

**ANALISIS FAKTOR YANG MEMENGARUHI
KETERLAMBATAN WAKTU PENYELESAIAN TAGIHAN
KEPADA NEGARA MELALUI MEKANISME KONTRAKTUAL
(STUDI DI KANTOR PUSAT DITJEN PERBENDAHARAAN)**

Adhitiyo Nugroho

ABSTRAKSI

Belanja pemerintah merupakan salah satu variabel pendukung dalam rangka mewujudkan fungsi APBN sebagai instrumen kebijakan ekonomi. Kebijakan belanja pemerintah bertujuan untuk meningkatkan *multiplier effect* dari setiap pengeluaran, agar APBN semakin efektif dalam memberikan stimulus perekonomian. Namun, kondisi tersebut membutuhkan adanya penyerapan belanja negara yang tepat waktu dan terjadwal. Guna menjamin hal tersebut, PMK Nomor 190/PMK.05/2012 mengatur batas waktu penyelesaian tagihan kepada negara.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor yang memengaruhi keterlambatan waktu penyelesaian tagihan kepada negara mekanisme kontraktul pada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis tindakan yang direncanakan oleh pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan dalam mengatasi keterlambatan penyelesaian tagihan kepada negara. Pemilihan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan sebagai objek penelitian didasarkan pada tugas Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan sebagai regulator dan *role model* dalam pelaksanaan anggaran.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Sumber data penelitian ini diperoleh dari wawancara mendalam terhadap pihak-pihak yang terlibat di dalam proses penyelesaian tagihan kepada negara dan data dokumentasi. Selanjutnya, sumber data tersebut dianalisis dengan menerapkan model spiral analisis Dey (1993).

Hasil penelitian atas keterlambatan waktu penyelesaian tagihan kepada negara mekanisme kontraktual menghasilkan temuan sebagai berikut. Keterlambatan pengajuan hak tagih oleh pihak ketiga/rekanan kepada PPK dipengaruhi oleh ketidakdisiplinan pihak ketiga/rekanan, kelemahan kondisi internal pihak ketiga/rekanan, dan ketidaksempurnaan struktur organisasi pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Selanjutnya, keterlambatan waktu penyelesaian SPP oleh PPK dipengaruhi oleh ketidaksempurnaan struktur organisasi pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, kelemahan tahap awal implementasi sistem aplikasi, dan peningkatan volume tagihan pada akhir tahun anggaran. Sementara itu, keterlambatan waktu penyelesaian SPM oleh PPSPM dipengaruhi oleh ketidakdisiplinan penerapan proses bisnis dan peningkatan volume tagihan pada

akhir tahun anggaran. Berdasarkan keterlambatan proses penyelesaian tagihan kepada negara tersebut, tindakan yang direncanakan oleh pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan dalam mengatasi masalah tersebut ialah dengan memastikan proses penyelesaian tagihan kepada negara sesuai ketentuan PMK Nomor 190/PMK.05/2012, memperluas sistem pengendalian internal dalam proses penyelesaian tagihan negara, dan mengubah struktur organisasi pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.

Kata kunci: PMK Nomor 190/PMK.05/2012, keterlambatan waktu, penyelesaian tagihan kepada negara, mekanisme kontraktual

1. INTRODUKSI

1.1. Latar Belakang

Pencapaian tujuan bernegara sebagaimana tercantum dalam alinea IV Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 membutuhkan sebuah manajemen pemerintahan yang ideal (Halim 2014). Salah satu wujud manajemen pemerintahan yang ideal ialah melalui pengelolaan keuangan negara secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Hal tersebut sesuai dengan amanat Undang-Undang (UU) Keuangan Negara Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Berdasarkan Pasal 23 ayat (1) Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan wujud pengelolaan keuangan negara yang ditetapkan setiap tahun dengan undang-undang, serta dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Penjelasan UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menyebutkan bahwa APBN sebagai instrumen kebijakan ekonomi berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

Belanja pemerintah merupakan salah satu variabel pendukung dalam rangka mewujudkan fungsi APBN sebagai instrumen kebijakan ekonomi. Hadisaputro (2012) berpendapat bahwa kebijakan belanja pemerintah salah satunya bertujuan untuk meningkatkan dampak anggaran (*multiplier effect*) dari setiap pengeluaran, agar APBN semakin efektif dalam memberikan stimulus kepada perekonomian.

Carsidiawan (2009) menyatakan bahwa untuk mempercepat proses pembangunan dan memacu tingkat pertumbuhan ekonomi, diperlukan proses penyerapan belanja negara yang tepat waktu dan terjadwal. Selanjutnya, Mardiasmo (2016) berpendapat bahwa keterlambatan penyerapan anggaran mengakibatkan *present value* dari anggaran turun, sehingga dampaknya bagi pertumbuhan ekonomi menjadi lebih kecil dari yang diharapkan. Guna menjamin hal tersebut, salah satu langkah yang ditempuh pemerintah ialah menetapkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Pasal 75 ayat (1) PP Nomor 45 Tahun 2013 mengatur bahwa hak tagihan kepada negara diselesaikan dalam waktu paling lambat 30 hari kalender sejak bukti tagihan diterima secara lengkap.

Ketentuan lebih lanjut mengenai batas waktu penyelesaian tagihan negara diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara. PMK Nomor 190/PMK.05/2012 merupakan salah satu produk regulasi pelaksanaan anggaran yang dirumuskan oleh Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan. Hal tersebut berkenaan dengan tugas Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran. Sebagai regulator, Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan seharusnya dapat menjadi *role model* bagi satker lain dalam rangka pelaksanaan anggaran belanja. Idealnya, proses pelaksanaan anggaran pada satker Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan dapat dilaksanakan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan hasil dokumentasi atas ketepatan waktu penyelesaian tagihan negara mekanisme kontraktual tahun 2015-2016, ditemukan fakta bahwa masih terdapat keterlambatan penyelesaian tagihan pada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Rekapitulasi keterlambatan waktu penyelesaian tagihan negara mekanisme kontraktual tahun 2015-2016 ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 1
Keterlambatan Waktu Penyelesaian Tagihan Negara Melalui Mekanisme Kontraktual di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan Tahun 2015--2016

Tahun	Jumlah tagihan	Keterlambatan proses penyelesaian tagihan							
		Pengajuan hak tagih (10 hari kerja)		Penyelesaian SPP oleh PPK (5 hari kerja)		Penyelesaian pada PPSPM (5 hari kerja)		Penyampaian SPM ke KPPN (2 hari kerja)	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
2015	514	440	85,60	14	2,72	4	0,78	0	0
2016	486	448	92,12	5	1,02	3	0,62	0	0

Sumber: Diolah dari laporan realisasi belanja Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan

Berdasarkan tabel tersebut, sebagian besar keterlambatan terjadi pada proses pengajuan hak tagih oleh pihak ketiga/rekanan kepada Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). Selain itu, terdapat beberapa keterlambatan proses penyelesaian tagihan negara pada PPK dan Pejabat Penanda Tangan Surat Perintah Membayar (PPSPM). Hal ini cukup ironis, mengingat fungsi Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan sebagai regulator seharusnya dapat menjadi *role model* bagi satker lain dalam rangka pelaksanaan anggaran.

Berkenaan dengan hal tersebut, diperlukan adanya penelitian komprehensif untuk menganalisis secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi keterlambatan waktu penyelesaian tagihan melalui mekanisme kontraktual. Hal

tersebut penting mengingat regulasi batas waktu penyelesaian tagihan negara diterapkan dalam rangka memberikan kepastian waktu penyelesaian tagihan negara, optimalisasi *multiplier effect* belanja negara, dan memberikan kepastian bagi penerima hak atas tagihan kepada negara (khususnya pihak ketiga/rekanan).

1.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor yang memengaruhi keterlambatan waktu penyelesaian tagihan negara di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Selanjutnya, atas keterlambatan waktu penyelesaian tagihan negara melalui mekanisme kontraktual, peneliti berusaha untuk mengidentifikasi dan menganalisis tindakan yang direncanakan oleh pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan untuk mengatasi masalah keterlambatan waktu penyelesaian tagihan kepada negara.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Anggaran dan anggaran sektor publik

Menurut Wildavsky (2006), penganggaran merupakan penerjemahan sumber daya keuangan ke dalam tujuan manusia. Selanjutnya, Halim (2004) mendefinisikan anggaran sebagai rencana operasional yang dinyatakan dalam satuan uang dari suatu organisasi, serta satu pihak

menggambarkan perkiraan biaya/pengeluaran dan pihak lain menggambarkan perkiraan pendapatan/penerimaan guna menutupi pengeluaran tersebut untuk suatu periode tertentu yang umumnya satu tahun.

Mardiasmo (2009) mengemukakan bahwa penganggaran sektor publik merupakan suatu proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter.

2.2 Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)

Penjelasan UU Nomor 1 Tahun 2004 menyebutkan bahwa penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka mewujudkan tujuan bernegara menimbulkan hak dan kewajiban negara. Kondisi tersebut perlu dikelola dalam suatu sistem pengelolaan keuangan negara dan diwujudkan dalam APBN.

Secara garis besar APBN terdiri dari anggaran pendapatan, anggaran belanja, dan pembiayaan. Direktorat Jenderal Perbendaharaan (2009) menguraikan siklus APBN menjadi empat tahap, yaitu (1) tahap penyusunan anggaran, (2) tahap pelaksanaan anggaran, (3) tahap pengawasan anggaran, dan (4) tahap pertanggungjawaban anggaran.

