

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**MANAJEMEN KOMITMEN DALAM PELAYANAN
PENERBITAN SURAT PERINTAH PENCAIRAN DANA
(SP2D) DI KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN
NEGARA (KPPN) TANJUNG PINANG**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

PIPIT SETYO NUGROHO

NIM. 500638714

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

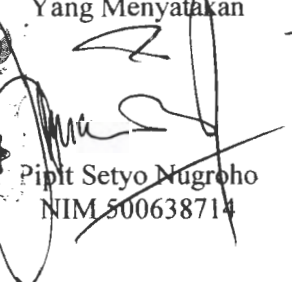
**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (*FULLY ONLINE*)**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “MANAJEMEN KOMITMEN
DALAM PELAYANAN PENERBITAN SURAT PERINTAH PENCAIRAN DANA (SP2D)
DI KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA (KPPN) TANJUNG PINANG”
adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya
bersedia menerima sanksi akademik.

Bandung, Agustus 2018

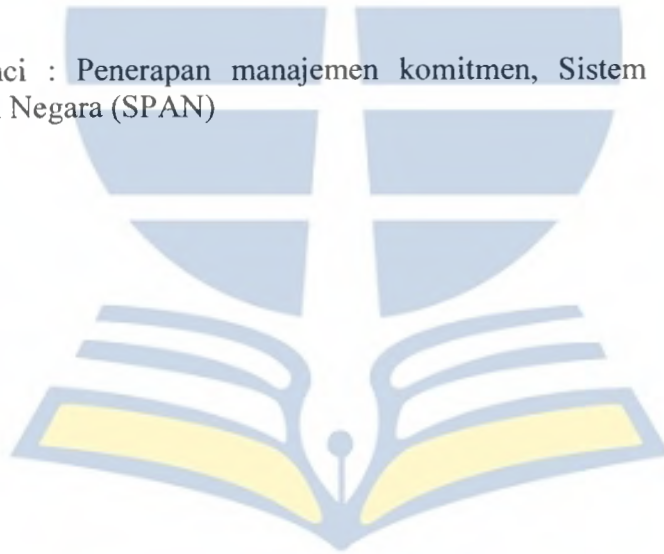
Yang Menyatakan



Pipit Setyo Nugroho
NIM 500638714

ABSTRAK

Tesis ini bertujuan untuk melakukan analisis penerapan manajemen komitmen pada siklus anggaran belanja negara. Penerapan manajemen komitmen ditujukan untuk meningkatkan fungsi perencanaan kas dan fungsi pengendalian anggaran. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, penerapan manajemen komitmen dapat meminimalkan kelemahan-kelemahan yang terjadi pada proses bisnis yang sedang berjalan antara lain : membantu perencanaan kas lebih akurat, ketepatan status pagu anggaran yang *real-time*, *human error minimized* ketika melakukan revisi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) karena telah dilakukan pencadangan dana, dan mengurangi penumpukan tagihan ke Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di akhir tahun anggaran. Mitigasi hambatan yang kemungkinan terjadi adalah ketersediaan infrastruktur, dan kualitas SDM berikut dengan resistensi dari satuan kerja yang ada. Awal Tahun 2014, Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan telah mengintegrasikan data menjadi *single database* yang berpusat di Jakarta dan dikenal dengan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) yang menyederhanakan proses bisnis maupun dalam tahap pelaporan keuangan serta KPPN bertindak sebagai *executing agency*.

Kata kunci : Penerapan manajemen komitmen, Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN)



ABSTRACT

This thesis aims to analyze the implementation of commitment management on the state budget cycle. Implementation of commitment management aimed at improving the function of cash planning and budget control functions. Based on the results of the analysis conducted, the implementation of commitment management can minimize the weaknesses that occur in the ongoing business process, among others : assisting cash planning more accurate, the accuracy of real-time budget status, human error minimized when doing revision List of Budget Implementation (DIPA) due to fund reserves, and reduced accumulation of claims to the State Treasury Office (KPPN) at the end of the fiscal year. Mitigation of possible constraints is the availability of infrastructure, and the quality of human resources follows the resistance of existing work units. Beginning in 2014, the Directorate General of Treasury at the Ministry of Finance has integrated data into a single database based in Jakarta and is known as the State Treasury and Budget System (SPAN) which simplifies business processes as well as in financial reporting and KPPN acts as an executing agency.

Keywords: Implementation of commitment management, Treasury System and State Budget (SPAN)



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
(FULLY ONLINE)**

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : Pipit Setyo Nugroho
NIM : 500638714
Program Studi : Magister Administrasi Publik (*Fully Online*)
Judul TAPM : Manajemen Komitmen Dalam Pelayanan Penerbitan Surat Perintah
Pencairan Dana (SP2D) Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara
(KPPN) Tanjung Pinang

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM)
Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :
Hari/Tanggal : Selasa, 24 Juli 2018
Waktu : 09.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM :

Ketua Komisi Penguji

Dr. Darmanto, M.Ed

Tanda Tangan

Penguji Ahli

Prof. Dr. Aris Djaenuri, M.A

Pembimbing I

Dr. Darmanto, M.Ed

Pembimbing II

Dr. Tri Darmayanti, M.A

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Manajemen Komitmen Dalam Pelayanan Penerbitan Surat Perintah
Pencairan Dana (SP2D) Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara
(KPPN) Tanjung Pinang

Penyusun TAPM : Pipit Setyo Nugroho

NIM : 500638714

Program Studi : Magister Administrasi Publik (*Fully Online*)

Hari/Tanggal : 1 Agustus 2018

Menyetujui:**Pembimbing II,**

Dr. Tri Darmayanti, M.A
NIP.19600410 198903 2 001

Pembimbing I,

Dr. Darmanto, M.Ed
NIP.19591027 198603 1 003

Penguji Ahli

Prof. Dr. Aris Djaenuri, M.A

Mengetahui,**Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial, dan Politik**

Dr. Darmanto, M.Ed.
NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan FHISIP

Prof. Daryono, S.H., M.A., Ph.D.
NIP. 19640722 198903 1 019

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah ya Allah, atas Rahmat dan Karunia yang diberikan sehingga penulis dapat menyusun TAPM sebagai salah satu syarat akhir Pendidikan Pascasarjana Universitas Terbuka Program Studi Magister Administrasi Publik dengan judul TAPM Manajemen Komitmen Dalam Pelayanan Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tanjung Pinang. Dalam penyusunan TAPM ini, penulis berusaha semaksimal mungkin dengan segala kemampuan. Namun, penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan serta masih jauh dari hasil yang sempurna. Oleh karena itu, penulis berharap adanya masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan tulisan ini.

Selama proses penyusunan TAPM ini, penulis mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ayah dan Ibu tercinta, selaku orang tua penulis yang telah memberikan bantuan, dorongan, maupun doa dalam penyusunan TAPM ini ;
2. Istri tercinta, Devi dan anak-anakku, Izaz dan Emir yang memberikan kasih sayang tak terkira ;
3. Prof. Daryono, S.H, M.A., Ph.D sebagai Dekan FHSIP UT yang telah menyetujui TAPM ini ;
4. Dr. Darmanto, M.Ed. selaku Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial, dan Politik sekaligus Sebagai Dosen Pembimbing I, yang telah berjasa dan bijaksana membimbing penyusunan TAPM ini ;
5. Dr. Tri Darmayanti, M.A. selaku Dosen Pembimbing II, yang dengan sabar memberikan arahan dalam penyusunan TAPM ini ;
6. Bapak Radis, Bapak Ruganda, dan semua staff UPBJJ UT Bandung yang sangat bagus koordinasinya ;
7. Semua pihak yang tidak dapat saya sebut satu per satu.

Dengan kesadaran sepenuhnya, TAPM ini bukan berarti apa-apa tanpa adanya masukan, koreksi, dan perbaikan. Semoga, TAPM ini menjadi bahan bagi penulisan yang lebih dalam selanjutnya dan bermanfaat bagi khalayak.

Bandung, Agustus 2018

Penuhs

Pipit Setyo Nugroho



Riwayat Hidup

Nama : Pipit Setyo Nugroho
NIM : 500638714
Program Studi : Magister Administrasi Publik (*Fully Online*)
Tempat/Tanggal Lahir : Kediri, 23 April 1984

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Kediri pada tahun 1993
Lulus SMP di Kediri pada tahun 1999
Lulus SMA di Kediri pada tahun 2002
Lulus D3 STAN di Jakarta tahun 2005
Lulus S1 UT di Jayapura tahun 2011

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2005 s.d. 2006 sebagai Staff Kemenkeu di Jakarta
Tahun 2006 s.d. 2011 sebagai Staff Kemenkeu di Papua
Tahun 2011 s.d. sebagai Staff Kemenkeu di Jawa Barat

Bandung, Agustus 2018

Pipit Setyo Nugroho
NIM 500638714

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	9
A. Latar Belakang Masalah	9
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Kajian Teori	15
B. Penelitian Terdahulu	28
C. Kerangka Berpikir	31
D. Operasionalisasi Konsep	34
BAB III METODE PENELITIAN	35
A. Desain Penelitian	35
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	36
C. Instrumen Penelitian	39
D. Pengumpulan Data dan Pengolahan Data	40
E. Metode Analisis Data	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
A. Deskripsi Wilayah	42
B. Deskripsi Masalah Penelitian	52
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	113
DAFTAR PUSTAKA	117
LAMPIRAN	122

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu
Tabel 4.2	Susunan Pegawai KPPN Tanjung Pinang Tahun 2016
Tabel 4.3	Penerimaan Negara dan Hibah Tahun 2016 Lingkup KPPN Tanjung Pinang
Tabel 4.4	Pagu Dan Realisasi Di Wilayah Kerja KPPN Tanjung Pinang Per Jenis Belanja Periode Januari s.d. Desember 2016
Tabel 4.5	Rekapitulasi Penerimaan dan Pengembalian SPM Tahun 2016
Tabel 4.6	Daftar Penerbitan SP2D Per Bulan Tahun 2014 s.d.2016
Tabel 4.8	Rekapitulasi SP2D Retur dan SP2D Tidak Retur Tahun 2016
Tabel 4.9	Rekapitulasi Layanan Konsultasi Tahun 2016
Tabel 4.10	Capaian IKU Kemenkeu Three KPPN Tanjung Pinang Tahun 2016
Tabel 4.19	Indikasi Penolakan Data Kontrak
Tabel 4.20	Penolakan Data <i>Supplier</i>
Tabel 4.21	Data Pencadangan Yang Diterima KPPN Tanjung Pinang Tahun 2016
Tabel 4.22	Data Kepatuhan Penyampaian Kontrak ke KPPN Tahun 2016



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 3.1 Model Penelitian
- Gambar 4.1 Peta Geografis Provinsi Kepulauan Riau
- Gambar 4.7 Grafik Penerbitan SP2D Per Bulan Mulai Tahun 2014 s.d. 2016
- Gambar 4.11 Alur *Upload* Data Supplier
- Gambar 4.12 Alur *Upload* Data Kontrak
- Gambar 4.13 Alur Pencadangan Dana Kontrak Pada Web SPAN
- Gambar 4.14 Alur *Reviewer* Middle Office Seksi PD
- Gambar 4.15 Alur Otorisasi Kepala Seksi PD
- Gambar 4.16 Cetak Daftar Kontrak
- Gambar 4.17 Format Surat Permintaan Perubahan Data Kontrak
- Gambar 4.18 Format Surat Permintaan Pembatalan Data Kontrak



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam melaksanakan peran sebagai pengelola sebuah negara, Pemerintah memerlukan sumber dana yang besar. Dana tersebut diperoleh dari optimalisasi sumber-sumber penerimaan negara baik dari sektor pajak maupun bukan pajak, migas maupun non migas yang telah terangkum dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). APBN merupakan urat nadi dalam pembangunan suatu negara dan sangat menentukan kelangsungan perekonomian baik di masa sekarang maupun masa mendatang. Mengutip pendapat Stours (2005),

“The constitutional rights which a nation possesses to authorize public revenue and expenditure does not originates from the fact that the members of nation contribute the payments. This right is based in a loftier idea. The idea of a sovereignty”.

Jadi, hakekat APBN adalah kedaulatan. Di negara demokrasi seperti Indonesia yang memiliki kedaulatan adalah rakyat akan tetapi tetap memerlukan sebuah sistem dalam pengelolaannya. Terkait hal itu, diperlukan suatu sistem pengelolaan anggaran negara yang efektif, efisien, dan akuntabel (Allen dan Tommasi, 2001).

Reformasi birokrasi dan *good governance* merupakan dua konsep utama bagi perbaikan kondisi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara di Indonesia. Kedua konsep ini merupakan konsep yang saling berkaitan dan bukanlah konsep yang relatif baru. Namun demikian, sampai saat ini dan bahkan

sampai beberapa windu ke depan kedua konsep tersebut akan sangat berperan dalam perjalanan penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Pengalaman sejumlah negara menunjukkan bahwa reformasi birokrasi merupakan langkah yang menentukan dalam pencapaian kemajuan negara tersebut. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang tidak hanya efektif dan efisien tetapi mampu menjadi tulang punggung dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Pada akhirnya, keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi akan sangat mendukung dalam penciptaan *good governance*. Belajar dari berbagai kasus yang ada di dunia internasional, maka keberhasilan dari reformasi birokrasi akan sangat tergantung dari adanya komitmen dan *national leadership*.

Di Indonesia, penyempurnaan pengelolaan anggaran telah melalui beberapa tahapan penting. Salah satu tahap terpenting adalah telah disahkan paket Undang-Undang (UU) Keuangan Negara yang terdiri atas 3 (tiga) undang-undang, yaitu : Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang-Undang Nomor 15 tentang Pemeriksaan, Pengelolaan, Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Pelaksanaan reformasi di bidang keuangan menuju penerapan *e-government*, juga ditunjang dengan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tanggal 9 Juni 2003 mengenai penyempurnaan manajemen keuangan dan administrasi penerimaan pemerintah (*Government Financial Management and Revenue Administration Project* atau GFMRAP). Proyek GFMRAP meliputi 4 (empat) bidang besar yaitu : *Public*

Financial Management, Revenue Administration, Governance and Accountability, dan *Project Governance and Implementation*. Dalam bidang *Public Financial Management*, perubahan yang terbesar terjadi pada Modernisasi Mekanisme Penganggaran dan Perbendaharaan (*treasury system*) dimana bentuk nyata dari perubahan tersebut adalah pengembangan dan implementasi Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN). SPAN selanjutnya menjadi pondasi utama dalam pelaksanaan reformasi di bidang Manajemen Keuangan Publik (*Publik Financial Management/PFM*).

Sebagai pondasi dalam PFM, SPAN akan memfasilitasi arah kebijakan penganggaran, mendukung pertanggungjawaban dari para pengguna anggaran, meningkatkan efisiensi pengelolaan perbendaharaan, memfasilitasi reformasi akuntansi dan pelaporan, mengurangi biaya pinjaman, serta memperkuat keamanan dan kredibilitas data keuangan. Pada dasarnya penerapan SPAN merupakan bagian dari penerapan *Integrated Financial Management Information System (IFMIS)*. IFMIS adalah paket pengelolaan keuangan yang terintegrasi dan terkomputerisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara, dimana terdapat perbedaan dalam penerapan pada satu negara dengan negara lainnya. Pengembangan SPAN diharapkan menjadi langkah awal menuju implementasi IFMIS secara menyeluruh di Indonesia.

Dalam *scoope* yang lebih sempit, peneliti akan memilih Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tanjung Pinang sebagai lokasi penelitian. Data yang

direncanakan dipilih adalah data tahun 2016 dikarenakan data tersebut telah melalui tahapan *audited* dan telah bersifat final.

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

Masih ditemukan beberapa permasalahan terkait pengelolaan pelaksanaan anggaran yang memerlukan keseriusan penanganan. Pada Laporan Hasil Pemeriksaan (Audited) BPK RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2015 Nomor 56A/LHP/XV/05/2016 tanggal 26 Mei 2016 pada halaman 5, yang menyebutkan masih terdapat perbedaan saldo Kas pada BLU sebesar Rp.2,01 Triliun, Kas di Bendahara Pengeluaran sebesar Rp.23,90 Milyar, Kas pada K/L yang berasal dari Hibah Langsung sebesar Rp.52,54 Milyar antara LKPP yang disusun berdasarkan konsolidasi data K/L dengan LKPP yang disusun berdasarkan konsolidasi data KPPN. Ditambah dengan beberapa temuan lainnya, akhirnya BPK memberikan opini “Wajar Dengan Pengecualian” (WDP) atas LKPP tahun 2015. Salah satu poin yang dikecualikan adalah kelemahan penganggaran dan penggunaan belanja.

Kelemahan penganggaran dan penggunaan belanja dimaksud diantaranya adalah terdapat realisasi belanja barang yang melebihi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Salah satunya adalah kejadian pada satuan kerja POLRI, dimana terdapat pagu minus pada Belanja Barang yang seharusnya tidak boleh terjadi (LHP BPK RI, Audited). Angka yang tercantum di DIPA adalah batas maksimum dana yang dapat direalisasikan oleh setiap satuan kerja (satker). Saldo

minus tersebut muncul sebagai akibat lemahnya monitoring pada pelaksanaan revisi DIPA. Kendala ini berhubungan langsung dengan akurasi saldo dana pagu DIPA yang menjadi dasar dilakukannya revisi.

Salah satu sebab dari masih rendahnya tingkat akurasi saldo pagu DIPA adalah belum adanya mekanisme pencatatan atas komitmen ataupun perikatan yang dilakukan para satuan kerja. Terjadinya komitmen merupakan titik awal pengendalian terhadap pengeluaran anggaran untuk menjaga terjadinya *over-komitmen* terhadap alokasi anggaran (Crawford, 2009). Kondisi di tahun 2016, komitmen/perikatan baru disampaikan kepada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tanjung Pinang bersamaan pengajuannya dengan pengajuan Surat Perintah Membayar (SPM) sehingga prosentase yang dihasilkan hanya mencapai 60% bahkan kurang (berdasarkan data Online Monitoring SPAN tahun 2016). Status pagu baru akan disesuaikan bila telah terjadi realisasi belanja dengan diterbitkannya Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D). Pencatatan komitmen tersebut berdampak pada laporan penilaian akurasi yang hanya bernilai cukup dalam laporan keuangan tahunan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka titik utama rumusan masalah berada pada bagaimana penerapan manajemen komitmen pada KPPN Tanjung Pinang, yaitu di salah satu proses bisnis pendaftaran komitmen/kontrak untuk pencairan dana APBN berupa penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) tahun 2016.

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, penelitian ini ditujukan untuk menganalisis penerapan manajemen komitmen yang hanya mencapai 60% bahkan kurang berdasarkan data Online Monitoring SPAN di tahun 2016 pada salah satu proses bisnis pencairan dana APBN berupa penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) di KPPN Tanjung Pinang Tahun 2016?.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Secara teori, penelitian ini dapat memberikan masukan pada pihak manajemen khususnya masalah komitmen untuk mendukung terwujudnya perencanaan kas yang handal, akurat, dan berorientasi ke depan (*forward cash planning*) yang berbeda dengan perencanaan kas berdasarkan data *trend* dari periode sebelumnya (*historial data trend*) sebagaimana pendapat Allen dan Tommasi (2001) serta Radev dan Khemani (2009).

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu instrumen kegiatan dalam rangka peningkatan pemahaman dan pelaksanaan manajemen komitmen, baik untuk KPPN Tanjung Pinang itu sendiri maupun untuk mitra kerja di wilayah KPPN Tanjung Pinang. Kegunaan berikutnya, diharapkan dapat meningkatkan monitoring dan pengendalian atas akurasi saldo pagu DIPA dan memberikan pemahaman akan pentingnya pendaftaran komitmen untuk dilakukan pencadangan (*encumbrance*) sehingga dalam pelaporan keuangan tidak terjadi *over*-komitmen bahkan saldo minus di KPPN Tanjung Pinang khususnya dan KPPN-KPPN lain di Indonesia pada umumnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

Strategi adalah suatu cara yang dipilih oleh organisasi untuk mencapai misi dan tujuan jangka panjangnya. Strategi akan berkaitan erat dengan proses *planning* dan *budgeting*. Menurut Blocher, Stout, dan Cokins (2010), anggaran seharusnya dimulai dari proses penelaahan yang seksama dan mempelajari rencana strategis organisasi. Untuk menciptakan suatu organisasi yang fokus pada strategi (*strategy focused organization*), konsep manajemen komitmen harus diintegrasikan dengan proses *planning* dan *budgeting*. Menurut Kaplan dan Norton (2001), sebuah organisasi dapat menerapkan suatu *step down procedure* untuk membuat transisi dari strategi level atas (*high-level strategy*) ke proses *budgeting* untuk proses operasi organisasi sehari-hari. Prosedur ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Menerjemahkan strategi organisasi ke dalam *Balance Scorecard* dengan menentukan *strategic objective* dan ukuran pencapaiannya (*measures*)
2. Menetapkan target pencapaian dalam periode waktu tertentu untuk setiap ukuran yang telah ditentukan. Identifikasi kesenjangan dari rencana (*planning gaps*) juga harus diukur.
3. Mengidentifikasi inisiatif-inisiatif strategis dan kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk menutup *planning gaps* dan mencapai target yang telah ditetapkan.

4. Meng-otorisasi kebutuhan sumber daya manusia dan finansial yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan. Tuangkan kebutuhan sumber daya ini dalam anggaran tahunan (*annual budget*) yang terdiri dari anggaran strategi (*strategy budget*) dan anggaran operasi (*operating budget*).

A.1 Pengertian dan Konsep Dasar Manajemen, Manajemen Komitmen, Peramalan (*Forecasting*), dan Manajemen Pembayaran.

Manajemen menurut Ricky W. Griffin (2004) adalah sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2011) manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Teknologi hanya sebagai pendukung utama (*tools*) dalam melakukan konsolidasi untuk mencapai tujuan, faktor utama adalah dari sisi manusia beserta *mindset*-nya.

Dalam buku Filsafat Administrasi (2008), Dr. Sondang P. Siagian berpendapat bahwa manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk

memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain. Diperlukan komunikasi dua arah yang efektif dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam bukunya, Dr. Sondang P. Siagian membagi fungsi manajemen ke dalam fungsi organik dan fungsi pelengkap. Yang dimaksud dengan fungsi organik adalah semua fungsi yang mutlak harus dijalankan oleh manajemen. Ketidakmampuan menjalankan fungsi-fungsi itu akan mengakibatkan cepat atau lambat matinya organisasi. Sedangkan fungsi pelengkap adalah semua fungsi meskipun tidak mutlak dijalankan oleh organisasi, sebaiknya dilaksanakan karena pelaksanaan fungsi-fungsi itu dengan baik akan meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan.

Selanjutnya, ketika akan menjalankan suatu organisasi dibutuhkan dokumen induk yang berfungsi sebagai AD/ART bagi organisasi dimaksud. Dokumen induk ini dalam siklus anggaran atau APBN dikenal dengan sebutan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Menurut Nurlan Darise (2008), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) atau yang biasa disebut dokumen anggaran adalah dokumen pelaksanaan anggaran yang digunakan sebagai acuan Pengguna Anggaran dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan sebagai pelaksanaan APBN. Dokumen dimaksud memuat batas tertinggi dana yang dapat dicairkan oleh satuan kerja. Selain itu, dalam dokumen tersebut menjelaskan tahapan rencana penarikan dana secara bulanan. Jika dalam pelaksanaan pada tahun anggaran berjalan terjadi pemotongan/penghematan/ perubahan mendasar maka dapat dilakukan perbaikan yang disebut dengan revisi DIPA.

Berdasarkan pengertian manajemen dan DIPA tersebut diatas, dapat ditarik benang merah yaitu strategi-strategi yang dapat diaplikasikan dalam mengelola dokumen pelaksanaan anggaran dengan bantuan sumber daya manusia dan teknologi untuk mencapai penyerapan anggaran yang optimal, sesuai syarat yang ditentukan dalam dokumen, efektif, dan efisien. Adapun sasaran yang lebih luas lagi adalah dengan dana yang termuat dalam dokumen (DIPA) dapat berguna bagi satuan kerja itu sendiri dan masyarakat di kawasan satuan kerja itu berada, sehingga dapat menggerakkan roda perekonomian bangsa.

Di dalam dokumen anggaran telah termuat rencana-rencana penggunaan dana APBN, salah satunya adalah perikatan antara pemerintah (dalam hal ini di delegasikan ke satuan kerja) dengan pihak penyedia barang/jasa untuk memenuhi maupun meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Perikatan tersebut dapat berupa komitmen-komitmen maupun kontrak kerja.

Menurut Radev dan Khemani (2009), komitmen adalah kewajiban untuk melakukan pembayaran di masa depan yang tunduk pada pemenuhan kondisi tertentu (kontrak atau lainnya). Terdapat dua tipe utama dalam komitmen, yaitu :

- a. *Spesific Commitment* adalah komitmen yang menimbulkan kewajiban pembayaran atau serangkaian pembayaran dalam jangka waktu tertentu. Termasuk dalam komitmen khusus adalah Penerbitan Kontrak Pengadaan Barang dan Jasa. Sebuah transaksi akan termasuk *Spesific Commitment* apabila memenuhi syarat aktivitas pembuatan perikatan (*establishment of*

commitment) yang mudah diidentifikasi dan/atau informasi atas rencana pengeluaran yang andal (*reliable*) sebagai salah satu dasar perencanaan kas.

- b. *Continuing Commitment* adalah komitmen yang pembayarannya bersifat berkelanjutan, tidak dibatasi oleh jangka waktu tertentu dan tidak didasarkan pada adanya kontrak tersendiri. Pengakuan dan pencatatan atas komitmen yang termasuk dalam jenis belanja ini dilakukan bersamaan dengan aktifitas yang berkaitan dengan tahap verifikasi dan pembayaran.

