SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PERIKANAN TANGKAP
427511	SEKOLAH TINGGI PERIKANAN JAKARTA
427686	BALAI BESAR PENGEMBANGAN DAN PENGENDALIAN HASIL PERIKANAN
427712	BALAI PENELITIAN PERIKANAN LAUT
427737	PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PERIKANAN BUDIDAYA
440771	BIRO KEPEGAWAIAN SETJEN KKP
440796	PUSAT PENDIDIKAN KELAUTAN DAN PERIKANAN
440800	PUSAT PENYULUHAN KELAUTAN DAN PERIKANAN
440803	PUSAT SERTIFIKASI MUTU DAN KEAMANAN HASIL PERIKANAN
440805	PUSAT MANAJEMEN MUTU
440807	SEKRETARIAT BADAN KARANTINA IKAN, PENGENDALIAN M UTU DAN KEAMANAN HASIL PERIKANAN
440816	PANGKALAN PENGAWASAN SDKP JAKARTA
445407	PENGEMBANGAN BUDIDAYA BERKELANJUTAN UNTUK KETAHANAN PANGAN DAN PENGURANGAN KEMISKINAN PUSAT
449520	SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PENGAWASAN SUMBER DAYA KELAUTAN DAN PERIKANAN
449539	DIREKTORAT PENGAWASAN SUMBER DAYA PERIKANAN
449548	DIREKTORAT PENGAWASAN SUMBER DAYA KELAUTAN
449551	DIREKTORAT KAPAL PENGAWAS
449560	DIREKTORAT PEMANTAUAN SUMBER DAYA KELAUTAN DAN PENGEMBANGAN INFRASTRUKTUR PENGAWASAN
449576	DIREKTORAT PENANGANAN PELANGGARAN
449990	PUSAT ANALISIS KERJASAMA INTERNASIONAL DAN ANTAR LEMBAGA SETJEN KKP
452904	BALAI BESAR PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PENGOLAHAN PRODUK DAN BIOTEKNOLOGI KELAUTAN DAN PERIKANAN B
452910	BALAI BESAR PENELITIAN SOSIAL EKONOMI KELAUTAN DAN PERIKANAN (BBPSEKP)
452941	BIRO PERENCANAAN SETJEN KKP
452950	BIRO KEUANGAN SETJEN KKP
452966	BIRO HUKUM DAN ORGANISASI SETJEN KKP
452981	DEWAN KELAUTAN INDONESIA
452997	DIREKTORAT PELABUHAN PERIKANAN DITJEN PERIKANAN TANGKAP
453001	DIREKTORAT KAPAL PERIKANAN DAN ALAT PENANGKAPAN IKAN DITJEN PERIKANAN TANGKAP
465017	DIREKTORAT SUMBER DAYA IKAN DITJEN PERIKANAN TANGKAP
465023	DIREKTORAT PELAYANAN USAHA PENANGKAPAN IKAN DITJEN PERIKANAN TANGKAP
465032	DIREKTORAT PENGEMBANGAN USAHA PENANGKAPAN IKAN DITJEN PERIKANAN TANGKAP
465048	PENGLOLAAN KEGIATAN REHABILITASI DAN PENGEMBANGAN PELABUHAN PERIKANAN SAMUDERA JAKARTA
465054	DIREKTORAT PRASARANA DAN SARANA PERIKANAN BUDIDAYA
465060	DIREKTORAT PERBENIHAN PERIKANAN BUDIDAYA
465079	DIREKTORAT PRODUKSI PERIKANAN BUDIDAYA
465085	DIREKTORAT KESEHATAN IKAN DAN LINGKUNGAN PERIKANAN BUDIDAYA
465091	DIREKTORAT USAHA PERIKANAN BUDIDAYA
465143	DIREKTORAT PENGOLAHAN HASIL
465144	DIREKTORAT USAHA DAN INVESTASI
465145	DIREKTORAT PEMASARAN LUAR NEGERI
465146	DIREKTORAT PENGEMBANGAN PRODUK NON KONSUMSI

KODE	NAMA SATUAN KERJA
465147	DIREKTORAT PEMASARAN DALAM NEGERI
465151	DIREKTORAT TATA RUANG LAUT, PESISIR DAN PULAU-PULAU KECIL
465167	DIREKTORAT KONSERVASI KAWASAN DAN JENIS IKAN
465173	DIREKTORAT PESISIR DAN LAUTAN
465182	DIREKTORAT PENDAYAGUNAAN PULAU-PULAU KECIL
465198	DIREKTORAT PEMBERDAYAAN MASYARAKAT PESISIR DAN PENGEMBANGAN USAHA
465218	REHABILITASI DAN PENGELOLAAN TERUMBU KARANG
537611	PELABUHAN PERIKANAN SAMUDERA NIZAM ZACHMAN
622081	BIRO UMUM SETJEN KKP
622098	INSPEKTORAT JENDERAL
622103	SEKRETARIAT BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KELAUTAN DAN PERIKANAN
622131	SEKRETARIAT DITJEN PENGOLAHAN DAN PEMASARAN HASIL PERIKANAN (P2HP)
622145	SEKRETARIAT DITJEN KELAUTAN, PESISIR DAN PULAU-PULAU KECIL
622152	PUSAT PELATIHAN KELAUTAN DAN PERIKANAN
622166	PUSAT DATA, STATISTIK DAN INFORMASI
626402	SEKRETARIAT BADAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA KELAUTAN DAN PERIKANAN
632462	SETDITJEN PERIKANAN BUDIDAYA
634125	PUSAT PENELITIAN PENGELOLAAN PERIKANAN DAN KONSERVASI SUMBER DAYA IKAN
634150	PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA LAUT DAN PESISIR
634167	PUSAT PENGKAJIAN DAN PEREKAYASAAN TEKNOLOGI KELAUTAN DAN PERIKANAN
636871	PUSAT KARANTINA IKAN
649682	BALAI KARANTINA IKAN, PENGENDALIAN MUTU DAN KEAMANAN HASIL PERIKANAN KELAS I JKT II
660055	LOKA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN MEKANISASI PENGOLAHAN HASIL PERIKANAN
660056	LEMBAGA PENGELOLA MODAL USAHA KELAUTAN DAN PERIKANAN
662897	BALAI UJI STANDAR KARANTINA IKAN, PENGENDALIAN MUTU DAN KEAMANAN HASIL PERIKANAN
890702	REHABILITASI DAN PENGEMBANGAN PELABUHAN PERIKANAN BELAWAN DAN SIBOLGA