2.3 Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)

Definisi DIPA menurut PP Nomor 45 Tahun 2013 adalah dokumen pelaksanaan

anggaran yang digunakan sebagai acuan Pengguna Anggaran (PA) dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan sebagai pelaksanaan APBN. Mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010, data DIPA bersumber dari RKAKL yang telah disepakati oleh DPR dan pemerintah, serta ditetapkan dalam Peraturan Presiden tentang Rincian APBN.

2.4 Satuan Kerja (Satker)

Berdasarkan PMK Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam rangka Pelaksanaan APBN, satker adalah unit organisasi lini Kementerian Negara/Lembaga atau unit organisasi Pemerintah Daerah yang melaksanakan kegiatan Kementerian Negara/Lembaga dan memiliki kewenangan serta tanggung jawab penggunaan anggaran.

2.5 Pejabat perbendaharaan negara

Berdasarkan PMK Nomor 190/PMK.05/2012, pejabat perbendaharaan negara terdiri atas Pengguna Anggaran (PA), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penanda Tangan Surat Perintah Membayar (PPSPM), Bendahara Pengeluaran, dan Kuasa Bendahara Umum Negara (Kuasa BUN). Selaku PA, Menteri/Pimpinan Lembaga berwenang menunjuk KPA untuk melaksanakan kegiatan Kementerian/Lembaga. Selanjutnya, KPA berwenang

menunjuk PPK sebagai pejabat pengambil keputusan dan/atau tindakan yang dapat mengakibatkan pengeluaran atas beban APBN dan menunjuk PPSPM untuk melakukan pengujian atas permintaan pembayaran dan menerbitkan perintah pembayaran.

Menteri Keuangan selaku BUN mengangkat Kepala KPPN selaku Kuasa BUN untuk melaksanakan tugas kebhendahaan dalam rangka pelaksanaan anggaran dalam wilayah kerja yang telah ditetapkan. KPPN selaku Kuasa BUN melaksanakan pencairan dana berdasarkan perintah pembayaran yang diterbitkan oleh PPSPM.

2.6 Pencairan anggaran belanja

Dalam siklus anggaran, proses pelaksanaan anggaran dimulai sejak DIPA disahkan oleh Menteri Keuangan sebagai dokumen pelaksanaan anggaran. Proses pencairan anggaran belanja dilakukan sepanjang satu tahun anggaran berdasarkan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya.

Pelaksanaan kegiatan dan penggunaan anggaran pada DIPA dilakukan melalui pembuatan komitmen antara KPA/PPK dan pihak ketiga/rekanan, pegawai, atau Bendahara Pengeluaran. Setelah komitmen selesai dilaksanakan, pihak ketiga/rekanan, pegawai, atau Bendahara Pengeluaran memiliki hak tagih kepada negara.

Berdasarkan hak tagih kepada negara tersebut, pihak ketiga/rekanan, pegawai, atau Bendahara Pengeluaran berhak mengajukan permintaan pencairan dana kepada KPA/PPK. Proses pencairan dana oleh penerima hak tagih dimulai dari pengajuan hak tagih kepada negara (dilengkapi bukti-bukti yang sah untuk memperoleh pembayaran), verifikasi oleh pejabat perbendaharaan negara, dan pencairan dana dari rekening kas negara kepada rekening penerima hak tagih.

2.7 Tagihan negara mekanisme kontraktual

Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintah (PSAP) Nomor 9 tentang Akuntansi Kewajiban menyebutkan bahwa kewajiban dapat timbul karena adanya transaksi dengan pertukaran. Dalam transaksi dengan pertukaran, kewajiban diakui ketika satu pihak menerima barang atau jasa sebagai ganti untuk memberikan uang atau sumber daya lain di masa depan. Mengacu kepada PSAP Nomor 9 tentang Akuntansi Kewajiban, timbulnya kewajiban negara kepada pihak ketiga/rekanan ditandai dengan tanggal serah terima pekerjaan yang didokumentasikan dalam BAST pekerjaan pengadaan barang/jasa.

3. DISAIN PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan

pendekatan studi kasus. Hal ini berdasarkan pertimbangan bahwa diperlukan adanya eksplorasi yang mendalam terhadap fenomena yang sedang diteliti.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini ialah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam terhadap pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses penyelesaian tagihan kepada negara. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen terkait penyelesaian tagihan negara, antara lain: data tagihan mekanisme kontraktual, proses bisnis penyelesaian tagihan negara, laporan realisasi belanja, serta peraturan-peraturan terkait pelaksanaan anggaran.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian, peneliti berusaha untuk menggali informasi mendalam melalui prosedur sebagai berikut.

1. Dokumentasi, yakni dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian.
2. Wawancara, yakni dilakukan dengan melakukan tanya jawab langsung kepada partisipan. Adapun partisipan yang akan diwawancarai ialah PPK, PPSPM, Staf PPK, dan pihak ketiga/rekanan yang terlibat dalam pengajuan tagihan kepada

Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan pada tahun 2015--2016.

3.4 Analisis Data

Proses analisis data hasil dokumentasi dan wawancara dilakukan dengan menggunakan spiral analisis Dey (1993) dalam Hennink, Hutter, dan Bailey (2011). Tahapan proses analisis data dilakukan melalui tahapan sebagai berikut.

1. Mengolah dan mempersiapkan data yang berhubungan dengan penelitian. Tahap ini melibatkan proses transkripsi data hasil wawancara.
2. Mempelajari seluruh data yang telah diolah dan dipersiapkan.
3. Mengambil inti berdasarkan tema-tema yang telah ditetapkan untuk menjawab tujuan penelitian.
4. Menemukan kode-kode yang muncul berdasarkan transkripsi wawancara.
5. Menyusun deksripsi padat atas kode-kode yang muncul.
6. Mengelompokkan kode-kode ke dalam kategori-kategori sub tema.
7. Memeriksa keabsahan data, yakni melalui uji validitas dan reliabilitas data.
8. Mengonseptualisasikan gambaran besar yang ditangkap berdasarkan proses kategorisasi.
9. Penarikan kesimpulan, yaitu mengembangkan pemahaman mengenai faktor yang memengaruhi keterlambatan penyelesaian tagihan

negara mekanisme kontraktual dan tindakan yang direncanakan untuk mengatasi masalah tersebut.

3.5 Validitas dan Reliabilitas Data

Pengujian terhadap keabsahan data meliputi uji validitas dan reliabilitas data. Uji validitas dilakukan melalui beberapa prosedur sebagai berikut.

1. Triangulasi data, yaitu menentukan dan mewawancarai beberapa partisipan dengan tujuan jawaban antar partisipan dapat saling terkonfirmasi.
2. *Member checking*, yaitu mengonfirmasi kembali hasil temuan kepada partisipan guna menjamin keakuratan hasil temuan tersebut.
3. Mengklarifikasi bias, yaitu dengan melakukan refleksi diri terhadap kemungkinan timbulnya bias dalam penelitian.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengecek hasil transkripsi untuk memastikan kebenaran dan kelengkapan data, memastikan tidak terdapat definisi dan makna yang menyimpang dalam proses *coding*, serta melakukan *cross check* kode.

4. ANALISIS DAN DISKUSI

4.1 Faktor Keterlambatan Pengajuan Hak Tagih dari Rekanan

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh 3 faktor yang memengaruhi keterlambatan pengajuan hak tagih dari pihak

ketiga/rekanan kepada PPK, yakni: (1) ketidakdisiplinan pihak ketiga/rekanan, (2) kelemahan kondisi internal pihak ketiga/rekanan, dan (3) ketidaksempurnaan struktur organisasi pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.

4.1.1 Ketidakdisiplinan pihak ketiga/rekanan

Kedisiplinan para pihak yang terlibat dalam proses pengajuan hak tagih dibutuhkan dalam rangka menjaga ketepatan waktu penyelesaian tagihan kepada negara. Dalam hal tagihan kepada negara tersebut merupakan mekanisme kontraktual dari pihak ketiga/rekanan, para pihak yang terlibat ialah pihak ketiga/rekanan dan pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.

Ketidakdisiplinan pihak ketiga/rekanan dalam mengajukan hak tagih kepada PPK berkontribusi pada keterlambatan waktu penyelesaian hak tagih mekanisme kontraktual pada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Hal ini dapat ditunjukkan melalui beberapa sikap kerja pihak ketiga/rekanan dalam berperikatan dengan PPK sebagai berikut.

4.1.1.1 Keengganan pihak ketiga/rekanan mengajukan tagihan per perikatan

Dalam 1 tahun anggaran, pihak ketiga/rekanan cenderung memiliki lebih dari satu perikatan dengan Kantor Pusat

Ditjen Perbendaharaan. Hal ini dapat ditunjukkan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 2
Jumlah Pihak Ketiga/Rekanan yang Mengadakan Perikatan dengan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan tahun 2015--2016

Tahun	Jumlah Perikatan dengan Pihak Ketiga/Rekanan	Jumlah Pihak Ketiga/Rekanan
2015	514	246
2016	486	
Jumlah	1,000	

Sumber: Diolah dari laporan realisasi belanja Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan

Berdasarkan tabel 2, selama tahun 2015--2016 terdapat 1,000 perikatan yang telah dibuat antara PPK dengan pihak ketiga/rekanan. Namun 1,000 perikatan tersebut hanya melibatkan 246 pihak ketiga/rekanan, sehingga apabila dirata-rata 1 pihak ketiga/rekanan memiliki 4 perikatan dengan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Dalam kondisi pihak ketiga/rekanan memiliki lebih dari 1 perikatan dengan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, pihak ketiga/rekanan cenderung untuk menunggu perikatan-perikatan lainnya selesai dan mengajukan tagihan-tagihan atas perikatan tersebut secara bersamaan.