Komitmen adalah pengungkapan kesepakatan atau janji yang menandakan suatu kewajiban untuk membayar sejumlah uang di masa depan dan itu muncul dengan kontrak ataupun perintah karya kerja, yaitu saat sebuah keputusan dibuat untuk menimbulkan komitmen. Kontrol komitmen dianggap sebagai manajemen yang penting praktek di pemerintahan dan merupakan bagian integral dari pengendalian anggaran, peramalan dan alokasi anggaran dan suara yang baik realokasi sumber daya program (*Treasury Board of Canada Secretariat*, 2009).

Sementara Crawford (2009) mendefinisikan komitmen merupakan kewajiban yang timbul dari terjadinya kontrak, perikatan, atau peraturan legislatif yang akan menjadi kewajiban sebenarnya jika kondisi-kondisi tertentu terpenuhi. Komitmen disebut juga *encumbrance* merujuk pada aktivitas pencadangan (*reserving*) dana untuk kewajiban pembayaran di masa mendatang. *Encumbrance* menunjukkan adanya komitmen yang berhubungan dengan kontrak yang belum

dilaksanakan dan pesanan (*purchase order*) yang belum dipenuhi. *Encumbrance* digunakan untuk mengontrol belanja dan memperkuat manajemen arus kas.

Menurut Radev dan Khemani (2009) pelaksanaan manajemen komitmen memiliki dua tujuan utama yang masing-masing memiliki orientasi yang berbeda tetapi saling melengkapi. Pelaksanaan manajemen komitmen terutama ditujukan untuk mengelola tindakan-tindakan awal yang menimbulkan kewajiban negara dalam rangka disiplin anggaran (ketaatan terhadap batas pengeluaran).

Disamping itu, manajemen komitmen juga ditujukan untuk mendukung terwujudnya perencanaan kas yang berorientasi ke depan (*forward cash planning*) yang berbeda dengan perencanaan kas berdasarkan data *trend* dari periode sebelumnya (*historial data trend*). Dengan mencatatkan komitmen ke dalam sistem perbendaharaan, maka institusi perbendaharaan dapat membuat perencanaan kas yang berorientasi ke depan berdasarkan perkiraan arus kas yang menyertai pelunasan sebuah komitmen (Radev dan Khemani, 2009; Diamond, dan Potter, 1999).

Manajemen Komitmen menghendaki adanya pengakuan dan pencatatan atas dibuatnya sebuah perikatan. Dalam rangka penerapan pendekatan penganggaran, komitmen diakui pada saat penandatanganan kontrak dan dicatat ke dalam sistem informasi perbendaharaan. Namun demikian, sifat pencatatan bukanlah pencatatan akuntansi keuangan dalam bentuk kewajiban atau hutang (*liability*). Pencatatan yang dilakukan lebih ditujukan untuk menginformasikan adanya "*reserve of fund*" atau pencadangan dana dimana sebagian dari pagu anggaran telah terikat pada kontrak tertentu dan menjadi "*committed budget*

balance”. Konsisten dengan pendekatan penganggaran, maka pengakuan *liability* atau hutang baru dilakukan setelah pemenuhan perikatan / komitmen, misalnya setelah penerimaan barang dan jasa atau penerimaan tagihan yang valid. Data hutang (*liability*) tersebut diharapkan dapat menjadi input bagi perkiraan kebutuhan kas dalam rangka pelunasan tagihan atas pemenuhan komitmen tertentu. (Radev dan Khemani, 2009).

Pengendalian komitmen diterapkan melalui komitmen akuntansi yang mengakui barang dan layanan yang dipesan oleh pemerintah. Komitmen akuntansi memberikan catatan pengeluaran yang lebih berguna, di titik awal, ketika perintah resmi dikeluarkan untuk penyediaan barang atau jasa terhadap anggaran. Hal ini memberikan kontrol anggaran sebelumnya daripada pada saat barang dan jasa diterima, atau saat uang tunai dibayarkan (Jones, 2007).

Lebih jauh dalam bahasan pengendalian komitmen sebagai alat pengendalian pengeluaran, fungsi manajemen keuangan sistem informasi harus mencakup sistem kontrol komitmen yang dirancang dengan baik pencatatan dan pengeluaran yang akurat dan tepat waktu. Operasi dari sistem secara substansial dapat ditingkatkan melalui komputerisasi. Demikian juga direkomendasikan agar persetujuan keuangan dicatat dalam sistem Teknologi Informasi. (Radev dan Khemani, 2009).

Cavalluzzo dan Ittner (2003) menyatakan bahwa ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam mewujudkan akuntabilitas kinerja diantaranya keterbatasan sistem informasi dan manajemen komitmen. Mulyadi (2008) mendefinisikan sistem informasi sebagai seperangkat

komponen yang saling berhubungan, yang mengumpulkan (atau mendapatkan kembali), memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengendalian dalam suatu organisasi. Astuti (2008) menyatakan bahwa keberhasilan sistem informasi suatu organisasi tergantung bagaimana sistem itu dijalankan, kemudahan sistem itu bagi para pemakainya, dan pemanfaatan teknologi yang digunakan. Sistem informasi akan mempengaruhi bagaimana organisasi membuat keputusan, merencanakan, dan mengatur semua bagian organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi sektor publik.

Selanjutnya, diperlukan kegiatan pendukung yang tak kalah pentingnya dalam mendukung manajemen komitmen yaitu peramalan (*forecasting*). Metode peramalan akan membantu dalam mengadakan pendekatan analisa terhadap pola dari data yang lalu pada manajemen komitmen, sehingga dapat memberikan cara pemikiran, pengerjaan dan pemecahan yang sistematis dan pragmatis, serta memberikan tingkat keyakinan yang lebih besar atas ketepatan hasil ramalan yang dibuat. Ada beberapa pengertian peramalan (*forecasting*) menurut para ahli, antara lain:

1. Menurut Jay Heizer dan Barry Render (2009:162), peramalan adalah seni atau ilmu untuk memperkirakan kejadian di masa depan dan melibatkan pengambilan data historis dan memproyeksikannya ke masa mendatang dengan suatu bentuk model matematis.
2. Menurut Singgih Santoso (2009:8), peramalan adalah kegiatan yang bersifat teratur, berupaya memprediksi masa depan dengan

menggunakan tidak hanya metode ilmiah, namun juga mempertimbangkan hal-hal yang bersifat kualitatif.

3. Menurut Manahan P. Tampubolon (2004:40), peramalan adalah penggunaan data untuk menguraikan kejadian yang akan datang di dalam menentukan sasaran yang dikehendaki.
4. Menurut Eddy Herjanto (2004:116), peramalan adalah proses suatu variabel (kejadian) di masa datang dengan data variabel yang bersangkutan pada masa sebelumnya.
5. Menurut Arman Hakim Nasution (2006:235), peramalan adalah proses memperkirakan berapa kebutuhan di masa datang yang meliputi kebutuhan dalam urusan kuantitas, kualitas, waktu dan lokasi yang dibutuhkan dalam rangka memenuhi permintaan barang atau jasa.

Komitmen-komitmen yang telah disepakati, akan menimbulkan kewajiban pembayaran di masa mendatang (baik jangka pendek maupun panjang). Pengertian pembayaran menurut Hasibuan (2001:117) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa pembayaran adalah berpindahnya hak pemilikan atas sejumlah uang atau dan dari pembayar kepada penerimanya, baik langsung ataupun melalui media jasa-jasa perbankan. Sedangkan pembayaran menurut Chan Kah Sing (2009:108) menyatakan bahwa pembayaran adalah proses penukaran mata uang dengan barang, jasa, atau informasi.

Berdasarkan uraian pengertian-pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan dari manajemen komitmen yaitu strategi-strategi yang dapat diaplikasikan dalam

penyerapan APBN dalam kaitannya dengan perikatan dengan pihak ketiga (berupa kontrak atau yang serupa) beserta jangka waktu pelunasan untuk mewujudkan perencanaan kas yang efektif, handal, dan berorientasi ke masa mendatang (*forward cash planning*) serta diakomodir dengan teknologi/sistem perbendaharaan yang memadai sehingga dapat dilakukan monitoring maupun pengendalian arus kas pemerintah.

Adapun dimensi/aspek dalam manajemen komitmen berdasarkan kajian tersebut diatas, dapat penulis klasifikasikan beberapa dimensi/aspek sebagai berikut :

1. Penyusunan komitmen/kontrak di tingkat satker
2. Sumber Daya Manusia di tingkat satker
3. Sumber Daya Manusia di tingkat KPPN
4. Teknologi (Sistem Perbendaharaan)
5. Sanksi

A.2 Implementasi Kebijakan Manajemen Komitmen dengan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN).

Dalam bidang Manajemen Keuangan Publik, perubahan yang terbesar adalah dalam hal modernisasi anggaran dan perbendaharaan negara yang diwujudkan dalam bentuk implementasi SPAN. Di Indonesia, pengelolaan keuangan negara dimulai dengan adanya transaksi keuangan di tingkat satuan kerja pada Kementerian Negara/Lembaga. Dalam lingkup satuan kerja tersebut,

implementasi IFMIS diwujudkan dalam bentuk beberapa penyempurnaan proses bisnis pengelolaan keuangan negara dengan menggunakan aplikasi yang terintegrasi. Perubahan yang dilaksanakan meliputi penyederhanaan aplikasi yang saat ini jumlahnya relatif banyak pada satuan kerja dengan *database* yang terpisah-pisah, menjadi satu aplikasi dengan *database* yang terintegrasi. Penyederhanaan (*simplifikasi*) sistem aplikasi ini bertujuan untuk mengurangi terjadinya duplikasi pekerjaan dan pengulangan *entry* data. Duplikasi pekerjaan dan pengulangan *entry* data pada prakteknya seringkali menyebabkan terjadinya perbedaan data antara satu aplikasi dengan aplikasi lainnya sehingga informasi yang dihasilkan pun menjadi tidak akurat.

Dengan adanya SPAN, maka fungsi-fungsi pengelolaan keuangan yang ada pada beberapa unit yang berbeda seperti perencanaan dan penganggaran di Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), manajemen DIPA dan pembayaran serta penyusunan laporan keuangan di Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), dan fasilitator dukungan teknologi informasi disediakan Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan (Pusintek) sehingga dapat terintegrasi ke dalam satu sistem yang sama. Dengan mengacu pada Model Referensi Perbendaharaan yang digunakan di beberapa negara, penyempurnaan proses bisnis dikembangkan melalui beberapa modul yang ada pada SPAN, yaitu :

- Perencanaan Anggaran (*Budget Preparation*)
- Manajemen DIPA (*Management of Spending Authority*)
- Manajemen Komitmen (*Commitment Management*)
- Manajemen Kas (*Cash Management*)

- Manajemen Penerimaan (*Government Receipt*)
- Buku Besar dan Bagan Akun Standar (*General Ledger and Chart of Account*)
- Pelaporan (*Reporting*), dan
- SAKTI (Sistem Akuntansi Tingkat Instansi)

Penyempurnaan proses bisnis merupakan dasar dari perubahan yang didukung oleh teknologi informasi. Selanjutnya, diperlukan perubahan pola pikir pengguna aplikasi yang didukung adanya pelatihan penggunaan aplikasi kepada para penggunanya. Dengan adanya tiga bagian tersebut, maka perubahan proses bisnis dapat diterima dan digunakan oleh para penggunanya baik dalam lingkup Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga selaku Pengguna Anggaran ataupun kementerian Keuangan selaku Bendahara Umum Negara. Selain itu, tujuan program reformasi Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara, adalah sebagai berikut : a) mengendalikan anggaran negara, aset, dan kewajiban pemerintah pusat ; b) menyediakan informasi yang komprehensif, dapat dipercaya, dan tepat waktu tentang keuangan pemerintah ; dan c) memudahkan pengambilan keputusan dalam manajemen keuangan pemerintah.

Dengan mendasarkan pada tujuan seperti yang tercantum diatas, maka sasaran yang dapat dicapai dengan adanya implementasi SPAN meliputi :

- a. Otomatisasi proses operasional penganggaran dan pengelolaan kas, aset, dan utang pemerintah;

- b. Peningkatan keandalan proses penganggaran dan pengelolaan kas, aset, dan utang pemerintah;
- c. Peningkatan efisiensi layanan kepada Kementerian Negara/Lembaga, masyarakat, dan perbankan;
- d. Peningkatan akuntabilitas melalui penyusunan dan penyajian laporan keuangan yang lebih komprehensif, akurat, dan tepat waktu;
- e. Penyediaan fasilitas rekonsiliasi yang andal, akurat, serta tepat waktu antara pemerintah dan perbankan;
- f. Penyediaan jejak audit (*audit trail*) untuk memfasilitasi proses audit akun pemerintah;
- g. Mengintegrasikan data pada berbagai subsistem manajemen keuangan pemerintah.

Dengan adanya sasaran yang jelas, maka manfaat yang dapat dicapai dengan adanya implementasi SPAN adalah : a) tersedianya sistem pengendalian alokasi dan pelaksanaan anggaran yang efektif; b) tersedianya sistem pengelolaan kas yang terpercaya; c) tersedianya sistem pelaporan manajerial tentang operasi keuangan pemerintah yang komprehensif, dapat diandalkan, dan *real-time*; d) terwujudnya tahapan transisi penerapan sistem akuntansi dari berbasis kas ke basis akrual; dan e) terlaksananya pelayanan kepada publik yang lebih efisien.

Dengan mendasarkan pada manfaat tersebut diatas, dapat diuraikan yang pertama, integrasi data, data yang ada di SPAN merupakan satu-satunya data yang dipergunakan untuk berbagai kebutuhan, data hanya dilakukan satu kali *entry* dan data yang terkumpul dilakukan secara terpusat. Kedua, secara *online*, siapapun

yang memiliki akses terhadap data tersebut dapat *men-download* data dimaksud dari manapun dengan terhubung ke internet. Ketiga, perubahan prosedur kerja, adanya penyempurnaan mekanisme kerja yang menyederhanakan proses bisnis yang ada. Keempat, perubahan sistem aplikasi, adanya penggunaan aplikasi yang terintegrasi. Kelima, perubahan organisasi, adanya penyempurnaan proses bisnis dan aplikasi maka akan berdampak pada penyempurnaan organisasi baik secara struktur maupun sumber daya manusia (SDM).

B. PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian sebelumnya yang masih ada korelasi dengan tema penulis adalah :

- a. R. Miliasih (2012) dengan judul tesis Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga Tahun Anggaran 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru, Magister Ekonomi Universitas Indonesia. Salah satu hasil analisisnya adalah lebih banyak faktor eksternal yang berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran.
- b. Aziz Muthohar (2012) dengan judul tesis Faktor-Faktor Utama Yang Mempengaruhi Efektivitas Perencanaan Kas Pada Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga Dalam Lingkup Pembayaran KPPN Jakarta II, Magister Ekonomi Universitas Indonesia. Salah satu hasil

analisisnya adalah Sumber Daya Manusia yang menjadi faktor utama dalam efektivitas perencanaan kas yang disebabkan tidak adanya kualifikasi dalam penunjukan pejabat maupun staff yang mengelola keuangan terutama dalam perencanaan kas.

- c. Eko Santoso (2011) dengan judul tesis Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Ngawi, Magister Ekonomi Universitas Sebelas Maret. Salah satu kesimpulan yang dihasilkan adalah pola perkembangan tingkat efektivitas pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Ngawi selama tahun 2005-2010 cenderung stabil.
- d. Arief Dwi Sulistya (2011) dengan judul tesis Profesionalisme Aparatur Pemerintah, Magister Ilmu Administrasi Universitas Diponegoro. Menyoroti tentang wewenang dan tanggung jawab aparatur pemerintah mulai dari pucuk pimpinan, pejabat menengah, dan staff pelaksana yang masih menggunakan sistem hirarki dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan.
- e. Isnanini Muallidin (2011) dengan judul tesis Implementasi Reformasi Organisasi Perizinan Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Perizinan Kota Yogyakarta. Menggarisbawahi adanya reformasi organisasi perizinan telah meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik dengan hasil penilaian berdasarkan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) berada dalam kategori baik dengan tetap

memperhatikan aspek spesialisasi dengan melakukan *capacity buliding* dan *inhouse training*.

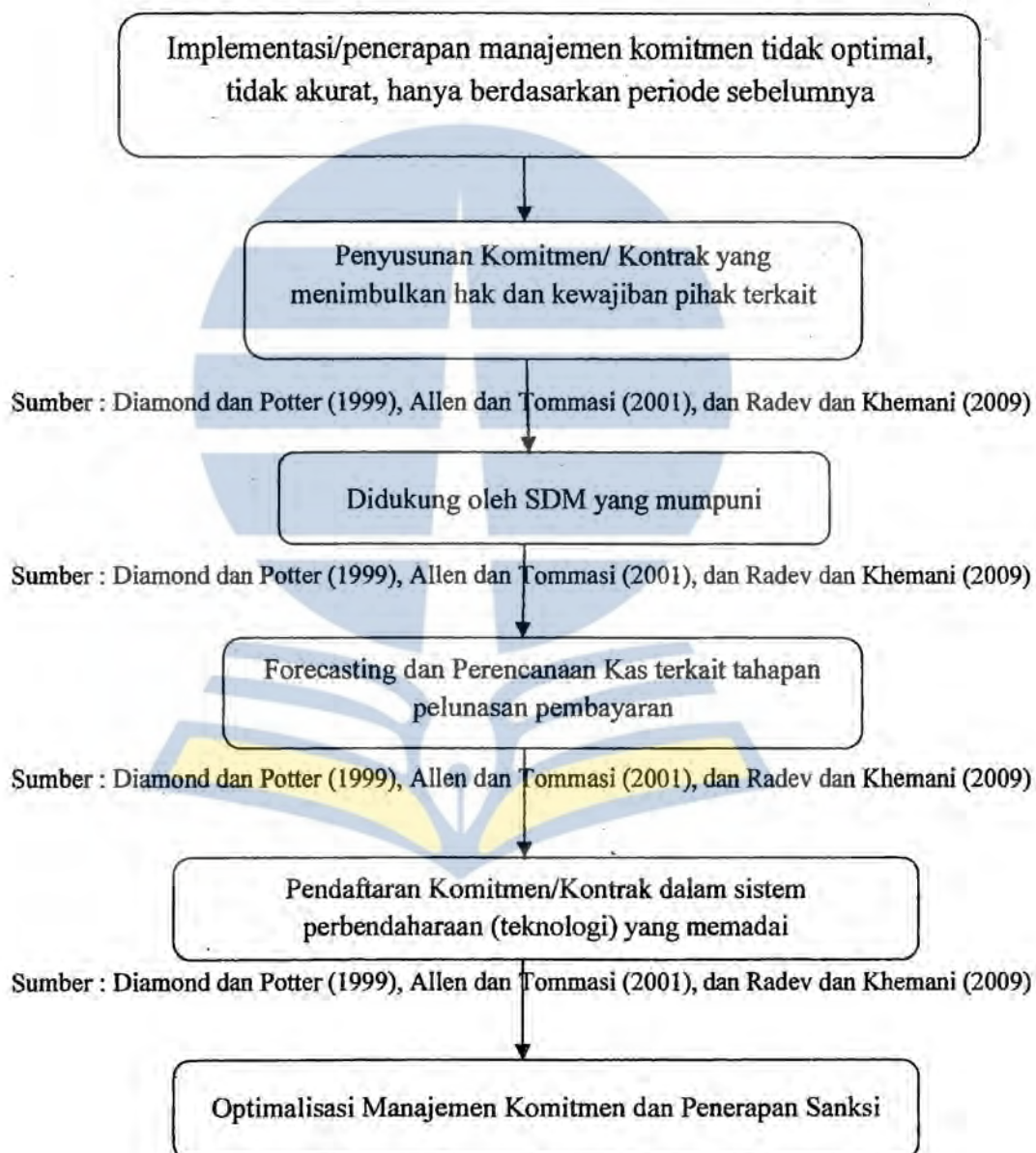
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Fokus Penelitian
1.	R. Miliasih (2012) dengan judul tesis Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga Tahun Anggaran 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru	Lebih banyak faktor eksternal yang berpengaruh terhadap keterlambatan penyerapan anggaran.
2.	Aziz Muthohar (2012) dengan judul tesis Faktor-Faktor Utama Yang Mempengaruhi Efektivitas Perencanaan Kas Pada Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga Dalam Lingkup Pembayaran KPPN Jakarta II	Sumber Daya Manusia yang menjadi faktor utama dalam efektivitas perencanaan kas.
3.	Eko Santoso (2011) dengan judul tesis Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Ngawi, Magister Ekonomi Universitas Sebelas Maret	Pola perkembangan tingkat efektivitas pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Ngawi selama tahun 2005-2010 cenderung stabil.
4.	Arief Dwi Sulistya (2011) dengan judul tesis Profesionalisme Aparatur Pemerintah, Magister Ilmu Administrasi Universitas Diponegoro	Menyoroti tentang wewenang dan tanggung jawab aparatur pemerintah yang masih menggunakan sistem hirarki.
5.	Isnanini Muallidin (2011) dengan judul tesis Implementasi Reformasi Organisasi Perizinan Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Perizinan Kota Yogyakarta	Reformasi organisasi perizinan telah meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik.

Penelitian kali ini lebih cenderung menyoroti kepatuhan satuan kerja dalam mendaftarkan data kontrak dan mengajukan Rencana Penarikan Dana (RPD) ke KPPN dalam kaitannya dengan proyeksi pencadangan dana yang dilakukan KPPN dan pada akhirnya diterbitkan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D).

C. KERANGKA BERPIKIR

Penelitian kali ini akan menyajikan kerangka berpikir berupa kondisi saat ini yaitu masih terjadinya manajemen komitmen yang setengah-setengah antara lain perencanaan kas yang tidak handal, tidak akurat, dan masih berorientasi pada *data trend* dari periode sebelumnya (*historial data trend*).



Implementasi pendapat Diamond dan Potter (1999), Allen dan Tommasi (2001), dan Radev dan Khemani (2009) terhadap manajemen komitmen adalah yang pertama, penyusunan komitmen/kontrak/yang sejenis (dalam hal ini terdapat di satker) yang mengakibatkan munculnya hak dan kewajiban antara pihak terkait serta mempunyai kekuatan hukum. Kedua, pihak yang terkait (satker dan KPPN) mempunyai sumber daya yang kapabilitasnya dapat diandalkan. Ketiga, timbulnya tahapan pelunasan sebagai akibat dari komitmen/kontrak sehingga perlu dilakukan *forecasting* maupun perencanaan kas yang handal tanpa mendasarkan hanya pada *data trend* tahun sebelumnya. Keempat, mencatatkan komitmen/kontrak tersebut dalam sebuah sistem perbendaharaan yang memadai dan handal sehingga akurasi pencadangan dana dari pagu anggaran tepat sehingga tidak terjadi *over commitment*.

Penulis menggunakan pendapat Diamond dan Potter (1999), Allen dan Tommasi (2001), dan Radev dan Khemani (2009) karena berkorelasi langsung dengan tulisan ini. Dari pendapat-pendapat ahli tersebut dapat ditarik benang merahnya yaitu strategi-strategi yang dapat diaplikasikan dalam penyerapan APBN dalam kaitannya dengan perikatan dengan pihak ketiga (berupa kontrak atau yang serupa) beserta jangka waktu pelunasan untuk mewujudkan perencanaan kas yang efektif, handal, dan berorientasi ke masa mendatang (*forward cash planning*) serta diakomodir dengan teknologi/sistem perbendaharaan yang memadai sehingga dapat dilakukan monitoring maupun pengendalian arus kas pemerintah. Sedangkan pendapat para ahli lainnya penulis

gunakan sebagai pendukung dan pelengkap tulisan. Selain pendapat para ahli, penulis juga mengumpulkan data-data yang diperlukan.

Data-data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini, secara umum adalah data kualitatif sehingga rancangan penelitian ini akan lebih banyak mempergunakan pendekatan-pendekatan kualitatif. Beberapa metode pengumpulan data yang akan dilakukan adalah observasi, wawancara mendalam, dan analisa dari dokumen tertulis serta dengan triangulasi yang ditujukan untuk mengecek/membandingkan asumsi dari sumber data. Wawancara akan dilakukan dengan panduan wawancara (*interview guide*) sebagai acuan wawancara agar wawancara tidak melebar. Wawancara akan dilakukan kepada berbagai narasumber baik yang mewakili individu ataupun institusi yang terlibat dalam studi ini.

Untuk melengkapi wawancara dalam penelitian mengenai manajemen komitmen dan pencairan dana yang bersumber dari APBN di KPPN Tanjung Pinang, peneliti melakukan analisis dari dokumen-dokumen tertulis yang ada dan yang akan ditelusuri adalah mengenai proses manajemen komitmen dan pencairan dana yang bersumber dari APBN yang terjadi di KPPN Tanjung Pinang. Dokumen-dokumen tertulis tersebut berupa arsip dari media terbitan lokal dan nasional, dokumen-dokumen perencanaan, transkrip pemerintah, dan hasil monitoring dari Online Monitoring (OM) SPAN.

D. OPERASIONALISASI KONSEP

Dalam penelitian ini digunakan teknik penulisan berupa teknik deskriptif kualitatif (Sugiyono, 1999) dan (Widodo dan Muchtar, 2000), yaitu mengungkapkan atau menggambarkan mengenai keadaan atau fakta yang akurat dari obyek yang diamati yang disesuaikan dengan teori atau dalil yang berlaku dan diakui.

Operasionalisasi konsep manajemen komitmen penelitian ini yaitu penatausahaan maupun pendaftaran perikatan dalam penyerapan APBN dalam kaitannya dengan perikatan dengan pihak ketiga (berupa kontrak atau yang serupa) beserta jangka waktu pelunasan untuk mewujudkan perencanaan kas yang efektif, handal, dan berorientasi ke masa mendatang (*forward cash planning*) serta diakomodir dengan teknologi/sistem perbendaharaan yang memadai sehingga dapat dilakukan monitoring maupun pengendalian arus kas pemerintah.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN

Metode penelitian yang penulis gunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif sebagaimana diungkapkan Widodo dan Muchtar (2000), dengan cara membuat deskripsi permasalahan yang telah diidentifikasi dan berusaha menjelaskan obyek yang diteliti dari sudut pandang penulis dengan menggunakan data yang masih mempunyai korelasi. Data dan informasi berasal dari studi literatur dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku, literatur-literatur, jurnal-jurnal, dan artikel internet yang berhubungan dengan topik pembahasan serta penelitian lapangan dengan melakukan wawancara kepada responden-responden yang terkait.

