

Analisis Implementasi Kartu Kredit Pemerintah (Studi pada Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga di Wilayah Kerja KPPN Magelang)

**Tera Novitasari
Abdul Halim**

Magister Akuntansi, Universitas Gadjah Mada, Indonesia

e-mail: teranovitasari@mail.ugm.ac.id

Abstrak

Tujuan - Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai perkembangan proses implementasi KKP pada satuan kerja K/L di wilayah kerja KPPN Magelang dan mengidentifikasi penyebab implementasi KKP tersebut belum dapat berjalan penuh.

Metode Penelitian – Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus. Penelitian dilakukan pada dua satuan kerja di wilayah kerja KPPN Magelang, yaitu Satuan Kerja A dan Satuan Kerja B. Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dan wawancara. Partisipan yang terlibat terdiri atas Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, Bendahara Pengeluaran, pemegang KKP, dan administrator KKP.

Temuan – Satuan Kerja A telah menyelesaikan proses permintaan UP KKP, perjanjian kerjasama satuan kerja, serta penunjukkan pemegang KKP dan administrator KKP. Satuan kerja masih berproses untuk memenuhi kelengkapan dokumen persyaratan pengajuan KKP ke bank. Sementara itu, Satuan Kerja B telah menyelesaikan proses permintaan UP KKP, perjanjian kerjasama satuan kerja, penunjukkan pemegang KKP dan administrator KKP, pengajuan KKP, penerbitan KKP, serta penyerahan KKP. Akan tetapi, KKP tersebut belum dapat digunakan sebagai alat pembayaran belanja. Kendala yang menyebabkan implementasi KKP pada Satuan Kerja A belum berjalan penuh yaitu komunikasi yang kurang jelas, kurangnya pemahaman pelaksana tentang tata cara implementasi KKP, belum dilakukannya evaluasi implementasi KKP, belum adanya pendelegasian wewenang secara resmi kepada pelaksana KKP, keengganan dari pelaksana untuk mengimplementasikan KKP, belum adanya *reward* dan *punishment*, belum adanya SOP tentang implementasi KKP, dan kurangnya koordinasi internal di dalam satuan kerja. Kendala implementasi KKP pada Satuan Kerja B yaitu komunikasi yang kurang jelas dan tidak konsisten, terbatasnya EDC *merchant*, keengganan dari pelaksana dan rekanan untuk mengimplementasikan KKP, serta belum adanya peraturan yang mengatur ketentuan perpajakan atas belanja yang menggunakan KKP.

Orisinalitas - Penelitian ini dilakukan pada masa awal implementasi KKP di Indonesia. Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan publik yang dikembangkan oleh Edwards (1980) dalam mengidentifikasi penyebab implementasi KKP pada satuan kerja K/L di wilayah kerja KPPN Magelang belum berjalan dengan penuh.

Kata Kunci: kartu kredit pemerintah, implementasi kartu kredit pemerintah, implementasi kebijakan, teori implementasi kebijakan

A. PENDAHULUAN

Strategic outcome yang ingin dicapai oleh Kementerian Keuangan ialah terjaganya kesinambungan fiskal melalui pendapatan negara yang optimal, belanja negara yang efisien dan efektif, dan pengelolaan keuangan negara yang akuntabel untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif, berkualitas, dan *sustainable* (KMK Nomor 974/KMK.01/2016). Dalam rangka mewujudkan pengelolaan keuangan negara yang akuntabel, salah satu inisiatif strategis yang dilaksanakan oleh Kementerian Keuangan ialah pengelolaan likuiditas keuangan negara. Dalam rangka mengelola likuiditas keuangan negara dengan instrumen keuangan yang modern, mendorong inklusi keuangan, dan meminimalisasi uang tunai yang beredar, pemerintah memandang perlu digunakannya kartu kredit pemerintah (Perdirjen Perbendaharaan Nomor 17/PB/2017).

Kartu kredit pemerintah (KKP) adalah alat pembayaran belanja atas beban APBN dengan menggunakan kartu, dimana kewajiban pembayaran dipenuhi terlebih dahulu oleh bank penerbit KKP dan satuan kerja wajib melunasi pembayaran pada waktu yang disepakati dengan cara pelunasan sekaligus (PMK Nomor 196/PMK.05/2018). Terobosan baru dalam mekanisme pembayaran belanja negara tersebut perlu dilakukan karena uang persediaan pada bendahara pengeluaran satuan kerja semakin meningkat setiap tahun (Silalahi, 2018). Berdasarkan hasil monitor dan evaluasi per 31 Desember 2017, terdapat 23.568 satuan kerja K/L atau mencapai 98,33% satuan kerja yang menggunakan uang persediaan (UP) sampai dengan 500 juta rupiah. Pada tahun 2017, total *outstanding* UP/TUP pada K/L mencapai 9,75 triliun rupiah (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2018). Menurut Silalahi (2018), nilai UP yang tinggi menyebabkan *cost of fund* yang harus disediakan oleh pemerintah menjadi tinggi. Selain itu, UP tunai cenderung mudah untuk dimanipulasi dan

kurang aman. Penggunaan KKP sebagai alat pembayaran belanja negara diharapkan dapat meminimalisasi penggunaan uang tunai dalam transaksi keuangan negara, meningkatkan keamanan transaksi, mengurangi potensi *fraud*, dan mengurangi biaya dana/kas menganggur dari penggunaan UP (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2018).

Dalam rangka implementasi KKP, pada tanggal 31 Desember 2018 Menteri Keuangan telah mengesahkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 196/PMK.05/2018 tentang Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah. Dalam peraturan tersebut, diatur ketentuan bahwa UP yang sebelumnya diberikan secara tunai diubah menjadi UP tunai dan UP KKP dengan perbandingan 60%:40%. Ketentuan dalam peraturan tersebut mulai berlaku 1 Juli 2019 dan wajib diimplementasikan oleh satuan kerja K/L, selain satuan kerja perwakilan Republik Indonesia yang ada di luar negeri dan satuan kerja atase teknis.

Sebagai langkah awal dalam implementasi KKP, Direktur Jenderal Perbendaharaan telah menerbitkan nota dinas tentang Petunjuk Teknis Awal Terkait Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah Pada Tahun Anggaran 2019. Nota dinas tersebut mengatur bahwa mulai tanggal 2 Januari 2019 sampai dengan 30 Juni 2019, khusus bagi satuan kerja yang belum pernah membuat atau belum ikut menjadi peserta uji coba KKP, diminta menandatangani atau menetapkan kelengkapan administratif berupa perjanjian kerja sama satuan kerja dengan bank penerbit KKP, penetapan pemegang KKP dan administrator KKP, surat perjanjian KPA dan pemegang KKP, dan surat permohonan penerbitan KKP.

KPPN Magelang telah meneruskan instruksi tersebut kepada satuan kerja K/L di wilayah kerjanya. Selain itu, pada tanggal 21 Februari 2019 KPPN Magelang juga telah melaksanakan sosialisasi tentang peraturan implementasi KKP.