427743	MENTERI KOORDINATOR BIDANG POLITIK, HUKUM DAN KEAMANAN
890413	BAKORKAMLA
427752	MENKO BIDANG PEREKONOMIAN
427755	SEKRETARIAT DEWAN NASIONAL KAWASAN EKONOMI KHUSUS
427768	MENKO BIDANG KESEJAHTERAAN RAKYAT
427785	SEKRETARIAT DEWAN JAMINAN SOSIAL NASIONAL (DJSN)
427975	SETJEN DEWAN KETAHANAN NASIONAL
578321	BALAI PENGKAJIAN DAN PENGEMBANGAN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA JAKARTA
613370	BALAI MONITOR SPEKTRUM FREKUENSI RADIO KELAS I JAKARTA
651969	MUSEUM PENERANGAN DI JAKARTA
664241	SEKRETARIAT JENDERAL KOMINFO
664255	DIREKTORAT JENDERAL SUMBER DAYA DAN PERANGKAT POS DAN INFORMATIKA
664262	DIREKTORAT JENDERAL APLIKASI INFORMATIKA
664276	DIREKTORAT JENDERAL PENYELENGGARAAN POS DAN INFORMATIKA
664280	INSPEKTORAT JENDERAL
664297	BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
664302	DIREKTORAT JENDERAL INFORMASI DAN KOMUNIKASI PUBLIK
664323	KOMISI PENYIARAN INDONESIA
664990	SEKRETARIAT DEWAN PERS
667105	BIRO UMUM
668444	BALAI PENYEDIA DAN PENGELOLA PEMBIAYAAN TELEKOMUNIKASI DAN INFORMATIKA (BPPTI)
677382	SEKRETARIAT KOMISI INFORMASI PUSAT
632505	LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA
439602	PENGEMBANGAN DAERAH KHUSUS
440420	PENINGKATAN INFRASTRUKTUR
440439	PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
447673	PEMBINAAN EKONOMI DAN DUNIA USAHA
447682	PEMBINAAN LEMBAGA SOSIAL DAN BUDAYA
636761	SEKRETARIAT KEMENTERIAN NEGARA PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL
650236	KOMNAS HAM
653910	MAHKAMAH KONSTITUSI RI
453374	PUSAT PELAPORAN DAN ANALISIS TRANSAKSI KEUANGAN
450329	BADAN PENGKAJIAN DAN PENERAPAN TEKNOLOGI
450341	UNIT PELAKSANA TEKNIS HUJAN BUATAN
613675	BALAI TEKNOLOGI SURVAI KELAUTAN
631062	BALAI JARINGAN INFORMASI ILMU PENGETAHUAN DAN TEKNOLOGI SERPONG
631076	BALAI REKAYASA DISAIN DAN SISTEM TEKNOLOGI JAKARTA
667875	PUSAT PELAYANAN TEKNOLOGI (BPPT ENJINIRING)
019016	DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO KECIL, MENENGAH DAN PERDAGANGAN DKI JAKARTA
019017	DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO KECIL, MENENGAH DAN PERDAGANGAN DKI JAKARTA
019018	DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO KECIL, MENENGAH DAN PERDAGANGAN DKI JAKARTA
019019	DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO KECIL, MENENGAH DAN PERDAGANGAN DKI JAKARTA
019043	DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO KECIL, MENENGAH DAN PERDAGANGAN DKI JAKARTA
412188	ATASE PERDAGANGAN DI BANGKOK (THAILAND)
412194	ATASE PERDAGANGAN DI KUALA LUMPUR (MALAYSIA)
412208	ATASE PERDAGANGAN DI BRUSSEL (BELGIA)
412214	ATASE PERDAGANGAN DI WASHINGTON DC (USA)
412220	ATASE PERDAGANGAN DI DEN HAAG (NEDERLAND)
412239	ATASE PERDAGANGAN DI LONDON (INGGRIS)
412245	ATASE PERDAGANGAN DI TOKYO (JEPANG)

KODE	NAMA SATUAN KERJA
412251	ATASE PERDAGANGAN DI CANBERRA (AUSTRALIA)
412260	ATASE PERDAGANGAN DI SINGAPURA (SINGAPURA)
412276	KONSUL PERDAGANGAN DI HONGKONG (HONGKONG)
412282	ATASE PERDAGANGAN DI MANILA (PHILIPINA)
412291	ATASE PERDAGANGAN DI CAIRO (MESIR)
412302	ATASE PERDAGANGAN DI MOSCOW (USSR)
412311	ATASE PERDAGANGAN PTRI DI JENEWA (SWISS)
412327	ATASE PERDAGANGAN DI SEOUL (KOREA SELATAN)
412333	ATASE PERDAGANGAN DI PARIS (PERANCIS)
412358	ATASE PERDAGANGAN DI BERLIN (JERMAN)
412364	ATASE PERDAGANGAN DI RIYADH (ARAB SAUDI)
412370	ATASE PERDAGANGAN DI NEW DELHI (INDIA)
412395	ATASE PERDAGANGAN DI COPENHAGEN (DENMARK)
412409	ATASE PERDAGANGAN DI ROMA (ITALY)
412415	ATASE PERDAGANGAN DI MADRID (SPANYOL)
412421	ATASE PERDAGANGAN DI OTTAWA (CANADA)
412477	SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PERDAGANGAN LUAR NEGERI
412483	SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PENGEMBANGAN EKSPOR NASIONAL
412492	BADAN PENGAWAS PERDAGANGAN BERJANGKA KOMODITI
412503	DIREKTORAT BAHAN POKOK DAN BARANG STRATEGIS
423011	SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERDAGANGAN
423012	PUSAT HUBUNGAN MASYARAKAT
423027	PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PERDAGANGAN
423033	DIREKTORAT DAGANG KECIL, MENENGAH DAN PRODUK DALAM NEGERI