Kurang disiplinnya pihak ketiga/rekanan dalam mengajukan hak tagih per perikatan secara tepat waktu

dipengaruhi oleh keengganan mereka dalam bermobilisasi ke Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Pendapat ini disampaikan oleh Kepala Bagian Umum selaku PPK sebagai berikut.

“...karena rekanannya sama, mereka kan juga enggan juga nih mondar-mandir kesini nyampaikan tagihan satu-satu, akhirnya sekalian aja dua tagihan itu disampaikan kesini sekaligus. Yaaa..akhirnya telat. Jadi faktor utamanya itu tadi, yaaa keengganan aja, keengganan eee dari pihak ketiga untuk segera menagih.” (Kepala Bagian Umum selaku PPK)

Selain enggan bermobilisasi, pertimbangan lainnya ialah keengganan untuk menyiapkan dokumen pendukung pengajuan hak tagih per perikatan. Kecenderungan pihak ketiga/rekanan ialah mengumpulkan seluruh dokumen pendukung pengajuan hak tagih terlebih dulu, untuk selanjutnya diajukan secara bersamaan atas beberapa perikatan sekaligus. Pendapat ini dikemukakan oleh Kepala Bagian Umum selaku PPK dan Kepala Subbagian Pengelolaan Aset selaku PPK sebagai berikut.

“...besok boleh itu kalau pas ada rekanan coba ditanya, kenapa bapak habis ngerjakan gak segera nagih? Yo sekalian aja, jawaban simpelnya mereka pasti gitu. Karena eeee menagih satu bentuk tagihan, persiapan mereka tuh juga sama banyaknya dengan mereka ngerjakan yang banyak. Misalkan ini ada kerjaan satu udah langsung diproses tagihkan, nah untuk mempersiapkan dokumen eee secara keseluruhan dan lengkap itu juga banyak, banyak sekali dokumen. Nanti

ada ini, nyiapkan lagi, ada ini nyiapkan lagi, mereka mungkin mending beberapa kegiatan udah disiapkan sekali aja, brekk gitu tagihkan.” (Kepala Bagian Umum selaku PPK)

Terakhir, pertimbangan lain pihak ketiga/rekanan dalam mengajukan tagihan secara sekaligus ialah kondisi/keadaan kas mereka. Selama keadaan kas dirasa mencukupi, pihak ketiga/rekanan cenderung tidak akan segera mengajukan tagihan kepada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Namun, apabila keadaan kas dirasa telah menipis, pihak ketiga/rekanan akan segera mengajukan tagihan kepada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Motif pihak ketiga/rekanan dalam mengajukan tagihan ini disampaikan oleh Kepala Bagian Umum selaku PPK dan Kepala Subbagian Pengelolaan Aset selaku PPK sebagai berikut.

“...nanti kebanyakan kalau sudah merasa gak punya uang mereka bingung nagih, sepanjang masih punya uang mereka udah jalan aja itu. Kalau mereka sudah gak punya uang, woghh..otomatis ngejar itu, nagih. Ya gak papa, kalau dia nagih itu prosesnya juga cepet karena kontraknya juga udah jadi, kontraknya udah jadi lama, hanya invoicinya aja yang belum.” (Kepala Bagian Umum selaku PPK)

4.1.1.2 Kepercayaan pihak ketiga/rekanan kepada pemerintah

Kepercayaan pihak ketiga/rekanan atas kepastian bayar pemerintah berkontribusi pada ketidakdisiplinan pihak

ketiga/rekanan mengajukan hak tagih. Dalam melakukan perikatan dengan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, pihak ketiga/rekanan berasumsi bahwa cepat atau lambat tagihan mereka akan dipenuhi pembayarannya oleh Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Menurut pihak ketiga/rekanan, nama Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan selaku organisasi sektor publik memberikan garansi tidak akan terjadi wanprestasi gagal bayar dalam perikatan. Dalam praktiknya, setelah perikatan disepakati antara pihak ketiga/rekanan dan PPK, pihak ketiga/rekanan segera menjalankan kewajibannya untuk memenuhi kebutuhan barang/jasa Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Namun pelaksanaan kewajiban tersebut tidak diikuti dengan tindakan untuk segera mengajukan permintaan pembayaran yang telah menjadi haknya. Pendapat ini disampaikan oleh pihak ketiga/rekanan pengadaan barang sebagai berikut.

“...lagian kalau nagihnya terlambat kan gak papa juga. Tetep dibayar ini koq.”
(Pihak ketiga/rekanan pengadaan barang)

4.1.1.3 Perbedaan prioritas antara pihak ketiga/rekanan dan pemerintah

Pihak ketiga/rekanan merupakan organisasi sektor privat yang berusaha untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya dari layanan atau produk mereka kepada publik. Dalam rangka memperoleh

keuntungan semaksimal mungkin, pihak ketiga/rekanan akan berusaha untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggannya agar kesinambungan hubungan bisnis mereka terjaga. Zaroni (2015) menyatakan bahwa retensi pelanggan adalah pemeliharaan hubungan bisnis yang berkelanjutan dengan pelanggan dalam jangka panjang. Tingkat retensi pelanggan yang tinggi berbanding terbalik dengan pelanggan yang meninggalkan perusahaan. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh ketiga/rekanan pengadaan jasa pada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan sebagai berikut.

“...kalau buat kami sih sebenarnya gak begitu masalah Mas (keterlambatan pengajuan tagihan), asal proyek dari Perben (Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan) jalan terus aja.”
(Pihak ketiga/rekanan pengadaan jasa)

Pendapat pihak ketiga/rekanan pengadaan jasa tersebut menunjukkan bahwa prioritas utama mereka lebih kepada kesinambungan hubungan bisnis dengan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Sementara itu, kebutuhan untuk segera mendapatkan pembayaran atas kewajiban pengadaan jasa yang telah mereka penuhi bukan merupakan prioritas utama mereka. Hal tersebut kurang selaras dengan prioritas pemerintah untuk menjaga ketepatan waktu penyerapan belanja negara.

4.1.2 Kelemahan kondisi internal pihak ketiga/rekanan

Berdasarkan PMK No. 190/PMK.05/2012, pihak ketiga/rekanan diberikan waktu 5--10 hari kerja sejak ditandatanganinya BAST untuk segera mengajukan hak tagih kepada PPK. Namun, sebagian besar pihak ketiga/rekanan tidak mampu memenuhi ketepatan waktu tersebut. Hal ini dipengaruhi oleh kelemahan kondisi internal pihak ketiga/rekanan, yakni (1) kendala sistem administrasi di pihak ketiga/rekanan, (2) kendala di luar kemampuan pihak ketiga/rekanan, dan (3) kendala komposisi SDM pihak ketiga/rekanan.

4.1.2.1 Kendala sistem administrasi di pihak ketiga/rekanan

Berdasarkan hasil wawancara terhadap para partisipan, terungkap bahwa sistem administrasi di pihak ketiga/rekanan yang relatif lama berkontribusi pada keterlambatan waktu pengajuan hak tagih dari pihak ketiga/rekanan kepada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.

“...misal untuk kontrak hotel, itu mungkin proses administrasinya agak panjang. Jadi misal hotel itu kegiatan selesai hari ini, dia muncul tagihannya sendiri itu kadang sebulan itu baru muncul, karena proses internal mereka sendiri itu yaaa agak panjang prosedurnya agak panjang sampai dengan siap ditagihkan. Mungkin minta tanda tangan ke general manager-nya itu lama, atau teknis lainnya disana.” (Kepala Bagian Umum selaku PPK)

Setelah BAST ditandatanganinya oleh para pihak yang berwenang, PMK Nomor 190/PMK.05/2012 mensyaratkan beberapa dokumen pendukung pengajuan hak tagih. Dokumen pendukung tersebut membutuhkan tanda tangan dari internal pihak ketiga/rekanan. Dalam praktiknya, proses untuk mendapatkan tanda tangan dari pejabat internal pihak ketiga/rekanan tidak dapat dilaksanakan secara cepat. Kondisi ini digambarkan oleh pihak ketiga/rekanan pengadaan barang sebagai berikut.

“...contoh lain nih, kadang kalau dokumen sudah lengkap kan harus tanda tangan Direktur, nah kalau Direktur lagi gak ngantor, apalagi luar kota, ya masalah bisa tambah lama lagi. Jadi kondisi di lapangan itu banyak Mas faktornya.” (Pihak ketiga/rekanan pengadaan barang)

Kendala lain dalam sistem administrasi pihak ketiga/rekanan ialah lamanya proses pengumpulan bukti pendukung pengajuan tagihan dan proses verifikasi bukti pendukung dimaksud. Dalam struktur organisasi pihak ketiga/rekanan, dikenal istilah *front office* dan *back office*. *Front office* merupakan bagian dari pihak ketiga/rekanan yang bertugas di lapangan dan berhadapan langsung dengan pelanggan (Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan). Tugas *front office* ialah menyediakan kebutuhan barang/jasa yang dipesan/dibutuhkan oleh pelanggan secara tepat waktu. Dokumentasi hasil

pekerjaan *front office* tersebut diserahkan kepada bagian *back office* untuk diadministrasikan menjadi dokumen pendukung pengajuan tagihan. Bagian *back office* sering kali menemui kendala dalam mengadministrasikan dokumen pendukung pengajuan tagihan, yakni kesulitan mengumpulkan dokumentasi hasil pekerjaan dan memverifikasi dokumentasi hasil pekerjaan dari bagian *front office*. Dalam proses pengumpulan dokumentasi hasil pekerjaan, keterlambatan bagian *front office* menyampaikan dokumentasi hasil pekerjaan dapat berkontribusi kepada keterlambatan pengajuan hak tagih. Sementara itu dalam proses verifikasi, kesalahan dan/atau kekurangan dokumentasi hasil pekerjaan dari *front office* berkontribusi pada keterlambatan pengajuan hak tagih. Pendapat ini disampaikan oleh pihak ketiga/rekanan pengadaan jasa sebagai berikut.

