



UNIVERSITAS INDONESIA

**FAKTOR-FAKTOR UTAMA YANG MEMPENGARUHI
EFEKTIFITAS PERENCANAAN KAS PADA SATUAN KERJA -
SATUAN KERJA KEMENTERIAN NEGARA/LEMBAGA DALAM
LINGKUP WILAYAH PEMBAYARAN KPPN JAKARTA II**

TESIS

AZIZ MUTHOHAR

1006791461

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**FAKTOR-FAKTOR UTAMA YANG MEMPENGARUHI
EFEKTIFITAS PERENCANAAN KAS PADA SATUAN KERJA -
SATUAN KERJA KEMENTERIAN NEGARA/LEMBAGA DALAM
LINGKUP WILAYAH PEMBAYARAN KPPN JAKARTA II**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Ekonomi (M.E.)**

AZIZ MUTHOHAR

1006791461

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

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini dengan sebenarnya menyatakan bahwa Tesis ini saya susun tanpa tindakan plagiarism 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, 05 Juli 2012



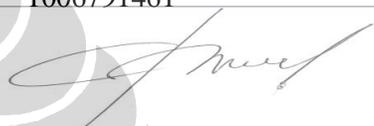
Aziz Muthohar

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

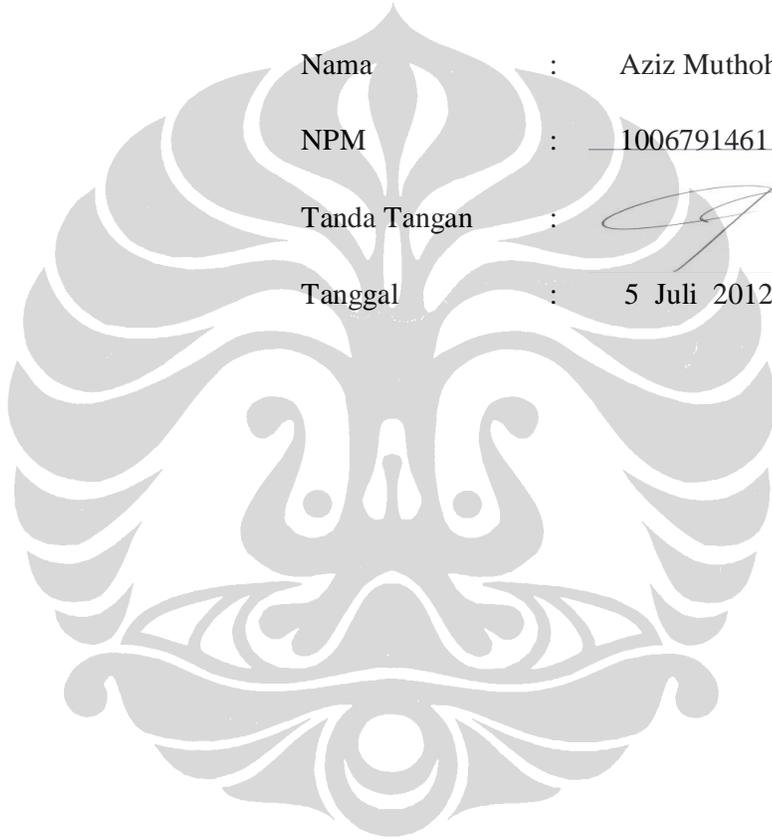
Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Aziz Muthohar

NPM : 1006791461

Tanda Tangan : 

Tanggal : 5 Juli 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Aziz Muthohar
NPM : 1006791461
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Faktor-faktor Utama Yang Mempengaruhi Efektifitas Perencanaan Kas Pada Satuan Kerja – Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga Dalam Lingkup Wilayah Pembayaran KPPN Jakarta II

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

DEWAN PENGUJI

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

Ketua Penguji : Dr. Ir. Widyono Soetjipto

Anggota Penguji: Dr. Sartika Djamaluddin

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 05 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sebesar-besarnya saya panjatkan kehadiran Allah Subhanaahu Wa Ta'ala sehingga penulis menngenyam pendidikan di UI dan dapat menyelesaikan tesis ini. Sholawat dan salam untuk nabi besar Muhammad SAW atas yang telah menerangi jalan terang untuk hidup penulis

Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar magister ekonomi. Saya menyadari bahwa sebagai manusia, kekurangan dan kesalahan adalah potensi dan awal dari sebuah keinginan untuk maju. Tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk dapat menyelesaikan tesis dengan baik Terima kasih setulus hati saya sampaikan pada nama-nama berikut ini, karena tanpa bantuan mereka semua, rasanya sulit bagi saya untuk dapat merampungkan tesis ini :

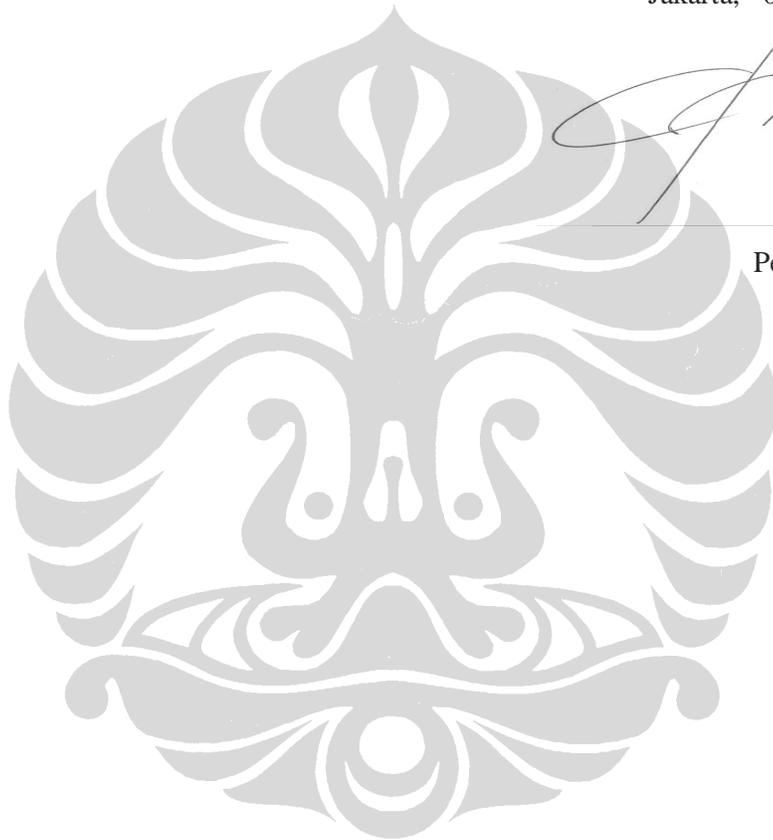
1. Bapak Iman rozani, SE, M.Soc.Sc, yang telah dengan sabar memberi bimbingan selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Dr. Ir. Widyono Soetjipto dan Ibu Dr. Sartika Djamaluddin, selaku dosen penguji yang telah memberi banyak masukan perbaikan pada tesis ini.
3. Kedua orang tua dan mertua, atas panjatan doa dan dorongannya
4. Istriku tercinta “ Nita Yusnita’ dan anak-anakku “ mas atha & dede Ifa” sebagai “qurrota Aqyun” yang selalu memberi semangat & Inspirasi untuk menyelesaikan tesis ini.
5. Seluruh Dosen dan staf MPKP atas bantuan dan dukungannya selama penulis kuliah di MPKP.
6. Rekan-rekan MPKP angkatan XXII pagi, khususnya Siti Patimah Nasution, Hendris, Ade Indrawan, Dadan Koswara, Grup Ristek, dan rekan lainnya, terimakasih atas kebersamaannya selama ini.
7. Pejabat dan rekan-rekan KPPN Jakarta II khususnya Mas Slamet atas bantuan data dan penyebaran kuesioner.
8. Pejabat dan staff Bagian Pengembangan Ditjen Perbendaharaan atas kesempatan dan dukungannya.

Akhir kata, saya berharap semoga Allah SWT membalas segala kebaikan seluruh pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 05 Juli 2012



Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Aziz Muthohar
NPM : 1006791461
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Ekonomi
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

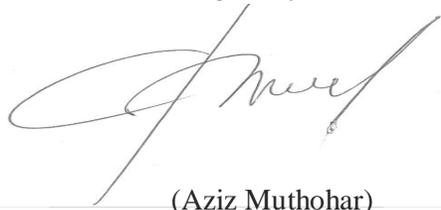
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Faktor-faktor Utama Yang Mempengaruhi Efektifitas Perencanaan Kas Pada Satuan Kerja – Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga Dalam Lingkup Wilayah Pembayaran KPPN Jakarta II

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan 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 : 05 Juli 2012
Yang menyatakan


(Aziz Muthohar)

ABSTRAK

Nama : Aziz Muthohar
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul : Faktor-faktor utama yang mempengaruhi efektifitas perencanaan kas pada satker pada satuannya-satuan kerja kementerian negara/lembaga dalam lingkup wilayah pembayaran KPPN Jakarta II.

Salah satu sumber data untuk menyusun perencanaan kas pemerintah adalah data proyeksi belanja satuan kerja (Satker) kementerian negara/lembaga. Satker menyusun proyeksi belanja berdasarkan pelaksanaan kegiatan satker dalam melaksanakan anggaran. Sehingga penyusunan proyeksi belanja diharapkan akan berdampak pada peningkatan kualitas pelaksanaan anggaran. Dalam perjalanannya hingga saat ini, proyeksi belanja satker banyak yang tidak akurat sehingga pelaksanaan perencanaan kas tidak efektif. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor utama yang mempengaruhi efektifitas proyeksi belanja satker dan strategi kebijakan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan untuk meningkatkan efektifitas perencanaan kas. Penelitian ini menggunakan analisis jalur *Structural Equation Modelling* berbasis *Variance (Partial Least Square)* dengan alat bantu perangkat lunak SmartPLS versi 2.0. Hasil pengujian menunjukkan faktor-faktor yang signifikan berpengaruh secara langsung terhadap efektifitas proyeksi belanja satker adalah variabel manajemen internal satker, kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS), dan persepsi terhadap penerapan *reward and punishment*. Variabel kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dan *reward and punishment* berpengaruh secara tidak langsung terhadap efektifitas proyeksi belanja satker melalui manajemen internal satker. Direktorat Jenderal Perbendaharaan perlu melakukan kebijakan untuk mendorong peningkatan kualitas manajemen internal satker, penerapan *reward and punishment* secara bertahap dan konsisten, dan perbaikan aplikasi *forecasting* satker (AFS).

Kata kunci : efektifitas perencanaan kas, *structural equation modeling*, *partial least square*, proyeksi belanja satker.

ABSTRACT

Name : Aziz Muthohar
Study Program : Planning and Public Policy Master's degree program
Title : The main factors concerning the cash planning effectiveness on Line Ministries' spending units within KPPN JakartaII working area

One source of data for government cash planning is spending units' data projections. Spending units create expenditure projection based on how the budget put in practice. So that this will enhance the quality of budget execution. For the time being, the accuracy of the projection was so low, resulting the uneffectiveness of cash planning. This study aims to analyze the main factors concerning with the effectiveness of spending units' expenditure projection and policy strategy implemented by Directorate General of Treasury to improve cash planning effectiveness. This paper employ path analysis Structural Equation Modelling based on *Variance (Partial Least Square)* using software of SmartPLS version 2.0. The result showed that the major factors which directly influence the effectiveness of spending units' expenditure projection was its internal management, the quality of Spending Units Forecasting Application (AFS), and the perception of implementation of reward and punishment . The quantity and quality of human resources and reward and punishment effect indirectly on the effectiveness of spending units' expenditure projection through its internal management. Directorate General of Treasury should develop an adequate policy to enhance the quality of internal management in spending units, gradually and consistently implement reward and punishment, and improvement of Spending Units Forecasting Application (AFS)

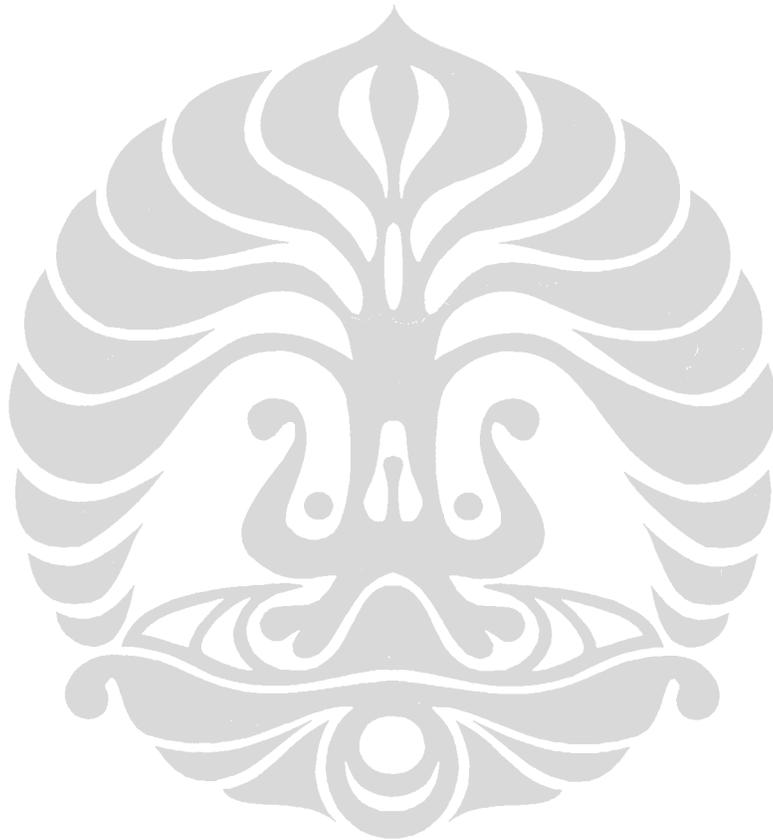
Key words: the cash planning effectiveness, *structural equation modeling, partial least square*, spending units expenditure projection

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	14
1.5 Batasan Penelitian.....	15
1.6 Model Penelitian dan Hipotesis	15
1.6 Sistematika Pembahasan	16
2 TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1 Pengelolaan Kas Pemerintah (Government Cash management)	18
2.2 Perencanaan Kas Pemerintah	22
2.2.1 Definisi dan Teknik Penyusunan Perencanaan Kas	23
2.3 Efektifitas	28
2.3.1 Definisi dan faktor-faktor yang mempengaruhi Efektifitas	28
2.3.2 Efektifitas Perencanaan Kas.....	30

3	PENGELOLAAN KAS NEGARA DAN PERENCANAAN KAS DI INDONESIA.....	33
3.1	Reformasi Pengelolaan Keuangan Negara	33
3.2	Pengelolaan Kas (Cash Management)	36
3.3	Perencanaan Kas	39
4	METEDOLOGI PENELITIAN	45
4.1	Konstruksi Model	45
4.1.1	Konstruk yang mempengaruhi efektifitas proyeksi belanja satker ...	45
4.1.2	Hubungan antar variabel laten/konstruk dalam model penelitian ...	46
4.2	Tehnik Pengumpulan Data dan Sumber Data.....	52
4.3	Populasi dan Sampel Penelitian.....	53
4.4	Variabel Laten/Konstruksil dan Variabel Pengukuran	53
4.5	Metode Analisis	58
4.5.1	Cara kerja PLS	60
4.6	Evaluasi Model	62
4.6.1	Model Pengukuran	62
4.6.2	Model Struktural (Inner Model)	65
5	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	69
5.1	Gambaran Umum KPPN Jakarta II	69
5.2	Penilaian Responden.....	74
5.3	Evaluasi Model Penelitian.....	88
5.3.1	Hasil Evalusi Model Pengukuran.....	88
5.3.1.1	Uji Validitas.....	88
5.3.1.1	Uji Reliabilitas	91
5.3.2	Pengujian Model struktural	92
5.3.2.1	Hasil Pengujian Hipotesis.....	92
5.3.2.2	Koefisien Determinasi.....	95
5.4	Pembahasan Hasil	96
5.4.1	Analisis Jalur (Path)	98
5.4.2	Strategi Kebijakan.....	104

6 PENUTUP	109
6.1 Kesimpulan	109
6.2 Rekomendasi	110
DAFTAR PUSTAKA	111

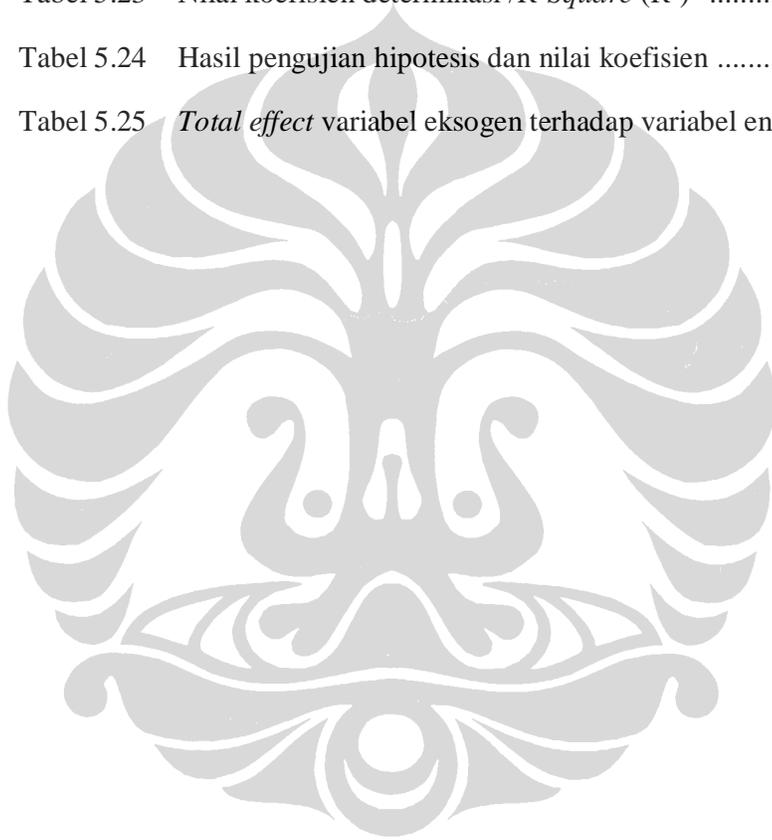


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Status Pengiriman Data Perencanaan Kas oleh KPPN seluruh Indonesia.....	8
Tabel 1.2	Kuantitas dan kualitas proyeksi belanja satker-satker kementerian negara/lembaga pada wilayah pembayaran KPPN Jakarta II	10
Tabel 3.1	Jadwal Penyampaian dan batas waktu pemutakhiran proyeksi belanja (perkiraan penarikan dana) satker ke KPPN	43
Tabel 4.1	Variabel Pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan variabel laten efektifitas proyeksi belanja/pengeluaran satker kementerian negara/lembaga	54
Tabel 4.2	Variabel Pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan variabel laten Kuantitas dan kualitas SDM dalam menyusun proyeksi belanja satker	55
Tabel 4.3	Variabel Pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan variabel laten Kelengkapan sarana dan prasarana dalam menyusun proyeksi belanja satker.....	55
Tabel 4.4	Variabel Pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan variabel laten Kualitas Aplikasi Forecasting Satker (AFS) dalam menyusun proyeksi belanja satker.....	56
Tabel 4.5	Variabel Pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan variabel laten Kualitas manajemen internal satker dalam menyusun proyeksi belanja satker.....	57
Tabel 4.6	Variabel Pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan variabel laten <i>Reward and punishment system</i> dalam menyusun proyeksi belanja satker	57
Tabel 4.7	Tabulasi Parameter Uji Validitas dalam PLS	64
Tabel 4.8	Tabel Parameter Uji Reliabilitas dalam PLS	65
Tabel 4.9	Pengujian hipotesis penelitian	68
Tabel 5.1.	Formasi pegawai KPPN Jakarta II tahun 2011	64

Tabel 5.2	Daftar Kementerian Negara/Lembaga dan jumlah satkernya yang dilayani KPPN Jakarta II pada tahun Anggaran 2011	65
Tabel 5.3	Jumlah Satker yang mengisi Kuesioner menurut kementerian negara/lembaga	66
Tabel 5.4	Penilaian satker terhadap efektifitas proyeksi belanja	67
Tabel 5.5	Persentase satker menurut kementerian/lembaga yang memberi jawaban positif terhadap indikator efektifitas proyeksi belanja	68
Tabel 5.6	Penilaian satker terhadap kuantitas dan kualitas SDM	69
Tabel 5.7	Persentase satker menurut kementerian/lembaga yang memberi jawaban positif terhadap indikator kuantitas dan kualitas SDM.....	73
Tabel 5.8	Penilaian satker terhadap kualitas Aplikasi <i>Forecasting</i> Satker (AFS)	74
Tabel 5.9	Persentase satker menurut kementerian/lembaga yang memberi jawaban positif terhadap indikator kualitas Aplikasi <i>Forecasting</i> Satker (AFS)	75
Tabel 5.10	Penilaian satker terhadap manajemen internal satker	76
Tabel 5.11	Persentase satker menurut kementerian/lembaga yang memberi jawaban positif terhadap indikator manajemen internal satker	77
Tabel 5.12	Penilaian satker terhadap penerapan <i>reward and punishment</i> system	77
Tabel 5.13	Persentase satker menurut kementerian/lembaga yang memberi jawaban positif terhadap indikator <i>reward and punishment</i> system	78
Tabel 5.14	Penilaian satker terhadap kelengkapan sarana dan prasarana	79
Tabel 5.15	Persentase satker menurut kementerian/lembaga yang memberi jawaban positif terhadap indikator sarana dan prasarana	79
Tabel 5.16	Nilai <i>loading factor</i> untuk semua indikator reflektif dalam model penelitian	81
Tabel 5.17	Nilai <i>average variance extracted</i> (AVE) semua variabel laten ..	81
Tabel 5.18	Nilai <i>communality</i> semua variabel laten	82

Tabel 5.19	Perbandingan nilai akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk (<i>Latent Variable Correlations</i>) output perhitungan algoritma PLS	82
Tabel 5.20	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite reliability</i>	83
Tabel 5.21	Outer weight (mean, STDV, <i>T-values</i>)	84
Tabel 5.22	Koefisien jalur pada pengujian model struktural (<i>Path coefficients</i>)	85
Tabel 5.23	Nilai koefisien determinasi / <i>R-Square</i> (R^2)	87
Tabel 5.24	Hasil pengujian hipotesis dan nilai koefisien	89
Tabel 5.25	<i>Total effect</i> variabel eksogen terhadap variabel endogen	93

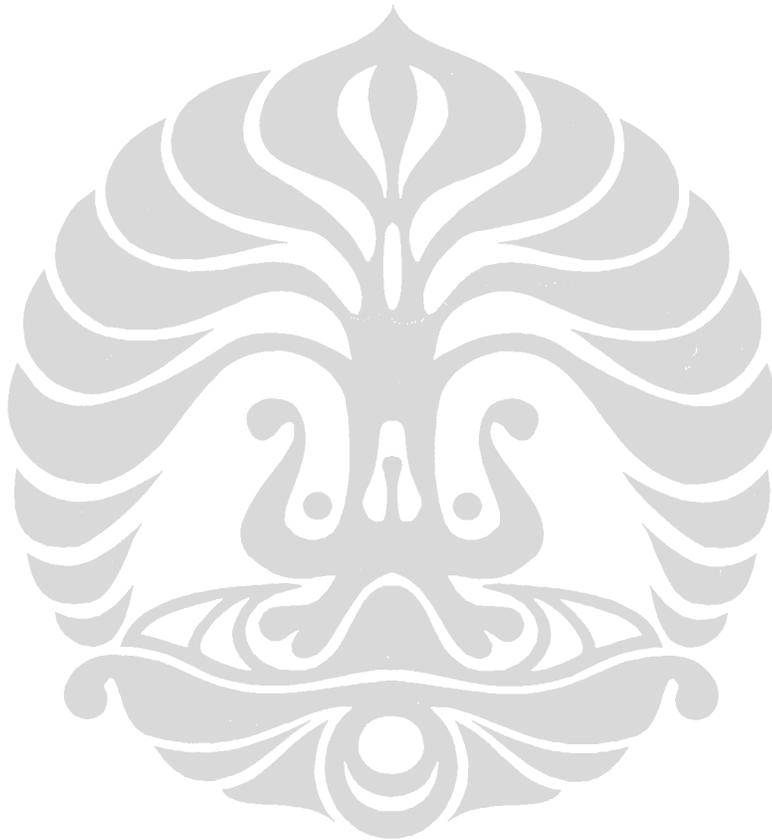


DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Alur Penyusunan dan Pelaporan Proyeksi Belanja	6
Gambar 1.2.	Model hubungan variabel/konstruk dalam penelitian	16
Gambar 2.1.	Puiling Blok an Effective Government Cash Management System	20
Gambar 2.2.	Proses Penyusunan Perencanaan Kas dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Kas Satker	31
Gambar 3.1.	Pola Pikir Perencanaan Kas Menurut PMK No 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas	40
Gambar 3.2.	Ilustrasi proses sanksi dan pemutakhiran data Perkiraan Penarikan Dana bulanan	44
Gambar 4.1.	Model Penelitian	51
Gambar 4.2.	Model penelitian dan Hipotesis	66
Gambar 5.1.	Grafik Persentase jumlah satker berdasarkan jumlah petugas pengelola proyeksi belanja	70
Gambar 5.2.	Grafik Persentase tingkat pendidikan petugas penyusun proyeksi belanja satker	70
Gambar 5.3.	Grafik Persentase pengalaman/lama bekerja petugas penyusun proyeksi belanja satker	71
Gambar 5.4.	Grafik Pendapat satker terhadap komposisi petugas penyusun proyeksi belanja satker	72
Gambar 5.5.	Skema akhir hubungan antar konstruk yang berpengaruh signifikan	90
Gambar 5.6.	Persentase pendapat satker tentang kemudahan pemahaman peraturan tentang perencanaan kas	96
Gambar 5.7.	Persentase pendapat satker tentang kemudahan pemahaman pedoman teknis perencanaan kas	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	114
Lampiran 2. Output Metode PLS Algoritma.....	120
Lampiran 3. Output Metode Bootstrapping	125



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perencanaan kas Pemerintah Pusat merupakan proyeksi penerimaan dan pengeluaran negara pada periode tertentu dalam rangka pelaksanaan APBN. Ruang lingkup perencanaan kas meliputi perencanaan penerimaan negara, perencanaan pengeluaran negara, dan perencanaan saldo rekening kas umum negara (RKUN) yang dilakukan secara periodik dalam rangka pelaksanaan APBN¹. Pengertian di atas merupakan pengertian umum yang digunakan oleh pemerintah pusat (Indonesia), sedangkan bagi pemerintah daerah dapat menyesuaikan dengan istilah yang sesuai². Esensi yang terdapat dalam pengertian tersebut adalah bahwa perencanaan kas terdiri dari : perencanaan penerimaan, perencanaan pengeluaran dan perencanaan saldo kas dalam rangka pelaksanaan anggaran.

Secara umum tujuan perencanaan kas adalah agar Bendahara Umum Negara (BUN), dalam hal ini Menteri Keuangan, dapat memastikan ketersediaan dana guna memenuhi kewajiban negara; dan dapat mengambil tindakan yang efektif dan efisien dalam rangka mengoptimalkan kelebihan kas atau menutupi kekurangan kas³. Menurut Potter dan Diamond (1999), perencanaan kas bertujuan untuk: (i) untuk memastikan bahwa pengeluaran yang hendak dibiayai dapat berjalan lancar sepanjang tahun, sehingga dapat meminimalkan biaya pinjaman, (ii) untuk dapat mencapai target awal dari kebijakan anggaran, khususnya target surplus atau defisit anggaran, dan (iii) berkontribusi pada kelancaran pelaksanaan kebijakan fiskal dan moneter.

Perencanaan kas yang akurat juga membantu kebijakan moneter, yang dilakukan Bank Sentral terkait dengan kebijakan likuiditas nasional. Menurut Mu (2006), ketidakmampuan untuk memproyeksi *cash inflow* dan *cash outflow* secara

¹ Peraturan Menteri Keuangan nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas pasal 2.

² Menurut PP no 39 tahun 2009, Pemerintah daerah wajib menyusun perencanaan kas seperti pemerintah pusat

³ Peraturan Menteri Keuangan nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas, pasal 4

akurat akan menyebabkan volatilitas besar dalam saldo kas pemerintah, yang sering menghambat efektifitas kebijakan moneter bank sentral. Kemampuan untuk memproyeksikan *cash inflow* dan *cash outflow* membuka kemungkinan bagi pemerintah untuk mengelola kebutuhan dan posisi kas secara lebih efisien. Prediksi yang akurat atas arus kas pemerintah memungkinkan bank sentral dan pemerintah merencanakan dan mengkoordinasikan operasi kebijakan moneter dan kegiatan pembiayaan.

Secara lebih khusus perencanaan kas yang akurat dan tepat waktu, khususnya dalam jangka pendek, merupakan hal yang penting dalam efektifitas pengelolaan kas (*cash management*). Hal ini karena perencanaan menjadi dasar bagi pengelola kas (*cash manager*) untuk mencari sumber-sumber pembiayaan secara lebih efisien serta melakukan optimalisasi *idle cash* secara lebih efektif. Berdasarkan data perencanaan kas, pengelola kas berkoordinasi dengan pengelola utang (*debt manager*) untuk melakukan strategi pembiayaan sesuai dengan kondisi pasar uang dan perkiraan kas sehingga pembiayaan dilakukan secara tepat jumlah dan tepat waktu. Dalam hal data perencanaan kas pemerintah tidak tersedia, maka koordinasi pengelola kas dan pengelola utang tidak dapat berjalan optimal. Berdasarkan data perencanaan kas, pengelola utang dan pengelola kas berkoordinasi menentukan waktu dan jumlah utang agar tidak ada utang (khususnya penerbitan SBN) pada saat kelebihan kas (*idle cash*) dan jumlah utang melebihi kebutuhan yang menjadi sisa anggaran lebih (SAL).⁴

Selain itu ada alasan lain, seperti yang dikemukakan oleh William (2010), perencanaan kas menjadi suatu hal yang sangat penting karena memfasilitasi pencapaian kebijakan fiskal secara tertib dan untuk memastikan bahwa pengeluaran yang dianggarkan dibiayai dengan lancar, menghindari penundaan pembayaran, mengembangkan strategi untuk memudahkan profil arus kas, meminimalkan *idle cash* dan mengurangi biaya pinjaman, dan berkontribusi terhadap pelaksanaan kebijakan moneter.

⁴ Penelitian Eko Sumando, menunjukkan bahwa tidak adanya perencanaan kas dan lemahnya koordinasi antara pengelola kas dan pengelola utang pada tahun 2009 menimbulkan biaya total akibat memegang kas (*total cost of holding cash*) sebesar Rp8,4 triliun.

Berdasarkan hal tersebut, pemerintah Indonesia, dalam hal ini Menteri Keuangan, melakukan upaya untuk dapat melakukan perencanaan kas yang baik. Upaya ini ditempuh dengan membuat produk hukum yang menjadi dasar implementasi upaya tersebut. Produk hukum yang pertama adalah undang-undang nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang pada penjelasannya menyebutkan, bahwa salah satu fungsi perbendaharaan yang utama adalah melaksanakan perencanaan kas yang baik. Produk hukum selanjutnya adalah Peraturan Pemerintah nomor 39 tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara/Daerah yang memuat antara lain: (i) Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) atau Kuasa BUN pusat bertanggung jawab untuk membuat perencanaan kas dan menetapkan saldo kas minimal. (ii) Atas dasar perencanaan kas dan saldo kas minimal disusun strategi manajemen kas untuk mengatasi kekurangan kas maupun untuk melakukan optimalisasi kelebihan kas (*idle cash*). (iii) Strategi manajemen kas harus memastikan persediaan kas untuk memenuhi pembayaran kewajiban negara dan/atau saldo kas diarahkan untuk mendapatkan manfaat yang optimal.

Peraturan pemerintah tersebut selanjutnya diterjemahkan kedalam peraturan yang lebih teknis yaitu Peraturan Menteri Keuangan (PMK) nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas. Peraturan Menteri Keuangan tersebut mengatur secara komprehensif mengenai tata cara penyusunan perencanaan kas pemerintah pusat. Secara singkat beberapa materi yang tercakup dalam peraturan tersebut adalah : (i) Perencanaan kas merupakan tanggungjawab menteri keuangan selaku *Chief Financial Officer* (CFO), sedangkan menteri/pimpinan lembaga selaku *Chief Operational Officer* (CFO) berkewajiban menyediakan data untuk penyusunan perencanaan kas. (ii) Kewajiban penyediaan data oleh menteri/pimpinan lembaga dilakukan oleh satker-satker pada kementerian negara/lembaga kepada KPPN selaku wakil menteri keuangan (iii) Proyeksi belanja negara harus berdasarkan rencana kerja/kegiatan satker dan menjadi pagu tertinggi pengeluaran satker pada periode proyeksi.

Peraturan Menteri Keuangan nomor 192/PMK.05/2009 tentang perencanaan kas menganut norma-norma yang berlaku secara internasional sesuai

guidelines IMF. Menurut panduan IMF dalam Potter dan Diamond (1999), perencanaan kas akan efektif jika melakukan hal-hal sebagai berikut:

- i. Pengelola kas harus menyadari adanya *time value of money* dan *opportunity cost of cash*. Setiap memegang uang kas perlu diperhitungkan bahwa nilai sekarang akan berbeda dengan masa mendatang dan adanya biaya yang menyertainya (biaya untuk mendapatkan dana tersebut (*financing cost*) dan biaya atas kesempatan mendapatkan manfaat jika digunakan pada pilihan lain (*opportunity cost*)). Kas harus diupayakan dimanfaatkan secara optimal, tidak berlebihan (*idle cash*) dan tidak terjadi kekurangan kas yang tidak diprediksi.
- ii. Setiap kementerian/lembaga harus dapat merencanakan pengeluarnya secara efektif. Perencanaan kas pemerintah sangat tergantung pada perencanaan pengeluaran dari masing-masing kementerian/lembaga. Penyediaan kebutuhan dana dan optimalisasi kelebihan dana (*idle cash*) sangat tergantung pada rencana pengeluaran pada kementerian negara/lembaga.
- iii. Pengelola kas harus berpikir ke depan dan mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi (*Forward looking – anticipate changes*). Pengelola kas harus melakukan estimasi atas perubahan-perubahan yang dapat terjadi di waktu kedepan dan menyiapkan berbagai alternatif tindakan atas perubahan tersebut.
- iv. Pengelola kas harus responsif terhadap kebutuhan dana pada kementerian negara/lembaga. Penyediaan dana merupakan tujuan utama dalam perencanaan kas. Dalam hal kemungkinan saldo kas tidak mencukupi, maka pengelola kas harus mengupayakan alternatif pembiayaan yang murah untuk menyediakan dana tersebut.
- v. Perencanaan kas harus komprehensif yang meliputi semua sumber arus masuk dan keluar kas. Semua sumber dana (masuk dan keluar) harus diperhitungkan untuk meningkatkan akurasi perencanaan kas.
- vi. Perencanaan atas likuiditas untuk memenuhi semua kewajiban dalam jangka pendek dan jangka panjang. Semua kewajiban harus disiapkan penyediaan dananya agar tidak terjadi gagal bayar ataupun denda akibat keterlambatan pembayaran.