423042	DIREKTORAT STANDARDISASI
423058	INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN PERDAGANGAN
423064	BADAN PENKAJIAN DAN PENGEMBANGAN KEBIJAKAN PERDAGANGAN
447353	BIRO PERENCANAAN KEMENTERIAN PERDAGANGAN
447362	BIRO UMUM KEMENTERIAN PERDAGANGAN
447365	SEKRETARIAT DITJEN STANDARDISASI DAN PERLINDUNGAN KONSUMEN
447378	DIREKTORAT EKSPOR PRODUK PERTANIAN DAN KEHUTANAN
447384	DIREKTORAT EKSPOR PRODUK INDUSTRI DAN PERTAMBANGAN
447390	DIREKTORAT IMPOR
447404	DIREKTORAT FASILITASI EKSPOR DAN IMPOR
447554	DIREKTORAT JENDERAL PENGEMBANGAN EKSPOR NASIONAL
447567	DIREKTORAT PENGAMANAN PERDAGANGAN
447718	SEKRETARIAT DITJEN PERDAGANGAN DALAM NEGERI
447724	DIREKTORAT LOGISTIK DAN SARANA DISTRIBUSI
447730	DIREKTORAT PENGAWASAN BARANG BEREDAR DAN JASA
447749	DIREKTORAT BINA USAHA PERDAGANGAN
447755	DIREKTORAT PEMBERDAYAAN KONSUMEN
447756	BADAN PERLINDUNGAN KONSUMEN NASIONAL
448044	PUSAT PENGAWASAN MUTU BARANG
524472	INDONESIAN TRADE NEGOTIATOR /DUBES WTO DI JENEWA
547931	BALAI BESAR PENDIDIKAN DAN PELATIHAN EKSPOR INDONESIA
560202	ATASE PERDAGANGAN DI BEIJING
561708	DITJEN KERJASAMA PERDAGANGAN INTERNASIONAL
568263	KANTOR DAGANG DAN EKONOMI INDONESIA DI TAIPEI
647927	BALAI PENGUJIAN MUTU BARANG
647931	BALAI KALIBRASI
890563	BALAI SERTIFIKASI
626397	KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI (KPK)
422810	KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA
439624	OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA
568717	BADAN PENGUSAHAAN KAWASAN PERDAGANGAN BEBAS DAN PELABUHAN BEBAS BATAM
679279	BADAN NASIONAL PENANGGULANGAN TERORISME
403112	SEKRETARIAT KABINET
500100	BADAN PENGAWASAN PEMILIHAN UMUM
700100	KANTOR PUSAT RRI
700101	DIREKTORAT PROGRAM DAN PRODUKSI RRI
700104	DIREKTORAT LAYANAN DAN PENGEMBANGAN USAHA RRI
700105	DIREKTORAT TEKNOLOGI DAN MEDIA BARU RRI
700106	PUSLITBANG DIKLAT RRI
700107	PUSAT PEMBERITAAN RRI
700127	RRI JAKARTA
700156	RRI SIARAN LUAR NEGERI
700173	SATUAN PENGAWASAN INTERN RRI
700200	KANTOR PUSAT TVRI
700214	TVRI STASIUN DKI JAKARTA
955071	DANA DUKUNGAN PEMERINTAH UNTUK PENGADAAN TANAH JALAN TOL
962450	ISTANA KEPRESIDENAN JAKARTA
979001	SEKRETARIAT NEGARA RI
999206	TRANSFER DANA PERIMBANGAN (DBH) PROV. DKI JAKARTA
999465	SEKRETARIAT WAKIL PRESIDEN RI

**SATUAN KERJA YANG ADA DI WILAYAH PEMBAYARAN KPPN JAKARTA 4**

<b>KODE</b>	<b>NAMA SATUAN KERJA</b>
004028	KEPANITERAAN
097450	DIREKTORAT JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM
097467	PENGADILAN TINGGI JAKARTA
097471	PENGADILAN NEGERI JAKARTA PUSAT
097488	PENGADILAN NEGERI JAKARTA BARAT
097492	PENGADILAN NEGERI JAKARTA TIMUR
099062	PENGADILAN TINGGI JAKARTA
099063	PENGADILAN NEGERI JAKARTA PUSAT
099064	PENGADILAN NEGERI JAKARTA BARAT
099065	PENGADILAN NEGERI JAKARTA TIMUR
400214	PENGADILAN NEGERI JAKARTA SELATAN
400215	PENGADILAN NEGERI JAKARTA SELATAN
400220	PENGADILAN NEGERI JAKARTA UTARA
400221	PENGADILAN NEGERI JAKARTA UTARA
400616	PENGADILAN AGAMA JAKARTA PUSAT
400617	PENGADILAN AGAMA JAKARTA PUSAT
400622	PENGADILAN AGAMA JAKARTA UTARA
400623	PENGADILAN AGAMA JAKARTA UTARA
400631	PENGADILAN AGAMA JAKARTA BARAT
400632	PENGADILAN AGAMA JAKARTA BARAT
400647	PENGADILAN AGAMA JAKARTA TIMUR
400648	PENGADILAN AGAMA JAKARTA TIMUR
400653	PENGADILAN AGAMA JAKARTA SELATAN
400654	PENGADILAN AGAMA JAKARTA SELATAN
401112	PENGADILAN TINGGI AGAMA JAKARTA
401113	PENGADILAN TINGGI AGAMA JAKARTA
526704	PENGADILAN TINGGI TATA USAHA NEGARAJAKARTA
526705	PENGADILAN TINGGI TATA USAHA NEGARAJAKARTA
526732	PENGADILAN TATA USAHA NEGARA JAKARTA
526733	PENGADILAN TATA USAHA NEGARA JAKARTA
663122	DIREKTORAT JENDERAL BADAN PERADILAN MILITER DAN PERADILAN TATA USAHA NEGARA
663136	BADAN PENGAWASAN MAHKAMAH AGUNG RI
663157	BADAN URUSAN ADMINISTRASI
663161	PENGADILAN MILITER UTAMA
663162	PENGADILAN MILITER UTAMA
663250	PENGADILAN MILITER TINGGI II DI JAKARTA
663251	PENGADILAN MILITER TINGGI II DI JAKARTA
663267	PENGADILAN MILITER II - 08 DI JAKARTA
663268	PENGADILAN MILITER II - 08 DI JAKARTA
663712	DIREKTORAT JENDERAL BADAN PERADILAN AGAMA