Metode ini merupakan tipe penelitian yang bukan bermaksud untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya mengenai suatu gejala, keadaan, maupun fenomena tertentu. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu tema, gejala atau keadaan yang ada menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Widodo dan Muchtar, 2000:15)

Sebuah deskripsi adalah representasi obyektif terhadap fenomena yang ditangkap. Pada kenyataannya, fenomena ini tidak dapat sama sekali dilepaskan

dari segi-segi subyek, sehingga tidak dapat dituntut adanya studi yang sepenuhnya obyektif. Namun demikian, peneliti dapat mengawasi diri untuk tidak terlalu subyektif, dalam arti tidak mencampurkan pendapatnya dengan kenyataan fenomena dalam pola maupun materi deskripsi.

Menurut Earl Babbie (dalam Widodo dan Muchtar, 2000:27), *field research* merujuk pada metode-metode penelitian yang kadang-kadang disebut pengamatan berperan serta (*participant observation*), pengamatan langsung (*direct observation*), dan studi kasus (*case studies*).

B. SUMBER INFORMASI DAN PEMILIHAN INFORMAN

Masalah dalam penelitian kualitatif dinamakan fokus. Menurut Lincoln dan Guba dalam Moleong (1996:62) mendefinisikan masalah adalah suatu keadaan yang bersumber dari hubungan antara dua faktor atau lebih yang menghasilkan situasi yang membingungkan. Dengan berpedoman pada fokus penelitian, maka peneliti membatasi bidang-bidang temuan dengan ranah fokus penelitian, sehingga dapat diketahui dengan pasti data mana yang perlu dimasukkan ke dalam sejumlah data yang dikumpulkan. Fokus penelitian ini sangat penting untuk disajikan sebagai sarana memandu dan mengarahkan jalannya penelitian

Ada dua maksud yang ingin dicapai peneliti di dalam menetapkan fokus, yang pertama bahwa penetapan fokus dapat membatasi studi. Dalam hal ini fokus akan membatasi inkuiri. Kedua, bahwa penetapan fokus berfungsi untuk

memenuhi kriteria inklusi-eksklusi suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan.

Berkaitan dengan penelitian ini, maka yang menjadi perhatian peneliti adalah penelitian yang berhubungan dengan salah satu tahap siklus APBN yang berkenaan dengan pelaksanaan Manajemen Komitmen yaitu pendaftaran data kontrak dan pengajuan Rencana Penarikan Dana (RPD) dalam upaya peningkatan pelayanan penerbitan SP2D pada KPPN Tanjung Pinang tahun 2016 berlandaskan PMK-190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

B.1 SUMBER INFORMASI

Sumber informasi dalam penelitian ini diperoleh dari beberapa sumber, yaitu :

1. Subyek Penelitian yaitu sumber data utama yang merespon pertanyaan mengenai dirinya dan juga merupakan subyek penelitian yang dapat memberikan respon atas pertanyaan yang diberikan.
2. Satuan Kerja di Kementerian Negara/Lembaga adalah sumber data utama yang relevan dengan studi yang sedang diteliti.
3. Informan adalah sumber data utama yang mampu memberi informasi mengenai dirinya atau keadaan orang lain atau situasi dan kondisi lingkungannya untuk silang informasi / mengecek kebenaran dari data yang diperoleh (triangulasi).

Data yang dihimpun dalam penelitian ini adalah data mengenai masalah manajemen komitmen dan pencairan dana yang bersumber dari APBN di KPPN Tanjung Pinang. Beberapa sumber data yang diambil untuk dilakukan analisis adalah sebagai berikut :

- a. Dokumentasi, yaitu memanfaatkan data-data yang tersedia di satuan kerja kementerian negara/lembaga lingkup pelayanan KPPN Tanjung Pinang sekaligus data yang termuat dalam Online Monitoring (OM) SPAN.
- b. Wawancara mendalam (*in-depth interview*), untuk mendapatkan data kualitatif serta beberapa keterangan yang tidak diperoleh dari data tersebut diatas. wawancara mendalam ini dilakukan terhadap para pelaku dalam masalah manajemen komitmen dan pencairan dana yang bersumber dari APBN di KPPN Tanjung Pinang.
- c. Catatan pribadi, berupa catatan sendiri (*self notes*) yang dilakukan baik selama pengamatan maupun dalam perjalanan penelitian ini.

B.2 PEMILIHAN INFORMAN

Informan adalah orang yang benar-benar tahu atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian. Informan yang bertindak sebagai sumber data dan informasi dipilih berdasarkan kapasitas individu dalam masalah manajemen komitmen dan pengajuan tagihan di KPPN Tanjung Pinang.

Kriteria memilih informan sebagai narasumber (*key informan*) dalam penelitian merupakan individu/kelompok yang memiliki posisi strategis dan mengetahui permasalahan dalam manajemen komitmen dan pengajuan tagihan di KPPN Tanjung Pinang, antara lain :

1. Aparatur pemerintah yang berasal dari Instansi Vertikal yang terkait dalam manajemen komitmen dan pengajuan tagihan.
2. Aparatur pemerintah yang berasal dari Pemerintah Daerah yang terkait dalam manajemen komitmen dan pengajuan tagihan.
3. Para rekanan / kontraktor yang terlibat dalam perikatan / kontrak.

C. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan menggunakan metode wawancara mendalam (*In-Depth Interview*). Salah satu *tools* yang digunakan penulis adalah menggunakan panduan wawancara sehingga agar wawancara tidak melebar dalam penulisan.

Sedangkan untuk memandu dalam wawancara, peneliti menyiapkan panduan pertanyaan tentang hal-hal pokok yang ingin peneliti ketahui. Panduan ini untuk mempermudah peneliti dalam mengarahkan pembicaraan atau wawancara. Namun demikian, hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa wawancara tersebut sedikit berkembang sesuai dengan kondisi di lapangan seperti layaknya bola salju (*snow ball*). Alat bantu yang digunakan dalam metode wawancara ini adalah catatan-catatan dan foto-foto.

D. PENGUMPULAN DATA DAN PENGOLAHAN DATA

Data yang dikumpulkan berbentuk hasil wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dilakukan terhadap narasumber yang berasal dari para pelaku yang terkait dengan persoalan manajemen komitmen dan pencairan dana yang bersumber dari APBN sesuai dengan informan yang terpilih.

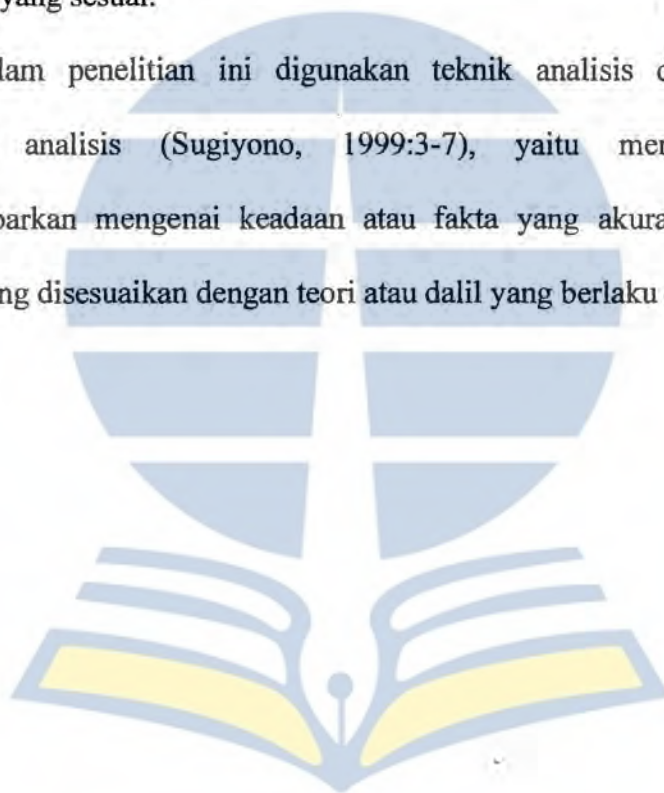
Sedangkan, untuk kebutuhan analisis dan pembahasan yang maksimal, maka diperlukan data pendukung yang terkait dengan pengungkapan fenomena sosial dari penelitian ini, khususnya yang berhubungan dengan manajemen komitmen dan pencairan dana yang bersumber dari APBN di KPPN Tanjung Pinang. Data pendukung ini antara lain meliputi :

1. Peraturan Perundangan yang terkait dengan masalah manajemen komitmen dan pencairan dana yang bersumber dari APBN.
2. Profil KPPN Tanjung Pinang Tahun 2016.
3. Informasi dari media massa yang terkait dengan pencairan dana yang bersumber dari APBN.

E. METODE ANALISIS DATA

Menurut Glaser dan Straus (dalam Maleong, 1999:198) dikemukakan bahwa data-data yang dikumpulkan dianalisis dengan menerapkan prosedur analisis deskriptif dengan mengembangkan kategori-kategori yang terdiri dari hasil wawancara mendalam dari para narasumber sesuai dengan indikator yang ada serta penafsiran terhadap hasil analisis deskriptif dengan berpedoman pada teori-teori yang sesuai.

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis data berupa teknik deskriptif analisis (Sugiyono, 1999:3-7), yaitu mengungkapkan atau menggambarkan mengenai keadaan atau fakta yang akurat dari obyek yang diamati yang disesuaikan dengan teori atau dalil yang berlaku dan diakui.



2. Pertengahan tahun 1975 organisasi di lingkungan Direktorat Anggaran mengalami reorganisasi, sehingga Kantor Bendahara Negara (KBN) Tanjung Pinang berubah menjadi dua unit kerja yaitu Kantor Kas Negara (KKN) dan Kas Satuan Kerja, yang masing-masing berdiri sendiri. Kas Satuan Kerja kemudian berubah lagi menjadi Kantor Perbendaharaan Negara (KPN).
3. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI No.645/KMK.01/1989 tanggal 12 Juni 1989 dan Surat Edaran Dirjen Anggaran No.1077/A/1989 tanggal 14 September 1989 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal DJA, pada tahun 1990 Kantor Perbendaharaan Negara Tanjungpinang dan Kantor Kas Negara Tanjung Pinang diintegrasikan menjadi satu institusi dengan nama Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) Tanjung Pinang yang merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan RI. Perubahan nama kantor tersebut merupakan konsekuensi terjadinya proses reorganisasi pada Direktorat Jenderal Anggaran.
4. Tahun 2004, dengan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 303/KMK.01/2004, terhitung mulai tanggal 01 Oktober 2004 KPKN Tanjungpinang mengalami perubahan menjadi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tanjungpinang sampai saat ini.
5. Pada Tahun 2011 dengan diterbitkannya Surat Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-91/PB/2011 tentang Penetapan KPPN Percontohan Tahap V, KPPN Tanjung Pinang menjadi KPPN

percontohan dengan standar operasional dan prosedur (SOP) yang baru dan tentu saja sikap, integritas dan layanan KPPN Tanjung Pinang kepada *stakeholder* banyak berubah.

KPPN Tanjung Pinang lahir sebagai KPPN Percontohan seiring dengan terjadinya reorganisasi pada Kementerian Keuangan, sebagai bagian dari implementasi reformasi manajemen keuangan pemerintah, yaitu dengan terbentuknya Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Perubahan mendasar dari fungsi KPN menjadi KPPN adalah peniadaan fungsi *ordonansering* yang sebelumnya ada pada KPN dialihkan kepada kantor/Satuan Kerja kementerian/lembaga. KPPN hanya menjalankan fungsi Bendahara Umum Negara (*comptable*) sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 dan Undang-Undang No.1 Tahun 2004.

A.2 PEJABAT KEPALA KANTOR

Sejarah panjang KPPN Tanjung Pinang telah mencatat 16 kepala kantor dari tahun 1965 s.d 2016. Nama-nama Kepala KPPN Tanjung Pinang sejak berdirinya adalah sebagaimana pada lampiran tulisan ini.

A.3 TUGAS DAN FUNGSI

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tanjung Pinang merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kepulauan Riau, dengan wilayah kerja Kota Tanjung

Pinang, Kabupaten Bintan, Kabupaten Lingga, Kabupaten Natuna, Kabupaten Kepulauan Anambas, dan satker-satker Provinsi Kepulauan Riau.

Dalam tugasnya KPPN Tanjung Pinang melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan Kuasa Bendahara Umum Negara, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor-169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, KPPN Tanjungpinang menyelenggarakan fungsi-fungsi :

- a. Pengujian terhadap surat perintah pembayaran berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- b. Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) dari Kas Negara atas nama Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara;
- c. Penyaluran pembiayaan atas beban APBN;
- d. Penilaian dan pengesahan terhadap penggunaan uang yang telah disalurkan;
- e. Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara melalui dan dari kas negara;
- f. Pengiriman dan penerimaan kiriman uang;
- g. Penyusunan laporan pelaksanaan APBN;
- h. Penyusunan laporan realisasi pembiayaan yang berasal dari pinjaman dan hibah luar negeri (PHLN);
- i. Penatausahaan penerimaan negara bukan pajak (PNBP);

- j. Penyelenggaraan verifikasi transaksi keuangan dan akuntansi
- k. Pembuatan tanggapan dan penyelesaian temuan hasil pemeriksaan;
- l. Pelaksanaan kehumasan;
- m. Pelaksanaan administrasi KPPN.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di atas dibagi kepada Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank, Seksi Verifikasi Akuntansi, Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal, dan Subbagian Umum. Selanjutnya, dalam mewujudkan tugas dan fungsi tersebut Kepala KPPN Tanjungpinang dibantu oleh 5 orang Kepala Seksi/Subbag, dan 12 pelaksana.

Sebagai perpanjangan tangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, KPPN Tanjungpinang menempati posisi yang cukup strategis dalam jajaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan, setidaknya karena dua alasan di bawah ini:

1. Merupakan satu-satunya wakil Direktorat Jenderal Perbendaharaan di daerah yang mengemban fungsi menerima, menyalurkan, dan mengamankan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara di wilayah kerjanya;
2. Merupakan ujung tombak pelayanan Ditjen Perbendaharaan kepada masyarakat di wilayah kerjanya. Dengan demikian, baik atau tidaknya pelayanan yang diberikan akan berdampak langsung pada citra Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Mengingat peran strategis yang diembannya ini, dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, seluruh komponen KPPN Tanjung Pinang harus senantiasa

berorientasi dan berusaha memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, seiring dengan tuntutan masyarakat tanpa mengabaikan ketentuan/prosedur yang berlaku. Keberhasilan mengemban amanat ini, disadari akan sangat dipengaruhi oleh tiga komponen dominan yang saling berkaitan satu sama lain yaitu SDM yang berkualitas yang ditopang oleh *Standard Operating Procedure* (SOP) dan senantiasa mengantisipasi perkembangan yang terjadi serta tersedianya dukungan teknis dan administratif terhadap pelaksanaan tugas.

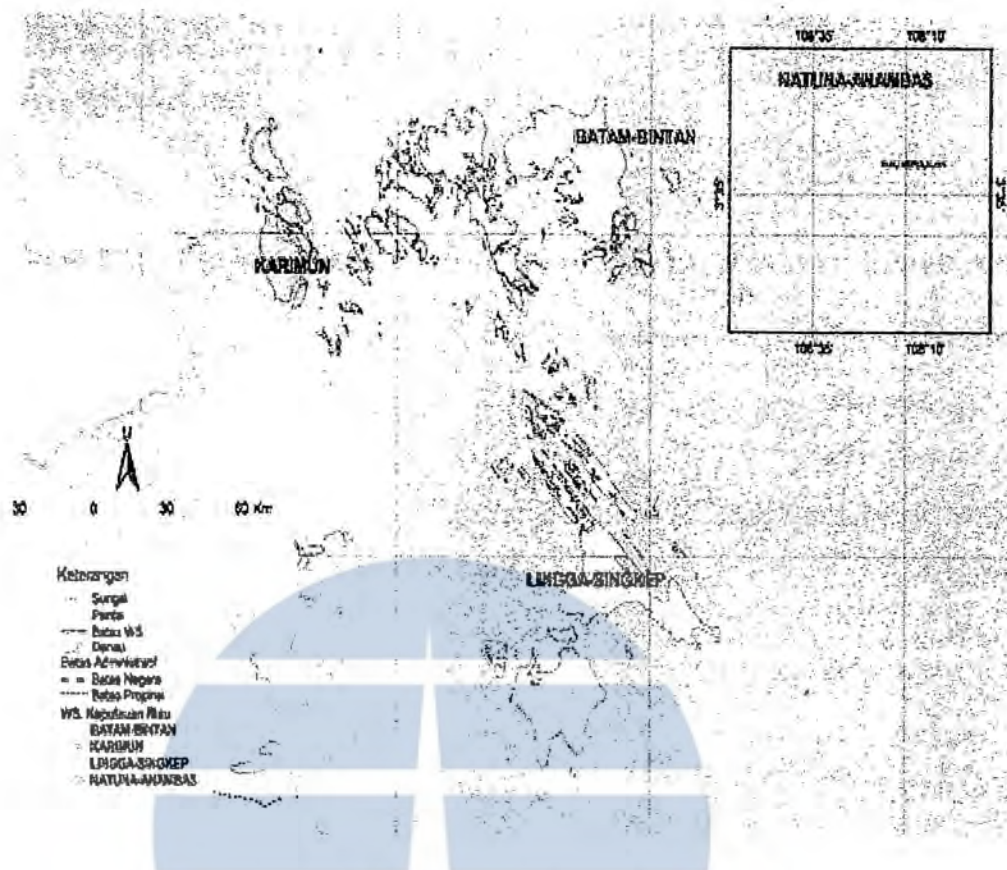
Disamping tiga komponen tersebut, keberhasilan mengemban peran strategis juga dipengaruhi oleh unsur di luar lingkup organisasi dalam hal ini budaya kerja yang bebas KKN yang dicanangkan masyarakat Tanjung Pinang, serta komunikasi maupun koordinasi dengan mitra kerja yang terjalin dengan baik. Sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja dan mengevaluasi keberhasilan dan kegagalan kinerja organisasi, sebagaimana diamanatkan oleh Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2015 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah serta Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2015 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Reviu Atas Laporan Kinerja pada setiap akhir tahun anggaran KPPN harus menyusun Laporan Kinerja (LAKIN) disampaikan kepada Kanwil Ditjen Perbendaharaan, yang selanjutnya secara berjenjang akan dilaporkan kepada eselon yang lebih tinggi.

A.4 LUAS WILAYAH LAYANAN

KPPN Tanjung Pinang berlokasi di Jalan Diponegoro Nomor 5 Kota Tanjung Pinang Provinsi Kepulauan Riau. Wilayah Provinsi Kepulauan Riau berbatasan dengan Vietnam dan Kamboja di sebelah utara; Malaysia dan Provinsi Kalimantan Barat di timur; Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan Jambi di selatan; Negara Singapura, Malaysia dan Provinsi Riau di sebelah barat yang secara geografis merupakan dataran tinggi .

Tanjung Pinang yang merupakan ibukota Provinsi Kepulauan Riau secara geografis terletak antara kordinat $1^{\circ} 10'$ Lintang Selatan - $5^{\circ} 10'$ Lintang Utara dan $102^{\circ} 50'$ - $109^{\circ} 20'$ Bujur Timur. Provinsi Kepulauan Riau memiliki batas wilayah di sebelah Utara dengan Laut Cina Selatan, di sebelah Timur dengan Negara Malaysia dan Provinsi Kalimantan Barat, di sebelah Selatan dengan Provinsi Sumatera Selatan dan Provinsi Jambi, dan di Sebelah Barat dengan negara Singapura, Malaysia, dan Provinsi Riau.





Gambar 4.1 Peta Geografis Provinsi Kepulauan Riau

Provinsi Kepulauan Riau yang sebagian besar wilayahnya menjadi wilayah kerja KPPN Tanjung Pinang merupakan wilayah kepulauan yang terdiri lebih dari 2.000 pulau. Wilayah Kerja KPPN Tanjung Pinang meliputi 5 **Kabupaten/Kota yaitu Kota Tanjungpinang, Kabupaten Bintan, Kabupaten Lingga, Kabupaten Kepulauan Anambas, dan Kabupaten Natuna**. Moda transportasi yang umum dilakukan untuk ke KPPN Tanjungpinang adalah transportasi laut. Moda transportasi yang dapat digunakan satker ke KPPN Tanjung Pinang adalah sebagai berikut :

1. Kabupaten Bintan dengan sarana transportasi darat,
2. Kabupaten Lingga dengan sarana transportasi laut,

3. Kabupaten Anambas dan Natuna dengan sarana transportasi laut dan pesawat udara.

Jarak tempuh masing-masing Kabupaten/Kota ke Tanjung Pinang sangat bervariasi dan tidak semudah jika dibandingkan dengan kota-kota di Jawa atau Sumatera daratan. Berikut jarak kota/kabupaten ke Kota Tanjung Pinang, tempat kantor KPPN Tanjung Pinang :

Nama Kabupaten / Kota	Ibu Kota	Jarak Ke Ibu Kota Provinsi
Tanjung Pinang	Tanjung Pinang	0 km
Bintan	Senggarang	20 km
Lingga	Daik	60 km
Natuna	Ranai	440 km
Kepulauan Anambas	Tarempa	194km

A.5 PEMBENTUKAN LAYANAN FILIAL DI RANAI

Dengan kondisi sebaran wilayah kerja KPPN Tanjung Pinang yang berbatasan langsung dengan negara lain dan berbentuk pulau-pulau serta jauh dari lokasi KPPN Tanjung Pinang, maka dalam rangka dan mendekatkan pelayanan kepada mitra kerja dan memberikan kemudahan, efektivitas, dan efisiensi untuk *stakeholders* yang berada di wilayah terdepan di Indonesia dibentuklah KPPN layanan filial di Ranai yang beralamat di Jl. Datuk K. Wan Moh. Benteng Ranai. Layanan filial KPPN Tanjung Pinang di Ranai secara resmi beroperasi mulai hari Jumat, 1 Juli 2011 jam 07.30 WIB.

Layanan filial KPPN adalah satuan tugas yang melaksanakan kegiatan *Front Office* KPPN dan ditempatkan pada wilayah kerja KPPN dengan kriteria

tertentu. Tujuan kebijakan ini adalah dalam rangka meningkatkan dan mendekatkan pelayanan kepada mitra kerja. Layanan filial KPPN merupakan program unggulan Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan perbendaharaan negara di daerah terpencil yang jauh dari Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-41/PB/2011, KPPN Tanjungpinang ditetapkan sebagai KPPN yang menerapkan layanan filial KPPN di wilayah pulau Natuna yang berlokasi di Ranai. Pulau Natuna merupakan pulau paling utara di selat Karimata, disebelah utara berbatasan dengan Vietnam dan Kamboja, di selatan berbatasan dengan pulau Sumatera Selatan dan Jambi, di bagian barat dengan Singapura, Malaysia, Riau, dan di bagian timur dengan Malaysia Timur dan Kalimantan Barat. Pulau Natuna juga berada pada jalur pelayaran internasional dan terkenal sebagai penghasil minyak bumi dan gas.

Salah satu alasan pulau Natuna dipilih dalam program layanan filial ini karena jarak yang jauh dari KPPN Tanjungpinang dan moda transportasi yang terbatas. Pembentukan layanan filial KPPN Tanjungpinang di pulau Natuna diawali dengan adanya tim dari Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan dan Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Riau guna mengkaji layanan filial KPPN.

Dari sudut pandang satuan kerja, adanya layanan filial KPPN ini akan meningkatkan efisiensi baik waktu dan biaya karena biasanya satuan kerja mengajukan SPM dan rekonsiliasi laporan keuangan harus ke KPPN Tanjungpinang yang ditempuh dengan pesawat dengan harga tiket relatif mahal

dan sedikitnya jadwal penerbangan sedangkan kalau ditempuh dengan kapal laut bisa memakan waktu 2 hari 1 malam.

A.6 SUMBER DAYA MANUSIA

KPPN Tanjung Pinang merupakan KPPN tipe A1 yang dipimpin oleh Kepala Kantor (pejabat eselon III) yang dibantu oleh 5 orang Pejabat Eselon IV yaitu Kepala Subbag Umum, Kepala Seksi Bank, Kepala Seksi Pencairan Dana, Kepala Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal, dan Kepala Seksi Verifikasi dan Akuntansi. Jumlah pelaksana sebanyak 17 pegawai.

Pejabat dan pegawai pada KPPN Tanjung Pinang pada tahun 2016 berjumlah 23 pegawai terdiri dari : 1 Kepala Kantor, 5 Kepala Seksi/Subbag dan 17 orang pelaksana.

B. DESKRIPSI MASALAH PENELITIAN

B.1 Hakekat dan Filosofi Manajemen Komitmen

Manajemen komitmen pada hakekatnya adalah upaya pihak satuan kerja untuk melakukan **monitoring** terhadap **perikatan** ataupun kontrak yang telah dilakukan dengan pihak rekanan (penyedia barang) serta mendaftarkan resume kontrak / *Request For Commitment* (RFC) berupa ADK dan berkas fisik maksimal 5 (lima) hari kerja ke KPPN Tanjung Pinang untuk segera dilakukan *upload* data ke sistem SPAN. Nominal yang dicadangkan adalah sebesar angka yang tertera dalam resume kontrak yang didaftarkan ke KPPN. Agar hakekat atau esensi manajemen komitmen tersebut dapat dilakukan sebaik-baiknya, maka di

pihak satuan kerja haruslah terjalin komunikasi yang baik antara Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) selaku pejabat yang berwenang melakukan perikatan dengan pihak rekanan dengan Bendahara Pengeluaran / Operator Aplikasi SAS, tunduk kepada etika dan norma manajemen komitmen yang berlaku, dan mengikuti peraturan perundangan yang baku.

