

**Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk  
Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana  
pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN)  
Pekanbaru**



**SKRIPSI**

Oleh:

Nama: Rizki Tania Putri

No. Mahasiswa: 18312423

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
2022**

**Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk  
Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana  
pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN)  
Pekanbaru**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai  
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan  
Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama: Rizki Tania Putri

No. Mahasiswa: 18312423

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
2022**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Pekanbaru, 15 September 2022

Penulis,



(Rizki Tania Putri)

**Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk  
Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana  
pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN)  
Pekanbaru**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama: Rizki Tania Putri

No. Mahasiswa: 18312423

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 4/09/2022

Dosen Pembimbing,



(Hendi Yogi Prabowo, S.E., M.For.Accy., Ph.D.)

## HALAMAN BERITA ACARA TUGAS AKHIR/SKRIPSI

### BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

#### SKRIPSI BERJUDUL

Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas  
Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru

Disusun oleh : RIZKI TANIA PUTRI

Nomor Mahasiswa : 18312423

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus  
pada hari, tanggal: Senin, 10 Oktober 2022

Penguji/Pembimbing Skripsi : Hendi Yogi Prabowo, SE., M.ForAccy., CFra.,  
Ph.D.

Penguji : Sigit Pamungkas, SE., M.Com.



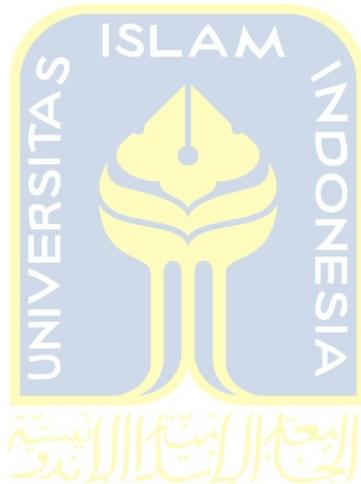
Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFra, CertIPSAS.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



*Skripsi ini penulis persembahkan kepada:*

*Papaku tersayang, Bapak Sukartono satu-satunya lelaki yang selalu mendukung dan memberikan yang terbaik untuk anaknya, semoga papa sudah bahagia di surganya Allah*

*Mamaku tercinta, Ibu Indah Kadiningsih wanita terbaik dan terkuat yang selalu memberikan kasih sayang, dukungan, dan pelajaran hidup kepada anaknya*

*Serta untuk Kakakku Karinda Puspita Ningrum dan Karina Amalia Ramadhani yang selalu memberikan dukungan baik materiil maupun non materiil selama penulis menjalani kehidupan*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakaatuh*

*Alhamdulillahirrabill'alamin,*

Segala puji bagi Allah SWT, tuhan semesta alam, atas rahmat, nikmat, karunia, dan ridho-Nya yang tak henti-hentinya diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini yang berjudul “**Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru**”. Skripsi ini disusun sebagai syarat untuk memenuhi tugas akhir dalam menyelesaikan program sarjana Strata-1 Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Dalam menjalankan proses studi dan penyusunan skripsi ini, penulis selalu mendapatkan banyak dukungan, doa, motivasi, serta kritik dan saran dari berbagai pihak. Maka dari itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang selalu menyayangi, memberikan rahmat dan karunia-Nya, serta kemudahan dan kelancaran untuk hamba-Nya, sehingga penulis dapat menjalani kehidupan di dunia.
2. Kedua orang tua penulis, Almarhum Bapak Sukartono yang namanya senantiasa disebut dalam do'a dan sosok yang selalu dirindukan, dan Ibu

Kadiningsih yang senantiasa memberikan kasih sayang dan mendampingi penulis. Terima kasih untuk do'a, nasihat, dan dukungannya selama ini.

3. Kedua kakakku, Karinda Puspita Ningrum dan Karina Amalia Ramadhani yang senantiasa memberikan bantuan, dukungan, kasih sayang dan nasihat kepada penulis.
4. Keluarga penulis yang tidak bisa disebutkan satu-persatu, yang senantiasa memberikan do'a, dukungan, nasihat, dan bantuannya untuk penulis.
5. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si, Ph.D., CFrA, CertIPSAS selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Rifqi Muhammad, S.E., SH., M.Sc., Ph.D., SAS. selaku Ketua Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
8. Bapak Hendi Yogi Prabowo, S.E., M.For.Accy., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberikan ilmu, bimbingan, waktu, tenaga, kritik, saran, dan masukan selama proses penyusunan skripsi. Semoga Bapak selalu sehat dan berada dalam lindungan Allah SWT.
9. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan pelajaran kepada penulis.
10. Sahabat Sisterfillahku, Tina, Anita dan Maudi yang selalu menemani, memberi dukungan dan do'a, dan pengalaman selama proses perkuliahan dari

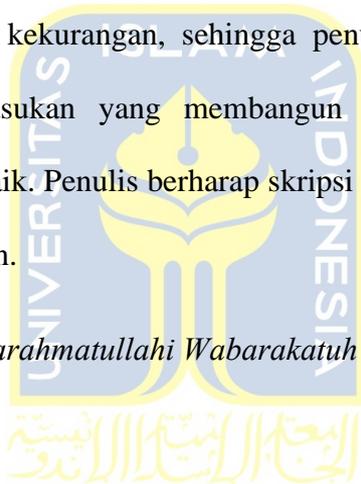
awal hingga akhir. Terima kasih untuk segalanya, semoga kita bisa selalu kebersamai dalam kehidupan.

11. Teman-temanku, Yana, Elsy, Wulan, Anne, Yasmine yang telah menemani, membantu, dan memberikan cerita selama perkuliahan.
12. Sahabat terbaikku, Lili dan Melly yang selalu mendengarkan, menemani, mendukung, dan memahami penulis dalam berbagai kondisi. Terima kasih selalu ada dalam suka dan duka.
13. Sahabat siagaku, Sherly dan Ami yang selalu mendengarkan, mendukung, memahami, dan menemani dalam situasi apapun. Terima kasih sudah menjadi rumah kedua selama ini.
14. Sahabat-sahabatku, Ira, Dian, Visha, Disa, Nessa dan Sekar yang menemani, memberi dukungan dan hiburan, serta memberi kenangan selama ini. Semoga kita bisa selalu berkumpul dan bersama.
15. Untuk anak Keda Ngaba Ngayas, terimakasih sudah memberikan kenangan, kebaikan, dan hiburan kepada penulis. Semoga kita tetap bisa berkumpul bersama tanpa wacana.
16. Untuk Rezki, Sarip, Nisa, dan Tina terima kasih sudah menemani, memberi dukungan, serta menghibur penulis selama ini.
17. Untuk teman satu bimbinganku, Indah Ariaty yang selalu bersama selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih untuk waktu, dukungan, dan bantuannya selama ini.

18. Teman-teman Akuntansi Angkatan 2018 yang dekat maupun tidak dikenal, terima kasih sudah menjadi teman satu perjuangan selama proses studi di FBE UII.
19. Terima kasih kepada pihak KPPN Pekanbaru yang telah memberikan informasi, pengetahuan, waktu, dan pengalaman selama penelitian skripsi ini.
20. Untuk pihak-pihak lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, terima kasih telah memberikan dukungan, do'a, dan pelajaran selama ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kesalahan dan kekurangan, sehingga penulis bersedia untuk diberikan kritik, saran, dan masukan yang membangun sehingga dapat memberikan penelitian yang lebih baik. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat dalam ilmu pengetahuan.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*



Pekanbaru, 12 September 2022

Penulis,

(Rizki Tania Putri)

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul .....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Halaman Berita Acara Tugas Akhir/Skripsi .....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	xi
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
Abstrak .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Pengenalan Bab.....	1
1.2 Latar Belakang .....	1
1.3 Rumusan Masalah.....	4
1.4 Fokus Penelitian .....	6
1.5 Tujuan Penelitian .....	7
1.6 Manfaat Penelitian .....	7
1.7 Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Pengenalan Bab.....	10
2.2 Landasan Teori.....	10
2.2.1 Teori Keagenan .....	10
2.2.2 Kompetensi .....	12
2.2.3 Sumber Daya Manusia .....	14
2.2.4 Transparansi .....	15
2.2.5 Akuntabilitas .....	16
2.2.6 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN).....	18
2.2.7 Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).....	21

2.2.8	Peraturan Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).....	22
2.2.9	Pencairan Dana APBN.....	24
2.2.10	Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara (SPAN).....	25
2.3	Penelitian Terdahulu .....	27
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>34</b>
3.1	Pengenalan Bab.....	34
3.2	Jenis Penelitian.....	34
3.3	Instrumen Penelitian.....	35
3.4	Fokus Penelitian .....	36
3.5	Sistematika Penelitian .....	37
3.5.1	Pengumpulan Data.....	39
3.5.2	Analisis Data.....	40
3.5.2.1	Coding .....	40
3.5.2.2	Analytical Maps .....	42
3.5.2.3	Framework Matrices.....	42
3.6	Sumber dan Jenis Data .....	43
3.7	Pemilihan Responden.....	45
3.8	Objek Penelitian .....	47
3.9	Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.10	Pengujian Keabsahan Data.....	48
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>53</b>
4.1	Pengenalan Bab.....	53
4.2	Profil Objek Penelitian KPPN Pekanbaru.....	53
4.2.1	Sejarah KPPN Pekanbaru.....	53
4.2.2	Struktur Organisasi KPPN Pekanbaru .....	58
4.3	Mekanisme Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru.....	61
4.3.1	Pencairan Dana Langsung (LS) .....	66
4.3.1.1	Penelitian SPM.....	78
4.3.1.2	Pengujian SPM.....	80
4.3.1.3	Penerbitan SP2D.....	82
4.3.1.4	Transfer Dana ke Rekening.....	83

4.3.2	Pencairan Dana Uang Persediaan (UP).....	85
4.3.2.1	Penelitian SPM.....	89
4.3.2.2	Pengujian SPM.....	91
4.3.2.3	Penerbitan SP2D.....	93
4.3.2.4	Transfer Dana ke Rekening.....	94
4.4	Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru.....	96
4.5	Kekurangan dan Kendala yang dihadapi oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana .....	109
4.5.1	Kekurangan dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru .....	110
4.5.2	Kendala dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru ...	112
4.6	Perbaikan yang dapat dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana .....	117
4.7	Kesimpulan Bab.....	120
BAB V PENUTUP .....		122
5.1	Pengenalan Bab.....	122
5.2	Kesimpulan Penelitian .....	122
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	124
5.4	Saran Penelitian.....	125
DAFTAR PUSTAKA .....		127
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....		134

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Profil Narasumber.....	46
----------------------------------	----



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Sistematika Penelitian .....	38
Gambar 4.1 Logo KPPN .....	58
Gambar 4.2 Struktur Organisasi KPPN .....	61
Gambar 4.3 Peta Analisa Mekanisme Pencairan Dana.....	66
Gambar 4.4 Peta Analisa Pengembangan Kompetensi SDM .....	96
Gambar 4.5 Peta Analisa Kekurangan dan Kendala .....	110
Gambar 4.6 Peta Analisa Perbaikan.....	118



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Wawancara 1 .....	134
LAMPIRAN 2 Wawancara 2 .....	136
LAMPIRAN 3 Wawancara 3 .....	138
LAMPIRAN 4 Wawancara 4 .....	141
LAMPIRAN 5 Wawancara 5 .....	148
LAMPIRAN 6 Wawancara 6 .....	155
LAMPIRAN 7 Wawancara 7 .....	167
LAMPIRAN 8 Wawancara 8 .....	178
LAMPIRAN 9 Surat Izin Penelitian .....	183
LAMPIRAN 10 PMK Nomor 190/PMK.05/2012 .....	184
LAMPIRAN 11 KEP NOMOR 66/PB/2013 .....	185
LAMPIRAN 12 PER NOMOR 43/PB/2012 .....	186
LAMPIRAN 13 PMK NOMOR 190/PMK.01/2018 .....	187
LAMPIRAN 14 Framework Matrices Mekanisme Pencairan Dana .....	188
LAMPIRAN 15 Framework Matrices Pengembangan SDM .....	195
LAMPIRAN 16 Framework Matrices Kekurangan dan Kendala .....	211
LAMPIRAN 17 Framework Matrices Perbaikan .....	216

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru. Objek dari penelitian ini adalah pihak yang bertanggungjawab pada pengembangan kompetensi SDM, kepatuhan internal dan pencairan dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus dan dibantu oleh *software Nvivo 12*. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini berasal dari wawancara dengan narasumber dan dokumen. Pemilihan narasumber didasarkan pengetahuan narasumber dalam menjawab rumusan permasalahan penelitian. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa KPPN Pekanbaru sudah menerapkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara serta Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-66/PB/2013 tentang Standar Prosedur Operasi/ *Standard Operating Procedures* dalam Rangka Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara sebagai dasar untuk menjalankan mekanisme proses pencairan dana. Sedangkan pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana sudah berjalan cukup baik meskipun masih mengalami kekurangan dan kendala dalam upaya pengembangan kompetensi tersebut. Kendala dalam pengembangan kompetensi tersebut terdiri dari rotasi pegawai (mutasi internal) jarang dilakukan, pengguna SPAN dibatasi, terbatasnya SDM terutama dalam penggunaan SPAN di Seksi Pencairan Dana, serta tidak ada pelatihan SPAN secara rutin.

**Kata kunci:** Pengembangan Kompetensi SDM, Transparansi dan Akuntabilitas, Mekanisme Pencairan Dana, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN)

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine Human Resource Competency Development to Improve Transparency and Accountability of Fund Disbursement at the Pekanbaru State Treasury Service Office (KPPN). The object of this research is the parties who responsible for developing Human Resource Competencies, internal compliance and disbursement of funds at the Pekanbaru State Treasury Service Office (KPPN). This study uses a qualitative research approach with case study methods and is assisted by Nvivo 12 software. The data collection carried out in this study came from interviews with resource persons and documents. The selection of resource persons is based on the knowledge of the informants in answering the formulation of research problems. The results obtained from this study indicate that KPPN Pekanbaru has implemented the Regulation of the Indonesia's Financial Minister Number 190/PMK.05/2012 about Payment Procedures in the Framework of Implementing the State Revenue and Expenditure Budget and the Decree of the Director General of the Treasury Number KEP-66/PB/2013 about Standard Operating Procedures for the Disbursement of Funds at the State Treasury Service Office as the basis for carrying out the mechanism for the disbursement of funds. Meanwhile, the development of Human Resources competencies to increase transparency and accountability for disbursement of funds has been going quite well although there are still shortcomings and obstacles in the effort to develop these competencies. Constraints in developing these competencies consist of infrequent employee rotation (internal mutations), limited use of SPAN, limited human resources, especially in the use of SPAN in the Fund Disbursement Department, and no regular SPAN training.*

**Keywords:** *Human Resource Competency Development, Transparency and Accountability, Fund Disbursement Mechanism, State Treasury Service Office (KPPN), State Treasury and Budget System (SPAN)*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengenalan Bab**

Bab ini merupakan bagian awal dari penulisan skripsi. Pada permulaan bab dijelaskan alasan yang melatarbelakangi penelitian terkait pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana. Pada bab ini juga peneliti menjelaskan sistematika penulisan, manfaat penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, dan rumusan masalah.