Meskipun demikian, sampai dengan akhir Februari 2019 belum ada satupun satuan kerja K/L yang menindaklanjuti instruksi dalam nota dinas tersebut.

Sebagai upaya untuk mendorong implementasi KKP, KPPN Magelang mengirimkan surat kepada satuan kerja yang berisi perintah untuk segera melakukan perjanjian kerjasama dengan bank penerbit KKP dan mengirimkan fotokopi perjanjian kerjasama ke KPPN Magelang paling lambat 30 April 2019. Langkah tersebut diambil oleh KPPN Magelang untuk mendorong satuan kerja agar segera melengkapi seluruh persyaratan administratif terkait pengajuan KKP sehingga KKP dapat segera

diterbitkan dan siap digunakan sebagai alat pembayaran belanja.

Meskipun berbagai upaya percepatan implementasi KKP telah ditempuh, sampai dengan akhir September 2019, implementasi KKP pada satuan kerja K/L di wilayah kerja KPPN Magelang belum berjalan penuh. Dari 38 satuan kerja yang wajib mengimplementasikan KKP, hanya terdapat 3 satuan kerja saja yang telah berhasil menggunakan KKP sebagai alat pembayaran belanja, sedangkan 35 satuan kerja lainnya belum dapat menggunakan KKP untuk belanja. Di antara 35 satuan kerja tersebut, terdapat 26 satuan kerja yang sudah memperoleh KKP dan 9 satuan kerja yang belum memperoleh KKP.



Gambar 1 Perkembangan Implementasi KKP pada Satuan Kerja K/L di Wilayah Kerja KPPN Magelang per 30 September 2019

Belum dapat digunakannya KKP sebagai alat pembayaran belanja dapat menghambat pelaksanaan kegiatan pada satuan kerja. Hal tersebut dikarenakan satuan kerja K/L harus melakukan penihilan sebesar 40% dari total UP untuk dialihkan menjadi UP KKP paling lambat tanggal 19 Juli 2019. Setelah satuan kerja melakukan penihilan tersebut, maka UP tunai yang tersedia untuk pelaksanaan kegiatan hanya sebesar 60% dari total UP pada awal tahun anggaran.

Mengingat manfaat yang diperoleh dari KKP serta kewajiban implementasi KKP telah menjadi suatu ketetapan, maka diperlukan upaya-upaya untuk memastikan agar implementasi KKP dapat berjalan dengan baik. Oleh sebab itu, implementasi KKP pada satuan kerja K/L di wilayah kerja KPPN Magelang perlu dianalisis agar kendala yang menyebabkan

implementasi KKP belum berjalan penuh dapat diidentifikasi dan dapat dilakukan upaya perbaikan sedini mungkin. Identifikasi permasalahan dalam implementasi KKP akan berpusat pada empat dimensi dari teori implementasi kebijakan publik yang dikembangkan oleh George C. Edwards (1980).

B. LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

Teori Implementasi Kebijakan Publik

Menurut teori implementasi kebijakan publik yang dikembangkan oleh Edwards (1980), terdapat empat faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan publik yaitu:

a. Komunikasi

Informasi tentang kebijakan publik dan peraturan implementasi harus dikomunikasikan kepada pelaksana

kebijakan agar mereka mengetahui hal-hal yang perlu disiapkan dan dilaksanakan agar tujuan dan sasaran kebijakan dapat tercapai. Dalam pelaksanaan komunikasi kebijakan publik, terdapat tiga dimensi yang harus terpenuhi yaitu:

i. Transmisi (*transmission*)

Informasi tentang kebijakan publik dan peraturan implementasinya harus dikomunikasikan kepada seluruh pelaksana kebijakan, kelompok sasaran kebijakan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

ii. Kejelasan (*clarity*)

Informasi tentang implementasi kebijakan publik harus disampaikan secara jelas agar pelaksana kebijakan dapat memahami maksud dan tujuan kebijakan serta mengetahui kapan dan bagaimana kebijakan tersebut akan dilaksanakan.

iii. Konsistensi (*consistency*)

Informasi yang disampaikan selain jelas juga harus konsisten agar tidak membingungkan pelaksana kebijakan dan membatasi kemampuan mereka dalam mengimplementasikan kebijakan secara efektif.

b. Sumber daya

Implementasi kebijakan tidak akan efektif apabila pelaksana kebijakan tidak didukung dengan sumber daya yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Sumber daya tersebut terdiri dari:

i. Sumber daya manusia (SDM)

Sumber daya terpenting dalam implementasi kebijakan publik ialah SDM. SDM yang melaksanakan implementasi kebijakan publik harus tersedia dalam jumlah yang cukup serta mempunyai pengetahuan, keahlian dan keterampilan dalam melaksanakan kebijakan tersebut.

ii. Informasi

Dalam mengimplementasikan kebijakan publik, pelaksana kebijakan perlu mendapatkan informasi tentang bagaimana menerapkan kebijakan dan apa yang harus dilakukan ketika diberi arahan untuk bertindak. Implementasi kebijakan publik juga membutuhkan pelaksana kebijakan untuk mengetahui informasi tentang kepatuhan organisasi atau individu pada peraturan.

iii. Wewenang

Dalam melaksanakan kebijakan publik, pelaksana kebijakan harus diberi wewenang yang cukup untuk menerapkan kebijakan yang menjadi kewenangannya. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik.

iv. Fasilitas

Fasilitas berupa sarana dan prasarana sangat diperlukan karena dapat memudahkan pelaksanaan kebijakan.

c. Disposisi

Disposisi atau *attitude* adalah kemauan, keinginan, dan kecenderungan pelaksana untuk menjalankan kebijakan secara sungguh-sungguh. Pandangan pelaksana terhadap kebijakan dan pengaruhnya terhadap kepentingan pribadi dan organisasi akan mempengaruhi sikap mereka dalam menjalankan kebijakan.

d. Struktur birokrasi

Dalam implementasi kebijakan publik, karakteristik birokrasi terdiri dari:

i. *Standar Operating Procedures*

SOP yang disusun harus mengatur secara jelas mengenai mekanisme, sistem, dan prosedur pelaksanaan kebijakan; pembagian tugas pokok, fungsi dan kewenangan; dan tanggung jawab di antara para pelaksana kebijakan. Selain itu,

SOP yang disusun harus sesuai dengan kebijakan yang baru agar tidak menghambat implementasi kebijakan.

ii. Fragmentasi

Fragmentasi dilakukan dengan mendistribusikan tanggung jawab berbagai aktivitas, kegiatan, atau program pada beberapa unit kerja yang sesuai dengan bidangnya dengan tujuan agar implementasi kebijakan dapat berjalan dengan efektif. Pelaksanaan fragmentasi harus diikuti dengan koordinasi yang intensif.