“...gak sepenuhnya masalah di admin juga sih, karena kadang juga teknisi itu kalau dimintain data untuk pendukung pembayaran juga gak segera ngasih. Jadi selain proses verifikasi, data dukung pengajuan tagihan ini juga butuh waktu untuk collect mas. Kadang juga semua dokumen untuk kelengkapan nagih itu gak sekali langsung clear lho, kadang juga ada bolak-balik dokumen karena kurang bener atau apa Mas.” (Pihak ketiga/rekanan pengadaan jasa)

4.1.2.2 Kendala di luar kemampuan pihak ketiga/rekanan

Kendala di luar kemampuan pihak ketiga/rekanan dalam melengkapi dokumen pendukung dapat berkontribusi kepada keterlambatan pengajuan hak tagih dari pihak ketiga/rekanan kepada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Kondisi ini dicontohkan oleh pihak ketiga/rekanan pengadaan barang dalam hasil wawancara sebagai berikut.

“...kalau mau nagih itu kan gak bisa asal nagih gitu aja Mas. Jadi waktu mau nagih intinya kan harus ada data dukung. Proses nglengkapin data dukung ini yang kadang praktiknya terkendala macem-macem. Contoh kecilnya waktu nyiapin dokumen perpajakan. Untuk bikin faktur pajak aja ini prosesnya juga gak sederhana Mas. Faktur pajak kita kan udah pakai e-faktur, nah e-faktur ini belum tentu bisa langsung dapat approval dari kantor pajak. Kadang bisa cepet bisa lama juga mas. Tergantung kantor pajak, ada yang 10 detik bisa langsung di-approve, kadang juga bisa berhari-hari mas. (Pihak ketiga/rekanan pengadaan barang)

Berdasarkan contoh proses persetujuan *e-faktur* oleh Kantor Pelayanan Perpajakan (KPP) tersebut, dapat digambarkan bahwa kelancaran jaringan internet dapat berkontribusi kepada kecepatan waktu pengajuan hak tagih kepada negara. Hal ini berdasarkan gambaran yang disampaikan oleh pihak ketiga/rekanan bahwa kecepatan proses persetujuan *e-faktur* oleh KPP tidak dapat diukur secara pasti. Jika

kondisi berjalan normal, *e-faktur* dapat disetujui oleh KPP dalam waktu kurang dari 1 menit. Namun apabila terdapat gangguan jaringan internet, proses persetujuan *e-faktur* ini dapat memakan waktu lebih dari 1 hari. Kondisi ini berdampak pada tertundanya waktu penyiapan bukti pendukung pengajuan hak tagih dari pihak ketiga/rekanan.

4.1.2.3 Kendala komposisi SDM pihak ketiga/rekanan

Kurang proporsionalnya komposisi SDM pihak ketiga/rekanan dapat berkontribusi pada keterlambatan pengajuan hak tagih dari pihak ketiga/rekanan kepada PPK. Merujuk pada struktur organisasi pihak ketiga/rekanan, bagian *front office* bertugas untuk bergerak di lapangan dan berhubungan langsung dengan pelanggan, sedangkan bagian *back office* merupakan bagian yang bertugas mengadministrasikan hasil pekerjaan lapangan *front office*. Secara umum, *front office* mempunyai tenaga SDM lebih banyak daripada *back office*. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan layanan yang cepat dan memuaskan kepada pelanggan. Namun hasil layanan cepat kepada pelanggan ini tidak didukung oleh tenaga SDM yang sebanding untuk mengadministrasikan dokumen hasil layanan dimaksud. Konsekuensi dari hal tersebut ialah adanya *bottle neck* pada *back office* untuk segera memenuhi bukti pendukung pengajuan hak

tagih kepada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Gambaran kondisi ini disampaikan oleh pihak ketiga/rekanan sebagai berikut.

“...di CV kami itu, tenaga administrasi cuma ada 2 orang, kalau teknisi itu ada sekitar 4. Jadi yang SDM-nya gak imbang, teknisi tinggal jalan aja mbenerin-mbenerin dimana-mana. Setelah jalan, brekk SPJ masukin ke bagian administrasi semua. Ya jadi bagian admin ini lumayan repot.”
(pihak ketiga/rekanan pengadaan jasa)

4.1.3 Ketidaksempurnaan struktur organisasi pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan

Dalam rangka pengelolaan keuangan, dibentuk struktur organisasi pengelola keuangan dengan mengacu kepada UU No. 1 Tahun 2004 dan PMK Nomor 190/PMK.05/2012. Selain mengacu kepada kedua peraturan perundangan tersebut, sebagai bagian dari instansi vertikal Kementerian Keuangan, Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan juga mengacu kepada Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 6/KMK.01/2013. KMK Nomor 6/KMK.01/2013 ditetapkan untuk memberikan koridor bagi penetapan pejabat pengelola keuangan di lingkungan Kementerian Keuangan.

Salah satu ketentuan yang diatur di dalam KMK Nomor 6/KMK.01/2013 ialah sebagai berikut.

“PPK merupakan pejabat struktural pada satuan kerja berkenaan yang memiliki sertifikat keahlian pengadaan

barang/jasa.” (Pasal 2 huruf a KMK Nomor 6/KMK.01/2013)

Mengacu kepada KMK Nomor 6/KMK.01/2013, PPK pada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan ditunjuk dari pejabat struktural yang memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa. Pada tahun 2015--2016, Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan menunjuk PPK dari jabatan struktural pada Bagian Umum Sekretariat Ditjen Perbendaharaan. Kondisi rangkap jabatan sebagai PPK dan pejabat struktural ini berdampak pada *overload* tugas yang harus diemban oleh pejabat-pejabat dimaksud. *Overload* pemangku tugas PPK dan jabatan struktural berkontribusi kepada keterlambatan pengajuan hak tagih dari pihak ketiga/rekanan kepada PPK. Hal ini karena pejabat dimaksud tidak dapat secara optimal dan fokus melaksanakan tugas fungsi sebagai PPK. Pendapat ini disampaikan oleh Kepala Bagian Umum selaku PPK sebagai berikut.

“...masalahnya, seperti saya, tugas umumnya itu kan banyak, tugas protokolernya itu banyak, jadi saya harus kemana-mana dampingi Pak Dirjen, tugas PPK-nya kan terbengkalai. Nah, terus PPSPM sama juga, kan mereka menempel di jabatan struktural, tugas strukturalnya kan banyak, akhirnya kemana-mana itu, gak bisa fokus.” (Kepala Bagian Umum selaku PPK)

Indikasi atas kurang optimalnya pelaksanaan tugas PPK dapat terlihat dari

fakta bahwa PPK tidak melaksanakan ketentuan PMK Nomor 190/PMK.01/2012 dalam memastikan ketepatan waktu penyelesaian tagihan negara. Dalam rangka menjaga ketepatan waktu penyelesaian tagihan negara, PMK Nomor 190/PMK.05/2012 mengamanatkan sebagai berikut.

“Dalam hal 5 hari kerja setelah timbulnya hak tagih kepada negara penerima hak belum mengajukan surat tagihan, PPK harus segera memberitahukan secara tertulis kepada penerima hak untuk mengajukan tagihan.” (Pasal 41 ayat 2 PMK Nomor 190/PMK.05/2012)

Praktik yang terjadi di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, ketentuan PMK Nomor 190/PMK.05/2012 tersebut tidak dilaksanakan oleh PPK. Hal ini sesuai pendapat yang dikemukakan oleh PPK Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan sebagai berikut.

“...eeee..yang formal belum, kalau yang lisan berupa himbauan sudah. Cepet nagih, itu sudah sering dihimbau, kalau formal belum karena kan setiap kegiatan itu kalau memang belum nagih kan harus terbit, yooo banyak sekali itu, banyak sekali kalau sampai permintaan harus segera nagih dibuatkan.” (Kepala Bagian Umum selaku PPK)

Kondisi ini juga dapat dilihat pada dokumen penyelesaian tagihan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan tahun 2015--2016. Dalam kurun waktu tersebut tidak terlampir surat pemberitahuan dari PPK dan surat penjelasan keterlambatan dari pihak ketiga/rekanan.

Indikasi lain atas kurang optimalnya tugas PPK sebagai akibat dari rangkap jabatan ialah ketidakmampuan PPK untuk memonitor ketepatan waktu pengajuan hak tagih dari pihak ketiga. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Subbagian Rumah Tangga sebagai berikut.