Peraturan Menteri Keuangan mengenai perencanaan kas menitikberatkan pada pemenuhan kewajiban kementerian/lembaga untuk menyampaikan data

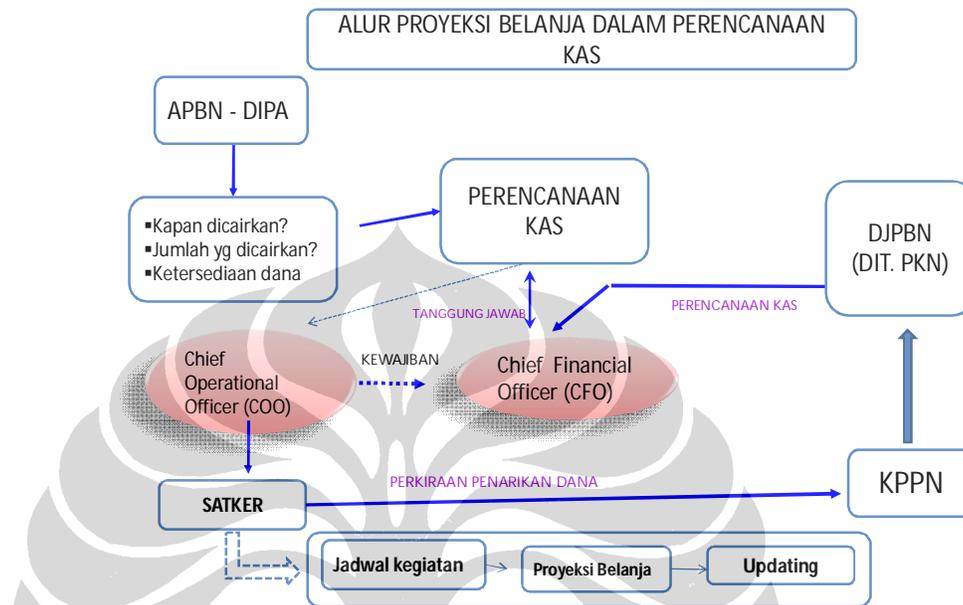
perencanaan kas. Fokus utamanya pada metode yang digunakan satuan kerja (satker) kementerian negara/lembaga agar dapat menyampaikan data yang akurat dan tepat waktu. Hal ini didasarkan atas beberapa alasan antara lain, (i) proyeksi belanja terkait dengan kewajiban utama menteri keuangan untuk menyediakan dana untuk pengeluaran satker, (ii) pelaksanaan optimalisasi *idle cash* selain di Bank Indonesia harus didasarkan kepastian semua kewajiban pengeluaran negara dapat terpenuhi, (iii) proyeksi belanja berdasarkan rencana kerja diharapkan meningkatkan kualitas pelaksanaan anggaran satker.

Data proyeksi belanja yang akurat harus berasal dari satker kementerian/lembaga karena mereka yang paling mengetahui waktu dan jumlah pengeluaran yang akan dilakukan. Kementerian keuangan hanya mengetahui pagu anggaran masing-masing satker tetapi tidak mengetahui waktu dan jumlah pengeluaran yang akan diminta oleh satker. Proyeksi belanja satker diupayakan berdasarkan pada rencana kegiatan/kerja satker bukan hasil estimasi yang tidak ada dasarnya.

Lampiran Peraturan Menteri Keuangan nomor 192/PMK.05/2009 tentang perencanaan kas menjelaskan secara detail proses penyusunan dan mekanisme penyampaian data perencanaan kas oleh satker. Proses penyusunan perencanaan kas disatker meliputi penyusunan jadwal kegiatan/rencana kerja, penyesuaian rencana kerja dengan biaya (penyusunan perkiraan penarikan dana) dan *updating* data jika ada perubahan rencana kerja. Penjelasan secara detail dalam lampiran PMK menunjukkan adanya penekanan terhadap pentingnya tahapan proses penyusunan perencanaan kas disatker. Tahapan proses penyusunan diharapkan menimbulkan efek positif pada peningkatan kualitas dan penyerapan anggaran satker. Metode tersebut disusun agar tidak hanya menghasilkan proyeksi belanja akurat, tetapi berdampak pada peningkatan kualitas pelaksanaan anggaran satker⁵. Proyeksi belanja (perkiraan penarikan dana) satker selanjutnya disampaikan kepada KPPN sesuai jadwal yang ditetapkan. Selanjutnya KPPN menyampaikan data tersebut kepada Direktorat Pengelolaan Kas Negara (Dit. PKN) sebagai salah satu bahan untuk menyusun perencanaan kas untuk disampaikan kepada Menteri

⁵ Penjelasan pada lampiran PMK nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas

Keuangan selaku *Chief Financial Officer*. Alur mekanisme penyusunan dan pelaporan nampak dalam gambar 1.



Gambar 1.1. Alur Penyusunan dan Pelaporan Proyeksi Belanja

Di gambar 1-1 ini terlihat bahwa proses proyeksi belanja⁶ dimulai APBN ditetapkan oleh DPR (apropriasi). Selanjutnya dana belanja tersebut akan dimasukkan dalam dokumen anggaran berupa Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang merupakan pagu atau *allotment* seluruh satker kementerian negara/lembaga. Tahap berikutnya adalah pelaksanaan kegiatan oleh satker-satker kementerian negara/lembaga yang mengakibatkan pencairan dana/pengeluaran negara. Pengelola kas negara menghadapi tiga persoalan yaitu pertama kapan (waktu) dana dicairkan, kedua jumlah yang dicairkan, dan ketiga ketersediaan dana pada kas negara. Permasalahan inilah yang berusaha dijawab melalui perencanaan kas.

Perencanaan kas ini menjadi tanggungjawab Menteri Keuangan selaku Chief Financial Officer (CFO) atau Bendahara Umum Negara (BUN), namun

⁶ Proyeksi belanja merupakan salah satu bagian dalam perencanaan kas, selain perencanaan penerimaan dan perencanaan saldo kas umum negara.

menteri/pimpinan lembaga selaku *Chief Operational Officer* (COO) berkewajiban mendukung dengan memberikan data-data yang diperlukan oleh CFO⁷. Kewajiban menteri/pimpinan lembaga melimpahkan kewajiban memberikan data perencanaan kepada satker-satker dibawahnya.

Satker dalam menyusun proyeksi belanja (perkiraan penarikan dana)⁸ dengan urutan metode yang terdiri dari penyusunan jadwal kegiatan, penyusunan proyeksi belanja dan *updating* data jika ada perubahan yang mengakibatkan perubahan proyeksi. Perkiraan penarikan dana satker harus berdasarkan rencana jadwal kegiatan. Proses ini diharapkan agar proyeksi belanja tidak berbeda jauh dengan realisasi belanja (*actual expenditure*). Perkiraan Penarikan Dana satker kemudian disampaikan ke KPPN sebagai kuasa BUN di daerah.

KPPN melakukan rekapitulasi perkiraan penarikan dana seluruh satker dalam wilayah kerjanya, kemudian disampaikan ke Direktur Jenderal Perbendaharaan cq. Direktur Pengelolaan Kas Negara (PKN). Data dari seluruh KPPN kemudian diolah pada Direktorat PKN menjadi perencanaan kas pemerintah pusat. Output perencanaan kas pemerintah pusat ini kemudian diserahkan kepada Menteri Keuangan sebagai bahan kebijakan pengelolaan kas.

Pedoman penyusunan perencanaan kas telah dimuat secara detail dalam PMK dan sosialisasi telah dilaksanakan oleh KPPN dan Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Kanwil DJPBN) di seluruh Indonesia, namun demikian setelah lebih satu tahun sosialisasi dilaksanakan, sampai dengan semester I tahun 2011 masih terdapat sebanyak 34 KPPN (19% dari 178 KPPN pada 15 Kanwil Dirjen Perbendaharaan) belum dapat menyampaikan data perencanaan kas.⁹ KPPN yang belum lengkap menyampaikan data perencanaan kas terlihat dalam tabel 1.1.

⁷ Pembagian tugas antara CFO dan COO dikeluarkan termuat dalam Peraturan Pemerintah nomor 39 tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara/Daerah.

⁸ Dalam PMK no 192/PMK.05/2009 tentang perencanaan kas, proyeksi belanja satker disebut dengan istilah perkiraan penarikan dana.

⁹ Kanwil Dirjen perbendaharaan sebanyak 30 buah, sumber data dari Surat Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor S-8327/PB/2011 tanggal 7 September 2011.

Tabel 1.1. Daftar Status Pengiriman Data Perencanaan Kas oleh KPPN
seluruh Indonesia

No	Kanwil Provinsi	KPPN Mengirim data Perenc. Kas	KPPN tdk Mengirim data Perenc. Kas
1	NAD	Banda Aceh, Lhoksemauwe, Langsa, Kutacane, Takengon	Meulaboh, Tapaktuan
2	Sumut	Medan I, Medan II, Tanjungbalai Asahan, Padang Sidempuan, Rantau Prapat, Sibolga	Tebing Tinggi, Pematang Siantar, Balige, Sibolga, Gunung Sitoli
3	Sumbar	Padang, Painan, Bukit Tinggi, Solok, Sijunjung, Lubuk Sikaping	
4	Riau	Pekanbaru, Rengat, Dumai	Tanjung Pinang, Batam
5	Jambi	Jambi, Kuala Tungkal, Sungai penuh, Muara Bungo	Bangko
6	Sumsel	Sekayu, Palembang, Baturaja, Lubuk Linggau, Lahat	
7	Lampung	Metro, Kotabumi	Liwa
8	Bengkulu	Bengkulu, Muko-muko, curup, manna	
9	Babel	Pangkal Pinang, Tanjung Pandan	
10	Banten	Rangkasbitung	Serang, Tangerang
11	Jakarta	Jakarta II	Jakarta I, Jakarta III, Jakarta IV, Jakarta V, dan Jakarta VI
12	Jabar	Bandung I, Bandung II, Bekasi, Karawang, Bogor, Purwakarta, Garut, Tasikmalaya, Kuningan	Sumedang, Cirebon, Sukabumi
13	Jateng	Semarang I, Surakarta, Sragen, Klaten, Pati, Purwodadi, Magelang Pekalongan, Purworejo, Purwokerto, Banjarnegara, Cilacap, Kudus,	semarang II, Tegal
14	DIY	Yogyakarta, Wates, Wonosari	
15	Jatim	Surabaya I, Sidoarjo, Malang, Pamekasan, Mojokerto, Tuban, Banyuwangi, Jember, Bondowoso, Blitar, Bojonegoro, Pacitan	Surabaya II, madiun, Kediri
16	Kalbar	Pontianak, Sanggau, Singkawang, Ketapang, Putussibau,	Sintang
17	Kalteng	Palangkaraya, Buntok, Sampit, Pangkalan BUN	
18	Kalsel	Banjarmasin, Pelaihari, Barabai, Tanjung, Kotabaru	
19	Kaltim	Samarinda, Balikpapan, Tanjungredeb, Tarakan, Nunukan	
20	Bali	Denpasar, Singaraja	Amlapura
21	NTB	Mataram, Selong, Bima, Sumbawa Besar	
22	NTT	Kupang, Atambua, Larantuka, Ende, Ruteng, Waingapu	
23	Sulsel	Makasar I, Makasar II, Pare-pare, Benteng, Bantaeng, Sinjai, Palopo, Watampone, Majene	Makale, Mamuju
24	Sulteng	Palu, Poso, Luwuk, Toli-toli	
25	Sultra	Kendari, Kolaka	Bau-bau, raha
26	Gorontalo	Gorontalo, Marisa	
27	Sulut	Manado, Tahuna, Kotamobagu, Bitung	
28	Malut	Ternate, Tobelo	
29	Maluku	Ambon, Tual, Saumlaki, Masohi	
30	Papua	Jayapura, Biak, Serui, Merauke, Wamena, Manokwari, Sorong, Fak-fak	Nabire, Timika

Sumber : Surat Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor S-8327/PB/2011 tanggal 7 September 2011.

Data pada tabel 1.1. di atas memperlihatkan bahwa masih banyak KPPN yang belum mengirimkan data perencanaan kas. Hal yang lebih memprihatinkan dari ini adalah beberapa KPPN yang tergolong besar seperti KPPN Jakarta I, Jakarta III, Jakarta VI, Semarang II, Surabaya II, Pematang Siantar, dan Serang termasuk yang belum mengirimkan data tersebut. Ini jelas akan mempengaruhi kualitas perencanaan kas secara nasional. Berdasarkan kondisi ini (yang masih belum baiknya pelaksanaan perencanaan kas pada KPPN), maka data dari KPPN belum dapat menjadi bahan yang andal untuk pengambilan kebijakan pengelolaan kas.

Hal yang perlu mendapat perhatian khusus adalah perencanaan kas pada Kanwil DJPBN Jakarta. Kanwil ini terdiri dari 6 KPPN, tapi hanya satu KPPN saja, yaitu: KPPN Jakarta II yang dapat menyampaikan data perencanaan kas. Data perencanaan kas dari Kanwil DJPBN Jakarta mempunyai arti sangat penting dalam penyusunan perencanaan kas pemerintah pusat karena sekitar 50% belanja negara melalui KPPN di Kanwil DJPBN Jakarta. Secara kualitas, data dari KPPN Jakarta II tersebut kualitasnya masih memprihatinkan, karena akurasi masih sangat rendah dan banyak yang tidak mengirim data perencanaan kas. Lebih dari 50 % satker yang berkewajiban mengirim data proyeksi belanja, tidak mengirimkan data proyeksi belanja. Selanjutnya rata-rata tidak sampai 10% dari satker yang mengirimkan data proyeksi belanja yang mempunyai nilai akurasi tinggi. Data kuantitas dan kualitas perencanaan kas satker-satker kementerian negara /lembaga pada wilayah pembayaran KPPN Jakarta II tahun 2010 nampak pada tabel 1.2.

Berdasarkan data pada tabel 1.2. pelaksanaan perencanaan kas satker-satker kementerian negara/lembaga pada wilayah pembayaran KPPN Jakarta II belum efektif. Penilaian tersebut berdasarkan dua alasan yaitu: (i) Jumlah yang tidak mengirim data proyeksi belanja masih cukup besar (sekitar 50% dari jumlah satker yang wajib mengirim). Rata-rata satker yang tidak mengirimkan data perencanaan kas sebanyak 90 satker perbulan, sedangkan yang mengirimkan data perencanaan kas rata-rata sebanyak 100 satker perbulan. (ii) Satker yang mengirim data perencanaan kas dengan tingkat akurasi tinggi sangat kecil (rata-rata sebanyak 7 satker perbulan dibandingkan dengan satker yang nilai akurasi

rendah (rata-rata sebanyak 86 satker perbulan). Adanya dua hal tersebut, menyebabkan data perencanaan kas dari KPPN Jakarta II tidak dapat digunakan bahan untuk proyeksi belanja, karena akan menimbulkan ketidakakuratan pada perencanaan kas (khususnya proyeksi belanja) ditingkat nasional.

Tabel 1.2. Kuantitas dan kualitas proyeksi belanja satker-satker kementerian negara/lembaga pada wilayah pembayaran KPPN Jakarta II

Bulan ¹⁰	Jumlah Satuan Kerja Kementerian/Lembaga						
	Tdk ada transaksi ¹¹	tdk mengirim	Mengirim data Perenc. Kas				Total
			akurasi tinggi	Akurasi sedang	Akurasi rendah	Jumlah	
April	75	92	12	3	78	93	260
Mei	87	77	9	4	83	96	260
Juni	83	80	8	9	80	97	260
Juli	90	74	9	4	83	96	260
Agust.	75	88	8	6	83	97	260
Sept.	79	81	5	6	89	100	260
Okt.	63	93	4	14	86	104	260
Nop.	61	91	4	4	100	108	260
Des.	12	141	2	9	96	107	260
rata-rata	69.44	90.78	6.78	6.56	86.44	99.78	260

Sumber : data diolah dari Aplikasi *Forecasting* KPPN Jakarta II, tidak dipublikasikan

Permasalahan pelaksanaan perencanaan kas di KPPN Jakarta II mempunyai arti penting dalam implementasi kebijakan perencanaan kas, karena posisi KPPN Jakarta II mempunyai peranan strategis dalam implementasi kebijakan ini. Peran strategis tersebut antara lain : (i) Pejabat KPPN Jakarta II terlibat dalam pembahasan kebijakan perencanaan kas. Pembahasan Peraturan Menteri Keuangan nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas melibatkan

¹⁰ Data dimulai bulan April, karena Aplikasi tersedia mulai bulan Maret 2010

¹¹ Jika tidak ada transaksi tidak diwajibkan mengirim data perencanaan kas

KPPN Jakarta II sebagai perwakilan KPPN seluruh Indonesia. (ii) KPPN Jakarta II mempunyai satker- satker kantor pusat kementerian negara/lembaga dengan tingkat kegiatan yang lebih bervariasi yang secara umum lebih sulit melakukan proyeksi belanja. Satker-satker tersebut mempunyai dana dan kegiatan yang lebih banyak dibanding satker kantor daerah sehingga secara umum penyusunan proyeksi belanja membutuhkan usaha yang lebih besar dibanding dengan satker-satker pada KPPN di daerah. (iii) Sebagian besar satker di KPPN Jakarta II adalah satker dengan kode kantor pusat (KP) yang umumnya adalah Pembina bagi satker-satker kantor daerah di seluruh Indonesia. Secara umum KPPN Jakarta II dapat mewakili berbagai permasalahan seluruh KPPN di Indonesia karena kompleksitas dan peranannya sebagai barometer implementasi kebijakan perbendaharaan.

DJPBN berusaha menyikapi kurang efektifnya pelaksanaan perencanaan kas tersebut dan telah melakukan evaluasi. Salah satunya dengan menyelenggarakan rangkaian *workshop* perencanaan kas di beberapa kota besar seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, Balikpapan, dan Palembang mulai tanggal 12 Agustus sampai dengan 15 Oktober 2011. Rangkaian *workshop* yang dibiayai oleh *World Bank* berusaha mendengar laporan dan masukan terkait permasalahan perencanaan kas dari Kanwil DJPBN, KPPN dan satker-satker di daerah.

Beberapa masukan dalam *workshop* perencanaan kas menyebut beberapa faktor utama yang diduga mempengaruhi efektifitas penyusunan proyeksi belanja satker adalah kualitas sumber daya manusia, peralatan dalam hal ini adalah aplikasi, kondisi manajemen internal satker, sistem *reward and punishment*. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang secara umum dihadapi oleh satker-satker, selain faktor-faktor yang dimiliki secara khusus oleh satker tertentu seperti kegiatan yang sulit diprediksi untuk satker-satker yang menangani bencana alam atau SAR.

Faktor pertama yang diduga mempengaruhi efektifitas perencanaan kas adalah kualitas sumber daya manusia (SDM). Pejabat atau pegawai yang menangani perencanaan kas adalah subyek utama perencanaan kas di satker. Kemampuan yang harus dimiliki untuk menghasilkan proyeksi belanja yang akurat adalah kemampuan menyusun rencana kerja, kemampuan penguasaan teknologi (aplikasi yang digunakan cukup rumit), dan kemampuan melakukan

koordinasi antar bagian dalam satker. Satker tidak cukup hanya menugaskan seorang operator atau bendahara satker untuk menangani masalah ini, sebab proyeksi belanja tidak hanya berdasarkan estimasi atau perkiraan petugas tetapi berdasarkan rencana kerja dan pelaksanaannya, yang membutuhkan kemampuan manajerial. Proyeksi berdasarkan rencana kerja akan lebih akurat, dibandingkan dengan estimasi atau perkiraan petugas semata tanpa dasar yang kuat. Penyusunan rencana kerja yang baik merupakan dasar penyusunan proyeksi belanja yang akurat.

Faktor kedua yang diduga mempengaruhi efektifitas perencanaan kas di satker adalah sarana/peralatan dalam hal ini adalah aplikasi. Tehnologi yang digunakan dalam pelaksanaan perencanaan kas di satker yang utama adalah *aplikasi forecasting satker (AFS)*. Aplikasi yang tersedia saat ini masih sangat rumit dan tidak mudah dipahami oleh operator (tidak *user friendly*). Aplikasi *forecasting satker* adalah jembatan antara rencana kerja dengan nilai proyeksi belanja yang disampaikan satker kepada KPPN.

Faktor ketiga yang diduga mempengaruhi efektifitas perencanaan kas di satker adalah kondisi manajemen internal satker. Manajemen internal yang dimaksud adalah kondisi atau kinerja dalam kantor tersebut, seperti ada tidaknya rencana kerja, koordinasi antar bagian, komitmen pimpinan dan sebagainya. Proyeksi belanja satker yang akurat hanya dapat dihasilkan oleh satker yang kinerjanya sudah baik. Kinerja ini ditandai dengan adanya jadwal atau rencana kerja yang baik, kedisiplinan melaksanakan rencana kerja dan koordinasi yang baik antar bagian dalam satker. Proyeksi belanja merupakan gambaran rencana kerja dan pelaksanaannya dalam bentuk nilai uang. Manajemen internal satker terkait dengan adanya sanksi dalam pelaksanaan perencanaan kas. Jika ada sanksi maka ada dorongan satker untuk melakukan perbaikan kinerja internal mereka.

Faktor utama terakhir yang diduga mempengaruhi efektifitas perencanaan kas di satker adalah adanya penghargaan dan sanksi (*Reward & Punishment*). Adanya sanksi dan penghargaan sangat mempengaruhi kemauan satker untuk mengirimkan data perencanaan kas. Sanksi yang mengkaitkan perencanaan kas dengan pencairan dana menjadi motivasi utama satker untuk menyusun proyeksi belanja. Tidak adanya resiko yang bakal diterima satker apabila tidak

mengirimkan data proyeksi belanja menjadikan banyak satker tidak mau bersusah payah menyusun dan mengirimkan data proyeksi belanja. Penghargaan dan sanksi ini menjadi faktor yang paling menentukan efektifitas pelaksanaan perencanaan kas di satker karena mendorong faktor-faktor utama yang lain.

Salah satu kunci sukses perencanaan kas adalah data yang akurat dari satker, karena input data yang akurat akan membuat output yang akurat (*garbage in, garbage out*). Data yang akurat juga harus berdasarkan pada proses yang benar sehingga ada dampak positif pada kinerja satker. Mengingat pentingnya data satker terhadap perencanaan kas, maka permasalahan pada satker perlu didalami dan disusun strategi yang baik dalam memberi solusi atas permasalahan di satker secara baik. Perumusan masalah dan penyusunan strategi yang akan dilakukan perlu mendengar dan memahami aspirasi dari satker bukan hanya berdasarkan pengamatan KPPN agar solusi yang dihasilkan dapat diaplikasikan dan mengatasi permasalahan dengan baik.

1.2 Perumusan Masalah

Proyeksi belanja yang dilakukan satker merupakan bagian yang terpenting dalam akurasi perencanaan kas pemerintah. Input data proyeksi belanja yang bersumber dari satker secara metodologis adalah data yang paling dapat dipertanggung jawabkan karena satker yang paling mengetahui waktu dan jumlah pengeluaran yang akan dilakukan. Namun demikian, ada indikasi banyak permasalahan yang dihadapi satker dalam penyusunan perencanaan kas. Permasalahan yang ada pada satker dalam menyusun perencanaan kas perlu didalami dan diberikan solusi agar satker semakin mudah menyampaikan data yang akurat dan tepat waktu.

Saat ini hanya satu KPPN dari enam KPPN yang ada di Jakarta yang menyampaikan data perencanaan kas. Ini menunjukkan bahwa ada masalah serius penyusunan proyeksi belanja pada satker-satker dalam lingkup wilayah pembayaran KPPN-KPPN di Jakarta. Masalah ini tentunya tidak dapat dibiarkan, melainkan harus segera diatasi.

Atas dasar hal tersebut maka penelitian ini akan berusaha mencari tahu

tentang:

1. Faktor-faktor utama apa sajakah yang mempengaruhi efektifitas perencanaan kas pada satker-satker kementerian negara/lembaga di lingkup wilayah pembayaran KPPN Jakarta II.
2. Kebijakan apa yang dapat direkomendasikan kepada DJPBN untuk meningkatkan efektifitas perencanaan kas pada satker-satker kementerian negara/lembaga.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi efektifitas perencanaan kas pemerintah pada satker-satker kementerian negara/lembaga di lingkup wilayah pembayaran KPPN Jakarta II.
2. Mengidentifikasi kebijakan yang perlu diambil oleh DJPBN untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan perencanaan kas pada satker-satker kementerian negara/lembaga di lingkup wilayah pembayaran KPPN Jakarta II.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Dari aspek teoritis, akan menambah pengetahuan, wawasan dan pemahaman bagi penulis dan pihak lain yang berkepentingan mengenai mekanisme proses penyusunan dan implementasi kebijakan perencanaan kas serta dampaknya terhadap keuangan negara/APBN.
2. Dari aspek praktis merupakan sumbangan pemikiran penulis bagi pemerintah sebagai pembuat kebijakan, khususnya Direktorat PKN dan DJPBN untuk mengevaluasi implementasi kebijakan perencanaan kas pemerintah.

1.5 Batasan Penelitian

Penulis membatasi penelitian ini pada :

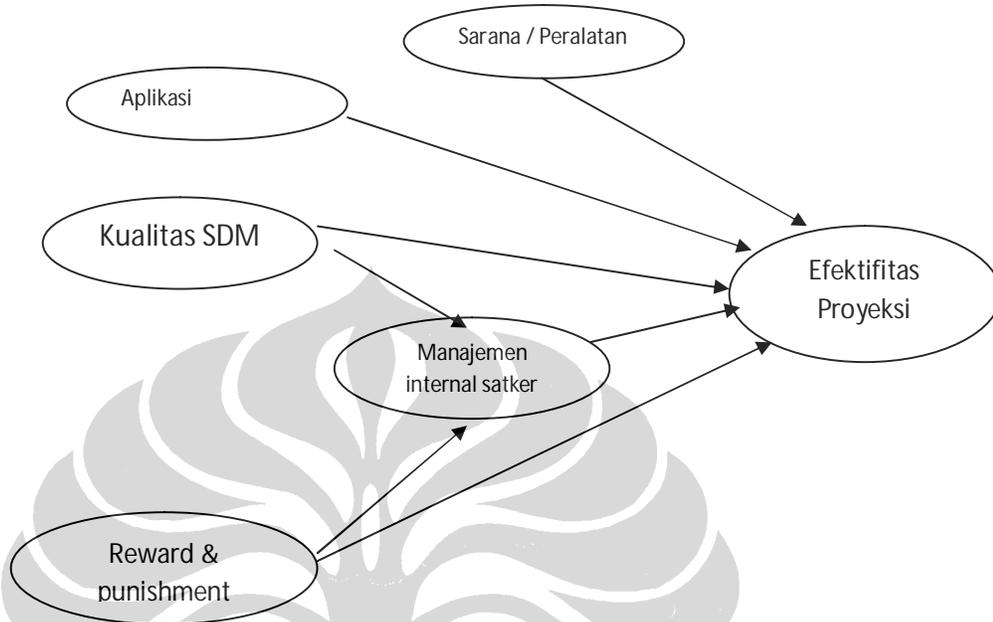
1. Kebijakan perencanaan kas yang dimaksud adalah implementasi Peraturan Menteri Keuangan nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas, khususnya implementasi pada satuan kerja.
2. Perencanaan kas pada satker yang difokuskan pada penyusunan proyeksi belanja tidak meliputi proyeksi penerimaan dan pembiayaan.
3. Tahun Anggaran 2011
4. Penelitian dilakukan pada Kementerian Lembaga (K/L) / Satuan Kerja wilayah pembayaran KPPN Jakarta II. Pemilihan KPPN Jakarta II dengan alasan bahwa KPPN Jakarta II merupakan KPPN terbesar di Indonesia dengan jenis satker yang lebih beragam dan sebagian satker sudah dapat melaksanakan perencanaan kas sehingga dapat dilakukan perbandingan antara satker yang sudah melakukan perencanaan kas yang akurat dan yang belum akurat.

1.6 Model Penelitian dan Hipotesis

Dilihat dari permasalahan yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh (sebab-akibat) dari dua atau lebih fenomena melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini berusaha meneliti hubungan antara dua atau lebih variabel yang terkait yang mempengaruhi efektifitas perencanaan kas (proyeksi belanja) pada satker-satker kementerian negara/lembaga dalam lingkup wilayah pembayaran KPPN Jakarta II. Penelitian berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas perencanaan kas sekaligus mengukur pengaruh atau derajat antar faktor yang diidentifikasi.

Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural atau SEM (*structural equation model*) yang berbasiskan *variance (Partial Least Square/PLS)*. PLS merupakan SEM berbasis komponen yang bertujuan prediksi atau bertujuan menguji efek prediksi antar variabel laten untuk melihat ada hubungan atau pengaruh antar variabel tersebut. SEM berbasis varian (PLS) ini merupakan model prediksi sehingga pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi dan parameter ketepatan model prediksi dilihat dari nilai koefisien determinasi R^2 .

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan masalah tersebut maka dapat disusun model konseptual hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas perencanaan kas sebagai berikut :



Gambar 1.2. Model hubungan variabel/konstruk dalam penelitian

Berdasarkan model penelitian di atas, hipotesis yang dikembangkan adalah :

1. Kualitas SDM, sarana/peralatan, aplikasi, Manajemen internal satker, dan penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas perencanaan kas pada satker-satker kementerian negara/lembaga pada wilayah pembayaran KPPN Jakarta II.
2. Kualitas SDM dan penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen internal satker pada satker-satker kementerian negara/lembaga pada wilayah pembayaran KPPN Jakarta II.
3. Penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) merupakan faktor paling berpengaruh terhadap efektifitas proyeksi belanja satker pada satker-satker kementerian negara/lembaga pada wilayah pembayaran KPPN Jakarta II.

1.7 Sistematika Penulisan

Hasil penelitian ini disusun dalam beberapa bagian dengan sistematika

penyajian sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan; memberikan gambaran tentang latar belakang studi ini dilakukan, permasalahan, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II: Tinjauan Pustaka; berisi kajian teori yang berhubungan dengan topik bahasan antara lain definisi, dan teori yang berhubungan dengan pengelolaan kas dan perencanaan kas pemerintah.

Bab III: Pengelolaan kas dan Perencanaan kas pemerintah di Indonesia; berisi gambaran kebijakan dan pelaksanaan pengelolaan kas dan perencanaan kas di Indonesia.

Bab IV: Metode Penelitian; meliputi metode penelitian kualitatif dan kuantitatif, teknik pengumpulan data, populasi dan pengambilan sampling, metode analisis serta kerangka pemikiran.

Bab V: Analisis Hasil Penelitian;

Bab VI: Kesimpulan dan Saran; berisi ringkasan dari yang telah didapat di penelitian dan saran-saran yang sekiranya dapat dilakukan untuk penyempurnaan penelitian ini.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengelolaan Kas Pemerintah (*Government Cash management*)

Negara (pemerintah) sebagai salah satu pelaku ekonomi mempunyai masalah yang sama dengan individu yaitu masalah kelangkaan (*scarcity*) khususnya terkait dengan pendanaan. Pemerintah memerlukan dana yang sangat besar untuk melayani warga negaranya seperti pelayanan publik, jaminan sosial, pembangunan infrastruktur dan sebagainya, disisi lain pemerintah tidak dapat memenuhi semua kebutuhannya melalui penerimaannya. Penerimaan pemerintah terbatas, karena itu, pemerintah harus memilih kegiatan-kegiatan yang akan dijalankannya dan memastikan efisiensi pelaksanaan kegiatan tersebut.

Pemerintah perlu melakukan pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, profesional dan akuntabel. Salah satu caranya melalui pengelolaan kas (*Cash management*). Pengertian *Cash management* menurut Storkey (2003) adalah memiliki sejumlah uang pada tempat dan saat yang tepat sesuai dengan pemenuhan kewajiban pemerintah dengan biaya yang paling efektif (menguntungkan).¹² Sedangkan Mu (2006) mendefinisikan *government Cash management* sebagai strategi dan proses terkait pengelolaan arus dana jangka pendek pemerintah antara berbagai instansi pemerintah dan antara pemerintah dengan swasta (*non government sector*).

Pengertian lain dari *Cash management* (Eli Tamba, 2010) adalah suatu strategi dan rangkaian proses dalam rangka mengelola aliran kas pemerintah dalam jangka pendek dan saldo kas yang ada secara efisien, baik didalam pemerintah maupun antara pemerintah dengan pihak lain khususnya terkait dengan moneter. Definisi tersebut mencakup perlunya suatu kebijakan dalam mengelola aliran kas dan saldo kas untuk mendapatkan hasil yang optimal.

¹² Storkey *Cash management* is having the right amount of money in the right place and time to meet the government's obligations in the most cost-effective way, Government Cash and treasury management reform.

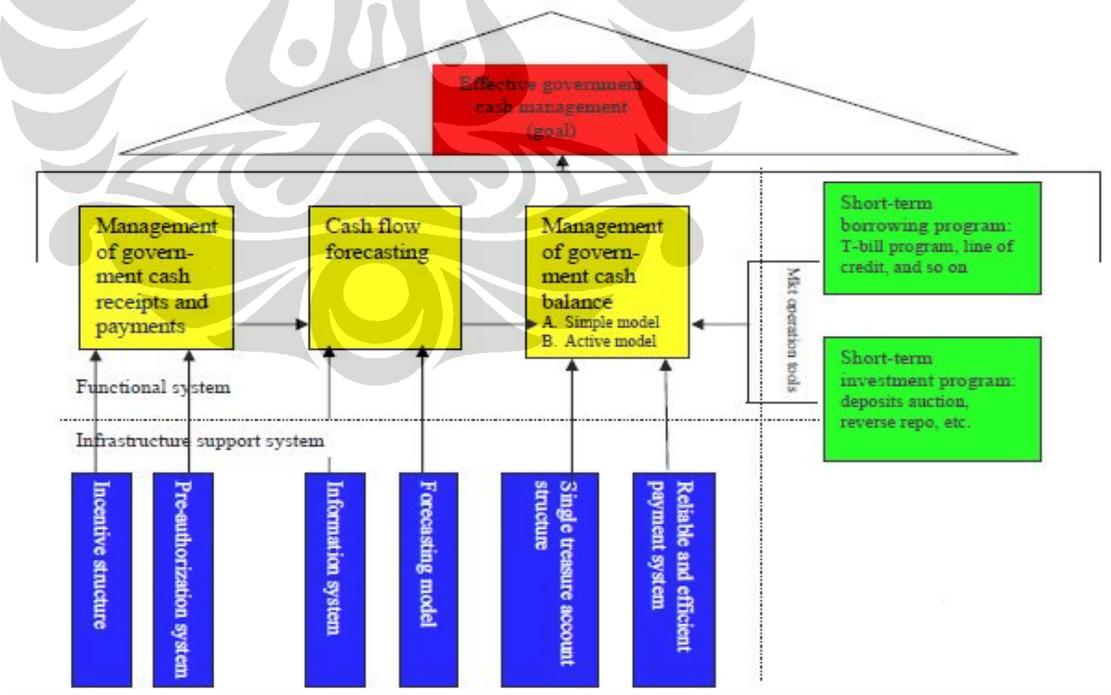
Tujuan *Cash management* adalah untuk memastikan tersedianya dana untuk membiayai pengeluaran yang jatuh tempo dan mengumpulkan penerimaan pada satu rekening (*treasury single account/TSA*), meminjam jika perlu dan meminimalkan biaya pinjaman, optimalisasi *idle cash* (menghindari simpanan/akumulasi dana pada rekening yang tidak memberi remunerasi atau memberi penghasilan (*yield*) rendah di bank sentral atau bank umum), mengelola risiko dengan investasi surplus hanya pada instrumen yang mempunyai agunan yang memadai (Lienert, 2009).