### **1.2 Latar Belakang**

Dalam suatu organisasi, peran manusia menjadi faktor keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan. Agar tujuan ini dapat tercapai, diperlukan sumber daya manusia yang kompeten yang nantinya akan berpengaruh kepada kinerja organisasi. Menurut Gunastri (2013) kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil di mana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, keahlian dan kemampuan yang memadai dari sumber daya manusia dibutuhkan organisasi untuk menjalankan visi dan misi sebuah organisasi. Keahlian dan kemampuan yang dimiliki ini harus sesuai dengan peran setiap individu dalam pengambilan keputusan.

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan menyatakan bahwa Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merupakan instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang memiliki tugas melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan Bendahara Umum Negara (BUN), penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Seperti yang tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara menyebutkan bahwa Kepala KPPN selaku Kuasa Bendahara Umum diangkat oleh Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara yang bertujuan untuk tugas kebendaharaan dalam rangka pelaksanaan anggaran dalam wilayah kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini berarti KPPN mempunyai peran sebagai lembaga yang melakukan pelaksanaan pencairan dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

KPPN yang memiliki tugas dalam proses pencairan dana perlu menerapkan akuntabilitas dan transparansi. Akuntabilitas merupakan bentuk pemenuhan pertanggungjawaban yang menjadi kewajiban bagi individu, kelompok, atau institusi dalam menjalankan amanah yang diberikan (Kusumasari et al., 2015). Menurut Adisasmita dalam Ngakil & Kaukab (2020) kewajiban dalam mempertanggungjawabkan dan memberikan

keterangan atas kinerja dan tindakan yang dilakukan oleh individu dan organisasi kepada pihak yang mempunyai hak dan berkewenangan dalam permintaan keterangan terkait pertanggungjawaban yang telah dilakukan disebut dengan akuntabilitas. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggungjawaban publik dalam pengambilan keputusan untuk pemilik (*stakeholder*) di pemerintahan, sektor privat, dan organisasi kemasyarakatan. Akuntabilitas pada penelitian ini yaitu mempertanggungjawabkan proses pelaksanaan pencairan dana yang diajukan oleh satuan kerja (satker) sampai dana cair ke rekening penerima. Karena setiap individu/kelompok/institusi dituntut untuk bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta selalu bertindak dan berupaya untuk memberikan kontribusi untuk mencapai hasil yang maksimal (Kusumasari et al., 2015).

Selain akuntabilitas, dalam proses pencairan dana memerlukan prinsip transparansi. Menurut Ngakil & Kaukab (2020) transparansi adalah prinsip keterbukaan dan kebebasan bagi setiap orang dalam mendapatkan informasi mengenai penyelenggaraan pemerintah, seperti informasi terkait kebijakan, pelaksanaan dan proses pembuatan, serta hasil yang akan dicapai. Motik (2003) menjelaskan bahwa transparansi memiliki tiga aspek kritis yang terdiri dari (1) berkaitan dengan ketersediaan informasi (*availability of information*); (2) kejelasan peran dan tanggung jawab di antara lembaga yang merupakan bagian dari proses-proses yang diperlukan transparansinya; dan (3) sistem dan kapasitas dibalik produksi itu serta jaminan informasi yang tersistematis itu. Keterkaitan dari ketiga aspek kritis ini berarti tidak cukup jika hanya

mengandalkan informasi yang tersedia tanpa mengetahui penjelasan mengenai peran dan tanggung jawab lembaga yang terlibat dalam proses kegiatan yang sedang berlangsung, sehingga diperlukannya sistem yang pasti sebagai jaminan dalam proses kegiatan tersebut. Oleh karena itu, kepercayaan publik dapat diperoleh jika sebuah lembaga atau institusi sudah menerapkan transparansi dalam kegiatannya. Pada penelitian ini, transparansi berarti adanya jaminan dalam akses atau keterbukaan kepada satuan kerja mengenai informasi terkait pelaksanaan dan proses pencairan dana.

Meninjau uraian latar belakang di atas, maka peneliti akan memberikan penjelasan mengenai **Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru.**

### 1.3 Rumusan Masalah

Peneliti membuat rumusan masalah untuk penelitian berdasarkan hal yang melatarbelakangi penelitian yang terdiri dari:

1. *Bagaimana mekanisme pencairan dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru?*

Dalam rumusan masalah ini, peneliti menjelaskan tentang mekanisme pencairan dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru. Melalui rumusan masalah ini, peneliti akan mendapatkan gambaran mekanisme proses pencairan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru. Mekanisme proses pencairan

dana dijelaskan oleh Seksi Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru dan melalui dokumen-dokumen yang dibutuhkan sebagai acuan dalam proses pencairan dana dimulai dari penelitian SPM sampai dengan transfer dana ke rekening penerima. Dari gambaran ini juga, penulis dapat mengetahui permasalahan atau kendala yang terjadi dalam proses pencairan dana.

2. *Bagaimana pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru?*

Dalam rumusan masalah ini, peneliti membahas bagaimana Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru melakukan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana. Serta dari rumusan masalah ini dapat terlihat juga masalah atau kendala yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi SDM. Hasil dari rumusan masalah ini dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan saran perbaikan.

3. *Apakah kekurangan dan kendala yang dihadapi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana?*

Dalam rumusan masalah ini, peneliti membahas kekurangan dan kendala yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana pada Kantor Pelayanan

Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru. Hasil dari rumusan masalah ini dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan saran perbaikan.

4. *Apa saja perbaikan yang dapat dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana?*

Dalam rumusan masalah ini, peneliti memberikan rekomendasi saran terkait usulan perbaikan yang dapat dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dalam pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana.

#### **1.4 Fokus Penelitian**

Peneliti menjabarkan fokus penelitian untuk memperoleh hasil sesuai dengan tujuan penelitian serta mendapatkan jawaban dari rumusan masalah, yang terdiri dari:

1. Tempat Penelitian : Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru, Jl. Jend. Sudirman No.249, Simpang Empat, Kec. Pekanbaru Kota, Kota Pekanbaru, Riau 28121
2. Aspek Penelitian : Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru.
3. Waktu Penelitian : 22 Maret – 22 April 2022

4. Objek Penelitian : Pihak yang bertanggungjawab terhadap pencairan dana, pengembangan kompetensi SDM, serta kepatuhan internal pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini didasari oleh rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas, yang memiliki tujuan untuk:

1. Untuk mengetahui mekanisme pencairan dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui bagaimana Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru melakukan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana.
3. Untuk menjabarkan apa saja kendala dan kekurangan yang dihadapi oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana.
4. Untuk memberikan saran atau rekomendasi terkait apa saja perbaikan yang dapat dilakukan oleh KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) Pekanbaru dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dapat memberikan manfaat di antaranya:

1. Untuk peneliti: Penelitian ini memberikan pengetahuan terkait pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana pada KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) Pekanbaru serta memberikan saran mengenai pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana.
2. Untuk instansi KPPN Pekanbaru: Penelitian ini digunakan oleh KPPN Pekanbaru sebagai masukan saran dan evaluasi dalam melakukan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana.
3. Untuk pihak lain: Penelitian ini digunakan untuk memperoleh ilmu pengetahuan serta sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya untuk membahas tentang pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pada KPPN maupun instansi lainnya.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Pada penulisan skripsi ini, peneliti menggunakan sistematika penelitian yang terdiri dari lima bab yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, fokus penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas teori-teori yang digunakan oleh peneliti sebagai landasan penelitian. Teori ini digunakan untuk membantu memberikan jawaban atas masalah penelitian. Kemudian, peneliti juga menjelaskan tentang beberapa penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat membantu peneliti dalam melakukan penelitian di lapangan.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan rencana kegiatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Pada bab ini juga menjelaskan beberapa hal, seperti jenis penelitian, instrumen penelitian, fokus penelitian, sistematika penelitian, sumber dan jenis data, pemilihan responden, objek penelitian, teknik pengumpulan data, dan pengujian keabsahan data.

Metodologi penelitian

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memberikan hasil analisis dari penelitian yang telah dilakukan. Hasil penelitian tersebut disusun berdasarkan rumusan yang telah dibuat sebelumnya.

### BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari penelitian, keterbatasan penelitian serta saran atau rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

### DAFTAR PUSTAKA

### LAMPIRAN

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengenalan Bab

Bab ini menjelaskan tentang teori yang digunakan oleh peneliti sebagai landasan dalam penelitian dan tinjauan pustaka yang menjadi acuan dalam pemikiran peneliti. Dalam landasan teori dipaparkan teori, pengertian, dan konsep yang relevan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Sedangkan tinjauan pustaka berisi penelitian terdahulu yang digunakan sebagai pedoman untuk pengembangan penelitian ini.

#### 2.2 Landasan Teori

##### 2.2.1 Teori Keagenan

Teori Keagenan atau *Agency Theory* adalah hubungan atau kontrak antara manajer (*agent*) dengan pemilik (*principal*). Prinsip utama teori ini menyatakan adanya hubungan kerja antara pihak yang memberi wewenang (*principal*) dan pihak yang menerima wewenang (*agent*) dalam bentuk kontrak kerja sama. Hubungan kontraktual dapat berjalan dengan baik, apabila pemilik mendelegasikan otoritas pembuatan keputusan kepada manajer. Hubungan keagenan yaitu pihak *principal* yang memberikan mandat kepada pihak lain, yaitu *agent* untuk melakukan semua kegiatan atas nama *principals* dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan. Teori keagenan memiliki asumsi bahwa tiap-tiap individu semata-mata termotivasi oleh kepentingan dirinya

sendiri sehingga menimbulkan konflik kepentingan antara principal dan agent (Jensen & Meckling, 1976).

Dalam hal teori keagenan, satuan kerja selaku principal yang memberikan mandat kepada KPPN selaku agent untuk melakukan proses pencairan dana. Pencairan dana yang melalui beberapa proses perlu memberikan keyakinan kepada principal bahwa sudah berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku tanpa adanya celah untuk melakukan kecurangan. Untuk itu, pencairan dana harus melalui proses yang dapat dijamin reliabilitasnya. Reliabilitas dalam proses pencairan dana dapat dilihat dari akuntabilitas dan transparansi.

Menurut Prayogi (2019) akuntabilitas adalah kewajiban pemegang amanah/agent untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (principals) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Dalam artian, KPPN selaku agent harus mempertanggungjawabkan proses dan pelaksanaan pencairan dana yang dipercayakan oleh satker selaku principal sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu dana cair ke rekening yang dituju satker.

Transparansi adalah keterbukaan dalam pelayanan yang dilakukan oleh agent agar informasi bisa diakses dan dipantau oleh

principal secara baik dan mudah dipahami. Dalam artian, KPPN selaku agent harus terbuka terkait proses pencairan dana yang sudah dilakukan dan menyajikan sebuah media untuk satker selaku principal untuk memantau proses tersebut.

### 2.2.2 Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer (1993) kompetensi diartikan sebagai “*an underlying characteristics of an individual which is related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*”. Yang memiliki arti bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi (Bukit et al., 2017).

Menurut Spencer & Spencer (1993) terdapat lima karakteristik dari kompetensi yaitu:

1. Motif (*motives*) adalah hal-hal yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif ini mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain. Misalnya, seseorang memiliki motif berprestasi secara

konsisten mengembangkan tujuan yang memberikan tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan feedback untuk memperbaiki dirinya (Gunastri, 2013).

2. Watak (*traits*) merupakan cara seseorang dalam berperilaku dan merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), *stress resistance*, atau *hardiness* (ketabahan/ daya tahan).
3. Konsep diri (*Self-Concept*) merupakan seseorang yang memiliki sikap dan nilai-nilai dalam dirinya. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana value (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu (Gunastri, 2013).
4. Pengetahuan (*knowledge*) adalah suatu hal yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu dalam bentuk sebuah informasi. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja seseorang karena skor yang diperoleh belum bisa dijadikan acuan sebagai pengukur pengetahuan dan keahlian yang seharusnya dimiliki seseorang dalam pekerjaan. Tes pengetahuan dapat menilai kemampuan peserta dalam menjawab pilihan yang benar, namun tidak bisa menilai

seseorang dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki oleh orang tersebut.

5. Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan seseorang dalam melakukan suatu tugas secara fisik maupun mental. Misalnya, keterampilan fisik seorang dokter gigi untuk menambal gigi tanpa merusak saraf.

### 2.2.3 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Bukit et al., 2017). Manusia yang berperan dalam keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat dilihat dari kualitas sumber daya manusia (SDM). Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) ini dilihat dari bagaimana seseorang merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Oleh karena besarnya peran manusia dalam sebuah organisasi perlu dilakukan pengembangan pada sumber daya manusia.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) meliputi segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada

aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/ atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Bukit et al., 2017).

Menurut Labola (2019) Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) secara umum bertujuan untuk:

1. Membentuk individu dari aspek-aspek keterampilan, pengetahuan dan sikap;
2. Pengembangan karier;
3. Mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencanaan dan penilaian seperti perencanaan tenaga kerja, penilaian kinerja, analisis pekerjaan, dan klasifikasi pekerjaan;
4. Mendapat SDM sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan alat organisasi yang bertujuan untuk perbaikan dan peningkatan;
5. Penyesuaian sistem dan kebijakan organisasi sebagai penangkal risiko dan faktor eksternal.

#### **2.2.4 Transparansi**

Menurut Mahmudi (2015) transparansi adalah keterbukaan dalam pelayanan publik yang bisa diakses oleh semua pihak serta disediakan dengan baik dan mudah dipahami. Transparansi bisa diakses oleh para pihak yang berkepentingan serta informasinya bisa dimengerti dan dipantau. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi, di mana informasi ini berhubungan dengan kepentingan publik dan bisa didapatkan oleh seseorang yang membutuhkan informasi tersebut (Mardiasmo, 2009).

Transparansi atau keterbukaan memiliki arti keputusan yang diambil dan pelaksanaannya dilakukan dengan cara atau mekanisme yang mengikuti aturan atau regulasi yang ditetapkan oleh lembaga. Transparansi juga dapat diartikan sebagai informasi yang berkaitan dengan organisasi yang tersedia secara mudah dan bebas serta bisa diakses oleh mereka yang terkena dampak kebijakan yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Jika ada informasi yang tidak boleh diketahui public, yang sering disebut dengan “rahasia perusahaan”, maka harus ada kriteria yang jelas. Keterbukaan juga berarti informasi yang cukup berkaitan dengan kinerja lembaga yang tersedia dan disajikan dalam bentuk atau media yang mudah dipahami masyarakat (Suripatty & Ferdinandus, 2020).

### **2.2.5 Akuntabilitas**

Akuntabilitas merupakan sebuah bentuk pertanggungjawaban seseorang (pimpinan, pejabat, atau pelaksana) atau organisasi terhadap orang yang mempunyai hak dan wewenang guna menuntut organisasi memberikan penjelasan terkait kinerja atau tindakan dalam mencapai misi dan tujuan organisasi yang dibuktikan melalui laporan secara periodik (Ana & Ga, 2021). Mardiasmo (2006) menyebutkan bahwa akuntabilitas suatu pemerintahan dibagi menjadi 4 kelompok:

1. Taat kepada peraturan yang berlaku seperti hukum yang ada, peraturan perundang-undangan serta kebijakan administratif.
2. Sumber daya finansial.
3. Bersifat efisien, efektif, ekonomis terhadap suatu kegiatan yang dilakukan.
4. Hasil program dan kegiatan sesuai dengan tujuan serta manfaatnya.