Pembayaran APBN

Menurut PMK Nomor 178/PMK.05/2018 tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan APBN, Uang Persediaan (UP) adalah uang muka kerja dari Kuasa Bendahara Umum Negara kepada bendahara pengeluaran untuk membiayai kegiatan operasional sehari-hari satuan kerja atau pengeluaran yang tidak mungkin dilakukan melalui mekanisme pembayaran LS. UP yang diajukan terdiri dari UP tunai dan/atau UP KKP dengan perbandingan 60%:40% dari total besaran UP yang disetujui oleh KPPN. KPA dapat mengajukan UP dalam bentuk 100% tunai dalam hal satuan kerja memenuhi syarat berikut:

- a. tidak ada penyedia barang atau jasa yang bisa menerima pembayaran dengan KKP yang dibuktikan dengan surat pernyataan KPA, dan
- b. memiliki pagu belanja yang dapat dibayarkan melalui UP sampai dengan 2,4 miliar rupiah.

Kartu Kredit Pemerintah

Menurut PMK Nomor 196/PMK.05/2018 tentang Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah, KKP adalah alat pembayaran belanja atas beban APBN dengan menggunakan kartu, dimana kewajiban pembayaran dipenuhi terlebih dahulu oleh bank penerbit KKP dan satuan kerja wajib melunasi kewajiban

pembayaran pada waktu yang disepakati dengan pelunasan sekaligus. KKP digunakan dalam penyelesaian tagihan belanja barang dan belanja modal kepada negara melalui mekanisme UP oleh unit organisasi K/L atau unit organisasi pemerintah daerah yang melaksanakan kegiatan K/L dan memiliki kewenangan dan tanggung jawab penggunaan anggaran. Ketentuan penggunaan KKP tersebut tidak berlaku bagi satuan kerja perwakilan Republik Indonesia di luar negeri dan satuan kerja atase teknis.

KKP yang digunakan dalam pembayaran belanja atas beban APBN terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. KKP untuk belanja barang operasional dan belanja modal

KKP jenis ini digunakan untuk keperluan belanja barang operasional, belanja barang non operasional, belanja barang untuk persediaan, belanja sewa, belanja pemeliharaan gedung dan bangunan, belanja pemeliharaan peralatan dan mesin, belanja pemeliharaan lainnya, dan/atau belanja modal dengan nilai belanja paling banyak Rp50.000.000,00. KKP dipegang oleh pejabat pengadaan barang/jasa, pejabat struktural, pelaksana, dan/atau pegawai lain yang ditugaskan KPA/PPK untuk melakukan pembelian/pengadaan barang/jasa. Batasan belanja KKP jenis ini untuk pertama kali diberikan paling banyak sebesar Rp50.000.000,00 untuk setiap KKP dalam satu bulan.

- b. KKP untuk belanja perjalanan dinas jabatan

KKP jenis ini digunakan untuk membayar biaya transpor, penginapan, dan/atau sewa kendaraan dalam kota. KKP dipegang oleh pelaksana perjalanan dinas dengan batasan belanja untuk pertama kali paling banyak sebesar Rp20.000.000,00 untuk setiap KKP dalam satu bulan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 196/PMK.05/2018 tentang Tata Cara Pembayaran dan

Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah, prosedur dalam implementasi KKP ialah sebagai berikut:

- a. Permintaan UP KKP ke KPPN
Berdasarkan kebutuhan UP KKP, satuan kerja mengajukan surat pernyataan UP ke KPPN. Setelah dilakukan penelitian besaran/proporsi UP KKP, KPPN menerbitkan surat persetujuan besaran UP KKP satuan kerja.
- b. Perjanjian kerja sama satuan kerja
Satuan kerja melakukan perjanjian kerjasama dengan bank penerbit KKP yang merupakan bank yang sama dengan tempat rekening bendahara pengeluaran/BPP.
- c. Penetapan pemegang KKP dan administrator KKP
KPA menetapkan surat keputusan pemegang KKP dan administrator KKP. Pemegang KKP bertanggung jawab atas penggunaan KKP dan melengkapi dokumen pertanggungjawaban belanja, sedangkan administrator KKP bertugas melakukan aktivasi KKP, memonitor batasan belanja KKP, dan memantau pembayaran kepada bank penerbit KKP.
- d. Pengajuan KKP
Satuan kerja menyampaikan surat permohonan penerbitan KKP kepada bank penerbit KKP dengan dilampiri surat referensi, formulir aplikasi KKP, fotokopi KTP, fotokopi NPWP, fotokopi surat persetujuan besaran UP dari KPPN, dan fotokopi surat keputusan penunjukkan KPA.
- e. Penerbitan KKP
Bank penerbit KKP memverifikasi permohonan penerbitan KKP. Apabila verifikasi terpenuhi, bank menerbitkan KKP dan menyampaikan KKP kepada satuan kerja.
- f. Penyerahan KKP dan penggunaan KKP
KPA menyerahkan KKP kepada pemegang KKP. Setelah dilakukan aktivasi, pemegang KKP menggunakan

KKP untuk belanja sesuai dengan kewenangannya.

C. METODE PENELITIAN

Pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus digunakan untuk menjawab dua tujuan penelitian, yaitu (a) memperoleh gambaran mengenai perkembangan proses implementasi KKP pada satuan kerja K/L di wilayah kerja KPPN Magelang; dan (b) mengidentifikasi penyebab implementasi KKP pada satuan kerja K/L di wilayah kerja KPPN Magelang belum dapat berjalan penuh.

Penelitian dilakukan pada dua satuan kerja di wilayah kerja KPPN Magelang yaitu Satuan Kerja A sebagai satuan kerja yang belum memperoleh KKP dan Satuan Kerja B sebagai satuan kerja yang sudah memperoleh KKP tetapi belum dapat digunakan KKP sebagai alat pembayaran belanja. Data sekunder berupa dokumen implementasi KKP diperoleh melalui teknik dokumentasi, sedangkan data primer berupa hasil wawancara diperoleh melalui teknik wawancara. Peneliti melakukan wawancara semiterstruktur kepada enam orang partisipan yang menjabat sebagai Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, bendahara pengeluaran, administrator KKP, dan pemegang KKP.

Analisis dan interpretasi data dilakukan melalui enam tahap analisis yang dikemukakan Creswell (2016) yaitu mengolah dan mempersiapkan data; membaca keseluruhan data untuk membangun *general sense*; mengembangkan kode; mendeskripsikan *setting*, partisipan, kategori dan tema yang akan dianalisis; menyajikan deskripsi dalam sebuah narasi atau laporan kualitatif; dan menyajikan hasil interpretasi atas analisis data yang dikaitkan dengan teori atau literatur yang digunakan dalam penelitian.

Strategi validitas yang digunakan dalam penelitian ini ialah triangulasi sumber data dan *member checking*. Proses triangulasi sumber data dilakukan dengan

memeriksa data yang diperoleh dari berbagai sumber dan berbagai teknik pengumpulan data. Sedangkan *member checking* dilakukan dengan membawa kembali laporan akhir atau deskripsi atau tema spesifik kepada partisipan untuk mengecek keakuratan laporan atau deskripsi atau tema.