Menurut Mu (2006) tujuan utama pengelolaan kas adalah (i) menyediakan dana secara tepat waktu untuk pengeluaran pemerintah dan kewajiban pembayaran hutang, (ii) menghindarkan hal-hal yang mengganggu keseimbangan *idle cash* di sistem perbankan dan hal-hal yang menimbulkan biaya secara implisit dan eksplisit melalui keputusan pengeluaran yang tepat waktu, pengumpulan pendapatan yang cepat dan proyeksi *cash flow* yang akurat, (iii) mencapai pendapatan (*return*) yang optimal dari investasi *idle cash*, dan (iv) mengurangi dan mengontrol berbagai risiko dalam pengelolaan kas seperti risiko pembiayaan, risiko kredit, dan risiko pasar.

Secara umum dapat disimpulkan tujuan pengelolaan kas negara pada prinsipnya adalah penggunaan dana yang dimiliki negara secara efisien dan efektif atau mengelola uang dalam jumlah yang tepat, pada saat yang tepat, ditempat yang tepat sesuai kewajiban pemerintah dengan biaya yang efisien. Hal tersebut dapat dicapai dengan cara antara lain : (i) Menentukan jumlah dan alokasi dana untuk keperluan pelaksanaan kegiatan operasional pemerintahan dan kegiatan investasi, (ii) Mendapatkan sumber dana yang paling efisien untuk membiayai kegiatan-kegiatan pemerintahan, (iii) Meminimalisasi kas yang “menganggur” (*idle cash*), (iv) Mempercepat penyeteroran penerimaan negara, dan (v) Melakukan pembayaran atas pengeluaran negara secara tepat waktu.

Mu (2006) mengemukakan ada tiga pilar utama yang mendukung atau menyokong terlaksananya efektif pengelolaan kas pemerintah (*government Cash management*) yaitu manajemen penerimaan dan pembayaran/pengeluaran (*Management of government receipts and payments*), *cash flow forecasting*, dan *management government cash balance. Management of government receipts and*

payments merupakan *starting point* untuk melaksanakan *effective Cash management*. Caranya dengan menyediakan struktur dan proses penerimaan dan pengeluaran yang singkat dan mengurangi/minimalisasi *idle cash*. *Government cash forecasting* diperlukan untuk memonitor *actual cash flow* secara harian. Dua infrastruktur yang diperlukan adalah sistem informasi yang baik untuk pengumpulan data penerimaan dan pengeluaran dan model untuk melakukan proyeksi khususnya terkait pembayaran. *management government cash balance* merupakan pengaturan semua saldo kas yang ada secara baik. Pada dasarnya memegang uang kas adalah menimbulkan biaya, oleh karena itu perlu diupayakan agar biaya tersebut dapat dikurangi atau dihindari. Ada dua model dalam *managemement cash balance* yaitu *simple cash balance* (tidak aktif melakukan investasi di pasar uang, hanya deposito di bank sentral) dan *active cash balance* (aktif melakukan investasi untuk mendapatkan pendapatan khususnya dari pasar uang). Gambaran tiga penyangga pelaksanaan pengelolaan kas yang efektif nampak dalam gambar 2.1.



Gambar 2.1 Building blok an effective *government Cash management* system.

Sumber Mu (2006).

Pelaksanaan *government Cash management* yang tidak baik mengakibatkan pemerintah tidak mampu untuk memproyeksi *cash inflow* dan *cash outflow* secara akurat sehingga menumpuk atau menciptakan saldo kas yang sangat besar untuk mengantisipasi semua kewajibannya. Hal ini menimbulkan biaya yang besar (memegang kas menimbulkan biaya implisit dan eksplisit) dan sering tidak mendapatkan pendapatan yang *fair* karena tidak mampu melakukan investasi secara baik. Disisi lain jika mampu melaksanakan pengelolaan kas secara baik, pemerintah dapat memperoleh beberapa keuntungan antara lain : kemungkinan mengelola kas secara efisien, dapat berkoordinasi dengan bank sentral dalam kebijakan moneter dan kebijakan pembiayaan, mengurangi risiko operasional dan penyalahgunaan, mengurangi *idle cash* tanpa risiko gagal bayar utang, dan meningkatkan transparansi dan *predictability* dalam pengelolaan utang serta mempromosikan penciptaan *benchmark* pasar utang domestik. (Mu, 2006).

Pengelolaan kas yang baik merupakan salah satu syarat pengelolaan keuangan negara yang efektif dan efisien. Namun pengelolaan di banyak negara berkembang, khususnya *middle and low income countries* belum dapat dilakukan secara efektif. Ada beberapa hambatan dalam penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kas di negara berkembang (Lienert; 2009) yaitu (i) sistem perbankan yang belum baik (*underdeveloped or underutilized*), (ii) rekening pemerintah yang tersebar, dan menteri keuangan tidak dapat mengontrol sepenuhnya, (iii) posisi kas harian tidak diketahui, (iv) masih terjadinya pinjaman yang sebenarnya tidak diperlukan, (v) perencanaan kas tidak disiapkan dengan baik, (vi) masih sebatas pada kontrol pengeluaran, (vii) kelemahan teknologi informasi, (viii) menumpuknya tunggakan pembayaran karena berbagai sebab kelemahan sistem pembayaran, dan (ix) kemampuan sumber daya manusia yang terbatas.

Menurut Lienert (2009) ada empat tahap untuk membangun sistem *Cash management* yang efektif. Tahap pertama pembangunan dasar/fundamental (*addressing fundamental*) yang meliputi pembentukan unit pengelola kas (*Cash management unit*) dan badan penyusun kebijakan kas, sosialisasi pentingnya pengelolaan kas, memastikan proyeksi tahunan dari anggaran, menerapkan *treasury single account*, meningkatkan *government accounting*, dan penyusunan

kerangka legal pelaksanaan pengelolaan kas. Tahap kedua menyusun perencanaan kas dan membangun kemampuan *Cash management*. Tahap ini meliputi menyiapkan proyeksi kas jangka pendek, menyusun sistem informasi dengan pengelola penerimaan dan pengeluaran negara, menyiapkan perencanaan kas bulanan, mingguan dan harian, dan meningkatkan kemampuan menyusun proyeksi/perencanaan kas.

Tahap ketiga adalah menyediakan prasyarat dan prinsip dasar perencanaan kas. Dalam tahap ini diperlukan adanya mekanisme yang mengatur penerimaan dan pengeluaran yang efisien (penerimaan diusahakan secepatnya dan pengeluaran dijadwal dengan teratur), remunerasi *idle cash*, koordinasi dengan *debt management* dan bank sentral terkait pengelolaan kebijakan fiskal dan moneter. Tahap keempat, mengenalkan pengelolaan kas harian secara aktif (*active daily Cash management*). Pada tahap ini meliputi pengelolaan saldo kas secara lebih aktif, adanya mekanisme pemindahan/ "sweeping" semua saldo dalam *Treasury Single Account* (TSA), memastikan *treasury* dapat melakukan penempatan saldo kas, penguatan proyeksi kas dan koordinasi dengan *debt management* dan lembaga-lembaga lain seperti bank sentral.

2.2. Perencanaan Kas Pemerintah

Pentingnya perencanaan kas dalam *Cash management* (Lienert: 2009) adalah untuk mencapai *Cash management* yang efektif, perbendaharaan (*treasury*) membutuhkan estimasi/proyeksi *inflow* dan *outflow* yang akurat dan tepat waktu. Proyeksi tersebut termasuk didalamnya penerimaan dan pengeluaran pemerintah (keduanya berkontribusi pada *fiscal balance-deficit* dan surplus) dan transaksi keuangan (perubahan asset dan utang/kewajiban). Tujuannya untuk mengantisipasi kebutuhan kas pemerintah dan menyakinkan pembayaran disusun secara teratur (terjadwal).

Perencanaan kas yang akurat dan tepat waktu khususnya dalam jangka pendek merupakan hal yang penting dalam efektifitas *Cash management*. Perencanaan kas menjadi suatu hal yang sangat penting karena; memfasilitasi pencapaian kebijakan fiskal secara tertib dan untuk memastikan bahwa pengeluaran yang dianggarkan dibiayai dengan lancar, menghindari penundaan

pembayaran; mengembangkan strategi untuk memudahkan profil arus kas, meminimalkan *idle cash* dan mengurangi biaya pinjaman, dan berkontribusi terhadap pelaksanaan kebijakan moneter (Williams, 1999). Dapat disimpulkan bahwa perencanaan kas merupakan prasyarat dalam melaksanakan *Cash management* yang efektif.

Proyeksi kas sebagaimana dijelaskan di atas, merupakan salah satu pilar dalam efektifitas pengelolaan kas. Pengelola kas dalam mengelola kas secara efisien memerlukan adanya kepastian bahwa semua klaim/kewajiban dapat sesuai kontrak dan penerimaan dikumpulkan tepat waktu. Perencanaan kas yang akurat setidaknya memberi kepastian tersebut. Setelah adanya kepastian tersebut, pengelola kas dapat meminimalkan ongkos transaksi, meminjam tepat waktu dengan bunga rendah dan berusaha memperoleh tambahan dana melalui investasi *idle cash*.

Salah satu fungsi lain yang penting dari *cash forecasting* dikemukakan oleh Bush (2005) adalah untuk menghindari *the trap of blind spending*. Dalam praktiknya *blind spending* adalah pengeluaran tanpa menghiraukan arus kas. Akibat selanjutnya dapat membawa adanya *cash shortfall* dan peningkatan biaya akibat pinjaman atau tidak adanya *Revenue* dari kemungkinan investasi.

2.2.1 Definisi dan teknik penyusunan perencanaan kas

Perencanaan kas dapat diartikan sebagai proyeksi/estimasi arus penerimaan dan arus pengeluaran pada periode tertentu (GFOA;2011). Tujuan utamanya sebagai paduan *Cash management* untuk melakukan optimalisasi penggunaan dana dan memastikan kecukupan likuiditas. Proyeksi dapat melakukan mitigasi atas kebutuhan dana dalam jangka pendek untuk melakukan pinjaman dan likuiditas dana investasi sebelum jatuh tempo.

Praktek internasional (*best practices*) perencanaan kas terintegrasi dengan management komitmen pada satker/*spending agencies*. Komitmen adalah kewajiban yang menimbulkan pembayaran yang akan datang berdasarkan kondisi dan kriteria tertentu. Komitmen dibedakan menjadi komitmen khusus (*specific commitment*) dan komitmen yang berkelanjutan (*contiuning comittment*). Komitmen khusus adalah komitmen yang menimbulkan kewajiban pembayaran atau rangkaian pembayaran dalam jangka waktu tertentu, seperti persetujuan

kontrak barang dan jasa. Komitmen yang berkelanjutan adalah komitmen yang pembayarannya berkelanjutan, tidak dibatasi jangka waktu tertentu, dan tidak berdasarkan kontrak tersendiri, seperti gaji, tunjangan, honor dan sebagainya. (Radev & Khemani, 2007). Komitmen ini disusun dalam periode tertentu dan dijadikan batas tertentu pengeluaran (*ceiling expenditure*). Batasan atau limit yang berasal dari komitmen ini merupakan dasar dari perencanaan kas. Integrasi dengan manajemen komitmen merupakan salah satu cara agar perencanaan kas dapat efektif.

Menurut Mu (2006) tingkat keakuratan proyeksi kas tergantung pada dua hal yaitu keandalan sistem informasi *Cash management* dan *up to date* informasi dari berbagai lembaga untuk memberi data-data khususnya data historis terkait pola dan trends proyeksi anggaran secara bulanan, triwulanan, dan tahunan. Dua pihak yang bertanggungjawab dalam penyusunan *cash forecasting*, yaitu *treasury* atau *Cash management* unit di kementerian keuangan dan lembaga/kementerian/departemen yang mengelola penerimaan dan pengeluaran. Secara prinsip proyeksi bulanan dan *update* secara mingguan merupakan tanggungjawab *treasury* atau *Cash management* unit pada kementerian keuangan. Sedangkan lembaga/kementerian lain seperti *tax office*, *custom*, dan *spending unit* menyediakan informasi yang dibutuhkan treasury. (IMF Guideline).

Campo dan Tommasi (1999) dalam *Managing Public Expenditure*, mengemukakan *financial planning* harus dilakukan dengan baik (*advance*) dan dikomunikasikan dengan *spending units* agar mereka dapat ikut melaksanakan anggaran secara efisien. Manfaat lain adalah untuk mengurangi ketidakpastian dalam program pinjaman/utang dan akhirnya mengurangi ongkos/biaya pinjaman. *Financial Planning* terdiri dari *preparation annual cash plan and budget implementation plan*, *monthly cash plan*, dan *in month forecast*.

Budget implementation plan dan *cash plan* terdiri dari *in-year financial planning*, *budget implementation*, dan *Revenue forecast*. *In-year financial planning* secara umum di banyak negara terdapat pembagian tugas yaitu *budget department* menyiapkan *budget implementation plan* yang merupakan perencanaan pengeluaran (*forecast of expenditure*) sedangkan *cash plan* disiapkan oleh *treasury department*. *Budget implementation* dan *cash plan* harus dalam

tahun berjalan dan di-update secara teratur. *Budget implementation* yang berisi *expenditure plan* disusun perkuartalan atau semesteran dengan pemutakhiran/revisi secara teratur, sedangkan *cash plan* disusun secara bulanan. *Cash plan* harus konsisten dengan *budget implementation plan*, karena *cash plan* merupakan perwujudan dari *budget implementation plan*.

Beberapa hal yang perlu dilakukan dalam menyiapkan *budget implementation plan* dan *cash plan* dalam rangka memastikan efektifitas dan efisiensi anggaran antara lain : (i) *spending unit* harus mengetahui dengan baik alokasi dana untuk mereka, (ii) dana dikeluarkan pada waktunya. Dalam hal ada masalah keuangan yang menghendaki revisi perencanaan pengeluaran maka harus dikomunikasikan dengan *spending units*. (iii) perhatian khusus untuk satker di daerah terpencil agar rencana pengeluaran tidak bermasalah.

Budget implementation plan dan *cash plan* harus dilakukan dengan hati-hati dan realistik. Beberapa hal yang harus dilakukan antara lain : (i) kebutuhan dana harus dikaitkan dengan komitmen pembayaran, (ii) pengaturan *cash flow* harus disertai dengan pengaturan komitmen, sehingga arus dana harus sesuai dengan kegiatan. (iii) penyesuaian waktu pembayaran dan waktu kewajiban pembayaran. Rencana pengeluaran tidak dibagi rata tiap bulan dalam satu tahun tetapi disesuaikan dengan kegiatan atau komitmen. (iv) penyesuaian komitmen membutuhkan waktu, oleh karena itu perlu adanya penyesuaian antara pengaturan *cash flow* dengan komitmen. Perubahan komitmen tidak harus terkendala oleh batasan oleh *cash plan* tetapi *cash plan* harus menyesuaikan dan konsisten dengan komitmen. Pada intinya budget harus mengikuti *budget implementation plan* , bukan sebaliknya.

Revenue forecast dilakukan secara bulanan dan dilakukan pemutakhiran/revisi secara teratur dalam bulan tersebut, jika ada perubahan yang fundamental. *Revenue forecast* membutuhkan analisis ekonomi dan koordinasi dengan pihak-pihak pengelola seperti *tax and custom departement* atau kementerian yang menangani *Revenue non tax*.

In-month forecast diperlukan agar *treasury* dapat memastikan pembiayaan khususnya dalam pengambilan keputusan pinjaman dan penyediaan dana bagi *spending unit*. Perencanaan terkait pengeluaran sangat tergantung dengan

komitmen *spending unit*, oleh karena itu *cash flow* terkait dengan pengeluaran hanya diketahui dengan pasti oleh *spending unit*. *In-month Revenue forecast* lebih baik dilakukan oleh *tax administration* atau pihak yang secara langsung mengelola penerimaan. *In-month forecast* harus di-review dan *updated* setiap minggu.

The Government Finance Officers Association (GFOA) memberikan beberapa rekomendasi untuk pelaksanaan perencanaan kas (GFOA:2011) antara lain: (i) semua kegiatan kementerian harus dilibatkan dalam penyusunan yang *reasonable* perencanaan waktu dan jumlah pengeluaran, (ii) prioritas pada pengeluaran (kewajiban), (iii) data historis dapat digunakan untuk kegiatan yang secara alami bersifat *cyclical* (iv) proyeksi penerimaan harus memasukkan investasi yang jatuh tempo, (v) proyeksi pengeluaran harus memasukkan pengeluaran yang bersifat reguler, (vi) mengenali faktor-faktor yang mempengaruhi dan mengontrol saldo kas. Penerimaan diusahakan secepatnya dan pengeluaran diatur dengan bijaksana, (vii) perencanaan harus konservatif, (viii) perencanaan harus diperbaharui secara teratur (sesuai periode).

Secara umum terdapat tiga metode untuk *cash forecasting* yang digunakan oleh sektor swasta maupun pemerintah (Galanis, 2003). Pertama, *balance sheet forecast* yaitu memperkirakan beberapa item secara khusus dengan menggunakan *financial ratio*, *budgetary estimation*, dan data historis. Kedua, *statistical model*, yaitu dengan menggunakan model statistik dari yang sederhana seperti menggunakan analisis rata-rata sampai penggunaan regresi linear berganda dan probabilitas. Ketiga *receipts and disbursement model*, yaitu fokus pada penjadwalan dan penggolongan dari berbagai arus kas organisasi/unit yang direkapitulasi dalam arus kas netto. Proyeksi dilihat secara *aggregate* yang menampung dari berbagai aktivitas baik arus kas yang besar, arus kas yang kecil, dan aktivitas yang dapat diantisipasi maupun tidak dapat diantisipasi dengan baik.

Beberapa faktor kunci dalam penyusunan perencanaan kas (Lienert:2009) adalah (i) kerangka yang komprehensif, mencakup semua jenis sumber penerimaan dan pengeluaran pemerintah dan perlunya sistem informasi manajemen anggaran dengan data yang terjadwal, akurat dan *reliable*. (ii) Kesesuaian antara perencanaan pengeluaran dengan realisasi pengeluaran. Hal ini

memerlukan koordinasi antara kementerian keuangan dengan kementerian teknis agar mereka menyusun perencanaan pengeluaran secara hati-hati. (iii) adanya insentif untuk institusi yang memberi data perencanaan yang akurat. Perencanaan kas perlu meminimalkan ketidakpastian, maka perlu dilakukan sistem *reward and punishment*.

Bush (2005) mengemukakan bahwa desain proyeksi yang efektif dan kemampuan monitoring dibangun dengan berbagai elemen sebagai berikut : (i) database *actual daily cash flow* untuk mengidentifikasi pola dan monitoring. *actual cash flows* dapat dilacak dengan dengan profil kementerian dan perbedaan besar perlu diteliti untuk meningkatkan proses proyeksi. (ii) informasi mengalir ke *cash manager* dari pengelola pendapatan dan pengeluaran. Kementerian merupakan pihak yang terbaik dalam menyampaikan informasi terkait proyeksi kas. (iii) pembentukan jaringan baik secara *voice* dan *electronic*, khususnya terkait dengan kementerian pengelola pengeluaran dan pendapatan yang terbesar dalam rangka membangun proyeksi saat ini dan proyeksi dimasa depan. Selain hal tersebut, hal-hal lain yang perlu dilakukan untuk memperkuat akurasi proyeksi antara lain: mengidentifikasi tokoh utama dari berbagai level di kementerian tertentu yang menangani pengeluaran dan pendapatan untuk dapat memberi informasi yang relevan, membentuk *formal requirements* untuk memastikan supply data, dan membentuk hubungan (perjanjian) informal dengan *cash manager* kementerian untuk dapat memberi peringatan jika ada perubahan-perubahan besar.

Proyeksi kas merupakan salah satu kelemahan yang menonjol di negara berkembang sehingga pengelolaan kas yang efektif tidak dapat berjalan dengan baik. Mengingat pentingnya proyeksi kas dalam manajemen kas, maka mutlak diperlukan penguatan kapasitas proyeksi/perencanaan kas untuk mendukung pengelolaan kas yang efektif. Mu (2006) menyatakan bahwa penguatan kapasitas penyusunan proyeksi kas dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut: (i) Membangun sebuah database untuk mengumpulkan data historis arus kas. (ii) memperluas database dengan mengumpulkan proyeksi kas kedepan terkait dengan komitmen dari semua pengguna anggaran dan pengelola penerimaan, (iii) menganalisa pola dan mengembangkan model *cash forecasting*, (iv)

menatausahakan/identifikasi arus kas yang jatuh tempo atau pembayaran pada hari libur atau akhir pekan, (v) menatausahakan informasi terkait pembayaran yang memiliki tenggang waktu, (vi) menindaklanjuti semua kesalahan yang signifikan sebagai masalah rutin untuk mencoba mengidentifikasi dan memperbaiki masalah-masalah sistemik.

2.3. Efektivitas

2.3.1. Definisi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas

Efektifitas menurut Sedarmayanti dalam Darwito (2008) merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pengertian efektifitas ini lebih berorientasi pada masalah keluaran (output) sedangkan penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Penggunaan masukan merupakan bagian dari pengertian efisiensi. Jika dikaitkan efektifitas dengan efisiensi, peningkatan efektifitas belum tentu diikuti dengan peningkatan efisiensi.

Istilah efektifitas sering dikaitkan dengan efisiensi. Menurut Robet dan Hunt yang dikutip oleh Hasurungan Simanjuntak (1996), efisiensi adalah kemampuan teknis suatu organisasi untuk meminimalisasi *cost* dari proses transformasi input menjadi output. Sedangkan efektifitas adalah kemampuan suatu organisasi untuk memaksimalkan keuntungannya/tujuannya dengan berbagai cara, termasuk efisiensi teknis dari keseluruhan prosesnya dan pengaturan input dan outputnya.

Efisiensi berkaitan dengan kemampuan teknis (*technical ability*) organisasi untuk meminimalkan *cost* untuk mengolah input menjadi output. Perhatian utamanya adalah minimum *cost*. Sedangkan efektifitas berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk memaksimalkan hasil dengan berbagai cara termasuk efisiensi dan manajemen dari lingkungan input dan output.

Etzioni dan Parson dalam bukunya *organizational efektiviness* (1985) yang dikutip oleh Ikbal Dewi, menerangkan efektifitas organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk memperoleh peningkatan secara efisien sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuannya. Efektifitas organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memanfaatkan sumber daya untuk mencapai kinerja

yang tinggi. Titik berat organisasi yang efektif adalah pemanfaatan yang maksimum dari seluruh sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Menurut Steers dalam Hasurungan Simanjuntak (1996) ada empat kelompok/karakteristik umum yang memengaruhi atau menyokong keberhasilan suatu organisasi yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja serta kebijakan dan praktek manajemen. Sedangkan menurut Jones dan John (1995) dalam *Working in Human Service Organization*, dikutip oleh Ikbaldewi (1999), menerangkan beberapa faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi yaitu kejelasan teknologi dan prosedur yang digunakan, tingkat kompetensi staff dan sumber-sumber organisasi, penghargaan secara ekonomi kepada staff, dan mekanisme pertanggungjawaban dan kualitas sarana dan prasarana organisasi.

Pendapat lain disampaikan oleh Gie dalam Ahmad Rofai (2006) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi adalah (i) motivasi kerja, (ii) kemampuan kerja, (iii) suasana kerja, (iv) lingkungan kerja, (v) perlengkapan dan fasilitas dan (6) prosedur kerja. Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam motivasi kerja yaitu motivasi kerja individu yang diakibatkan pada perubahan kerja, kemampuan kerja yaitu kemampuan individu dalam menghadapi pekerjaannya, suasana kerja yaitu suasana organisasi atas hubungan antar individu, lingkungan kerja yaitu lingkungan diluar organisasi yang memberikan pengaruh terhadap kerja individu, perlengkapan dan fasilitas yaitu peralatan yang dimiliki organisasi untuk dijalankan oleh individu dalam organisasi, prosedur kerja yaitu aturan-aturan yang diterapkan oleh organisasi kepada individu organisasi dalam melaksanakan kerjanya.

Dalam organisasi birokrasi, salah satu output organisasi adalah laporan. Laporan ini pada intinya merupakan keterangan atau informasi yang dihimpun, diolah atau disajikan secara tertulis, kemudian disampaikan kepada pihak-pihak yang kompeten dengan laporan tersebut, baik dilingkungan organisasi maupun diluar organisasi. Dengan laporan tersebut, pihak-pihak yang terkait dengan organisasi dapat mengetahui dan memahami serta memberikan tanggapan sesuai

dengan tujuan dan maksud dari sebuah alpoaran tersebut. Menurut Gie dalam Ikbal Dewi (1999) syarat-syarat laporan yang baik adalah kecermatan, ketepatan waktu, kesederhanaan, dan kejelasan.

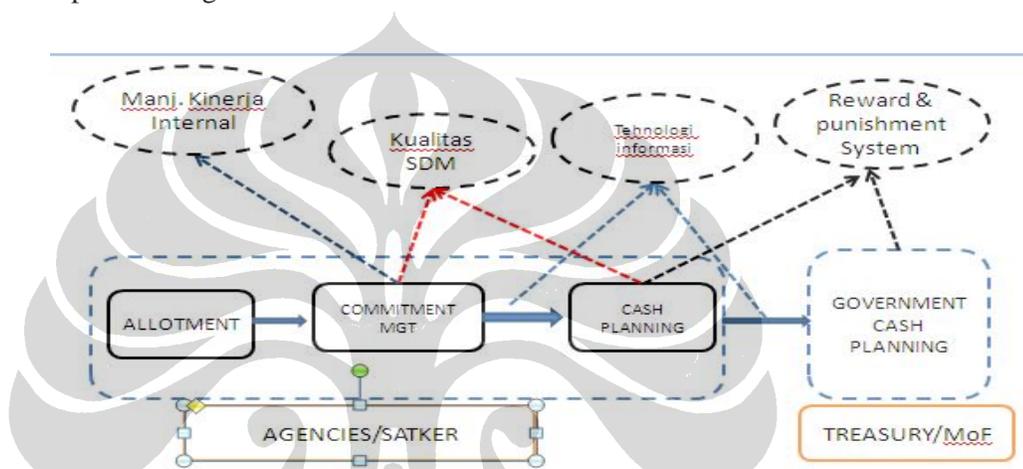
2.3.2 Efektivitas Perencanaan kas

Efektivitas perencanaan kas merupakan salah satu pilar dalam melaksanakan *Cash management* yang efektif. Minimalisasi *cost* dan maksimalisasi *return* hanya dapat dilaksanakan pengelola kas jika tersedia proyeksi akurat yang menyediakan data waktu dan jumlah yang tepat untuk melaksanakan pinjaman dan investasi jangka pendek. Dua hal yang sangat penting terkait dengan fungsi perencanaan kas dalam pengelolaan kas adalah waktu dan jumlah kebutuhan kas atau kelebihan kas untuk selanjutnya dapat dilakukan langkah-langkah antisipatif mengatasi kedua hal tersebut secara efektif dan efisien.

Efektifitas perencanaan dapat dilihat dari dua indikator utama yaitu akurasi proyeksi dan tepat waktu penyampaian. Proyeksi kas yang akurat yang dapat dijadikan dasar untuk melaksanakan kebijakan pengelolaan kas, jika proyeksi tidak akurat maka langkah-langkah atau tindakan pengelolaan kas akan tidak tepat dan akhirnya tujuan minimalisasi biaya atau maksimalisasi *return* tidak dapat tercapai. Hal lain yang sangat penting adalah ketepatan waktu. Proyeksi yang akurat menjadi tidak berarti jika data proyeksi tersebut terlambat atau jangka waktu proyeksi tidak tepat. Hal ini karena pengelolaan kas terkait dengan *time value of Money*. Nilai uang secara nominal sama tetapi nilai riilnya akan berbeda-beda seiring dengan perbedaan waktu. Jangka waktu proyeksi dan waktu data proyeksi harus tersedia menjadi pertimbangan utama dalam pengambilan kebijakan pengelolaan kas.

Proses perencanaan kas secara umum terdiri dari beberapa proses yaitu adanya *allotment* (pagu anggaran) satker, penyusunan komitmen (*commitment management*), penyusunan *cash planning*, dan rekapitulasi oleh *treasury* atau kementerian keuangan. Setelah satker menerima pagu dalam dokumen anggaran (*allotment*), maka satker menyusun komitmen. Pada tahap ini faktor manajemen internal satker seperti perhatian pimpinan (*leadership*), budaya organisasi, suasana

dan kelengkapan kerja dan kualitas sumber daya manusia sangat mempengaruhi efektifitas pada proses ini. Selanjutnya proses komitmen menjadi dasar *cash planning agencies* dan disampaikan kepada *treasury* sebagai data *government cash planning*. Proses ini membutuhkan aplikasi dan teknologi informasi untuk menyusun data tersebut secara baik. Semua proses tersebut memerlukan adanya sistem *reward and punishment* dalam hubungan satker dan *treasury* sebagai dorongan untuk menyusun perencanaan kas secara lebih baik. Proses tersebut nampak dalam gambar 2.2.



Gambar 2.2. Proses penyusunan perencanaan kas dan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan kas satker.

Faktor pertama yang mempengaruhi perencanaan kas adalah kualitas sumber daya manusia. Mu (2006) mengemukakan untuk meningkatkan akurasi proyeksi kas memerlukan penguatan kapasitas proyeksi pengelola kas. Salah satu penguatan yang penting adalah peningkatan kapabilitas sumber daya manusia. Pengelola kas seharusnya memiliki kemampuan yang sama dengan sektor swasta (*private sector*), namun disisi lain penghasilan mereka lebih rendah dibanding sektor swasta tetapi tanggung jawabnya lebih besar. Ian lienart dalam *modernizing of Cash management* juga mengemukakan salah satu masalah dalam pelaksanaan *Cash management* secara umum adalah *lack of human capacity*. Sumber daya manusia yang kapabel sering tidak tersedia karena gaji yang kecil dan tidak adanya pengertian yang baik tentang pentingnya perencanaan kas.

Faktor kedua yang mempengaruhi efektifitas perencanaan kas adalah sistem *reward and punishment*. *Penalty* atau hukuman sangat diperlukan agar agencies/satker memberikan proyeksi yang akurat. Pemerintahan Queensland mengenakan *penalty* bagi satker/agencies yang perkiraan tidak akurat (kurang atau lebih dengan kisaran \$ 10 juta) (Queensland *treasury*: 2010). Adanya *reward and punishment* juga dikemukakan oleh Lienart (2009) bahwa salah satu faktor kunci dalam kerangka proyeksi kas (*cash forecasting framework*) adalah memberikan insentif kepada *budget institution* yang mampu memberikan perencanaan kas yang realistic. Pendekatan “*carrot and stick*” diperlukan untuk melaksanakan active *Cash management*. Insentif diberikan kepada *budget institution* yang memberikan proyeksi kas yang akurat dengan memberikan otonomi yang lebih luas dalam pengelolaan anggaran mereka.

Faktor ketiga yang mempengaruhi efektifitas perencanaan kas adalah teknologi informasi khususnya sarana dan prasarana teknologi dan aplikasi yang digunakan dalam perencanaan kas. Lienart (2009) mengemukakan bahwa teknologi informasi yang tinggi diperlukan untuk menyelenggarakan persiapan dan *up date* proyeksi jangka pendek dan pemeliharaan (*maintaining*) *data base trend* arus kas. Tehnologi informasi proyeksi perencanaan kas merupakan salah satu modul yang terintegrasi dalam *Integrated Financial Management Information System* (IMFIS). Bagi negara yang pengelolaan keuangannya didesentralisasi kepada satker-satker (*spending agencies*) dan *update* proyeksi dilakukan pada kementerian, maka teknologi informasi sangat penting sebagai sarana komunikasi dan konsolidasi data dengan kementerian keuangan atau *treasury*.

Faktor terakhir yang mempengaruhi efektifitas perencanaan kas adalah kualitas manajemen internal satker/*spending agencies*. Proyeksi kas merupakan salah satu output dari organisasi, oleh karena itu efektifitasnya sangat dipengaruhi oleh kondisi dalam internal organisasi tersebut. Faktor-faktor internal tersebut secara terinci sebagaimana diungkapkan oleh Gie di atas. Faktor-faktor penting seperti suasana kerja, lingkungan kerja, perlengkapan dan fasilitas dan prosedur kerja diringkas menjadi kualitas internal manajemen organisasi.

BAB 3

PENGELOLAAN KAS NEGARA DAN PERENCANAAN KAS

DI INDONESIA

3.1.Reformasi Pengelolaan Keuangan Negara

Pengelolaan keuangan negara yang tertib, transparan, efektif dan efisien merupakan hal yang sangat penting dalam pembangunan suatu negara. Oleh karena itu, para pendiri negara ini mencantumkan agar masalah keuangan negara disusun dalam suatu undang-undang¹³. Tujuannya agar keuangan negara sebagai salah satu sumber pembangunan nasional dapat dikelola dengan baik.

Namun selama lebih dari lima puluh tahun negara Indonesia merdeka, undang-undang yang mengatur masalah keuangan negara belum terwujud. Selama rentang waktu tersebut, Indonesia menggunakan undang-undang warisan Belanda sebagai dasar pengaturan keuangan negara¹⁴. Pengelolaan keuangan negara berdasarkan peraturan kolonial Belanda sangat tidak memadai, karena peraturan tersebut tidak sesuai dengan kondisi dan tujuan pengelolaan Indonesia sebagai negara merdeka¹⁵.

Reformasi pengelolaan keuangan negara di Indonesia di mulai dengan diundangkannya tiga paket undang-undang, yaitu Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004

¹³ Hal keuangan negara diatur dengan undang-undang, Pasal 23 UUD 1945 ayat 4 (sebelum amandemen) atau pasal 23 C UUD 1945 amandemen keempat.

¹⁴ Peraturan perundangan tersebut terdiri dari Indische Comptabiliteitswet (ICW), Indische Bedrijvenwet (IBW) dan Reglement voor het Administratief Beheer (RAB). ICW ditetapkan pada tahun 1864 dan mulai berlaku tahun 1867, Indische Bedrijvenwet (IBW) Stbl. 1927 No. 419 jo. Stbl. 1936 No. 445 dan Reglement voor het Administratief Beheer (RAB) Stbl. 1933 No. 381.

¹⁵ Tujuan peraturan kolonial adalah agar Belanda dapat mengawasi negeri jajahan dan memperoleh hasil kekayaan negeri jajahan.

tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang-Undang No.15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan dan Pengelolaan Tanggungjawab Keuangan Negara. Paket undang-undang ini merupakan landasan hukum dalam pelaksanaan reformasi di bidang keuangan guna menciptakan pengelolaan keuangan negara yang sesuai dengan tuntutan perkembangan demokrasi, ekonomi, dan teknologi. Melalui ketiga undang-undang ini, pemerintah berupaya untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terjadi dalam pengelolaan keuangan selama ini, yaitu kelemahan dibidang perencanaan dan penganggaran, dibidang perbendaharaan, dan dibidang pemeriksaan/audit. Undang-undang tersebut mengamanatkan agar pengelolaan keuangan negara diselenggarakan secara terbuka, dan bertanggungjawab sesuai dengan aturan pokok yang ditetapkan Undang-Undang Dasar. Selanjutnya asas-asas baru yang merupakan pencerminan dari *best practices* (penerapan kaidah-kaidah yang baik) dianut, disamping asas-asas lama yang telah lama dikenal dalam pengelolaan keuangan negara tetap dipertahankan.