019080	SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI DKI JAKARTA
019901	BADAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT PROVINSI DKI JAKARTA (05)
027203	INSPEKTORAT JENDERAL KANTOR PUSAT
027210	DIREKTORAT JENDERAL KESBANG DAN POLITIK
027486	DIREKTORAT JENDERAL PEMERINTAHAN UMUM
027753	DITJEN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA
039729	DITJEN BINA PEMBANGUNAN DAERAH
403200	SEKRETARIAT JENDERAL
403222	BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
403231	BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
621892	DITJEN OTONOMI DAERAH
634082	DITJEN KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL
662766	DIREKTORAT JENDERAL KEUANGAN DAERAH
638012	KEMENTERIAN PERTAHANAN
638072	GABPUS 1
638089	GABPUS 2
638140	GABPUS 8
638271	JANHIDROS
638314	MAKO KOLINLAMIL
019070	DINAS PERINDUSTRIAN DAN ENERGI PROVINSI DKI JAKARTA
247101	SEKRETARIAT JENDERAL
247885	INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN
247949	DIREKTORAT JENDERAL INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH
247960	DIREKTORAT JENDERAL INDUSTRI AGRO
247982	DIREKTORAT JENDERAL BASIS INDUSTRI MANUFAKTUR
248035	BADAN PENGKAJIAN KEBIJAKAN, IKLIM, DAN MUTU INDUSTRI
248037	DIREKTORAT JENDERAL PENGEMBANGAN PERWILAYAHAN INDUSTRI
248039	DIREKTORAT JENDERAL KERJASAMA INDUSTRI INTERNASIONAL
248628	PUSAT DATA DAN INFORMASI
248629	PUSAT KOMUNIKASI PUBLIK
412446	PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN INDUSTRI
412452	SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INDUSTRI JAKARTA
412461	AKADEMI PIMPINAN PERUSAHAAN JAKARTA
412528	BALAI BESAR KIMIA DAN KEMASAN

KODE	NAMA SATUAN KERJA
423089	DIREKTORAT JENDERAL INDUSTRI UNGGULAN BERBASIS TEKNOLOGI TINGGI
451496	ATASE PERINDUSTRIAN DI BRUSSEL (BELGIA)
451522	ATASE PERINDUSTRIAN DI TOKYO (JEPANG)
579319	BALAI DIKLAT INDUSTRI REGIONAL III JAKARTA
288042	KANTOR PUSAT DITJEN PERHUBUNGAN UDARA
288752	SEKRETARIAT BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PERHUBUNGAN
288944	PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PERHUBUNGAN LAUT
288951	PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PERHUBUNGAN UDARA
412622	MAHKAMAH PELAYARAN
412631	KANTOR PUSAT SEKRETARIAT JENDERAL
412647	PERWAKILAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN DI DEN HAAG
412653	PERWAKILAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN DI TOKYO
412662	PERWAKILAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN DI WASHINGTON DC
412678	PERWAKILAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN DI KUALA LUMPUR
412684	PERWAKILAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN DI SINGAPURA
412690	PERWAKILAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN DI ICAO / MONTREAL
412704	PERWAKILAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN DI IMCO / LONDON
412710	PUSAT DATA INFORMASI
412729	INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
412735	SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN DARAT
412772	KANTOR PUSAT DITJEN PERHUBUNGAN LAUT
412781	OTORITAS PELABUHAN TANJUNG PRIOK
412797	ADMINISTRATOR PELABUHAN SUNDAKELAPA
412801	DISTRIK NAVIGASI TANJUNG PRIOK
413422	SYAHBANDAR PELABUHAN TANJUNG PRIOK
413721	BALAI TEKNOLOGI KESELAMATAN PELAYARAN
414267	PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PERHUBUNGAN DARAT
414273	SEKRETARIAT BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN
414282	PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN DARAT
414302	SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN
414318	PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN LAUT
414324	BALAI BESAR PENDIDIKAN PENYEGARAN DAN PENINGKATAN ILMU PELAYARAN (BP3IP)
414349	BALAI DIKLAT TRANSPORTASI LAUT
439159	DIREKTORAT KESELAMATAN TRANSPORTASI DARAT
439180	PENINGKATAN FUNGSI KESATUAN PENJAGAAN LAUT DAN PANTAI
439200	PENINGKATAN FUNGSI PELABUHAN DAN Pengerukan PUSAT
439454	PENINGKATAN KESELAMATAN LALU LINTAS ANGKUTAN LAUT PUSAT
439460	PENGEMBANGAN KENAVIGASIAN PUSAT
445510	DIREKTORAT BINA SISTEM TRANSPORTASI PERKOTAAN
445526	PENGEMBANGAN TRANSPORTASI SDP