Ardiyanti (2019) menjelaskan bahwa akuntabilitas yaitu di mana *stakeholder* memberikan kepercayaan kepada pihak tertentu untuk mempertanggungjawabkan hasil dari pelaksanaan tugasnya. Untuk itu diperlukan indicator minimum dari akuntabilitas menurut Solihin (2007) yaitu sebagai berikut:

1. Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan.

2. Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan.
3. Adanya *output* atau *outcome* yang terukur.

Sehingga dalam melaksanakan akuntabilitas publik, pemerintah berkewajiban untuk memberikan informasi sebagai bentuk pemenuhan hak-hak publik, yaitu hak untuk tahu, hak untuk diberi informasi, serta hak untuk didengar aspirasinya (Erniati, 2019).

#### **2.2.6 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN)**

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara menyebutkan bahwa Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang selanjutnya disingkat dengan KPPN adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang memperoleh kuasa dari BUN untuk melaksanakan sebagian fungsi Kuasa BUN. BUN yang mengangkat KPPN sebagai Kuasa BUN memiliki tugas kebendaharaan sebagai bentuk pelaksanaan APBN dalam wilayah kerja yang telah ditetapkan. Tugas kebendaharaan yang dilakukan oleh KPPN sebagai berikut:

1. Melakukan pembayaran tagihan kepada penerima hak sebagai pengeluaran anggaran; dan

2. Melaksanakan penerimaan dan pengeluaran Kas Negara dalam rangka pengendalian pelaksanaan anggaran negara

Selama KPPN berdiri sudah mengalami perubahan nama beberapa kali yang berawal dari KBN (Kantor Bendahara Negara). Kemudian KBN dipecah menjadi Kantor Perbendaharaan Negara (KPN) dan Kantor Kas Negara (KKN) berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 205/KMK.01/1983 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Anggaran yang dikeluarkan tanggal 3 Maret 1983. Selanjutnya, pada tanggal 1 April 1990 KPN dan KKN digabung menjadi KPKN (Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara). Selanjutnya KPKN diubah namanya menjadi KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) yang didasari oleh Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: KEP-303/KMK.01/2004 pada saat terjadinya reorganisasi pada Departemen Keuangan. KPPN adalah instansi yang secara vertikal berada pada DJPb (Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Selain dengan adanya reorganisasi di lingkungan Kementerian Keuangan, terbentuknya KPPN merupakan bagian dari implementasi reformasi birokrasi dan reformasi di bidang keuangan negara, yaitu dengan dibentuknya Direktorat Jenderal Perbendaharaan pada tahun 2004 yang bertujuan untuk mewujudkan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik).

Kebijakan reformasi birokrasi yang diterapkan pada Kementerian Keuangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan public. Sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-44/PB/2007 tentang Reformasi Birokrasi Unit Ditjen Perbendaharaan menyatakan bahwa penyempurnaan program kegiatan pada bidang ketatalaksanaan, kelembagaan, serta kepegawaian bertujuan untuk peningkatan kualitas pelayanan public serta mencapai *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik).

Pembentukan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan dijadikan bukti penataan organisasi sebagai bentuk penyempurnaan pada bidang kelembagaan yang dilakukan di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Selain itu, pembentukan KPPN Percontohan sebagai wujud penerapan kebijakan reformasi birokrasi pada lingkungan Ditjen Perbendaharaan yang bertujuan dalam peningkatan pelayanan kepada pihak yang berkepentingan dan masyarakat agar berjalan secara transparan dan akuntabel, peningkatan kinerja pengelolaan keuangan negara, serta mencapai *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik).

Secara umum, KPPN bertugas menjadi bendahara umum dalam menyalurkan dan membebaskan biaya yang ada di dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Sesuai dengan

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan menyatakan bahwa KPPN bertugas dalam pelaksanaan wewenang Perbendaharaan dan Bendahara Umum Negara, penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan, dan menyalurkan biaya atas beban anggaran.

#### **2.2.7 Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)**

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2021 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2022 menyatakan bahwa Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang selanjutnya disingkat APBN adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan negara yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat. APBN itu berisi daftar sistematis dan terperinci yang memuat rencana penerimaan dan pengeluaran negara selama satu tahun anggaran yaitu antara 1 Januari – 31 Desember. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebagai wujud dari pengelolaan keuangan Negara ditetapkan setiap tahun dengan undang-undang dan dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat (Mulyawan & Alia, 2020).

Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara mengatur penyediaan dan penyaluran dana untuk membiayai

anggaran belanja negara dalam melaksanakan APBN. KPPN selaku Kuasa Bendahara Umum Negara melakukan penyaluran dana APBN melalui penerbitan SP2D berdasarkan pengajuan SPM yang diajukan oleh satuan kerja (satker). APBN harus dikelola dengan baik agar apa yang menjadi tujuan pembangunan dapat tercapai secara efektif dan efisien sesuai rencana yang telah ditetapkan. Pengelolaan belanja negara yang baik dapat dilihat pada tingkat realisasi anggaran yang sesuai dengan perencanaan penarikan dana (Luru, 2016).

Rafiq (2020) dalam Renyaan & Kawulur (2022) menyatakan sebagai lembaga pelaksanaan pencairan dana APBN, KPPN harus menjamin terselenggaranya pelayanan yang akurat, tepat, cepat, transparan, dan bebas biaya. Dua mekanisme yang digunakan untuk pelaksanaan pencairan dana APBN terdiri dari pencairan dana UP (Uang Persediaan) dan pencairan dana LS (Langsung). Pencairan dana uang persediaan digunakan untuk membiayai kegiatan operasional sehari-hari atau kas kecil, dan semua jenis pengeluaran selain yang berada dalam mekanisme pencairan dana langsung.

#### **2.2.8 Peraturan Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)**

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka

Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara ini mengatur mengenai tata cara pembayaran dalam rangka pelaksanaan APBN selain tata cara pembayaran dalam rangka pelaksanaan APBN untuk perwakilan Republik Indonesia di Luar Negeri dan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia. Pelaksanaan kegiatan dan penggunaan anggaran pada DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) yang mengakibatkan pengeluaran negara, dilakukan melalui pembuatan komitmen. Pembuatan komitmen dilakukan dalam bentuk perjanjian/kontrak untuk pengadaan barang/jasa dan/atau penetapan keputusan. Bukti pembelian dan pembayaran serta batas nilai tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan merupakan bentuk perjanjian atau kontrak untuk pengadaan barang dan jasa.

Menteri Keuangan sebagai Pengguna Anggaran (PA) memiliki wewenang untuk menunjuk kepala Satker yang berstatus PNS (Pegawai Negeri Sipil) untuk melakukan pelaksanaan kegiatan Kementerian Negara/Lembaga sebagai KPA serta menentukan Pejabat Perbendaharaan Negara. Satuan Kerja (Satker) yang merupakan organisasi Kementerian Negara/Lembaga atau Pemerintah Daerah yang mempunyai kewenangan dan tanggungjawab pada penggunaan anggaran serta melaksanakan kegiatan Kementerian Negara/Lembaga. Satker mempunyai DIPA yang berisi rencana penarikan dana untuk melaksanakan kegiatan

pemerintahan sebagai bentuk pelaksanaan APBN. Kepala satker sebagai KPA menetapkan PPK (Pejabat Pembuat Komitmen) untuk melakukan aktivitas yang berakibat dalam pengeluaran anggaran belanja negara dan menetapkan PPSPM (Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar) untuk penerbitan SPM atas beban anggaran belanja Negara serta melakukan pengujian terhadap tagihan. PPSPM atau Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar atas nama KPA mengajukan SPM ke KPPN sebagai bentuk permintaan pembayaran tagihan kepada negara menggunakan APBN. Untuk pelaksanaan proses pencairan dana APBN dilakukan oleh KPPN selaku kuasa BUN melalui Seksi Pencairan Dana untuk mencairkan dana SPM tersebut.

### **2.2.9 Pencairan Dana APBN**

Berdasarkan KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) tindakan mengeluarkan, merealisasikan, atau kegiatan menguangkan dan memperbolehkan mengambil dana berupa uang tunai yang disediakan untuk suatu keperluan tertentu disebut dengan pencairan dana. Pencairan dana ini dilakukan oleh KPPN yang berperan sebagai lembaga pelaksana pencairan dana APBN. Menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara menyebutkan bahwa Menteri Keuangan selaku BUN mengangkat

Kepala KPPN selaku Kuasa BUN untuk melaksanakan tugas kebendaharaan dalam rangka pelaksanaan anggaran dalam wilayah kerja yang telah ditetapkan. Serta KPPN selaku Kuasa BUN melaksanakan pencairan dana berdasarkan perintah pembayaran yang diterbitkan oleh PPSPM atas nama KPA.

Dua mekanisme pencairan dana yang ada di KPPN yaitu Pencairan Dana Uang Persediaan (UP) dan Pencairan Dana Langsung (LS). Pencairan dana kepada pihak yang berhak atau rekanan yang dilakukan oleh KPPN berdasarkan SPM yang diajukan oleh Kuasa Pengguna Anggaran atau satker atas nama pihak yang berhak sesuai bukti pengeluaran yang sah disebut Pencairan Dana Langsung (Ayuningrum, 2009). Menurut Fathin (2018) belanja pegawai yang terdiri tunjangan, honor, gaji, dan lembur serta belanja non pegawai yang terdiri dari pembayaran biaya untuk tagihan, air, listrik, dan telepon dan pengadaan barang jasa merupakan bagian dari Pencairan Dana Langsung (LS). Sedangkan uang muka satker yang digunakan sebagai keperluan dalam melakukan pembiayaan kegiatan operasional sehari-hari serta pengeluaran selain yang bisa dibayarkan pada pencairan dana langsung disebut dengan Pencairan Dana Uang Persediaan (UP). Satker (satker) diberikan Uang Persediaan yang berguna sebagai dana awal dari kegiatan operasional yang akan dilakukan.

#### **2.2.10 Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara (SPAN)**

Menurut Tuhumury (2018) Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) adalah salah satu dari proyek di bidang pengelolaan keuangan pemerintah untuk meningkatkan pengelolaan dan penatausahaan penerimaan negara (Government Financial Management and Revenue Administration Project) dalam bidang Manajemen Keuangan Publik. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 278/PMK.05/2014 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 154/PMK.05/2014 tentang Pelaksanaan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara mengatur tentang pelaksanaan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN). Program ini bertujuan untuk mengintegrasikan seluruh proses perencanaan keuangan, penganggaran, pelaksanaan dan akuntabilitas melalui pemanfaatan teknologi informasi.

SPAN sebagai sebuah sistem informasi manajemen pengelolaan keuangan negara yang terintegrasi dibangun oleh Kementerian Keuangan yang ditujukan untuk KPPN agar mencapai pengelolaan keuangan negara yang bersifat efisien, transparan dan ekonomis. Transformasi manajemen keuangan berskala besar ini, bertujuan untuk mendukung otomatisasi sistem pengguna anggaran institusional dan meminimalkan kesalahan entri manual. SPAN juga bertujuan untuk peningkatan transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan negara. Efektivitas dicapai melalui data

yang akurat, sedangkan efisiensi bertujuan agar pengelolaan keuangan negara bersifat transparan dan akuntabel melalui sistem yang terintegrasi untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (Tarigan et al., 2022).

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini membutuhkan penelitian terdahulu yang berkaitan yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan bahan pembelajaran. Beberapa penelitian berikut mempunyai kaitan secara langsung maupun tidak langsung terhadap penelitian ini.

Sejati (2018) melakukan penelitian yang berjudul *Analisis Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Upaya untuk Meminimalisir Fraud Pencairan Dana di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Yogyakarta* bertujuan untuk memberikan informasi mengenai pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam upaya untuk mencegah *fraud* pencairan dana di KPPN Yogyakarta serta memberikan saran perbaikan mengenai pengembangan kompetensi SDM. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian pendekatan kualitatif dengan menggunakan studi kasus. Data diperoleh dari data primer (wawancara) dan data sekunder (dokumen). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi SDM untuk meminimalisir *fraud* pencairan dana di KPPN Yogyakarta sudah cukup baik. Meskipun masih terdapat kendala, seperti penggunaan SPAN yang harus memiliki user id, mutasi internal dilakukan tergantung kebutuhan, serta tidak ada pelatihan langsung dalam menggunakan SPAN.

Fathin (2018) melakukan penelitian yang berjudul *Penerapan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) pada Pencairan Dana di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Cirebon* bertujuan untuk memberikan informasi mengenai penerapan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) pada pencairan dana di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Cirebon, serta memberikan usulan perbaikan yang dapat dilakukan dalam penerapan SPAN. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif studi kasus sebagai metode penelitian. Data diperoleh dari data primer (wawancara dan observasi) dan data sekunder (dokumen). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan SPAN pada pencairan dana yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Cirebon sudah berjalan lancar, meskipun masih terdapat kekurangan dan kendala dalam penerapan SPAN, seperti penggunaan *user* SPAN yang belum teratur (pegawai menggunakan lebih dari 1 *user* atau menggunakan *user* pegawai lain), belum ada inovasi untuk membuat database cadangan, mayoritas pegawai berusia lanjut, serta kecepatan jaringan yang lambat.

Penelitian yang dilakukan oleh Ayuningrum (2009) dengan judul *Sistem Dan Prosedur Pencairan Dana Langsung(LS) di Kantor Pelayanan Dan Perbendaharaan Negara Surakarta (Studi Pada KPPN Surakarta)* mempunyai tujuan mengetahui gambaran tentang sistem dan prosedur saat pencairan dana langsung serta mengetahui sistem dan prosedur pencairan dana langsung di KPPN Surakarta sudah berjalan secara efektif. Perolehan data dilakukan dengan wawancara dan observasi pada pihak yang berkaitan dengan

penelitian, dokumentasi objek penelitian, dan studi literasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KPPN Surakarta sudah menjalankan sistem dan prosedur pencairan dana secara efektif dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Penelitian yang dilakukan oleh Debijayanti (2020) dengan judul *Mekanisme Pencairan Dana Anggaran Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Makassar I* bertujuan untuk memberikan informasi mengenai apakah mekanisme pencairan dana anggaran sudah berjalan sesuai aturan dan prosedur yang berlaku serta untuk mengetahui apakah mekanisme pencairan dana anggaran di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Makassar I sudah berjalan dengan efektif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif sebagai metode penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Makassar I telah menjalankan mekanisme pencairan dana sesuai dengan Keputusan Dirjen Perbendaharaan Nomor KEP-287/PB/2015 Tentang SOP KPPN. Meskipun masih terdapat kendala dalam mekanisme pencairan dana dan anggaran, seperti adanya jarak antara lokasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Makassar I dengan satuan kerja, terganggunya jaringan yang bisa membuat proses pencairan dana terhambat.

Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2016) dengan judul *Implementasi Prosedur Pencairan Dana Langsung (LS) pada Kantor Pelayanan Dan Perbendaharaan Negara Yogyakarta* memiliki tujuan untuk mendapatkan informasi mengenai prosedur Pencairan Dana Langsung (LS) pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Yogyakarta serta melakukan

evaluasi terhadap tingkat efektivitas dalam prosedur Pencairan Dana Langsung (LS) pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif sebagai metode penelitian. Data dikumpulkan dari data primer (wawancara dan observasi) dan data sekunder (studi pustaka). Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Prosedur Pencairan Dana Langsung (LS) di KPPN Yogyakarta yang digunakan sudah sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-287/PB/2015 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran Atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Palata Luru (2016) melakukan penelitian yang berjudul *Mekanisme Perkiraan Pencairan Dana dan Tingkat Realisasi Anggaran pada KPPN Poso* bertujuan untuk mengetahui mekanisme perkiraan penarikan dana pada satuan kerja dan KPPN Poso serta mengetahui tingkat realisasi anggaran APBN pada KPPN Poso. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan deskriptif/kualitatif yaitu menguraikan mekanisme pembuatan perkiraan penarikan dan pencairan dana dan realisasi anggaran pada KPPN Poso. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme perkiraan pencairan dana pada KPPN Poso tidak berjalan dengan baik dilihat dari perencanaan dan realisasi anggaran yang berada pada tingkat akurasi yang rendah dan perkiraan penarikan dana tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap tingkat realisasi anggaran pada KPPN Poso.

Ibnu Ngakil dan M. Elfan Kaukab (2020) melakukan penelitian yang berjudul *Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Wonosobo* yang memiliki tujuan untuk memberikan analisis terhadap akuntabilitas dan transparansi pada pengelolaan keuangan desa di Kabupaten Wonosobo. Penelitian ini menggunakan survei sebagai metode penelitian, serta masyarakat yang bertempat tinggal di Sembilan desa pada Kabupaten Wonosobo sebagai sasaran penelitian. Sampel diperoleh sebanyak 100 responden dengan menggunakan teknik *multistage cluster systematic sampling*. Selain itu, analisis deskriptif digunakan sebagai teknik analisis dalam penelitian ini. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan desa sudah dilakukan secara optimal berdasarkan aturan untuk mengutamakan akuntabilitas dan transparan. Akuntabilitas keuangan desa diwujudkan dengan adanya laporan keuangan periodik yang digunakan untuk peningkatan kepercayaan publik, kesesuaian antara kegiatan dan prosedur yang dilakukan, serta dibuatnya sanksi untuk mencegah keuangan desa disalahgunakan oleh pihak lain. Sedangkan, transparansi keuangan desa diwujudkan melalui publikasi yang dapat diakses dan dimengerti masyarakat, mudahnya dalam mengakses informasi keuangan baik *online* maupun *offline*, serta adanya mekanisme pengawasan oleh lembaga desa dan anggota masyarakat. Selain itu, akuntabilitas dan transparansi pada pengelolaan keuangan desa tergolong baik menurut persepsi masyarakat di Kabupaten Wonosobo.

Penelitian yang berjudul *Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pelaporan Keuangan BUMDes (Studi Kasus BUMDes INA HUK)* yang dilakukan oleh Angelina Trimurti Rambu Ana dan Linda Lumi Ga (2021) memiliki tujuan untuk analisis praktik akuntabilitas dan transparansi pelaporan keuangan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Ina Huk, Desa Mata Air Kabupaten Kupang, Kecamatan Kupang Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif sebagai metode penelitian serta data diperoleh dari wawancara dan dokumen. Wawancara dilakukan pada beberapa narasumber seperti kepala desa, pengurus BUMDes dan beberapa masyarakat. Penelitian ini memberikan hasil bahwa pelaporan keuangan BUMDes Ina Huk belum dijalankan sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi, hal ini disebabkan oleh pembuatan laporan keuangan yang belum memenuhi standar laporan keuangan SAK EMKM.

Rika Ardiyanti (2019) melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, Partisipasi Masyarakat dalam Pengelolaan Dana Desa Terhadap Pemberdayaan Masyarakat pada Desa Woro Kecamatan Kragan Kabupaten Rembang* bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh pengelolaan dana desa terhadap pemberdayaan masyarakat Desa Woro Kecamatan Kragan Kabupaten Rembang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kuantitatif. Sedangkan metode yang digunakan dalam penentuan sampel yaitu dengan metode *purposive sampling* dan memperoleh sampel sebesar 100 responden yang sudah berusia 17 tahun atau sudah mempunyai hak pilih yang

merupakan masyarakat Desa Woro Kecamatan Kragan Kabupaten Rembang. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan penyebaran kuesioner yang dianalisis dan diproses menggunakan aplikasi SPSS serta menggunakan analisis regresi linear berganda. Transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan dana desa memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan masyarakat Desa Woro Kecamatan Kragan Kabupaten Rembang merupakan hasil pada penelitian ini.

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas, penelitian ini mengangkat beberapa masalah yang telah diulas pada penelitian sebelumnya. Namun, terdapat perbedaan dengan penelitian sebelumnya karena penelitian ini menjelaskan mengenai pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana pada KPPN Pekanbaru. Pada penelitian ini membahas mekanisme pencairan dana dan pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas serta memaparkan kekurangan dan kendala yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi SDM sekaligus memberikan saran perbaikan yang dapat diterapkan untuk menghasilkan SDM yang memiliki kompetensi sehingga proses pencairan dana berjalan secara akuntabel dan transparan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pengenalan Bab**

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian mengenai Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru. Pada bab ini membahas data dan proses pada penelitian yang berguna untuk menjawab rumusan masalah. Jenis penelitian, instrumen penelitian, fokus penelitian, sistematika penelitian, sumber dan jenis data, pemilihan responden, objek penelitian, teknik pengumpulan data, dan pengujian keabsahan data juga akan dijelaskan dalam bab metode penelitian ini.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah untuk memahami kondisi suatu konteks dengan mengarahkan pada pendeskripsian secara rinci dan mendalam mengenai potret kondisi dalam suatu konteks yang alami (natural setting), tentang apa yang sebenarnya terjadi menurut apa adanya di lapangan studi (Nugrahani, 2014). Penelitian kualitatif ini menggunakan metode studi kasus yang merupakan penelitian di mana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, even, proses, institusi atau kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu (Wahyuningsih, 2013).

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif ini karena peneliti ingin meneliti Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru sehingga peneliti berinteraksi langsung dengan sumber data untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam. Dalam penelitian ini, peneliti akan mendapatkan gambaran umum tentang pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Pekanbaru. Kemudian, peneliti juga mengidentifikasi kekurangan serta kendala yang dihadapi serta merekomendasikan usulan perbaikan kepada KPPN Pekanbaru.

### 3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Sugiyono (2017) menyebutkan bahwa memilih informan sebagai sumber data, mengumpulkan data, menilai kualitas data, menetapkan fokus masalah, menafsirkan data serta membuat kesimpulan merupakan penelitian kualitatif sebagai *human instrument*. Sehingga peneliti menentukan topik yang akan diteliti lalu terjun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan sumber data informasi yang dibutuhkan. Kemudian melakukan analisis data terhadap informasi yang diperoleh.

Dalam pengumpulan data, peneliti secara langsung mewawancarai narasumber untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Dalam wawancara adanya alat pendukung seperti telepon seluler dan *tape*

*recorder* digunakan sebagai alat perekam dan alat pengambilan gambar, daftar pertanyaan umum sekaligus mendalam dan dokumen yang diperlukan (Sekaran & Bougie, 2017).

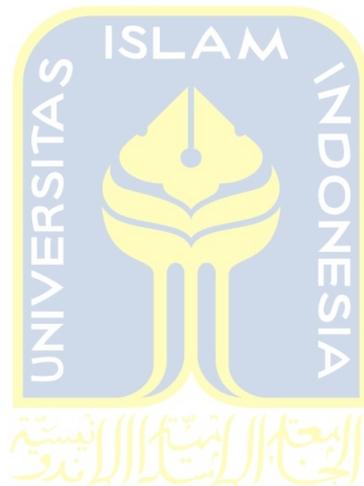
### 3.4 Fokus Penelitian

Batasan antara tujuan penelitian dan rumusan masalah merupakan tujuan dari fokus penelitian. Fokus pada penelitian ini yaitu:

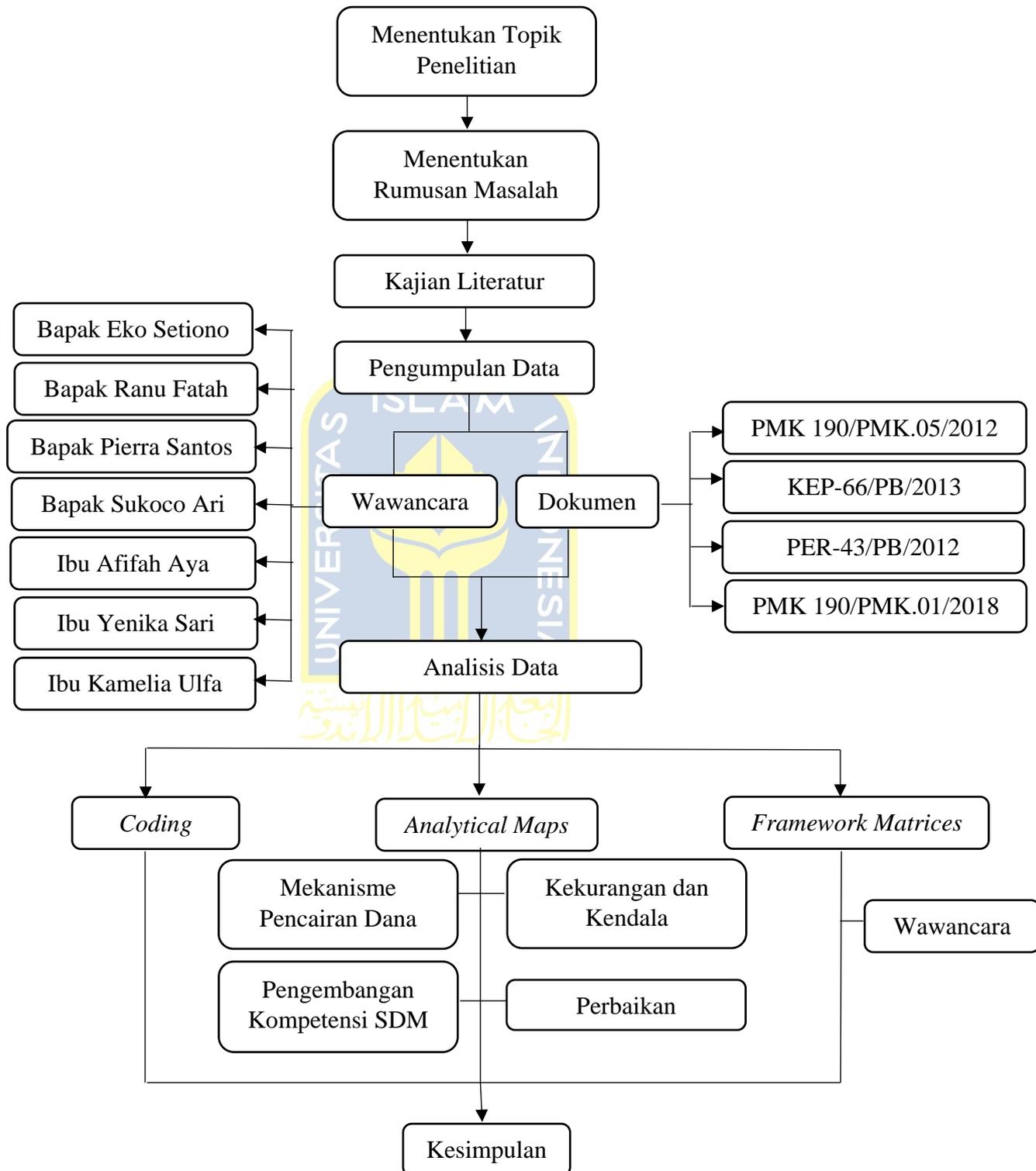
- a) Mekanisme pencairan dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru.
- b) Pengembangan Kompetensi SDM yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana.
- c) Kekurangan dan Kendala yang dihadapi oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana.
- d) Perbaikan yang dapat dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana.

### 3.5 Sistematika Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan sistematika penelitian yang menjelaskan langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dimulai dari penentuan topik penelitian sampai memperoleh kesimpulan. Sistematika penelitian yang dilakukan oleh setiap peneliti akan menghasilkan perbedaan tergantung topik yang dibahas pada penelitian tersebut. Penelitian ini menggunakan sistematika penelitian sebagai berikut:



**Gambar 3.1**  
**Sistematika Penelitian**



### 3.5.1 Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan oleh peneliti terdiri dari data primer dan data sekunder. Wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat merupakan salah satu cara untuk memperoleh data primer. Pihak-pihak yang diwawancarai oleh peneliti terdiri dari Bapak Eko Setiono yang menjabat sebagai Kepala Sub Bagian Umum, Bapak Ranu Fatah yang menjabat sebagai Kepala Seksi Pencairan Dana, Bapak Pierra Santos H. L. Tobing yang menjabat sebagai Kepala Seksi MSKI, Bapak Sukoco Ari H. yang menjabat sebagai staf Sub Bagian Umum, Ibu Afifah Aya Arindra yang menjabat sebagai staf Pencairan Dana, Ibu Yenika Sari Dewi yang menjabat sebagai staf MSKI, dan Ibu Kamelia Ulfa yang menjabat sebagai staf MSKI.

Data sekunder diperoleh melalui pengumpulan dokumentasi tertulis yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana pada KPPN Pekanbaru yang terdiri dari Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-66/PB/2013 tentang Standar Prosedur Operasi/ *Standard Operating Procedures* dalam Rangka Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara,

Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-43/PB/2012 tentang Pola Mutasi Jabatan Karier di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190/PMK.01/2018 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan. Peneliti juga melakukan transkrip wawancara yang awalnya berbentuk rekaman audio hingga menjadi bentuk dokumen.

### 3.5.2 Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan *software* NVivo yang bernama NVivo 12. Bazeley & Jackson (2013) menjelaskan bahwa NVivo dapat dijadikan alat untuk menganalisis data kualitatif berupa diagram, gambar, audio, halaman *website*, serta dokumen lain. *Software* NVivo 12 digunakan untuk mengimpor transkrip wawancara dan dokumen yang berbentuk pdf yang nantinya membentuk pola dari semua sumber data kualitatif tersebut. Namun, untuk pembahasan dan kesimpulan kembali pada kemampuan peneliti tersebut.

#### 3.5.2.1 Coding

*Coding* merupakan tugas mendasar yang melibatkan pengumpulan informasi tentang kasus dan tema tertentu dimasukkan ke dalam *node* untuk ditindaklanjuti (*About Coding*, 2017).