Berdasarkan uraian dan pengertian tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa filosofi manajemen komitmen adalah upaya untuk menjalin komunikasi yang baik antara Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dengan Bendahara Pengeluaran maupun Operator Aplikasi SAS, mendaftarkan resume kontrak ke KPPN maksimal 5 (lima) hari kerja, serta menaati etika, norma, dan peraturan perundangan yang berlaku.

B.2 Dimensi Dalam Manajemen Komitmen

Sebelum memasuki pembahasan dimensi, penulis menjelaskan mengenai identitas informan dalam penelitian ini berdasarkan pedoman wawancara yang telah disusun. Sebagian besar informan adalah laki-laki, hanya sedikit perempuan yang berinteraksi dengan wawancara ini dikarenakan sebagian besar yang menjadi petugas satuan kerja dalam kaitannya dengan komitmen/kontrak ke KPPN adalah laki-laki. Rentang usia informan yang berkaitan dalam penelitian ini berkisar di angka 35-48 tahun. Hal ini menunjukkan dalam rentang usia tersebut masuk dalam kategori produktif yang artinya mampu menyerap informasi dan memahami perubahan secara signifikan. Berikutnya adalah jabatan, untuk satuan kerja TNI informan merupakan pejabat eselon IV atau setingkat kepala seksi.

Sedangkan untuk satuan kerja lainnya, jabatan hanya setingkat pelaksana. Untuk jabatan selain satuan kerja atau dari sektor swasta, terdapat pimpinan/direktur *comanditer venotschap* (CV). Untuk tingkat pendidikan informan, keseluruhan informan merupakan lulusan D4/S1 yang berarti informan memiliki latar belakang akademis yang mumpuni dalam pendidikan. Dengan adanya bekal pendidikan yang mumpuni, menunjukkan para informan mampu melakukan koordinasi untuk mengatasi hambatan dalam komitmen/kontrak yang menjadi tanggung jawabnya. Terakhir, mengenai pekerjaan, informan hanya memiliki tiga jenis pekerjaan saja yaitu sebagai PNS, TNI/POLRI, dan swasta. Ketiga jenis pekerjaan informan itu telah mewakili dari setiap pihak yang penulis lakukan wawancara.

B.2.1 Penyusunan Komitmen/Kontrak di Satker

Penulis akan membahas mengenai dimensi penyusunan komitmen/kontrak di satker, akan tetapi akan diuraikan terlebih dahulu pihak yang terkait dalam dimensi ini. Pengadaan barang dan jasa/kontrak melibatkan dua pihak, yaitu Pihak Pembeli atau Pengguna dan Pihak Penjual atau Penyedia Barang dan Jasa.

Pembeli atau Pengguna Barang dan Jasa adalah pihak yang membutuhkan barang dan jasa. Dalam pelaksanaan pengadaan, pihak pengguna adalah pihak yang meminta atau memberi tugas kepada pihak penyedia untuk memasok atau membuat barang atau melaksanakan pekerjaan tertentu. Pengguna barang dan jasa dalam hal ini merupakan lembaga/organisasi. Yang tergolong lembaga antara lain

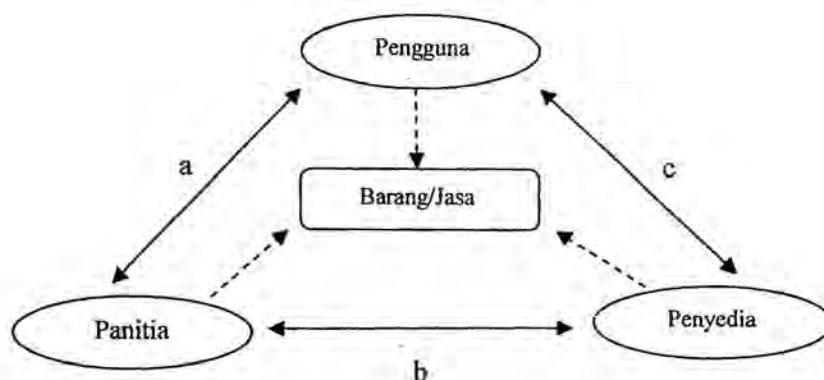
: Instansi pemerintah (Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah - baik Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten, serta Pemerintah Kota).

Untuk membantu pengguna dalam melaksanakan pengadaan dapat dibentuk Panitia Pengadaan. Lingkup tugas panitia yaitu melaksanakan seluruh proses pengadaan mulai dari penyusunan dokumen pengadaan, menyeleksi dan memilih para calon penyedia barang dan jasa, meminta penawaran dan mengevaluasi penawaran, mengusulkan calon penyedia barang dan jasa, dan membantu pengguna dalam menyiapkan seluruh ataupun sebagian dokumen kontrak.

Pengguna yang kurang memahami seluk beluk pengadaan dan atau kurang mengetahui detail teknis barang dan jasa yang akan diadakan, dapat meminta bantuan kepada pihak ketiga ataupun para ahli yang memahami baik dari segi teknis maupun seluk beluk pengadaan yang diinginkan.

Penyedia barang dan jasa adalah pihak yang melaksanakan atau mewujudkan pekerjaan berdasarkan permintaan atau perintah resmi atau kontrak pekerjaan dari pihak pengguna. Penyedia barang dan jasa pada penelitian yang dilakukan sebagian besar merupakan badan usaha. Penyedia yang bergerak dalam bidang pemasokan barang disebut pemasok atau leveransir, bidang jasa pemborongan disebut pemborong atau kontraktor, dan bidang jasa konsultasi disebut konsultan.

Berdasarkan uraian tersebut untuk pengadaan barang dan jasa yang pelaksanaannya dibantu oleh panitia pengadaan, maka proses pengadaan melibatkan tiga pihak yang hubungannya dapat digambarkan sebagai berikut :



Keterangan :

a : hubungan pelaksanaan tugas

b : proses pemilihan penyedia barang/jasa

c : hubungan transaksional

Sumber pembiayaan pengadaan barang dan jasa instansi pemerintah pada penelitian ini berasal dari APBN. Sumber dana tersebut berasal dari pendapatan dalam negeri (rupiah murni) dan atau pinjaman/hibah luar negeri. Penggunaan dana APBN untuk pengadaan barang dan jasa diatur pelaksanaannya dengan peraturan perundang-undangan dan yang bersumber dari dana pinjaman/hibah luar negeri diatur oleh pemberi pinjaman/hibah yang dituangkan dalam perjanjian pinjaman/hibah.

Pada dimensi dimaksud, terdapat 3 indikator. Indikator nomor satu yaitu “telah memperoleh informasi mengenai perubahan peraturan mengenai pengadaan barang dan jasa bagi pemerintah”. Hasilnya adalah beberapa satker belum memperoleh informasi mengenai perubahan peraturan yang mengatur mengenai pengadaan barang dan jasa pemerintah. Salah satu alasan yang diungkapkan adalah terjadinya pergantian/mutasi pejabat sehingga staf belum memperoleh perintah untuk melakukan updating peraturan. Sebagian besar responden

memberikan penilaian “sangat penting” pada kolom “tingkat kepentingan”. Menurut informan, hal ini merupakan unsur yang signifikan bagi satker sebelum dilakukan perikatan yaitu mengetahui aturan-aturan yang berlaku untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang timbul di dalam perikatan/kontrak. Sedangkan pada kolom “tingkat kepuasan”, informan memberikan penilaian “puas” yang berarti informan sendiri merasakan masih terdapat kekurangan-kekurangan dalam melakukan update informasi. Indikator nomor dua, “tersedia pagu anggaran untuk melakukan perikatan/kontrak baik berupa barang maupun jasa”, seluruh informan sepakat bahwa telah tersedia pagu anggaran di awal tahun untuk melakukan perikatan/kontrak. Kolom “tingkat kepentingan” seluruhnya dijawab dengan angka 5 yang berarti bahwa hal tersebut sangat penting. Sedangkan kolom “tingkat kepuasan” juga seluruhnya dijawab dengan angka 5 yang berarti bahwa informan merasa sangat puas karena pagu anggaran telah disediakan di awal tahun anggaran. Sedangkan untuk indikator nomor tiga, “penyelesaian hambatan dalam perikatan/kontrak” sebagian besar informan memberikan jawaban dengan angka 5 (sangat penting) dan beberapa hanya memberikan jawaban dengan angka 4 (penting). Jawaban tersebut menunjukkan bahwa setiap hambatan dalam perikatan/kontrak harus diselesaikan terlebih dahulu sebelum dilakukan tindakan berikutnya berupa penyampaian ke atasan langsungnya ataupun pendaftaran ke KPPN. Berbekal tingkat pendidikan dari seluruh informan yang setingkat D4/S1, maka penyelesaian hambatan dapat dilakukan dengan cepat salah satunya adalah dengan melakukan koordinasi baik melalui pihak terkait maupun dengan pihak luar berupa arahan/masukan.

Berdasarkan jawaban-jawaban informan tersebut diatas, maka dimensi penyusunan komitmen/kontrak di satker merupakan hal yang cukup penting dan telah memberikan kepuasan yang cukup dalam dimensi ini. Akan tetapi belum memperoleh nilai 5 (sangat penting) secara keseluruhan, masih terdapat nilai 4 (penting) yang sedikit mengurangi kesempurnaan dalam penyusunan komitmen/kontrak di satker.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu, yaitu penelitian dari R. Milasih (2012) tentang Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Tahun 2010 di KPPN Pekanbaru. Dengan keterlambatan penyusunan komitmen/kontrak yang notabene adalah tahap paling awal dari salah satu siklus belanja negara, dapat dipastikan tahap berikutnya pun mengalami keterlambatan. Hal ini sesuai dengan pendapat Radev dan Khemani (2009) yaitu pelaksanaan manajemen komitmen terutama ditujukan untuk mengelola tindakan-tindakan awal yang menimbulkan kewajiban negara.

Adapun saran dari informan pada pedoman wawancara dengan salah satu Bendahara Pengeluaran satuan kerja nomor A.1 mengemukakan pendapat sebagai berikut :

“Pada dasarnya pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di satker kami sudah dilaksanakan sesuai dengan Keppres Nomor 70 tahun 2012 dan peraturan pendukung teknis turunannya. Kami pun sudah mendaftarkan dan melapor ke KPPN Tanjung Pinang setiap ada kontrak baru yang menjadi tanggung jawab kami. Mudah, cepat, dan tidak ada yang ditutup-tutupi itulah layanan di KPPN Tanjung Pinang.”

Pendapat ini didukung oleh Bendahara Pengeluaran lainnya, responden A.2 juga menyatakan :

“Setiap proses dari pengadaan barang dan jasa yang dilakukan satker kami, selalu menempatkan dan sesuai dengan prosedur yang ada dalam Keppres Nomor 70 tahun 2012 maupun peraturan terkait lainnya. Setiap tahap dalam pelaksanaan tender, ditempuh dan dipenuhi secara legal. Pendaftaran supplier dan kontrak ke KPPN Tanjung Pinang sudah kami lakukan sesuai ketentuan yang berlaku.”

Pendapat dari Bendahara pengeluaran tersebut diatas, ternyata berlainan dengan pendapat dari LSM, hal ini sesuai pendapat dari responden C.1 sebagai berikut :

“Dari sudut pandang saya, jika membahas tentang pengadaan barang dan jasa pemerintah beserta proses penagihannya, kami melihat adanya korupsi dari uang rakyat. Lihat saja, fasilitas-fasilitas publik yang dibangun pemerintah kualitasnya rendah. Coba kita lihat, pembangunan saluran air proyek PNPM Mandiri. Baru dibangun 1,5 tahun yang lalu kondisinya sudah roboh disana-sini. Jadi, apabila dikatakan satker telah melaksanakan Keppres Nomor 70 tahun 2012 secara konsisten, menurut saya tidaklah demikian. Karena, dasar dari pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah adalah dengan tujuan efektif, efisien, dan bermanfaat untuk publik.”

“Hal yang pernah saya periksa langsung adalah mutu/kualitas pekerjaan yang lebih rendah dari ketentuan dalam kontrak. Perbedaan spesifikasi teknik dengan mutu barang yang diserahkan melibatkan pihak satker dan rekanan dengan asumsi kedua belah pihak akan memperoleh keuntungan, tetapi masyarakatlah yang dirugikan.”

Pendapat yang dikemukakan pihak LSM memang benar adanya. Jika kita lihat secara kasat mata di lapangan, maka kondisi fasilitas umum cukup menyedihkan kondisinya. Hampir di setiap daerah di Indonesia mengalami hal serupa. Banyaknya oknum-oknum yang lantang menyuarakan pemberantasan korupsi tetapi sekaligus yang mengatur terjadinya korupsi itu sendiri.

Untuk memperkuat data, penulis akan memaparkan pendapat dari rekanan yang biasa mendapatkan proyek baik dari APBN maupun APBD. hasil wawancara dengan responden B.1 sebagai berikut :

“Karena ketidakmampuan panitia dalam menyusun dengan baik dan benar, hal tersebut akan memperbesar peluang untuk berbuat KKN. Kelebihan serta kekurangan dari isi, makna, maupun pengertian dokumen akan memberikan kesempatan dan peluang bagi pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab dalam proses pengadaan barang dan jasa. Dalam rangka memahami isi dokumen lelang, mitra kerja yang terkait dengan pengadaan barang dan jasa akan mengalami kebingungan dan kesimpangsiuran. Dalam kondisi seperti ini, ada oknum tertentu yang memanfaatkan untuk melakukan kolusi antara pengusaha dengan pihak panitia supaya membuat dokumen lelang yang bermakna ganda, dengan maksud untuk membuat kebingungan, kesimpangsiuran, dan kekeliruan dalam membuat penawaran teknis yang pada akhirnya rekanan gagal untuk menyajikan penawaran yang benar dan memenuhi syarat.”

Sedangkan responden B.2 berpendapat :

“Saya sering mengikuti proses tender, pernah di suatu ketika dimana penyampaian dokumen lelang ditentukan oleh panitia di alamat yang susah ditemukan. Selain itu, lokasi pengambilan dokumen dipindahkan secara mendadak hanya beberapa jam sebelum waktu penutupan. hal itu dimaksudkan agar para peminat lelang yang datang mengambil hanya mereka yang kenal baik dengan panitia serta peminat lainnya masih bingung mencari lokasi yang benar sementara waktu penutupan sudah sangat dekat dan relatif mendesak.”

Proses triangulasi dapat diterapkan pada kondisi ini, yang mana terdapat perbedaan persepsi antara Bendahara Pengeluaran, Rekanan, maupun LSM. Secara umum, pihak Bendahara Pengeluaran telah berperilaku sesuai aturan yang ada berdasarkan kebijakan pemerintah pusat yang telah diterapkan. Sedangkan pihak LSM cenderung bersikap kontraproduktif terhadap kebijakan yang

diterapkan pemerintah. Pada pihak rekanan, hanya memposisikan diri di tengah-tengah tanpa mendukung salah satu pihak karena terdapat indikasi sebagai strategi untuk mendapatkan proyek dari pemerintah untuk kepentingan pribadi rekanan itu sendiri.

B.2.2 SDM di Tingkat Satker

Untuk meningkatkan kualitas pengadaan barang dan jasa, para pengguna di satuan kerja (Kepala Kantor, Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Bendahara, dan staff keuangan) harus memiliki integritas, moral, tanggung jawab, dan kualifikasi teknis serta manajerial yang memadai dengan tugas, tanggung jawab, serta kewajibannya. Hal tersebut dapat ditempuh melalui diklat, *training*, bimbingan teknis yang telah disediakan oleh lembaga-lembaga yang berwenang. Seiring terdapatnya beberapa kali perubahan mengenai pengadaan barang dan jasa pemerintah, perlu dilakukan juga *updating*/penyegaran wawasan mengenai pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Pada dimensi ini terdapat 4 indikator. Indikator nomor satu, “kapabilitas pejabat pengelola keuangan”, informan sepakat berbagi rata dalam nilai “tingkat kepentingan” dengan memberikan angka 5 (sangat penting) dan 4 (penting). Hal ini menunjukkan bahwa pejabat pengelola keuangan harus menguasai bidang pengelolaan keuangan dan memiliki pengalaman dalam menjalankannya. Apabila hal ini tidak diperhatikan, maka dapat mengganggu siklus pengelolaan keuangan dalam hal perencanaan keuangan ke depan maupun pengambilan keputusan.

Untuk nilai “tingkat kepuasan”, nilainya kurang lebih sama dengan “tingkat kepentingan”. Hal ini disebabkan karena pola pengangkatan pejabat pengelola keuangan telah dijalankan dengan cukup baik. Salah satu wujudnya adalah, adanya *assessment* dalam memilih pejabat pengelola keuangan. Dengan adanya *assessment*, dapat memilih pejabat yang benar-benar berkompeten dalam hal pengelolaan keuangan baik dari sisi senioritas, pengalaman, dan kemampuannya. Akan tetapi masih juga terdapat pengangkatan pejabat berdasarkan tingkat senioritas, hal tersebut yang menyebabkan tidak kompetennya pengelolaan keuangan karena pejabat dimaksud belum menguasai perihal keuangan secara menyeluruh. Indikator nomor dua, “sertifikasi pejabat pengelola keuangan”, sebagian besar memberikan nilai 4 (penting) untuk “tingkat kepentingan” maupun “tingkat kepuasan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa sertifikasi pejabat memang diperlukan, akan tetapi masih sering terjadinya perbedaan materi maupun penerbit sertifikasi sehingga belum merata standarisasi dari kegiatan sertifikasi itu sendiri. Dari sisi kepuasan, dengan berbagai sertifikasi yang diterbitkan oleh beberapa badan sertifikasi masih terjadi perbedaan pemahaman. Salah satu badan sertifikasi memberikan *asumsi sendiri* berbeda dengan badan sertifikasi lainnya. Jika standarisasi kegiatan sertifikasi telah dilakukan, maka informan akan memilih nilai 5 (sangat penting) dibanding nilai 4 (penting) sebagaimana yang mereka pilih dalam wawancara. Selanjutnya, indikator nomor tiga “kapabilitas staf pengelola keuangan”, sebagian besar memberikan nilai 4 (penting) pada “tingkat kepentingan” tetapi ada juga yang memberikan nilai 5 (sangat penting). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat staf pengelola keuangan yang belum paham

mengenai pengelolaan keuangan itu sendiri. Salah satu sebabnya adalah, staf tersebut bukan berasal dari kalangan yang memiliki latar belakang pendidikan keuangan. Dapat dipastikan staf tersebut akan membutuhkan waktu yang lebih lama dalam melakukan penyesuaian di tempat kerja jika dibandingkan dengan staf yang memang memiliki latar belakang bidang keuangan. Belum lagi jika diselenggarakan diklat ataupun training tertentu mengenai keuangan, sedangkan staf tersebut bukan dari bidang keuangan maka kemungkinan besar materi yang diserap akan berbeda dengan staf yang berlatar belakang keuangan. Hal ini masih sering dijumpai oleh informan. Berikutnya, indikator nomor 4 yaitu “sertifikasi staf pengelola keuangan”, informan memberikan nilai hampir sama dengan indikator nomor 2 mengenai “sertifikasi pejabat pengelola keuangan”. Informan memberikan nilai 4 (penting) pada “tingkat kepentingan” maupun “tingkat kepuasan”. Informan lebih memilih nilai 4 (penting) dibanding nilai 5 (sangat penting). Alasannya adalah, sampai dengan saat ini masih terdapat beberapa badan sertifikasi dengan materi masing-masing serta belum ada standarisasi. Tidak menutup kemungkinan informan akan memilih nilai 5 (sangat penting) jika telah dilakukan standarisasi oleh penerbit sertifikasi.

Hasil wawancara terhadap responden A.3 yaitu sebagai berikut:

“Kami selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam arti konsisten dengan aturan main yang ada selalu kami terapkan dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah dan mendaftarkan data kontrak ke KPPN tepat waktu. Memang diakui ada kekurangan dalam pelaksanaannya, akan tetapi tidak pada hal yang prinsip. Hal ini dimungkinkan karena proses pengadaan barang dan jasa dilakukan dengan bermacam-macam tipe/cara. Dalam satu tahun anggaran saja terdapat banyak sekali proyek yang dikerjakan dengan mekanisme melalui lelang.”

“Pihak pemerintah selaku pelaksana dari pengadaan barang dan jasa selalu membuat jadwal sesuai dengan APBN maupun APBD. Hal ini mutlak dilakukan mengingat hal apapun dalam pengadaan barang dan jasa akan terkait dengan proses anggaran. Sehingga jika anggaran terlambat disahkan, maka pengadaan juga akan terkena imbas secara langsung.”

“Pucuk pimpinan menjadi pihak yang paling berwenang untuk melakukan gebrakan. Jika dari atasan tidak ada disposisi untuk peningkatan kualitas di segala bidang, maka bawahan akan melaksanakan seperti yang sudah-sudah saja.”

Kejelasan prosedur di KPPN sempat diutarakan oleh beberapa responden, antara lain pada responden B.1 yaitu :

“Setahu saya, KPPN hanya bertugas membayar dan melakukan administrasi saja. Kuncinya ada di panitia dan PPK satuan kerja. Apalagi KPPN sekarang monitoring data realisasi tagihan dapat diakses melalui internet secara *update*.”

Sedangkan responden B.2 mengutarakan pendapat :

“Ketika sudah sampai ke tahap penagihan ke KPPN, yang saya tahu adalah pihak satuan kerja harus mendaftarkan dulu rekanan ke KPPN dan jika tagihan per terminnya besar, diatas 1 Milyar Rupiah, maka apabila didaftarkan hari ini, 5 hari kerja berikutnya baru dapat ditagihkan SPMnya dan langsung cair hari itu juga.”

Uraian diatas sesuai dengan penelitian terdahulu, yaitu penelitian dari Aziz Muthohar (2012) tentang Faktor-Faktor Utama yang Mempengaruhi Efektivitas Perencanaan Kas pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Jakarta II. Sumber daya manusia pada satuan kerja menjadi kunci utama dalam efektivitas perencanaan kas. Hal ini sangat sesuai dengan pendapat Radev dan Khemani (2009) yaitu manajemen komitmen juga ditujukan untuk mendukung terwujudnya perencanaan kas yang berorientasi ke depan (*forward cash planning*) yang

berbeda dengan perencanaan kas berdasarkan data *trend* dari periode sebelumnya (*historial data trend*).

B.2.3 SDM di Tingkat KPPN

Pejabat dan pegawai pada KPPN Tanjung Pinang pada tahun 2016 berjumlah 23 pegawai terdiri dari : 1 Kepala Kantor, 5 Kepala Seksi/Subbag dan 17 orang pelaksana. hal tersebut dapat dijelaskan sesuai tabel berikut :

Tabel 4.2 Susunan Pegawai KPPN Tanjung Pinang

No	Uraian	Kepala Kantor	Subbag Umum	Seksi PD	Seksi Bank	Seksi Verak	Seksi MSKI	Jml	%
1	Pangkat/Golongan:								
	a. Golongan II	-	1	1	-	1	3	6	26%
	b. Golongan III	-	5	4	3	2	2	16	70%
	c. Golongan IV	1	-	-	-	-	-	1	4%
2	Usia/Umur:								
	a. Usia 21-30	-	-	2	-	1	1	4	17%
	b. Usia 31-45	-	4	2	1	1	3	11	48%
	c. Usia 46-55	1	2	1	2	1	1	8	35%
3	Pendidikan Formal:								
	a. SD/SLTP	-	-	-	-	-	-	-	0%
	b. SLTA	-	2	2	1	-	-	5	22%
	c. Diploma 1	-	-	-	-	-	1	1	4%
	d. Sarmud/D.3	-	1	1	1	1	1	5	22%
	e. S1 / D.4	-	2	2	1	2	3	10	43%
S	f. S.2	1	1	-	-	-	-	2	9%
4	Pengetahuan/Kemampuan IT/Operasional Komputer:								
	a. Ahli	-	-	-	-	-	-	-	0%
	b. Mahir	1	4	3	2	3	5	18	78%
	c. Agak mahir	-	-	2	1	-	-	3	13%
	d. Dapat	-	2	-	-	-	-	2	9%
	e. Tidak dapat	-	-	-	-	-	-	-	0%

Sumber : Bagian Kepegawaian KPPN Tanjung Pinang 2016

Dengan jumlah personel sebanyak 23 pegawai, beberapa tugas tambahan yang menjadi tanggung jawab pegawai antara lain meliputi penerimaan negara dan hibah. Berikut ini fungsi penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara di daerah. Pengelolaan penerimaan negara meliputi penatausahaan penerimaan perpajakan dan pendapatan negara bukan pajak melalui penerimaan di bank persepsi serta potongan SPM. Selain itu juga dilakukan penatausahaan hibah yang diterima satker dari pemerintah daerah atau pihak ketiga. Penerimaan negara dan hibah yang dikelola oleh KPPN Tanjung Pinang selama tahun 2016 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.3 Penerimaan Negara dan Hibah Tahun 2016
Lingkup KPPN Tanjungpinang**

No	Jenis Penerimaan	Jumlah
I	Penerimaan perpajakan	70.586.589.315
a.	Pendapatan pajak dalam Negeri	70.228.706.815
b.	Pendapatan pajak perdagangan Internasional	357.882.500
II	Penerimaan Negara Bukan Pajak	1.591.457.506
a.	Penerimaan Sumber Daya Alam	6.590.500
b.	Pendapatan PNBPN Lainnya	1.584.867.006
III	Penerimaan Hibah	10.370.717.629
	Jumlah Penerimaan Dalam Negeri	82.548.764.450

Sumber : Laporan Realisasi Anggaran KPPN Tanjungpinang 2016

Jumlah satuan kerja yang dilayani KPPN Tanjung Pinang pada tahun 2016 adalah sebanyak 249 satuan kerja dengan jumlah pagu sebesar Rp.2.770.908.436.000,- dan realisasi pagu sebesar Rp.2.430.727.310.872,- atau sebesar 87.72%. Realisasi anggaran berdasarkan jenis belanja secara umum berimbang. Realisasi belanja berdasarkan Jenis belanja satker-satker pada KPPN Tanjung Pinang tahun 2016 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4 Pagu dan Realisasi Di Wilayah Kerja KPPN Tanjung Pinang Per Jenis Belanja Periode Januari s.d Desember 2016