Ketentuan dalam paket undang-undang keuangan negara mengamanatkan kepada presiden sebagai pengelola dan penanggungjawab keuangan negara. Kewenangan ini kemudian dilimpahkan kepada para menteri sebagai pembantu presiden. Kewenangan ini dibedakan antara menteri keuangan sebagai *Chief Financial Officer* (CFO) Pemerintah Republik Indonesia, dan menteri/pimpinan lembaga pada hakikatnya adalah *Chief Operational Officer* (COO) untuk suatu bidang tertentu pemerintahan. Sesuai dengan prinsip tersebut Kementerian Keuangan berwenang dan bertanggung jawab atas pengelolaan aset dan kewajiban negara secara nasional, sementara kementerian negara/lembaga berwenang dan

bertanggung jawab atas penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Konsekuensi pembagian tugas antara Menteri Keuangan dan para menteri lainnya tercermin dalam pelaksanaan anggaran. Untuk meningkatkan akuntabilitas dan menjamin terselenggaranya saling-uji (*check and balance*) dalam proses pelaksanaan anggaran perlu dilakukan pemisahan secara tegas antara pemegang kewenangan administratif dengan pemegang kewenangan kebendaharaan. Penyelenggaraan kewenangan administratif diserahkan kepada kementerian negara/lembaga, sementara penyelenggaraan kewenangan kebendaharaan diserahkan kepada Kementerian Keuangan.

Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara dan pejabat lainnya yang ditunjuk sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara bukanlah sekedar kasir yang hanya berwenang melaksanakan penerimaan dan pengeluaran negara tanpa berhak menilai kebenaran penerimaan dan pengeluaran tersebut. Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara adalah pengelola keuangan dalam arti seutuhnya, yaitu berfungsi sekaligus sebagai kasir, pengawas keuangan, dan manajer keuangan. Fungsi pengawasan keuangan di sini terbatas pada aspek *rechmatigheid* dan *wetmatigheid*¹⁶ dan hanya dilakukan pada saat terjadinya penerimaan atau pengeluaran, sehingga berbeda dengan fungsi *pre-audit* yang

¹⁶ Berkaitan dengan ini selengkapnya lihat Arifin P. Soeria Atmadja, "Mekanisme Pertanggungjawaban Keuangan Negara Suatu Tinjauan Yuridis" Pengawasan *wetmatigheid* ialah pengawasan yang menitikberatkan, apakah pelaksanaan APBN telah dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengawasan yang menitikberatkan kepada *rechmatigheid* dimaksudkan adalah pengawasan yang meletakkan segi operasional anggaran pada hukum yang berlaku, yakni dengan jalan menguji dasar hukum bagi setiap pelaksanaan APBN.

dilakukan oleh kementerian teknis atau *post-audit* yang dilakukan oleh aparat pengawasan fungsional¹⁷.

3.2 Pengelolaan Kas (*Cash Management*)

Dana APBN yang sangat besar perlu dikelola secara efektif dan efisien untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan pelaksanaan APBN adalah pengelolaan keuangan negara yang baik. Pemerintah perlu melakukan pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, professional dan akuntabel. Pemerintah dalam hal ini Menteri Keuangan perlu mengelola uang yang dipungut dari rakyat secara baik dan mempertanggungjawabkan penggunaannya kepada rakyat. Dalam hal ini pemerintah harus menjalankan fungsi perbendaharaan (*treasury function*) secara baik. Menurut penjelasan Undang Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, *Treasury function* (fungsi perbendaharaan) terutama meliputi, perencanaan kas yang baik, pencegahan agar jangan sampai terjadi kebocoran dan penyimpangan, pencarian sumber pembiayaan yang paling murah dan pemanfaatan dana yang menganggur (*idle cash*) untuk meningkatkan nilai tambah sumber daya keuangan¹⁸

Pelaksanaan *cash management* difokuskan pada dua hal utama yaitu pertama, *payment management* yang terdiri dari manajemen pengeluaran/penerimaan dan manajemen rekening. Manajemen pengeluaran/penerimaan dilakukan dengan penerapan *Treasury Single Account* (TSA) dan manajemen rekening melalui penertiban rekening pemerintah. Kedua, *Liquidity Management* yang terdiri dari perencanaan kas dan pengelolaan kelebihan/kekurangan kas. Perencanaan kas merupakan proyeksi penerimaan, pengeluaran kas dalam satu periode anggaran. Output dari pelaksanaan perencanaan kas merupakan dasar untuk melaksanakan kebijakan pengelolaan kelebihan/kekurangan kas.

¹⁷ Penjelasan umum atas Undang-Undang RI Nomor : 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

¹⁸ Penjelasan undang-undang nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan negara.

Tujuan pengelolaan kas negara pada prinsipnya adalah penggunaan dana yang dimiliki secara efisien dan efektif. Hal tersebut dapat dicapai dengan cara antara lain ¹⁹:

- a. Menentukan jumlah dan alokasi dana untuk keperluan pelaksanaan kegiatan operasional pemerintahan dan kegiatan investasi.

Negara memiliki sumber daya keuangan yang terbatas oleh karena itu sangat penting adanya suatu perencanaan dalam pengalokasian dana yang dimiliki. Kegiatan ini sangat penting untuk memastikan semua kegiatan operasional pemerintah dapat dibiayai, jika kemudian setelah semua kegiatan telah dialokasikan dananya dan masih terdapat sisa dana, maka sisa dana tersebut dapat dipergunakan untuk kegiatan investasi sebagaimana yang diatur pada Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

- b. Mendapatkan sumber dana yang paling efisien untuk membiayai kegiatan-kegiatan pemerintahan.

Jika pemerintah tidak memiliki dana yang cukup untuk menutup semua kegiatan operasionalnya yang berasal dari penerimaan maka diperlukan adanya pembiayaan. Pembiayaan tersebut dapat berasal dari dalam dan luar negeri. Pemerintah perlu melakukan perhitungan yang cermat sebelum memutuskan sumber pembiayaannya sehingga biaya yang timbul atas pembiayaan tersebut dapat ditekan seminimal mungkin.

- c. Meminimalisasi kas yang “menganggur” (*idle cash*).

Setiap rupiah uang yang dimiliki oleh negara harus dipergunakan sebaik mungkin. Hingga saat ini masih banyak uang negara yang masih “*menganggur*” dengan kata lain tidak memberikan *return* yang memadai. Dalam manajemen kas yang baik, jika kas yang dimiliki pemerintah belum dipergunakan untuk belanja negara maka kas tersebut dapat ditempatkan/diinvestasikan jangka pendek dan dikelola secara profesional sehingga memberikan tambahan pendapatan bagi negara.

- d. Mempercepat penyetoran penerimaan negara.

Percepatan penyetoran penerimaan penting dalam dua hal :

¹⁹ Penjelasan lengkap dalam modul manajemen kas, program percepatan akuntabilitas keuangan pemerintah (PPAKP), Komite Standar Akuntansi Pemerintah (KSAP).

1) Mendukung peningkatan realisasi anggaran dan perekonomian.

Dana yang bersumber dari penerimaan negara perlu segera disetor ke Rekening Kas Umum Negara (RKUN) sehingga dapat segera dipergunakan untuk membiayai kegiatan pemerintah, dengan demikian mencegah terhambatnya kegiatan pemerintah karena kelangkaan kas negara. Kelancaran aliran penerimaan negara akan berdampak langsung pada kelancaran kegiatan pemerintah yang terlihat pada meningkatnya realisasi anggaran dan perekonomian secara nasional.

2) Menekan *cost of money* dan meningkatkan penerimaan pemerintah

Dana yang tidak segera disetorkan ke kas negara dapat dipergunakan oleh bank umum untuk keuntungan bank tersebut disisi lain, pemerintah dirugikan sebesar selisih bunga yang diterima pemerintah dan tingkat *return* yang diterima oleh bank umum tersebut dari hasil investasinya. Dengan penyetoran penerimaan langsung ke rekening kas negara kerugian ini dapat diminimalisasi. Pemerintah juga akan mendapatkan keuntungan dari investasi jangka pendek atas penerimaan negara yang segera disetor.

e. Melakukan pembayaran atas pengeluaran negara secara tepat waktu.

Pemerintah perlu melakukan perhitungan yang cermat atas saat yang tepat untuk melunasi kewajibannya. Pemerintah dapat saja melunasi kewajibannya lebih cepat atau lebih lambat jika memang hal tersebut lebih menguntungkan. Sebagai contoh, pemerintah dapat melunasi utang lebih cepat jika negara donor memberikan potongan bunga jika pemerintah melakukan pelunasan dini.

Pelaksanaan *cash management* dalam bidang *payment management* sudah berjalan dengan baik. Hal ini nampak dengan telah adanya penerapan *Treasury Single Account* (TSA) penerimaan dan pengeluaran, dan penertiban rekening oleh tim penertiban rekening. Sementara itu, penerapan *liquidity management* belum berjalan baik. Perencanaan kas baru dalam tahap awal penerapan khususnya implementasi PMK No 192/PMK.05/2009 tentang perencanaan kas. Indonesia sebenarnya menganut *active cash management* (dapat berinventasi di pasar uang), namun pengelolaan kelebihan kas hanya sebatas penempatan di Bank Inonesia. Pengelolaan kas di Indonesia masih diselimuti adanya *idle cash* yang besar tetapi

tidak dapat dioptimalkan serta lemahnya koordinasi dengan debt management dalam pengaturan pembiayaan.

3.3 Perencanaan Kas

Pengertian perencanaan kas pemerintah adalah proyeksi penerimaan dan pengeluaran negara pada periode tertentu dalam rangka pelaksanaan APBN. Ruang lingkup perencanaan kas meliputi perencanaan penerimaan negara, perencanaan pengeluaran negara, dan perencanaan saldo Rekening KUN yang dilakukan secara periodik dalam rangka pelaksanaan APBN²⁰. Hal yang penting ditekankan dalam hal ini adalah pelaksanaan perencanaan kas hanya terkait keuangan negara yang terdapat dalam APBN bukan keuangan negara secara keseluruhan²¹.

Kegiatan ini sangat diperlukan dalam rangka pengelolaan sumber daya keuangan pemerintah yang terbatas, sehingga pemanfaatan keuangan negara dapat dilaksanakan secara efisien dan dapat memberikan nilai tambah. Selain itu, kegiatan perencanaan kas juga merupakan suatu strategi manajemen kas yang dilaksanakan Bendahara Umum Negara guna memastikan bahwa negara selalu memiliki kas yang cukup untuk memenuhi pembayaran kewajiban negara dalam rangka pelaksanaan APBN, serta terhadap saldo kas yang ada dapat dimanfaatkan secara maksimal sehingga dapat memberikan hasil yang optimal.

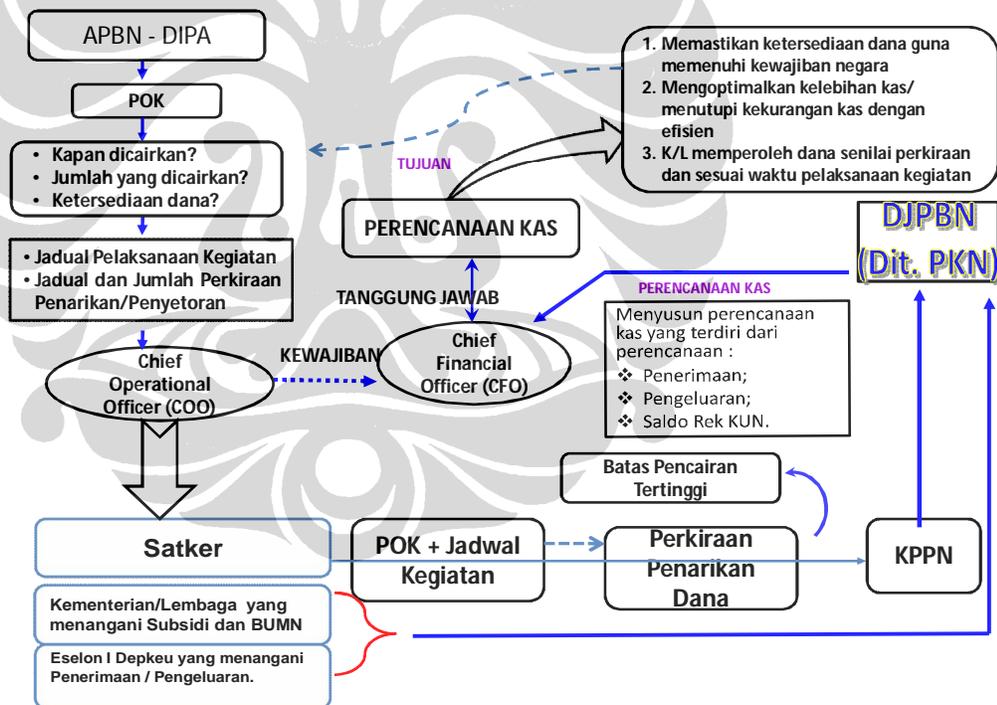
Dasar hukum perencanaan kas pemerintah adalah Peraturan Pemerintah Nomor 39 tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara/Daerah. Pada pasal 32 ayat (1) dinyatakan "*Menteri Keuangan selaku BUN atau Kuasa BUN Pusat bertanggungjawab untuk membuat perencanaan kas dan menetapkan saldo kas minimal*" dan pada pasal 32 ayat (4) dinyatakan "*Dalam rangka penyusunan perencanaan kas, kementerian negara/lembaga dan pihak-pihak lain yang terkait dengan penerimaan dan pengeluaran APBN wajib menyampaikan proyeksi penerimaan dan pengeluaran secara periodik kepada*

²⁰ Pasal 2 Peraturan Menteri keuangan nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan kas.

²¹ Pengertian keuangan negara menurut UU No 1 tahun 2004 adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, termasuk kebijakan dan kegiatan dalam bidang fiscal, moneter dan pengelolaan perusahaan negara dan badan lainnya dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan negara, serta segala sesuatu berupa uang atau barang yang menjadi milik pemerintah karena pelaksanaan hak dan kewajibannya.

Bendahara Umum Negara/Kuasa Bendahara Umum Negara". Disini menegaskan tanggungjawab membuat perencanaan kas adalah Menteri Keuangan selaku *Chief Financial Officer* (CFO) dan Menteri/Pimpinan Lembaga selaku *Chief Operational Officer* (COO) berkewajiban menyampaikan proyeksi penerimaan dan pengeluaran kepada BUN/Kuasa BUN

Peraturan teknis lebih lanjut adalah Peraturan Menteri Keuangan nomor 192/PMK.05/2009 tanggal 23 November 2009 tentang Perencanaan Kas. Dalam Peraturan Menteri Keuangan tersebut diatur secara detail tentang mekanisme penyusunan dan penyampaian Perkiraan Penarikan Dana Bulanan, Mingguan, dan Harian. Penyusunan dan penyampaian Perkiraan Penarikan Dana Harian juga telah diatur lebih lanjut melalui Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor: 03/PB/2010 tentang Perkiraan Penarikan Dana Harian Satuan Kerja dan Perkiraan Pencairan Dana Harian KPPN.



Gambar 3.1. Pola pikir perencanaan kas menurut PMK No 192/PMK.05/2009

(sumber; bahan sosialisasi perencanaan kas, Dit. PKN)

Pola pikir perencanaan kas pemerintah pusat dalam Peraturan Menteri Keuangan nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas nampak dalam gambar 4. Alur pemikiran dalam PMK tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- i) Setelah APBN ditetapkan dan dituangkan dalam dokumen Anggaran berupa DIPA dan rinciannya berupa Petunjuk Operasional Kegiatan (POK), maka persoalan selanjutnya adalah kapan dicairkan? Berapa jumlah yang akan dicairkan? dan adakah ketersediaan dananya?
- ii) Pertanyaan tersebut merupakan dasar dari tujuan perencanaan kas yaitu memastikan ketersediaan dana untuk memenuhi kewajiban negara, mengoptimalkan kelebihan kas atau menutupi kekurangan kas dengan efisien, dan K/L memperoleh dana senilai kebutuhan dan sesuai waktu pelaksanaan kegiatan.
- iii) Strategi untuk menjawab tiga permasalahan di atas, adalah K/L pengguna anggaran perlu menyusun jadwal kegiatan dan menyesuaikan jadwal kegiatan tersebut dengan kebutuhan dana.
- iv) Pembagian tugas terkait dengan perencanaan kas adalah K/L sebagai pengguna anggaran mempunyai kewajiban menyampaikan data perencanaan kepada menteri keuangan. Sedangkan tanggungjawab perencanaan kas ada pada Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN).
- v) Mekanisme penyampaian data perencanaan kas adalah satker-satker K/L menyerahkan data perencanaan kas kepada KPPN sebagai Kuasa BUN di daerah. Selanjutnya KPPN merekapitulasi data tersebut, dan menyampaikan kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan c.q. Direktorat Pengelolaan Kas Negara (PKN) sebagai Kuasa BUN pusat.
- vi) Khusus terkait dengan penerimaan dan pembiayaan data perencanaan kas ditugaskan pada K/L dan eselon I Kementerian Keuangan dan diserahkan kepada Direktorat PKN²².
- vii) Direktorat PKN sebagai Kuasa BUN Pusat berdasarkan data-data yang diterima, menyusun perencanaan kas yang terdiri dari perencanaan

²² Dalam PMK ini, data pendapatan dan pembiayaan tidak dibahas cara penyusunannya. Metode perhitungan data tersebut diserahkan sepenuhnya kepada masing-masing lembaga yang bertanggung jawab mengurus hal tersebut. Pengaturan hanya terkait siapa yang wajib menyerahkan dan jadwal penyerahannya.

penerimaan, perencanaan pengeluaran, dan perencanaan saldo kas negara. Data perencanaan kas tersebut kemudian diserahkan kepada Menteri Keuangan sebagai bahan pengambilan kebijakan pelaksanaan anggaran khususnya kebijakan pengelolaan kas dan pengelolaan utang.

Adanya hierarki dalam proses penyusunan perencanaan kas, maka untuk memudahkan pelaksanaannya dibuat istilah-istilah untuk data tersebut dalam setiap tingkatan. Pada tingkat satker dikenalkan istilah perkiraan penarikan dana (proyeksi belanja satker) dan perkiraan penyetoran dana (proyeksi penerimaan PNBP)²³. Pada tingkat KPPN menggunakan istilah perkiraan pencairan dana (rekapitulasi proyeksi belanja satker) dan perkiraan penerimaan dana²⁴. Sedangkan pada tingkat pusat digunakan istilah perencanaan kas yang terdiri dari perencanaan penerimaan, perencanaan pengeluaran, dan perencanaan saldo kas.

Penyusunan proyeksi belanja pada satker (perkiraan penarikan dana) pada intinya adalah menyusun jadwal kegiatan berikut jumlah dana yang diperlukan yang dapat dijadikan sebagai pedoman bagi satker dalam melaksanakan kegiatannya serta perkiraan pendapatan yang diperoleh dari pelaksanaan kegiatan tersebut. Langkah-langkah dalam penyusunan Perkiraan Penarikan Dana adalah:

- i) Penyusunan jadwal pelaksanaan kegiatan yaitu menyusun rencana waktu pelaksanaan kegiatan yang terdapat dalam DIPA. Jadwal ini sebagai acuan bagi satker untuk melaksanakan kegiatannya pada bulan-bulan mendatang selama satu tahun Anggaran.
- ii) Penyusunan Perkiraan Penarikan Dana yaitu membuat Perkiraan Penarikan Dana dari pagu DIPA sesuai dengan jadwal pelaksanaan kegiatan.
- iii) Updating data yaitu menyesuaikan jadwal pelaksanaan dan jadwal Perkiraan Penarikan Dana dengan kondisi di lapangan yang tidak sesuai dengan perkiraan semula.

Periode perencanaan kas terdiri dari perencanaan kas bulanan, mingguan dan harian. Perencanaan bulanan merupakan perencanaan dalam satu tahun anggaran yang dirinci dalam 12 bulan. Perencanaan ini disampaikan pada awal

²³ Dalam pelaksanaannya perkiraan penyetoran dana, sampai saat ini belum disusun pedoman teknisnya. Dalam PMK ini hanya diperkenalkan saja tetapi belum ada realisasinya.

²⁴ Sampai saat ini perkiraan penerimaan dana belum direalisasikan.

tahun anggaran. Perencanaan mingguan merupakan perencanaan dalam satu bulan yang dirinci dalam empat minggu (minggu I mulai tanggal 1 s.d. 7, minggu II mulai tanggal 8 s.d. 15, Minggu III mulai tanggal 16 s.d. 23, dan minggu IV mulai tanggal 24 s.d. 30/31). Dalam hal terjadi perubahan perencanaan atau adanya penyesuaian karena berbagai perubahan kondisi satker maka masih diperkenankan adanya pemutakhiran/*updating* data.

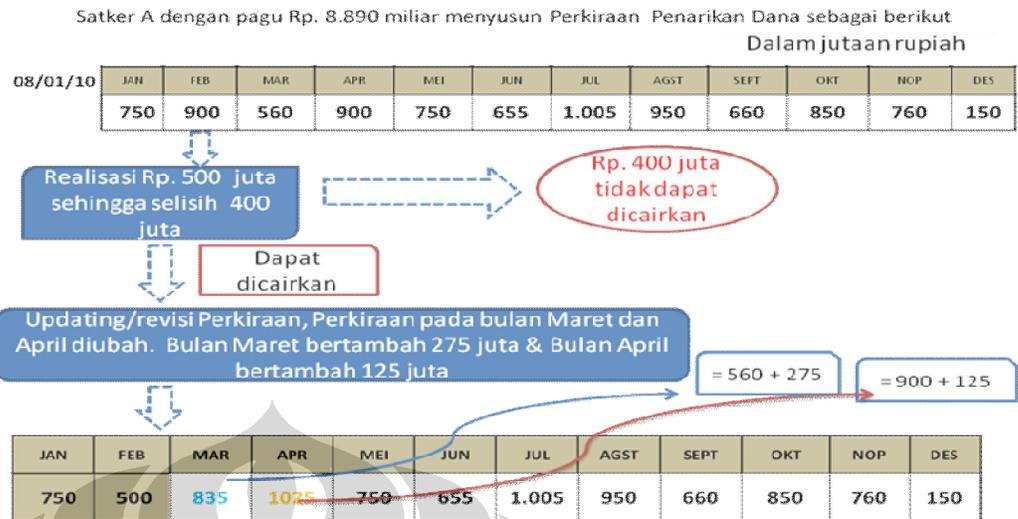
Tabel 3.1 Jadwal Penyampaian dan batas waktu pemutakhiran proyeksi belanja (perkiraan penarikan dana) satker ke KPPN

No	Jenis Perkiraan	Waktu Penyampaian Perkiraan Penarikan Dana	Batas maksimal Pemutakhiran
1	Bulanan	10 hari setelah pengesahan DIPA	3 hr sebelum bulan Perkiraan
2	Mingguan	5 hari kerja sebelum minggu pertama Perkiraan	2 hr sebelum minggu Perkiraan
3	Harian	Dua hari sebelum awal minggu/ Setiap Hari Kamis	1 hari kerja sebelumnya

Sumber : Modul Penyusunan Perkiraan Penarikan/Penyetoran Pada satker K/L.

Salah satu faktor kunci kesuksesan pelaksanaan perencanaan kas adalah kepatuhan satker mengirimkan data proyeksi belanja dengan tingkat akurasi yang tinggi (maksimal deviasi sebesar 5%). Usaha untuk meraih hal tersebut, maka didalam PMK nomor 192/PMK.05/2009 dan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor 03 tahun 2010 dibuat suatu sanksi yaitu nilai perkiraan penarikan dana bulanan dan harian merupakan batas maksimal pencairan dana oleh satker dalam periode tersebut. Jika satker tidak mengirim data perencanaan kas maka satker tidak dapat melakukan pencairan dana.

Apabila perkiraan penarikan dana bulanan dan harian lebih besar dari realisasinya maka selisihnya hanya dapat digunakan jika satker tersebut telah melakukan pengiriman pemutakhiran/*updating* data untuk bulan selanjutnya. Ilustrasi dan contoh perubahan ini dapat dilihat pada gambar 3.2.



Gambar 3.2 Ilustrasi proses sanksi dan pemutakhiran data perkiraan penarikan dana bulanan (sumber : Lampiran PMK No: 192/PMK.05/2009 tentang perencanaan kas)

Satker A dengan pagu sebesar Rp8,890 miliar membuat Perkiraan Penarikan Dana untuk satu tahun X seperti nampak dalam gambar ilustrasi. Pada bulan Februari tahun X nilai perencanaan dan batas maksimal pencairan sebesar Rp900 juta, namun realisasi pada bulan Februari tahun X sebesar Rp500 juta, sehingga selisih antara perkiraan dan realisasi sebesar Rp400 juta. Nilai sebesar Rp400 juta tersebut tidak dapat dicairkan, kecuali satker melakukan revisi/pemutakhiran Perkiraan Penarikan dana bulan berikutnya. Dalam ilustrasi, nilai selisih tersebut direncanakan akan dicairkan di bulan Maret sebesar Rp275 juta, dan bulan April sebesar Rp125 juta. Sehingga Penarikan Dana bulan Maret dan April harus direvisi/pemutakhiran data seperti nampak dalam tabel paling bawah dalam gambar ilustrasi. Perkiraan bulan Maret menjadi Rp835 juta yaitu perkiraan awal senilai Rp560 juta ditambah Rp275 juta dari selisih bulan Februari. Demikian juga Perkiraan Penarikan Dana bulan April menjadi Rp1.025 juta dari semula hanya Rp900 juta. Penyampaian pemutakhiran perkiraan tersebut paling lambat disampaikan tanggal 3 hari kerja sebelum bulan Maret.

BAB 4

METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Konstruksi Model Penelitian

4.1.1 Konstruksi yang mempengaruhi efektifitas proyeksi belanja satker.

Konsep penyusunan proyeksi belanja pada satuan kerja kementerian negara/lembaga menurut PMK No. 192/PMK.05/2009 tentang perencanaan kas, melalui tiga tahapan. Pertama penyusunan jadwal kegiatan, kedua penyusunan perkiraan dana yang dibutuhkan dalam kegiatan tersebut, dan ketiga *updating/pemutakhiran* jika ada perubahan terkait dengan kegiatan maupun jumlah biaya. Proses tersebut hampir sama dengan *best practices* perencanaan kas pada *spending units* yang meliputi tahapan *allotment* (penyusunan dokumen anggaran), penyusunan komitmen (*commitment management*) dan perencanaan/proyeksi arus kas. Penyusunan jadwal kegiatan sebagai dasar dari perencanaan kas satker di Indonesia hampir sama dengan proses penyusunan komitmen (*commitment management*) yang dilakukan di beberapa negara maju.

Efektifitas proses perencanaan kas di satker dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat internal dan yang bersifat eksternal. Faktor internal yang diduga mempengaruhi efektifitas perencanaan kas adalah kuantitas dan kualitas pegawai yang mengerjakan tugas perencanaan, kinerja manajemen internal satker seperti pelaksanaan perencanaan kegiatan, koordinasi antar bagian, komitmen pimpinan dan evaluasi kegiatan dan kelengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki satker.

Mu (2006) dan Lienart (2009) mengemukakan pentingnya penguatan kapabilitas pengelola kas, khususnya kapabilitas sumber daya manusia yang menyiapkan/menyusun perencanaan kas. Kapabilitas SDM yang menyusun perencanaan kas pemerintah seharusnya setara dengan kapabilitas SDM di sektor swasta agar dapat menyusun perencanaan kas yang baik.

Proyeksi belanja berdasarkan konsep dalam PMK nomor 192/PMK.05/2009 tentang perencanaan kas adalah berbasis pada kinerja atau rencana kegiatan (*forward planning*) bukan berdasarkan data historis (analisa

trend). Hal tersebut menyebabkan akurasi proyeksi sangat tergantung kinerja satker dalam menyusun perencanaan kegiatan, pelaksanaan kegiatan, sampai dengan evaluasi kegiatan (*controlling*). Sedangkan kelengkapan sarana dan prasarana dibutuhkan sebagai pendukung agar dalam proses penyusunan proyeksi belanja satker dapat lebih cepat dan efisien. Sarana dan prasarana disini lebih ditekankan pada tersedianya jaringan/tehnologi informasi untuk menyampaikan data proyeksi belanja ke KPPN.

Faktor eksternal yang diduga mempengaruhi efektifitas perencanaan kas adalah kualitas aplikasi AFS yang disusun oleh Kementerian Keuangan cq. Ditjen Perbendaharaan sebagai alat untuk melakukan penyusunan perencanaan kas dan adanya *reward and punishment* sebagai sumber motivasi satker melakukan penyusunan perencanaan kas. Bush (2005) mengemukakan efektifitas proyeksi salah satunya memerlukan pembenturan jaringan baik secara *voice* dan *electronic*, khususnya terkait dengan kementerian pengelola pengeluaran dan pendapatan yang terbesar dalam rangka membangun proyeksi saat ini dan proyeksi dimasa depan. Tehnologi informasi proyeksi kas juga merupakan salah satu bagian penting (modul) dalam *Integrated Financial Management Information System* (IMFIS). Sedangkan adanya sistem *Reward and punishment* akan mendorong satker untuk meningkatkan perhatian dalam penyusunan perencanaan kas melalui peningkatan kualitas proyeksi belanja secara langsung maupun melalui peningkatan kinerja manajemen internalnya. Lienart (2009) mengemukakan salah satu faktor kunci dalam kerangka proyeksi kas (*cash forecasting framework*) adalah memberikan insentif kepada *budget institution* yang mampu memberikan perencanaan kas yang realistik.

4.1.2 Hubungan antar variabel laten/konstruk dalam model penelitian

1. Hubungan konstruk manajemen internal satker dengan konstruk efektifitas proyeksi

Proyeksi belanja satker yang bersifat *forward planning* pada dasarnya merupakan gambaran atas kinerja pelaksanaan/ penyerapan anggaran satker. Kinerja satker dimulai dengan proses perencanaan kegiatan dalam melaksanakan kegiatan yang tercantum dalam dokumen anggaran (DIPA).

Output perencanaan kegiatan satker ini kemudian dituangkan dalam perencanaan penarikan dana (belanja). Proses penyusunan perencanaan kegiatan ini memerlukan adanya koordinasi antar bagian dalam satker agar dalam pelaksanaannya berjalan lancar dan tidak tumpang tindih. Dalam hal satker dapat menyusun perencanaan kegiatan dengan baik, maka sudah terdapat modal dasar satker untuk menyusun proyeksi belanja awal yang akurat.

Proses selanjutnya adalah konsistensi rencana kegiatan dengan pelaksanaannya. Realisasi proyeksi atau akurasi proyeksi tergantung ada tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Adanya penyimpangan akan menimbulkan jumlah belanja/pengeluaran satker akan berubah dan proyeksi belanja menjadi tidak akurat. Konsistensi ini sangat dipengaruhi oleh komitmen dan arahan (*actuating/directing*) pimpinan satker. Jika pimpinan satker mempunyai komitmen yang tinggi, maka dapat mengarahkan agar satker tetap bekerja sesuai dengan rencana kerja. Proses selanjutnya adalah evaluasi pelaksanaan kegiatan. Tujuan kegiatan ini (evaluasi) yang utama terkait dengan proyeksi belanja adalah menyiapkan perubahan rencana kegiatan yang lebih realistis dengan kondisi dilapangan. Hasil dari proses evaluasi ini digunakan satker untuk menyusun *updating/pemutakhiran* data proyeksi belanja satker untuk periode berikutnya.

Perencanaan kegiatan, komitmen pimpinan, koordinasi antar bagian dan evaluasi pelaksanaan kegiatan merupakan indikator /manifest dari konstruk manajemen internal satker. Sehingga konstruk manajemen internal satker diduga berpengaruh positif terhadap efektifitas proyeksi belanja satker. Disisi lain menurut Mangkunegara dalam Osland Herijon Lingga (2011), kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh faktor motivasi dan kemampuan karyawan. Faktor motivasi terkait dengan pembentukan *attitude*, sedangkan faktor kemampuan potensial dan realitas yang digambarkan melalui tingkat kecerdasan, pengalaman, dan ketrampilan. Hasibuan dalam Osland Herijon Lingga (2011) menyatakan kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sehingga kinerja satker ini dipengaruhi oleh kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dan *reward and punishment* sebagai salah satu bentuk motivasi.

2. Hubungan konstruk kuantitas dan kualitas SDM dengan konstruk efektifitas proyeksi dan konstruk manajemen internal satker.

Kualitas dan kuantitas SDM mempunyai hubungan langsung dengan efektifitas proyeksi belanja satker dan pengaruh tidak langsung melalui manajemen internal satker. Manajemen internal satker sangat ditentukan oleh kualitas SDM dalam menyusun perencanaan kegiatan dan kemampuan manajerial dalam melakukan koordinasi antar bagian dalam satker. Pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan pegawai merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kemampuan menyusun rencana kegiatan yang realistis. Selanjutnya kemampuan manajerial dari pimpinan dan pegawai menentukan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana. Sehingga kualitas SDM berpengaruh positif terhadap kualitas manajemen internal satker.

Selain itu, efektifitas proyeksi belanja satker sangat dipengaruhi kemampuan SDM dalam hal-hal lain yang tidak terkait dengan manajemen internal satker seperti pemahaman peraturan dan mekanisme pelaksanaan APBN²⁵, peraturan dan mekanisme perencanaan kas, dan melakukan estimasi proyeksi belanja jika proses manajemen internal satker tidak berjalan optimal²⁶. Dalam hal rencana kegiatan tidak sesuai rencana maka dibutuhkan kemampuan SDM untuk melakukan estimasi perubahan/*update* proyeksi belanja khususnya untuk proyeksi belanja mingguan dan harian. Jika menunggu proses perubahan rencana kegiatan maka batas waktu penyampaian proyeksi akan tidak terkejar.

Sehingga kuantitas dan kualitas SDM dapat berpengaruh terhadap efektifitas proyeksi secara langsung dan secara tidak langsung melalui konstruk

²⁵ Khususnya pengeluaran-pengeluaran yang tidak terkait dengan manajemen internal satker seperti gaji, tunjangan, dan pembayaran pajak.

²⁶ Hal-hal yang membuat rencana kegiatan tidak optimal seperti kegiatan mendadak, perubahan anggaran, kegiatan yang diperintah instansi vertikal.

manajemen internal satker. Bahwa kinerja satker pasti dipengaruhi kemampuan SDM di dalamnya, namun efektifitas proyeksi juga dipengaruhi oleh kemampuan SDM yang tidak terkait langsung dengan manajemen internal satker.

3. Hubungan konstruk *reward and punishment* dengan konstruk efektifitas proyeksi dan konstruk manajemen internal satker.

Reward and punishment merupakan salah satu motivasi yang mendorong akurasi dan ketepatan waktu penyampaian proyeksi belanja satker. Adanya *punishment* (hukuman) berupa penundaan atau tidak adanya pencairan dana akan mendorong dan memaksa satker untuk menyampaikan proyeksi belanja satker secara tepat waktu. Jika satker terlambat atau tidak menyampaikan data proyeksi, dapat dipastikan akan menghambat kegiatan satker. *Reward* (penghargaan) merupakan pendorong bagi satker untuk menyusun proyeksi secara akurat. Dengan adanya penilaian atau rangking kualitas proyeksi satker akan mendorong satker berlomba-lomba menjadi terbaik dan menghindari rasa malu jika rangking terakhir/terbawah. Dua proses tersebut, pada akhirnya akan mendorong efektifitas proyeksi satker yaitu peningkatan akurasi dan ketepatan waktu penyampaian proyeksi ke KPPN.

Adanya *reward and punishment* akan mendorong satker berkomitmen dengan jadwal kegiatan yang telah disusun. Untuk menghindari sanksi dan mendapat penghargaan maka jalan terbaik adalah melaksanakan rencana kegiatan sesuai rencana sehingga tidak perlu dilakukan *updating* proyeksi. *Reward and punishment* juga mendorong komitmen pimpinan untuk mencapai kualitas proyeksi belanja yang terbaik untuk menghindari rasa malu maupun untuk menunjukkan prestasinya. Sehingga dorongan untuk menepati jadwal kegiatan dan peningkatan komitmen pada akhirnya akan meningkatkan kualitas kinerja atau manajemen internal satker.