Dalam rangka menjamin reliabilitas kualitatif, peneliti menggunakan teknik yang disampaikan oleh Gibbs (2007) dalam Creswell (2016) yaitu mengecek hasil transkripsi dan memastikan tidak ada definisi dan makna yang mengambang tentang kode-kode selama proses *coding* data.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses Implementasi KKP pada Satuan Kerja A

Sebagai satuan kerja yang wajib mengimplementasikan KKP, Satuan Kerja A belum dapat menggunakan KKP sebagai alat pembayaran belanja karena belum memperoleh KKP. Adapun proses implementasi KKP yang telah dilaksanakan meliputi:

- a. Perjanjian kerjasama satuan kerja
Satuan kerja menunjuk Bank C sebagai bank penerbit KKP yang merupakan bank yang sama dengan tempat rekening bendahara pengeluaran dibuka. Perjanjian kerjasama satuan kerja dituangkan dalam suatu Surat Perjanjian Kerjasama tentang Penerbitan KKP tertanggal 1 April 2019.
- b. Penetapan pemegang KKP dan administrator KKP
KPA telah menunjuk 3 orang pegawai sebagai pemegang KKP serta 1 orang pegawai sebagai administrator KKP. Pemegang KKP terdiri atas Pejabat Pengadaan Barang/jasa, Kepala Subbagian Tata Usaha, dan Kepala Satuan Kerja, sedangkan administrator KKP dijabat oleh Bendahara Pengeluaran.

c. Pengajuan KKP

Pada tanggal 30 April 2019, satuan kerja mengajukan permohonan penerbitan KKP kepada bank. KKP yang diajukan terdiri dari satu KKP untuk belanja barang operasional dan modal serta dua KKP untuk belanja perjalanan dinas jabatan. Pengajuan KKP tersebut belum dapat diproses lebih lanjut karena terdapat kekurangan dokumen pengajuan KKP berupa formulir aplikasi KKP dan kekeliruan dokumen surat persetujuan besaran UP. Dalam permohonan penerbitan KKP yang diajukan, satuan kerja melampirkan surat persetujuan UP yang diterbitkan pada awal tahun anggaran sebelum diberlakukannya kewajiban implementasi KKP sehingga belum tercantum persetujuan proporsi UP tunai dan UP KKP.

d. Permintaan UP KKP

Sehubungan dengan belum lengkapnya dokumen pengajuan KKP, satuan kerja mengajukan permintaan UP KKP ke KPPN Magelang. Akan tetapi, permintaan UP KKP tersebut tidak dapat diproses lebih lanjut oleh KPPN Magelang karena surat pernyataan UP masih dibuat secara manual dan belum dibuat melalui Sistem Aplikasi Satker (SAS). Setelah melakukan perbaikan, pada tanggal 17 Juli 2019, satuan kerja kembali mengajukan permintaan UP KKP ke KPPN Magelang. Pada hari itu juga KPPN Magelang menyetujui permintaan UP KKP dengan menerbitkan surat persetujuan besaran UP KKP. Akan tetapi, surat tersebut baru diterima oleh satuan kerja pada bulan September 2019 karena surat yang telah diambil oleh satuan kerja hilang.

Meskipun telah memperoleh surat persetujuan UP KKP, sampai dengan November 2019 satuan kerja belum melanjutkan proses pengajuan KKP ke bank. Hal tersebut dikarenakan pegawai yang melaksanakan pengajuan KKP sebelumnya sedang melaksanakan cuti

melahirkan. Sebelum menjalankan cuti, pegawai tersebut tidak berkoordinasi dengan pegawai yang lain sehingga pegawai yang akan melanjutkan tidak mengetahui proses pengajuan KKP yang telah dilaksanakan.

Proses Implementasi KKP pada Satuan Kerja B

Sebagai satuan kerja yang wajib mengimplementasikan KKP, Satuan Kerja B telah memperoleh KKP tetapi belum dapat digunakan untuk belanja. Adapun tahapan implementasi KKP yang telah dilaksanakan meliputi:

- a. Permintaan UP KKP
Satuan kerja mengajukan persetujuan proporsi UP ke KPPN Magelang pada tanggal 25 Juni 2019. Permintaan UP KKP tersebut disetujui oleh KPPN Magelang dengan diterbitkannya surat persetujuan besaran UP KKP tertanggal 28 Juni 2019.
- b. Perjanjian kerjasama satuan kerja
Satuan kerja menunjuk Bank C sebagai bank penerbit KKP yang merupakan bank yang sama dengan tempat rekening bendahara pengeluaran dibuka. Perjanjian kerjasama satuan kerja dituangkan dalam suatu Surat Perjanjian Kerjasama tentang Penerbitan KKP tertanggal 25 Juni 2019.
- c. Penetapan pemegang KKP dan administrator KKP
KPA telah menunjuk satu orang pegawai sebagai administrator KKP dan satu orang pegawai sebagai pemegang KKP. Administrator KKP dijabat oleh Bendahara Pengeluaran, sedangkan pemegang KKP dijabat oleh pegawai yang bertugas mengelola rumah tangga kantor.
- d. Pengajuan KKP
Pada tanggal 28 Juni 2019, satuan kerja mengajukan permohonan penerbitan KKP kepada bank. KKP yang diajukan berjumlah satu yaitu KKP untuk belanja barang operasional dan modal.

- e. Penerbitan KKP
Bank menerbitkan KKP pada tanggal 2 Juli 2019.
- f. Penyerahan KKP dan penggunaan KKP
Setelah menerima KKP, pemegang KKP kemudian melakukan aktivasi KKP melalui layanan *call centre*. Setelah dilakukan aktivasi maka KKP siap untuk digunakan sebagai alat pembayaran belanja. Satuan kerja telah mencoba untuk menggunakan KKP sebagai alat pembayaran belanja tetapi belum berhasil digunakan.

Kendala Implementasi KKP pada Satuan Kerja A

Berdasarkan hasil penelitian, sampai dengan November 2019, Satuan Kerja A belum menyelesaikan proses pengajuan KKP ke bank. Hal tersebut dikarenakan terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh satuan kerja terkait dengan faktor komunikasi, sumber daya, wewenang, dan struktur birokrasi.

- a. Komunikasi
Transmisi informasi tentang peraturan KKP telah dilaksanakan melalui kegiatan sosialisasi yang diselenggarakan oleh KPPN Magelang. Sosialisasi tersebut disampaikan dalam acara rapat koordinasi pelaksanaan anggaran tahun 2019 yang diselenggarakan pada tanggal 21 Februari 2019. Satuan kerja A mengirimkan dua orang perwakilan yaitu PPK dan Bendahara Pengeluaran. Hasil sosialisasi tersebut disampaikan kepada Kepala Subbagian Tata Usaha dan para pemegang KKP melalui *briefing* internal di subbagian tata usaha.

Narasumber yang menyampaikan materi berasal dari KPPN Magelang dan perwakilan bank. Narasumber dari KPPN menjelaskan tahapan implementasi KKP mulai dari prosedur perolehan KKP sampai dengan pertanggungjawaban KKP, sedangkan narasumber dari bank menjelaskan tentang praktik penggunaan KKP.