445572	PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN FASILITAS KESELAMATAN PERKERETAAPIAN
445589	PEMBANGUNAN JALUR GANDA TANAH ABANG - SERPONG - MAJA - MERAK
448069	PUSAT KOMUNIKASI PUBLIK
465590	DIREKTORAT BANDAR UDARA
465601	DIREKTORAT ANGKUTAN UDARA
465610	DIREKTORAT KEAMANAN PENERBANGAN
465626	DIREKTORAT NAVIGASI PENERBANGAN
465632	DIREKTORAT SERTIFIKASI KELAIKAN UDARA DAN PENGOPERASIAN PESAWAT
466301	BIRO PERENCANAAN SETJEN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
466317	BIRO KEPEGAWAIAN DAN ORGANISASI SETJEN DEPHUB
466323	BIRO HUKUM DAN KSLN SETJEN DEPHUB
466348	BIRO KEUANGAN DAN PERLENGKAPAN SETJEN KEMENHUB
466570	DIREKTORAT LALU LINTAS DAN ANGKUTAN JALAN
466941	DIREKTORAT LALU LINTAS DAN ANGKUTAN SUNGAI DANAU PENYEBERANGAN
467447	PRASARANA KERETA API JABOTABEK
467453	PEMBANGUNAN DOUBLE DOUBLE TRACK
467462	PENGEMBANGAN LALU LINTAS DAN PENINGKATAN ANGKUTAN KERETA API
467478	PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN SARANA PERKERETAAPIAN
467484	PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN PRASARANA PERKERETAAPIAN
467504	KANTOR PUSAT DIREKTORAT JENDERAL PERKERETAAPIAN
512802	KANTOR OTORITAS BANDAR UDARA WILAYAH I
518100	PERWAKILAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN DI JEDDAH
520454	PANGKALAN PENJAGAAN LAUT DAN PANTAI TANJUNG PRIOK
520461	BALAI PENGUJIAN LAIK JALAN DAN SERTIFIKASI KENDARAAN BERMOTOR DI BEKASI
559662	BALAI KESEHATAN PENERBANGAN
559679	BALAI ELEKTRONIKA
559683	BALAI KALIBRASI FASILITAS PENERBANGAN
606301	BALAI KESEHATAN KERJA PELAYARAN
634171	PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN TRANSPORTASI MULTIMODA
649174	PUSAT KAJIAN KEMITRAAN DAN PELAYANAN JASA TRANSPORTASI
652474	ADMINISTRATOR PELABUHAN KEPULAUAN SERIBU
652481	ADMINISTRATOR PELABUHAN MUARA BARU
652495	ADMINISTRATOR PELABUHAN MUARA KARANG/ANGKE
652500	ADMINISTRATOR PELABUHAN KALIBARU
652517	ADMINISTRATOR PELABUHAN MARUNDA
901274	KANTOR KOMITE NASIONAL KESELAMATAN TRANSPORTASI

KODE	NAMA SATUAN KERJA
308056	DITJEN BIMBINGAN MASYARAKAT KRISTEN
308077	DITJEN BIMBINGAN MASYARAKAT KATOLIK
308098	DITJEN BIMBINGAN MASYARAKAT HINDU
308234	ATASE HAJI PADA KBRI JEDDAH
308241	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PONDOK PINANG JAKARTA SELATAN
309793	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI IV JAKARTA
309801	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI V JAKARTA
309815	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI VI JAKARTA
309822	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 7 CIRACAS JAKARTA TIMUR
309836	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI CENGKARENG JAKARTA BARAT
416289	KANTOR PUSAT SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA JAKARTA
416292	KANWIL KEMENTERIAN AGAMA D.K.I JAKARTA RAYA
416293	KANWIL KEMENTERIAN AGAMA D.K.I JAKARTA RAYA
416294	KANWIL KEMENTERIAN AGAMA D.K.I JAKARTA RAYA
416295	KANWIL KEMENTERIAN AGAMA D.K.I JAKARTA RAYA
416296	KANWIL KEMENTERIAN AGAMA D.K.I JAKARTA RAYA
416297	KANWIL KEMENTERIAN AGAMA D.K.I JAKARTA RAYA
416298	KANWIL KEMENTERIAN AGAMA D.K.I JAKARTA RAYA
416299	KANWIL KEMENTERIAN AGAMA D.K.I JAKARTA RAYA
416309	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA PUSAT
416310	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA PUSAT
416311	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA PUSAT
416312	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA PUSAT
416313	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA PUSAT
416314	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA PUSAT
416315	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA TIMUR
416316	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA PUSAT
416317	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA PUSAT
416318	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA TIMUR
416319	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA TIMUR
416320	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA TIMUR
416321	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA UTARA