4. Hubungan konstruk kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS) dengan konstruk efektifitas proyeksi.

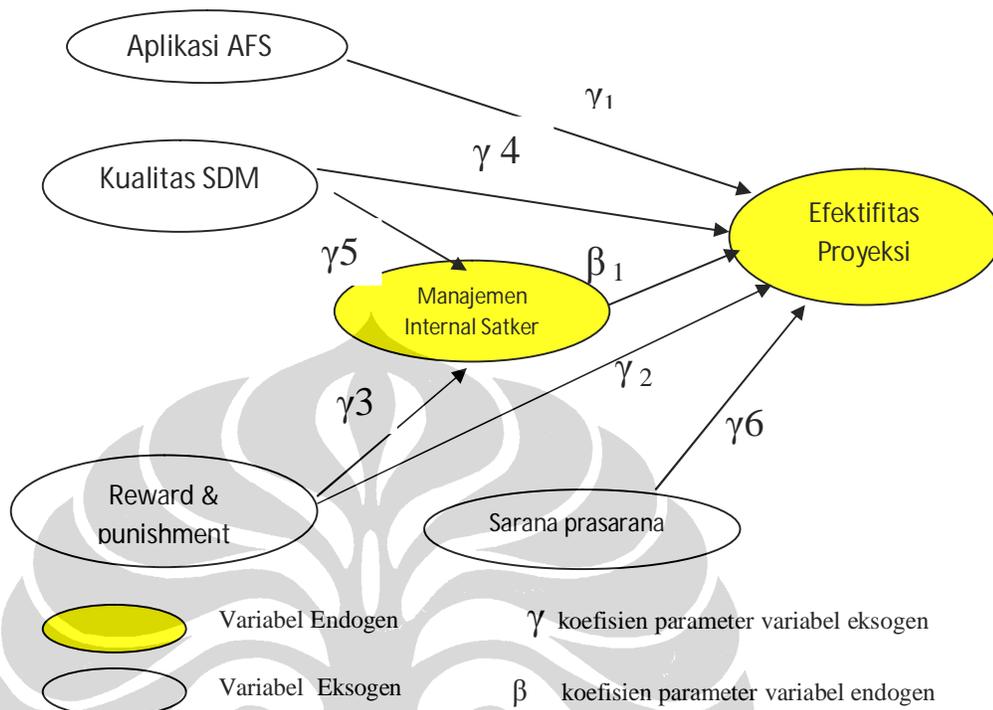
Aplikasi *forecasting* satker merupakan sarana agar proses rencana kegiatan dapat dituangkan dalam rencana pengeluaran yang akhirnya menjadi output

berupa proyeksi belanja satker. Disisi lain aplikasi ini juga ditujukan agar output semua satker dapat seragam dan dapat diolah di KPPN. Mengingat rencana kegiatan yang berdasarkan Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) cukup rumit dan banyak, akan sulit menjadi proyeksi belanja jika dilakukan secara manual. Namun dalam hal kualitas aplikasi ini tidak baik, aplikasi malah menjadi beban tambahan dalam penyusunan proyeksi belanja. Oleh karena itu, kualitas aplikasi ini sangat berpengaruh terhadap efektifitas proyeksi belanja satker sebagai alat bantu agar proses dapat lebih cepat dan efisien.

5. Hubungan konstruk kelengkapan sarana dan prasarana dengan konstruk efektifitas proyeksi.

Faktor terakhir yang mendukung adalah kelengkapan sarana dan prasarana. Kelengkapan sarana dan prasarana yang dimaksud disini adalah sarana dan prasarana untuk menyusun dan menyampaikan data proyeksi ke KPPN (jaringan informasi). Faktor ini berpengaruh terhadap ketepatan waktu penyampaian proyeksi belanja satker ke KPPN. Perencanaan kas merupakan kegiatan yang sangat tergantung dengan ketepatan waktu, oleh karena itu perlu sarana dan prasarana berupa tehnologi informasi agar pelaksanaan dapat lebih cepat dan efisien. Meskipun penyampaian secara manual dapat dilakukan, namun akan sangat merepotkan dan tidak efisien. Sehingga sarana dan prasarana khususnya jaringan internet, telepon seluler untuk *SMS center* akan mempengaruhi efektifitas proyeksi belanja satker khususnya terhadap ketepatan waktu penyampaian.

Berdasarkan analisa faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas proyeksi belanja satker dan hubungan antar variabel (faktor) sebagaimana diterangkan di atas, maka dapat disimpulkan adanya dua jalur dalam model penelitian ini. Jalur pertama adalah jalur konstruk yang secara langsung berpengaruh terhadap efektifitas proyeksi dan jalur yang tidak langsung melalui konstruk manajemen internal satker. Model penelitian disusun sesuai dengan gambar 4.1. sebagai berikut :



Gambar 4.1 Model Penelitian

Persamaan struktural dari gambar 4 di atas merupakan model awal sebelum dilakukan pengujian untuk memperoleh model yang terbaik. Persamaan pada gambar 4 di atas dapat dinotasikan sebagai berikut :

$$MIS = \gamma_3 RP + \gamma_5 KSDM + \zeta_2 \quad (1)$$

$$EP = \gamma_2 RP + \gamma_4 KSDM + \beta_3 MIS + \gamma_1 AFS + \gamma_1 SP + \zeta_2 \quad (2)$$

Koefisien parameter menunjukkan pengaruh suatu variabel laten ke variabel laten lainnya. Variabel Endogen dapat dipengaruhi oleh variabel eksogen maupun oleh variabel endogen lainnya. Koefisien parameter γ menunjukkan nilai korelasi dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Koefisien parameter β menunjukkan nilai korelasi variabel endogen terhadap variabel endogen lainnya.

Pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya dapat secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*). Sebagai contoh : Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel Kualitas SDM terhadap efektifitas proyeksi adalah sebesar γ_4 . Variabel Kualitas SDM juga dapat mempengaruhi variabel Efektifitas

Proyeksi secara tidak langsung (*indirect effect*) melalui variabel manajemen internal satker sebesar γ_5 dikali β_1 .

4.2 Teknik Pengumpulan Data dan Sumber Data

Pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan melalui dua cara, yaitu :

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Metode pengumpulan data melalui studi kepustakaan dilakukan dengan membaca dan mempelajari beberapa literatur ilmiah, buku, jurnal, dan karya tulis yang berhubungan dengan objek penulisan. Literatur yang dicari adalah mengenai teori/literatur tentang SEM berbasis *variance (partial least squared)* serta perencanaan kas dan *cash management* pada instansi pemerintah.

2. Studi Lapangan (*Field Research*)

Dalam penulisan penelitian dilakukan penelitian lapangan, yaitu melakukan dengan menyebarkan kuisener kepada satker-satker kementerian negara/lembaga pada wilayah pembayaran KPPN Jakarta II, dan melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait dengan proses pelaksanaan perencanaan kas khususnya pejabat dan pegawai KPPN Jakarta II.

Data dalam penelitian ini yang diperlukan adalah data data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini adalah data hasil survei terhadap responden (kuesioner dan wawancara/*depth interview*), dalam hal ini adalah pejabat/pegawai penyusun proyeksi belanja pada satker-satker kementerian negara/lembaga pada lingkup wilayah pembayaran KPPN Jakarta II. Data tersebut meliputi identitas responden, kualitas SDM, kondisi manajemen internal satker, permasalahan aplikasi, persepsi tentang *reward and punishment*, dan data-data lain yang terkait faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas proyeksi belanja satker.

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data-data pagu anggaran, realisasi, proyeksi belanja satker, dan akurasi proyeksi belanja satker. Sebagian

data tersebut berupa soft copy dari Aplikasi *Forecasting* Satker (AFS) dan Aplikasi *Forecasting* KPPN (AFK).

4.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah satker-satker kementerian negara/lembaga dalam lingkup wilayah pembayaran KPPN Jakarta II. Jumlah populasi adalah 260 satker yaitu satker-satker yang wajib menyampaikan data proyeksi belanja ke KPPN Jakarta II²⁷. Populasi dalam penelitian ini tidak termasuk satker-satker yang menggunakan Bagian Anggaran (BA) 999 yaitu Kementerian Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) seperti staker transfer ke daerah, subsidi, dan satker terkait pembayaran pinjaman luar negeri. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara acak (*Random Sampling*).

4.4 Variabel Laten/konstruk dan Variabel Pengukuran

Penelitian ini menggunakan lima variabel laten atau konstruk yaitu efektifitas proyeksi, kualitas SDM, kualitas Aplikasi *Forecasting* Satker (AFS), manajemen internal satker, dan *reward and punishment system*. Hubungan antara variabel laten dan indikatornya bersifat reflektif karena semua indikator merupakan manifestasi dari variabel latennya/konstruk.

1. Efektifitas proyeksi

Efektifitas proyeksi merupakan kemampuan suatu organisasi dalam hal ini satker kementerian negara/lembaga untuk menghasilkan output berupa proyeksi belanja/ pengeluaran sesuai dengan tujuannya. Tujuan proyeksi belanja/ pengeluaran satker adalah sebagai bahan untuk melakukan perencanaan kas dalam rangka pelaksanaan *cash management* pemerintah. Tujuan tersebut dicapai jika proyeksi belanja satker dapat disampaikan secara tepat waktu dan akurat. Jika salah satu dari dua kriteria tersebut tidak terpenuhi maka efektifitas proyeksi tidak tercapai. Konstruk efektifitas ini disusun oleh dua indikator adalah ketepatan waktu dan akurasi proyeksi. Kedua indikator bersifat formatif yaitu pengukuran

²⁷ Jumlah satker seluruhnya ada 269 satker, tetapi 9 satker merupakan satker Bendahara Umum Negara yang proyeksi belanjanya disampaikan langsung ke di Direktorat PKN

indikator mempengaruhi konstruk dan konstruk sepenuhnya diturunkan oleh pengukur-pengukurnya.

Tabel 4.1. Variabel Pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan variabel laten efektifitas proyeksi belanja/pengeluaran satker kementerian negara/lembaga.

Variabel Laten	Variabel pengukuran (indikator)
Efektifitas Proyeksi Belanja satker kementerian negara /lembaga	EP1 = Ketepatan waktu penyampaian sesuai jadwal
	EP2 = Nilai akurasi proyeksi dibandingkan dengan realisasinya

2. Kuantitas dan kualitas SDM

Kualitas SDM diartikan sebagai kesesuaian antara pegawai/petugas yang menyusun perencanaan kas/proyeksi dengan tujuan penyusunan tersebut. Kualitas SDM dapat juga diartikan sebagai kompetensi pegawai petugas yang menangani/menyusun proyeksi belanja pada satker. Kompetensi pegawai menurut definisi Badan Kepegawaian adalah kemampuan dan karakteristik seorang PNS berupa pengetahuan, ketrampilan, dan sikap prilaku dalam melaksanakan suatu pekerjaan.²⁸ Proses penyusunan proyeksi belanja satker pada satker yang jumlah kegiatan dan dananya besar merupakan pekerjaan yang cukup berat jika hanya dikerjakan oleh satu pegawai, maka perlu dimasukkan indikator jumlah petugas/pegawai yang menyusun proyeksi belanja satker kementerian negara/lembaga. Sikap prilaku pegawai digunakan motivasi pegawai dalam mengerjakan tugas penyusunan proyeksi belanja. Motivasi ini dilihat dari pandangan pegawai terhadap manfaat penyusunan proyeksi belanja bagi satker. Jika penyusunan proyeksi hanya menjadi beban (hanya bermanfaat bagi Kementerian Keuangan tetapi tidak bagi satker mereka), maka motivasi mereka cenderung rendah. Hal ini karena tugas penyusunan tersebut hanya menjadi beban /tugas tambahan bagi mereka, bukan mengerjakan sesuatu yang bermanfaat bagi mereka. Konsep dasar dalam PMK No 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas menyatakan bahwa proses penyusunan perencanaan kas disatker diharapkan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja satker (lampiran PMK no

²⁸ Pengertian berdasar surat kepala BKN nomor 46A tahun 2003 tanggal 21 Nopember 2003

192/PMK.05/2009). Selain itu, komposisi pegawai dalam hal sebagai sebuah tim juga sangat menentukan. Komposisi ini terkait kesesuaian jumlah, kepangkatan, latar belakang pendidikan/keilmuan dan pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai yang terlibat dalam menyusun proyeksi belanja satker.

Tabel 4.2. Variabel Pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan variabel laten Kuantitas dan kualitas SDM dalam menyusun proyeksi belanja satker.

Variabel Laten	Variabel pengukuran (indikator)
kualitas SDM dalam menyusun proyeksi belanja/pengeluaran satker	KSDM1 = jumlah pegawai yang menyusun proyeksi belanja
	KSDM2 = rata-rata tingkat pendidikan pegawai yang menyusun proyeksi belanja
	KSDM3 = rata-rata lama bekerja pegawai yang menyusun proyeksi belanja
	KSDM4 = penilaian pegawai mengenai manfaat proyeksi belanja terhadap satker
	KSDM 5 = komposisi pegawai yang menyusun proyeksi belanja satker

3. Sarana dan prasarana tehnologi informasi

Proses penyusunan perencanaan kas memerlukan peralatan yang memadai. Sarana dan prasarana tersebut yang paling utama adalah komputer, laptop beserta software atau program yang mendukung penggunaan aplikasi penyusunan proyeksi. Selain itu, sarana lain yang diperlukan adalah sarana tehnologi informasi untuk menyampaikan data proyeksi ke KPPN seperti internet, email, handphone dan sebagainya.

Tabel 4.3 Variabel Pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan variabel laten sarana dan prasarana dalam menyusun proyeksi belanja/pengeluaran satker.

Variabel Laten	Variabel pengukuran (indikator)
Kelengkapan sarana dan prasarana yang digunakan dalam menyusun proyeksi belanja/pengeluaran satker	SP1 = Kelengkapan peralatan/hardware dan software.
	SP2 = kelengkapan peralatan tehnologi informasi (modem, jaringan internet, email)

4. Kualitas Aplikasi *Forecasting* Satker (AFS)

Proses penyusunan proyeksi belanja satker memerlukan alat untuk menyusun dan menyampaikan data output proyeksi belanja kepada DJPBN. Penyusunan proyeksi belanja satker tidak memungkinkan secara manual karena sangat rumit dan memerlukan kesamaan untuk semua satker. Dalam proses penyusunan proyeksi Ditjen Perbendaharaan mengeluarkan aplikasi/*software* yang digunakan oleh satker yang disebut dengan aplikasi *forecasting* satker (AFS). Kualitas dari aplikasi ini sangat menentukan kemampuan satker untuk menyusun proyeksi secara akurat dan tepat waktu. Indikator-indikator dalam konstruk ini diturunkan dari ciri-ciri aplikasi atau *software* yang baik antara lain :*High Performance* (kemampuan yang tinggi), mudah digunakan (*Easy to Use*), *Reability* (ketelitian), *Interopability* (interaksi dengan aplikasi yang lain), dan penampilan yang baik.

Tabel 4.4. Variabel Pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan variabel laten kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS) dalam menyusun proyeksi belanja/pengeluaran satker.

Variabel Laten	Variabel pengukuran (indikator)
Kualitas Aplikasi/ <i>software</i> (AFS) yang digunakan dalam menyusun proyeksi belanja/pengeluaran satker	AFS1 = kemampuan kinerja (<i>performance</i>) aplikasi dalam mengolah data
	AFS2 = kemudahan untuk digunakan (<i>easy to use</i>)
	AFS3 = penampilan format isian dan output aplikasi (<i>form isian dan output</i>)
	AFS4 = kemampuan berinteraksi dengan aplikasi lain (<i>interopability</i>)
	AFS5 = kemampuan ketelitian dalam mengolah data (<i>reability</i>)

5. Manajemen Internal Satker

Manajemen Internal Satker merupakan proses kegiatan rutin yang dilakukan satker yang berpengaruh dalam proses penyusunan perencanaan kas di satker. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi penyusunan jadwal kegiatan untuk bahan proyeksi belanja diawal, koordinasi antar bagian yang berperan dalam akurasi proyeksi serta evaluasi pelaksanaan jadwal kegiatan dalam penyusunan *updating/pemutakhiran* proyeksi belanja. Selain itu, komitmen atau perhatian

pimpinan satker juga merupakan faktor yang sangat penting dalam mendorong proses penyusunan dan pelaksanaan rencana kegiatan berjalan dengan baik. Rangkaian proses tersebut merupakan implementasi fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*) di satker kementerian negara/lembaga. Pendapat senada dengan hal tersebut di atas dikemukakan oleh Robbins dalam Ahmad Rofai (2006) mengemukakan empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

Atas dasar hal tersebut di atas, maka dapat disimpulkan konstruk manajemen internal satker dapat dianalogikan dengan proses atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Indikator-indikator konstruk manajemen internal satker terdiri konsistensi perencanaan, koordinasi, komitmen pimpinan, dan pengawasan. Indikator-indikator tersebut merupakan interpretasi dari fungsi-fungsi manajemen dalam proses penyusunan perencanaan kas.

Tabel 4.5 Variabel Pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan variabel laten Manajemen Internal Satker dalam menyusun proyeksi belanja/pengeluaran satker.

Variabel Laten	Variabel pengukuran (indikator)
Manajemen Internal Satker dalam menyusun proyeksi belanja / pengeluaran satker	MIS1 = ketepatan pelaksanaan jadwal kegiatan satker
	MIS2 = Komitmen/perhatian pimpinan satker terhadap kegiatan perencanaan kas
	MIS3 = Pelaksanaan koordinasi penyusunan dan evaluasi jadwal kegiatan
	MIS4 = Pelaksanaan evaluasi pelaksanaan jadwal kegiatan

6. *Reward and punishment System*

Sistem *reward* dan *punishment* merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang/organisasi/satker untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. *Reward* adalah penghargaan/hadiah untuk sesuatu hal yang tercapai. Sedangkan *punishment* adalah hukuman atas suatu hal yang tidak tercapai/pelanggaran.

Tabel 4.6. Variabel Pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan variabel laten *reward and punishment* dalam penyusunan proyeksi belanja/pengeluaran satker

Variabel Laten	Variabel pengukuran (indikator)
<i>reward and punishment</i> dalam penyusunan proyeksi belanja/pengeluaran satker	RP1 = Persepsi satker tentang pentingnya <i>reward</i> dari Kemenkeu dalam pelaksanaan proyeksi belanja
	RP2 = Persepsi satker tentang pentingnya <i>Punishment</i> dari Kemenkeu dalam pelaksanaan proyeksi belanja

4.5. Metode Analisis

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *variance (Partial Least Square)* dengan menggunakan alat bantu perangkat lunak SmartPLS versi 2.0. *Partial Least Squared* (PLS) adalah metoda *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis komponen yang bertujuan prediksi, artinya bertujuan menguji efek prediksi antar variabel laten (konstruk) untuk melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar variabel tersebut.

Pemilihan *Partial Least Square* dalam penelitian ini didasari beberapa alasan antara lain ;

1. Penelitian ini menggunakan konsep-konsep teoritis atau konstruk-konstruk yang tidak dapat diukur atau diamati secara langsung. Pengukuran konstruk-konstruk tersebut menggunakan indikator-indikator atau gejala yang dapat kita gunakan untuk menjelaskan konstruk-konstruk tersebut;
2. Model dalam penelitian ini cukup kompleks, terdiri dua variabel endogen (efektifitas proyeksi dan manajemen internal satker);
3. Tujuan penelitian ini untuk prediksi kausalitas (*causal predictive analysis*) yang bermanfaat untuk pengembangan teori bukan bersifat konfirmasi teori;
4. Populasi dan sampel dalam penelitian kecil (jumlah populasi sekitar 260 dan sampel 98);
5. Model menggunakan konstruk reflektif dan formatif. Terdapat empat konstruk reflektif dan satu konstruk formatif.

Alasan pertama dan kedua menjelaskan bahwa penelitian ini akan sangat tidak efisien jika menggunakan analisis regresi (OLS). Hal ini karena harus dimulai dengan mencari nilai untuk masing-masing konstruk sebelum dapat dilakukan regresi. Setelah itu harus diuji dengan asumsi klasik agar dapat estimasi terbaik dan tidak bias. Jika dengan PLS, maka cukup sekali proses dan PLS tidak ada masalah terkait normalitas distribusi data. PLS merupakan *soft modeling* yang merelaksasi asumsi-asumsi regresi yang ketat. (Jogiyanto, 2011).

Alasan ketiga dan selanjutnya menjelaskan bahwa penelitian ini tidak dapat menggunakan SEM berbasis kovarian atau *covarian based structural equation model* (CBSEM) yang biasa menggunakan aplikasi AMOS dan Lisrel. Alasan pendukung lain adalah dalam PLS hubungan linear yang optimal antar variabel laten dihitung dan diinterpretasikan sebagai hubungan prediktif terbaik yang tersedia dengan segala keterbatasan yang ada. Sehingga kejadian yang ada tidak dapat dikendalikan secara penuh. Sedangkan CBSEM mencari *invariant parameter* yang menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel dalam suatu sistem yang tertutup (*closed system*) sehingga kejadian yang ada dapat dikendalikan secara penuh.

Menurut Jogiyanto (2011), PLS adalah analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Perbedaan PLS dengan persamaan struktural lainnya yang berbasis kovarian seperti AMOS dan LISREL adalah pada tujuan penggunaannya. PLS merupakan persamaan struktural yang bertujuan untuk memprediksi model untuk pengembangan teori, sedangkan SEM berbasis kovarian (AMOS, LISREL) bertujuan untuk mengestimasi model untuk pengujian atau konfirmasi teori.

Menurut Talbot dalam Jogiyanto (2011) tujuan PLS adalah memprediksi variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan teoritis diantara kedua variabel tersebut. PLS adalah metode regresi yang dapat digunakan untuk identifikasi faktor yang merupakan kombinasi variabel X sebagai penjelas dan variabel Y sebagai variabel respon. SEM berbasis komponen (PLS) merupakan alat analisa

yang powerful dengan fleksibilitas kemampuannya memetakan seluruh jalur ke banyak variabel dependen dalam satu model penelitian dan menganalisis semua jalur dalam model struktural secara simultan (Fornell dan Bookstein, dalam Nugroho Agung, 2011). Keunggulan PLS dibanding dengan yang lain (AMOS, LISREL) adalah PLS tidak mendasarkan pada berbagai asumsi, dapat digunakan untuk memprediksi model dengan landasan teori yang lemah, dapat digunakan pada data yang mengalami “penyakit” asumsi klasik (seperti data tidak berdistribusi normal, masalah multikolieritas, dan masalah autokorelasi), dapat digunakan untuk ukuran sampel kecil dan dapat digunakan untuk konstruk formatif dan reflektif. (Jogiyanto, 2011).

4.5.1 Cara Kerja PLS

PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi) (Jogiyanto, 2011).

Estimasi parameter yang didapat digolongkan menjadi tiga kategori yaitu; pertama *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten, kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dengan blok indikatornya (*loading*), dan ketiga berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten/konstruk. Estimasi parameter tersebut melalui proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta) (Imam Ghazali, 2008).

Imam Ghazali (2008) menerangkan proses tahapan-tahapan iterasi dalam PLS sebagai berikut. Tahap pertama, berisi prosedur iterasi yang selalu akan menghasilkan *weight estimate* yang stabil. Komponen skor estimate untuk setiap konstruk didapat melalui dua cara yaitu *outside aproksimasi* yang menggambarkan *weighted aggregate* dari indikator konstruk dan melalui *inside*

aproksimasi yang merupakan *weighted aggregate component score* lainnya yang berhubungan dengan konstruk dalam model teoritis. Selama iterasi berlangsung *inner model estimate* digunakan untuk mendapatkan *outside approximation*, sementara *outer model estimate* digunakan untuk mendapatkan *inside approximation weight*.

Menghitung *outside approximation estimate* dari variabel laten dengan cara menjumlahkan indikator dalam setiap blok dengan bobot yang sama (*equal weight*). Selanjutnya *Weight* setiap estimasi diskala-kan untuk mendapatkan *unit variance* dari skor variabel laten untuk jumlah kasus dalam sampel. Dengan menggunakan skor untuk setiap variabel laten/konstruk yang telah diestimasi dilakukan *inside approximation estimate* variabel laten.

Dari hasil estimasi variabel laten dari *inside approximation*, maka didapatkan satu *set weight* baru dari *outside approximation*. Jika skor *inside approximation* dibuat tetap (*fixed*), maka dapat dilakukan regresi sederhana atau regresi berganda tergantung model konstraknya. Jika konstruk bersifat reflektif, maka setiap indikator dalam setiap blok secara individu di regress terhadap estimate variabel latennya (skor *inside approximation*). Jika konstruk bersifat formatif maka dilakukan regresi berganda untuk mengestimasi konstruk terhadap indikatornya. Koefisien regresi sederhana (konstruk reflektif) dan regresi berganda (konstruk formatif) digunakan sebagai *weight* baru untuk *outside approximation* untuk setiap konstruk/variabel laten.

Setelah skor variabel laten diestimasi pada tahap satu, maka hubungan jalur (*path relation*) kemudian diestimasi dengan *ordinary least square regression* pada tahap dua. Setiap variabel dependen dalam model di regress terhadap variabel independen. Jika hasil estimasi pada tahap dua menghasilkan nilai yang berarti (signifikan), maka parameter means dan lokasi untuk indikator dan variabel laten diestimasi pada tahap tiga.

Tahap ketiga dilakukan dengan terlebih dulu menghitung mean indikator dengan menggunakan data asli (*original data*). Kemudian menggunakan *weight* yang didapat dalam tahap satu, means untuk setiap variabel laten /konstruk dapat diperoleh. Dengan nilai means untuk setiap variabel laten/konstruk dan *path estimate* dari tahap dua, maka lokasi parameter untuk setiap variabel laten

dependen dihitung sebagai perbedaan mean yang baru saja dihitung dengan *systematic part accounted* oleh variabel laten/konstruk independen yang mempengaruhinya.

Jogiyanto (2011) menerangkan secara lebih sederhana proses PLS sebagai berikut :

1. Seperangkat variabel laten diekstraksi untuk seperangkat manifest (indikator) independen.
2. Seperangkat variabel laten diekstraksi secara simultan terhadap seperangkat variabel dependen. Ekstraksi dilakukan dengan dekomposisi matrik *crossproduct* dengan melibatkan variabel independen dan dependen.
3. Skor X laten dependen digunakan untuk memprediksi skor Y laten dependen.
4. Skor Y yang diprediksi digunakan untuk memprediksi manifest variabel dependen.
5. Skor X dan Y yang diseleksi oleh PLS menjadi parameter kesuksesan PLS jika memiliki hubungan yang kuat.

4.6 Evaluasi Model

Jogiyanto (2011) mengemukakan bahwa PLS sebagai model prediksi tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk mengestimasi parameter dan memprediksi hubungan kausalitas. Karena itu, teknik parametric untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan dan model evaluasi untuk prediksi bersifat non parametrik.

Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*. *Outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Sedangkan *inner model* merupakan model structural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat prosentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R^2 dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya.

4.6.1 Model Pengukuran

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji

validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur suatu konsep atau dapat juga dilakukan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian.

1. Uji Validitas Konstruk (Variabel Laten)

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk (Hartono dalam Jogiyanto, 2011). Validitas konstruk terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan.

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi (hartono dalam Jogiyanto, 2011). Uji validita konvergen dilakukan dengan melihat nilai dari *Loading factor* dan *Average variance extracted* (AVE). *Loading factor* adalah korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk dan *Average variance extracted* (AVE) adalah rata-rata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standardize* indikatornya dalam proses iterasi algoritma PLS (Hair et all, dalam Agung Nugroho, 2011).

AVE dapat dihitung dengan rumus :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(e_i)}$$

Keterangan : λ adalah *loading factor*, $\text{var}(e_i)$ adalah *measurement error* dimana $\text{var}(e_i) = 1 - \lambda_i^2$

Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0,7, *communality* > 0,5, dan *Average variance extracted* (AVE) > 0,5 (Chin dalam Jogiyanto, 2011). Nilai *communality* merupakan ukuran kualitas

model pengukuran pada tiap blok variabel laten yang dihasilkan dalam proses iterasi algoritma dalam PLS .

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi yang menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono dalam Jogiyanto, 2011). Uji validitas diskriminan dapat dinilai berdasarkan nilai perbandingan akar kuadrat AVE dengan nilai korelasi antar konstruk. Nilai akar Kuadrat AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk.

Tabel 4.7. Tabulasi Parameter Uji Validitas dalam PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of thumbs
Konvergen	<i>Factor Loading</i>	Lebih dari 0,7
	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	Lebih dari 0,5
	<i>Communality</i>	Lebih dari 0,5
Diskriminan	<i>Akar AVE dan korelasi variabel laten</i>	Akar AVE > korelasi variabel laten
	<i>Cross loading</i>	Lebih dari 0,7 dalam satu variabel.

Sumber : Jogiyanto, 2011

2. Uji Reliabilitas

PLS melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Hartono dalam Jogiyanto, 2011). Uji keandalan (reliabilitas) dapat menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability*.

Cronbach's Alpha adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Semakin dekat *Cronbach's Alpha* dengan 1 maka semakin tinggi pula konsistensi. Nilai *Cronbach's Alpha* dirumuskan sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan : N adalah jumlah indikator yang membentuk Variabel laten,

$\sum_{i=1}^N \sigma_i^2$ adalah total varian dari indikator dan σ_t^2 adalah total varians.

Untuk mengukur internal consistency dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability*. Nilai *Composite Reliability* harus di atas 0.60. *Composite Reliability* adalah teknik statistika untuk uji reliabilitas yang mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel sedangkan *Cronbach's Alpha* mengukur nilai terendah (*lower bound*) reliabilitas suatu variabel sehingga nilai *Composite Reliability* selalu lebih tinggi dibandingkan nilai *Cronbach's Alpha*. *Composite Reliability* dirumuskan sebagai berikut :

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(e_i)}$$

Keterangan λ_i adalah component loading ke indikator, dan $\text{var}(e_1) = \text{measurement error}$ dimana $\text{var}(e_1) = 1 - \lambda_i^2$

Tabel 4.8. Tabel Parameter Uji Reliabilitas dalam PLS

Parameter Uji Reliabilitas	Rule of thumbs
<i>Cronbach's Alpha</i>	Lebih besar dari 0,6
<i>Composite Reliability</i>	Lebih besar dari 0,6

Sumber Chin dalam Nugroho Agung, 2011

3. Uji variabel laten/konstruk formatif

Dalam model penelitian ini terdapat satu konstruk dengan indikator formatif yaitu konstruk efektifitas proyeksi belanja satker. Konstruk dengan indikator formatif tidak dapat dianalisis dengan analisa *konvergen validity* dan *composite reliability* seperti konstruk dengan indikator reflektif. Pada dasarnya konstruk formatif merupakan hubungan regresi dari indikator ke konstraknya. Oleh karena itu, cara menilai/menguji dengan melihat nilai koefisien regresi dan

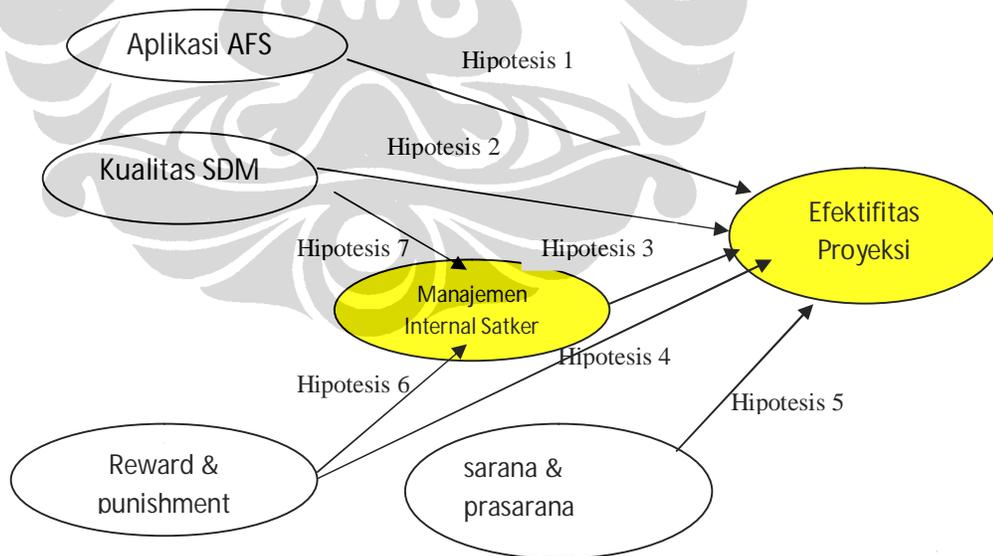
dan signifikansinya dari koefisien regresi indikator konstruk tersebut. Nilai tersebut dilihat pada nilai outer weight masing-masing indikator dan signifikansinya.

4.6.2. Model Struktural (*Inner model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau *t-values* tiap path untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model structural. Nilai R^2 mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan di atas 1,64 (*one tailed*) untuk pengujian hipotesis pada alpha 5 persen Dan power 89 persen (Hair et al dalam Jogiyanto, 2011).

Model penelitian dan hipotesis dalam penelitian ini nampak dalam gambar 4.2. dibawah ini.



Gambar 4.2. Model penelitian dan hipotesis

Hipotesis 1 :

H0 : Tidak terdapat hubungan/pengaruh positif antara kualitas Aplikasi AFS dengan efektifitas proyeksi belanja satker.

H1 : Terdapat hubungan/pengaruh positif antara kualitas Aplikasi AFS dengan efektifitas proyeksi belanja satker.

Hipotesis 2 :

H0 : Tidak terdapat hubungan/pengaruh positif antara kualitas SDM dengan efektifitas proyeksi belanja satker.

H1 : Terdapat hubungan/pengaruh positif antara kualitas SDM dengan efektifitas proyeksi belanja satker.

Hipotesis 3 :

H0 : Tidak terdapat hubungan/pengaruh positif antara manajemen internal satker dengan efektifitas proyeksi belanja satker.

H1 : Terdapat hubungan/pengaruh positif antara manajemen internal satker dengan efektifitas proyeksi belanja satker.

Hipotesis 4 :

H0 : Tidak terdapat hubungan/pengaruh positif antara *reward and punishment* dengan efektifitas proyeksi belanja satker.

H1 : Terdapat hubungan/pengaruh positif antara *reward and punishment* dengan efektifitas proyeksi belanja satker.

Hipotesis 5 :

H0 : Tidak terdapat hubungan/pengaruh positif antara sarana dan prasarana dengan efektifitas proyeksi

H1 : Terdapat hubungan/pengaruh positif antara sarana dan prasarana dengan efektifitas proyeksi

Hipotesis 6 :

H0 : Tidak terdapat hubungan/pengaruh positif antara *reward and punishment* dengan manajemen internal satker.

H1 : Terdapat hubungan/pengaruh positif antara *reward and punishment* dengan manajemen internal satker.

Hipotesis 7 :

- H0 : Tidak terdapat hubungan/pengaruh positif antara kualitas SDM dengan manajemen internal satker
- H1 : Terdapat hubungan/pengaruh positif antara kualitas SDM dengan manajemen internal satker

Untuk menentukan signifikansi hasil pengujian hipotesis-hipotesis di atas berdasarkan tabel 4.9 berikut ini. Pengujian dilakukan pada tingkat kepercayaan 95 % dan 90%.