Data yang diperoleh sebelumnya seperti transkrip, wawancara, dan dokumen yang berupa peraturan dimasukkan ke dalam *software* Nvivo dan dipisahkan dengan menggunakan folder masing-masing di *source*. Informasi yang dianggap penting selanjutnya akan dilakukan proses *coding* oleh peneliti. Setelah itu, *nodes* akan diisi oleh informasi penting tersebut. Bazeley & Jackson (2013) mengungkapkan bahwa *nodes* dalam NVivo digunakan untuk menyimpan informasi penting yang dapat digunakan sebagai acuan. Selanjutnya, peneliti membuat *case node* yang berisi hasil wawancara kemudian diberi nama untuk masing-masing narasumber. Kemudian, *case classification* dibuat oleh peneliti pada setiap *case nodes* untuk menentukan informasi terkait narasumber yang berupa jabatan, kelompok umur, jenis kelamin, dan pendidikan. Setelah itu, dilakukan proses peng-*coding*-an pada *case node* yang berisikan data dari *source*. *Nodes* menunjukkan rumusan masalah yang sudah ditentukan oleh peneliti. Setelah itu, *relationship* dibuat agar menunjukkan hubungan antara setiap *nodes* rumusan masalah, seperti kekurangan dengan kendala dan kendala dengan saran. Setiap *nodes* dan *relationships* harus di *coding* agar setiap *nodes* dan *relationship* terisi.

### 3.5.2.2 *Analytical Maps*

*Maps* merupakan alat visualisasi untuk setiap rumusan masalah yang berisikan hasil data yang telah di-*coding* dalam penelitian kualitatif. *Case nodes*, *nodes*, serta *relationship* akan digambarkan dalam *maps*. Dalam penelitian ini, peneliti membuat *analytical maps* sesuai dengan rumusan masalah yang terdiri dari mekanisme pencairan dana pada KPPN Pekanbaru, pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana, kekurangan yang dihadapi oleh KPPN Pekanbaru dalam pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana kemudian dihubungkan dengan kendala yang menyebabkan kekurangan tersebut ada, dan kendala yang dihadapi dihubungkan dengan usulan perbaikan yang diberikan oleh peneliti.

### 3.5.2.3 *Framework Matrices*

*Framework Matrices* berbentuk kerangka yang berguna untuk menyimpulkan hasil informasi yang diperoleh dari sumber data. Hasil proses *coding* salah satunya berupa *Framework Matrices*. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis *framework matrices* wawancara yang memuat hasil proses *coding* yang berbentuk tabel dari semua sumber data dan diklasifikasikan berdasarkan hasil wawancara.

### 3.6 Sumber dan Jenis Data

Data primer dan data sekunder digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini.

#### 1. Sumber Data Primer

Sumber data primer yaitu data yang didapatkan secara langsung melalui pihak yang terlibat dalam penelitian ini. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak yang terlibat yang dapat menjawab rumusan masalah.

##### a. Wawancara

Moleong (2014) berpendapat bahwa wawancara adalah proses tanya jawab yang melibatkan narasumber dan pewawancara yang mempunyai tujuan tertentu. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan fakta, kepercayaan, perasaan, keinginan dan sebagainya yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian yang diharapkan peneliti (Rosaliza, 2015). Peneliti menyiapkan pertanyaan secara umum yang selanjutnya akan dikembangkan untuk pertanyaan selanjutnya. Pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Eko Setiono yang menjabat sebagai Kepala Sub Bagian Umum, Bapak Ranu Fatah yang menjabat sebagai Kepala Seksi Pencairan Dana, Bapak Pierra Santos H. L. Tobing yang menjabat sebagai Kepala Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI), Bapak Sukoco Ari H. yang menjabat sebagai Staf Sub Bagian Umum (Kepegawaian), Ibu Afifah Aya Arindra yang menjabat sebagai Staf Seksi Pencairan Dana,

Ibu Yenika Sari Dewi yang menjabat sebagai Staf Seksi MSKI, dan Ibu Kamelia Ulfa yang menjabat sebagai Staf Seksi MSKI.

## 2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder diperoleh dari media-media lain yang mempublikasikan informasi yang digunakan sebagai data pendukung dari data primer, seperti dokumen yang berhubungan dengan penelitian ini.

### a. Dokumen

Dalam penelitian ini, dokumen digunakan sebagai sumber data sekunder. Moleong (2014) menjelaskan dokumentasi merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan memahami dokumen dan arsip baik internal maupun eksternal yang berkaitan dengan penelitian. Bentuk dari dokumen dapat berupa gambar, tulisan, atau karya seseorang. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
- 2) Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-66/PB/2013 tentang Standar Prosedur Operasi/ *Standard Operating Procedures* dalam Rangka Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara.

- 3) Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-43/PB/2012 tentang Pola Mutasi Jabatan Karier di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- 4) Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190/PMK.01/2018 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan.

### 3.7 Pemilihan Responden

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan responden berjumlah 7 orang dan memiliki pengetahuan serta pemahaman terkait pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana pada KPPN Pekanbaru. Adapun narasumber yang diwawancarai dalam penelitian ini yaitu:

1. Bapak Eko Setiono sebagai Kepala Sub Bagian Umum memiliki tugas mengelola keuangan, kepegawaian, pengelolaan kinerja, dan tata usaha dan rumah tangga.
2. Bapak Ranu Fatah selaku Kepala Seksi Pencairan Dana yang bertugas menyetujui dokumen pencairan dana, menandatangani dan memverifikasi SKPP pegawai, dan menandatangani dan memverifikasi pengesahan BLU.
3. Bapak Pierra Santos H. L. Tobing selaku Kepala Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI) yang bertugas melakukan edukasi, bimbingan teknis kepada satker dan juga sebagai pengendali kepatuhan internal termasuk di dalamnya mengendalikan kecurangan.

4. Bapak Sukoco Ari H. selaku Staf Sub Bagian Umum (Kepegawaian) yang bertugas di kepegawaian, rumah tangga (BMN), dan keuangan.
5. Ibu Afifah Aya Arindra selaku Staf Seksi Pencairan Dana yang bertugas staf yang mencairkan dana.
6. Ibu Yenika Sari Dewi selaku Staf Seksi MSKI yang bertugas membantu Kepala Seksi MSKI khususnya di Kepatuhan Internal.
7. Ibu Kamelia Ulfa selaku Staf Seksi MSKI yang bertugas membantu Kepala Seksi MSKI khususnya di Kepatuhan Internal.

**Tabel 3.1**  
**Profil Narasumber**

Narasumber	Jenis Kelamin	Jabatan	Lama Bekerja	Pendidikan (Tahun)	Kelompok Umur (Tahun)
Bapak Eko Setiono	Laki-Laki	Kepala Sub Bagian Umum	1 – 5 Tahun	S1	50-55
Bapak Ranu Fatah	Laki-Laki	Kepala Seksi Pencairan Dana	1 – 5 Tahun	S2	45-50
Bapak Pierra Santos H. L. Tobing	Laki-Laki	Kepala Seksi MSKI	1 – 5 Tahun	S2	40-45
Bapak Sukoco Ari H	Laki-Laki	Staf Sub Bagian Umum (Kepegawaian)	1 – 5 Tahun	S1	35-40
Ibu Afifah Aya Arindra	Perempuan	Staf Seksi Pencairan Dana	1 – 5 Tahun	D1	20-25
Ibu Yenika Sari Dewi	Perempuan	Staf Seksi MSKI	1 – 5 Tahun	S1	45-50
Ibu Kamelia Ulfa	Perempuan	Staf Seksi MSKI	1 – 5 Tahun	D3	20-25

*Sumber: KPPN Pekanbaru*

### **3.8 Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan objek penelitian yaitu Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru, khususnya pada Sub Bagian Umum, Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal, dan Seksi Pencairan Dana. Objek ini digunakan oleh peneliti dikarenakan sesuai dengan topik yang dibahas. Serta mengajukan rumusan masalah yaitu bagaimana mekanisme pencairan dana pada KPPN Pekanbaru, bagaimana pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) pada KPPN Pekanbaru untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana, kekurangan dan kendala apa yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana pada KPPN Pekanbaru, serta perbaikan apa yang dapat dilakukan dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana pada KPPN Pekanbaru.

### **3.9 Teknik Pengumpulan Data**

Wawancara dan dokumentasi merupakan teknik dalam pengumpulan data. Wawancara dilakukan dengan beberapa narasumber dan dokumen berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Untuk memenuhi data mengenai Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru, maka peneliti mewawancarai responden yang bertugas sebagai Kepala Sub Bagian Umum, Kepala

Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal, dan Kepala Seksi Pencairan Dana.

2. Peneliti mewawancarai beberapa staf guna menghindari data yang bersifat subjektif yang terdiri dari staf pelaksana dalam Sub Bagian Umum, Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal, dan Seksi Pencairan Dana.
3. Dokumen juga digunakan oleh peneliti untuk mendukung hasil wawancara yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana pada KPPN Pekanbaru.

### **3.10 Pengujian Keabsahan Data**

Menurut Hermawan & Amirullah (2016) pengujian keabsahan data pada penelitian kualitatif terdiri dari 4 jenis yaitu:

1. Uji Kredibilitas

Dalam penelitian ini, uji kredibilitas bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan dan akurasi data. Hal ini dimaksudkan agar perolehan data pada penelitian sudah dinilai kredibel atau belum. Meskipun dalam menilai kredibel dan tidaknya data pada penelitian kualitatif sulit sehingga peneliti harus menjelaskan cara dan teknik yang memberi keyakinan pada peneliti bahwa data yang dipilih tersebut sudah layak untuk dijadikan data dalam penelitian.

Uji kredibilitas yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara dengan narasumber dalam bidang berhubungan dengan pengembangan kompetensi SDM, kepatuhan

internal, dan pencairan dana. Proses ini dilakukan agar mendapatkan data yang akurat. Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan beberapa narasumber sehingga data yang diperoleh tidak bersifat subjektif.

## 2. Uji Keteralihan

Uji keteralihan merupakan uji keabsahan data dalam tingkat akurasi dan menunjukkan hasil apakah penelitian kualitatif dapat diterapkan pada kondisi lain. Nilai transfer pada sebuah penelitian kualitatif itu didasari oleh kemampuan orang yang membaca penelitian dalam menilai hasil dari penelitian itu bisa diterapkan pada kondisi lain atau tidak. Sehingga dalam penelitian kualitatif, peneliti perlu menghasilkan laporan penelitian yang dapat dengan mudah dipahami pembaca, jelas, terinci, dapat dipercaya, serta sistematis. Jika sebuah laporan dalam penelitian kualitatif mudah untuk dipahami, berarti nilai transfer yang dimiliki dalam laporan kualitatif tersebut dapat dikatakan baik.

Dalam penelitian ini, peneliti memberikan gambaran informasi melalui peta analisa untuk masing-masing rumusan masalah. Peta analisa memberikan gambaran rumusan masalah secara detail dan hubungan antara rumusan permasalahan yang diteliti serta menjabarkan sistematika penelitian hingga memperoleh kesimpulan.

## 3. Uji *Dependability* (*Auditability*)

Uji *dependability* adalah uji keabsahan data yang berkenaan dengan apakah peneliti lain dapat mereplikasi proses penelitian kualitatif

tersebut. Uji *dependability* juga disebut sebagai uji *auditability* yang memiliki arti bahwa penelitian kualitatif yang baik apabila telah diaudit oleh pihak lain. Pihak lain tersebut merupakan pihak independen yang secara khusus diminta untuk mengaudit proses penelitian.

Dalam penelitian ini, dari awal proses penelitian hingga menjadi laporan penelitian diaudit langsung oleh dosen pembimbing. Peneliti mendapatkan bimbingan dan evaluasi secara rutin selama proses penelitian.

#### 4. Uji *Confirmability*

Uji *confirmability* dilakukan untuk menguji keabsahan data dalam persetujuan yang dimiliki beberapa orang tentang suatu topik dalam penelitian. Sejati (2018) berpendapat bahwa uji ini merupakan sikap kritis yang diterapkan oleh peneliti karena peneliti termasuk dalam bagian penelitian itu sendiri yang dapat memiliki prasangka tersendiri yang pada akhirnya dapat memengaruhi proses hingga hasil penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai pihak subjektif, sehingga memerlukan seseorang agar penelitian dapat bersifat objektif.

Uji *confirmability* yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu dengan tidak mewawancarai hanya satu orang saja dalam suatu seksi, namun melibatkan 2-3 orang narasumber untuk topik yang sama. Hal ini dilakukan peneliti untuk mendapatkan jawaban yang objektif. Kemudian, adanya keterlibatan dosen pembimbing yang berperan sebagai pihak yang mempunyai pengalaman dan pengetahuan dalam

mengevaluasi proses penelitian yang dilakukan agar bisa diterima oleh khalayak umum.

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan teknik triangulasi data sebagai pengujian keabsahan data. Bachri (2010) menjelaskan bahwa triangulasi adalah teknik pengujian keabsahan data yang menggunakan sesuatu yang lain di luar data itu sendiri, untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Teknik triangulasi ini bertujuan meningkatkan pemahaman peneliti terhadap data dan fakta yang dimilikinya. Selain itu, teknik triangulasi digunakan untuk memperoleh informasi yang bersifat valid karena data yang dikumpulkan pada penelitian tidak memihak pada sebuah kelompok tetapi dapat membantu menguatkan informasi yang sudah didapatkan. Dua jenis triangulasi data yang digunakan pada penelitian ini yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

#### 1. Triangulasi Sumber

Menurut Mekarisce (2020) Triangulasi sumber dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan data yang diperoleh melalui berbagai sumber. Dalam penelitian ini, untuk mengetahui bagaimana pengembangan kompetensi SDM untuk transparansi dan akuntabilitas pencairan dana pada KPPN Pekanbaru, peneliti mewawancarai beberapa narasumber yang telah disebutkan pada subjek penelitian.

#### 2. Triangulasi Teknik

Menurut Mekarisce (2020) Triangulasi teknik dapat dilakukan dengan melakukan pengecekan data kepada sumber yang sama, namun dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dan pengecekan dokumen pada setiap seksi yang dijadikan objek penelitian.

Pada penelitian ini, peneliti juga melakukan pengujian keabsahan data dengan menggunakan *software* NVivo 12. Peneliti menggunakan *Software* NVivo 12 pada penelitian kualitatif untuk menganalisis hubungan *node* dengan hasil yang di-*coding* maupun dengan *sources* atau sumber. Peneliti juga membuat *Framework Matrices* yang berguna untuk memberikan ringkasan dari hasil *coding* yang telah dilakukan. *Framework Matrices* berisi semua hal yang telah ditulis oleh peneliti sehingga peneliti memperoleh kemudahan dalam pembuktian validitas data.

*Framework Matrices* berbentuk tabel yang terdiri dari kolom dan baris. Kolom pada tabel *framework matrice* menunjukkan *node* sedangkan baris pada tabel *framework matrice* menunjukkan *case nodes*. *Framework Matrices* dalam penelitian ini diisi dari narasumber dan data wawancara. *Node* dari hasil *coding* diisi pada kolom tabel, sedangkan wawancara narasumber diisi pada baris tabel. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis *framework matrices* wawancara.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Pengenalan Bab**

Bab ini menjabarkan tentang hasil penelitian yang telah dilakukan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru tentang pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana. Pertama, peneliti menjabarkan profil KPPN Pekanbaru sebagai objek penelitian. Selanjutnya, peneliti menjabarkan jawaban atas rumusan masalah sesuai dengan perolehan data selama dilakukannya penelitian. Untuk menjawab rumusan masalah, peneliti mengacu pada lampiran transkrip wawancara yang telah dilakukan dengan narasumber. Serta sebagai bentuk hasil dan pembahasan penelitian yang dilakukan, pada bagian akhir peneliti membuat kesimpulan bab penelitian.