416322	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA TIMUR
416323	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA TIMUR
416324	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA UTARA
416325	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA UTARA
416326	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA UTARA
416327	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA UTARA
416328	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA UTARA
416329	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA UTARA
416330	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA SELATAN
416331	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA UTARA
416332	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA SELATAN
416333	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA SELATAN
416334	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA SELATAN
416335	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA SELATAN
416336	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA SELATAN
416337	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA SELATAN
416338	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA TIMUR
416339	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA TIMUR
416346	MADRASAH ALIYAH NEGERI PONDOK PINANG JAKARTA SELATAN
416352	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI I JAKARTA
416361	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA BARAT
416362	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA BARAT
416363	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA BARAT
416364	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA BARAT
416365	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA BARAT
416366	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA BARAT
416367	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA BARAT
416368	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA JAKARTA BARAT
423501	UIN SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA
423517	MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 RAWASARI JAKARTA PUSAT
425287	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI CIGANJUR JAKARTA SELATAN
425344	BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN AGAMA JAKARTA
425375	BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEAGAMAAN JAKARTA
425410	MADRASAH ALIYAH NEGERI GROGOL JAKARTA BARAT
425426	MADRASAH ALIYAH NEGERI JAKARTA TIMUR
426282	INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA RI
426298	DITJEN PENYELENGGARAAN HAJI DAN UMRAH
426302	DITJEN PENDIDIKAN ISLAM
426318	BADAN LITBANG DAN DIKLAT KEMENTERIAN AGAMA
445300	DIREKTORAT JENDERAL BIMAS ISLAM
445319	DIREKTORAT JENDERAL BIMAS BUDDHA
537060	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI JOHAR BARU CEMPAKA PUTIH
537717	MADRASAH ALIYAH NEGERI CILINCING
553811	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 10 KOTA JAKARTA BARAT

KODE	NAMA SATUAN KERJA
553828	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 11 KOTA JAKARTA BARAT
553832	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 12 KOTA JAKARTA BARAT
553849	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 13 KOTA JAKARTA SELATAN
554162	MADRASAH ALIYAH NEGERI KAMPUNG DUKU KOTA JAKARTA TIMUR
554176	MADRASAH ALIYAH NEGERI SRENGSENG SAWAH KOTA JAKARTA SELATAN
554180	MADRASAH ALIYAH NEGERI CAKUNG KOTA JAKARTA TIMUR
554197	MADRASAH ALIYAH NEGERI PONDOK BAMBURU KOTA JAKARTA TIMUR
554202	MADRASAH ALIYAH NEGERI JOGLO KOTA JAKARTA BARAT
572479	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI MAKASAR KOTA JAKARTA TIMUR
572483	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PULOGADUNG KOTA JAKARTA TIMUR
572490	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PASAR REBO KOTA JAKARTA TIMUR
572505	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI MARUNDA KOTA JAKARTA UTARA
590570	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI CENKARENG TIMUR KOD. JAKARTA BARAT
590587	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI KAMAL JAKARTA BARAT