Tabel 4.9. Pengujian hipotesis penelitian

Nilai t-statistik	Tingkat kepercayaan	Pengujian Hipotesis	Keterangan
nilai t-statistik > 1,96	95%	Tolak H0	Signifikan
nilai t-statistik < 1,96	95%	Terima H0	Tidak signifikan
nilai t-statistik > 1,64	90%	Tolak H0	Signifikan
nilai t-statistik < 1,64	90%	Terima H0	Tidak signifikan

Nilai t statistic di hitung berdasarkan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{\text{Path sample 1} - \text{Path sample 2}}{\sqrt{s.e^2 \text{ sample 1} + s.e^2 \text{ sample 2}}}$$

Keterangan : Path adalah estimasi dari original sample untuk koefisien jalur masing-masing variabel laten, s.e adalah standard error.

BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum KPPN Jakarta II

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jakarta II merupakan salah satu instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan. KPPN Jakarta II merupakan unit eselon III yang menjadi salah satu ujung tombak pelayanan publik yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang bertugas memberi pelayanan pencairan dana APBN, penatausahaan setoran penerimaan negara dan penyusunan laporan keuangan kantor/satuan kerja instansi pemerintah serta memberikan bimbingan teknis terkait pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN.

Dalam sejarahnya, keberadaan suatu kantor yang melaksanakan fungsi pembayaran tagihan kepada negara, yang sudah lama dikenal masyarakat dengan nama kantor kas negara. Kantor ini telah mengalami beberapa kali perubahan nama yaitu Kantor Bendahara Negara (KBN), Kantor Perbendaharaan Negara (KPN), dan Kantor Kas Negara (KKN), kemudian diintegrasikan menjadi Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) serta terakhir menjadi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) semenjak tahun 2005. Perubahan nama tersebut tidak sekedar perubahan nomenklatur saja, tetapi juga diiringi dengan perubahan fungsi dan tugas pokoknya.

Perubahan terakhir merupakan implementasi adanya reformasi manajemen keuangan negara yang diawali dengan terbitnya paket undang-undang tentang keuangan negara (undang-undang keuangan negara, undang-undang perbendaharaan, dan undang-undang pemeriksaan keuangan negara). Implementasi reformasi manajemen keuangan berikutnya adalah melakukan reorganisasi di tubuh Departemen Keuangan yang salah satunya dengan membentuk Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Perubahan berikutnya merubah KPKN yang berada dibawah Direktorat Jenderal Anggaran menjadi KPPN yang berada dibawah Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Perubahan mendasar dari

fungsi KPKN menjadi KPPN adalah peniadaan fungsi *ordonansering*²⁹ yang sebelumnya ada pada KPKN dialihkan kepada kantor/Satuan kerja kementerian negara/lembaga. KPPN hanya menjalankan fungsi bendahara umum negara (*comptabel*) sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 dan Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), yang diwujudkan dengan memberikan peningkatan layanan yang lebih cepat, akurat, tanpa biaya serta penyelesaiannya dilakukan secara transparan (*zero defect*) dibentuklah KPPN Percontohan. Pembentukan KPPN percontohan ini diikuti dengan penerapan *Standard Operating Procedures* (SOP) KPPN Percontohan yang lebih baik dibanding dengan KPPN non percontohan.

KPPN Jakarta II merupakan KPPN Percontohan tahap pertama yang telah mulai beroperasi pada tanggal 30 Juli 2007 bersama-sama dengan 18 (delapan belas) KPPN Percontohan lainnya, yaitu KPPN Medan II, Palembang, Jakarta I, Jakarta II, Bandung II, Semarang II, Yogyakarta, Surabaya II, Pontianak, Banjarmasin, Denpasar, Mataram, Kupang, Makasar II, Gorontalo, Manado, Ambon, dan Jayapura. Dengan diresmikannya KPPN Jakarta II menjadi KPPN Percontohan diharapkan dapat meningkatkan pelayanan terhadap proses pencairan dana APBN, menjadi lebih cepat, tepat, akurat, dan transparan serta tanpa adanya pungutan biaya. Dengan demikian opini publik yang selama ini masih melekat yaitu berbelit-belitnya proses pencairan dana melalui KPPN, tidak transparan, tidak konsisten bahkan adanya pungutan tidak resmi dapat dihilangkan dan berubah menjadi KPPN yang selalu siap melayani publik dengan baik dan bebas korupsi.

KPPN Jakarta II mempunyai tugas pokok yaitu melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain menjalankan tugas pokok sebagaimana disebut di atas, KPPN

²⁹ Kewenangan pengujian atas tagihan kewajiban negara oleh pihak ketiga

Jakarta II menyelenggarakan beberapa fungsi dalam rangka pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN. Beberapa fungsi tersebut antara lain:

- Pengujian terhadap dokumen surat perintah pembayaran berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- Penerbitan surat perintah pencairan dana dari Kas Negara atas nama Menteri Keuangan (Bendahara Umum Negara).
- Penyaluran pembiayaan atas beban APBN.
- Penilaian dan pengesahan terhadap penggunaan uang yang telah disalurkan
- Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara melalui dan dari kas negara.
- Pengiriman dan penerimaan kiriman uang.
- Penyusunan laporan pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja negara
- Penyusunan laporan realisasi pembiayaan yang berasal dari pinjaman dan hibah luar negeri.
- Penatausahaan penerimaan negara bukan pajak.
- Penyelenggaraan verifikasi transaksi keuangan dan akuntansi.
- Pembuatan tanggapan dan penyelesaian temuan hasil pemeriksaan.
- Pelaksanaan kehumasan.
- Pelaksanaan administrasi KPPN.

KPPN Jakarta II sebagai KPPN percontohan mempunyai sumber daya yang ramping tapi efisien dan efektif. Saat ini KPPN Jakarta II hanya terdiri dari 66 orang pegawai termasuk kepala kantor, namun yang aktif hanya 58 karena ada 8 pegawai sedang melaksanakan tugas belajar (sebelum menjadi KPPN percontohan jumlah pegawai lebih dari 150 orang). Jumlah pelaksana yang aktif sebanyak 52 pegawai terbagi kedalam 4 seksi (eselon IV) yaitu 2 seksi Pencairan Dana, seksi Bank dan Giro Pos, seksi Verifikasi dan Akuntansi serta seksi Bagian Umum. Perencanaan kas pada tingkat KPPN menjadi tugas seksi pencarian dana. Formasi pegawai KPPN Jakarta II saat ini nampak dalam tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1. Formasi pegawai KPPN Jakarta II tahun 2011

No	Seksi	Eselon III	Eselon IV	Pelaksana	Jumlah
1	Kepala Kantor	1	-	-	1
2	Sub Bagian Umum	-	1	13	14
3	Seksi Pencairan Dana	-	2	29	31
4	Seksi Bank Giro/Pos	-	1	6	7
5	Seksi Verifikasi dan Akuntansi	-	1	4	5
6	Tugas belajar	-	-	8	8
7	Jumlah	1	5	60	66

Sumber : Website KPPN Jakarta II (www.kppnjakarta2.com)

Beban kerja KPPN di Jakarta berdasarkan pada kementerian negara/lembaga, berbeda dengan KPPN di luar Jakarta berdasarkan wilayah pemerintahan/administratif. KPPN Jakarta II saat ini melayani 15 kementerian negara/lembaga, antara lain kementerian negara/ lembaga antara lain Kementerian Keuangan, Kementerian Sosial, Lembaga Administrasi Negara, dan Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN). KPPN Jakarta II mempunyai peran strategis dalam kesuksesan APBN karena salah satu kementerian/lembaga yang dilayani adalah Menteri Keuangan selaku BUN. Pengeluaran BUN ini meliputi pengeluaran transfer ke daerah, subsidi, pengeluaran untuk pembayaran utang dalam dan luar negeri, pengeluaran investasi pemerintah, dan pengeluaran-pengeluaran yang bersifat khusus (program khusus yang sumber dana dari BUN).

Berdasarkan jenis kewenangannya, satker yang dilayani KPPN Jakarta II adalah satker kantor pusat (KP) diikuti satker kantor daerah (KD) dan satker DK/TP. Mayoritas satker yang dilayani adalah satker KP menunjukkan bahwa satker yang dilayani merupakan satker yang tergolong besar (nilai pagu besar) dengan jenis kegiatan yang lebih banyak dan beragam. Kementerian

negara/lembaga dengan jumlah satker terbanyak yang dilayani oleh KPPN Jakarta II adalah Kementerian Keuangan diikuti oleh Kementerian Sosial dan kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM).

Tabel 5.2. Daftar Kementerian Negara/Lembaga dan jumlah satkernya yang dilayani KPPN Jakarta II pada tahun Anggaran 2011

NO	KEMENTERIAN		JUMLAH SATKER				Jml
	KODE	NAMA	KP/D S	KD	DK	TP	
1	012	Pertahanan/TNI	4	-	-	-	4
2	015	Keuangan	32	99	-	-	131
3	020	ESDM	13	-	1	-	14
4	027	Sosial	31	4	5	2	42
5	041	BUMN	1	-	-	-	1
6	042	Riset dan Tehnologi	4	-	-	-	4
7	044	Koperasi dan UKM	3	-	1	1	5
8	047	Pemberdayaarn Perempuan	7	-	-	-	7
9	054	Badan Pusat statistic	1	7	-	-	8
10	055	BAPPENAS	1	-	-	-	1
11	057	Perpustakaan Nasional	1	-	1	-	2
12	086	Lembaga Administrasi Negara	7	-	-	-	7
13	091	Perumahan Rakyat	6	-	1	-	7
14	106	LKPP	1	-	-	-	1
15	999	Bendahara Umum Negara	32	-	-	-	32
16	999	Transfer ke daerah	3	-	-	-	3
JUMLAH			147	110	9	3	269

Sumber : KPPN Jakarta II

Dari jumlah satker sebanyak 269 pada tahun anggaran 2011, terdapat 9 satker yang tidak berkewajiban menyampaikan data proyeksi belanja ke KPPN Jakarta II. Satker-satker tersebut adalah 6 dari satker Bagian Anggaran (BA) 999 BUN dan 3 satker BA 999 transfer ke daerah. Satker-satker tersebut mengirimkan data proyeksi langsung ke Direktorat PKN melalui Tim CPIN (*Cash planning Information Network*). Sehingga total satker yang berkewajiban menyampaikan proyeksi belanja/pengeluaran kepada KPPN sebanyak 260 satker.

5.2. Penilaian Responden

Kuisener diberikan secara langsung kepada para satker yang datang ke KPPN Jakarta II. Populasi penelitian sebanyak 260 satker dan kuisener disebar kepada lebih dari 150 satker, namun yang kembali dan dapat digunakan datanya hanya 98 kuisener. Rincian asal satker yang mengisi kuisener nampak dalam tabel 5.3. berikut.

Tabel 5.3. Jumlah Satker yang mengisi Kuesioner menurut kementerian negara/lembaga

NO	KEMENTERIAN	JUMLAH SATKER
1	KEUANGAN	56
2	ESDM	6
3	BADAN PUSAT STATISTIK	5
4	RISET DAN TEHNOLOGI	3
5	SOSIAL	12
6	LAN	2
7	PERUMAHAN RAKYAT	2
8	PEMBERDAYAAN PEREMPUAN	2
9	KOPERASI, KEMENPORA, DSB	10
JUMLAH		98

Berikut ini adalah penilaian jawaban responden/satker terhadap efektifitas proyeksi belanja dan faktor-faktor utama yang mempengaruhi efektifitas (ketepatan waktu penyampaian dan akurasi) proyeksi belanja satker. Faktor-faktor utama ini selanjutnya akan diuji melalui pengujian validitas dan reliabilitas dalam pembahasan pada sub bab berikut. Penilaian jawaban masing-masing responden atas pertanyaan-pertanyaan kuisener dikelompokkan dalam persen (%).

1. Efektifitas proyeksi belanja satker

Efektifitas proyeksi belanja satker menjadi konstruk formatif dengan dua indikator utama ketepatan waktu dan akurasi proyeksi belanja satker. Kedua indikator tersebut merupakan satu kesatuan yang apabila salah satu tidak terpenuhi maka efektifitas proyeksi tidak tercapai. Tabel 5.4. berikut

menunjukkan bagaimana penilaian satker terhadap efektifitas proyeksi belanja satker yang mereka susun selama tahun 2011.

Tabel 5.4. Penilaian satker terhadap efektifitas proyeksi belanja

Efektifitas (ketepatan waktu & akurasi) Proyeksi Belanja Satker	Dalam Persen (%)				
	STS	TS	KS	S	SS
1. Satker menyampaikan data perkiraan penarikan dana dan <i>update</i> -nya pada tahun anggaran 2011 ke KPPN Jakarta II tepat waktu.	0	5.10	21.43	60.20	13.27
2. Satker dapat menyusun Perkiraan penarikan dana dan <i>update</i> -nya pada tahun 2011 secara akurat (deviasi perkiraan penarikan dana dan realisasinya kurang dari 5%).	1.02	16.33	35.71	43.88	3.06

Berdasarkan tabel 5.4. di atas, sebagian satker yang disurvei telah menyelesaikan penyusunan proyeksi atau mengirim proyeksi belanja satker ke KPPN secara tepat waktu yaitu sekitar 73%. Namun sebaliknya terhadap akurasi proyeksi, sebagian besar satker yaitu 55% masih menilai proyeksi belanja belum akurat. Karena kedua hal tersebut saling berkaitan (komplementer), sehingga secara umum proyeksi belanja satker masih belum efektif.

Berdasarkan kementerian negara/lembaga, maka satker-satker dari kementerian keuangan, kementerian sosial, kementerian Energi dan Sumber DayaMineral (ESDM) dan Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan efektifitas proyeksi yang rendah. Meskipun Kementerian ESDM menunjukkan ketepatan waktu sebesar 100% namun tingkat akurasi masih rendah yaitu sebesar 40%. Secara umum, permasalahan efektifitas proyeksi adalah rendahnya tingkat akurasi. Pengecualian pada Kementerian Riset dan Tehnologi (Ristek) yang ketepatan waktu dan akurasi proyeksi mencapai 100 persen atau sudah efektif. Tabel 5.5. menunjukkan perentase yang memberi

jawaban positif /setuju terhadap indikator-indikator konstruk/variabel laten efektifitas proyeksi belanja satker.

Tabel 5.5. Persentase satker menurut kementerian/lembaga yang memberi jawaban positif terhadap indikator efektifitas proyeksi belanja

Indikator	Kementerian/lembaga								
	BPS ³⁰	ESDM ³¹	Keuangan	LAN ³²	PP ³³	PR ³⁴	Ristek	Sosial	Lain-lain ³⁵
Setuju proyeksi Satker disampaikan tepat waktu (%)	40	100	68	100	50	100	100	75	90
Setuju proyeksi satker akurat (%)	80	67	34	50	50	0	100	58	60

2. Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia (SDM)

Kuantitas dan kualitas SDM terdiri dari lima indikator utama yaitu jumlah pegawai, tingkat pendidikan/pengetahuan, pengalaman/lama bekerja, persepsi atau motivasi untuk mengerjakan perencanaan kas, dan komposisi pegawai yang menangani proyeksi tersebut. Secara umum semua indikator kuantitas dan kualitas SDM sudah memadai, karena rata-rata lebih dari 50% satker memberi jawaban positif terhadap semua indikator.

Penilaian positif tertinggi dalam indikator kuantitas dan kualitas SDM adalah tingkat pendidikan dengan 88% setuju bahwa tingkat pendidikan pegawai yang menangani proyeksi belanja satker sudah memadai. Sedangkan penilaian positif yang terendah adalah jumlah pegawai dengan 58% responden setuju jumlah pegawai yang menangani proyeksi belanja satker sudah memadai.

³⁰ BPS ; Badan Pusat Statisti

³¹ ESDM ; Energi dan Sumber Daya Mineral

³² LAN ; Lembaga Administrasi Negara

³³ PP ; Pemberdayaan Perempuan

³⁴ PR ;Perumahan rakyat

³⁵ Kementerian negara yang hanya satu satker dan responden yang tidak mencantumkan kode satker

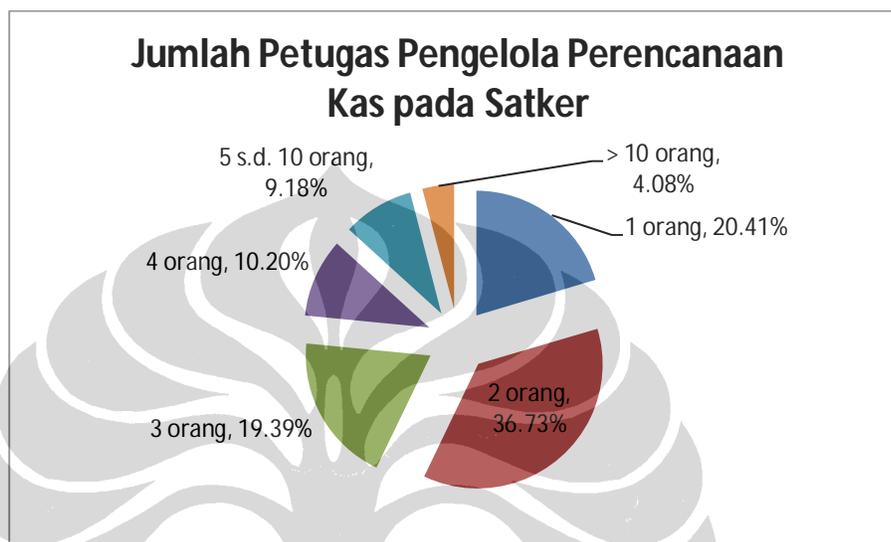
Indikator lain dalam kuantitas dan kualitas SDM memperoleh tanggapan positif lebih dari 60%. Penilaian satker terhadap kualitas dan kuantitas SDM dapat dilihat dalam tabel 5.5.

Tabel 5.6. Penilaian satker terhadap kuantitas dan kualitas SDM

Kuantitas dan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)	Dalam Persen (%)				
	STS	TS	KS	S	SS
1. Jumlah pegawai yang menangani penyusunan Perkiraan Penarikan Dana satker memadai untuk menyusun Perkiraan Penarikan Dana secara akurat.	3.06	11.22	27.55	54.08	4.08
2. Tingkat pendidikan pegawai yang menangani penyusunan Perkiraan Penarikan Dana satker mendukung untuk menyusun Perkiraan Penarikan Dana secara akurat.	1.02	1.02	9.18	80.61	8.16
3. Pengalaman kerja pegawai yang menangani penyusunan Perkiraan Penarikan Dana sudah mendukung untuk menyusun Perkiraan Penarikan Dana secara akurat	0	5.10	21.43	64.29	9.18
4. Pegawai yang menangani penyusunan Perkiraan Penarikan Dana satker mempunyai persepsi bahwa penyusunan perkiraan penarikan dana membawa manfaat terhadap kinerja satker.	0	3.06	18.37	65.31	13.27
5. Komposisi pegawai yang menangani penyusunan Perkiraan Penarikan Dana satker memadai untuk menyusun Perkiraan Penarikan Dana secara akurat	3.06	5.10	27.55	61.22	3.06
Rata-rata	1.43	5.10	20.82	65.10	7.55

Indikator jumlah pegawai menunjukkan sebanyak 58% merasa sudah memadai. Penilaian satker bahwa jumlah pegawai sudah memadai tergantung pada besar kecilnya satker. Ada satker dengan jumlah pegawai yang menangani proyeksi belanja ini hanya satu orang, merasa sudah memadai,

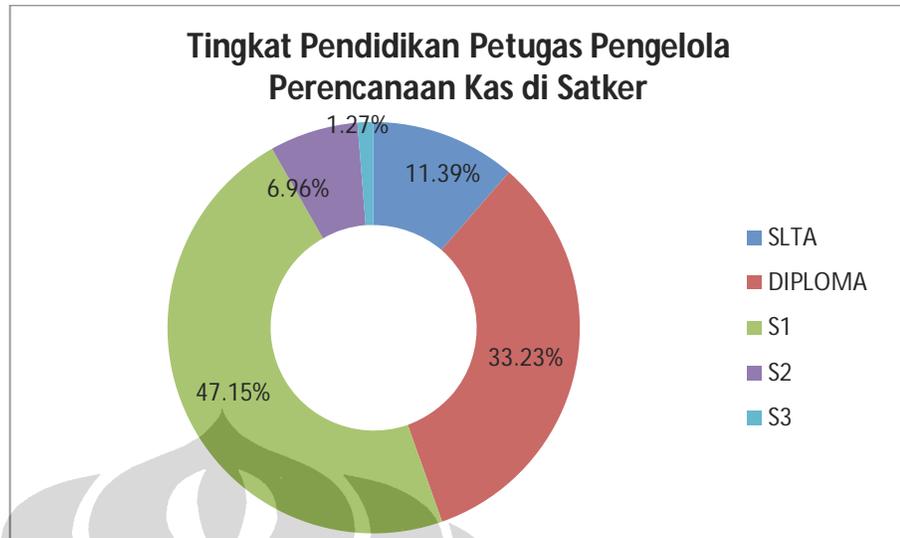
tetapi disisi lain ada yang lebih dari lima orang pegawai yang menangani proyeksi belanja satker tetapi merasa belum memadai. Grafik pada gambar 5.1. berikut menunjukkan persentase satker berdasarkan jumlah petugas yang menangani proyeksi belanja satker.



Gambar 5.1. Grafik persentase jumlah satker berdasarkan jumlah petugas pengelola proyeksi belanja

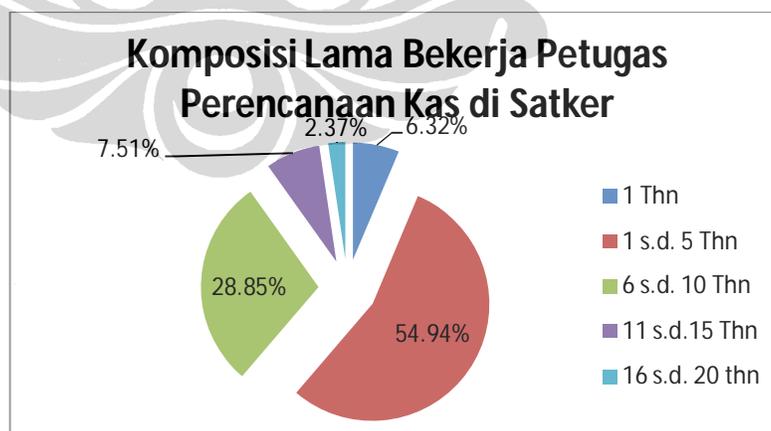
Secara umum jumlah petugas yang menangani perencanaan kas antara 1 sampai 3 orang. Jumlah tertinggi yaitu sebanyak 36,37% satker mempunyai jumlah petugas sebanyak 2 orang, diikuti berikutnya sebanyak 20,41 % satker dan 19,39 % satker mempunyai petugas sebanyak 1 orang dan 2 orang.

Dilihat dari tingkat pendidikan sebagian besar satker merasa tingkat pendidikan petugas yang menyusun proyeksi belanja satker sudah memadai untuk menyusun proyeksi belanja satker. Sebanyak lebih dari 80% satker memberi jawaban yang positif terkait dengan tingkat pendidikan satker. Sebagian besar petugas penyusun proyeksi adalah lulusan S1 yaitu sebanyak 47,15%, disusul lulusan diploma sebanyak 33,23%. Gambaran tingkat pendidikan petugas yang menangani proyeksi belanja satker nampak dalam gambar 5.2. dibawah ini.



Gambar 5.2. Grafik persentase tingkat pendidikan petugas penyusun proyeksi belanja satker

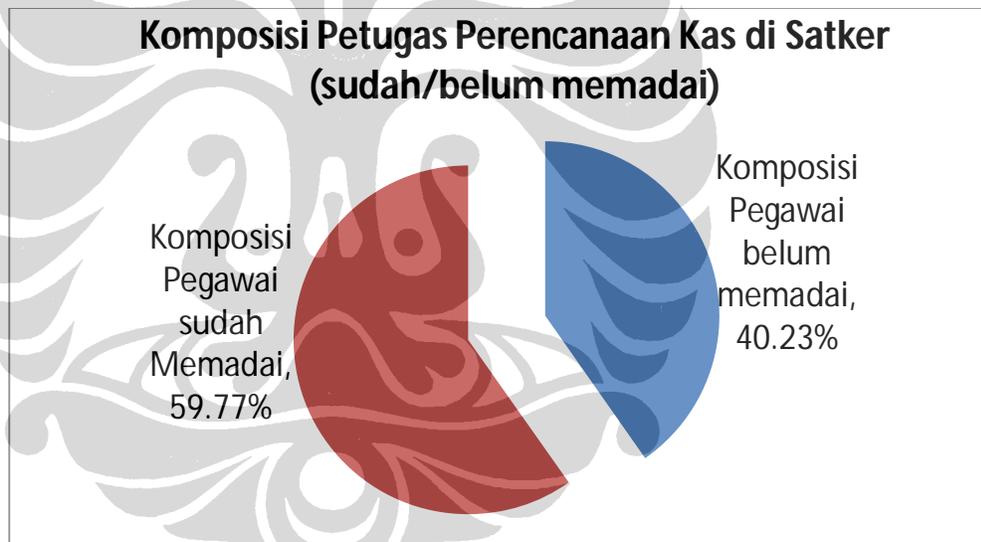
Pengalaman petugas yang menangani proyeksi belanja satker sudah memadai untuk menyusun proyeksi belanja dengan baik yaitu sekitar 73% satker memberi jawaban setuju/sangat setuju. Dilihat dari lama bekerja, sebanyak 54,94% petugas dari petugas satker yang disurvei mempunyai pengalaman atau lama bekerja antara 1 sampai dengan 5 tahun, berikutnya sebanyak 28,85% petugas mempunyai pengalaman kerja selama 6 sampai dengan 10 tahun. Komposisi pengalaman bekerja petugas pengelola proyeksi belanja nampak dalam gambar 5.3. dibawah ini.



Gambar 5.3. Grafik persentase pengalaman/ lama bekerja petugas penyusun proyeksi belanja satker

Persepsi pegawai terhadap manfaat penyusunan proyeksi belanja bagi satker, merupakan salah satu motivasi petugas untuk menyusun proyeksi belanja. Jika ada persepsi bermanfaat bagi satker maka tugas ini tidak hanya dianggap sebagai beban semata atau tugas tambahan dari Kementerian Keuangan. Sebanyak 78% satker mempunyai persepsi bahwa penyusunan proyeksi belanja satker bermanfaat bagi kinerja satker.

Sebagian besar satker yaitu sekitar 64 persen menyatakan komposisi pegawai yang menangani proyeksi belanja sudah memadai. Hal yang sama juga disampaikan atas jawaban terbuka bahwa komposisi petugas penyusun proyeksi belanja satker sudah cukup memadai yaitu sekitar 59%. Satker – satker yang merasa belum memadai menyatakan bahwa mereka masih membutuhkan petugas dalam bidang keahlian komputer, akuntansi, informasi tehnologi (IT) dan statistik.



Gambar 5.4. Grafik pendapat satker terhadap komposisi petugas penyusun proyeksi belanja

Berdasarkan kementerian negara/lembaga masalah kuantitas dan kualitas sumber daya manusia (ESDM) menunjukkan beberapa kementerian / lembaga menunjukkan adanya SDM yang belum memadai seperti BPS, Kementerian Perumahan Rakyat dan Kementerian Keuangan. Kementerian Pemberdayaan Perempuan mempunyai kuantitas dan kualitas SDM yang sudah memadai. Tabel 5.7. menunjukkan persentase jawaban responden menurut kementerian

negara/lembaga yang menunjukkan jawaban positif atas indikator-indikator kuantitas dan kualitas SDM.

Tabel 5.7. Persentase satker menurut kementerian/lembaga yang memberi jawaban positif terhadap indikator Kuantitas dan Kualitas SDM

Indikator	Kementerian/lembaga								
	BPS	ESDM	Keuangan	LAN	PP	PR	Ristek	sosial	Lain-lain
Setuju jumlah pegawai memadai (%)	0	100	59	50	100	50	67	50	90
Setuju Tk. Pendidikan pegawai memadai (%)	80	67	88	100	100	50	100	92	100
Setuju Tk. Pengalaman pegawai memadai (%)	40	50	77	100	100	50	100	58	90
Setuju pegawai memiliki persepsi manfaat proyeksi bagi satker (%)	60	83	71	100	100	100	100	75	100
Setuju komposisi pegawai memadai (%)	40	83	63	50	100	50	67	67	80

3. Kualitas Aplikasi *Forecasting* Satker (AFS)

Konstruk kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS) dijelaskan dengan 5 indikator yaitu kemampuan mengolah data, kemudahan mengoperasikan, kemudahan form isian dan output, kemampuan interaksi dengan aplikasi yang lain dan ketelitian dalam pengolahan data. Penilaian responden/satker cukup berimbang antara yang menganggap kualitas AFS sudah baik dengan yang menganggap belum baik. Secara umum sebesar 56% satker/responden setuju bahwa kualitas AFS sudah baik.

Kelemahan yang cukup menonjol dari AFS adalah kemampuan berinteraksi dengan aplikasi yang lain. Aplikasi yang digunakan pada tahun 2011 yaitu AFS 2011 hanya mampu berinteraksi dengan aplikasi RKAKL/DIPA, tetapi tidak dapat berinteraksi dengan aplikasi SPM (surat perintah membayar) atau SAKPA (Sistem Akuntansi Kuasa Pengguna Anggaran). Sehingga satker harus menginput realisasi belanja secara manual dan cukup merepotkan.

Jumlah satker yang setuju Kemampuan interaksi AFS sudah baik hanya sebesar 45%.

Tabel 5.8 Penilaian satker terhadap kualitas Aplikasi *Forecasting* Satker (AFS)

Kualitas Aplikasi <i>Forecasting</i> Satker (AFS)	Dalam Persen (%)				
	STS	TS	KS	S	SS
1. Aplikasi AFS mempunyai kemampuan yang baik dalam dalam mengolah data Perkiraan Penarikan Dana satker	1.02	14.29	23.47	54.08	7.14
2. Mudah untuk mengoperasikan Aplikasi AFS (tidak rumit/sederhana)	1.02	8.16	31.63	51.02	8.16
3. Form isian dan output pada Aplikasi AFS sudah baik dan memudahkan proses penyusunan Perkiraan Penarikan Dana	1.02	9.18	33.67	51.02	5.10
4. Aplikasi AFS memiliki kemampuan untuk berinteraksi dengan aplikasi lain yang mendukung penyusunan Perkiraan Penarikan Dana satker	1.02	13.27	38.78	41.84	5.10
5. Aplikasi AFS memiliki ketelitian yang baik dalam mengolah data perkiraan penarikan dana satker	1.02	6.12	30.61	56.12	6.12
Rata-rata	1.02	10.20	31.63	50.82	6.33

Berdasarkan pendapat satker menurut kementerian negara/lembaga, kualitas aplikasi dipandang beragam. Satker-satker pada kementerian sosial, Ristek dan ESDM memberi penilaian kualitas aplikasi AFS belum memadai, sementara satker pada kementerian yang lain memberi penilaian cukup memadai.

Indikator yang menurut penilaian mayoritas responden belum memadai adalah interaksi dengan aplikasi yang lain. Pengecualian ada pada satker dikementerian negara pemberdayaan perempuan yang memberi penilaian positif terhadap indikator interaksi aplikasi AFS dengan aplikasi yang lain.

Tabel 5.9. Persentase satker menurut kementerian/lembaga yang memberi jawaban positif terhadap indikator Kualitas Aplikasi AFS

Indikator	Kementerian/lembaga								
	BPS	ESDM	Keuangan	LAN	PP	PR	Ristek	Sosial	Lain-lain
Setuju AFS mampu mengolah data dgn baik (%)	40	67	68	100	50	50	33	42	60
Setuju AFS mudah/tdk rumit (%)	40	100	64	100	50	0	33	42	60
Setuju Form isian/output AFS sudah baik (%)	40	100	57	50	50	50	33	50	60
Setuju AFS dpt berinteraksi dgn aplikai lain (%)	20	50	52	0	100	0	67	42	70
Setuju AFS memiliki ketelitian yg baik (%)	20	100	58	50	100	50	33	75	70

4. Manajemen Internal Satker

Konstruk manajemen internal satker dijelaskan dengan 4 indikator yaitu konsistensi jadwal kegiatan, komitmen pimpinan, koordinasi antar bagian dan evaluasi. Indikator-indikator tersebut merupakan manifestasi dari fungsi-fungsi dasar manajemen. Fungsi-fungsi dasar tersebut akan menghasilkan output berupa kinerja satker. Diduga bahwa kinerja satker mempunyai hubungan dengan efektifitas proyeksi belanja atker. Responden/satker secara umum menilai bahwa manajemen internal satker sudah cukup baik. Sebanyak 65% responden menilai pelaksanaan manajemen internal satker secara umum sudah baik.

Tabel 5.10. Penilaian satker terhadap manajemen internal satker

Manajemen Internal Satker (MIS)	Dalam Persen (%)				
	STS	TS	KS	S	SS
1. Satker mempunyai jadwal pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan dengan konsisten (kegiatan satker sesuai dengan jadwal kegiatan).	2.04	11.22	30.61	44.90	11.22
2. Pimpinan satker memberikan perhatian/komitmen terhadap pelaksanaan penyusunan perkiraan penarikan dana.	1.02	8.16	19.39	62.24	9.18
3. Koordinasi antar bagian dalam satker berjalan dengan baik dalam pelaksanaan dan evaluasi pelaksanaan penyusunan Perkiraan Penarikan Dana.	0	9.18	24.49	63.27	3.06
4. Satker melakukan evaluasi dengan baik atas pelaksanaan (realisasi) jadwal kegiatan.	1.02	6.12	23.47	64.29	5.10
Rata-rata	1.02	8.67	24.49	58.67	7.14

Penilaian responden yang nilai positifnya terendah adalah masalah konsistensi pelaksanaan jadwal kegiatan. Hanya sebanyak 55 % satker yang setuju bahwa jadwal kegiatan sudah konsisten dengan realisasinya, sementara untuk indikator lain nilainya di atas 60%. Hambatan yang sering ditemui satker dalam pelaksanaan manajemen internal satker adalah adanya kegiatan yang mendadak dan diluar rencana, proses pengadaan yang tidak sesuai jadwal, addendum kontrak, revisi DIPA dan tagihan atau klaim dari pihak ketiga yang lambat.

Berdasarkan penilaian satker menurut kementerian negara/lembaga, semua kementerian negara/lembaga mempunyai masalah pada konsistensi pelaksanaan jadwal kegiatan. Indikator –indikator lain menunjukkan penilaian yang positif untuk semua kementerian negara/lembaga kecuali BPS. Satker-satker pada BPS menunjukkan kualitas manajemen internal satker yang lebih rendah dibanding dengan kementerian negara/lembaga lain.

Tabel 5.11. Persentase satker menurut kementerian/lembaga yang memberi jawaban positif terhadap indikator Kualitas Manajemen Internal Satker

Indikator	Kementerian/lembaga								
	BPS	ESDM	Keuangan	LAN	PP	PR	Ristek	sosial	Lain-lain
Setuju pelaksanaan jadwal kegiatan konsisten (%)	80	83	52	50	50	50	67	33	80
Setuju Komitmen pimpinan sdh baik (%)	60	100	70	50	100	100	100	67	80
Setuju koordinasi sudah baik (%)	40	83	63	100	100	100	100	58	70
Setuju Evaluasi dilakukan dgn baik (%)	60	83	64	100	100	50	100	75	70

5. *Reward and punishment System*

Reward and punishment system sampai saat ini belum dilaksanakan, meskipun dalam peraturan yaitu PMK nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas terdapat adanya sistem tersebut. Pelaksanaan *punishment* yang ada di PMK tersebut belum dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan khususnya kekhawatiran satker belum siap sehingga akan mengganggu penyerapan anggaran. Konstruksi ini terdiri dari dua indikator yaitu persepsi/pendapat satker terkait penerapan *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) akan meningkatkan efektifitas perencanaan kas.