Materi sosialisasi yang disampaikan oleh kedua narasumber telah sesuai dengan ketentuan dalam PMK Nomor 196/PMK.05/2018 tentang Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah. Meskipun demikian, penjelasan yang disampaikan dirasa masih kurang jelas karena tidak dijelaskan secara detail dan rinci. Menurut Edwards (1980), kurang jelasnya informasi tentang suatu kebijakan dapat menyebabkan kesalahpahaman bagi pelaksana kebijakan dan menciptakan kebingungan mengenai apa yang harus dilakukan oleh pelaksana untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut.

b. Sumber Daya

Sumber daya manusia yang terlibat dalam implementasi KKP berjumlah lima orang. Pegawai tersebut rata-rata merupakan lulusan sarjana dan telah memiliki sertifikat keahlian yang diperlukan dalam pengelolaan APBN. Pengelola keuangan telah memiliki pengalaman, kompetensi dan keahlian yang baik dalam pelaksanaan pengelolaan APBN. Pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan implementasi KKP juga sudah familier dengan penggunaan transaksi non tunai yang telah diterapkan dalam penerimaan pembayaran PNBPN.

Sumber daya fasilitas berupa sarana prasarana yang disediakan oleh Satuan Kerja A dalam rangka implementasi KKP terbilang memadai. Kebutuhan peralatan berupa komputer, internet serta kendaraan dinas yang diperlukan untuk pengurusan KKP telah tersedia dan dapat digunakan oleh pelaksana. Satuan kerja juga menyediakan anggaran perjalanan dinas dalam jumlah yang cukup.

Meskipun sumber daya manusia dan fasilitas telah tersedia dengan baik, terdapat kendala pada sumber daya informasi dan wewenang. Kendala sumber daya informasi yang

menghambat proses implementasi KKP ialah kurangnya pemahaman pelaksana tentang prosedur dan tata cara implementasi KKP. Selain itu, satuan kerja juga belum memperoleh informasi tentang kepatuhan organisasi atau individu pada peraturan dalam mengimplementasikan KKP. Meskipun satuan kerja secara rutin melaksanakan rapat evaluasi mingguan, tetapi evaluasi yang dilakukan terbatas pada kemajuan pelaksanaan kegiatan dan realisasi anggaran. Satuan kerja tidak melakukan evaluasi khusus terkait proses implementasi KKP yang mereka laksanakan dan kendala yang dihadapi.

Kurangnya sumber daya informasi berakibat pada tidak terpenuhinya kewajiban menyerahkan salinan perjanjian kerjasama satuan kerja ke KPPN Magelang dan belum ditetapkannya surat keputusan KPA tentang pemegang KKP dan administrator KKP. Kurangnya sumber daya informasi juga menyebabkan terjadinya kesalahan dalam proses pengajuan KKP dan permintaan UP KKP sehingga waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh KKP menjadi semakin lama. Selain itu, terjadi pula inefisiensi dalam pelaksanaan implementasi KKP karena satuan kerja harus memproses ulang permintaan UP KKP ke KPPN dan pengajuan KKP ke bank.

Dalam kaitannya dengan sumber daya wewenang, pengelola keuangan yang terlibat dalam implementasi KKP pada Satuan Kerja A telah memiliki kewenangan sesuai dengan jabatan masing-masing. Akan tetapi, pendelegasian wewenang kepada pemegang KKP dan administrator KKP belum disertai dengan penetapan surat keputusan KPA seperti yang telah diatur dalam PMK nomor 196/PMK.05/2018 tentang Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah. Hal tersebut menyebabkan pegawai yang ditunjuk

tidak memahami peran, tugas dan wewenang mereka dalam pelaksanaan implementasi KKP. Pegawai juga merasa enggan untuk terlibat dalam KKP karena selama belum ada kepastian hukum formal melalui penerbitan SK, bisa saja terjadi pergantian personil.

c. Disposisi

Komitmen dari seluruh jajaran pimpinan terhadap pelaksanaan implementasi KKP sudah baik. Pimpinan menyadari adanya kewajiban implementasi KKP dan memberikan dukungan penuh terhadap kesuksesan pelaksanaan implementasi KKP. Pegawai yang terlibat dalam implementasi KKP juga menyadari pentingnya manfaat KKP untuk mempermudah pembayaran tanpa perlu membawa banyak uang tunai, mempercepat pelaksanaan belanja, dan meningkatkan keamanan. Selain itu, penggunaan KKP juga dapat mempermudah pelaksanaan perjalanan dinas ke luar kota dan juga mencegah terjadinya korupsi maupun *mark up* belanja.

Kesadaran akan manfaat dan pentingnya penggunaan KKP ternyata tidak disertai dengan tingginya motivasi dari pelaksana untuk mengimplementasikan KKP. Personil yang terlibat dalam implementasi KKP pada Satuan Kerja A cenderung merasa "*awang-awangen*", "*aras-arasen*" atau malas untuk mengimplementasikan KKP karena peraturan implementasi KKP dirasa sangat detail, "*ribet*", dan justru merepotkan.

Menurut Edwards (1980), salah satu teknik yang dapat dilakukan untuk meningkatkan disposisi dalam pelaksanaan implementasi kebijakan publik ialah memberikan insentif kepada pelaksana kebijakan agar terdorong untuk melaksanakan kebijakan dengan lebih baik. Sayangnya, belum terdapat sistem

reward dan *punishment* yang diberikan terhadap pelaksanaan kebijakan KKP.

d. Struktur birokrasi

Kendala struktur birokrasi yang dihadapi oleh satuan kerja dalam implementasi KKP ialah belum tersedianya SOP yang mengatur tentang tata cara implementasi KKP. Dalam melaksanakan implementasi KKP, satuan kerja hanya berpedoman pada PMK nomor 196/PMK.05/2018 saja tanpa memerincinya lebih lanjut ke dalam suatu petunjuk operasional yang lebih detail. Tidak adanya SOP di dalam pelaksanaan implementasi KKP membuat satuan kerja tidak memiliki panduan yang pasti tentang tahapan implementasi KKP dan pembagian tugas dan tanggung jawab di antara para personil yang terlibat. Kondisi ini menyebabkan kebingungan bagi pelaksana sehingga proses implementasi KKP menjadi terhenti.

Kendala lain yang dihadapi oleh satuan kerja ialah fragmentasi. Meskipun koordinasi eksternal dengan bank C dan KPPN Magelang telah berjalan dengan baik, koordinasi internal antar pegawai dalam satuan kerja tidak berjalan dengan lancar. Hal tersebut terlihat dari adanya kebingungan pelaksana dalam melanjutkan proses pengajuan KKP pada saat pegawai yang bertugas sebelumnya menjalani cuti melahirkan. Sebelum cuti, pegawai tidak memberikan informasi kepada pegawai yang lain terkait proses pengajuan KKP yang telah dilaksanakan sebelumnya sehingga pegawai yang akan melanjutkan proses pengajuan KKP menjadi bingung karena tidak mengetahui apa yang harus dilakukan selanjutnya.