JENIS-BELANJA	PAGU	REALISASI	REALISASI (%)
Belanja Pegawai (51)	819.133.171.000	788.721.261.228	96.29
Belanja Barang (52)	1.023.546.705.000	826.487.710.714	80.75
Belanja Modal (53)	922.386.905.000	809.758.523.430	87.79
Belanja BanSos (57)	5.841.655.000	5.759.815.500	98.60
Total	2.770.908.436.000	2.430.727.310.872	87.72

Sumber : Laporan Realisasi Anggaran KPPN Tanjungpinang 2016

KPPN Tanjung Pinang sebagai Kuasa Bendahara Umum di Daerah mengemban tugas melakukan Pengujian terhadap surat perintah pembayaran berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk selanjutnya dilakukan Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) dari Kas Negara atas nama Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara. Pelaksanaan pengujian SPM dan penerbitan SP2D selama tahun 2016 sebanyak 32.015 SPM dengan pengembalian atau penolakan SPM sebanyak 924 SPM. Rincian penerimaan SPM dan pengembalian SPM pada tahun 2016 tampak dalam tabel berikut :

**Tabel 4.5 Rekapitulasi Penerimaan dan Pengembalian SPM
Tahun 2016**

No	Bulan	Jumlah SPM yang diterima	Jumlah SPM yang dikembalikan	% SPM yang dikembalikan
1	Januari	624	46	7.37
2	Pebruari	1.468	74	5.04
3	Maret	2.120	63	2.97
4	April	2.394	88	3.67
5	Mei	2.359	79	3.34
6	Juni	3.677	117	3.18
7	Juli	1.833	54	2.94
8	Agustus	2.693	86	3.19
9	September	2.851	65	2.27
10	Oktober	3.030	96	3.16
11	November	3.292	69	2.09
12	Desember	5.674	87	1.53
Jumlah		32.015	924	2.88

Sumber : Laporan Seksi Pencairan Dana KPPN Tanjungpinang 2016

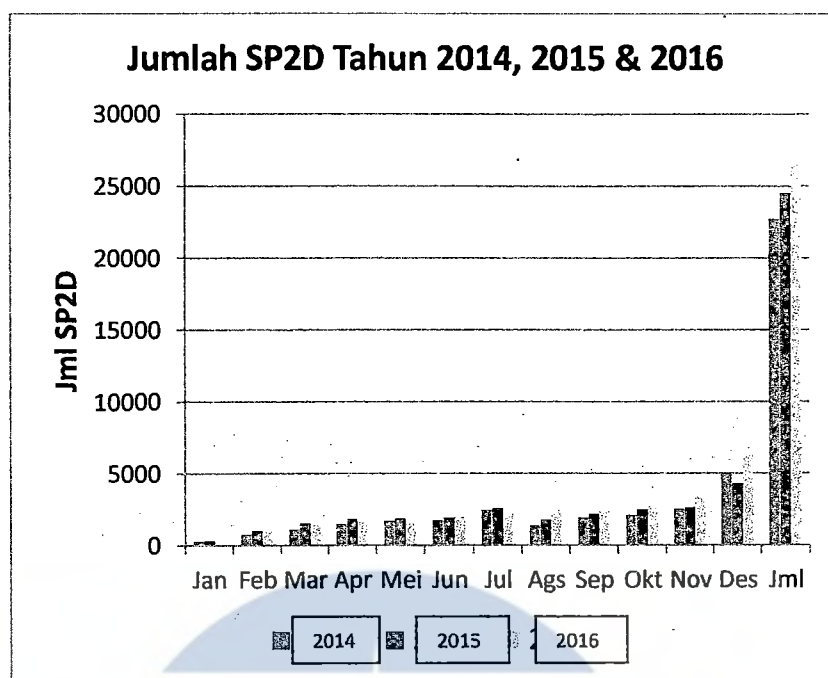
Penerimaan SPM selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. KPPN Tanjung Pinang berusaha menata agar penyampaian SPM diatur dan dibuat penjadwalan. Meskipun belum sepenuhnya penjadwalan dipenuhi, namun pemerataan penyampaian SPM dalam 12 bulan selama satu tahun telah diimplementasikan dan hasilnya cukup relevan. Pada akhir tahun tidak lagi terjadi penumpukan SPM sampai dengan tengah malam.

Tabel 4.6 Daftar Penerbitan SP2D Per Bulan Tahun 2014 s.d. 2016

Bulan	Tahun Anggaran		
	2014	2015	2016
Jan	321	257	624
Feb	1.029	1.016	1.468
Mar	1.547	1.524	2.120
Apr	1.860	1.665	2.394
Mei	1.874	1.658	2.359
Jun	1.916	2.034	3.677
Jul	2.578	2.212	1.833
Ags	1.773	2.320	2.693
Sep	2.170	2.400	2.851
Okt	2.514	2.712	3.030
Nov	2.641	3.423	3.292
Des	4.316	6.241	5.674
Jml	24.539	27.462	32.015

Sumber : Laporan Seksi Pencairan Dana KPPN Tanjungpinang 2016

Pola penyebaran penerbitan SP2D nampak dalam grafik dibawah ini. Meskipun belum signifikan, penyebaran secara lebih merata tampak terlihat pada tahun 2016. Pada bulan Desember 2016, jumlah SP2D lebih rendah daripada pada bulan Desember 2015.



Gambar 4.7 Grafik Penerbitan SP2D per bulan mulai tahun 2014 s.d. 2016

Salah satu hal yang menjadi hambatan dalam kelancaran penyaluran dana SP2D adalah adanya retur SP2D. Pengelolaan retur dan penyelesaiannya menjadi tugas KPPN agar dana kepada satker atau pihak ketiga dapat diselesaikan dengan baik. Penyelesaian retur merupakan salah upaya menyalurkan dana APBN secara tepat waktu dan tepat sasaran. Rincian jumlah retur pada tahun 2016 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8 Rekapitulasi SP2D Retur dan SP2D Tidak Retur Periode Tahun 2016

No	Bulan	Jumlah SP2D	Jumlah SP2D Retur	Jumlah SP2D Tidak Retur	% SP2D Tidak Retur
1	Januari	578	4	574	99.30%
2	Pebruari	1.394	16	1.378	98.85%
3	Maret	2.057	10	2.047	99.51%
4	April	2.306	8	2.298	99.65%
5	Mei	2.280	30	2.250	98.68%
6	Juni	3.560	6	3.554	99.83%
7	Juli	1.779	31	1.748	98.25%
8	Agustus	2.607	4	2.603	99.84%
9	September	2.786	38	2.748	98.63%
10	Oktober	2.838	30	2.808	98.94%
11	November	3.223	52	3.171	98.36%
12	Desember	5.587	41	5.546	99.26%
Jumlah		31.091	270	30.821	99.12%

Sumber : Laporan Seksi Pencairan Dana KPPN Tanjungpinang 2016

KPPN Tanjungpinang juga menjalankan fungsi Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara melalui dan dari kas negara. Fungsi ini terkait dengan penyediaan dana untuk pemenuhan kewajiban negara. KPPN Tanjungpinang melakukan permintaan kebutuhan dana dan kemudian menyalurkan melalui bank operasional I melalui mekanisme *Treasury Single Account* (TSA). Selama tahun 2016, permintaan dana dan penyaluran dana melalui *Treasury Single Account* (TSA) telah berjalan dengan baik, tepat waktu, tepat jumlah dan tepat sasaran.

Apabila terdapat permasalahan/pertanyaan yang tidak dapat diselesaikan/ditanggapi oleh pegawai yang sedang bertugas di layanan filial, maka pertanyaan tersebut akan dikonsultasikan kepada pegawai/pejabat terkait di Kantor Induk, dan setelah mendapatkan jawaban maka akan diberitahukan kepada petugas satker berkenaan. Data rekapitulasi layanan konsultasi sebagaimana berikut ini :

Tabel 4.9 Rekapitulasi Layanan Konsultasi Tahun 2016

Bulan	Jenis Konsultasi		Jumlah
	Layanan Perbendaharaan	Layanan Verak	
Januari	70	19	89
Februari	34	21	55
Maret	57	9	66
April	9	6	15
Mei	28	16	44
Juni	8	10	18
Juli	50	17	67
Agustus	31	9	40
September	64	9	73
Oktober	35	49	84
Nopember	22	16	38
Desember	40	20	60
Jumlah	448	201	649

Sumber : Laporan Seksi MSKI KPPN Tanjungpinang 2016

Sedangkan untuk pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan Kemenkeu, target dan realisasi sebagaimana data dibawah ini :

**Tabel 4.10 Capaian IKU Kemenkeu *Three* KPPN Tanjungpinang
Tahun 2016**

No	Kode IKU	IKU	Target	Realisasi	%
I	Stakeholder Perspektif				
1	Pengelolaan Perbendaharaan negara yang profesional, transparan, dan akuntabel				
1	1a-CP	Persentase Kinerja pelaksanaan anggaran K/L	70,00%	88,71%	120 %
2	1b-N	Nilai LK Kuasa BUN KPPN yang berkualitas	92	99,60	108 %
II	Customer Perspektif				
2	Tingkat Kepuasan Pengguna Layanan yang Tinggi				
3	2a-N	Indeks kepuasan satker terhadap layanan KPPN	4,06	4,06	100 %
3	Kepatuhan Pengguna Layanan yang Tinggi				
4	3a-N	Indeks kepatuhan pengguna layanan	3	2,00	67%
III	Internal Process				
4	Pelayanan Prima				
5	4a-N	Persentase SPM Satker yang diproses menjadi SP2D	98,00%	99,64%	102 %

No	Kode IKU	IKU	Target	Realisasi	%
5	Penatausahaan Penerimaan dan Pengeluaran Negara yang Andal dan Akurat				
6	5a-N	Persentase Tingkat akurasi dan ketepatan waktu Laporan Kas Posisi	98,00%	100,00%	102%
7	5b-N	Persentase retur SP2D	2,00%	1,16%	120%
6	Manajemen Satker yang Berkesinambungan				
8	6a-N	Tingkat efektivitas edukasi dan komunikasi	75	77,00	103%
7	Optimalisasi Monitoring dan Evaluasi				
9	7b-N	Persentase penyampaian LPJ Bendahara mitra kerja KPPN melalui aplikasi pembukuan bendahara secara andal dan tepat waktu	95,00%	81,58%	86%
10	7c-CP	Deviasi antara rencana dan penarikan dana satker yang akurat	15,00%	N/A	Kosong
IV	Learning and Growth Perspektif				
8	SDM yang Profesional dan Berintegritas				
11	8a-N	Persentase pegawai KPPN yang mendapatkan nilai <i>hard competency baik</i>	90,00%	100,00%	111%
12	8b-N	Persentase kepatuhan pegawai terhadap kode etik dan disiplin pegawai	95,00%	100,00%	105%
9	Organisasi Sehat yang Berkinerja Tinggi				
13	9a-N	Nilai hasil evaluasi penerapan pemantauan pengendalian intern	90,00	98,30	109%

No	Kode IKU	IKU	Target	Realisasi	%
14	9b-N	Nilai kualitas pengelolaan kinerja	75,00	79,31	106%
10	Pengelolaan Sarana dan Prasarana				
15	10a-N	Persentase Barang Milik Negara dengan kondisi baik	95,00%	95,00%	100%
11	Pengelolaan Anggaran yang Optimal				
16	11a-CP	Persentase penyerapan anggaran dan pencapaian output belanja	95%	104,23%	110%

Sumber : Laporan Subbag Umum KPPN Tanjungpinang 2016

Pada dimensi ini terdapat 2 indikator. Indikator nomor 1 yaitu “kapabilitas pejabat KPPN”, informan cenderung memberikan nilai 5 (sangat penting) jika dibanding dengan nilai 4 (penting). Hal tersebut diungkapkan informan karena pejabat KPPN berperan sebagai pihak yang melakukan analisis terhadap kebenaran permintaan pembayaran komitmen/kontrak serta mempunyai wewenang untuk melakukan pemeriksaan kesesuaian pembayaran terhadap pihak rekanan. Pejabat KPPN memiliki data pembandingan pihak rekanan yaitu data pada sebuah sistem, dalam hal ini SPAN. Sepengetahuan informan, pejabat KPPN yang menduduki jabatan telah melalui proses *assessment* terlebih dahulu sehingga dapat dipertanggungjawabkan kredibilitasnya sebagai pemangku wewenang. Untuk nilai “tingkat kepentingan” maupun “tingkat kepuasan”, sebagian besar memberikan nilai 5 (sangat penting) serta sebagian kecil memberikan nilai 4 (penting). Selanjutnya indikator nomor 2 yaitu “kapabilitas petugas *front office*”.

Untuk indikator ini, sebagian besar informan memberikan nilai 5 (sangat penting) akan tetapi masih ada yang memberikan nilai 4 (penting) dengan alasan bahwa petugas *front office* KPPN memiliki fungsi penting berupa pemeriksaan data supplier rekanan yang telah didaftarkan, pemeriksaan rencana penarikan dana (RPD), serta pemeriksaan tahapan pembayaran dari komitmen/kontrak dari suatu satker. Informan juga memberikan ulasan, bahwa petugas *front office* KPPN juga membantu dalam hal jika terjadi hambatan dalam komitmen/kontrak. Salah satu contohnya adalah, jika terjadi wanprestasi komitmen/kontrak apa yang harus dilakukan oleh pejabat pengelola keuangan satker beserta dokumen apa saja yang perlu dilengkapi.

Dimensi ini sesuai dengan tesis Arief Dwi Sulistya (2011) dengan judul Profesionalisme Aparatur Pemerintah, Magister Ilmu Administrasi Universitas Diponegoro yang menyoroti tentang wewenang dan tanggung jawab aparatur pemerintah mulai dari pucuk pimpinan, pejabat menengah, dan staff pelaksana yang masih menggunakan sistem hirarki dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan. Aparatur pemerintah instansi vertikal dalam hal ini KPPN telah masuk dalam kategori mumpuni.

Penjelasan tersebut diatas didukung juga oleh pendapat Radev dan Khemani (2009), yang menyinggung masalah SDM pada fungsi manajemen keuangan yang mencakup SDM yang mumpuni dalam operasionalisasi teknologi pendukung.

B.2.4 Teknologi (Sistem Perbendaharaan)

KPPN mempunyai wewenang menerima dan meng-*upload* ADK resume tagihan yang disampaikan oleh satuan kerja setelah dilakukan pemeriksaan awal terhadap berkas fisik dimaksud. Pemeriksaan awal tersebut berupa pencocokan ADK yang ditayang pada monitor petugas *front office* dengan berkas fisik. Jika terdapat salah satu kolom pada ADK yang kosong ataupun belum diisi, begitu juga dengan kondisi terdapat perbedaan penulisan nomor kontrak/redaksi antara ADK dan resume kontrak, maka petugas *front office* berhak menolak resume kontrak tersebut.

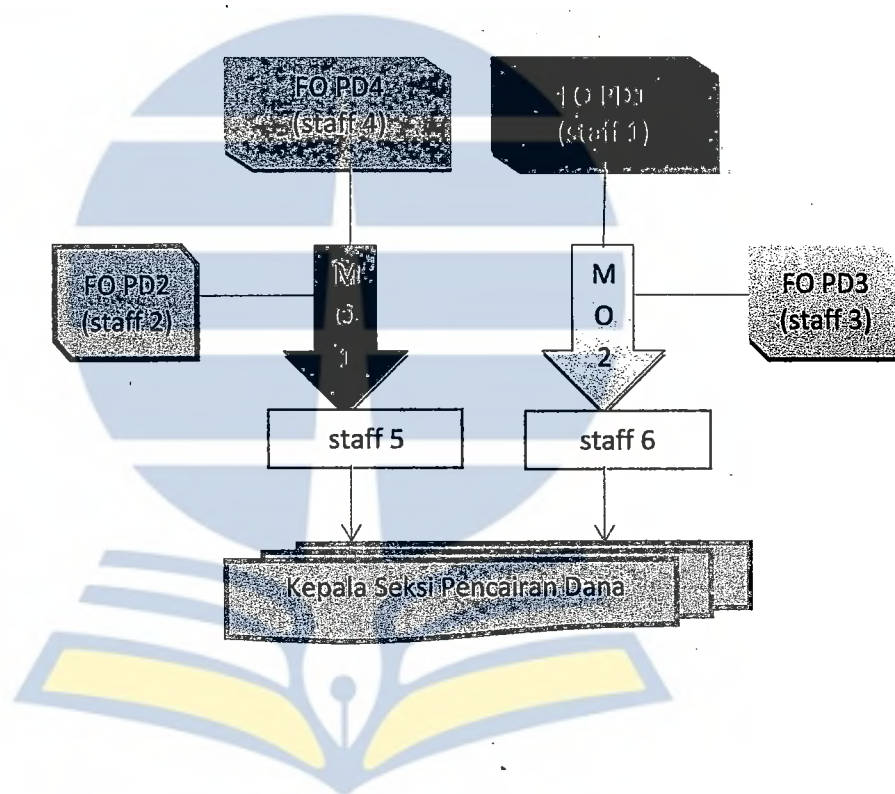
Selain kedua hal tersebut, yang perlu diperhatikan petugas *front office* adalah termin/tahapan pembayaran. Jika terdapat perbedaan termin pembayaran pada ADK dengan berkas fisik, dan resume kontrak tersebut baru pertama kali didaftarkan maka tetap dilakukan tindakan penolakan. Berbeda dengan kondisi apabila resume kontrak tersebut telah didaftarkan terlebih dahulu dan terdapat perbedaan termin/tahapan pembayaran maka petugas *front office* memberikan saran untuk dilakukan perbaikan berupa revisi jumlah tahapan kontrak sesuai PMK Nomor 277/PMK.05/2014 sehingga terdapat sinkronisasi data komitmen antara satuan kerja dengan KPPN.

A. Front Office (*Validator*)

Secara umum *upload* data *supplier* dimulai dari :

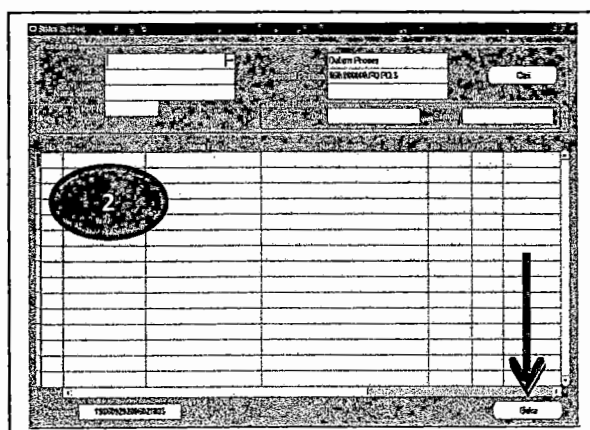
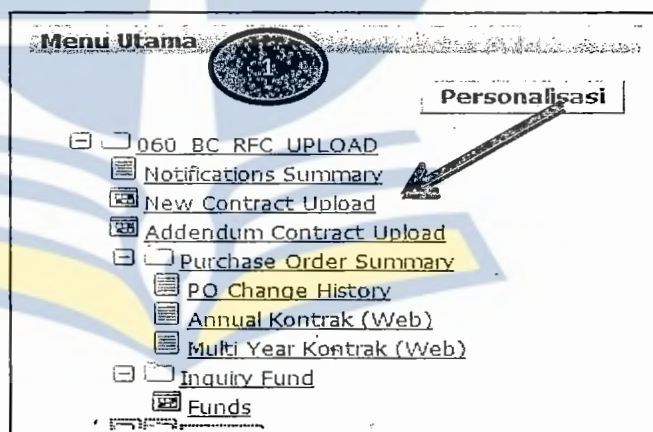
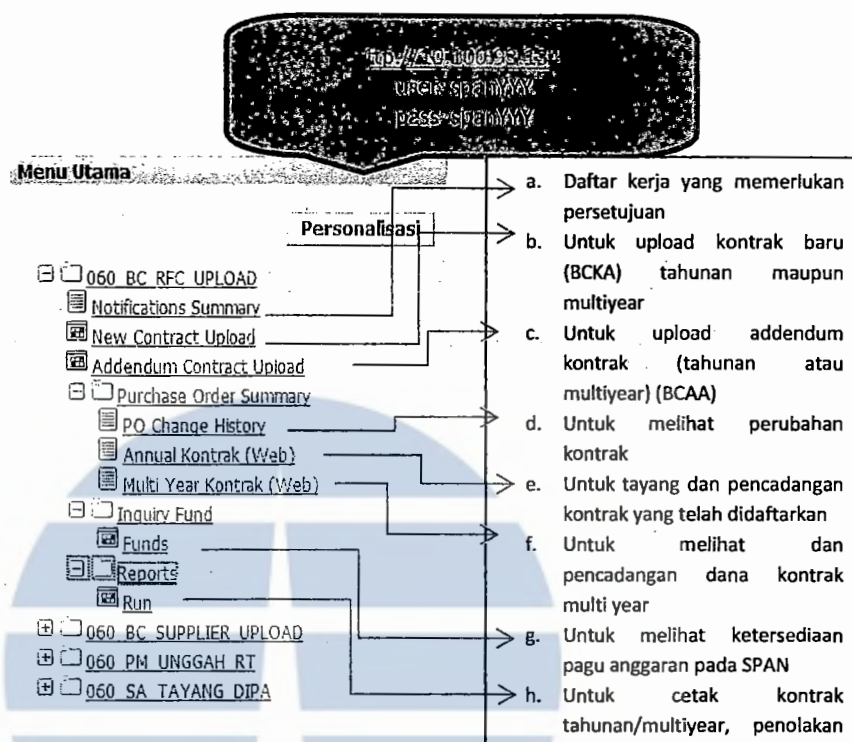
1. Konversi ADK SPM (BCSR/PMRT/Kontrak)
2. *Upload* ADK SPM oleh Validator SPM (FO PD SPAN)
3. Lanjut ke MO PD SPAN (reviewer)
4. Lanjut ke Kasi PD (Otorisator)

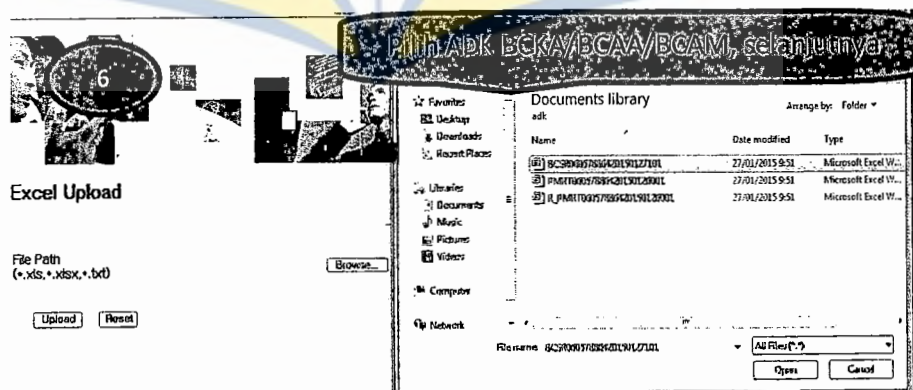
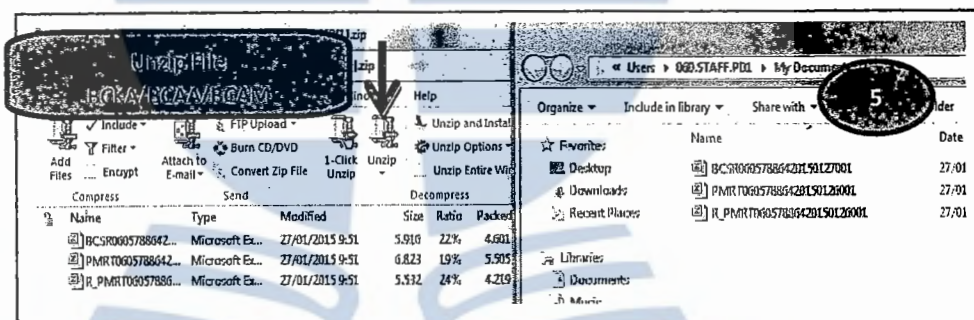
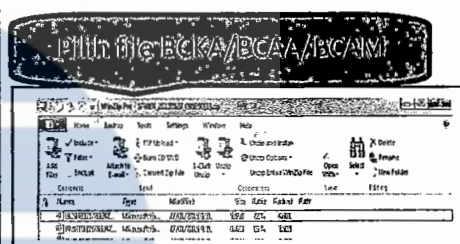
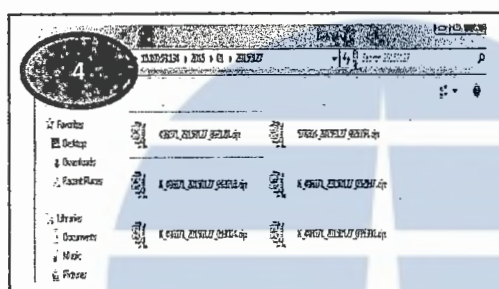
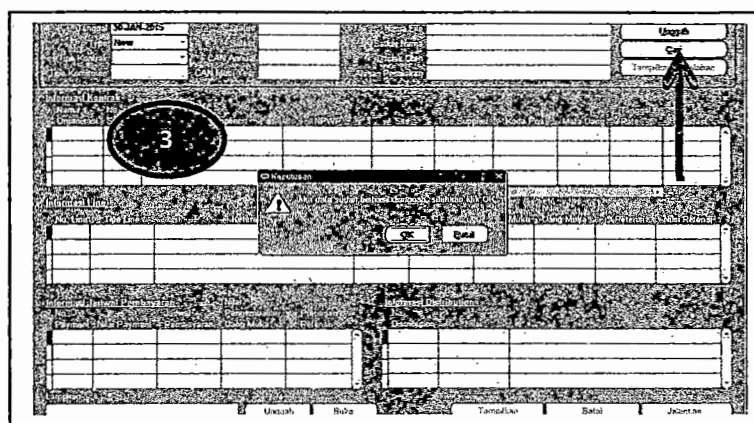
Gambar 4.11 Alur *Upload* Data Supplier



Secara teknis, alur *upload* kontrak baru/addendum pada web SPAN sebagai berikut :

Gambar 4.12 Alur *Upload* Data Kontrak sesuai Modul Komitmen SPAN





Pilih ADK BCKA/BCKAA/BCKAM, selanjutnya upload

028750220150129101.XLSX

KESYAHBANDARAN DAN OTORITA

Unggah

Q&A

Tampilkan Kesalahan

Informasi Kontrak

Nama: PT. HADJI KALLA CAB. KENDARA

011113453612000

2

35127

IDR

Invalidated

Informasi Line

1 Belanja Kaya Pekerjaan Pengadaan Kendaraan Roda 4 (Em R/R)

314.500.000

Informasi Jadwal Pembayaran

1 314.500.000 26 JAN 15

Informasi Distribusi

1 314.500.000 287502.060.5127 1.0220406.1999035

Unggah

Rata

Tampilkan

Batal

Lanjutkan

Penolakan Kontrak

Tampilkan Kesalahan

Nama File: BCKA06028750220150129101.XLSX

Tutup

No	Informasi	Nama Kolom	Nilai Kolom	Sebab kegagalan validasi
2	Kontrak	NO SUPPLIER	PT. HADJI KALLA CAB. KEND	Nama Supplier tidak terdaftar.
2	Kontrak	No.Rekening	520006000990, BANK MANDIRI	Informasi Nama Bank, Nomor Bank, Nomor Rekening tid
2	Kontrak	No.Rekening	PT. HADJI KALLA CAB. KEND	Informasi Nama Bank, Nomor Bank, Nomor Rekening tid

Keterangan :

- Tombol "Lanjutkan" akan aktif apabila pendaftaran kontrak baru/addendum dan elemen-elemen data terinput dengan benar, FO/ Validator melanjutkan untuk diteruskan ke Reviewer (MO PD)
- Tekan tombol "Batal" apabila tertolak oleh sistem SPAN, lalu klik tombol "Tampilkan Kesalahan" (D) untuk melihat pesan kesalahan (E)
- "Tampilkan" digunakan untuk melihat/print hasil penolakan, cara melihat hasil penolakan seperti dibawah ini :

The collage consists of five screenshots from the Oracle Applications Mock1 from PROD. The top-left screenshot shows a menu with options like 'Tunjukkan Navigator', 'Zoom', 'Cari', 'Temukan Semua', 'Kueri Berdasarkan Contoh', 'Data', 'Terjemahan...', 'Lampiran...', 'Ringkasan/Detail', and 'Permintaan'. The bottom-left screenshot shows a table of data with columns for ID, Description, Status, and Date. The top-right screenshot shows a form with various input fields and buttons. The bottom-right screenshot shows a detailed form with multiple sections and a table at the bottom.