590591	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI PEGADUNGAN KODYA JAKARTA BARAT
590609	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI CEMPAKA PUTIH KODYA JAKARTA BARAT
590613	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI CIJANTUNG KODYA JAKARTA TIMUR
590620	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI DUREN SAWIT KODYA JAKARTA TIMUR
590634	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI KAMPUNG TENGAH KODYA JAKARTA TIMUR
590641	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI CIBUBUR KODYA JAKARTA TIMUR
590655	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI GANDARIA JAGAKARSA KODYA JAKARTA SELATAN
590662	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI SRENGSENG SAWAH KODYA JAKARTA SELATAN
590676	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI PETUKANGAN SELATAN KODYA JAKARTA SELATAN
590680	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI PONDOK PINANG KODYA JAKARTA SELATAN
590697	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI PLUMPANG KODYA JAKARTA UTARA
601831	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 22 CILANGKAP KODYA JAKARTA TIMUR
601848	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 24 PENGGILINGAN KODYA JAKARTA TIMUR
601852	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 18 CIJANTUNG KODYA JAKARTA TIMUR
601869	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 21 PONDOK KELAPA KODYA JAKARTA TIMUR
601873	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 20 PULO GEBANG KODYA JAKARTA TIMUR
601880	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 19 GANDARIA KODYA JAKARTA SELATAN
601894	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 23 PEJATEN TIMUR KODYA JAKARTA SELATAN
601902	MADRASAH ALIYAH NEGERI 11 JAKARTA KODYA JAKARTA SELATAN
653490	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI AL-AZHAR ASY-SYARIF INDONESIA DI JAKARTA
653704	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ADMINISTRASI KEPULAUAN SERIBU
653706	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ADMINISTRASI KEPULAUAN SERIBU
653707	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ADMINISTRASI KEPULAUAN SERIBU
653708	KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ADMINISTRASI KEPULAUAN SERIBU
660382	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI BINTARO
660396	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI CIPAYUNG
660401	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI PULAU TIDUNG
661321	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 25 JAKARTA
661338	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 26 PULAU TIDUNG
662202	MADRASAH ALIYAH NEGERI 12 JAKARTA BARAT
662216	MADRASAH ALIYAH NEGERI 13 LENTENG AGUNG
662220	MADRASAH ALIYAH NEGERI 14 PEKAYON JAKARTA TIMUR
673978	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 18 JAKARTA
674589	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 27 JAKARTA
674593	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 28 JAKARTA
674601	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI AL-AZHAR AS-SYARIF
675190	MADRASAH ALIYAH NEGERI 15 JAKARTA
675205	MADRASAH ALIYAH NEGERI 16 JAKARTA
676015	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 19 JAKARTA KOTA JAKARTA BARAT
676022	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 20 JAKARTA KOTA JAKARTA UTARA
676036	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 21 JAKARTA KOTA JAKARTA TIMUR
676040	MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 22 JAKARTA KOTA JAKARTA UTARA
676764	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 29 JAKARTA KOTA JAKARTA TIMUR
676771	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 30 JAKARTA KOTA JAKARTA TIMUR
676785	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 31 JAKARTA KOTA JAKARTA TIMUR
676792	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 32 JAKARTA KOTA JAKARTA SELATAN
676807	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 33 JAKARTA KOTA JAKARTA TIMUR
676811	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 34 JAKARTA KOTA JAKARTA TIMUR