#### **4.2 Profil Objek Penelitian KPPN Pekanbaru**

##### **4.2.1 Sejarah KPPN Pekanbaru**

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru merupakan instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kantor Wilayah DJPb Provinsi Riau. KPPN Pekanbaru ditetapkan sebagai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Percontohan Tahap II sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-

18/PB/2008 tanggal 25 Januari 2008 tentang Penetapan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Percontohan Tahap II di Lingkungan Ditjen Perbendaharaan. KPPN Percontohan merupakan KPPN yang ditetapkan melalui Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mengutamakan prinsip-prinsip yang meliputi pelayanan satu tempat (*one stop service*), penerapan bisnis proses yang sederhana, pemanfaatan teknologi informasi, penerapan sistem pengendalian internal, penerapan pengelolaan kinerja, serta penerapan layanan yang transparan dan akuntabel.

Sekretaris Ditjen Perbendaharaan meresmikan KPPN Pekanbaru pada tanggal 4 Februari 2008 sebagai KPPN Tipe A1 sebagaimana dalam PMK 262/PMK.01/2016. KPPN Pekanbaru memiliki tugas melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan Bendahara Umum Negara (BUN) penyaluran pembiayaan atas beban anggaran serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan.

### **Visi**

"Menjadi Pengelola Perbendaharaan Negara yang unggul di tingkat Dunia (*to be a world-class state treasury manager*)"

### **Misi**

1. Mewujudkan akuntansi dan pelaporan keuangan negara yang akuntabel, transparan, dan tepat waktu (*to achieve accountable, transparent, and timely state finance accounting and reporting*).
2. Mendukung kinerja pelaksanaan anggaran yang tepat waktu, efektif, dan akuntabel (*to support timely, effective, and accountable budget execution*).
3. Mewujudkan pengelolaan kas dan investasi yang prudent, efisien, dan optimal (*to achieve prudent, efficient, and optimum cash and fund investment management*).
4. Mengembangkan kapasitas pendukung sistem perbendaharaan yang andal, profesional, dan modern (*to develop reliable, professional, and modern treasury support system*).

### **Tugas**

Tugas KPPN Pekanbaru selaku KPPN Tipe A1 terdiri dari:

1. Melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan Bendahara Umum Negara (BUN);
2. Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan; dan
3. Penyaluran pembiayaan atas beban anggaran;

### **Fungsi**

KPPN Pekanbaru menjalankan fungsi yang terdiri dari:

1. Penyaluran pembiayaan atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN);
2. Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara melalui dan dari Kas Negara;
3. Penyusunan laporan pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja negara;
4. Pengelolaan rencana penarikan dana;
5. Pelaksanaan administrasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN).
6. Pengujian terhadap surat perintah pembayaran berdasarkan peraturan perundang-undangan;
7. Pelaksanaan Kehumasan dan layanan Keterbukaan Informasi Publik (KIP) dan;
8. Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) dari kas negara atas nama Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN);
9. Pelaksanaan tugas kepatuhan internal;
10. Pelaksanaan verifikasi transaksi keuangan dan akuntansi serta pertanggungjawaban bendahara;
11. Pelaksanaan manajemen hubungan pengguna layanan (customer relationship management);
12. Pelaksanaan layanan bantuan (*helpdesk*) penerimaan negara;
13. Pelaksanaan manajemen mutu layanan;

14. Pengelolaan rekening pemerintah;
15. Pelaksanaan sistem akuntabilitas dan kinerja;
16. Pembinaan dan pelaksanaan monitoring dan evaluasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP);
17. Pelaksanaan dukungan penyelenggaraan sertifikasi bendahara;
18. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi Kredit Program;
19. Pelaksanaan tugas dan penyusunan laporan Pembina Pengelola Perbendaharaan (*treasury management representative*);
20. Pelaksanaan fasilitas Kerja sama Ekonomi dan Keuangan Daerah;

#### **Motto Layanan**

KPPN Pekanbaru memiliki motto layanan yang menjadi pedoman dalam melakukan pelayanan yaitu SIGAP (Sinergi, Inovatif, Gesit, Akuntabel dan Profesional).

#### **Janji Layanan**

KPPN Pekanbaru memiliki janji layanan yaitu pelayanan yang cepat, tepat, akuntabel, transparan dan tanpa biaya.

**Gambar 4.1**  
**Logo Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Pekanbaru**



Sumber: <https://linktr.ee/KPPNPekanbaru>

#### **4.2.2 Struktur Organisasi KPPN Pekanbaru**

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 262/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, struktur organisasi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Sub Bagian Umum**

Subbagian Umum mempunyai tugas mengelola organisasi, SDM, keuangan, serta kinerja, melakukan pengelolaan rumah tangga serta urusan tata usaha, melakukan penatausahaan user Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) dan aplikasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI), melakukan urusan kehumasan dan layanan Keterbukaan Informasi Publik (KIP), implementasi budaya organisasi,

melakukan penyusunan dan pelaporan beban kerja, serta penyusunan bahan masukan dan konsep Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja), Rencana Kinerja Tahunan (RKT), Pendapatan Kinerja (PK), Laporan Kinerja (LAKIN) KPPN.

## 2. Seksi Pencairan Dana

Seksi Pencairan Dana mempunyai tugas melakukan pengujian resume tagihan dan SPM, penerbitan SP2D, penerbitan Surat Pengesahan Pendapatan dan Belanja BLU, penerbitan Surat Pengesahan atas Ralat SPM dari satuan kerja dan Nota Dinas Kesalahan dan Perbaikan SP2D Hasil Verifikasi pada KPPN, dan pengelolaan data kontrak, data supplier, dan belanja pegawai satker, serta monitoring dan evaluasi penyerapan anggaran satker.

## 3. Seksi MSKI (Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal)

Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal mempunyai tugas melakukan pembinaan dan bimbingan teknis pengelolaan perbendaharaan, fungsi *customer service*, supervisi teknis SPAN dan *helpdesk* SAKTI, pemantauan standar kualitas layanan KPPN dan penyediaan layanan perbendaharaan, pemantauan pengendalian intern, pengelolaan risiko, kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut hasil

pengawasan, serta perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

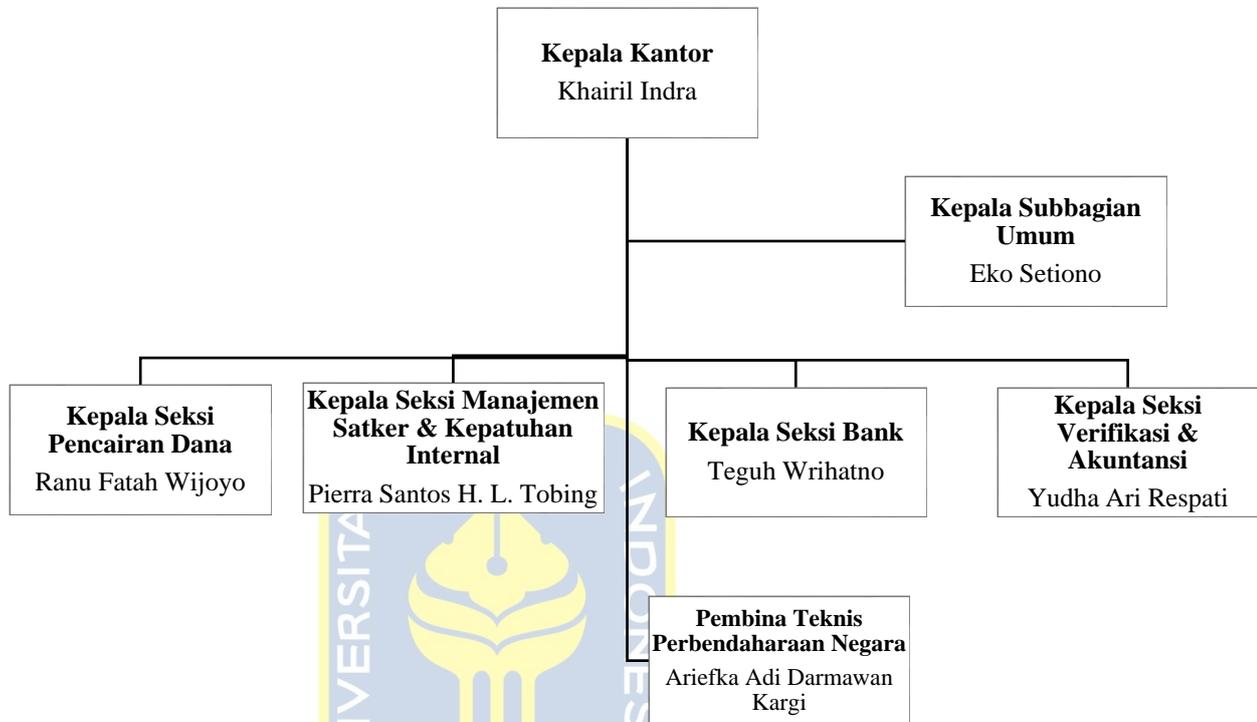
#### 4. Seksi Bank

Seksi Bank mempunyai tugas melakukan penyelesaian transaksi pencairan dana, penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D), fungsi pengelolaan kas (*cash management*), penerbitan Daftar Tagihan, penatausahaan penerimaan negara, serta pengelolaan rekening Kuasa BUN dan Bendahara.

#### 5. Seksi Verifikasi dan Akuntansi (Vera)

Seksi Verifikasi dan Akuntansi mempunyai tugas melakukan verifikasi dokumen pembayaran, penyusunan Laporan Keuangan Kuasa Bendahara Umum Negara (BUN) tingkat Unit Akuntansi Kuasa Bendahara Umum Negara (UAKBUN) Daerah, pelaporan realisasi dan analisis kinerja anggaran, pembinaan pertanggungjawaban bendahara, rekonsiliasi data rekening pemerintah, serta analisis data statistik laporan keuangan.

**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi KPPN Pekanbaru**



*Sumber: Profil KPPN Pekanbaru*

### **4.3 Mekanisme Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru**

Menurut Bapak Ranu Fatah (2022) yang menjabat sebagai Kepala Seksi Pencairan Dana di KPPN Pekanbaru menjelaskan bahwa pada KPPN proses mekanisme pencairan dana dimulai dari satker terlebih dahulu mengajukan dokumen pencairan dana yang bernama Surat Perintah Membayar (SPM) dan untuk sekarang sistemnya dengan online melalui SAKTI jadi satker mengajukan SPM itu melalui aplikasi SAKTI. Kemudian setelah di-upload oleh SAKTI dan diterima oleh KPPN, nanti

diperiksa oleh petugas FO (*Front Office*) untuk validasi di SAKTI. Pertama, petugas FO memeriksa SPM di aplikasi apakah sudah sesuai baik dari sisi ADK dan juga dari sisi formatif dan substantif. Formatif itu apa yang nampak dari dokumen SPM itu, seperti apakah sudah sesuai. Formatif itu juga lebih kepada keabsahan seperti apakah tanda tangannya sudah betul kemudian kode-kode sudah sesuai atau belum misalnya untuk gaji induk. Karena di setiap pengeluaran ada kode-kode, jadi harus diperhatikan apakah kodenya sudah sesuai. kemudian untuk sisi substantif apakah pengeluaran pengajuan tagihannya sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku atau belum. Karena substantif itu lebih kepada peraturan, seperti apakah pengeluaran ini sudah sesuai dengan peruntukannya, ketentuannya, persyaratannya, lampirannya, seperti itu kira-kira. Apabila sudah sesuai kemudian divalidasi oleh petugas FO validasi. Setelah sesuai istilahnya ditransfer ke SPAN kemudian disetujui oleh petugas *reviewer*. Petugas *reviewer* (*middle office*) tugasnya juga memvalidasi dan apabila sudah sesuai kemudian diajukan ke Kepala Seksi Pencairan Dana sebagai *approver* atau menandatangani. Kepala Seksi di sini bukan hanya sekadar menandatangani tapi juga memeriksa SPM tersebut. Setelah disetujui dan ditandatangani oleh Kepala Seksi Pencairan Dana baru diajukan ke Seksi Bank. Proses ini dilakukan lewat aplikasi, jadi dokumennya bukan hanya bergerak sampai Kepala Seksi Pencairan Dana, tapi sistemnya berjalan sampai ke Kepala Seksi Bank. Setelah pencairan dana dilakukan proses namanya PPR (Permintaan Persetujuan Pembayaran) untuk diterbitkan

SP2D, itulah nanti yang disebut SP2D yang sudah sah yang membebani anggaran. Kalau sudah terbit SP2D berarti sudah membebani anggaran satker dan sudah cair di KPPN. Nanti dari Bank secara sistem diteruskan ke Bank yang bersangkutan, sesuai dengan Bank yang dituju di SPM, misalnya ke BRI nanti ke BRI dicairkan, itu secara sistem nanti akan ditransfer ke masing-masing Bank.