Tabel 5.12. Penilaian satker terhadap penerapan *reward and punishment system*

<i>Reward and punishment System (R&P)</i>	Dalam Persen (%)				
	STS	TS	KS	S	SS
1. <i>Reward</i> (penghargaan) kepada satker dari Kementerian keuangan diperlukan dalam meningkatkan akurasi Perkiraan Penarikan Dana satker	0	3.06	5.10	64.29	27.55
2. <i>Punishment</i> (sanksi) kepada satker dari Kementerian keuangan diperlukan dalam meningkatkan akurasi Perkiraan Penarikan Dana	3.06	8.16	27.55	55.10	6.12
Rata-rata	1.53	5.61	16.33	59.69	16.84

Secara umum satker setuju bahwa penerapan *reward and punishment* diperlukan untuk meningkatkan akurasi proyeksi belanja. Sebanyak 93% satker setuju penerapan *reward* (penghargaan) dan sebanyak 61% satker setuju adanya penerapan *punishment* (hukuman) dalam perencanaan kas. Bentuk penghargaan yang diinginkan satker antara lain piagam penghargaan, kemudahan pelayanan KPPN (keistimewaan pelayanan), penambahan pagu, dan penambahan honor bagi petugas. Sedangkan bentuk hukuman yang dikehendaki satker mayoritas adalah penundaan pencairan dan pemberian surat peringatan.

Berdasarkan persepsi satker menurut kementerian negara/lembaga menunjukkan bahwa semua kementerian negara/lembaga setuju dengan penerapan *reward and punishment system*. Hanya sebagian kecil satker di kementerian sosial dan kementerian keuangan yang tidak setuju dengan penerapan *reward and punishment*.

Tabel 5.13. Persentase satker menurut kementerian/lembaga yang memberi jawaban positif terhadap indikator Kualitas Manajemen Internal Satker

Indikator	Kementerian/lembaga								
	BPS	ESDM	Keuangan	LAN	PP	PR	Ristek	sosial	Lain-lain
Setuju penerapan reward (%)	100	100	88	100	100	100	100	92	100
Setuju penerapan punishment	100	83	93	100	100	100	100	92	100

6. Sarana dan Prasarana pendukung penyusunan proyeksi.

Konstruk sarana dan prasarana dinilai dengan indikator yaitu ketersediaan *hardware/software* dan adanya jaringan teknologi informasi (internet). Sarana ini hanya pelengkap agar proses penyusunan dan penyampaian data dapat dilaksanakan dengan baik. Secara umum lebih 90% satker memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk menyusun dan menyampaikan data proyeksi. Penilaian satker/responden terhadap kelengkapan sarana dan prasarana dapat dilihat pada tabel 5.14. berikut ini.

Tabel 5.14. Penilaian satker terhadap kelengkapan sarana dan prasarana

Sarana dan Prasarana	Dalam Persen (%)				
	STS	TS	KS	S	SS
1. Satker mempunyai peralatan (computer, laptop, modem) yang memadai untuk menyusun Perkiraan Penarikan Dana satker.	1.02	1.02	6.12	63.27	28.57
2. Satker mempunyai tehnologi informasi (jaringan internet, email, handphone yang terhubung dengan SMS center) yang diperlukan untuk menyampaikan Perkiraan Penarikan Dana ke KPPN.	0	3.06	10.20	58.16	28.57
Rata-rata	0.51	2.04	8.16	60.71	28.57

Berdasarkan penilaian satker menurut kementerian negara/lembaga hanya dua kementerian yang sarana dan prasarana kurang memadai yaitu Lembaga Administrasi negara (LAN) dan BPS. Selain kedua lembaga tersebut semua kementerian negara/lembaga sudah memadai. Bahkan untuk kementerian Ristek dan PP kelengkapan sarana dan prasarana semua satker (100%) menilai memadai.

Tabel 5.15. Persentase satker menurut kementerian/lembaga yang memberi jawaban positif terhadap indikator Kelengkapan sarana dan prasarana Satker

Indikator	Kementerian/lembaga								
	BPS	ESDM	Keuangan	LAN	PP	PR	Ristek	sosial	Lain-lain
Setuju perlengkapan software/hardware memadai (%)	60	83	95	0	100	50	100	83	100
Setuju jaringan informasi/TI telah memadai (%)	20	83	93	0	100	50	100	83	100

5.3 Evaluasi Model Penelitian

5.3.1. Hasil evaluasi model pengukuran (Outer model)

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji sebagai suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran ini digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan kuesioner atau instrumen penelitian (Jogiyanto, 2011).

5.3.1.1 Uji validitas

Uji Validitas konstruk terdiri dari uji validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen untuk indikator reflektif berdasarkan *loading factor* masing masing indikator yang mengukur konstruk tersebut. *Rule of thumb* yang digunakan dalam uji validitas konvergen adalah *outer loading* > 0,7 (*loading factor* > 0,5 dianggap masih signifikan dalam praktikal), *communality* > dari 0,5 dan *average variance extracted* (AVE) >0,5 (Chin dalam Jogiyanto, 2011).

Jika hasil perhitungan terdapat indikator yang tidak memenuhi uji validitas konvergen, maka perlu dihitung kembali dengan tidak mengikutsertakan indikator tersebut. Hal tersebut dilakukan sampai semua indikator memenuhi syarat atau lolos uji validitas konvergen. Setelah itu, proses selanjutnya untuk pengujian yang lain dapat dilakukan. tersebut Hasil perhitungan berdasarkan data dengan menggunakan algoritma PLS dapat dilihat dalam tabel 5.16 berikut:

Tabel 5.16. Nilai *loading factor* untuk semua indikator reflektif dalam model penelitian.

No	Variabel laten	Indikator	
		Simbol	Nilai <i>loading factor</i>
1	Aplikasi <i>Forecasting</i> Satker (AFS)	AFS1	0.7946
		AFS2	0.7008
		AFS3	0.7481
		AFS4	0.6169
		AFS5	0.8182
2	Manajemen Internal satker	MIS1	0.7897
		MIS2	0.7629
		MIS3	0.8777
		MIS4	0.8155
3	<i>Reward and punishment</i> System	RP1	0.5325
		RP2	0.9817
4	Sumber daya manusia (SDM)	SDM1	0.7593
		SDM2	0.6284
		SDM3	0.8115
		SDM4	0.7045
		SDM5	0.8388
5	sarana dan Prasarana	SP1	0.9135
		SP2	0.94665

Selain berdasarkan *loading factor*, uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE).

Tabel 5.17. Nilai *average variance extracted* (AVE) semua variabel laten.

No	Variabel laten	Nilai AVE	Keterangan
1	Aplikasi <i>forecasting</i> satker (AFS)	0.5465	Valid
2	manajemen internal satker (MIS)	0.6602	Valid
3	<i>Reward and punishment</i> (RP)	0.6236	Valid
4	Sumber daya manusia (SDM)	0.5660	Valid
5	sarana dan prasarana (SP)	0.8653	Valid

Berdasarkan tabel 5.17. di atas, semua variabel laten mempunyai nilai *average variance extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5 sehingga semuanya memenuhi syarat validitas konvergen. Selanjutnya validitas konvergen dapat juga dilihat dari nilai *communality* (probabilitas indikator suatu konstruk masuk ke variabel lain). Nilai *communality* harus lebih besar dari 0,5. Nilai *communality* variabel laten nampak dalam tabel 5.18.

Tabel 5.18. Nilai *communality* semua variabel laten.

No	Variabel laten	Nilai <i>communality</i>	Keterangan
1	Aplikasi <i>forecasting</i> satker (AFS)	0.5465	Valid
2	manajemen internal satker (MIS)	0.6602	Valid
3	<i>Reward and punishment</i> (RP)	0.6236	Valid
4	Sumber daya manusia (SDM)	0.5660	Valid
5	sarana dan prasarana (SP)	0.8653	Valid

Uji validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi (Jogiyanto, 2011). Uji diskriminan dinilai berdasarkan nilai akar kuadrat AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk.

Tabel 5.19. Perbandingan nilai akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk (*Latent Variable Correlations*) output perhitungan algoritma PLS.

	AFS	MIS	RP	SDM	SP
AFS	0.739				
MIS	0.473	0.813			
RP	0.303	0.390	0.790		
SDM	0.391	0.478	0.321	0.752	
SP	0.413	0.152	0.002	0.440	0.930

Ket. Angka dalam arsir kuning adalah akar kuadrat AVE

Berdasarkan tabel 5.19. di atas, semua konstruk mempunyai nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi anatar konstruk, sehingga semua konstruk dalam penelitian telah memenuhi validitas diskriminan.

5.3.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Metode yang digunakan dalam pengujian reliabilitas adalah dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari output Smart PLS 2.0. *Cronbach's Alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Semakin dekat *Cronbach's Alpha* dengan 1 maka semakin tinggi pula konsistensi. Sedangkan nilai *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk.

Composite Reliability adalah teknik statistika untuk uji reliabilitas yang mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel sedangkan *Cronbach's Alpha* mengukur nilai terendah (*lower bound*) reliabilitas suatu variabel sehingga nilai *Composite Reliability* selalu lebih tinggi dibandingkan nilai *Cronbach's Alpha*. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,6.

Tabel 5.20. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*

No	Konstruk	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Ket.
1	Aplikasi <i>forecasting</i> satker (AFS)	0.8565	0.7920	Reliable
2	manajemen internal satker (MIS)	0.8857	0.8282	Reliable
3	<i>Reward and punishment</i> (RP)	0.7528	0.5309	Reliable
4	Sumber daya manusia (SDM)	0.8658	0.8157	Reliable
5	sarana dan prasarana (SP)	0.9278	0.8463	Reliable

Menurut Cooper dalam Jogiyanto (2011) uji konsistensi internal (uji reliabilitas) tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas konstruk terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid.

Pengujian variabel efektifitas proyeksi satker dengan dua indikatornya yaitu E1 (ketepatan waktu penyampaian) dan E2 (akurasi proyeksi) berbentuk formatif sehingga tidak dapat dilakukan pengujian sebagaimana variabel reflektif seperti di atas. Pengujian konstruk formatif tidak dengan melihat *convergent validity* dan *composite reliability*, tetapi melihat signifikansi dari nilai koefisien *outer weight* masing-masing indikator. Konstruk formatif pada dasarnya merupakan hubungan regresi antara indikator ke konstraknya, sehingga cara menilainya dengan melihat koefisien regresi dan signifikansinya.

Hasil output Smartpls 2.0 di atas menunjukkan bahwa indikator E1 dan E2 masing-masing memberikan nilai *weight* sebesar 0.493 dan 0,627. Nilai *t-value* untuk E1 sebesar 2,445 dan E2 sebesar 3,296. Kedua nilai tersebut lebih besar dari nilai T tabel sebesar 1,96, sehingga kedua indikator tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 95% untuk mengukur konstruk efektifitas proyeksi belanja satker.

Tabel 5.21. Outer weight (mean, STDV, *T-values*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
E1 -> EF	0.493	0.507	0.202	0.202	2.445
E2 -> EF	0.627	0.599	0.190	0.190	3.296

Sumber ; output smartpls 2.0

5.3.2. Pengujian Model Struktural

Pengujian model struktural atau inner model menggunakan R^2 untuk variabel dependen dan nilai koefisien pada path (β) untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya dengan nilai *T-statistic* setiap path. (Jogiyanto, 2011).

5.3.2.1 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian model prediksi dan signifikansinya dalam model struktural dengan melihat *T-statistic* antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel *Path Coefficient*.

Nilai *t statistic* di hitung berdasarkan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{\text{Path sample1} - \text{Path sample 2}}{\sqrt{s.e^2\text{sample1} + s.e^2\text{sample2}}}$$

Keterangan : Path adalah estimasi dari original sample untuk koefisien jalur masing-masing variabel laten, s.e adalah standard error.

Tabel 5.22. Koefisien jalur pada pengujian model struktural
(Path coefficients)

	Hipotesis	Koefisien	T Statistics (O/STERR)	Hasil pengujian
Ke-1	AFS -> EF Hubungan/pemharuh positif antara Kualitas AFS dengan efektifitas Proyeksi	0.215	2.217	Tolak Ho pada tingkat Kepercayaan 95%
Ke-2	SDM -> EF Hubungan/pengaruh positif antara Kualitas SDM dengan efektifitas Proyeksi	-0.039	0.429	Terima Ho pada tingkat Kepercayaan 95% dan 90%
Ke-3	MIS -> EF Hubungan/pengaruh positif antara Manajemen Internal Satker dengan efektifitas Proyeksi	0.343	3.768	Tolak Ho pada tingkat Kepercayaan 95%
Ke-4	RP -> EF Hubungan/pengaruh positif antara <i>reward and Punishment</i> dengan efektifitas Proyeksi	0.200	2.819	Tolak Ho pada tingkat Kepercayaan 95%
Ke-5	SP -> EF Hubungan/pengaruh positif antara Sarana dan prasana dengan efektifitas Proyeksi	0.063	0.757	Terima Ho pada tingkat Kepercayaan 95% dan 905
Ke-6	RP -> MIS Hubungan/pengaruh positif antara <i>reward and Punishment</i> dengan Manajemen Internal satker	0.264	3.542	Tolak Ho pada tingkat Kepercayaan 95%
Ke-7	SDM -> MIS Hubungan/pengaruh positif antara Kualitas SDM dengan Manajemen Internal satker	0.393	6.250	Tolak Ho pada tingkat Kepercayaan 95%

Berdasarkan nilai koefisien dan nilai T-statistik pada tabel 5.16. di atas, maka hasil uji untuk masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis 1 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS) dengan efektifitas proyeksi belanja satker menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,215 dengan *t-value* sebesar 2,217. Nilai *t-value* tersebut lebih besar dari t hitung yang sebesar 1,96, atau signifikan dengan tingkat kepercayaan 95%. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis kualitas aplikasi AFS berpengaruh terhadap efektifitas proyeksi belanja satker dapat diterima (tolak H_0 dan terima H_1).
- b. Hipotesis 2 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara kuantitas dan kualitas SDM dengan efektifitas proyeksi belanja satker menunjukkan nilai koefisien sebesar -,0039 dengan *t-value* sebesar 0,429. Nilai *t-value* tersebut lebih kecil dari t hitung yang sebesar 1,96, sehingga konstruk tidak signifikan dengan tingkat kepercayaan 95% maupun 90%. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara kuantitas dan kualitas Sumber daya manusia dengan efektifitas proyeksi belanja satker ditolak (faktor kualitas SDM tidak berpengaruh terhadap efektifitas proyeksi belanja satker/ H_0 diterima).
- c. Hipotesis 3 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara manajemen internal satker dengan efektifitas proyeksi belanja satker menunjukkan nilai koefisien beta sebesar **0,343** dan *t-value* sebesar **3,768**. Nilai *t-value* tersebut lebih besar dari t hitung yang sebesar 1,96, atau signifikan dengan tingkat kepercayaan 95%. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara manajemen internal satker dengan efektifitas proyeksi belanja satker dapat diterima.
- d. Hipotesis 4 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara *reward and punishment* dengan efektifitas proyeksi belanja satker, hasil perhitungan pada output smartpls menunjukkan koefisien sebesar **0,264** dengan *t-value* sebesar **2,819**. Nilai *t-value* tersebut lebih besar dari t hitung yang sebesar 1,96, atau signifikan dengan tingkat kepercayaan 95%. Hasil

perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara *reward and punishment* dengan efektifitas proyeksi belanja satker dapat diterima.

- e. Hipotesis 5 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara sarana dan prasarana dengan efektifitas proyeksi belanja satker, hasil perhitungan pada output smartpls menunjukkan koefisien sebesar **0,065** dengan *t-value* sebesar **0,757**. Nilai *t-value* tersebut lebih kecil dari *t* hitung yang sebesar 1,96, atau tidak signifikan dengan tingkat kepercayaan 95%. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis 5 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara sarana dan prasarana dengan efektifitas proyeksi belanja satker ditolak (faktor sarana dan prasarana tidak berpengaruh terhadap efektifitas proyeksi belanja satker/ H_0 diterima).
- f. Hipotesis 6 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara *reward and punishment system* dengan manajemen internal satker, hasil perhitungan pada output smartpls menunjukkan koefisien sebesar **0.264** dengan *t-value* sebesar **3,542**. Nilai *t-value* tersebut lebih besar dari *t* hitung yang sebesar 1,96, atau signifikan dengan tingkat kepercayaan 95%. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis 6 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara *reward and punishment system* dengan manajemen internal satker diterima.
- g. Hipotesis 7 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara kualitas SDM dengan manajemen internal satker hasil perhitungan pada output smartpls menunjukkan koefisien beta **0.393** dengan *t-value* sebesar **6,250**. Nilai *t-value* tersebut lebih besar dari *t* hitung yang sebesar 1,96, atau tidak signifikan dengan tingkat kepercayaan 95%. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis 7 yang menyatakan terdapat hubungan/pengaruh positif antara kuantitas dan kualitas sumber daya manusia (SDM) dengan manajemen internal satker dapat diterima.

5.3.2.2. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi yang ditunjukkan dengan nilai *R-Square* berfungsi untuk menjelaskan variansi pada konstruk dependen. Nilai *R-square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel

dependen. Semakin baik nilai *R-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Tabel. 5.23. Nilai koefisien determinasi /*R-Square* (R^2)

Variabel endogen	R Square
EF (efektifitas Proyeksi)	0.350023
MIS (Manajemen internal satker)	0.290578

Berdasarkan tabel 5.23. di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *R-square* untuk konstruk/variabel endogen efektifitas proyeksi belanja satker sebesar 0,350023 berarti konstruk efektifitas proyeksi belanja satker dapat dijelaskan oleh konstruk kualitas aplikasi AFS, Sistem *reward and punishment*, kualitas sarana dan prasarana, kualitas manajemen internal satker, dan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia sebesar 35%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-square* untuk konstruk manajemen internal satker bernilai sebesar 0,290578 berarti variabel endogen kualitas manajemen internal satker dapat dijelaskan oleh variabel eksogen kualitas sumberdaya manusia dan sistem *reward and punishment* sebesar 29%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor atau konstruk lain. Nilai *R-square* untuk konstruk efektifitas proyeksi belanja satker tergolong moderat, sedangkan untuk konstruk manajemen internal satker tergolong lemah. Menurut Jogiyanto (2011), nilai *R-square* bukanlah parameter absolute dalam mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritis adalah parameter yang paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut. Sehingga meskipun tergolong pada tingkat moderate, analisis model masih dapat dilakukan.

5.4 Pembahasan Hasil

Berdasarkan pada uji hipotesis sub bab di atas, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa variabel eksogen yang tidak signifikan. Persamaan pertama dengan variabel endogen efektifitas proyeksi belanja satker terdapat tiga konstruk/variabel eksogen yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95% yaitu konstruk kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS), manajemen internal satker dan *reward and*

punishment system. Sedangkan variabel eksogen yang tidak signifikan adalah konstruk kuantitas dan kualitas SDM dan kualitas sarana dan prasarana.

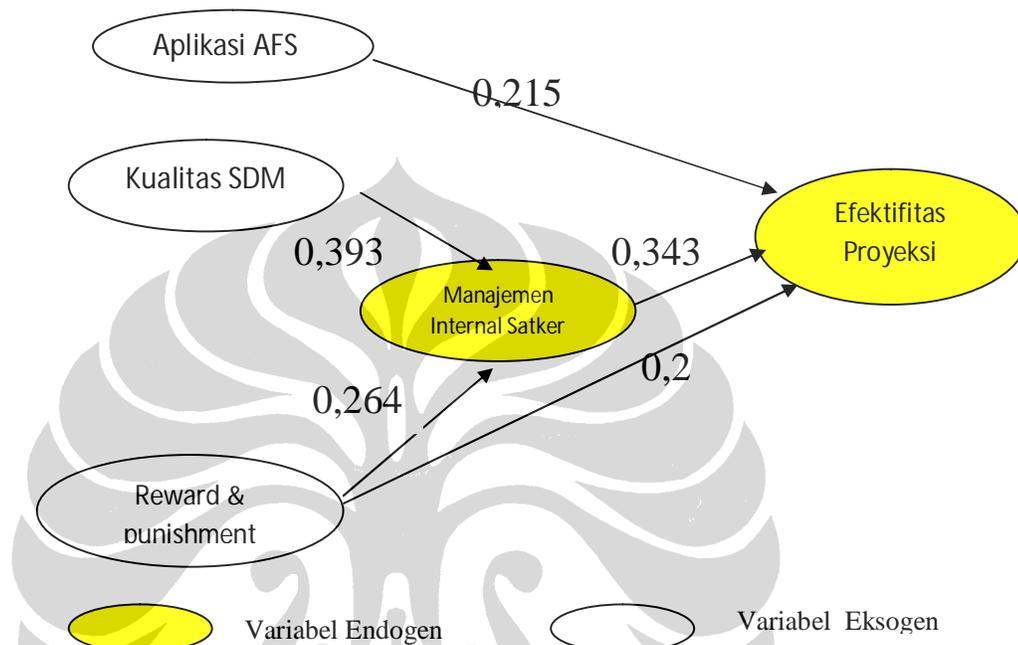
Pada persamaan kedua dengan variabel endogen kualitas manajemen internal satker, semua variabel eksogen yaitu variabel kuantitas dan kualitas SDM dan variabel *reward and punishment system* berpengaruh positif dan signifikan dengan tingkat kepercayaan 95%. Sehingga model penelitian tersebut dapat dianalisis/interpretasi lebih lanjut.

Tabel 5.24. Hasil pengujian hipotesis dan nilai koefisien

No	Hipotesis	Hasil Pengujian		Keterangan
		Tk.signifikan	Koefisien	
1	Hipotesis 1 AFS --->EF (Terdapat hubungan / pengaruh positif antara kualitas aplikasi <i>forecasting</i> satker (AFS) terhadap efektifitas proyeksi belanja satker	Signifikan pada tingkat 95%	Berkorelasi positif sebesar 0,215	Tolak Ho, dengan demikian terima H1, artinya terdapat hubungan positif antara kualitas aplikasi <i>forecasting</i> satker (AFS) terhadap efektifitas proyeksi belanja satker
2	Hipotesis 3 MIS --->EF (Terdapat hubungan / pengaruh positif antara manajemen internal satker terhadap efektifitas proyeksi belanja satker	Signifikan pada tingkat 95%	Berkorelasi positif sebesar 0,343	Tolak Ho, dengan demikian terima H1, artinya terdapat hubungan positif antara antara manajemen internal satker terhadap efektifitas proyeksi belanja satker
3	Hipotesis 4 RP--->EF (Terdapat hubungan / pengaruh positif antara <i>Reward and punishment System</i> terhadap efektifitas proyeksi belanja satker	Signifikan pada tingkat 95%	Berkorelasi positif sebesar 0,2	Tolak Ho, dengan demikian terima H1, artinya terdapat hubungan positif antara antara <i>Reward and punishment System</i> terhadap efektifitas proyeksi belanja satker
4	Hipotesis 6 RP--->MIS (Terdapat hubungan / pengaruh positif antara <i>Reward and punishment System</i> terhadap Manajemen Internal Satker	Signifikan pada tingkat 95%	Berkorelasi positif sebesar 0,264	Tolak Ho, dengan demikian terima H1, artinya terdapat hubungan positif antara antara <i>Reward and punishment System</i> terhadap Manajemen Internal satker
5	Hipotesis 7 SDM--->MIS (Terdapat hubungan / pengaruh positif antara Kuantitas dan kualitas SDM terhadap Manajemen Internal Satker	Signifikan pada tingkat 95%	Berkorelasi positif sebesar 0,393	Tolak Ho, dengan demikian terima H1, artinya terdapat hubungan positif antara antara kuantitas dan kualitas terhadap Manajemen Internal satker

Berikut skema akhir hubungan konstruk dan koefisien yang berpengaruh signifikan setelah melalui beberapa pengujian di atas.

Berdasarkan hal tersebut di atas disusun model penelitian sebagai berikut :



Gambar 5.5. Skema akhir hubungan antar konstruk yang berpengaruh signifikan.

Skema akhir (setelah hasil pengujian) dibandingkan dengan skema awal, maka ada sedikit perubahan yaitu dengan tidak adanya konstruk sarana dan prasarana serta tidak adanya pengaruh langsung antara kuantitas dan kualitas SDM dengan konstruk efektifitas proyeksi belanja satker. Konstruk kuantitas dan kualitas SDM masih mempunyai pengaruh secara tidak langsung ke konstruk efektifitas proyeksi belanja satker melalui konstruk manajemen internal satker. Perubahan tersebut disebabkan dalam uji *inner* model (struktural) hubungan antara kedua konstruk tersebut tidak signifikan.

5.4.1 Analisis Jalur (Path)

Analisis selanjutnya dalam rangka interpretasi hasil adalah analisis jalur atau *path analysis*. Analisis jalur (*path*) berupaya memetakan variabel endogen

yang dipengaruhi oleh variabel eksogen. Analisis jalur ini menunjukkan hubungan korelasi antar variabel. Besar atau kecilnya pengaruh dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi, semakin mendekati satu maka semakin besar pengaruhnya. Sebaliknya semakin mendekati nol maka semakin kecil pengaruhnya. Jika bernilai negatif maka hubungan berkorelasi negatif sebaliknya jika bernilai positif maka hubungan berkorelasi positif.

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan didapat dua variabel endogen yaitu efektifitas proyeksi belanja satker dan manajemen internal satker yang dipengaruhi oleh beberapa variabel eksogen. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi variabel endogen tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Path 1 : Menjelaskan faktor-faktor (variabel eksogen) yang mempengaruhi variabel endogen efektifitas proyeksi belanja satker
- b. Path 2 : Menjelaskan faktor-faktor (variabel eksogen) yang mempengaruhi variabel endogen manajemen internal satker.

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi model, didapat dua persamaan akhir sebagai berikut :

$$EP = 0,2 RP + 0,343MIS + 0,215 AFS + \zeta_1 \quad (1)$$

$$MIS = 0,264RP + 0,393 KSDM + \zeta_1 \quad (2)$$

1. Analisis Path 1

Persamaan pertama dengan variabel endogen efektifitas proyeksi belanja satker dipengaruhi secara langsung oleh beberapa variabel eksogen sebagai berikut:

- a. *Reward and punishment* mempunyai pengaruh langsung dengan nilai koefisien 0,2. Nilai 0,2 merupakan nilai koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan/pengaruh positif yang agak rendah antara *Reward and punishment* dengan efektifitas proyeksi belanja satker. Hal ini berarti penerapan *Reward and punishment* akan meningkatkan efektifitas proyeksi belanja satker.

Berdasarkan nilai *loading factor* diantara indikator yang menunjukkan hubungan/ pengaruh yang paling kuat ke konstruk *Reward and punishment* adalah penerapan sanksi (*loading factor* = 0,9817). Sedangkan nilai *loading*

factor untuk penghargaan (*reward*) sebesar 0,5325. Berdasarkan hal tersebut, maka kebijakan penerapan sanksi dapat lebih diprioritaskan dalam usaha peningkatan efektifitas proyeksi. Pengenaan sanksi ini lebih mendorong/memotivasi satker untuk menyampaikan proyeksi secara tepat waktu dan akurat disbanding dengan adanya penghargaan. Hal ini dimungkinkan karena adanya sanksi akan berdampak langsung terhadap kegiatan satker.

- b. Manajemen internal satker mempunyai pengaruh langsung dengan nilai koefisien 0,343. Nilai 0,343 merupakan nilai koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan/pengaruh positif yang sedang antara Manajemen internal satker dengan efektifitas proyeksi belanja satker. Hal ini berarti peningkatan kualitas Manajemen internal satker akan meningkatkan efektifitas proyeksi belanja satker.

Indikator yang paling pengaruh terhadap konstruk manajemen internal satker adalah koordinasi antar bagian (*loading factor* =0,8777) dan evaluasi kegiatan (*loading factor* =0,8155). Sedangkan urutan selanjutnya adalah konsistensi pelaksanaan jadwal kegiatan (*loading factor*=0,7897) dan komitmen pimpinan (*loading factor*=0,7629). Dalam konstruk manajemen internal satker yang berpengaruh kemampuan manajerial satker untuk melakukan koordinasi dan pengawasan. Koordinasi ini penting dalam kerangka menghindari terjadinya kegiatan yang tumpang tindih antar bagian yang berakibat tidak berjalannya rencana kegiatan. Kebijakan untuk meningkatkan koordinasi adalah melalui unsur pimpinan satker. Hal ini karena kemampuan manajerial untuk melakukan koordinasi adalah pimpinan satker. kebijakan ini sekaligus meningkatkan komitmen pimpinan yang saat ini masih rendah.

- c. Kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS) mempunyai pengaruh langsung dengan nilai koefisien 0,215. Nilai 0,215 merupakan nilai koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan/pengaruh positif yang agak rendah antara Kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS) dengan efektifitas proyeksi belanja satker. Hal ini berarti peningkatan Kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS) akan meningkatkan efektifitas proyeksi belanja satker.

Indikator yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap konstruk kualitas aplikasi forecasting satker adalah tingkat ketelitian aplikasi (*loading factor*=0,8182). Urutan selanjutnya indikator kemampuan/*performance* aplikasi (*loading factor*=0,7946), indikator format isian (*loading factor*=0,7481), dan indikator kemudahan pengoperasian (*loading factor*=0,7008). Sedangkan pengaruh yang paling kecil adalah indikator keterkaitan/interaksi dengan aplikasi lain. Berdasarkan jawaban responden juga didapatkan bahwa interaksi aplikasi AFS dengan aplikasi dianggap oleh satker masih belum memuaskan. Hal ini menunjukkan adanya kelemahan pada aplikasi AFS adalah kemampuan berinteraksi dengan aplikasi yang lain. Upaya optimal yang perlu dilakukan adalah melakukan integrasi seluruh aplikasi yang terkait dengan pelaksanaan anggaran. Hal disamping lebih efektif dan efisien juga memudahkan satker untuk mempelajari aplikasi tersebut.

Selain adanya hubungan/pengaruh langsung, efektifitas proyeksi belanja satker juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh konstruk *reward and punishment* dan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia. Kedua konstruk tersebut mempengaruhi efektifitas proyeksi belanja satker melalui konstruk manajemen internal satker. Besarnya koefisien hubungan/pengaruh tidak langsung antara kuantitas dan kualitas SDM terhadap efektifitas proyeksi belanja satker adalah 0,134. Nilai tersebut merupakan perkalian antara koefisien Kuantitas dan kualitas SDM terhadap manajemen internal satker dan koefisien manajemen internal satker terhadap efektifitas proyeksi belanja satker ($0,393 \times 0,343$). Ini berarti peningkatan kuantitas dan kualitas SDM akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap efektifitas proyeksi belanja satker. Sedangkan koefisien hubungan/pengaruh tidak langsung antara *reward and punishment* terhadap efektifitas proyeksi belanja satker adalah 0,09. Nilai tersebut merupakan perkalian antara koefisien *reward and punishment* terhadap manajemen internal satker dan koefisien manajemen internal satker terhadap efektifitas proyeksi belanja satker ($0,264 \times 0,343$). Ini berarti penerapan *reward and punishment* juga akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap efektifitas proyeksi belanja satker.

2. Analisis Path 2

Persamaan kedua dengan variabel endogen manajemen internal satker dipengaruhi secara langsung oleh beberapa variabel eksogen sebagai berikut:

- a. *Reward and punishment* mempunyai pengaruh langsung dengan nilai koefisien 0,264. Nilai 0,264 merupakan nilai koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan/pengaruh positif yang agak rendah antara *Reward and punishment* dengan manajemen internal satker. Hal ini berarti penerapan *Reward and punishment* akan meningkatkan manajemen internal satker
- b. Kuantitas dan Kualitas SDM mempunyai pengaruh langsung dengan nilai koefisien 0,393. Nilai 0,393 merupakan nilai koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan/pengaruh positif yang sedang antara Kuantitas dan Kualitas SDM dengan Manajemen internal satker. Hal ini berarti peningkatan Kuantitas dan Kualitas SDM akan meningkatkan kualitas Manajemen internal satker.

Indikator komposisi pegawai dalam hal ini latar belakang keilmuan (*loading factor*=0,08388) merupakan indikator yang mempengaruhi konstruk kuantitas dan kualitas SDM. Urutan selanjutnya adalah indikator pengalaman pegawai (*loading factor*=0,8115), indikator jumlah pegawai (*loading factor*=0,7593), indikator motivasi pegawai (*loading factor*=0,7045) dan terakhir indikator tingkat pendidikan (*loading factor*=0,6284). Berdasarkan hal tersebut, kemampuan yang paling mempengaruhi konstruk kuantitas dan kualitas SDM adalah kecocokan latar belakang pendidikan/pelatihan dan pengalaman kerja. Kebijakan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas konstruk ini adalah dengan melakukan pelatihan-pelatihan sehingga pegawai meningkat kemampuan dalam bidang keuangan negara khususnya perencanaan kas dan menambah pengalaman. Pada konstruk ini tingkat pendidikan pengaruhnya lebih rendah dibanding dengan pengalaman kerja.

3. Total effect

Data di atas menunjukkan bahwa ada beberapa konstruk yang mempunyai hanya mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*), satu konstruk yang mempunyai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan satu konstruk yang

keduanya (pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung). *Total effect* menggambarkan semua pengaruh (baik langsung dan tidak) variabel eksogen ke variabel endogen. Tabel 5.19. berikut menunjukkan *Total effect* semua variabel yang ada dalam model penelitian.

Tabel 5.25. *Total effect* variabel eksogen terhadap variabel endogen

Hubungan Konstruk	<i>Total effect</i>	T Statistics	Keterangan
Kualitas AFS → Efektifitas	0.215	2.217	Signifikan ((95%)
Manajemen Internal Satker -> Efektifitas	0.343	3.768	Signifikan ((95%)
<i>Reward and punishment</i> -> Efektifitas	0.291	4.276	Signifikan ((95%)
<i>Reward and punishment</i> -> Manajemen Internal Satker	0.264	3.542	Signifikan ((95%)
Kuantitas & KualitasSDM -> Efektifitas	0.096	0.952	Tidak signifikan
Kuantitas & kualitas SDM -> Manajemen Internal Satker	0.393	6.250	Signifikan ((95%)
Sarana & Prasarana -> Efektifitas	0.063	0.757	Tidak signifikan

Berdasarkan tabel 5.25. di atas, dua variabel dalam model yang tidak signifikan yaitu sarana dan prasarana dan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia. Namun demikian, Kuantitas dan kualitas SDM mempunyai pengaruh tidak langsung melalui kualitas manajemen internal satker. Sedangkan tiga variabel yaitu manajemen internal satker, *reward and punishment*, dan kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS) mempunyai *Total effect* yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95% terhadap efektifitas belanja satker.

Konstruk atau variabel eksogen yang mempunyai pengaruh (*Total effect*) terbesar ke variabel endogen efektifitas proyeksi belanja satker adalah manajemen internal satker dengan koefisien sebesar 0,343. Urutan berikutnya adalah *reward and punishment system* dengan koefisien sebesar 0,291 dan terakhir kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS) dengan koefisien sebesar 0,215.