Kendala Implementasi KKP pada Satuan Kerja B

Satuan Kerja B telah memperoleh KKP pada bulan Juli 2019. Meskipun demikian, sampai dengan akhir November 2019 KKP

belum digunakan sebagai alat pembayaran belanja. Hal tersebut dikarenakan terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh satuan kerja terkait dengan faktor komunikasi, sumber daya, wewenang, dan struktur birokrasi.

a. Komunikasi

Informasi tentang KKP telah ditransmisikan oleh KPPN Magelang dalam acara sosialisasi yang diselenggarakan pada tanggal 21 Februari 2019. Dalam acara tersebut, Satuan Kerja B mengirimkan 3 orang perwakilan yaitu PPK, Bendahara Pengeluaran, dan Pejabat Pengadministrasi Belanja Pegawai. Narasumber yang menyampaikan materi berasal dari KPPN Magelang dan perwakilan bank. Materi yang disampaikan sesuai dengan PMK Nomor 196/PMK.05/2018 tentang Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah.

Informasi tentang tata cara pembayaran menggunakan KKP juga telah diberikan oleh *customer service* Bank C pada saat dilakukannya pengaktifan KKP. Akan tetapi, penjelasan tersebut dirasa masih belum cukup jelas dan kurang rinci. Bank hanya memberikan gambaran umum terkait penggunaan KKP dan tidak mendetail sampai ke langkah-langkah dalam melakukan pembayaran dengan menggunakan KKP. Penjelasan yang diberikan oleh bank juga tidak sesuai dengan realita pada saat KKP digunakan. Pihak bank menjelaskan bahwa KKP dapat digunakan untuk melakukan pembayaran tagihan dan belanja melalui ATM seperti halnya kartu debit. Akan tetapi, pada saat pemegang KKP akan melakukan pembayaran belanja melalui ATM, tidak terdapat menu pembayaran yang tertera pada mesin ATM. Menu yang tersedia pada mesin ATM hanya informasi saldo dan tarik tunai saja.

b. Sumber Daya

Sumber daya manusia yang terlibat dalam implementasi KKP pada Satuan Kerja B terdiri dari 4 orang. Pelaksana KKP merupakan lulusan diploma dan sarjana serta telah memiliki sertifikat keahlian yang diperlukan dalam pengelolaan APBN. Pelaksana KKP juga telah terbiasa dengan transaksi non tunai karena satuan kerja juga telah menerapkan penggunaan EDC dalam penerimaan pendapatan negara.

Informasi tentang cara melaksanakan kebijakan KKP telah diatur dalam PMK nomor 196/PMK.05/2018 tentang Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah. Informasi tersebut telah dipahami dengan baik oleh pelaksana KKP. Hal ini terlihat dari tidak adanya kendala yang terjadi dalam proses permintaan UP KKP, perjanjian kerjasama satuan kerja, penunjukkan pemegang KKP dan administrator KKP, pengajuan KKP, penerbitan KKP, dan penyerahan KKP.

Sehubungan dengan informasi tentang kepatuhan organisasi atau individu pada peraturan, Satuan Kerja B bersama dengan 7 satuan kerja lain yang berada di wilayah eks-Karesidenan Kedu telah melaksanakan *focus group discussion* (FGD) terkait evaluasi implementasi KKP pada tanggal 24 Oktober 2019.

Pegawai yang terlibat dalam implementasi KKP pada Satuan Kerja B telah memiliki kewenangan sesuai dengan jabatan masing-masing. Kepala satuan kerja yang juga merupakan KPA bertanggungjawab atas pelaksanaan implementasi KKP secara keseluruhan. PPK, PPSPM, dan Bendahara Pengeluaran memiliki kewenangan yang terkait dengan pengujian tagihan dan pembayaran atas pertanggungjawaban belanja dengan menggunakan KKP. Pemegang KKP berwenang untuk menggunakan KKP dalam pelaksanaan belanja, sedangkan

administrator KKP berwenang untuk melakukan aktivasi KKP, memonitor batasan belanja KKP, dan memantau pembayaran kepada bank penerbit KKP.

Sumber daya lain yang dibutuhkan untuk memudahkan pelaksanaan kebijakan ialah fasilitas. Fasilitas berupa sarana prasarana yang disediakan oleh satuan kerja dalam rangka implementasi KKP terbilang memadai. Meskipun demikian, terdapat kendala fasilitas berupa terbatasnya ketersediaan EDC *merchant*. Satuan kerja telah mencoba untuk menggunakan KKP dalam transaksi belanja tetapi rekanan yang menjadi langganan satuan kerja belum mempunyai EDC *merchant* sehingga KKP tidak dapat digunakan. Terbatasnya jumlah rekanan yang memiliki EDC *merchant* tersebut disebabkan oleh ketidakmampuan bank untuk menyediakan EDC *merchant* dalam jumlah yang banyak.

c. Disposisi

Pimpinan satuan kerja merasa sepakat dengan filosofi KKP untuk mengurangi kas yang menganggur. Pimpinan juga memberikan dukungan penuh terhadap kesuksesan implementasi KKP pada satuan kerja. Pelaksana KKP juga menyadari penuh manfaat KKP untuk mempermudah pelaksanaan belanja karena tidak perlu membawa uang tunai, mengurangi risiko bendahara pengeluaran atas pengelolaan uang tunai, serta mengurangi *idle cash* yang dikelola oleh satuan kerja.

Meskipun demikian, pelaksana merasa bahwa mekanisme pertanggungjawaban belanja dengan menggunakan KKP justru lebih rumit (*njlimet*) karena pertanggungjawaban belanja baru bisa dibuat setelah bank mengirimkan tagihan bulanan kepada satuan kerja. Setelah pertanggungjawaban belanja selesai dan bendahara pengeluaran menerima SP2D GUP KKP, bendahara harus melakukan

pelunasan tagihan KKP kepada bank. Kerumitan dalam pertanggungjawaban penggunaan KKP tersebut membuat satuan kerja lebih memilih menggunakan mekanisme pembayaran langsung (LS) dalam pencairan anggaran belanja.

Selain keengganan dari pegawai pada satuan kerja, terdapat juga keengganan dari rekanan untuk menggunakan EDC *merchant*. Menurut informasi yang disampaikan oleh Bank C kepada bendahara pengeluaran, salah satu BUMD menolak untuk menggunakan EDC *merchant*.

d. Struktur birokrasi

Dalam pelaksanaan fragmentasi, Bank C sebagai bank penerbit KKP memberikan dukungan penuh terhadap implementasi KKP pada satuan kerja B. Satuan kerja juga menjalin koordinasi dengan KPPN Magelang terkait kendala yang dihadapi dalam penggunaan KKP.