Sumber : Modul Komitmen SPAN 2016

PENCADANGAN DANA KONTRAK

Proses pencadangan dana kontrak dilakukan oleh validator kontrak setelah proses *upload* kontrak berhasil, berikut langkah-langkahnya sebagaimana gambar 4.13 :

Gambar 4.13 Alur Pencadangan Dana Kontrak SPAN sesuai Modul Komitmen SPAN

Menu Utama

Personalisasi

- 060 BC RFC UPLOAD
 - Notifications Summary
 - New Contract Upload
 - Addendum Contract Upload
 - Purchase Order Summary
 - P.O. Change History
 - Annual Kontrak (Web)
 - Multi Year Kontrak (Web)
 - Inquiry Fund
 - Reports
- 060 BC SUPPLIER UPLOAD
- 060 PM UNGGAH RT
- 060 SA TAYANG DIP

1. Buka menu BC RFC Upload, selanjutnya pilih menu jenis kontrak, apakah tahunan (annual) atau kontrak jamak (multi Year)

2. Dibawah ini muncul daftar kontrak yang akan dicadangkan, pilih salah satu dengan klik pada kolom "Pilih" (radio button), lalu klik "Go"

Tampilkan: Order yang Belum Langkah | Go | Personalisasi

Pilih Order: Update | Go | Ekspor

Pilih	Order	Rev Deskripsi	Pemasok	Lokasi	Tanggal Order	Status	Total (Rp)	Status Pengajuan No. Kontrak	No. RFC	Tanggal Kontrak	Tanggal Mulai Kontrak	Tanggal Selesai Kontrak	Jangka Waktu Pemeliharaan
☐	000 150000050	Perbaikan Pemeliharaan Rescue Boat 210 Kendir SAR Kendir	PT. SARVA	03/2012	03-Feb-2015	09:11:00	95.200.000 IDR	Tidak Langkah	SPK.005/6/SAR.KOI-2015	SPK.005/6/SAR.KOI-2015	14-Jan-2015	03-Feb-2015	0

Order > Update Kontrak Tahunan (Web) 150000050

* Menampilkan bidang yang dibutuhkan

Batal | Tindakan | **Mengelola Dana** | Go | **Simpan** | Opsi Persetujuan | Kirim

a **d** **c**

Header: Baris Item Pembayaran Distribusi

Unit Operasi	060 Kendir
Shifu	Tidak Langkah
Pemasok	PT. SARVA
Lokasi Pemasok	03/2012
Kontak Pemasok	03/2012
Kontak Komunikasi	Email: mirza.1981@gmail.com

Total: 95.200.000

Pembeli: Naurika Nuryah

Deskripsi: Perbaikan Pemeliharaan Rescue Boat 210 Kendir SAR Kendir

Pengiriman Order: Tidak

Syarat: Lokasi Pengiriman: KPM Kendir

Termin Pembayaran: Termin Pembayaran

Pembayaran sesuai Tanda Terima

Lokasi Kerja Standar: KPM Kendir

Pengukuran yang Diperlukan: Nihil

Alat Benda: Nihil

No. Kontrak: SPK.005/6/SAR.KOI-2015

No. RFC: SPK.005/6/SAR.KOI-2015

Pada opsi tindakan (a), pilih "Mengelola Dana", selanjutnya klik tombol "Simpan" (b), dan lanjutkan dengan melakukan pengiriman ke reviwer (MO PD) tombol "Kirim" (c) dan tekan tombol "Terapkan" (d), sehingga muncul gambar seperti dibawah ini :

Permintaan | Order | Perjanjian | Hasil Kerja | Negosiasi | Pemasok

Order > Update Kontrak Tahunan (Web)

Kelola Dana: Kontrak Tahunan (Web) 150000050

Unit Operasi: 060 Kendir

* Menampilkan bidang yang dibutuhkan

Status Dana: Tidak Dikadangkan

Tindakan: Menandatangani

Guratan Pengantar: Tidak

d

Batal | Terapkan

Pemintaan | Order | Perjanjian | Hasil Kerja | Negosiasi | Pemasok

Informasi

Tindakan Pengendalian Anggaran berhasil diselesaikan.

OK

Pemintaan | Order | Perjanjian | Hasil Kerja | Negosiasi | Pemasok

Order >

Update Kontrak Tahunan (Web) 150000000

* Menunjukkan bidang yang diubah

Batal Tindakan Mengsala Dora Go Simpan Opsi Persetujuan Kirim

Cari

Header Baris Item Pembayaran Distribusi

Unit Operasi	600 Kenduri	Total	95.290.000 IDR
Status	Tidak Lengkap, Dicaadangkan	Pembeli	Hurufata Khurijah
Pemasok	CV. KARMA BISAJE-010219536811000	Deskripsi	Pekerjaan Pemeliharaan Rescue Boat 210 Kantor SAR Kenduri
Lokasi Pemasok	2.91421		
Kontak Pemasok			
Metode Komunikasi	Email: mirza.1981@yahoo.co.id	Mengurusi Order	Tidak

Selesai

Tekan tombol "OK" (e), selanjutnya tekan tombol "Kirim" (f), sehingga tidak ada lagi data kontrak yang perlu dicadangkan, seperti gambar dibawah, tombol "Cari" (g) untuk mencari/tayang kontrak yang telah terdaftar.

Konfirmasi

Kontrak Tahunan (Web) 150000000 telah dikirimkan untuk mendapat persetujuan.

Order

Indikator perubahan perubahan menunggu

Header Baris Jadwal Item Pembayaran Distribusi

Templon

Templon Order yang belum lengkap

Go Personalisasi

Ekspor

Waktu	Order Baru Deskripsi Pemasok Lokasi Order	Tanggal	Metode	Status Pengiriman
Waktu	Tidak ada hasil yang ditemukan.			

g

Sumber : Modul Komitmen SPAN 2016

Hal-hal yang perlu diperhatikan FO/Validator saat validasi kontrak (tahap awal) ;

1. Pastikan *supplier* kontrak tersebut telah didaftarkan
2. Tanyakan kode NPWP satker/Rekanan apakah sudah benar, karena nama *supplier*/rekanan dan NPWP merupakan elemen *mandatory* (pokok) dan tidak bisa dirubah
3. Nama rekening dapat diabaikan apabila sudah sesuai dengan rekening koran, sedangkan untuk nomor rekening, apabila satker masih menggunakan karakter huruf pada nomor rekeningnya (misal 0429-01-092393-50-7f) dapat diabaikan, karena saat validasi, karakter tersebut

akan dihilangkan, tetapi sebaiknya dianjurkan agar menghilangkan karakter tersebut.

4. Apabila satker telah menggunakan *supplier* yang telah ada, cetak NRS tersebut dan sampaikan ke satker yang bersangkutan agar menggunakan *supplier* yang sama dan tidak mendaftarkan *supplier* baru.
5. Untuk Kontrak *Multiyears*, *upload* kontrak *multiyear*-nya dulu (file BCKM), sampai ke disetujui Kasi PD, selanjutnya *upload* kontrak tahunan-nya (*Release multiyear*/ file BCKA)

B. Middle Office PD (Reviewer)

Tugas Middle Office/Reviewer PD memeriksa dokumen yang berasal dari Validator, selanjutnya meneruskan dokumen tersebut kepada Otorisator (Kasi PD), berikut teknis di web SPAN :

Gambar 4.14 Alur *Reviewer* Middle Office Seksi PD sesuai Modul Komitmen SPAN

The screenshot displays the SPAN web interface. At the top, there is a navigation bar with links like 'view Semua Notifikasi', 'Go', and 'Pilih Notifikasi: Buka', 'Tetapkan Ulang', 'Tutup'. Below this, there is a section for 'Pilih Semua' and 'Pilih Tidak Ada'. The main content area shows a notification for 'Nurtala Khurriyah' with the subject 'SPBC PO Approval' and the amount 'Rp. 49.790.000'. The notification is dated '28-Jan-2015'. Below the notification, there is a section for 'Detail Invoice' with a table showing the invoice details. The table has columns for 'Deskripsi', 'Nomor PO', 'Kondisi yang Ditinjau Subkon', 'Harga Subkon', and 'Jumlah'. The data row shows 'Pembayaran ke-1', '2/0', 'Kondisi yang Ditinjau Subkon', 'Rp. 49.790.000', and 'Rp. 49.790.000'. Below the table, there is a section for 'Kondisi Tindakan' with a table showing the action details. The table has columns for 'No', 'Tanggal Tindakan', 'Tindakan', 'From', 'To', and 'Detail'. The data row shows '1', '29-Jan-2015 15:33:27', 'Kirim', 'Accounts Payable', 'To', and 'Radjasa'.

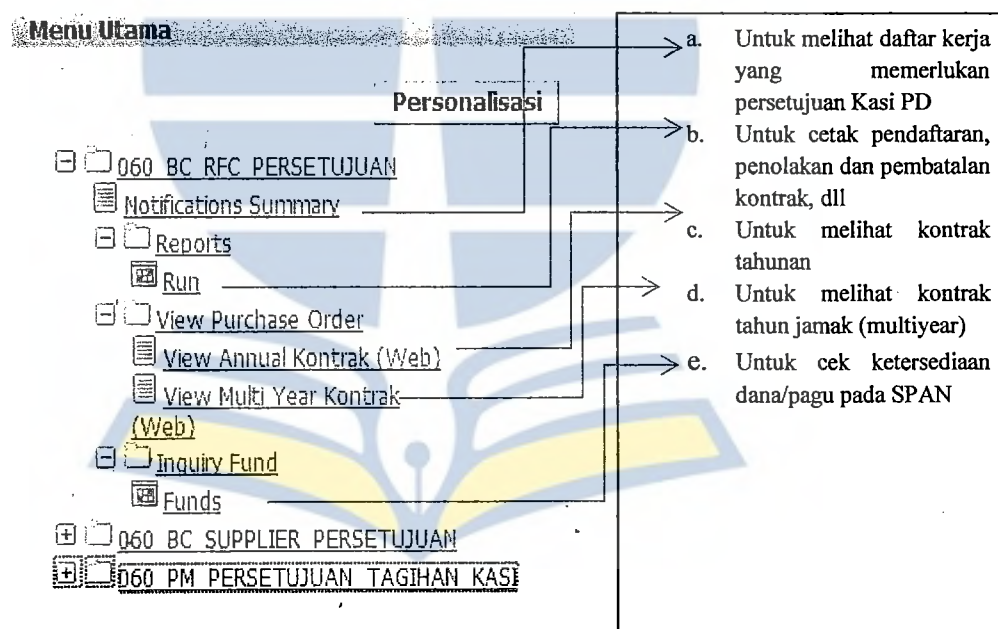
- | | |
|--|--|
| A. Tekan tombol “Menyetujui” untuk melanjutkan ke otorisator | |
| B. Tombol “Menolak”, digunakan apabila hasil pemeriksaan MO PD ditemukan kesalahan | |

Sumber : Modul Komitmen SPAN 2016

C. Kepala Seksi Pencairan Dana

Kepala Seksi Pencairan Dana merupakan Otorisator/*Approval* atas pendaftaran *supplier*, tagihan maupun kontrak yang telah didaftar, apabila ditemukan kesalahan, otorisator dapat menolak atas pengajuan pendaftaran *supplier*, tagihan, dan kontrak.

Gambar 4.15 Alur Otorisasi Kepala Seksi PD sesuai Modul Komitmen



view Semua Notifikasi

Pilih Notifikasi:

Pilih Semua |

Pilih Dari: ☒ Nurkalla Khurriyah Tipe: SPBC PO Approval Subjek: 090 Kencana - kontrak pembelian TV led, 300 set DNR 49.790.000 requires your approval. Kita: 28-Jan-2015

Oracle Applications Home Page >

Invoice 000077155959/2015 dari CV.LIKO ILIN ADITAMA-017322892811000 memerlukan persetujuan Anda

Informasi Invoice

Nomor	29-Jan-2015 15:35:27	Nama Pemilik	CV.LIKO ILIN ADITAMA-017322892811000
Tempo	29-Jan-2015 23:59:59	Nomor Invoice	060071/639509/2015
ID	15359227	Tanggal Invoice	27-Jan-2015 00:00:00
		Deskripsi Invoice	Pembayaran Pekerjaan Perakitan Gedung Kantor KAU Kota Kencana Sesuai SPK No.16/SPK/I/2015 Tgl. 19 Januari 2015
			BAST No.4/BAST-PPK/I/2015 Tgl.26 Januari 2015 dan BAP No.2/BAP/I/2015 Tgl.26 Januari 2015
		Total Invoice	57.117.500

Detail Invoice

Tipe Baris	Jumlah
Item	57.117.500

Detail Invoice

Deskripsi	Nomor PO	Kuantitas yang Dikagih Satuan	Harga Satuan	Jumlah
Pembayaran ke-1	2/0			61.686.013
				(5.711.750)
				(856.763)

Histori Tindakan

No	Tanggal Tindakan	Tindakan	From	To	Detail
1	29-Jan-2015 15:35:27	Kirim	Accounts Payable	Radjasa	

A. Double klik link kontrak untuk membuka detail kontrak yang memerlukan persetujuan

B. Tombol "Menyetujui", digunakan menyetujui kontrak

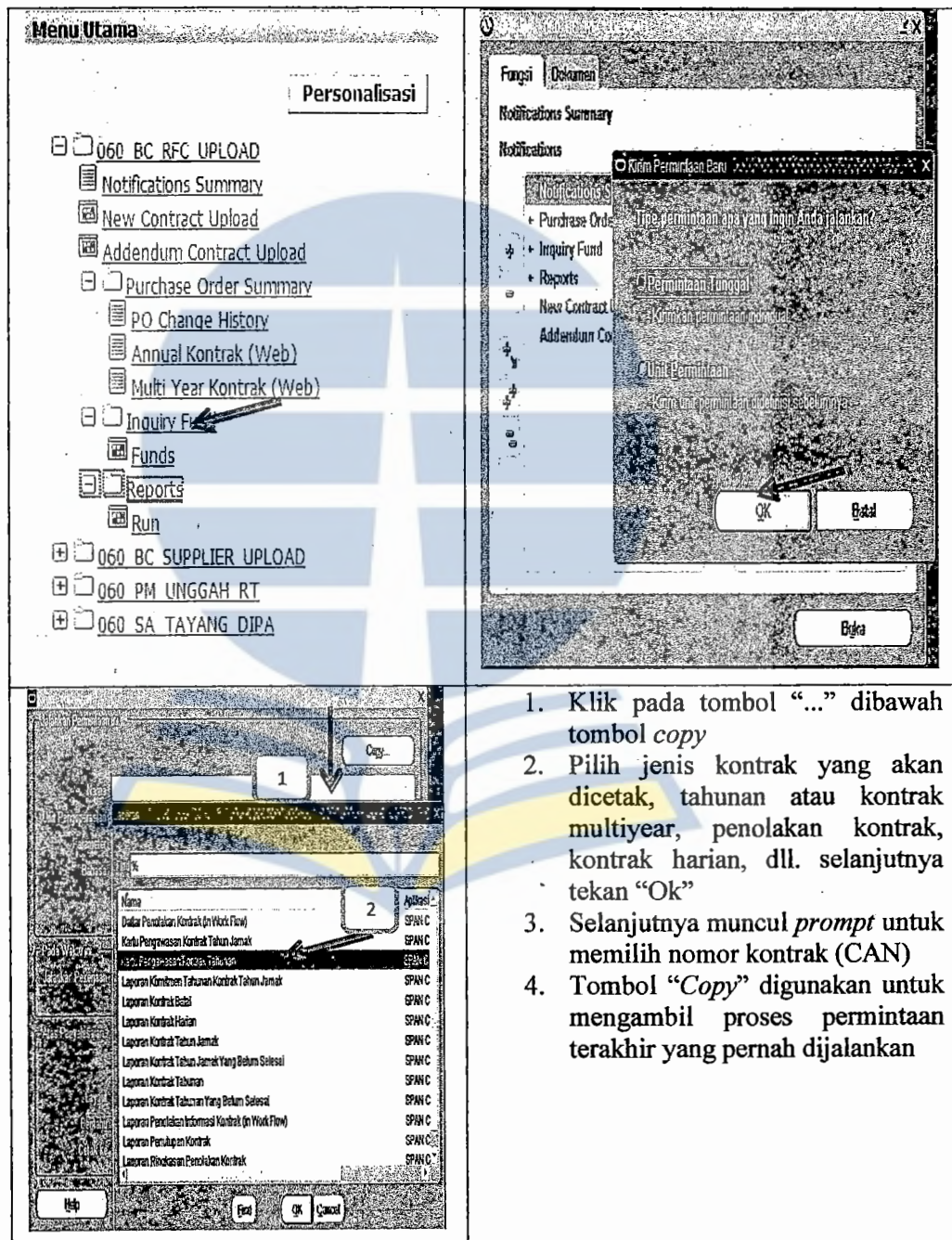
C. Tombol "Menolak" untuk menolak kontrak yang diteruskan oleh reviewer/MO PD

Sumber : Modul Komitmen SPAN 2016

D. CETAK DAFTAR KONTRAK

Untuk mencetak kontrak yang telah disetujui dapat dilakukan oleh *Validator*, *Reviewer* maupun oleh Kepala Seksi PD, berikut langkah-langkah cetak Kontrak :

Gambar 4.16 Cetak Daftar Kontrak sesuai Modul Komitmen



a. Untuk mencari nomor kontrak menggunakan nomor CAN, cukup kita ketik dengan "%5", format nomor CAN tahunan : A/kdkppn.no_CAN/0/0, 0/0 menunjukkan perubahan (ke) kontrak, misal no. CAN: A/060.5/0/0.

b. Klik opsi "...", akan muncul daftar kontrak yang akan kita pilih (f), apabila kontrak banyak, proses *loading* akan lama.

c. Input nama otorisator/Kasi PD.

d. Input NIP Kasi PD.

e. Input jabatan Kasi PD.

Selanjutnya tekan tombol "Ok", untuk lihat hasil cetak, klik menu "View" -> permintaan->Temukan->Lihat keluaran, seperti contoh diatas pada penolakan kontrak.

Sumber : Modul Komitmen SPAN 2016

Setelah satuan kerja mendaftarkan data kontrak ke KPPN, ternyata ditemukan ketidaksesuaian data dengan data seharusnya, maka tindakan yang harus dilakukan adalah memperbaiki kesalahan data kontrak dimaksud. Adapun cara perbaikannya adalah dengan mengisi surat permintaan perubahan data kontrak (misal, perubahan termin pembayaran) ditandatangani oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan dikirimkan ke KPPN disertai dengan ADK perbaikan. Format surat permintaan perubahan data kontrak seperti gambar berikut :

Gambar 4.17 Format Surat Permintaan Perubahan Data Kontrak

FORMAT SURAT PERMINTAAN PERUBAHAN DATA KONTRAK

<ROP SURAT> (1)

Nama (2)
 Hal (3)
 Lampiran (4)

Yth (5)
 (6)

1. Dengan memperhatikan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-/PB/2013, tentang Pengelolaan Data *Supplier* dan data kontrak Dalam Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara, dengan ini kami mengajukan permintaan perubahan data kontrak

a. Nomor Kontrak (8)
 b. Nomor Register Kontrak (9)
 c. Kode Satker (10)
 d. Nama Satker (11)

Alasan perubahan data kontrak: (12)
 Bertambah atau berkurangnya cara pemurnan
 Bertambah atau berkurangnya frekuensi rencana anggaran/pembayaran
 Perubahan jumlah uang muka kontrak
 Perubahan persentase retensi

2. Substansi perubahan data kontrak dimaksud adalah sebagai berikut

Uraian	Sebelum	Sesudah
Nomor Kontrak	 (13)	 (14)
Uang Muka Kontrak	 (15)	 (16)
Persentase Retensi	 (17)	 (18)
Jumlah Line	 (19)	 (20)
Detail perubahan Line	 (21)	 (22)
Jumlah termin	 (23)	 (24)
Detail perubahan termin	 (25)	 (26)

3. Sebagai bahan pertimbangan untuk melengkapi permintaan dimaksud, kami lampirkan kartu pengawasan kontrak terakur.

4. Demikian disampaikan, atas kesempatannya kami ucapkan terimakasih

Pejabat Pembuat Komitmen
 (27)

Sumber : PER-58/PB/2013

Kasus berikutnya, jika satuan kerja telah mendaftarkan data kontrak ke KPPN, ternyata kontrak dimaksud digugat pihak lain dan dinyatakan batal, maka tindakan yang harus dilakukan adalah membatalkan data kontrak dimaksud. Adapun cara pembatalannya adalah dengan mengisi surat permintaan pembatalan data kontrak, ditandatangani oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan

dikirimkan ke KPPN. Format surat permintaan pembatalan data kontrak seperti gambar berikut :

Gambar 4.18 Format Surat Permintaan Pembatalan Data Kontrak

FORMAT SURAT PERMINTAAN PEMBATALAN DATA KONTRAK

<KOP SURAT>..... (1)	
Nomor	(2)
Hal	(3)
Lampiran	(4)
Yth. (6)	
..... (7)	
1. Dengan memperhatikan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-PIB/2013 tentang Pengelolaan Data Suplier dan data kontrak Dalam Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara, dengan ini kami mengajukan permohonan pembatalan kontrak : a. Nomor Kontrak (8) b. Nomor Register Kontrak (9) c. Nama Suplier (10) d. Nomor Register Suplier (11) e. Kode dan Nama Satker (12) f. Nilai Kontrak (13) g. Nilai Kontrak yang dibatalkan (14) Alasan pembatalan kontrak (15) Pemutusan Kontrak oleh PPK (15) Alasan lain yaitu (16)	
2. Sebagai bahan pertimbangan untuk melengkapi permohonan dimaksud, kami lampirkan kartu pengawasan kontrak terakur. 3. Demikian disampaikan atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.	
Pegawai Pembuat Komitmen. (17) (18) (19)	

Sumber : PER-58/PB/2013

Kasus selanjutnya, secara umum penolakan terhadap pendaftaran Kontrak ke KPPN terdiri atas :

1. Kontrak yang telah didaftarkan sebelumnya dengan nomor yang sama.
2. Informasi yang sudah terdaftar pada SPAN (diabaikan dan tagihan/kontrak dapat diproses).
3. Kontrak dengan status suppliernya belum terdaftar.
4. Kontrak dengan pagu tidak cukup.
5. Penolakan kontrak karena merubah struktur kontrak (Sumber dana dan jumlah termin), dst.

Pendaftaran kontrak mengacu pada PER-58/PB/2013 yang mengatur tentang *supplier* dan kontrak, dimana terdapat elemen-elemen yang pokok (*mandatory*) yang harus terinput dengan benar, sehingga apabila tidak sesuai akan tertolak oleh sistem SPAN. Berikut beberapa contoh penolakan kontrak yang terjadi pada KPPN Tanjung Pinang selama periode bulan Februari s/d Desember 2016.