5.4.2 Strategi Kebijakan

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa konstruk yang berpengaruh terbesar dalam efektifitas proyeksi belanja satker adalah manajemen internal satker dan *reward and punishment system*. Hasil tersebut sesuai dengan konsep yang dikembangkan oleh PMK nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas. Konsep dasar dalam PMK tersebut adalah bahwa perencanaan kas di satker harus berdasarkan kinerja mereka melaksanakan APBN/ pencairan pagu DIPA. Proyeksi pengeluaran berdasarkan adanya rencana kerja satker bukan hasil perkiraan angka-angka yang tidak ada dasarnya. Dalam konsep tersebut, evaluasi atau perbandingan rencana dan realisasi dapat menunjukkan kinerja satker dalam melaksanakan DIPA/APBN. Setiap kegiatan atau kerja satker tentu memerlukan biaya, dan konsep biaya inilah yang menjadi dasar proyeksi belanja satker. Konsep tersebut perlu didorong melalui *reward and punishment system* khususnya *punishment* (hukuman) yang memaksa satker melaksanakan rencana kerja mereka secara konsisten, sehingga rencana dan implementasinya tidak berbeda jauh.

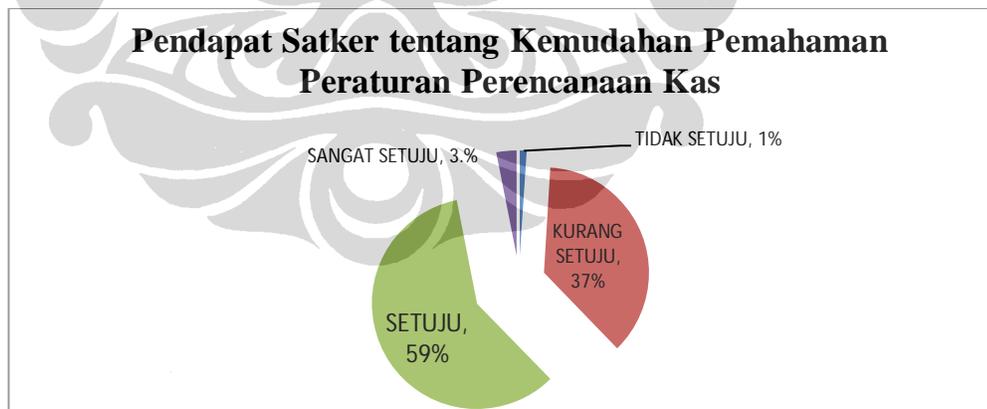
Perencanaan kas dalam hal ini proyeksi belanja di satker sebenarnya dimulai sudah lama yaitu sejak awal tahun 2006, namun konsep yang mengkaitkan dengan kinerja baru ada tahun 2009. Perencanaan kas di satker dimulai dengan terbitnya Surat Edaran Dirjen Perbendaharaan (SE-02/PB/2006) tanggal 6 Januari 2006 tentang Penyampaian Rencana Penerimaan dan Pengeluaran Kas (perencanaan kas) Instansi/Satuan Kerja Pemerintah Pusat/Daerah. Konsep SE tersebut memerintahkan satker untuk menyusun perkiraan pengeluaran dan penerimaan negara setiap bulan dalam format mingguan menurut jenis belanja dan jenis penerimaan. Dalam SE tersebut tidak dijelaskan tentang tatacara menyusun perkiraan/proyeksi belanja/penerimaan, semua diserahkan kepada satker menurut cara masing-masing.

Selanjutnya pada tahun 2008 diterbitkan SE-38/PB/2008 tentang penyampaian laporan realisasi dan perkiraan belanja kementerian negara/lembaga tahun 2008. Dalam SE tersebut disertai aplikasi yang dikenal dengan nama Peran 2008. Konsepnya hampir sama dengan SE-02/PB/2006 hanya ditambahkan konsep baru mengenai belanja yang bersifat kontraktual dan realisasi belanja.

Kedua surat edaran tersebut (SE-02/PB/2006 dan SE-38/PB/2008) tidak berjalan efektif. Hanya sedikit satker yang menyampaikan data tersebut dengan tingkat akurasi yang sangat rendah³⁶. Kemudian pada akhir tahun 2009 diterbitkan PMK No 192/PMK.05/2009 tentang perencanaan kas dengan konsep baru. Perbedaan mendasar PMK No 192/PMK.05/2009 tentang perencanaan kas dengan peraturan sebelumnya antara lain :

- a. Isi lebih komprehensif, terdapat lampiran yang berisi petunjuk tentang tata cara satker menyusun perkiraan/proyeksi belanja dan ilustrasi jadwal penyampaian secara detail.
- b. Berdasarkan pada kinerja satker.
- c. Dilengkapi dengan modul teknis yang cukup lengkap.
- d. Adanya *punishment* bagi satker yang tidak menyampaikan atau penyampaian tidak akurat.

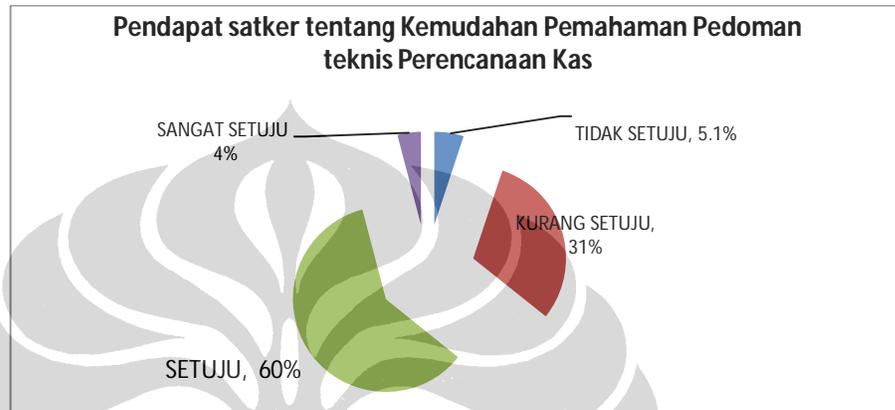
PMK No 192/PMK.05/2009 tentang perencanaan kas telah disosialisasikan ke satker kementerian negara/lembaga sejak akhir tahun 2009. Sebagian satker berpendapat positif bahwa peraturan tersebut mudah dipahami. Sekitar 63% satker setuju bahwa peraturan tersebut mudah untuk dipahami. Berikut persentase satker persepsi satker tentang kemudahan pemahaman PMK No 192/PMK.05/2009 tentang perencanaan kas.



Gambar 5.6. Persentase pendapat satker tentang kemudahan pemahaman peraturan tentang perencanaan kas

³⁶ Output dari kedua SE tersebut tidak pernah menjadi bahan laporan perencanaan di tingkat pusat. Laporan perencanaan kas tingkat pusat tetap mengandalkan data dari Tim CPIN.

Hasil survey juga menunjukkan hasil nilai yang hampir sama tentang kemudahan pemahaman terhadap modul/pedoman teknis penyusunan perkiraan penarikan dana satker (proyeksi belanja). Sebanyak 64% responden setuju bahwa petunjuk teknis tersebut mudah untuk dipahami. Gambaran lengkap persentase pendapat satker tentang kemudahan pemahaman modul teknis perencanaan kas satker nampak dalam gambar 5.7.



Gambar 5.7. Persentase pendapat satker tentang kemudahan pemahaman pedoman teknis perencanaan kas satker.

Adanya persepsi yang positif terhadap peraturan dan petunjuk teknis merupakan modal yang baik untuk mengembangkan strategi atau kebijakan lain untuk mendorong peningkatan efektifitas perencanaan kas di satker. Sesuai dengan hasil penelitian ini, maka kebijakan yang paling utama dilakukan DJPBN untuk meningkatkan efektifitas perencanaan kas adalah peningkatan kualitas manajemen internal satker. Hal ini menjadi sulit karena peningkatan manajemen internal satker berada diluar kewenangan yang dimiliki oleh DJPBN. Peningkatan manajemen internal satker merupakan kewenangan masing-masing kementerian negara/lembaga. Kebijakan yang dapat dilakukan DJPBN adalah mendorong satker untuk meningkatkan manajemen internal satker.

Beberapa strategi kebijakan yang dapat dilakukan untuk mendorong peningkatan efektifitas proyeksi belanja satker khususnya peningkatan kualitas manajemen internal satker antara lain :

- a. Sosialisasi perencanaan kas tingkat manajerial (pejabat eselon III). Pimpinan merupakan faktor pendorong utama perubahan/perbaikan manajemen internal di satker. Melalui pimpinan/kepala kantor maka perubahan/perbaikan akan lebih

cepat karena mereka mempunyai kewenangan untuk memaksa perubahan/perbaikan tersebut. Sosialisasi diharapkan akan menambah pengetahuan yang selanjutnya meningkatkan komitmen mereka (pimpinan/manajer menengah dan atas) dan usaha mereka menyusun jadwal kegiatan yang konsisten dengan pelaksanaannya. Sosialisasi juga merupakan salah satu bentuk peningkatan kualitas SDM yang dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap manajemen internal satker. Metode ini telah cukup berhasil diterapkan dalam pelaksanaan sistem akuntansi kuasa pengguna anggaran, ditandai dengan semakin banyaknya kementerian negara/lembaga yang mendapat peningkatan penilaian dari BPK.

- b. Penerapan *reward and punishment* secara konsisten. Selama ini penerapan hal tersebut selalu ditunda dengan berbagai alasan salah satunya akan mempengaruhi/menghambat penyerapan anggaran. Padahal asumsi tersebut belum tentu benar dan satker sendiri sebenarnya setuju adanya sistem *reward and punishment* ini. *Reward and punishment* ini disamping berpengaruh secara langsung terhadap efektifitas proyeksi belanja satker, juga berpengaruh secara langsung terhadap kualitas manajemen internal satker. Sistem tersebut akan mendorong atau bahkan memaksa satker menjalankan manajemen internalnya dengan lebih baik. Penerapan sistem ini mungkin dilakukan secara bertahap, mulai dari pemberian surat peringatan, penundaan pencairan dana, dan terakhir penerapan sanksi sebagaimana tertuang dalam PMK N0 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas³⁷.

Penghargaan perlu diberikan kepada satker sebagai salah satu motivasi peningkatan kinerja mereka. Bentuk penghargaan dapat berupa penilaian kinerja satker dalam perencanaan kas maupun berbagai kemudahan atau keistimewaan dalam pelayanan KPPN seperti tidak perlu mengantri, adanya kunjungan *KPPN mobile* secara teratur, dan bimbingan teknis yang lebih intensif (khusus).

³⁷ Sanksi dalam PMK adalah proyeksi belanja adalah batas pengeluaran tertinggi, sehingga jika tidak menyerahkan proyeksi berarti tidak ada pencairan dana dan pencairan dana dibatasi maksimal sebesar nilai proyeksi satker.

- c. Perbaiki kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS). Aplikasi ini merupakan alat utama untuk menyusun proyeksi belanja satker dengan baik. Perbaikan yang mendesak adalah kemampuan interaksi aplikasi AFS dengan aplikasi lain yang sudah ada, khususnya dengan aplikasi SPM (surat perintah membayar) dan aplikasi SAKPA (sistem akuntansi kuasa pengguna anggaran). Adanya interaksi antara aplikasi tersebut akan mengurangi satker dalam menginput secara manual dan pada akhirnya akan mengurangi beban petugas dalam menyusun proyeksi serta meningkatkan ketelitian perhitungan petugas. Kesalahan-kesalahan manual/*human error* akan semakin sedikit jika interaksi dengan berbagai aplikasi yang ada dapat berjalan dengan baik. Akan lebih baik, jika aplikasi AFS ini menyatu dengan berbagai aplikasi yang ada sehingga tidak semakin menambah banyak aplikasi yang ada disatker.

Strategi–strategi di atas merupakan berbagai kebijakan yang dapat dilakukan oleh DJPBN dalam meningkatkan efektifitas perencanaan kas. Kebijakan-kebijakan tersebut perlu didukung semua kalangan internal DJPBN dan yang lebih penting adalah konsistensi melaksanakan peraturan yang sebenarnya disusun oleh DJPBN sendiri.

BAB 6

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis deskriptif dan analisis *Structural Equation Modeling* dengan metode *Partial Least Square*, penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Efektifitas proyeksi belanja satker belum efektif karena akurasi proyeksi belanja satker yang masih rendah.
2. Faktor-faktor utama yang signifikan dan berpengaruh terhadap efektifitas proyeksi belanja satker adalah :
 - A. Konstruk kualitas manajemen internal satker berpengaruh positif dan langsung terhadap efektifitas proyeksi belanja. Indikator yang paling mempengaruhi konstruk ini adalah koordinasi antar bagian dalam satker.
 - B. Konstruk *reward and punishment system* berpengaruh positif secara langsung dan tidak langsung melalui konstruk manajemen internal satker terhadap efektifitas proyeksi belanja. Indikator yang paling mempengaruhi konstruk ini adalah persepsi terhadap *punishment* (sanksi).
 - C. Konstruk kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS) berpengaruh positif dan langsung terhadap efektifitas proyeksi belanja. Indikator yang paling berpengaruh terhadap konstruk ini adalah kemampuan ketelitian aplikasi.
 - D. Konstruk kuantitas dan kualitas sumber daya manusia (SDM) variabel berpengaruh secara tidak langsung melalui manajemen internal satker terhadap variabel efektifitas proyeksi belanja satker.
3. Konstruk manajemen internal satker mempunyai pengaruh total (*total effect*) terbesar terhadap efektifitas proyeksi belanja satker diikuti oleh variabel *reward and punishment* dalam pelaksanaan perencanaan kas dan diikuti oleh variabel kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS).
4. Kebijakan yang perlu dilakukan DJPBN untuk meningkatkan efektifitas perencanaan kas adalah mendorong peningkatan manajemen internal satker, penerapan *reward and punishment* dalam perencanaan kas, dan peningkatan kualitas aplikasi *forecasting* satker (AFS).

6.2 Rekomendasi

Sesuai dengan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, dapat kiranya memberikan beberapa rekomendasi yaitu :

1. DJPBN perlu melakukan sosialisasi tentang perencanaan kas tingkat manajerial (khususnya pejabat eselon III) untuk meningkatkan komitmen pimpinan satker dan mendorong kualitas koordinasi antar bagian dalam satker. Sosialisasi ini diharapkan dapat menambah kemampuan pimpinan satker dalam menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, konsisten dalam pelaksanaannya, dan dapat meningkatkan koordinasi dengan bagian atau satker lain ditingkat vertikal maupun horizontal secara lebih baik.
2. Penerapan sanksi (*punishment*) dalam pelaksanaan perencanaan kas secara bertahap dan konsisten. Penerapan sanksi dapat dimulai dengan adanya surat peringatan untuk satker yang tidak mengirim data proyeksi belanja atau rendah akurasi. Tahap berikutnya dikenakan sanksi berupa penundaan pencairan dana dan selanjutnya diterapkan sanksi secara penuh sesuai dengan PMK No 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas.
3. KPPN perlu memberi penilaian dan *reward* (penghargaan) terhadap kinerja satker dalam pelaksanaan perencanaan kas. KPPN perlu mengumumkan hasil penilaiannya dan diberikan peringkat terhadap kinerja perencanaan kas setiap satker. Satker dengan peringkat terbaik perlu diberi penghargaan dapat berupa sertifikat penghargaan, pelayanan/perlakuan istimewa, dan bimbingan teknis secara khusus.
4. Berdasarkan hasil jawaban responden bahwa kelemahan aplikasi AFS adalah interaksi dengan aplikasi lain di satker. Peningkatan kemampuan berinteraksi dengan aplikasi lain akan meringan beban petugas serta mengurangi melakukan pengisian manual (*human error*). Kualitas aplikasi akan menjadi lebih baik jika semua aplikasi yang ada di satker saat ini dapat diintegrasikan dalam satu aplikasi.
5. Penyediaan aplikasi AFS agar dilakukan pada awal tahun anggaran dan dilakukan secara kontinyu, sehingga tidak membingungkan satker dan menunjukkan kesungguhan DJPBN melaksanakan perencanaan kas secara konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Rofai, 2006, Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah, Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ainur rofiq, 2007, Pengaruh Dimensi Kepercayaan (*trust*) terhadap partisipasi pelanggan E-Commerce (studi pada pelanggan E-Commerce di Indonesia), tesis, Universitas Brawijaya, Malang
- Anonim, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas.
- Anonim, Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara, 2004
- Bush, Erik W, 2005, Optimizing Funds with *cash flow Forecasting*, *Government Finance Review*.
- Campo, Salvatore Schiavo dan Tommasi, Danial 1999, *Managing Government Expenditure*, Asia Development Bank,
- Darwito, 2008, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan (studi pada RSUD Kota Semarang), tesis, Universitas Diponegoro, Semarang
- Direktorat pengelolaan Kas Negara, 2011, Laporan Evaluasi Perencanaan Kas tahun 2011, tidak dipublikasikan.
- Gallanis, Michael A., 2003, *Cash Forecasting for the Public Sector,*” *Treasury Management Newsletter*
- GFOA (the *Government Finance Officers Association*). 2011, Best practice, use of *cash flow* forecast in *treasury* operation.(www.gfoa.org),
- Hasurungan Simanjuntak, 1996, faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi dan kaitannya dengan kinerja PT Perkebunan, studi kasus pada PT. Perkebunan XI (persero), Jawa Barat, Tesis, UI
- Ikbaldewi, 1999, Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi pelayanan, studi kasus pada empat organisasi sosial di kotamadya Jakarta Pusat, tesis, UI
- Imam Ghazali, 2008, *Structural Equation Modelling*, Metode Alternatif dengan *Partial Least Square*, edisi 2, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.

- Jeri Dodik Haryanto dan R.M. Adithya Bayu, 2011, Evaluasi Penerapan Perencanaan Kas di Tingkat Satuan Kerja, Bagian Pengembangan Ditjen Perbendaharaan, website Ditjen Perbendaharaan.
- Jogiyanto, 2011, Konsep dan Aplikasi Structural Equation Model Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis, STIM YKPN, Yogyakarta
- Kementerian Keuangan, Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) semester I dan II, Tahun 2004 sampai dengan Semester I tahun 2010, berbagai edisi, Jakarta.
- Lienert, Ian, 2009, Technical notes and manual, Modernizing *Cash management*, IMF Fiscal Affairs Department,
- Mu, Yibin, 2006, *Government Cash management: Good Practice and Capacity Building Framework*, World Bank.
- Nugroho Agung Susanto, 2011, Analisis Prilaku Wajib Pajak terhadap Penarapan Sistem E-Filing Direktorat Jenderal Pajak, Tesis UI, Jakarta
- Osland Herijon Lingga, 2011, Pengaruh kualitas sumber daya manusia , budaya organisasi serta komitmen organisasi terhadap kinerja dan rewrd sebagai variabel moderating pada Akademi Pariwisata (AKPAR) Medan, Tesis USU, Medan
- Potter, Barry H. dan Diamond, Jack, guidelines for public expenditure management, International Monetary Fund (IMF)
- Queensland *Treasury*, 2010, *Cash management* handbook for departement and agencies, Queensland *Government*.
- Storky, Ian, 2003, *Government Cash and Treasury Management Reform*, The governance Brief, ADB,
- Williams, Mike, 2010, *Government Cash management; Its Interaction with Other Financial Policies*, IMF Fiscal Affairs Department.
- _____, 1999, *Government Cash management; International Practice*, Oxford Policy Management,



LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian



**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,

Mengetahu,

Aziz Muthohar
Mahasiswa

Iman Rozani, MSoc. Sc
Pembimbing

Peneliti dapat dihubungi di aziz.muthohar@gmail.com atau HP. 081370476242

A. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Mohon lengkapi data responden pada tempat yang disediakan.
- b. Pada isian kuesioner, mohon berikan tanda check (√) atau (X) pada setiap kotak yang tersedia.
- c. Skala penilaian adalah 1: Sangat Tidak Setuju (STS); 2 : Tidak Setuju (SS); 3 : Kurang Setuju (KS); 4: Setuju (S); 5: Sangat Setuju (SS).
- d. Pada pertanyaan yang bersifat terbuka (tidak terdapat kotak isian) mohon dijawab secara singkat dan jelas.

B. DATA RESPONDEN

Nama satker :

Kode satker :

C. PERTANYAAN**I. Efektifitas Perkiraan Penarikan Dana**

Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
3. Satker menyampaikan data perkiraan penarikan dana dan <i>update</i> -nya pada tahun anggaran 2011 ke KPPN Jakarta II tepat waktu.					
4. Satker dapat menyusun Perkiraan penarikan dana dan <i>update</i> -nya pada tahun 2011 secara akurat (deviasi perkiraan penarikan dana dan realisasinya kurang dari 5%).					

II. Kualitas Aplikasi AFS (*Aplikasi Forecasting Satker*)

Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
6. Aplikasi AFS mempunyai kemampuan yang baik dalam dalam mengolah data Perkiraan Penarikan Dana satker					
7. Mudah untuk mengoperasikan Aplikasi AFS (tidak rumit/ sederhana)					
8. Form isian dan output pada Aplikasi AFS sudah baik dan memudahkan proses penyusunan					

Perkiraan Penarikan Dana					
Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
9. Aplikasi AFS memiliki kemampuan untuk berinteraksi dengan aplikasi lain yang mendukung penyusunan Perkiraan Penarikan Dana satker					
10. Aplikasi AFS memiliki ketelitian yang baik dalam mengolah data perkiraan penarikan dana satker					

III. Manajemen internal satker

Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
5. Satker mempunyai jadwal pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan dengan konsisten (kegiatan satker sesuai dengan jadwal kegiatan).					
6. Pimpinan satker memberikan perhatian/ komitmen terhadap pelaksanaan penyusunan perkiraan penarikan dana.					
7. Koordinasi antar bagian dalam satker berjalan dengan baik dalam pelaksanaan dan evaluasi pelaksanaan penyusunan Perkiraan Penarikan Dana.					
8. Satker melakukan evaluasi dengan baik atas pelaksanaan (realisasi) jadwal kegiatan.					

Pertanyaan terbuka:

1. Apa saja yang menjadi kendala bagi satker untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan jadwal pelaksanaan kegiatan?

.....

.....

.....

.....

IV. *Reward and punishment system*

Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
5. <i>Reward</i> (penghargaan) kepada satker dari Kementerian keuangan diperlukan dalam meningkatkan akurasi Perkiraan Penarikan Dana satker					
6. <i>Reward</i> (penghargaan) kepada satker berupa alokasi untuk honor kepada para pegawai yang menyusun Perkiraan Penarikan Dana satker.					
7. <i>Punishment</i> (sanksi) kepada satker dari Kementerian keuangan diperlukan dalam meningkatkan akurasi Perkiraan Penarikan Dana					
8. <i>Punishment</i> (sanksi) kepada satker dalam bentuk nilai Perkiraan Penarikan Dana satker menjadi batas maksimal pencairan dana dalam periode tersebut (satker yang tidak mengirim berarti tidak dapat melakukan pencairan dana) sudah tepat.					

Pertanyaan terbuka:

1. Apa bentuk *reward* (penghargaan) yang sesuai bagi satker yang menyusun Perkiraan Penarikan Dana secara akurat?
.....
.....
2. Apa bentuk *punishment* (hukuman) bagi satker untuk meningkatkan akurasi Perkiraan Penarikan Dana?
.....
.....

V. Peraturan dan modul teknis perencanaan kas untuk satker

Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1. PMK No 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas mudah untuk dipahami oleh pegawai yang menyusun Perkiraan Penarikan Dana satker.					
2. Modul teknis perencanaan kas untuk satker sudah memadai untuk pedoman penyusunan Perkiraan Penarikan Dana.					

VI. Sarana dan Prasarana

Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
3. Satker mempunyai peralatan (computer, laptop, modem) yang memadai untuk menyusun Perkiraan Penarikan Dana satker.					
4. Satker mempunyai teknologi informasi (jaringan internet, email, handphone yang terhubung dengan SMS center) yang diperlukan untuk menyampaikan Perkiraan Penarikan Dana ke KPPN.					

VII. Kuantitas dan kualitas SDM

Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
6. Jumlah pegawai yang menangani penyusunan Perkiraan Penarikan Dana satker memadai untuk menyusun Perkiraan Penarikan Dana secara akurat.					
7. Tingkat pendidikan pegawai yang menangani penyusunan Perkiraan Penarikan Dana satker mendukung untuk menyusun Perkiraan Penarikan Dana secara akurat.					
8. Pengalaman kerja pegawai yang menangani penyusunan Perkiraan Penarikan Dana sudah mendukung untuk menyusun Perkiraan Penarikan Dana secara akurat					
9. Pegawai yang menangani penyusunan Perkiraan Penarikan Dana satker mempunyai persepsi bahwa penyusunan perkiraan penarikan dana membawa manfaat terhadap kinerja satker.					
10. Komposisi pegawai yang menangani penyusunan Perkiraan Penarikan Dana satker memadai untuk menyusun Perkiraan Penarikan Dana secara akurat					

Pertanyaan terbuka

1. Berapa jumlah pegawai yang terlibat langsung dalam penyusunan perkiraan penarikan dana satker?orang.
2. Tingkat pendidikan pegawai yang terlibat menyusun perkiraan penarikan dana satker
 - a. SLTA =orang
 - b. Diploma =orang
 - c. S1/DIV = orang
 - d. S2 =orang
 - e. S3 = orang

3. Berapa lama bekerja, pegawai yang terlibat langsung dalam penyusunan perkiraan penarikan dana?

a. <1 tahun = orang	a. 11 s.d 15 tahun =orang
b. 1 s.d. 5 tahun = orang	b. 16 s.d. 20 tahun =orang
c. 6 s.d. 10 tahun =orang	c. > 20 tahun =orang

4. Apakah komposisi pegawai yang ada sudah memadai?
Jika belum, pegawai dengan kualifikasi apa yang perlu ditambahkan? (tingkat pendidikan, lama bekerja, jenis ketrampilan yang dimiliki, dsb)

.....
.....

VIII. Uraian (boleh tidak diisi)

Menurut saudara, apa saja yang menjadi kendala bagi satker untuk menyusun Perkiraan Penarikan Dana secara akurat?

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu. Jawaban boleh langsung ke email saya (aziz.muthohar@gmail.com)

LAMPIRAN 2. Output metode PLS Algoritm

PLS Quality Criteria Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
AFS	0.546461	0.8565		0.791999	0.546461	
EF			0.350023		0.790875	0.118537
MIS	0.660242	0.8857	0.290578	0.828223	0.660242	0.089602
RP	0.623631	0.7528		0.530948	0.623631	
SDM	0.565972	0.8658		0.81569	0.565972	
SP	0.865274	0.9278		0.84632	0.865274	

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
AFS	0.7920
MIS	0.8282
RP	0.5309
SDM	0.8157
SP	0.8463

Latent Variable Correlations

	AFS	EF	MIS	RP	SDM	SP
AFS	1					
EF	0.448677	1				
MIS	0.47326	0.51356	1			
RP	0.303466	0.386986	0.390055	1		
SDM	0.390615	0.300676	0.477577	0.320969	1	
SP	0.412805	0.186892	0.152425	0.001854	0.439538	1

R Square

	R Square
AFS	
EF	0.350023
MIS	0.290578
RP	
SDM	
SP	

Cross Loadings

	AFS	EF	MIS	RP	SDM	SP
AFS1	0.794582	0.365437	0.35389	0.341865	0.302498	0.323255
AFS2	0.700804	0.275517	0.190091	0.116525	0.276389	0.405791
AFS3	0.74814	0.234627	0.274095	0.102368	0.170091	0.317151
AFS4	0.616942	0.290652	0.389629	0.199143	0.338215	0.210395
AFS5	0.818223	0.430215	0.474354	0.284244	0.325534	0.292578
E1	0.469311	0.861172	0.370111	0.351303	0.248412	0.20673
E2	0.346025	0.916587	0.527477	0.340516	0.283873	0.13529
MIS1	0.360574	0.417026	0.789719	0.320882	0.447007	0.166383
MIS2	0.387791	0.335733	0.762925	0.307204	0.288959	0.08924
MIS3	0.353147	0.519058	0.877653	0.369969	0.365045	0.100718
MIS4	0.450419	0.373806	0.815465	0.263625	0.440069	0.135527
RP1	-0.01251	0.05638	0.126836	0.532546	0.214094	-0.04138
RP2	0.337118	0.413609	0.40112	0.98166	0.305361	0.011364
SDM1	0.290476	0.185484	0.377197	0.190273	0.759287	0.33591
SDM2	0.235732	0.116458	0.144698	0.146126	0.62837	0.377569
SDM3	0.290644	0.11893	0.337701	0.217427	0.811515	0.360809
SDM4	0.36254	0.416299	0.417467	0.343828	0.704525	0.322466
SDM5	0.236661	0.146432	0.384225	0.219451	0.838798	0.298213
SP1	0.348359	0.151905	0.10981	0.030488	0.378644	0.913456
SP2	0.413526	0.19182	0.167594	-0.02105	0.434188	0.94665

AVE

	AVE
AFS	0.546461
EF	
MIS	0.660242
RP	0.623631
SDM	0.565972
SP	0.865274

Communality

	communality
AFS	0.546461
MIS	0.660242
RP	0.623631
SDM	0.565972
SP	0.865274

Total Effects

	AFS	EF	MIS	RP	SDM	SP
AFS		0.21503				
EF						
MIS		0.342593				
RP		0.29086	0.263961			
SDM		0.095821	0.392854			
SP		0.062575				

Composite Reliability

	Composite Reliability
AFS	0.856479
EF	
MIS	0.885738
RP	0.752841
SDM	0.865845
SP	0.92775

Outer Loadings

	AFS	EF	MIS	RP	SDM	SP
AFS1	0.794582					
AFS2	0.700804					
AFS3	0.74814					
AFS4	0.616942					
AFS5	0.818223					
E1		0.861172				
E2		0.916587				
MIS1			0.789719			
MIS2			0.762925			
MIS3			0.877653			
MIS4			0.815465			
RP1				0.532546		
RP2				0.98166		
SDM1					0.759287	
SDM2					0.62837	
SDM3					0.811515	
SDM4					0.704525	
SDM5					0.838798	
SP1						0.913456
SP2						0.94665

Outer Model (Weights or Loadings)

	AFS	EF	MIS	RP	SDM	SP
AFS1	0.794582					
AFS2	0.700804					
AFS3	0.74814					
AFS4	0.616942					
AFS5	0.818223					
E1		0.493483				
E2		0.627356				
MIS1			0.789719			
MIS2			0.762925			
MIS3			0.877653			
MIS4			0.815465			
RP1				0.532546		
RP2				0.98166		
SDM1					0.759287	
SDM2					0.62837	
SDM3					0.811515	
SDM4					0.704525	
SDM5					0.838798	
SP1						0.913456
SP2						0.94665

LAMPIRAN 3. Output metode Bootstrapping.

Inner Model T-Statistic

	AFS	EF	MIS	RP	SDM	SP
AFS		2.217364				
EF						
MIS		3.767665				
RP		2.818914	3.542073			
SDM		0.428836	6.249609			
SP		0.756699				

Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
AFS -> EF	0.215	0.233	0.097	0.097	2.217
MIS -> EF	0.343	0.339	0.091	0.091	3.768
RP -> EF	0.291	0.291	0.068	0.068	4.276
RP -> MIS	0.264	0.269	0.075	0.075	3.542
SDM -> EF	0.096	0.090	0.101	0.101	0.952
SDM -> MIS	0.393	0.402	0.063	0.063	6.250
SP -> EF	0.063	0.054	0.083	0.083	0.757

Outer Model T-Statistic

	AFS	EF	MIS	RP	SDM	SP
AFS1	19.30202					
AFS2	9.171623					
AFS3	10.22549					
AFS4	7.069286					
AFS5	23.15753					
E1		2.445183				
E2		3.295838				
MIS1			27.44828			
MIS2			14.38223			
MIS3			49.56977			
MIS4			20.57001			
RP1				3.238963		
RP2				51.01621		
SDM1					13.42149	
SDM2					6.936541	
SDM3					17.6172	
SDM4					10.85384	
SDM5					21.27024	
SP1						4.604557
SP2						4.765581

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
AFS -> EF	0.215	0.233	0.097	0.097	2.217
MIS -> EF	0.343	0.339	0.091	0.091	3.768
RP -> EF	0.200	0.200	0.071	0.071	2.819
RP -> MIS	0.264	0.269	0.075	0.075	3.542
SDM -> EF	-0.039	-0.048	0.090	0.090	0.429
SDM -> MIS	0.393	0.402	0.063	0.063	6.250
SP -> EF	0.063	0.054	0.083	0.083	0.757

Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
AFS1 <- AFS	0.307009	0.303666	0.033327	0.033327	9.212079
AFS2 <- AFS	0.231466	0.232553	0.049406	0.049406	4.684987
AFS3 <- AFS	0.197114	0.192256	0.049651	0.049651	3.969974
AFS4 <- AFS	0.244181	0.239509	0.067192	0.067192	3.634103
AFS5 <- AFS	0.36143	0.366082	0.048995	0.048995	7.376841
E1 -> EF	0.493483	0.506846	0.201818	0.201818	2.445183
E2 -> EF	0.627356	0.598815	0.190348	0.190348	3.295838
MIS1 <- MIS	0.326209	0.323754	0.029948	0.029948	10.89252
MIS2 <- MIS	0.252337	0.254154	0.033457	0.033457	7.542071
MIS3 <- MIS	0.349006	0.3528	0.026993	0.026993	12.92964
MIS4 <- MIS	0.298685	0.2974	0.02845	0.02845	10.49845
RP1 <- RP	0.20446	0.194313	0.128218	0.128218	1.594634
RP2 <- RP	0.907764	0.898558	0.075844	0.075844	11.9688
SDM1 <- SDM	0.286319	0.283821	0.04526	0.04526	6.326121
SDM2 <- SDM	0.126368	0.107135	0.062715	0.062715	2.014952
SDM3 <- SDM	0.239139	0.235828	0.04152	0.04152	5.759577
SDM4 <- SDM	0.393889	0.402093	0.084387	0.084387	4.667639
SDM5 <- SDM	0.276141	0.286197	0.038573	0.038573	7.15887
SP1 <- SP	0.474192	0.452232	0.23334	0.23334	2.032189
SP2 <- SP	0.598792	0.584681	0.243782	0.243782	2.456255

Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
AFS1 <- AFS	0.794582	0.791494	0.041166	0.041166	19.30202
AFS2 <- AFS	0.700804	0.694384	0.07641	0.07641	9.171623
AFS3 <- AFS	0.74814	0.738953	0.073164	0.073164	10.22549
AFS4 <- AFS	0.616942	0.605362	0.087271	0.087271	7.069286
AFS5 <- AFS	0.818223	0.815172	0.035333	0.035333	23.15753
E1 -> EF	0.861172	0.852645	0.100935	0.100935	8.531903
E2 -> EF	0.916587	0.891135	0.083385	0.083385	10.9922
MIS1 <- MIS	0.789719	0.789877	0.028771	0.028771	27.44828
MIS2 <- MIS	0.762925	0.756897	0.053046	0.053046	14.38223
MIS3 <- MIS	0.877653	0.878241	0.017705	0.017705	49.56977
MIS4 <- MIS	0.815465	0.808268	0.039643	0.039643	20.57001
RP1 <- RP	0.532546	0.516656	0.164419	0.164419	3.238963
RP2 <- RP	0.98166	0.977205	0.019242	0.019242	51.01621
SDM1 <- SDM	0.759287	0.750925	0.056572	0.056572	13.42149
SDM2 <- SDM	0.62837	0.594477	0.090588	0.090588	6.936541
SDM3 <- SDM	0.811515	0.795415	0.046064	0.046064	17.6172
SDM4 <- SDM	0.704525	0.710411	0.06491	0.06491	10.85384
SDM5 <- SDM	0.838798	0.83415	0.039435	0.039435	21.27024
SP1 <- SP	0.913456	0.883486	0.198381	0.198381	4.604557
SP2 <- SP	0.94665	0.920126	0.198643	0.198643	4.765581