Meskipun demikian, terdapat kendala SOP yaitu belum adanya peraturan atau SOP yang mengatur tentang tata cara pemotongan dan pemungutan pajak atas transaksi dengan menggunakan KKP. Hal tersebut menyebabkan pelaksana KKP belum mempunyai pedoman dalam melakukan pembayaran belanja atas transaksi yang terkena kewajiban pemotongan atau pemungutan pajak. Pelaksana KKP belum mengetahui apakah nominal pembayaran yang harus dibayarkan kepada rekanan sebesar nilai tagihan belanja atau nilai bersih setelah dikurangi pajak. Pelaksana KKP juga belum mengetahui ketentuan pemotongan atau pemungutan pajak atas transaksi belanja yang telah dipotong pajaknya oleh rekanan. Belum tersedianya SOP terkait pemotongan dan pemungutan pajak atas transaksi belanja dengan menggunakan KKP membuat pelaksana menjadi ragu-ragu untuk melakukan pembayaran dengan KKP. Pelaksana merasa khawatir penggunaan KKP ini justru akan

menimbulkan masalah dalam pelaksanaan pelaporan pajak.

E. SIMPULAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai perkembangan proses implementasi KKP pada satuan kerja K/L di wilayah kerja KPPN Magelang. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab implementasi KKP pada satuan kerja K/L di wilayah kerja KPPN Magelang belum dapat berjalan penuh. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh simpulan bahwa Satuan Kerja A telah menyelesaikan proses permintaan UP KKP, perjanjian kerjasama satuan kerja, serta penunjukkan pemegang KKP dan administrator KKP. Satuan kerja masih berproses untuk

memenuhi kelengkapan dokumen persyaratan pengajuan KKP ke bank. Sementara itu, Satuan Kerja B telah menyelesaikan proses permintaan UP KKP, perjanjian kerjasama satuan kerja, penunjukkan pemegang KKP dan administrator KKP, pengajuan KKP, penerbitan KKP, serta penyerahan dan aktivasi KKP. Akan tetapi, KKP tersebut belum dapat digunakan sebagai alat pembayaran belanja. Adapun beberapa kendala yang menyebabkan implementasi KKP belum berjalan penuh terdiri dari kendala komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Secara ringkas, perkembangan proses implementasi KKP dan kendala implementasi KKP pada satuan kerja K/L di wilayah kerja KPPN Magelang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1 Perkembangan Proses Implementasi KKP pada Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga di Wilayah Kerja KPPN Magelang

No	PMK No 196 Tahun 2018	Satuan Kerja A	Satuan Kerja B
1.	Permintaan UP KKP	√	√
2.	Perjanjian kerjasama satuan kerja	√	√
3.	Penetapan pemegang KKP dan administrator KKP	√	√
4.	Pengajuan KKP	-	√
5.	Penerbitan KKP	-	√
6.	Penyerahan KKP Penggunaan KKP	- -	√ -

Keterangan:

√ : sudah dilaksanakan

- : belum dilaksanakan

Tabel 2 Kendala Implementasi KKP pada Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga di Wilayah Kerja KPPN Magelang

Dimensi	Satuan Kerja A	Satuan Kerja B
Komunikasi	Penjelasan pada saat sosialisasi KKP kurang jelas dan tidak rinci.	Informasi dari bank tentang tata cara penggunaan KKP kurang jelas, tidak detail, dan tidak konsisten.
Sumber daya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksana belum memahami tata cara implementasi KKP 2. Satuan kerja belum melakukan evaluasi implementasi KKP 3. KPA belum mendelegasikan wewenang secara resmi kepada pemegang KKP dan administrator KKP 	Rekanan yang memiliki EDC <i>merchant</i> masih terbatas jumlahnya.

Dimensi	Satuan Kerja A	Satuan Kerja B
Disposisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksana enggan untuk mengimplementasikan KKP 2. Belum ada mekanisme <i>reward</i> dan <i>punishment</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksana enggan menggunakan KKP karena lebih rumit dan tidak efisien 2. Rekanan enggan menggunakan EDC <i>merchant</i>
Struktur birokrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satuan kerja belum memiliki SOP terkait implementasi KKP 2. Koordinasi internal di dalam satuan kerja tidak berjalan dengan baik 	Peraturan yang mengatur tentang tata cara pemotongan dan pemungutan pajak atas transaksi belanja dengan menggunakan KKP belum tersedia

Keterbatasan

Pada penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yaitu:

- a. Penelitian ini hanya melibatkan partisipan dari internal satuan kerja sebagai pelaksana kebijakan KKP. Penelitian ini tidak melibatkan partisipan dari pihak eksternal seperti KPPN, bank penerbit KKP, dan rekanan penyedia barang/jasa.
- b. Penelitian hanya dilakukan pada satuan kerja di wilayah kerja KPPN Magelang.

Implikasi

Implikasi teoretis penelitian ini ialah menambah wawasan baru tentang implementasi KKP di Indonesia. Implikasi praktis dari penelitian ini ialah memberikan gambaran mengenai implementasi KKP pada satuan kerja K/L di awal masa penerapan kebijakan. Penelitian ini juga menggambarkan kendala yang dihadapi dalam implementasi KKP. Adapun rekomendasi yang dapat dilakukan untuk perbaikan implementasi KKP ialah sebagai berikut.

a. Bagi Satuan Kerja A

- 1) Pelaksana KKP mempelajari PMK Nomor 196/PMK.05/2018 tentang Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah secara rinci dan mendalam. Hal tersebut dimaksudkan agar pelaksana dapat memahami tata cara implementasi KKP sehingga proses pengajuan KKP dapat segera diselesaikan dan

KKP dapat digunakan sebagai alat pembayaran belanja.

- 2) Satuan kerja melakukan evaluasi atas pelaksanaan implementasi KKP agar mendapatkan informasi tentang kesesuaian implementasi KKP dengan peraturan. Selain itu, satuan kerja juga dapat mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan implementasi KKP sehingga dapat segera dilakukan upaya perbaikan.
- 3) Satuan kerja menetapkan SK KPA tentang pemegang KKP dan administrator KKP untuk memberikan pendelegasian wewenang secara formal kepada pelaksana KKP sehingga pelaksana memahami peran, tugas dan wewenang dalam pelaksanaan implementasi KKP.
- 4) Satuan kerja membuat SOP terkait tata cara implementasi KKP yang meliputi mekanisme, sistem, dan prosedur pelaksanaan kebijakan; pembagian tugas pokok, fungsi dan kewenangan; dan tanggung jawab di antara para pelaksana kebijakan.
- 5) Satuan kerja meningkatkan koordinasi internal antar pelaksana KKP dengan memanfaatkan agenda rapat evaluasi mingguan yang telah rutin dilaksanakan sebagai sarana untuk melakukan koordinasi terkait implementasi KKP.

b. Bagi Satuan Kerja B

Satuan kerja membuat kelengkapan dokumen administratif berupa SK pemegang KKP dan administrator KKP, Berita Acara Serah Terima KKP, dan surat perjanjian penggunaan KKP.

c. Bagi Bank C

1) Bank memberikan penjelasan terkait implementasi KKP secara lebih rinci dan disertai dengan praktik agar mudah dipahami oleh pelaksana KKP. Penjelasan yang diberikan juga harus dipastikan terlebih dahulu kebenarannya sehingga tidak terjadi inkonsistensi pada saat dipraktikkan.