Tabel 4.19 Indikasi Penolakan Data Kontrak

No	URAIAN PERMASALAHAN	Type Kontrak	INDIKASI PERMASALAHAN	SOLUSI PENYELESAIAN
1	Kontrak ini telah terdaftar dalam sistem. Nomor PO : 2491/0 Nomor Kontrak : 05/KTRK/IV/PPK-2016 Mata Uang : IDR	Annual	Kontrak telah terdaftar dan telah mendapatkan nomor register kontrak (NRK)	Satker selanjutnya membuat SPM tagihan atas kontrak tsb, apabila ditemukan perbaikan, satker membuat surat perubahan kontrak sesuai PER-58/PB/2013.
2	Karwas kontrak belum memuat ketentuan sanksi sesuai Perpres 70 Thn 2012 Psl 180	Annual/ Multi	Kontrak yang didaftarkan tidak menginput ketentuan sanksi	Perbaiki karwas kontraknya

3	CAN Multi Year tidak ditemukan. CAN Multi Year : Mata Uang : <i>Nilai Release Multi Year amount is larger than Nilai Multi Year Contract amount.</i>	Annual/ Multi	Pendaftaran kontrak multiyear, kontrak rilisnya didaftarkan terlebih dahulu	Kontrak multi year. Daftarkan dulu yang multi year-nya, sampai di setuju, selanjutnya daftarkan rilisnya
4	Informasi Nama Bank, Nomor Bank, Nomor Rekening tidak ditemukan 02	Annual	Kontrak yang didaftarkan, tetapi belum divalidasi supliernya	Sebelum kontrak didaftarkan pastikan supliernya tidak tertolak
5	Tanggal pembayaran harus setelah Tanggal Mulai Kontrak dan tidak boleh melebihi akhir tahun. Tanggal Mulai Kontrak : 11-JUN-16 Tanggal Selesai Kontrak : 12-JUN-16 Tanggal Pembayaran : 09-JUN-16	Annual	Jadwal pembayaran kontrak tidak berada pada jangka waktu pelaksanaan kontrak	Perbaiki kontrak, jadwal pembayaran seharusnya antara jangka waktu pelaksanaan
6	Periode kontrak Multiyear (Tanggal Awal dan Tanggal Akhir) tidak boleh berada di tahun yang sama.	Multi	Kontrak multiyear, tetapi jangka waktunya dalam tahun yang sama	Perbaiki kontrak, ubah jangka waktu kontrak yang setidaknya melewati TA berkenaan
7	Informasi Nama Bank, Nomor Bank, Nomor Rekening tidak ditemukan 01, No Rekening ini kosong.	Annual	Seperti poin 4	Seperti poin 4
8	Nilai Kontrak (198220000) tidak sama dengan total nilai line (198200000)	Annual	Input nilai kontrak tidak sama dengan pagu kontrak (nilai line sama dengan pagu kontrak)	Perbaiki kontraknya
9	Tanggal Selesai Kontrak <i>should use the correct date format.</i> Tanggal Pembayaran <i>should use the correct date format.</i>	Annual	Salah input format tanggal	Perbaiki kontraknya
10	Informasi Nama Bank, Nomor Bank, Nomor Rekening tidak ditemukan 01, 523023000990, BANK UOB BUANA, 4213003008	Annual/ Multi	Nama bank telah berubah di SPAN menjadi UOB INDONESIA	Update dahulu referensi Bank SPAN pada aplikasi SPM
11	Tanggal Mulai Kontrak (02-JUL-16) harus sama atau setelah Tanggal Kontrak.	Annual/ Multi	Tanggal mulai kontrak melebihi tanggal sistem SPAN	Pendaftaran kontrak 5 hari setelah di TTD
12	Data kosong	Annual/ Multi	Biasanya isian pada tahapan kontrak tidak ada	Perbaiki kontrak, input tahapan kontraknya

13	"MASA BERLAKU JAMINAN UANG MUKA SEHARUSNYA MINIMAL SAMA DENGAN BATAS AKHIR JANGKA WAKTU PELAKSANAAN"	Annual	Ditolak manual, karena kesalahan input tanggal jaminan uang muka	Perbaiki kontrak atau jaminan uang mukanya
14	PT. CINIPTA TRIUTAMA JAYA-012162715441000,2_122 40 dan PT.CINIPTA TRIUTAMA JAYA-022900575013000,2_122 40 harus sama.	Release Muti	Ada perubahan NPWP pada supplier sama, tetapi supplier belum divalidasi	Validasi ulang supplier
15	Penolakan Addendum Kontrak, merubah jumlah termin	Annual/ Multi	Perubahan kontrak merubah struktur data kontrak	Satker membuat surat perubahan data kontrak yang merubah jumlah termin kontrak sesuai PER-58/PB/2013
16	Penolakan kontrak karena pagu tidak cukup	Annual/ Multi	Pada saat pendaftaran kontrak lolos validasi, namun pada otorisator/ Kasi PD tertolak	Cek pagu pada SPAN dan OMSPAN, dimungkinkan memang pagu tidak cukup atau ada kontrak salah, tapi belum dibatalkan, atau ada kontrak yang belum realisasi atau SPM kontrak, tetapi non kontraktual dan atau karena revisi DIPA
17	Tanggal Addendum Tidak Sama : 22-JUN-16 Tanggal mulai kontrak :25-JUN-16 Tanggal selesai kontrak :27-JUN-16	Annual	Tanggal addendum kontrak harus diantara tanggal mulai dan selesai kontrak	Perbaiki kontrak

Sumber : <https://spanint.kemenkeu.go.id/> diakses tanggal 30 Juli 2017

Selain pendaftaran kontrak, yang perlu diperhatikan adalah pendaftaran supplier sebagai pihak penerima pembayaran tagihan. Dalam praktek sehari-hari, tidak ada aturan yang menyalahkan tentang pendaftaran *supplier* bersamaan dengan data kontrak. Satuan kerja sering melakukan pendaftaran sekaligus antara *supplier* dengan data kontrak, hal ini dapat dimaklumi mengingat sebagian besar

satuan kerja di wilayah pelayanan KPPN Tanjung Pinang berada di daerah kepulauan. Akan tetapi perlu diperhatikan mengenai keterangan penolakan setelah dilakukan *upload* data di KPPN. Secara umum, penolakan terhadap pendaftaran *supplier* terdiri atas :

1. Perbedaan Nama rekening/nama Pemilik dengan nama rekening pada SPAN,
2. Informasi yang sudah terdaftar pada SPAN (diabaikan dan tagihan/kontrak dapat diproses),
3. Terdapat status dalam proses untuk rekening/supplier yang sama,
4. Penolakan karena terisinya kode IBAN dan SWIFT untuk bank dalam negeri,
5. Tipe *supplier* salah,
6. Alamat 1 kosong,
7. ADK sudah tidak asli.

Pendaftaran *supplier* mengacu pada PER-58/PB/2013 yang mengatur tentang *supplier* dan kontrak, dimana terdapat elemen-elemen yang pokok (*mandatory*) yang harus terinput dengan benar, sehingga apabila tidak sesuai akan tertolak oleh sistem SPAN. Yang perlu diperhatikan adalah untuk pendaftaran *supplier* tipe 3 dan 6, nama pegawai/penerima, NIP dan NPWP pegawai/penerima, tidak dilakukan validasi sehingga apabila nama dan nomor rekening sama, tidak ditemukan perbedaan, akan tetapi perbedaan tersebut akan muncul saat validasi tagihan/PMRT.

Berikut contoh penolakan Supplier yang terjadi pada KPPN Tanjung Pinang selama periode bulan Februari s/d Desember 2016 :

Tabel 4.20 Penolakan Data *Supplier*

No	URAIAN PERMASALAHAN	INDIKASI PERMASALAHAN	SOLUSI PENYELESAIAN
1	Nama Pemilik Rekening (PT. PLN (PERSERO) AREA LENTENG AGUNG) dan (PT. PLN (PERSERO)) harus sama. Atau Nama Pemilik Rekening (PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK.) dan (PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK) harus sama.	Terdapat perbedaan nama rekening pada SPM dan SPAN. (posisi sebelah kanan, adalah data SPAN)	Satker membuat surat perubahan supplier sesuai PER-58/PB/2013, apabila data yang benar data SPAN, maka satker harus menyamakan
2	Terdapat data dengan status dalam proses, yang memiliki informasi yang sama	Terdapat supplier atau rekening dalam proses yang belum disetujui oleh otorisator/Kasi PD	Selesaikan dulu pendaftaran supplier yang sebelumnya sampai disetujui kasi PD, apabila pendaftaran ada di KPPN lain, agar dilaporkan ke Dit. SITP, atau konfirmasi ke KPPN ybs supaya dibatalkan
3	Informasi rekening sudah terdaftar	Supplier yang didaftarkan memiliki rekening yang sudah terdaftar di SPAN dan KPPN ybs	Penolakan diabaikan, lanjutkan untuk proses <i>upload</i> tagihan/kontrak
4	Kode KPP (NPWP digit 10-12) tidak ditemukan dalam referensi	Salah input kode KPP	Satker memperbaiki SPM /kontraknya, sesuaikan kode KPP dengan NPWP-nya
5	Alamat 1 kosong	Penolakan ini ditemukan pada supplier tipe 6 dan 3	Perbaiki pada SPM terlampirnya dengan menginput alamat pada <i>field</i> , "alamat penerima" dan maksimal 50 karakter
6	Alamat 1 maksimal terdiri dari 50 karakter	Kasus sama dengan poin 4, tetapi alamat input lebih dari 50 karakter	Perbaiki pada SPM terlampirnya dengan menginput alamat pada <i>field</i> , "alamat penerima" dan maksimal 50 karakter
7	Data/isian tidak valid	Elemen-elemen <i>mandatory</i> (informasi <i>header</i> , lokasi dan bank) ada yang belum lengkap	Input data pada <i>header</i> , lokasi dan bank dengan benar, termasuk data terlampir

8	Nomor Rekening kosong	Biasanya untuk tipe <i>supplier</i> 1, 2, dan 3, nama rekening diisi terlampir, sedangkan nomor rekening dikosongkan	Perbaiki pada perekaman <i>supplier</i> , informasi bank, rekening diisi dengan nomor rekening/terlampir (tipe 3, 6, 5)
9	Data Kosong/Data Tidak Lengkap atau "Gagal unggah data"	Pada file BCSR tidak ada <i>record</i> /datanya, yang ada hanya informasi <i>header</i> tabel, penyebabnya <i>supplier</i> yg terdaftar dihapus, tetapi telah dibuatkan kontrak/ SPM-nya	SPM atau data kontrak diubah/perbaiki, pilih ulang data <i>suppliernya</i>
10	Nama Cabang Bank kosong	Pesan ini muncul pada tipe <i>supplier</i> 6 dan 3 karena pada daftar terlampir, kode negara asal bank tidak diisi (harusnya "ID")	SPM diperbaiki dengan mengisi kode "ID"
11	NIP tidak boleh terisi.	Pada tipe <i>supplier</i> 6, NIP harus kosong	Pada SPM terlampir, NIP dikosongkan
12	ADK sudah tidak asli	Pada perekaman <i>supplier</i> , satker menggunakan ASCII code, seperti tanda " ", @, dll.	Perbaiki <i>supplier</i> (baik di header maupun terlampir), panduan perbaikan ada pada ftp://10.100.93.134 (spanuat)
13	IBAN Validation Failed	Field kode IBAN/SWIFT terisi pada tipe 3 dan 6	Perbaiki SPM terlampir dengan kosongkan kode IBAN dan SWIFT, hanya untuk bank Luar Negeri
14	Duplikasi <i>supplier site</i> tidak diijinkan.	Ada kesalahan validasi sistem SPAN	Ajukan ulang SPM/kontrak tsb
15	Kode negara asal bank kosong	Kasus seperti poin 10	Kasus seperti poin 10
16	Data Tidak Benar (harap <i>update</i> referensi bank pada aplikasi spm versi terakhir)	Ada perubahan nama bank SPAN (biasanya Bank UOBI menjadi Bank UOBI Indonesia)	<i>Update</i> referensi aplikasi SPM khusus bank SPAN
17	Terdaftar <i>double entry</i> dan tidak konsisten dalam pendaftaran <i>supplier</i> atau <i>Duplicate</i> rekening number	Ada duplikat nomor penerima yang digunakan pada satu SPM atau 2 SPM dalam satu file ADK	Perbaiki SPM terlampirnya atau pisahkan nomor SPM per ADK bila penerimanya sama tapi dalam 2 SPM

Sumber : <https://spanint.kemenkeu.go.id/>

Tabel berikut menjelaskan data pencadangan kontrak tahun 2016 :

Tabel 4.21 Data Pencadangan yang Diterima KPPN Tanjung Pinang Tahun 2016

Monitoring Ketersediaan Dana Setelah UP dan TUP										
KPPN	Satker	Nama Satker	Akun	Sumber Dana	Cara Tarik	Pagu	Pencadangan	Realisasi	Sisa	UP yang Belum Dipertanggungjawabkan
009	320009	BADAN PENGELOLA PERBATASAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	1,000,000,000	500,000,000	274,306,866	225,693,134	0
009	320014	DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	802,000,000	0	750,045,256	51,954,744	0
009	320015	DINAS KESEHATAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	3,760,991,000	120,760,000	2,985,318,400	654,912,600	0
009	320016	DINAS PERTANIAN, KEHUTANAN DAN PETERNAKAN PROPINSI RIAU KEPULAUAN	52	RM	RM	2,539,025,000	581,326,000	1,951,628,800	6,070,200	0
009	320028	DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	1,365,490,000	714,200,000	637,683,000	13,607,000	0
009	320030	DINAS PEMUDA DAN OLAH RAGA PROVINSI	52	RM	RM	4,412,592,000	0	4,133,553,300	279,038,700	0

009	329082	DINAS PERTANIAN, KEHUTANAN, DAN PETERNAKAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	29,884,890,000	24,385,090,000	4,636,672,700	363,127,300	0	0
009	329088	DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	2,000,000,000	554,315,000	1,416,118,820	29,566,180	0	0
009	329091	DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROV. RIAU KEPULAUAN	52	RM	RM	800,000,000	455,564,000	341,415,000	3,021,000	0	0
009	329114	DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENDAFTARAN SIPIL PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	1,133,917,000	191,981,000	940,826,482	1,109,518	0	0
009	413168	KANTOR KESYAHBANDARAN DAN OTORITAS PELABUHAN TANJUNG PINANG	51	RM	RM	8,986,634,000	0	8,534,374,985	402,309,015	0	0
			511129	RM	RM	720,720,000	0	671,774,000	48,946,000	0	0
			512211	RM	RM	6,260,000	0	6,146,000	114,000		
			52	RM	RM	32,217,328,000	18,263,907,184	13,618,778,017	335,242,799		
			53	RM	RM	604,500,000	0	577,158,000	27,342,000		
			52	PNBP	RM	199,630,000	0	198,400,000	1,280,000	0	0

009	329013	DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	1,532,000,000	0	1,210,372,303	321,627,697	0	0
009	329015	DINAS KESEHATAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	19,234,443,000	6,637,985,000	12,310,151,395	236,306,605	0	0
009	329017	DINAS KESEHATAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	4,439,487,000	2,557,145,000	1,847,179,308	35,162,692	0	0
009	329018	DINAS KESEHATAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	4,785,673,000	2,011,495,000	2,628,892,633	145,285,367	0	0
009	329019	DINAS KESEHATAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	1,439,551,000	0	1,273,498,740	166,052,260	0	0
009	329020	DINAS KESEHATAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU	52	RM	RM	3,177,148,000	1,546,650,000	1,535,410,300	95,087,700	0	0
009	329026	DINAS PERTANIAN, KEHUTANAN, DAN	52	RM	RM	1,526,943,000	465,548,000	915,571,100	145,823,900	0	0

Sumber : OM SPAN KPPN Tanjung Pinang Tahun 2016

Sesuai data yang diolah pada OM SPAN diatas, maka didapatkan hasil bahwa tingkat penyampaian data pencadangan/data komitmen masih berada di bawah 60%. Hal ini disebabkan karena masih banyak kegiatan satuan kerja yang bersumber dari jenis belanja 51, 52, dan 53 yang tidak perlu menggunakan proses lelang (cukup melalui GU) serta masih berada di bawah ambang batas pengajuan RPD, dalam hal ini di bawah 1 Milyar Rupiah untuk KPPN Tanjung Pinang yang merupakan KPPN Tipe A1.

Pada dimensi teknologi ini terdapat 6 indikator. Indikator nomor 1 yaitu “pengiriman ringkasan komitmen/kontrak dari satker ke KPPN sekaligus dengan rencana penarikan dana”, seluruh informan sepakat memberikan nilai 5 (sangat penting) untuk indikator ini baik dari “tingkat kepentingan” maupun “tingkat kepuasan”. Hal ini dilandasi dengan pendapat informan, bahwa dengan bantuan teknologi, satker tidak perlu membawa dokumen fisik ke KPPN yang seringkali menimbulkan kerepotan tersendiri. Data yang diperlukan oleh KPPN telah ditayangkan oleh aplikasi satker, operator satker cukup mengisi data-data komitmen/kontrak dimaksud yang akhirnya disebut sebagai ringkasan kontrak. Ringkasan kontrak itulah yang perlu dikirim disertai Arsip Data Komputer (ADK) ke KPPN yang sebelumnya harus dibentuk melalui aplikasi satker. Dengan tingkat kepraktisan tersebut, informan berani untuk memberikan nilai 5 (sangat penting dan sangat puas). Indikator nomor 2 yaitu “tingkat kemudahan penggunaan sistem di satker”, informan juga memberikan nilai 5 (sangat penting) untuk indikator ini baik dari “tingkat kepentingan” maupun “tingkat kepuasan”. Hal ini dilandasi dengan pendapat informan, bahwa dengan sistem yang ada di

satker sekarang sangat *user friendly* dan ringkas tidak bertele-tele. Operator telah disediakan aplikasi satker, tinggal memilih menu aplikasi sesuai kebutuhan satker. Pada setiap menu tersebut, telah disediakan kolom-kolom yang harus diisi satker. Untuk menu komitmen/kontrak. Satker hanya perlu mengisi kolom yang disediakan berupa nomor kontrak, tanggal kontrak, addendum kontrak, tanggal addendum, dan seterusnya. Setelah seluruh kolom dimaksud diisi, tinggal dilakukan simpan di aplikasi, hasilnya adalah ringkasan kontrak. Sangat mudah dilakukan walaupun operator satker mengalami pergantian. Berdasarkan penggunaan aplikasi yang sangat mudah bagi satker, informan memilih jawaban 5 (sangat penting dan sangat puas). Indikator nomor 3 yaitu “tingkat kemudahan penggunaan sistem di KPPN”, informan mengasosiasikan bahwa tingkat kemudahan sistem di satker berbanding lurus dengan sistem di KPPN. Hal tersebut benar adanya, karena satker dapat melakukan monitoring data KPPN dengan melakukan akses pada Online Monitoring (OM SPAN) yang merupakan *mirroring* dari data SPAN hanya saja terjadi jeda beberapa saat jika dibandingkan dengan SPAN sendiri. SPAN mudah dipelajari maupun digunakan. Sistem ini sudah sangat **familiar** di sisi satker maupun KPPN. **Fitur-fiturnya** juga lengkap sesuai dengan **permutakhiran peraturan**. Hanya saja perlu digaribawahi, mengenai input data awal. Jika data awal tersebut salah, maka butuh waktu yang cukup lama untuk melakukan perbaikan karena database SPAN sudah terpusat di Jakarta. Diperlukan kecermatan yang lebih dalam melakukan input data awal. Informan memberikan nilai 5 (sangat puas) “tingkat kepentingan” maupun “tingkat kepuasan”. Selanjutnya indikator nomor 4 yaitu (tingkat keamanan sistem di

satker), tingkat keamanan sistem di satker ini telah difasilitasi oleh kantor pusat dengan penggunaan user dan password pada masing-masing level pengguna baik operator maupun pejabat pengelola keuangan. Setiap satker diharapkan mendaftarkan user dan passwordnya secara mandiri pada sistem serta tidak membagikan user dan password tersebut kepada pegawai lain yang tidak berkaitan dengan tugas pengelolaan keuangan. Tanggung jawab terhadap user dan password berada pada masing-masing pemegang. Jika suatu saat ditemukan penyalahgunaan user dan password tersebut maka pemegang user dan password tersebut yang akan berurusan dengan pihak berwenang. Informan memberikan nilai 5 (sangat puas) “tingkat kepentingan” maupun “tingkat kepuasan”. Berikutnya indikator nomor 5 yaitu “tingkat keamanan sistem di KPPN”, tingkat keamanan sistem di KPPN ini juga telah difasilitasi oleh kantor pusat dengan penggunaan user dan password pada masing-masing level pengguna baik petugas *front office* KPPN maupun pejabat KPPN. Seluruh aktifitas pengguna terekam dalam riwayat sistem pada kantor pusat. Masing-masing pengguna juga memiliki akses pengamanan sebelum melakukan persetujuan maupun tindakan berikutnya. Jikalau terjadi kesalahan, maka dapat dilakukan pembatalan tindakan walaupun database berada di Jakarta. Pihak satker pun tidak dapat mengakses data di KPPN karena telah dilakukan pengamanan tambahan. Informan memberikan nilai 5 (sangat puas) “tingkat kepentingan” maupun “tingkat kepuasan”. Terakhir, indikator nomor 6 yaitu “penyelesaian hambatan di satker maupun KPPN”, untuk penyelesaian hambatan di satker terdapat beberapa cara antara lain : satker datang ke CSO di KPPN untuk meminta bantuan mengatasi hambatan, cara yang lain

adalah satker terlebih dahulu *join* ke grup konsultasi via *whatsapp* dan mengirimkan permasalahan di grup tersebut yang kemudian akan ditindaklanjuti oleh admin grup maupun petugas KPPN yang berwenang. Cara yang kedua tersebut cukup efektif dikarenakan wilayah pelayanan KPPN yang cukup luas dan berdemografi kepulauan. Sedangkan untuk penyelesaian hambatan di KPPN, KPPN telah memiliki saluran pengaduan tersendiri di Jakarta yang memfasilitasi segala pertanyaan maupun hambatan baik materi peraturan maupun aplikasi. Dengan solusi-solusi tersebut diatas informan memberikan nilai 5 (sangat puas) pada “tingkat kepentingan” maupun “tingkat kepuasan.

Sementara itu, catatan pada responden A.3 mengutarakan pendapat :

“Transparansi di KPPN Tanjung Pinang perlu diacungi jempol, karena tidak ada informasi yang disembunyikan dengan bantuan teknologi.”

Hal ini sesuai dengan pendapat Radev dan Khemani (2009); Diamond dan Potter (1999) yang menyebutkan peranan sistem perbendaharaan, maka institusi perbendaharaan dapat membuat perencanaan kas yang berorientasi ke depan berdasarkan perkiraan arus kas yang menyertai pelunasan sebuah komitmen. Operasi dari sistem secara substansial dapat ditingkatkan melalui komputerisasi. Demikian juga direkomendasikan agar persetujuan keuangan dicatat dalam sistem Teknologi Informasi. (Radev dan Khemani, 2009).