Menurut Ibu Afifah Aya (2022) yang menjabat sebagai Staf Seksi Pencairan Dana di KPPN Pekanbaru menjelaskan mekanisme pencairan dana pada KPPN bermula dari satuan kerja (satker) yang berada di lingkungan khususnya Pekanbaru dan sekitarnya yang memiliki DIPA (Daftar Isian Pagu Anggaran). DIPA yaitu rencana penarikan dana selama satu tahun, jadi digunakan untuk apa aja dan uangnya berapa seperti itu. Satker nanti yang bertugas membuat dokumen untuk pencairan dana yaitu SPM. SPM yang telah dibuat satker kemudian dimasukkan ke KPPN, di KPPN yang bertugas mencairkan SPM itu adalah Seksi Pencairan Dana. Prosesnya yaitu satker mengirim SPM lewat aplikasi yang dipakai KPPN yang bernama SAKTI. SAKTI ini seperti media antara satker dan KPPN. Sebelum pandemi, satker mengirim dokumen SPM secara langsung datang ke kantor dalam bentuk kertas, namun sekarang selama pandemi ini satker mengirim SPM secara tidak langsung karena tidak boleh ada tatap muka jadi SPM dikirim dalam bentuk *scan*. Satker tetap mencetaknya tetapi setelah itu di-*scan* untuk di-upload ke SAKTI. Kita sebagai Seksi Pencairan Dana memproses yang ada di SAKTI. Dari SAKTI kita cek

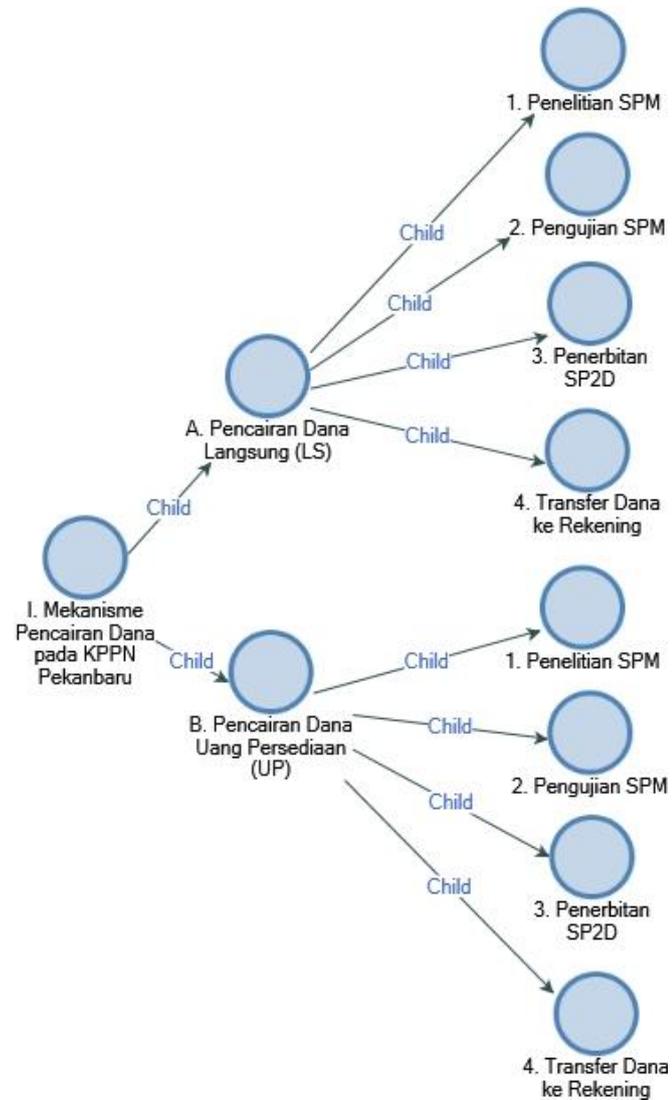
SPM-nya, jadi KPPN punya kewenangan untuk mengecek SPM secara administratif dan fungsinya dan jika tidak masuk kriteria yang ditentukan bisa ditolak. Contohnya misal akunnya tidak sesuai, pembayarannya buat apa tidak jelas jadi rancu begitu, kita punya kewenangan untuk konfirmasi ke satkernya. Setelah diperiksa dan ternyata sudah benar baru bisa dilanjutkan ke aplikasi namanya SPAN. SPAN (Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara) yang nantinya akan menjadi sistem yang bisa mencairkan dana itu. Setelah masuk ke aplikasi SPAN nanti bakal terhubung sama Bank, dan nantinya Bank yang akan mencairkan dana ke rekening sesuai yang tertera di SPM. Jadi setiap SPM itu pencairannya beda-beda tergantung permintaan satker mau ke rekening bendahara atau kalau PNS tu ke rekening pihak ketiga atau ke rekening pegawai atau rekening rekanan. Kalau misal sudah ditentukan nanti kita cairkan sesuai rekening yang diminta satker. Misalnya, ada UP Pencairan Dana untuk belanja barang, pencairannya ke bendahara. SPM yang sudah diajukan satker ke SAKTI dalam bentuk *scan* akan diperiksa oleh Seksi Pencairan Dana. Apabila sudah sesuai akan masuk aplikasi SPAN, jika sudah masuk ke SPAN berarti sudah masuk ke sistem perbendaharaan. Nanti tugasnya Seksi Bank, yang nanti meneruskan ke Bank. Bentuknya nanti berupa ADK, kan tadi satker ngirim scan-an SPM nah itu ada yang namanya ADK. ADK yang terbentuk itu kayak excel, soalnya kalau SPM langsung masuk ke SPAN tidak bisa. Jadi ADK itu yang menghubungkan antara SAKTI sama SPAN, ADK dalam bentuk excel gak perlu di cek sih nanti

langsung di-upload ke SPAN aja. Nanti ada keterangan kepada siapa, jadi benar-bener penerima pembayar itu harus melengkapi dokumen seperti NPWP, nomor rekening dan itu harus valid. Kita juga punya kewenangan untuk mengecek ke-valid-an itu kalau misal rekeningnya tidak aktif atau rekeningnya salah itu kita bisa tahu dari sistem itu. Kurang lebih kayak gitu untuk mekanismenya. Nanti jika sudah terbit namanya SP2D kan ada proses-prosesnya, kalau terbit SP2D itu berarti uangnya sudah cair ke rekening sesuai yang diminta.

Menurut Ibu Afifah Aya (2022) Proses pencairan dana dilakukan sesuai urutan antrian SPM yang masuk. SPM yang telah masuk ke SPAN harus diproses dalam waktu satu jam sampai terbit SP2D. Bapak Ranu Fatah (2022) menyatakan bahwa proses pencairan dana sesuai janji layanan yaitu satu jam berlaku untuk SPM Gaji dan SPM Belanja Pegawai. Di luar dua SPM tersebut maksimal 1 hari sudah harus selesai. Rata-rata SPM yang dicairkan untuk awal tahun 2022 ini sekitar 220-230 SPM per hari.

Mekanisme pencairan dana di KPPN Pekanbaru digambarkan melalui peta analisa yang merupakan hasil dari pengolahan aplikasi NVivo, yang digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 4.3**  
**Peta Analisa Mekanisme Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru**



*Sumber: Olah Data Nvivo*

#### 4.3.1 Pencairan Dana Langsung (LS)

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 Pasal 1 Ayat 18 menjelaskan bahwa Pencairan Dana Langsung atau Pembayaran Langsung yang selanjutnya disebut Pembayaran LS adalah pembayaran yang

dilakukan langsung kepada Bendahara Pengeluaran/penerima hak lainnya atas dasar perjanjian kerja, surat keputusan, surat tugas atau surat perintah kerja lainnya melalui penerbitan Surat Perintah Membayar Langsung. Pada pasal 40 di dalam PMK Nomor 190 /PMK.05/2012 juga menjelaskan Pencairan Dana Langsung ditujukan untuk:

1. Penyedia barang/jasa atas dasar perjanjian/kontrak;
2. Bendahara Pengeluaran/pihak lainnya untuk keperluan belanja pegawai non gaji induk, pembayaran honorarium, dan perjalanan dinas atas dasar surat keputusan.

Bapak Ranu Fatah (2022) selaku Kepala Seksi Pencairan Dana menjelaskan bahwa di KPPN jenis pencairan dana ada banyak seperti belanja pegawai, SPM kontraktual (non gaji kontraktual), gaji tuh variannya banyak ada gaji induk, gaji lainnya, kekurangan gaji, gaji susulan, PPNPN, LPS, kemudian THR, TUKIN, gaji 13. Untuk mengajukan pencairan dana kepada KPPN dibutuhkan dokumen dan lampiran-lampiran. Dokumen pencairan dana itu sebenarnya banyak dalam artian itu tergantung pada jenis pengeluaran atau tagihannya. Paling secara pokok, yang pertama adalah SPM (Surat Perintah Membayar) kemudian ADK (Arsip Data Komputer), kemudian KIPS (Kartu Identitas Petugas Satker) dalam bentuk pdf kalau sekarang, kemudian lampiran lainnya (misalkan gaji tentunya ada daftar perubahan pegawai, daftar

penerima rekening). Jadi setiap jenis tagihan itu ada sedikit perbedaan lampiran.

Sesuai PMK Nomor 190 /PMK.05/2012 Pasal 42 menjabarkan dokumen-dokumen yang harus dilampirkan dalam pencairan dana, yaitu:

#### 1. Belanja Pegawai

##### a. Gaji Induk

- 1) Surat Perintah Membayar
- 2) ADK terkait dengan perubahan data pegawai dan ADK perhitungan pembayaran Belanja Pegawai sesuai perubahan data pegawai;
- 3) Daftar Gaji, Rekapitulasi Daftar Gaji, dan Halaman Luar Daftar Gaji yang ditandatangani oleh PPABP, Bendahara Pengeluaran, dan KPA/PPK;
- 4) Daftar Perubahan data pegawai yang ditandatangani PPABP;
- 5) Daftar Perubahan Potongan;
- 6) Daftar Penerimaan Gaji Bersih pegawai untuk pembayaran gaji yang dilaksanakan secara langsung pada rekening masing-masing pegawai;
- 7) Copy dokumen pendukung perubahan data pegawai yang telah dilegalisasi oleh Kepala Satker/pejabat yang berwenang meliputi Surat Keputusan (SK) terkait

dengan pengangkatan Calon Pegawai Negeri, SK Pegawai Negeri, SK Kenaikan Pangkat, Surat Pemberitahuan Kenaikan Gaji Berkala, SK Mutasi Pegawai, SK Menduduki Jabatan, Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas, Surat atau Akta terkait dengan anggota keluarga yang mendapat tunjangan, Surat Keterangan Penghentian Pembayaran (SKPP), dan surat keputusan yang mengakibatkan penurunan gaji, serta SK Pemberian Uang Tunggu sesuai peruntukannya; dan

8) Surat Setoran Pajak Penghasilan (SSP) PPh Pasal 21.

b. Gaji Susulan

1) Gaji Susulan yang dibayarkan sebelum gaji pegawai yang bersangkutan masuk dalam Gaji induk, dilengkapi dengan:

a) Surat Perintah Membayar

b) ADK terkait dengan perubahan data pegawai;

c) ADK perhitungan pembayaran Belanja Pegawai sesuai perubahan data pegawai;

d) Daftar Gaji Susulan, Rekapitulasi Daftar Gaji Susulan, dan halaman luar Daftar Gaji Susulan yang ditandatangani oleh PPABP, Bendahara Pengeluaran, dan KPA/PPK;

- e) Daftar perubahan data pegawai yang ditandatangani oleh PPABP;
  - f) Copy dokumen pendukung perubahan data pegawai yang telah dilegalisasi oleh Kepala Satker/pejabat yang berwenang meliputi SK terkait dengan pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri/Pegawai Negeri, SK Mutasi Pegawai, SK terkait Jabatan, Surat Pernyataan Pelantikan, Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas, Surat Keterangan Untuk Mendapatkan Tunjangan Keluarga, Surat atau Akta terkait dengan anggota keluarga yang mendapat tunjangan, dan SKPP sesuai peruntukannya;
  - g) SSP PPh Pasal 21.
- 2) Gaji Susulan yang dibayarkan setelah gaji pegawai yang bersangkutan masuk dalam Gaji induk, dilengkapi dengan:
- a) Surat Perintah Membayar
  - b) ADK terkait dengan perubahan data pegawai;
  - c) ADK perhitungan pembayaran Belanja Pegawai sesuai perubahan data pegawai;
  - d) Daftar Gaji Susulan, Rekapitulasi Daftar Gaji Susulan, dan halaman luar Daftar Gaji Susulan yang

ditandatangani oleh PPABP, Bendahara Pengeluaran, dan KPA/PPK;

- e) Daftar perubahan data pegawai yang ditandatangani oleh PPABP; dan
- f) SSP PPh Pasal 21.

c. Kekurangan Gaji

- 1) Surat Perintah Membayar
- 2) ADK terkait dengan perubahan data pegawai;
- 3) ADK perhitungan pembayaran Belanja Pegawai sesuai perubahan data pegawai;
- 4) Daftar Kekurangan Gaji, Rekapitulasi Daftar Kekurangan Gaji, dan halaman luar Daftar Kekurangan Gaji yang ditandatangani oleh PPABP, Bendahara Pengeluaran, dan KPA/PPK;
- 5) Daftar perubahan data pegawai yang ditandatangani oleh PPABP;
- 6) Copy dokumen pendukung perubahan data pegawai yang telah dilegalisasi oleh Kepala Satker/pejabat yang berwenang meliputi SK terkait dengan pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri/Pegawai Negeri, SK Kenaikan Pangkat, Surat Keputusan/Pemberitahuan Kenaikan Gaji Berkala, SK Mutasi Pegawai, SK terkait dengan jabatan, Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas;

7) SSP PPh Pasal 21.

d. Uang Duka Wafat/Tewas

- 1) Surat Perintah Membayar
- 2) ADK terkait dengan perubahan data pegawai;
- 3) ADK perhitungan pembayaran Belanja Pegawai sesuai perubahan data pegawai;
- 4) Daftar Perhitungan Uang Duka Wafat/Tewas, Rekapitulasi Daftar Uang Duka Wafat/Tewas, dan halaman luar Daftar Uang Duka Wafat/Tewas yang ditandatangani oleh PPABP, Bendahara Pengeluaran, dan KPA/PPK;
- 5) Daftar perubahan data pegawai yang ditandatangani oleh PPABP;
- 6) SK Pemberian Uang Duka Wafat/Tewas dari pejabat yang berwenang;
- 7) Surat Keterangan dan Permintaan Tunjangan Kematian/Uang Duka Wafat/Tewas;
- 8) Surat Keterangan Kematian/Visum dari Camat atau Rumah Sakit;

e. Terusan Penghasilan Gaji

- 1) Surat Perintah Membayar
- 2) ADK terkait dengan perubahan data pegawai;

- 3) ADK perhitungan pembayaran Belanja Pegawai sesuai perubahan data pegawai;
  - 4) Daftar Perhitungan Terusan Penghasilan Gaji, Rekapitulasi Daftar Terusan Penghasilan Gaji, dan halaman luar Daftar Terusan Penghasilan Gaji yang ditandatangani oleh PPABP, Bendahara Pengeluaran, dan KPA/PPK;
  - 5) Daftar perubahan data pegawai yang ditandatangani oleh PPABP;
  - 6) Copy dokumen pendukung yang telah dilegalisasi oleh Kepala Satker/pejabat yang berwenang berupa Surat Keterangan Kematian dari Camat atau Visum Rumah Sakit untuk pembayaran pertama kali; dan
  - 7) SSP PPh Pasal 21.
- f. Uang Muka Gaji
- 1) Surat Perintah Membayar
  - 2) ADK terkait dengan perubahan data pegawai;
  - 3) ADK perhitungan pembayaran Belanja Pegawai sesuai perubahan data pegawai;
  - 4) Daftar Perhitungan Uang Muka Gaji, Rekapitulasi Daftar Uang Muka Gaji, dan halaman luar Daftar Uang Muka Gaji yang ditandatangani oleh PPABP, Bendahara Pengeluaran, dan KPA/PPK; dan

5) Copy dokumen pendukung yang telah dilegalisasi oleh Kepala Satker/pejabat yang berwenang berupa SK Mutasi Pindah, Surat Permintaan Uang Muka Gaji, dan Surat Keterangan Untuk Mendapatkan Tunjangan Keluarga;

g. Uang Lembur

- 1) Surat Perintah Membayar (SPM) beserta ADK (Arsip Data Komputer)
- 2) Daftar Pembayaran Perhitungan Lembur dan Rekapitulasi Daftar Perhitungan Lembur yang ditandatangani oleh PPABP, Bendahara Pengeluaran, dan KPA/PPK;
- 3) Surat Perintah Kerja Lembur;
- 4) Daftar Hadir Kerja selama 1 (satu) bulan;
- 5) Daftar Hadir Lembur; dan
- 6) SSP PPh Pasal 21.

h. Uang Makan

- 1) Surat Perintah Membayar (SPM) beserta ADK (Arsip Data Komputer)
- 2) Daftar Pembayaran Uang Makan yang ditandatangani oleh PPABP, Bendahara Pengeluaran, dan KPA/PPK;
- 3) SSP PPh Pasal 21.

i. Honorarium Tetap/Vakasi

- 1) Surat Perintah Membayar (SPM) beserta ADK (Arsip Data Komputer)
- 2) Daftar Perhitungan Honorarium/Vakasi yang ditandatangani oleh PPABP, Bendahara Pengeluaran, dan KPA/PPK;
- 3) SK dari Pejabat yang berwenang; dan
- 4) SSP PPh Pasal 21.