2) Bank menyediakan EDC *merchant* dan mendistribusikan alat kepada rekanan penyedia barang/jasa agar rekanan dapat menerima pembayaran dengan menggunakan KKP.

3) Bank menyediakan layanan pemberitahuan otomatis kepada satuan kerja atas penggunaan KKP agar satuan kerja dapat menyelesaikan pertanggungjawaban belanja setiap saat tanpa harus menunggu datangnya surat tagihan dari bank.

4) Bank bekerja sama dengan KPPN melakukan sosialisasi kepada rekanan penyedia barang/jasa terkait penerapan kebijakan KKP sehingga tidak terjadi penolakan dari rekanan untuk menggunakan EDC *merchant*.

d. Bagi KPPN Magelang

1) KPPN Magelang melakukan sosialisasi KKP secara khusus agar waktu yang tersedia untuk memberikan materi dan diskusi lebih banyak. KPPN Magelang juga melakukan *pre test* dan *post test* kepada peserta sosialisasi untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta setelah mendapatkan sosialisasi.

2) KPPN Magelang menerapkan sistem *reward* dalam pelaksanaan

implementasi KKP untuk memberikan dorongan dan motivasi bagi satuan kerja dalam melaksanakan implementasi KKP.

3) KPPN Magelang bekerja sama dengan bank melakukan sosialisasi kepada rekanan penyedia barang/jasa terkait penerapan kebijakan KKP.

e. Bagi Kementerian Keuangan

1. Kementerian Keuangan dalam hal ini Direktorat Jenderal Perbendaharaan melakukan penyederhanaan mekanisme pelunasan tagihan kepada bank. Dana SP2D GUP KKP dari Rekening Kas Umum Negara tidak perlu ditransfer terlebih dahulu ke rekening Bendahara Pengeluaran, tetapi langsung ditransfer ke rekening bank penerbit KKP.

2. Kementerian Keuangan dalam hal ini Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan Direktorat Jenderal Pajak melakukan koordinasi dan menerbitkan peraturan atau petunjuk teknis tentang mekanisme pemotongan dan pemungutan pajak atas belanja dengan menggunakan KKP.

f. Bagi penelitian selanjutnya

1) Penelitian selanjutnya diharapkan melibatkan partisipan dari rekanan/penyedia barang jasa, bank penerbit KKP, dan KPPN untuk memperoleh informasi dari perspektif yang berbeda.

2) Penelitian selanjutnya dilakukan pada satuan kerja K/L di wilayah kerja KPPN yang lain agar dapat diperoleh gambaran implementasi KKP yang lebih beragam.

Daftar Pustaka

Arief, Syafri, Jumadi, dan Abdullah. 2016. "Pengembangan Model Implementasi Kebijakan Program Penanganan Anak Jalanan Untuk Pengentasan Kemiskinan di Kota Makassar."

- Seminar Nasional, Clarion Hotel, Makassar, 29 Oktober 2016.
- Carnohan, Susan R., dan Catherine A. Gromek. 2003. "The PCIE's New Practical Guide for Reviewing Government Purchase Card Programs." *The Journal of Public Inquiry*, Spring/Summer: 35-38.
- Creswell, Jhon W., 2016. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, Edisi Keempat. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daly, John L., dan Michael A. Buehner. 2003. "P-Card Utilization in Municipal Government: Advantages and Concerns." *Journal of Public Procurement*, Volume 3, Issue 1: 75-94.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. 2018. *Buku Pintar Kartu Kredit Pemerintah Jilid #1*. Diakses pada 27 Juli 2019. ftp://ftp1.djpb.kemenkeu.go.id/pengumuman/2018/Buku%20pintar%20KartuKredit%20Corporate_FIX%20140318.pdf
- , 2019. *Buku Pintar Kartu Kredit Pemerintah Jilid #2*. Diakses pada 19 Agustus 2019. <https://drive.google.com/file/d/1SXpnQ5OP9KNRPRmTXsqpKUOyRwTn5BfA/view>
- Edwards, George C., 1980. *Implementing Public Policy*, Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Gupta, Mahendra dan Richard J. Palmer. 2008. "A Brief History and Review of Purchasing Card Use by The U.S. Government: 1990-2005." *Journal of Public Procurement*, Volume 8, Issue 2: 174-199.
- Hasibuan, Habibullah, Yusnadi, dan Saut Purba. 2016. "Implementasi Kebijakan Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala SMK Negeri di Kabupaten Aceh Selatan" *Jurnal Pendidikan dan Pengawasan*, Volume 3, no. 2: 56-77.
- Hennink, M., Hutter, I., dan Bailey, A., 2011. *Qualitative Research Methods*. United Kingdom: SAGE Publications.
- Huddleston, Wendy Morton, Calandra Layne, dan Paul Seckar. 2016. "Rolling the Dice with that Government Card? Not So Fast." *Journal of Government Financial Management*, Volume 65, no. 2: 1-5.
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 974/KMK.01/2016 Tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan. Menteri Keuangan Republik Indonesia. 30 Desember.
- Lesmana, Budi. 2018. "Optimalisasi Kas Negara Melalui Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah." *Indonesian Treasury Update*, Volume 3, no. 1 (Januari-Februari): 28-31.
- Litbang Perbendaharaan. 2018. "Mengenal Kartu Kredit Pemerintah." *Treasury Policy Brief*, no. 8 (Maret): 1-3
- Nurwanda, Asep. 2019. "Analisis Kebijakan Publik Terhadap Implementasi Kebijakan Pemerintah Desa pada Program Beras Sejahtera." *Jurnal Moderat*, Volume 5, no. 1: 107-120.
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor 17/PB/2017 Tentang Uji Coba Pembayaran Dengan Kartu Kredit Dalam Rangka Penggunaan Uang Persediaan. Direktur Jenderal Perbendaharaan. 28 September 2017.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 178/PMK.05/2018 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 Tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Menteri Keuangan Republik Indonesia. 26 Desember 2018.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190/PMK.05/2012

- Tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Menteri Keuangan Republik Indonesia. 29 November 2012.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 196/PMK.05/2018 Tentang Tata Cara Pembayaran dan Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah. Menteri Keuangan Republik Indonesia. 31 Desember 2018.
- Rendon, Juanita. 2011. "Identifying Procurement Fraud in Defense Agencies: An Analysis of the Government Purchase Card Program." Proceedings of The Eighth Annual Acquisition Research Symposium Wednesday Sessions, Volume 1, Naval Postgraduate School, Monterey, 30 April.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2016. *Research Methods for Business*, Edisi Ketujuh. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Silalahi, Andres Leiman. 2018. "Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah Untuk Pembayaran Belanja Negara Melalui Uang Persediaan." *Indonesian Treasury Update* Volume 3, no. 1 (Januari-Februari): 4-6.
- Yin, Robert K., 2015. *Studi Kasus Desain dan Metode*, Edisi 1. Jakarta: Rajawali Pres.