“...mungkin masalahnya karena belum diakomodir di sistem aplikasi monitoringnya. Kalau yang penyelesaian tagihan di PPK dan PPSPM kan sudah ada monitoring penyelesaiannya, jadi bisa dipantau.” (Kepala Subbagian Rumah Tangga selaku PPK)

Kondisi tersebut menggambarkan ketidakmampuan PPK dalam memonitor perikatan-perikatan yang telah mereka lakukan dengan pihak ketiga/rekanan. Implikasi dari tidak adanya sistem monitoring tersebut ialah PPK tidak memiliki data valid tentang perkembangan proses perikatan yang telah mereka lakukan dengan pihak ketiga/rekanan. Lebih lanjut, hal ini berdampak pada banyaknya perikatan yang seharusnya sudah dapat ditagihkan oleh pihak ketiga/rekanan, namun tidak diberitahukan secara tertulis oleh PPK.

Kurang optimalnya pelaksanaan tugas PPK sebagai akibat dari rangkap jabatan struktural juga dirasakan oleh Staf PPK dalam membantu PPK. Selain ditugaskan untuk membantu pelaksanaan tugas PPK, Staf PPK dalam kedudukannya sebagai pegawai juga bertugas pada

Bagian Umum Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Hal ini dikemukakan oleh Kepala Subbagian Rumah Tangga selaku PPK sebagai berikut.

“...tapi kadang juga gak salah pemilik tagihan juga, mereka kadang sudah bisa cepet tapi pemberkasan di sini lama juga bisa. Kalau lamanya pemberkasan disini ini, lebih ke beban kerja staf PPK itu sih. Karena mereka itu kan secara struktural dibawah Bagian Umum, jadi tugas mereka bukan hanya selaku staf PPK aja. Tapi juga dibebani tugas lain juga sebagai staf umum, misal ngurusin ruangan rapat, satpam, cleaning service, macem-macam lah.” (Kepala Subbagian Rumah Tangga selaku PPK)

Kondisi rangkap jabatan ini berdampak pada ketidakmampuan Staf PPK untuk membantu pelaksanaan tugas PPK secara fokus dan optimal. Sehingga secara struktur organisasi pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, perangkapan jabatan struktural oleh PPK dan Staf PPK berkontribusi pada keterlambatan pengajuan hak tagih dari pihak ketiga/rekanan.

4.2 Faktor Keterlambatan Penyelesaian SPP oleh PPK

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh 3 faktor yang memengaruhi keterlambatan proses penyelesaian SPP oleh PPK, yakni: (1) ketidaksempurnaan struktur organisasi pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, (2) kelemahan tahap awal implementasi sistem aplikasi monitoring

tagihan, dan (3) peningkatan volume tagihan pada akhir tahun anggaran.

4.2.1 Ketidaktepatan struktur organisasi pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan

Dalam struktur organisasi pengelola keuangan, jabatan PPK Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan dirangkap oleh jabatan struktural. Tugas-tugas struktural yang dimiliki oleh para PPK tersebut terkadang menuntut mereka untuk berperjalanan dinas dalam waktu lebih dari 5 hari kerja, sehingga PPK tidak dapat *standby* di tempat. Hal ini berdasarkan pendapat Kepala Subbagian Rumah Tangga selaku PPK sebagai berikut.

“...kalau di PPK itu ada hambatan, berdasarkan pengalaman kita karena PPK itu eee dirangkap oleh pejabat struktural yang memang sibuk, ada DL-nya (dinas luarnya), ada apa, kan gitu ya. Nah..tugas-tugas struktural itu juga gak bisa diwakili.” (Kepala Subbagian Rumah Tangga selaku PPK)

Kondisi PPK yang tidak dapat selalu *standby* di tempat ini tidak disikapi secara benar di dalam struktur organisasi pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Secara struktural, organisasi Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan terdiri dari 7 Direktorat teknis dan Sekretariat sebagai *supporting unit*. Operasional yang berdampak pada pengeluaran negara pada kedelapan entitas tersebut menjadi tugas dan tanggung jawab 3 PPK dengan sistem pembagian tugas,

bukan menjadi tugas dan tanggung jawab bersama. Sebagai contoh: PPK 1 diberikan tugas untuk mengelola tagihan yang berasal dari kegiatan operasional direktorat teknis 1, PPK 2 diberikan tugas untuk mengelola tagihan yang berasal dari kegiatan operasional direktorat teknis 2. Dalam penetapan tugas dan tanggung jawab ini, apabila PPK 1 berhalangan hadir, tagihan dari direktorat teknis 1 terhenti untuk sementara dan tidak dapat diproses menjadi SPP. Hal ini karena PPK 2 tidak berhak untuk memproses tagihan yang berasal dari operasional direktorat teknis 1. Pembagian tugas dan tanggung jawab PPK ini berkontribusi kepada keterlambatan proses penyelesaian SPP pada PPK.

4.2.2 Kelemahan tahap awal implementasi sistem aplikasi monitoring tagihan

Sejak berlakunya ketentuan batas waktu penyelesaian tagihan pada PMK Nomor 190/PMK.05/2012 per 1 Januari 2013, Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan merasa perlu untuk memiliki alat monitoring penyelesaian tagihan kepada negara. Untuk menjawab kebutuhan tersebut, mulai tahun 2015 Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan menggunakan sistem aplikasi untuk memonitor waktu penyelesaian tagihan pada PPK dan PPSPM. Sistem aplikasi ini dikenal dengan Sistem Aplikasi Pengelolaan Kinerja

Keuangan (SiPKK). Prinsip kerja sistem aplikasi ini ialah menerjemahkan SOP penyelesaian tagihan pada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan ke dalam sistem aplikasi.

SiPKK mulai diimplementasikan pada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan pada bulan Februari 2015. Pada tahap awal implementasi SiPKK, terdapat beberapa kendala pengoperasian yang berkontribusi pada ketepatan waktu penyelesaian SPP oleh PPK. Pendapat ini disampaikan oleh Staf PPK pembuat konsep SPP sebagai berikut.

“...kalau yang lama-lama terlambatnya, biasanya karena ada pengembalian tapi gak dicatat di sistem (sistem aplikasi), jadi bisa sampai 30 hari segala macam itu. Apalagi tahun 2015 itu kan awal running aplikasi pengawasan penyelesaian tagihan, jadi sepertinya memang sistem aplikasinya belum settle. Nah, kalau yang tahun 2016 kan udah ada perbaikan tuh, yang terlambat lebih sedikit dan gak lama.” (Staf PPK pembuat konsep SPP)

Sejak diimplementasikan pada bulan Februari 2015, seluruh pengajuan hak tagih kepada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan harus direkam dan dipindai pada SiPKK. Proses bisnis ini menuntut pemahaman para pengelola keuangan dalam mengoperasikan SiPKK. Selain itu, dalam masa awal implementasi SiPKK, masih terdapat beberapa kendala sistem aplikasi yang memerlukan penyempurnaan. Kedua kondisi ini

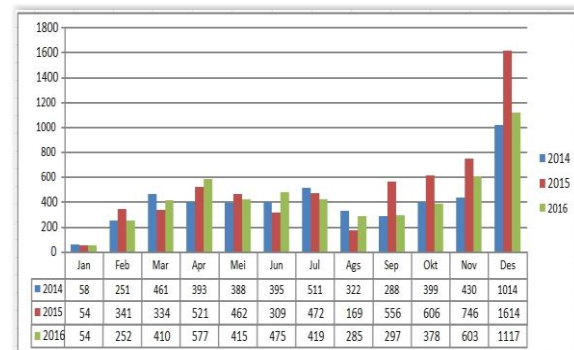
berkontribusi pada keterlambatan proses penyelesaian SPP pada PPK. Namun, kondisi ini sudah tidak ditemukan lagi pada tahun 2016, hal ini karena para pengguna aplikasi telah familiar dengan sistem aplikasi. Selain itu, telah terdapat penyempurnaan terhadap sistem aplikasi.

4.2.3 Peningkatan volumen tagihan pada akhir tahun anggaran

Selama tahun 2014--2016, terdapat lonjakan pengajuan hak tagih pada bulan November--Desember di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah penyelesaian SPP dan SPM selama tahun 2014--2016 sebagai berikut.

Gambar 1

Grafik Jumlah Penyelesaian SPP dan SPM pada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan periode tahun 2014--2016



Sumber: Diolah dari laporan bulanan penyelesaian SPP dan SPM

Pada bulan November--Desember, terlihat bahwa jumlah SPP yang harus diproses oleh PPK melonjak drastis. Dengan kondisi banyaknya jumlah SPP yang harus diproses, dan adanya batas waktu pengajuan tagihan ke KPPN sebelum akhir tahun anggaran membuat prosedur kerja

pada PPK kurang terkontrol. Pendapat ini disampaikan oleh Staf PPK pembuat konsep SPP sebagai berikut.

“...nah, kondisi khusus kalau di akhir tahun Mas. Ini kan kalau saya lihat sebagian besar keterlambatan di akhir tahun anggaran ya. Kalau yang akhir tahun anggaran ada pengecualian, kondisi khusus banyak tagihan datang jadi kontrolnya kurang.” (Staf PPK pembuat konsep SPP)

Kurang terkontrolnya jangka waktu penyelesaian SPP disebabkan oleh bergesernya prioritas pada akhir tahun anggaran. Mengingat banyaknya SPP yang harus diselesaikan oleh PPK, maka prioritas utama PPK pada akhir tahun anggaran ialah terbayarkannya seluruh tagihan kepada negara dan tidak ada yang terlewatkan. Pendapat ini disampaikan oleh PPSPM sebagai berikut.