B.2.5 Sanksi

Sedangkan untuk kepatuhan satuan kerja dalam mendaftarkan kontrak, 5 hari kerja setelah dilakukan tanda tangan perikatan, masih banyak dijumpai keterlambatan. Data kepatuhan tersebut dapat dilakukan monitoring melalui OM SPAN, dengan memilih menu “Modul Komitmen” dan Sub Menu “Monitoring Kontrak”. Parameter data kontrak harus diisi mulai 2 Januari 2016 sampai dengan 31 Desember 2016. Data dimaksud disajikan sebagaimana tabel di bawah ini :



Tabel 4.22 Data Kepatuhan Penyampaian Kontrak ke KPPN Tahun 2016

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
KPPN TANJUNG PINANG

LAPORAN MONITORING KONTRAK

Tanggal : 03-01-2016 s.d. 30-12-2016 Tanggal : 03-01-2016 s.d. 30-12-2016

Sektor	No CAN	Supplier	Tgl Upload	Tgl Kontrak	Jangka Waktu Penyampaian	Nomor	Uraian Kontrak	Tgl Mulai	Tgl Akhir	Nilai Kontrak	Nilai Realisasi	Nilai Sisa
415774	A/009.16000001/Q/Q	PT. AGUNG AUTOMALL	12-JAN-16	06-JAN-16	Tidak terlambat	BN.01.02/VL27.8/0065/2016	PENGADAAN KENDARAAN OPERASIONAL KANTOR KESEHATAN PELABUHAN KELAS II TANJUNGPINANG TAHUN ANGGARAN 2016	06-JAN-16	19-FEB-16	1,221,000,000	1,221,000,000	0
498585	A/009.16000002/Q/8	PT. DWITAMA FORTUNA PERKASA	12-JAN-16	06-JAN-16	Tidak terlambat	HK.02.03/SP-HS/PJN-PP K4/V/2016/02	Priororasi Rehabilitasi Minor Jalan Teluk Buton - Ranai - Selat Lampa Pulau Natuna	06-JAN-16	10-DEC-16	6,967,085,350	6,967,085,350	0
498585	A/009.16000003/Q/8	PT. PASIFIK KARYA MAKMUR	12-JAN-16	06-JAN-16	Tidak terlambat	HK.02.03/SP-HS/PJN-PP K4/V/2016/01	Pembangunan Jalan Teluk Buton - Kelatik	06-JAN-16	18-OCT-16	51,011,996,000	51,011,996,000	0
415774	A/009.16000004/Q/Q	PT. KARYA SITIHANG ABADI	12-JAN-16	11-JAN-16	Tidak terlambat	BN.01.02/VL27.8/0223/2016	PAKET PEKERJAAN PENYELENGGARAAN PENINGKATAN KARAKTER PEGAWAI KANTOR KESEHATAN PELABUHAN KELAS II TANJUNGPINANG TAHUN ANGGARAN 2016	14-JAN-16	17-JAN-16	139,678,000	139,678,000	0

413231	A/009.16001109/0/0	BIMA PUTRA CV	06-DEC-16	01-DEC-16	Tidak terlambat	PL106/10/18/DNG.TPI-2016	Belanja Biaya Pemeliharaan Peralatan dan Mesin, Yaitu: Operasional MEH Data Center dan VTS Batam DIPA Tahun Anggaran 2016.	01-DEC-16	06-DEC-16	199,320,000	199,320,000	0
413231	A/009.16001110/0/0	BIMA PUTRA CV	06-DEC-16	01-DEC-16	Tidak terlambat	PL106/10/18/DNG.TPI-2016	Belanja Barang Penedaahan Pemeliharaan Peralatan dan Mesin, Yaitu: Suku Cadang Bengkel DIPA Tahun Anggaran 2016.	01-DEC-16	06-DEC-16	66,560,800	66,560,800	0
413231	A/009.16001111/0/0	TUNAS SUBUR BARU CV	06-DEC-16	01-DEC-16	Tidak terlambat	PL106/11/2/DNG.TPI-2016	Belanja Biaya Pemeliharaan Peralatan dan Mesin, Yaitu: Operasional MEH Data Center dan VTS Batam DIPA Tahun Anggaran 2016.	01-DEC-16	06-DEC-16	199,395,500	199,395,500	0
413231	A/009.16001112/0/0	TUNAS SUBUR BARU CV	06-DEC-16	01-DEC-16	Tidak terlambat	PL106/11/1/DNG.TPI-2016	Belanja Barang Penedaahan Pemeliharaan / Suku Cadang Sarana Bantu Navigasi Pelayaran (SBHP) DIPA Tahun Anggaran 2016.	01-DEC-16	06-DEC-16	179,109,540	179,109,540	0
413231	A/009.16001113/0/0	KPRI MERCU SEGARA	06-DEC-16	01-DEC-16	Tidak terlambat	PL106/11/3/DNG.TPI-2016	Belanja Barang Penedaahan Pemeliharaan Peralatan dan Mesin, Yaitu: Peralatan / Suku Cadang Stasiun Radio Pantai (SRDP) DIPA Tahun Anggaran 2016.	01-DEC-16	06-DEC-16	129,686,350	129,686,350	0

667792	A/009.16000978/Q/Q	HARINI HOTEL PT	25-OCT-16	21-OCT-16	Tidak terlambat	W32PI02.01-4822	PAKET FULLBOARD MEETING PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENGADAAN BARANG DAN JASA PEMERINTAH	23-OCT-16	28-OCT-16	113,400,000	113,400,000	0
495364	A/009.16000979/Q/Q	CV. PUTRA WAHANA KARYA	25-OCT-16	11-APR-16	Terlambat 127 Hari	06/KONTRAK/PSPAM-K EPRU/APBN/IV/2016	PENGADAAN ALAT PERKANTORAN (PC ALL IN ONE)	23-APR-16	11-JUL-16	182,600,000	182,600,000	0
667765	A/009.16000980/Q/Q	CV.KARYA PUTRA MANDIRI	26-OCT-16	10-OCT-16	Terlambat 7 Hari	12/SPK-21.100/VI/2016	Pengadaan Penerimaan Pemeliharaan Gedung Bangunan Kantor dan Pemeliharaan Halaman Gedung dan Bangunan TA. 2016	10-OCT-16	30-OCT-16	82,230,000	82,230,000	0
495364	A/009.16000981/Q/Q	CV. PUTRA WAHANA KARYA	26-OCT-16	01-AUG-16	Terlambat 55 Hari	09/KONTRAK/PSPAM-K EPRU/APBN/VII/2016	PENGADAAN ALAT SURVEY	01-AUG-16	29-OCT-16	143,220,000	143,220,000	0
329013	A/009.16000982/Q/Q	CAHAYA EMAS CV	26-OCT-16	01-AUG-16	Terlambat 55 Hari	523/SPK/APBN/PI/2K/D 2/VIII/2016	PENGADAAN PENUNJANG KEGIATAN PERUBAHAN IKLIM DI PULAU-PULAU KECIL	01-AUG-16	30-AUG-16	69,300,000	69,300,000	0
414531	A/009.16000983/Q/Q	AGUNG AUTOMALL PT	27-OCT-16	24-OCT-16	Tidak terlambat	SPK.025/SAM-TPU/VI/2016	Pengadaan Kendaraan Roda 4 untuk Pos SAR	24-OCT-16	07-DEC-16	426,050,000	426,050,000	0
329013	A/009.16000985/Q/Q	CV.BINTAN KARYA UTAMA	27-OCT-16	01-AUG-16	Terlambat 56 Hari	523/SPK/APBN/SAPRAS /02/VIII/2016	PENGADAAN PERALATAN KEBERSIHAN DAN PEMBANGUNAN SARANA LINGKUNGAN	01-AUG-16	20-AUG-16	79,310,000	79,310,000	0

Sumber : OM SPAN KPPN Tanjung Pinang Tahun 2016

Berdasarkan data kepatuhan penyampaian kontrak ke KPPN Tahun 2016, masih terdapat satuan kerja yang terlambat menyampaikan data kontrak ke KPPN. Mulai dari yang terlambat 7 hari sampai dengan 127 hari. Beberapa alasan yang diterima oleh KPPN adalah terdapat pergantian Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Aplikasi di satuan kerja yang mengalami gangguan, serta sampai yang paling ekstrim adalah lupa.

Total kontrak yang diajukan ke KPPN Tanjung Pinang selama tahun 2016 adalah sebanyak 981 kontrak dengan berbagai nominal kontrak. Jumlah kontrak yang tidak terlambat disampaikan ke KPPN sejumlah 507 buah atau sebesar 51,69%, sedangkan kontrak yang terlambat disampaikan sejumlah 474 buah atau sebesar 48,31%. Hal ini masih menjadi pekerjaan rumah yang butuh *extra effort* dalam membangun kesadaran pejabat pengelola keuangan dalam hal manajemen komitmen di tingkat satuan kerja.

Data pada tabel 4.22 menyebutkan bahwa terdapat pagu dan realisasi tahun 2016 pada masing-masing satuan kerja. Di tahun itu juga terjadi efisiensi APBN berupa *self blocking* pada triwulan III yang diperintahkan langsung oleh Menteri Keuangan RI. Jika manajemen komitmen tidak dilaksanakan ataupun terlambat dilaksanakan, maka ketika dilakukan *self blocking*, data yang menjadi acuan untuk melakukan revisi anggaran atau DIPA menjadi bias. Dana yang sudah dicadangkan (*encumbrance*) tidak akan dapat dibebani dua kali, sehingga tidak terjadi *over-commitment* yang pada muaranya menyebabkan saldo minus pada manajemen DIPA dan harus dilakukan revisi ulang. Hal tersebut menjadi tidak efektif dan efisien.

Data yang dimiliki oleh masing-masing satuan kerja, sebelum dilakukan revisi, haruslah sesuai antara sisa pagu per Mata Anggaran (MAK) dengan selisih pengurangan antara pagu masing-masing Mata Anggaran (MAK) dengan realisasinya. Data tersebut kemudian dicocokkan dengan data yang terdapat pada SPAN, dengan terlebih dahulu *login* sebagai satker pada web SPAN. Jika data dimaksud telah sesuai dengan data pada web SPAN, maka langkah berikutnya untuk melakukan revisi akan semakin mudah. Sebaliknya, apabila data dimaksud terdapat perbedaan maka yang dijadikan acuan adalah data pada web SPAN karena data tersebut tidak dapat dilakukan perbaikan tanpa adanya beberapa pejabat yang memegang *user* otorisasi. Berbeda dengan data satker yang hanya perlu satu orang saja untuk melakukan perubahan/perbaikan data.

Dimensi sanksi tersebut memiliki 2 indikator. Indikator nomor 1 yaitu “klasifikasi pengenaan sanksi”, klasifikasi indikator ini hanya mencakup kategori tidak terlambat dan terlambat saja. Hal tersebut dikarenakan tanggung jawab penyusunan komitmen/kontrak merupakan tanggung jawab pejabat pengelola keuangan satker dalam hal ini pejabat pembuat komitmen. Apabila pejabat pembuat komitmen telah selesai menyusun komitmen/kontrak (walaupun isinya masih perlu perbaikan), dan sebelum 5 hari kerja (sesuai pasal 36 PMK-190/PMK.05/2012) telah menyampaikan ke KPPN maka dianggap tidak terlambat. Sedangkan apabila pejabat pembuat komitmen telah selesai menyusun komitmen/kontrak dan isi kontrak telah benar semua, tetapi melewati 5 hari kerja menyampaikannya ke KPPN maka hal tersebut dianggap terlambat. Dengan kondisi tersebut diatas informan sepakat membagi rata nilai 4 (puas) dan 5 (sangat

puas) pada “tingkat kepentingan” maupun “tingkat kepuasan. Sedangkan untuk indikator nomor 2 yaitu “penerapan sanksi”, implementasi sanksi ini baru sebatas teguran tertulis dan disertai dengan berita acara belum sampai pada tahap penolakan kontrak jika terlambat menyampaikan komitmen/kontrak. Belum ada landasan peraturan yang mengatur jika suatu satker terlambat menyampaikan komitmen/kontrak ke KPPN maka komitmen/kontrak tersebut akan ditolak oleh KPPN. Peraturan yang ada hanya mengatur mengenai tahapan pengajuan tagihan sampai dengan pembayaran tagihan saja belum sampai dengan pengenaan sanksi yang tegas. Oleh karena itu, informan sepakat memilih sebagian besar nilai 4 (puas) pada “tingkat kepentingan” maupun “tingkat kepuasan” dan sebagian kecil nilai 5 (sangat puas) pada “tingkat kepentingan” maupun “tingkat kepuasan”.

Responden B.3 mengutarakan pendapat :

“Hal yang paling sulit dari kami dalam melaksanakan pekerjaan setelah memenangkan tender adalah ketika melaksanakan pekerjaan terutama yang menyangkut pekerjaan fisik. Kami takut menerima sanksi. Modal kami menipis dan para pekerja tetap harus menerima bayaran pada hari Sabtu (karena upah mingguan). Tetapi sekarang, kami tidak perlu khawatir lagi karena telah ada jadwal yang jelas dari satuan kerja maupun KPPN kapan kami ajukan tagihan dan kapan kami terima uangnya.”

Sanksi tersebut didukung dengan pendapat Radev dan Khemani (2009) yang menyebutkan manajemen komitmen menghendaki adanya pengakuan dan pencatatan atas dibuatnya sebuah perikatan. Dalam rangka penerapan pendekatan penganggaran, komitmen diakui pada saat penandatanganan kontrak dan dicatat ke dalam sistem informasi perbendaharaan. Namun demikian, sifat pencatatan

bukanlah pencatatan akuntansi keuangan dalam bentuk kewajiban atau hutang (*liability*). Pencatatan yang dilakukan lebih ditujukan untuk menginformasikan adanya "*reserve of fund*" atau pencadangan dana dimana sebagian dari pagu anggaran telah terikat pada kontrak tertentu dan menjadi "*committed budget balance*". Konsisten dengan pendekatan penganggaran, maka pengakuan *liability* atau hutang baru dilakukan setelah pemenuhan perikatan/komitmen, misalnya setelah penerimaan barang dan jasa atau penerimaan tagihan yang valid. Data hutang (*liability*) tersebut diharapkan dapat menjadi input bagi perkiraan kebutuhan kas dalam rangka pelunasan tagihan atas pemenuhan komitmen tertentu.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penulisan penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Manajemen komitmen yang dilaksanakan masih relatif rendah, berada pada kisaran angka di bawah 60%. Perlu digarisbawahi bahwa jumlah SPM yang diterima KPPN Tanjung Pinang selama tahun 2016 sebanyak 32.015 SPM dengan pengembalian atau penolakan SPM sebanyak 924 SPM, atau sekitar 2,88% SPM yang ditolak. Prosentase ini masih tergolong sangat rendah jika dilihat dari beban kerja yang ditanggung KPPN Tanjung Pinang. Pola penyebaran penerbitan SP2D nampak lebih merata pada tahun 2016. Walaupun penerapan manajemen komitmen masih relatif rendah, akan tetapi penerbitan SP2D dapat berjalan normal. Berdasarkan uraian dimensi tersebut diatas maka :

- a. Dalam hal penyusunan komitmen/kontrak, sebagian besar satker telah menerima informasi perubahan peraturan mengenai pengadaan barang dan jasa pemerintah. Satker juga telah memiliki pagu anggaran untuk melakukan perikatan/kontrak pada awal tahun anggaran. Untuk penyampaian komitmen/kontrak ke KPPN, 5 hari kerja setelah dilakukan tanda tangan perikatan, masih banyak dijumpai keterlambatan. Masih terdapat satuan kerja yang terlambat menyampaikan data kontrak ke KPPN. Mulai dari yang terlambat 7 hari sampai dengan 127 hari.
- b. Dalam hal SDM di tingkat satker, pengisian jabatan pengelola keuangan telah dilakukan melalui *assessment* akan tetapi masih dijumpai praktek pengisian

jabatan menurut senioritas sehingga *outcome* yang dihasilkan tidak sesuai dengan perencanaan. Masalah sertifikasi baik untuk staf maupun pejabat pengelolaan keuangan, masih terjadi kondisi yang belum sesuai yaitu tidak adanya standarisasi dalam materi untuk penerbitan sertifikat.

- c. Dalam hal SDM di tingkat KPPN, pejabat maupun petugas *front office* KPPN memiliki pemahaman dan penguasaan yang mumpuni dalam hal pengelolaan keuangan terutama komitmen/kontrak. Petugas yang melayani bimbingan dan konsultasi juga sangat menguasai sehingga pertanyaan maupun hambatan dapat diatasi dengan benar dan cepat.
- d. Teknologi sangat signifikan berpengaruh pada proses bisnis terutama dalam manajemen komitmen. Dengan adanya teknologi (dalam hal ini SPAN) semakin mempermudah dalam penyampaian komitmen/kontrak maupun tahap pendaftaran *supplier* ke KPPN. Dengan teknologi juga, tingkat keamanan semakin meningkat. Hal tersebut dibuktikan dengan pendaftaran user dan password pada setiap tingkatan pengguna dan terdapat riwayat dalam penggunaannya sehari-hari.
- e. Belum ada sanksi yang tegas pada PMK Nomor 277/PMK.05/2014 tentang Rencana Penarikan Dana, Rencana Penerimaan Dana, dan Perencanaan Kas mengenai keterlambatan penyampaian data kontrak ke KPPN. Jika sanksi tegas dimaksud diatur dan diterapkan, maka Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) akan berpikir ulang untuk terlambat menyampaikan data kontrak dan Rencana Penarikan Dana (RPD).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka berikut ini akan disampaikan beberapa rekomendasi yang sekiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan, antara lain :

1. Untuk satuan kerja, walaupun manajemen komitmen yang dilaksanakan masih relatif rendah di kisaran angka di bawah 60%, tetap harus dilakukan pemberian pemahaman kepada para satuan kerja jika sewaktu-waktu terdapat alokasi dana untuk suatu kegiatan dan diperlukan proses lelang. Salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah melakukan sosialisasi maupun bimbingan teknis kepada seluruh satker. Mengenai keterlambatan penyampaian data kontrak, KPPN dapat mengingatkan para satuan kerja melalui *website* yang dimiliki maupun lewat surat pemberitahuan. Para Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) juga diminta aktif mengakses *website* maupun OM SPAN level satuan kerja untuk melakukan monitoring. Dalam hal penolakan SPM, jumlah SPM yang ditolak dapat ditekan lagi dengan cara mengupayakan konsultasi maupun diskusi secara optimal, baik di dalam ruangan Mini TLC, dengan CSO, maupun langsung dengan bagian teknis terkait. Jika prosentase SPM yang ditolak semakin rendah, maka dapat dipastikan tingkat pengetahuan para satuan kerja telah meningkat dan relatif memudahkan pekerjaan KPPN.
2. Masih untuk satuan kerja, dalam hal peningkatan kapabilitas SDM dapat dilakukan dengan cara mendaftarkan SDM untuk mengikuti diklat atau *training* SDM satuan kerja pengelola keuangan sehingga memiliki kemampuan dan sertifikat dalam hal pengelolaan keuangan negara.

Standarisasi materi dalam sertifikasi seharusnya juga disosialisasikan. Sedangkan badan sertifikasi juga dituangkan dalam suatu keputusan setingkat menteri, sehingga dapat dijadikan acuan kebijakan.

3. Untuk KPPN maupun satuan kerja, Teknologi Informasi sangat berpengaruh pada proses bisnis terutama dalam manajemen komitmen. Dengan adanya teknologi informasi semakin mempermudah dalam tahap pendaftaran *supplier* maupun data kontrak. Pihak KPPN sebaiknya secara kontinyu melakukan *transfer knowledge* ke para satuan kerja mengenai aplikasi maupun teknologi. Salah satunya adalah dengan mengoptimalkan peran *Customer Service Officer* (CSO) untuk melakukan edukasi kepada para satuan kerja. Cara lainnya adalah memanfaatkan grup *whatsapp* yang dibentuk dengan tujuan untuk membahas permasalahan yang dihadapi serta menemukan solusinya.
4. Untuk satuan kerja, sanksi yang tegas harus dirumuskan terlebih dahulu dalam sebuah peraturan. Sanksi tersebut harus memberikan efek jera terhadap keterlambatan yang diperbuat Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). Salah satu contohnya adalah dengan membuat Berita Acara mengenai keterlambatan penyampaian data ke KPPN, dan diketahui oleh Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan Pejabat Penandatanganan SPM (PPSPM). Dengan sanksi seperti itu, maka PPK akan sering melakukan evaluasi terhadap pekerjaannya sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, Dewi. (2008). *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: Ghalia.
- Allen, R., and Tomassi, D. (2001). *Managing Public Expenditure : A Reference Book for Transition Countries*. Paris: OECD.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Blocher, Edward J., Stout, David E., and Cokins, Gary. (2010). *Cost Management : A Strategic Emphasis (5th ed)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cavalluzzo, Ken S. dan Christopher D. Ittner. (2003). *Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government*. Journal of Accounting, Organizations and Society 29, 243–267.
- Crawford, John. (2009). *Evaluation of Libraries and Information Services, the association for information management and information management international*, Edisi 2. London: Aslib.
- Diamond, J., and Barry H. Potter. (1999). *Guidelines for Public Expenditure Management*. Washington: International Monetary Fund.
- Dunn, N. William, Muhadjir Darwin (Penyunting). (2001). *Analisis Kebijakan Publik : Kerangka Analisis dan Prosedur Perumusan Masalah*. Yogyakarta: Hanindita.
- Dwidjowijoto, Riant Nugroho. (2007). *Analisis Kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Faleh, Suaedi dan Bintoro Wardiyanto. (2010). *Revitalisasi Administrasi Negara: Reformasi Birokrasi dan e-Government*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Goggin, Malcolm I, Ann O'M Bowman, James P. Lester, Laurence J. O'toole Jr. (1990) *Implementation Theory And Practice : Toward A Third Generation*. Illinois: Scott Foresman/ Little Glenview.
- Grindle, Marilee S. & John W. Thomas. (1991). *Public Choice And Public Change : The Political Economy Of Reform In Developing Countries*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Griffin, Ricky W. (2004). *Manajemen; edisi ketujuh jilid 2*. Jakarta: Erlangga.

- Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Heizer, Jay dan Barry Render. (2009). *Manajemen Operasi Buku 1 Edisi 9*. Jakarta: Salemba 4.
- Herjanto, Eddy. (2004). *Manajemen Operasi*. Jakarta: Grasindo.
- Islamy, M. Irfan. (2000). *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jones, R. (2007). *Financial Accounting and Reporting : Local Public Financial Management*, edited by Anwar Shah. Public Sector Accountability and Governance Series. World Bank. pp. 7-32.
- Johnston, Michael. (1999) “Pejabat Pemerintah, Kepentingan Swasta, dan Demokrasi Berkelanjutan : Ketika Politik dan Korupsi Bertemu” dalam Elliot, Kimberley Ann, Ed, 1999, “Korupsi dan Ekonomi Dunia”. Jakarta: Yayasan Obor.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2001). *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrives in The New Bussiness Environment*. USA: Harvard Bussiness School Publishing Corporation.
- Lloyd, H. Lofquist. (1969). *Adjustment to Work : A Psychological View of Man's Problems in a Work-Oriented Society*. San Diego State University: Prentice-Hall
- KPMG. (2009). *Finance and Treasury Management*. KPMG. Hongkong
- KPMG. (2013). *Treasury's Role is Changing*. KPMG. Stockholm.
- Kurniawan, Teguh. (2007a). “Pergeseran Paradigma Administrasi Publik: Dari Perilaku Model Klasik dan NPM ke Good Governance”. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JIANA)*, Volume 7, No. 1
- Masyarakat Transparansi Indonesia. (2001). “Membangun Pondasi Good Governance di Masa Transisi”. Jakarta, Mei.
- Mulyadi. 2008. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Modul Manajemen DIPA. Saiful Islam, Bungkus Purnomo, dkk. (2010). Direktorat Transformasi Perbendaharaan.

- Modul Manajemen Komitmen. Saiful Islam, Iwan Setiawan, dkk. (2010). Direktorat Transformasi Perbendaharaan.
- Moleong, J. Lexy. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. (1992). *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nasution, Arman Hakim. (2006). *Manajemen Industri*. Yogyakarta: Andi Offset
- Nogi, Hesel S.T. (2003). *Kebijakan Publik Yang Membumi*. Yogyakarta: Lukman Offset dan Yayasan Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia.
- Prasojo, Eko, Teguh Kurniawan dan Azwar Hasan. (2004). *Reformasi Birokrasi dalam Praktek: Kasus di Kabupaten Jembrana*. Depok: Pusat Kajian Pembangunan Administrasi Daerah dan Kota DIA FISIP UI.
- Prasojo, Eko, Teguh Kurniawan dan Defni Holidin. (2007). *Reformasi dan Inovasi Birokrasi: Studi di Kabupaten Sragen*. Jakarta: Yapika dan Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Radev, D. & Khemani P. (2009). *Commitment Controls, Technical Notes, and Manual*. International Monetary Fund: Fiscal Affairs Department, pp. 1-12.
- Rangkuti, Freddy. (2000). *Analisisi SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rochman. (2000). "Good Governance : Manifesto Politik Abad ke 21". Kompas, 28 Juni 2000.
- Santoso, Singgih. (2009). *Panduan Lengkap Menguasai Statistik Dengan SPSS*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Siagian, Sondang P. (2008). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simson, R., N. Sharma, & I. Aziz. (2011). *A Guide to Public Financial Management Literature for Practitioners in Developing Countries*. London: Overseas Development Institute.
- Stours, Rene (2005). *The Budget*. A translation from the seventh edition of Le Budget (Cours des Financés), Paris, 1913. Thaddeus Plazinski, Translator. Walter Flavius McCaleb, Ph.D., Editor. Introduction by Charles A.

Beard, Ph.D., New York: D. Appleton and Company, for the Institute for Government Research

Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Suwitri, Sri. (2011). *Konsep Dasar Kebijakan Publik Edisi Revisi*, Cetakan Ketiga. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Tampubolon, P. Manahan. (2004). *Manajemen Operasional, edisi pertama*. Ghalia Indonesia.

Treasury Board of Canada Secretariat, Government of Canada. (2009). *Directive on Expenditure Initiation and Commitment Control*. Issued by Treasury Board of Canada Secretariat, Government of Canada. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=17061§ion=text#continuing> (diakses tanggal 20-09-2017).

Widodo, Erna dan Mukhtar. (2000). *Konstruksi Ke Arah Penelitian Deskriptif*. Jakarta: Rajawali Press.

Wibawa, Samudra, Yuyun Purbokusumo, Agus Pramusinto. (1994). *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Rajawali Press.

Winarno, Budi. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: MedPres.

Peraturan-Peraturan

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran **Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara**.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 154/PMK.05/2013 tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 277/PMK.05/2014 tentang Rencana Penarikan Dana, Rencana Penerimaan Dana, dan Perencanaan Kas.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2017 tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun 2017

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 36/KMK.01/2014. *Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025*. 5 Februari 2014

Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-58/PB/2013 tentang Pengelolaan Data Supplier dan Kontrak.

Website

<https://spanint.kemenkeu.go.id/spanint/latest/#span/dataSPM/SisaAfterUPTUP> atau Online Monitoring (OM) SPAN diakses tanggal 29 Juni 2017 pukul 21.00 WIB

<https://spanint.kemenkeu.go.id/spanint/latest/#span/dataSPM/SisaAfterUPTUP> atau Online Monitoring (OM) SPAN diakses tanggal 30 Juli 2017 pukul 10.00 WIB

<https://www.span.depkeu.go.id/content/single-probis-manajemen-dipa> diakses pada tanggal 1 Agustus 2017 pukul 23.15 WIB.

Tesis

R. Miliasih (2012) dengan judul tesis Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga Tahun Anggaran 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru

Aziz Muthohar (2012) dengan judul tesis Faktor-Faktor Utama Yang Mempengaruhi Efektivitas Perencanaan Kas Pada Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga Dalam Lingkup Pembayaran KPPN Jakarta II

Eko Santoso (2011) dengan judul tesis Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Ngawi, Magister Ekonomi Universitas Sebelas Maret

Arief Dwi Sulistya (2011) dengan judul tesis Profesionalisme Aparatur Pemerintah, Magister Ilmu Administrasi Universitas Diponegoro

Isnanini Muallidin (2011) dengan judul tesis Implementasi Reformasi Organisasi Perizinan Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Perizinan Kota Yogyakarta

LAMPIRAN**DAFTAR INFORMAN****A. Pihak Satuan Kerja**

1. Bendahara Pengeluaran Lanud Ranai-Natuna
2. Bendahara Pengeluaran Polres Kota Tanjung Pinang
3. Bendahara Pengeluaran Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana Provinsi Kepulauan Riau

B. Pihak Rekanan

1. Direktur CV SJR
2. Direktur CV BMJ
3. Direktur CV BS

C. Pihak Lainnya

Ketua Ormas KNPI Tanjung Pinang

NAMA-NAMA KEPALA KANTOR YANG PERNAH MENJABAT DI KPPN TANJUNG PINANG

1. Suhodo
 2. Gustaf Manurung
 3. G. Sihombing
 4. Edy Suseno
 5. Sudirman
 6. Hamidin
 7. Hasudungan Siregar
 8. Joko Suroso
 9. Muljono
 10. Pandapotan Napitupulu
 11. Koeswara
 12. Amad Asmudi
 13. Agus Muljanto
 14. Joko Pramono (2011-2015)
 15. Setiyo Budi Pramono (2015-2016)
 16. Andri Asmara Jaya (2016-sekarang)
- (1965 s.d. 2010)