676828	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 35 JAKARTA KOTA JAKARTA BARAT
676832	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 36 JAKARTA KOTA JAKARTA BARAT
676849	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 37 JAKARTA KOTA JAKARTA BARAT
676853	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 38 JAKARTA KOTA JAKARTA UTARA
676860	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 39 JAKARTA KOTA JAKARTA UTARA
676874	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 40 JAKARTA KOTA BARAT
680413	MADRASAH ALIYAH NEGERI 17 JAKARTA KOTA JAKARTA BARAT
680420	MADRASAH ALIYAH NEGERI 18 JAKARTA KOTA JAKARTA TIMUR
680434	MADRASAH ALIYAH NEGERI 19 JAKARTA JAKARTA
680441	MADRASAH ALIYAH NEGERI 20 JAKARTA KOTA JAKARTA TIMUR
680455	MADRASAH ALIYAH NEGERI 21 JAKARTA KOTA JAKARTA UTARA
680462	MADRASAH ALIYAH NEGERI 22 JAKARTA KOTA JAKARTA BARAT
681134	MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 42 JAKARTA
681837	KANTOR MISI HAJI INDONESIA DI ARAB SAUDI

KODE	NAMA SATUAN KERJA
888028	LAJNAN PENTASHIHAN MUSHAF AL-QURAN (LPMA) JAKARTA
019002	DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN PROVINSI DKI JAKARTA
019003	DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN PROVINSI DKI JAKARTA
019004	DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN PROVINSI DKI JAKARTA
019039	DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN PROVINSI DKI JAKARTA
427780	KANTOR MUSEUM NASIONAL JAKARTA
427887	KANTOR MUSEUM KEBANGKITAN NASIONAL JAKARTA
427893	KANTOR MUSEUM SUMPAH PEMUDA JAKARTA
427913	SEKRETARIAT JENDERAL
547704	KANTOR MUSEUM PERUMUSAN NASKAH PROKLAMASI JAKARTA
613530	GALERI NASIONAL INDONESIA
621885	KANTOR MUSEUM BASOEKI ABDULLAH
902671	DIREKTORAT JENDERAL NILAI BUDAYA, SENI DAN FILM
902687	DIREKTORAT JENDERAL SEJARAH DAN PURBAKALA
902693	DIREKTORAT JENDERAL PENGEMBANGAN DESTINASI PARIWISATA
902707	DIREKTORAT JENDERAL PEMASARAN
902713	BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA
902722	INSPEKTORAT JENDERAL
902738	PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN ARKEOLOGI NASIONAL
902744	LEMBAGA SENSOR FILM
427950	MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
689100	KEDEPUTIAN BIDANG PROGRAM DAN REFORMASI BIROKRASI
432731	SEKRETARIAT UTAMA BADAN PENGAWAS OBAT DAN MAKANAN
432747	BALAI BESAR PENGAWAS OBAT DAN MAKANAN JAKARTA
433005	INSPEKTORAT BADAN POM
445155	DEPUTI I BIDANG PENGAWASAN PRODUK TERAPETIK DAN NAPZA
445161	DEPUTI II BIDANG PENGAWASAN OBAT TRADISIONAL, KOSMETIK DAN PRODUK KOMPLEMEN
445170	DEPUTI III BIDANG PENGAWASAN KEAMANAN PANGAN DAN BAHAN BERBAHAYA
632420	PUSAT PENGUJIAN OBAT DAN MAKANAN NASIONAL
632437	PUSAT PENYIDIKAN OBAT DAN MAKANAN
632441	PUSAT RISET OBAT DAN MAKANAN
632458	PUSAT INFORMASI OBAT DAN MAKANAN
436766	SEKRETARIAT UTAMA BMKG
436772	STASIUN METEOROLOGI MARITIM TANJUNG PRIOK - JAKARTA
437931	STASIUN METEOROLOGI KEMAYORAN -JAKARTA
437947	STASIUN GEOFISIKA JAKARTA
663907	INSPEKTORAT BMKG
667587	PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BMKG
667591	PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN BMKG
027050	KOMISI PEMILIHAN UMUM
654382	KPU PROVINSI DKI JAKARTA
656947	KPU KOTA JAKARTA SELATAN
656951	KPU KOTA JAKARTA TIMUR
656968	KPU KOTA JAKARTA PUSAT
656972	KPU KOTA JAKARTA BARAT
656989	KPU KOTA JAKARTA UTARA
656993	KPU KEPULAUAN SERIBU
613104	SEKRETARIAT UTAMA BADAN STANDARDISASI NASIONAL
613324	SEKRETARIS UTAMA BADAN PENGAWAS TENAGA NUKLIR
666760	DEPUTI BIDANG PERJINAN DAN INSPEKSI
666777	DEPUTI BIDANG PENGAJIAN KESELAMATAN NUKLIR
450448	ARSIP NASIONAL RI JAKARTA
450491	KANTOR PUSAT BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
450505	PERWAKILAN BPKP PROVINSI DKI JAKARTA
604435	PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PENGAWASAN
636702	PUSAT PEMBINAAN JABATAN FUNGSIONAL AUDITOR
636778	PUSAT INFORMASI PENGAWASAN
651994	INSPEKTORAT BPKP
439479	KOMISI YUDISIAL RI
648521	BADAN NASIONAL PENANGGULANGAN BENCANA
414370	BADAN S.A.R NASIONAL (BASARNAS)
517641	KANTOR SAR JAKARTA
999206	TRANSFER DANA PERIMBANGAN (DBH) PROV. DKI JAKARTA