“...kalau akhir tahun, karena volume tagihan melonjak drastis, ya prioritas utamanya adalah semua tagihan itu bisa masuk ke KPPN dulu.” (Kepala Subbagian Perbendaharaan selaku PPSPM)

Kondisi akhir tahun anggaran ini berkontribusi pada keterlambatan proses penyelesaian SPP di PPK.

4.3 Faktor Keterlambatan Penyelesaian SPM oleh PPSPM

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh 2 faktor yang memengaruhi keterlambatan proses penerbitan SPM oleh PPSPM, yakni: (1) ketidakdisiplinan dalam mengikuti proses bisnis, dan (2)

peningkatan volume tagihan pada akhir tahun anggaran.

4.3.1 Ketidakdisiplinan dalam mengikuti proses bisnis

Tahun 2015 merupakan masa awal penerapan SiPKK. Masa awal tersebut juga menjadi masa transisi sikap kerja para pengelola keuangan dalam proses bisnis penyelesaian tagihan negara. Dalam prosedur penerbitan SPM yang diterjemahkan di dalam aplikasi, apabila terdapat SPP dari PPK yang salah, maka PPSPM wajib mengembalikan SPP tersebut kepada PPK. Pengembalian ini meliputi fisik dokumen dan pencatatan di sistem aplikasi. Praktik yang terjadi pada tahun 2015, PPSPM tidak mengikuti prosedural tersebut. Atas kesalahan SPP dari PPK, PPSPM hanya mengembalikan fisik dokumen SPP kepada PPK agar segera diperbaiki dan/atau dilengkapi. Sementara itu, pada sistem aplikasi tidak dilakukan pencatatan. Atas kondisi ini, sistem aplikasi membaca bahwa dokumen fisik tidak dikembalikan kepada PPK, namun tetap mengendap di PPSPM dan tidak diproses menjadi SPM. Kondisi tersebut berkontribusi kepada keterlambatan proses penerbitan SPM pada tahun 2015. Hal ini dikemukakan oleh Kepala Subbagian Perbendaharaan selaku PPSPM sebagai berikut.

“...keterlambatan yang muncul di sistem aplikasi itu kemungkinan

besarnya karena ada beberapa tagihan yang prosesnya gak secara prosedural. Tahun 2015 itu dimungkinkan karena PPSPM gak mengembalikan SPP dari PPK secara prosedural, padahal waktu itu ada kesalahan SPP. Seharusnya kalau SPP salah kan dikembalikan secara sistem maupun dokumen ke PPK. Nah, ini dulu karena dianggapnya kesalahan sepele dan bisa cepet dilengkapin dokumennya, secara sistem dan dokumen gak dikembalikan ke PPK. Posisi dokumen tetap di PPSPM, tapi nunggu kelengkapan dokumen dari PPK. Ehh..taunya proses nglengkapinnya gak bisa cepet juga, akhirnya melesetlah itu ketepatan waktu penyelesaian tagihannya.” (Kepala Subbagian Perbendaharaan selaku PPSPM)

4.3.2 Peningkatan volume tagihan pada akhir tahun anggaran

Pada akhir tahun anggaran, kontrol atas ketepatan waktu penyelesaian tagihan berkurang. Prioritas seluruh pengelola keuangan pada akhir tahun anggaran ialah semua tagihan dapat diproses pembayaran dan tidak ada yang terlewatkan. Hal ini berkontribusi pada keterlambatan proses penerbitan SPM oleh PPSPM. Pendapat tersebut disampaikan oleh Kepala Subbagian Perbendaharaan selaku PPSPM sebagai berikut.

“...kalau akhir tahun, karena volume tagihan melonjak drastis, ya prioritas utamanya adalah semua tagihan itu bisa masuk ke KPPN dulu. Makanya ada kesan keterlambatan proses penyelesaian SPM di tahun 2016. Apalagi ini kan tanggal untuk pengajuan tanggal 23 Desember 2016, itu kan batas akhir pengajuan tagihan

ke KPPN.” (Kepala Subbagian Perbendaharaan selaku PPSPM)

Pada tahun 2016, kondisi keterlambatan proses penerbitan SPM terjadi pada tanggal 23 Desember 2016. Tanggal tersebut merupakan batas terakhir pengajuan SPM-LS ke KPPN, apabila terlampaui maka tagihan negara tersebut tidak dapat dibayarkan kepada pemilik hak. Kondisi di lapangan, terdapat beberapa tagihan yang masih harus menunggu dokumen pendukung pengajuan tagihan ke KPPN. Langkah yang diambil oleh PPSPM ialah meminta PPK untuk segera memenuhi kelengkapan dokumen garansi bank tanpa mengembalikan tagihan tersebut kepada PPK, baik secara dokumen fisik maupun sistem pencatatan di aplikasi. Pertimbangan PPSPM pada saat itu ialah apabila tagihan tersebut dikembalikan secara prosedural, maka prosesnya akan memakan waktu dan ketiga tagihan tersebut dapat tidak terbayarkan kepada pemilik hak.

4.4 Rencana Tindakan untuk Mengatasi Masalah Keterlambatan Penyelesaian Tagihan Negara

Berdasarkan beberapa faktor yang memengaruhi keterlambatan waktu penyelesaian tagihan kepada negara mekanisme kontraktual tersebut, terdapat beberapa tindakan yang direncanakan oleh pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan untuk mengatasi masalah

tersebut. Hasil identifikasi dan analisis rencana tindakan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

4.4.1 Memastikan proses penyelesaian tagihan kepada negara mekanisme kontraktual sesuai dengan ketentuan PMK Nomor 190/PMK.05/2012

Dalam rangka menjaga ketepatan waktu pengajuan hak tagih kepada negara, PMK Nomor 190/PMK.05/2012 mengamanatkan sebagai berikut.

“...dalam hal 5 hari kerja setelah timbulnya hak tagih kepada negara penerima hak belum mengajukan surat tagihan, PPK harus segera memberitahukan secara tertulis kepada penerima hak untuk mengajukan tagihan.” (Pasal 41 ayat 2 PMK Nomor 190/PMK.05/2012)

“...dalam hal setelah 5 hari kerja penerima hak belum mengajukan tagihan, penerima hak pada saat mengajukan tagihan harus memberikan penjelasan secara tertulis kepada PPK atas keterlambatan pengajuan tagihan tersebut.” (Pasal 41 ayat 3 PMK Nomor 190/PMK.05/2012)

Dalam implementasinya, ketentuan PMK Nomor 190/PMK.05/2012 tersebut tidak dilaksanakan oleh PPK maupun pihak ketiga/rekanan. PPK hanya menyampaikan teguran kepada pihak ketiga/rekanan secara lisan dan pihak ketiga/rekanan tidak melampirkan alasan keterlambatan dalam pengajuan tagihan kepada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.

Atas kondisi ini, langkah awal dalam mendisiplinkan sikap kerja ialah dengan

melaksanakan ketentuan PMK Nomor 190/PMK.05/2012 dalam pengajuan hak tagih. Implementasi rencana tindakan ini ialah yakni PPK menyampaikan teguran tertulis kepada pihak ketiga/rekanan apabila dalam waktu 5 hari kerja setelah BAST pihak ketiga/rekanan tidak mengajukan tagihan. Selanjutnya, apabila pihak ketiga/rekanan tidak mengajukan tagihan dalam waktu 5 hari kerja setelah PPK menyampaikan teguran tertulis, pihak ketiga/rekanan wajib menyampaikan alasan keterlambatan secara tertulis dan dilampirkan dalam pengajuan hak tagih. Apabila alasan keterlambatan tidak dilampirkan, PPK wajib menolak pengajuan hak tagih dari pihak ketiga/rekanan.

Rencana tindakan ini dilakukan sebagai langkah pengamanan terhadap PPK, hal ini karena salah satu tugas PPK berdasarkan PMK Nomor 190/PMK.05/2012 ialah memastikan ketepatan waktu penyelesaian tagihan kepada negara. Dengan adanya surat teguran tertulis dari PPK, terlihat adanya upaya PPK untuk mengawal ketepatan waktu penyelesaian tagihan negara. Langkah ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Staf PPK sebagai berikut.

“...kalau yang terkait keterlambatan pengajuan hak tagih, waktu dekat ini ya PPK sesuaiin dulu aja lah dengan PMK 190. Ini supaya PPK gak disalahkan

atas keterlambatan pengajuan hak tagih, karena udah ada upaya untuk negur rekanan secara tertulis dan ada buktinya.” (Staf PPK)

Rencana tindakan awal ini belum mengarah kepada upaya perbaikan proses, yakni mereduksi jumlah keterlambatan pengajuan hak tagih dari pihak ketiga/rekanan kepada PPK. Langkah awal ini hanya bertujuan untuk mendisiplinkan PPK dan pihak ketiga/rekanan dalam proses penyelesaian tagihan kepada negara berdasarkan PMK Nomor 190/PMK.05/2012.

4.4.2 Memperluas sistem pengendalian internal pada proses penyelesaian tagihan kepada negara

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008, pengendalian internal merupakan proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Salah satu bentuk pengendalian internal pada proses penyelesaian tagihan kepada negara di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan ialah implementasi SiPKK. SiPKK mulai diimplementasikan pada tahun 2015 dan mampu

mengakomodir kebutuhan monitoring penyelesaian SPP dan SPM pada PPK dan PPSPM. Namun, sistem aplikasi ini belum mampu memonitor proses pengajuan hak tagih dari pemilik hak kepada PPK. Melihat data keterlambatan penyelesaian tagihan kepada negara tahun 2015--2016, terdapat relevansi data keterlambatan penyelesaian tagihan kepada negara, yakni keterlambatan penyelesaian SPP dan SPM lebih kecil dibandingkan keterlambatan pengajuan hak tagih dari pihak ketiga/rekanan. Pada tahun 2015--2016, jumlah keterlambatan penyelesaian SPP dan SPM relatif kecil dan cenderung menurun pada tahun 2016, yakni 2,72% dan 0,78% pada tahun 2015 menjadi 1,02% dan 0,62% pada tahun 2016. Hal ini berbanding terbalik dengan jumlah keterlambatan pengajuan hak tagih dari pihak ketiga/rekanan kepada PPK, yakni mencapai 85,60% pada tahun 2015 dan meningkat menjadi 92,12% pada tahun 2016. Relevansi data ini diukung oleh pendapat Kepala Subbagian Rumah Tangga selaku PPK sebagai berikut.

“...mungkin masalahnya karena belum diakomodir di sistem aplikasi monitoringnya. Kalau yang penyelesaian tagihan di PPK dan PPSPM kan sudah ada monitoring penyelesaiannya, jadi bisa dipantau.” (Kepala Subbagian Rumah Tangga selaku PPK)

Merujuk pada kondisi tersebut, rencana tindakan yang diambil oleh

pengelola keuangan ialah mengembangkan jangkauan monitoring penyelesaian tagihan yang telah diterapkan sejak tahun 2015. Jika sebelumnya hanya mampu memonitor proses penyelesaian SPP dan SPM, pengembangan diarahkan kepada kemampuan untuk memonitor pengajuan hak tagih kepada negara. Sehingga, secara ideal sistem aplikasi monitoring penyelesaian tagihan dapat menjangkau seluruh tahapan dalam proses penyelesaian tagihan kepada negara, yakni: (1) pengajuan hak tagih dari pemilik hak kepada PPK, (2) proses penyelesaian SPP oleh PPK, dan (3) proses penyelesaian SPM oleh PPSPM.

Sistem pengendalian internal lain yang telah diterapkan pada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan ialah kontrak kinerja bagi PPK dan PPSPM untuk dapat menyelesaikan SPP dan SPM tepat waktu. Mengacu kepada KMK Nomor 454/KMK.01/2011, kontrak kinerja merupakan dokumen yang berisi kesepakatan antara atasan langsung dengan bawahan tentang target kinerja dalam periode 1 tahun anggaran. Dalam kaitannya dengan penyelesaian tagihan kepada negara secara tepat waktu, kontrak kinerja yang ditandatangani oleh PPK ialah penyelesaian SPP tepat waktu, sedangkan kontrak kinerja yang ditandatangani oleh PPSPM ialah penyelesaian SPM tepat waktu. Dengan adanya target yang harus

dicapai tersebut, PPK dan PPSPM akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai target yang telah ditandatangani di dalam kontrak kinerja pada awal tahun anggaran. Hasil dari adanya kontrak kinerja ini ialah kecilnya jumlah keterlambatan waktu penyelesaian SPP dan SPM oleh PPK dan PPSPM selama tahun 2015--2016, yaitu hanya mencapai 0,62%--2,72%. Kondisi berbeda terlihat pada proses pengajuan hak tagih dari pemilik hak tagih kepada PPK, yakni tidak terdapat target capaian kinerja dalam periode 1 tahun anggaran. Hal ini berdampak pada tingginya jumlah keterlambatan pengajuan hak tagih dari pemilik hak kepada PPK.

Berdasarkan kondisi tersebut, rencana tindakan pengelola keuangan ialah dengan mengadopsi kontrak kinerja proses penyelesaian SPP dan SPM tepat waktu untuk diterapkan pada proses pengajuan hak tagih dari pemilik hak kepada PPK. Jika capaian kinerja penyelesaian SPP dan SPM tepat waktu merupakan kontrak kinerja PPK dan PPSPM, maka capaian kinerja pengajuan hak tagih secara tepat waktu dapat disematkan pada kontrak kinerja PPK dan Pengelola Kegiatan. Hal ini sesuai dengan ketentuan tugas PPK dalam rangka menjaga ketepatan waktu penyelesaian tagihan kepada negara. Sehingga dengan konsep ini, apabila pihak ketiga/rekanan memiliki komitmen dengan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, maka

PPK dan Pengelola Kegiatan bertanggung jawab untuk memastikan ketepatan waktu pengajuan hak tagihnya. Rencana tindakan penetapan kontrak kinerja dalam proses pengajuan hak tagih ini sejalan dengan pendapat Staf PPK pembuat konsep SPP sebagai berikut.

“...trus pengajuan hak tagih juga rencana mau dihitung sebagai IKU (Indikator Kinerja Utama), jadi mau tidak mau pemilik tagihan gak bisa berlama-lama mengajukan hak tagih. Karena kalau lama bakal gak tercapai IKU-nya. Selama ini kan gak ada IKU-nya jadi terkesan dianggap remeh atau kurang diperhatikan sama pemilik hak tagih. Latar belakang dibikin IKU ini juga karena berdasarkan data tagihan 2015 dan 2016 itu, kebanyakan banyak terlambat di pengajuan hak tagih.”
(Staf PPK pembuat konsep SPP)

4.4.3 Mengubah struktur organisasi pengelola keuangan

Berdasarkan ketentuan KMK Nomor 6/KMK.01/2013, PPK merupakan pejabat struktural pada satuan kerja berkeanaan yang memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa. Ketentuan yang berlaku di lingkup Kementerian Keuangan ini secara ideal dapat dilaksanakan pada kantor-kantor vertikal dengan volume pekerjaan yang tidak terlalu tinggi. Namun apabila diterapkan di satker lingkup kantor pusat, ketentuan ini dirasa kurang tepat. Hal ini karena beban pekerjaan yang relatif tinggi pada satker lingkup kantor pusat. Efek atas ketentuan KMK Nomor 6/KMK.01/2013 tersebut dirasakan oleh

Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, yang menyebabkan penyelenggaraan tugas PPK oleh pejabat struktural tidak dapat dilaksanakan secara fokus dan optimal.

Berdasarkan kondisi tersebut, rencana tindakan pengelola keuangan ialah membentuk Unit Layanan Pengelolaan Keuangan (ULPK). Konsep ULPK ini identik dengan Unit Layanan Pengadaan (ULP) yang hanya fokus bertugas menyelenggarakan pengadaan barang/jasa pada suatu satker tanpa dibebani oleh tugas-tugas struktural lainnya. Konsep ULPK ini ialah menyatukan seluruh pengelola keuangan pada 1 ruangan tersendiri dan hanya fokus pada tugas-tugas pengelolaan keuangan sesuai jabatannya dalam organisasi pengelola keuangan. Sehingga dalam konsep struktur organisasi unit layanan pengelolaan keuangan, para pejabat pengelola keuangan dibebaskan dari tugas-tugas struktural. Selain itu, dalam konsep ULPK, sistem *clustering* dalam pelaksanaan tugas PPK juga dihapuskan. Sistem kerja PPK dalam struktur organisasi ULPK menganut azas *collective collegial*, yakni 3 PPK bekerja sebagai satu kesatuan dan bertanggung jawab secara bersama-sama. Contoh dari penerapan *collective collegial* ialah jika salah satu PPK berhalangan hadir, PPK lainnya dapat menandatangani komitmen yang menjadi tugas dan tanggung jawab PPK dimaksud.

Semangat yang terdapat pada UU Nomor 1 Tahun 2014 dan PMK Nomor 190/PMK.01/2017 ialah adanya jabatan fungsional tersendiri bagi para pejabat pengelola keuangan, dan terpisah dari jabatan struktural satker. Sementara itu, konsep pengelola keuangan dalam KMK Nomor 6/KMK.01/2013 hanya digunakan untuk mengakomodir praktik terbaik berdasarkan ketentuan UU No. 1 Tahun 2004 dan kondisi struktur organisasi Kementerian Keuangan. Sehingga, konsep struktur organisasi pengelola keuangan saat ini dapat dikatakan belum ideal.

5. KONKLUSI DAN REKOMENDASI

5.1 Konklusi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil simpulan sebagai berikut.

1. Keterlambatan waktu pengajuan hak tagih dari pihak ketiga/rekanan kepada PPK disebabkan oleh 3 faktor sebagai berikut

a. Ketidaksiplinan pihak ketiga/rekanan

Keterlambatan pengajuan hak tagih dipengaruhi oleh keengganan pihak ketiga/rekanan untuk mengajukan hak tagih per perikatan. Selain itu kondisi kas, adanya kepercayaan bahwa tidak akan terjadi gagal bayar oleh pemerintah, serta prioritas pihak ketiga/rekanan yang lebih kepada kesinambungan proyek berkontribusi

kepada kurang disiplinnya pihak ketiga/rekanan mengajukan hak tagih tepat waktu.

b. Kelemahan kondisi internal pihak ketiga/rekanan

Keterlambatan pengajuan hak tagih dipengaruhi juga oleh kondisi internal pihak ketiga/rekanan. Dinamika kerja *front office* dan *back office* di pihak ketiga/rekanan dalam mengadministrasikan dokumen pendukung pengajuan hak tagih, adanya kendala di luar kemampuan pihak ketiga/rekanan dalam mengadministrasikan bukti pendukung tagihan, dan kurang proporsionalnya komposisi SDM pada *front office* dan *back office* pihak ketiga/rekanan berkontribusi pada keterlambatan pengajuan hak tagih oleh pihak ketiga/rekanan kepada PPK.

c. Ketidaksempurnaan struktur organisasi pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan PPK sebagai pejabat pengelola keuangan ditunjuk dari pejabat struktural Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan yang memiliki syarat dan kualifikasi tertentu. Rangkap jabatan struktural dan fungsional tersebut menyebabkan PPK tidak dapat optimal dan fokus dalam menjalankan tugasnya

2. Keterlambatan waktu penyelesaian SPP oleh PPK disebabkan oleh 3 faktor sebagai berikut

a. Ketidaksempurnaan struktur organisasi pengelola keuangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan Sistem *clustering* dalam pelaksanaan tugas PPK menyebabkan tugas dan tanggung jawab PPK tidak dapat diwakilkan kepada PPK lain apabila PPK yang bersangkutan berhalangan hadir.

b. Kelemahan tahap awal implementasi sistem aplikasi monitoring tagihan Pada tahap awal implementasi sistem aplikasi monitoring tagihan di tahun 2015, masih membutuhkan adanya penyempurnaan. Selain itu, para pengguna sistem aplikasi masih belum familiar dalam pengoperasian.

c. Peningkatan volume tagihan pada akhir tahun anggaran Pada akhir tahun anggaran, terdapat lonjakan jumlah tagihan kepada negara yang harus diproses oleh PPK, sehingga fokus PPK lebih diarahkan kepada terbayarkannya seluruh tagihan dari pihak ketiga/rekanan.

3. Keterlambatan waktu penyelesaian SPM oleh PPSPM disebabkan oleh 2 faktor sebagai berikut

a. Ketidaksiplinan dalam mengikuti prosedur kerja

Menurut prosedural sistem aplikasi monitoring tagihan, apabila terdapat kesalahan SPP, maka PPSPM wajib mengembalikan SPP tersebut kepada PPK. Pengembalian ini meliputi fisik dokumen dan pencatatan di sistem aplikasi. Dalam praktiknya atas kesalahan SPP dari PPK, PPSPM hanya mengembalikan fisik dokumen SPP kepada PPK untuk segera diperbaiki dan/atau dilengkapi. Sementara itu, pada sistem aplikasi tidak dilakukan pencatatan.

b. Peningkatan volume tagihan pada akhir tahun anggaran

Pada akhir tahun anggaran, terdapat lonjakan jumlah SPP yang harus diproses oleh PPSPM, sehingga fokus PPSPM lebih diarahkan kepada terbayarkannya seluruh tagihan dari pihak ketiga/rekanan.

Atas kondisi keterlambatan tersebut, tindakan yang direncanakan oleh pengelola keuangan ialah sebagai berikut.

1 Memastikan proses penyelesaian tagihan kepada negara mekanisme kontraktual sesuai dengan ketentuan PMK Nomor 190/PMK.05/2012

2 Memperluas sistem pengendalian internal pada proses penyelesaian tagihan kepada negara

Yakni dengan mengembangkan proses bisnis SiPKK pada seluruh tahapan penyelesaian tagihan dan memberikan

kontrak kinerja bagi PPK dan Pengelola Kegiatan untuk memastikan ketepatan waktu pengajuan hak tagih kepada PPK.

3. Mengubah struktur organisasi pengelola keuangan
Yakni dengan membentuk Unit Layanan Pengelolaan Keuangan (ULPK). Dalam konsep ULPK, seluruh pejabat/pegawai yang termasuk di dalamnya dibebaskan dari tugas dan jabatan struktural.

5.2 Rekomendasi

Rekomendasi atas penelitian keterlambatan waktu penyelesaian tagihan kepada negara mekanisme kontraktual yakni.

1. Pengelola keuangan agar memastikan proses penyelesaian tagihan kepada negara mekanisme kontraktual sesuai dengan ketentuan PMK Nomor 190/PMK.05/2012.
2. Pengelola keuangan mengajukan usul kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan agar dilakukan pengembangan proses bisnis SiPKK dan pemberian kontrak kinerja bagi pemangku tugas pengajuan hak tagih.
3. Pengelola keuangan mengajukan usulan perubahan struktur organisasi pengelola keuangan kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan selaku Kepala Satker dan Menteri Keuangan secara berjenjang.

4. PPK mencantumkan ketepatan waktu penyelesaian tagihan negara di dalam klausul kontrak perikatan antara PPK dengan pihak ketiga/rekanan. Hal ini bertujuan untuk mengikat pihak-pihak yang berkontrak agar mematuhi ketepatan waktu penyelesaian tagihan kepada negara.

5.3 Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut.

1. Karena keterbatasan *tool* untuk mendapatkan data keterlambatan waktu penyelesaian tagihan kepada negara mekanisme kontraktual, data hanya dapat disajikan dalam kurun waktu 2 tahun terakhir, yaitu tahun 2015--2016. Hal ini karena sistem aplikasi yang digunakan sebagai *tool* untuk mendapatkan data tersebut baru diterapkan pada tahun 2015.
2. Penelitian ini hanya sebatas mengidentifikasi dan menganalisis keterlambatan waktu penyelesaian tagihan kepada negara mekanisme kontraktual pada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, belum dikaitkan dengan penumpukan penyerapan anggaran pada akhir tahun anggaran yang terjadi di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.

REFERENSI

- Carsidiawan, Didi. *Didi Carsidiawan Blog*. 29 April 2009. <https://didicarsidiawan.wordpress.com/2009/04/29/mengungkap-penyebab-lambatnya-penyerapan-anggaran-belanja-pemerintah/> (diakses Februari 4, 2017).
- Congqin, Zeng. *Comparison of Performance Budget and Traditional Budget*. Issue 5. Vol. 3. Canadian Social Science, 2007.
- Creswell, John W. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Edisi Keempat. Dialihbahasakan oleh Achmad Fawaid dan Rianayati Kusmini Pancasari. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Dewan Perwakilan Rakyat. "Undang-Undang Dasar 1945." *Amandemen ke-IV*. Negara Kesatuan Republik Indonesia, 1945.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. "Modul." *Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja*. Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2009.
- Hadisaputro, M. Trisno. "Porsi Anggaran Pengadaan Barang dan Jasa pada APBN." *Jurnal Pengadaan* Volume 2, no. 2 (2012): 18--37.
- Halim, Abdul. *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Edisi Revisi. Jakarta: Salemba Empat, 2004.
- . *Manajemen Keuangan Sektor Publik, Problematika Penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah)*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat, 2014.
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen. *Managerial Accounting*. Edisi 8. Dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary. Vol. Buku 1. Jakarta, Salemba Empat, 2009.
- Haryanto, Sahrudin, dan Arifuddin. *Akuntansi Sektor Publik*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2007.
- Hennink, Monique, Inge Hutter, dan Ajay Bailey. *Qualitative Research Methods*. California: SAGE Publications, Inc, 2011.
- Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi, 2009.
- Mardiasmo. "Mewujudkan Belanja Berkualitas, Bukan Hanya Tanggung Jawab Tim Evaluasi dan Pengawasan Realisasi Anggaran." *Treasury Indonesia* (Direktorat Jenderal Perbendaharaan) Terbitan Pertama (2016): 24--27.
- Megantara, Andie, Dodi Iskandar, dan Slamet Kuwat. *Manajemen Perbendaharaan Pemerintahan, Aplikasi di Indonesia*. Jakarta: Lembaga Pengkajian Keuangan Publik dan Akuntansi Pemerintah Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Departemen Keuangan RI, 2006.
- Menteri Keuangan Republik Indonesia. "Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011." *Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Kementerian Keuangan, 2011.
- . "Keputusan Menteri Keuangan Nomor 6/KMK.01/2013." *Tata Cara Penetapan Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Penanda Tangan Surat Perintah Membayar, Bendahara Penerimaan dan Bendahara Pengeluaran Bagian Anggaran 015 di Lingkungan Kementerian Keuanga*. Kementerian Keuangan, 2013.

- “Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143/PMK.02/2015.” *Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran*. Negara Kesatuan Republik Indonesia, 2015.
- “Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012.” *Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara*. Negara Kesatuan Republik Indonesia, 2012.
- Nordiawan, Deddi. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Presiden Republik Indonesia. “Lampiran I.10 Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010.” *Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrua, Pernyataan Nomor 9, Akuntansi Kewajiban*. Negara Kesatuan Republik Indonesia, 2010.
- “Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013.” *Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara*. Negara Kesatuan Republik Indonesia, 2013.
- “Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008.” *Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Negara Kesatuan Republik Indonesia, 2008.
- “Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010.” *Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*. Negara Kesatuan Republik Indonesia, 2010.
- “Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004.” *Perbendaharaan Negara*. Negara Kesatuan Republik Indonesia, 2004.
- “Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003.” *Keuangan Negara*. Negara Kesatuan Republik Indonesia, 2003.
- Solikhin. “Evaluasi Penumpukan Pencairan Anggaran Belanja Pemerintah Pusat di Akhir Tahun Anggaran pada Satuan Kerja.” *Tesis*. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 2014.
- Wildavsky, Aaron B. *Budgeting: A Comparative Theory of Budgetary Processes*. Second Edition. New Jersey: Transaction Publisher, 2006.
- Yin, Robert K. *Case Study Research*. Fourth Edition. Singapore: SAGE Publications, Inc., 2009.
- Zaroni, CISCP. *Menjaga Retensi Pelanggan*. 14 Mei 2015. <http://supplychainindonesia.com/new/menjaga-retensi-pelanggan/> (diakses Juni 6, 2017).