## 2. Belanja Non Pegawai

### a. Honorarium

- 1) Surat Keputusan yang terdapat pernyataan bahwa biaya yang timbul akibat penerbitan surat keputusan dimaksud dibebankan pada DIPA;
- 2) Daftar nominatif penerima honorarium yang memuat paling sedikit nama orang, besaran honorarium, dan nomor rekening masing-masing penerima honorarium yang ditandatangani oleh KPA/PPK dan Bendahara Pengeluaran;
- 3) SSP PPh Pasal 21 yang ditandatangani oleh Bendahara Pengeluaran; dan
- 4) Surat Keputusan sebagaimana dimaksud pada angka (1) dilampirkan pada awal pembayaran dan pada saat terjadi perubahan surat keputusan.

- b. Langganan Daya dan Jasa dilengkapi dengan dokumen pendukung berupa surat tagihan penggunaan daya dan jasa yang sah.
- c. Perjalanan dinas, diatur sebagai berikut:
  - 1) Perjalanan dinas jabatan yang sudah dilaksanakan, dilampiri:
    - a) Daftar nominatif perjalanan dinas; dan
    - b) Dokumen pertanggungjawaban biaya perjalanan dinas jabatan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan mengenai perjalanan dinas dalam negeri bagi pejabat negara, pegawai negeri, dan pegawai tidak tetap.
  - 2) Perjalanan dinas jabatan yang belum dilaksanakan, dilampiri daftar nominatif perjalanan dinas.
  - 3) Daftar nominatif sebagaimana dimaksud pada angka 1 dan angka 2 ditandatangani oleh PPK yang memuat paling kurang informasi mengenai pihak yang melaksanakan perjalanan dinas (nama, pangkat/golongan), tujuan, tanggal keberangkatan, lama perjalanan dinas, dan biaya yang diperlukan untuk masing-masing pejabat.
  - 4) Perjalanan dinas pindah, dilampiri dengan Dokumen pertanggungjawaban biaya perjalanan dinas pindah

sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan mengenai perjalanan dinas dalam negeri bagi pejabat negara, pegawai negeri, dan pegawai tidak tetap.

5) Pengadaan Tanah

- a) Daftar nominatif penerima pembayaran uang ganti kerugian yang memuat paling sedikit nama masing-masing penerima, besaran uang dan nomor rekening masing-masing penerima;
- b) Foto copy bukti kepemilikan tanah;
- c) Bukti pembayaran/kuitansi;
- d) Surat Pemberitahuan Pajak Terutang Pajak Bumi dan Bangunan (SPPT PBB) tahun transaksi;
- e) Pernyataan dari penjual bahwa tanah tersebut tidak dalam sengketa dan tidak sedang dalam agunan;
- f) Pernyataan dari Pengadilan Negeri yang wilayah hukumnya meliputi lokasi tanah yang disengketakan bahwa Pengadilan Negeri tersebut dapat menerima uang penitipan ganti kerugian, dalam hal tanah sengketa;
- g) Surat Direktur Jenderal Perbendaharaan atau pejabat yang ditunjuk yang menyatakan bahwa rekening Pengadilan Negeri yang menampung uang titipan tersebut merupakan Rekening Pemerintah Lainnya, dalam hal tanah sengketa;

- h) Dokumen-dokumen lainnya sebagaimana dipersyaratkan dalam peraturan perundang-undangan mengenai pengadaan tanah.

Pada KPPN, pencairan dana melalui sebuah proses yang terdiri dari:

1. Penelitian SPM
2. Pengujian SPM
3. Penerbitan SP2D
4. Transfer dana ke rekening

#### **4.3.1.1 Penelitian SPM**

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 Pasal 61 menjelaskan bahwa meneliti kelengkapan dokumen pendukung SPM dan meneliti kebenaran SPM merupakan bagian dari penelitian SPM.

Meneliti kelengkapan dokumen pendukung SPM-LS menurut KEP-066/PB/2013 tentang SOP dalam Rangka Pencairan Dana pada KPPN adalah sebagai berikut:

1. SPM-LS Non PNBP dilampiri bukti potong/setor SSP/SSPB/SSBP, dan/atau daftar nominatif untuk penerima yang lebih dari satu rekening.

2. Khusus untuk penyampaian SPM-LS dalam rangka pembayaran jaminan uang muka atas perjanjian/kontrak, juga dilampiri dengan:
  - a. Asli surat jaminan uang muka;
  - b. Asli surat kuasa bermeterai cukup dari PPK kepada Kepala KPPN untuk mencairkan jaminan uang muka; dan
  - c. Asli konfirmasi tertulis dari pimpinan penerbit jaminan uang muka sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan mengenai pengadaan barang/jasa pemerintah.

Meneliti kebenaran SPM yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Memeriksa kebenaran penulisan dalam SPM, termasuk tidak boleh terdapat cacat dalam penulisan.
2. Meneliti kesesuaian tanda tangan PPSPM pada SPM dengan spesimen tanda tangan PPSPM pada KPPN; dan
3. Memeriksa cara penulisan/pengisian jumlah angka dan huruf pada SPM;

Penelitian SPM dilakukan oleh petugas FO (*front office*) untuk diperiksa secara formatif dan substantif. Secara formatif berarti terkait kepada keabsahan dan

kesesuaian, seperti apakah tanda tangan sudah betul kemudian apakah untuk setiap pengeluaran itu sudah sesuai dengan kode. Sedangkan secara substantif berarti lebih kepada peraturan, seperti apakah pengeluaran pengajuan tagihan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku (Fatah, 2022)

Menurut Ibu Afifah Aya (2022) SPAN (Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara) merupakan sistem yang bisa mencairkan dana. SPAN juga merupakan pokok dari pencairan dana itu sendiri. SPAN itu benar-benar melakukan penelitian terhadap seluruh aspek SPM, misalnya nama *supplier* yang namanya jadi nama penerima itu benar-benar harus sama antara SPAN dan SAKTI. Bahkan penulisan titik, koma, spasi harus diperhatikan karena kalau tidak sesuai bisa langsung ketolak di SPAN. Contohnya, penulisan nama Rizki spasi Tania, di SAKTI penulisannya Rizki pakai Y sedangkan di kita Rizkinya pake I, itu nanti langsung ketolak di SPAN jadi benar-benar harus teliti.

#### **4.3.1.2 Pengujian SPM**

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 Pasal 61 pengujian SPM melalui proses sebagai berikut:

1. Menguji kebenaran perhitungan angka atas beban APBN yang tercantum dalam SPM;

Pengujian kebenaran perhitungan angka merupakan pengujian kebenaran jumlah belanja/pengeluaran dikurangi dengan jumlah potongan/penerimaan dengan jumlah bersih dalam SPM.

2. Menguji ketersediaan dana pada kegiatan/output/jenis belanja dalam DIPA dengan yang dicantumkan pada

SPM;

3. Menguji kesesuaian tagihan dengan data perjanjian/kontrak atau perubahan data pegawai yang telah disampaikan kepada KPPN.

4. Menguji persyaratan pencairan dana, yaitu:

- a. Menguji SPM LS Non Pegawai berupa kesesuaian data perjanjian/kontrak pada SPM LS dengan data perjanjian/kontrak yang tercantum dalam Kartu Pengawasan Kontrak KPPN; dan

- b. Menguji SPM LS Belanja Pegawai sesuai dengan prosedur standar operasional yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan.

5. Menguji kesesuaian nilai potongan pajak yang tercantum dalam SPM dengan nilai pada SSP.

Berdasarkan KEP-066/PB/2013 tentang SOP dalam Rangka Pencairan Dana pada KPPN, pengembalian SPM dan dokumen pendukungnya kepada satker dilakukan berdasarkan penelitian dan pengujian SPM yang tidak memenuhi persyaratan dengan menyampaikan formulir pengembalian yang telah ditandatangani petugas FO, dan menyarankan untuk berkonsultasi dengan petugas *customer service* guna mendapatkan bimbingan/konseling.

Setelah dilakukan penelitian SPM oleh petugas FO (*Front Office*) yang mengecek secara formatif dan substantif, selanjutnya jika sudah sesuai dilakukan pengujian SPM untuk divalidasi oleh petugas FO validasi. Selanjutnya jika sesuai istilahnya ditransfer ke SPAN dan disetujui oleh petugas *reviewer (Middle Office)* (Fatah, 2022).

#### 4.3.1.3 Penerbitan SP2D

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 Pasal 63 menjelaskan bahwa KPPN menerbitkan SP2D setelah penelitian dan pengujian. KPPN tidak dapat menerbitkan SP2D apabila satker belum mengirimkan:

1. Data perjanjian/kontrak beserta ADK untuk pembayaran melalui SPM-LS kepada penyedia barang/jasa; atau
2. Daftar perubahan data pegawai beserta ADK yang disampaikan kepada KPPN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 38 ayat (1).

Sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan norma waktu yang telah ditetapkan Direktur Jenderal Perbendaharaan dilakukannya penyelesaian pada SP2D.

Jika SPM sudah melalui proses penelitian dan pengujian dan dianggap sudah sesuai maka setelah itu Kepala Seksi Pencairan Dana menyetujui dan menandatangani dokumen tersebut untuk selanjutnya dilakukan penerbitan SP2D. Jika SP2D sudah terbit berarti sudah membebani anggaran satker dan sudah cair di KPPN (Fatah, 2022).

Kalau sudah terbit SP2D itu berarti uangnya sudah cair ke rekening sesuai yang diminta (Aya, 2022).

#### **4.3.1.4 Transfer Dana ke Rekening**

Sesuai Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 Pasal 64, Pencairan dana berdasarkan SP2D dilakukan melalui transfer dana dari Kas Negara pada bank operasional kepada Rekening Pihak

Penerima yang ditunjuk pada SP2D. Bank operasional menyampaikan pemberitahuan kepada Kepala KPPN dalam hal terjadinya kegagalan transfer dana. Pemberitahuan kegagalan transfer dana memuat data SP2D dan alasan kegagalan transfer ke rekening yang ditunjuk. Atas pemberitahuan kegagalan transfer dana, Kepala KPPN memberitahukan kepada KPA kegagalan transfer dana ke rekening yang ditunjuk pada SPM dan alasannya. KPA melakukan penelitian atas kegagalan transfer dana sebagaimana yang tercantum pada SPM dan selanjutnya menyampaikan perbaikan atau ralat SPM. Atas dasar perbaikan atau ralat SPM, Kepala KPPN menyampaikan ralat SP2D kepada bank operasional. Tata cara penyelesaian pencairan dana dengan mekanisme retur SP2D diatur oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan.

Pencairan dana dari Seksi Bank secara sistem nanti akan diteruskan ke Bank yang bersangkutan, sesuai dengan Bank yang dituju pada SPM misalnya jika ditujukan ke BRI nanti akan dicairkan ke BRI. Transfer dana ke rekening secara sistem nanti akan langsung ke masing-masing Bank yang dituju (Fatah, 2022).

Setelah masuk ke aplikasi SPAN akan terhubung sama Bank, nanti Bank yang akan mencairkan ke rekening sesuai

dengan SPM. Transfer dana ke rekening dari setiap SPM berbeda-beda tergantung permintaan satker. Ada pencairan ke rekening bendahara, atau kalau PNS melalui rekening pihak ketiga atau rekening pegawai atau rekening rekanan. Kalau satker sudah menentukan rekening tujuan, kita cairkan sesuai rekening yang diminta (Aya, 2022).

#### **4.3.2 Pencairan Dana Uang Persediaan (UP)**

Jenis pencairan dana di KPPN menurut Bapak Ranu Fatah (2022) ada banyak, termasuk UP (Uang Persediaan). Menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 Pasal 1 Uang Persediaan yang selanjutnya disingkat UP adalah uang muka kerja dalam jumlah tertentu yang diberikan kepada Bendahara Pengeluaran untuk membiayai kegiatan operasional sehari-hari satker atau membiayai pengeluaran yang menurut sifat dan tujuannya tidak mungkin dilakukan melalui mekanisme pembayaran langsung. UP digunakan untuk keperluan membiayai kegiatan operasional sehari-hari satker dan membiayai pengeluaran yang tidak dapat dilakukan melalui mekanisme Pembayaran LS.

Uang muka kerja dari Kuasa BUN kepada Bendahara Pengeluaran yang dapat dimintakan pengantiannya (revolving) disebut Uang Persediaan. Uang Persediaan digunakan untuk pengeluaran yang terdiri dari:

1. Belanja Barang;
2. Belanja Modal; dan
3. Belanja Lain-lain.

Pembayaran dengan UP yang dapat dilakukan oleh Bendahara Pengeluaran/BPP kepada 1 (satu) penerima/ penyedia barang/jasa paling banyak sebesar Rp.50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) kecuali untuk pembayaran honorarium dan perjalanan dinas. Pada setiap akhir hari kerja, uang tunai yang berasal dari UP yang ada pada Kas Bendahara Pengeluaran/BPP paling banyak sebesar Rp.50.000.000,- (lima puluh juta rupiah). Pembayaran dengan UP yang dapat dilakukan oleh Bendahara Pengeluaran/BPP kepada 1 (satu) penerima/penyedia barang/jasa dapat melebihi Rp.50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) setelah mendapat persetujuan Menteri Keuangan atau Direktur Jenderal Perbendaharaan.

Bendahara Pengeluaran melakukan penggantian (*revolving*) UP yang telah digunakan sepanjang dana yang dapat dibayarkan dengan UP masih tersedia dalam DIPA. UP dapat dilakukan penggantian (*revolving*) apabila UP yang telah digunakan setidaknya 50% (lima puluh persen). Dalam pengajuan UP kepada KPPN yang dilakukan oleh Bendahara Pengeluaran yang dibantu oleh beberapa BPP, harus melampirkan daftar rincian yang menyatakan jumlah uang yang dikelola oleh masing-masing BPP.

Syarat BPP mengajukan penggantian UP melalui Bendahara Pengeluaran jika UP yang sudah digunakan setidaknya sebesar 50% (lima puluh persen).

Mekanisme Uang Persediaan kan harus *revolving* tiap bulan, ada namanya ganti uang persediaan. Jadi satker itu punya keperluan untuk belanja perkantoran sehari-hari, dia punya yang namanya uang persediaan. Jadi uang itu dipegang oleh bendahara bisa lewat rekening atau brankas. Setiap bendahara melakukan pembelian barang pasti ada kuitansi dan terjadi pengurangan uang. Untuk hal ini, bendahara bisa mengajukan GUP (Ganti Uang Persediaan) untuk mengembalikan uang itu lagi sehingga uang itu dapat digunakan kembali. Persyaratan GUP belanja harus di atas atau lebih dari 50% dari total UP, kalau di bawah 50% kita tolak karena belum saatnya. Misalnya, satker Stasiun Klimatologi Kampar mempunyai UP 60 juta, jadi mereka punya uang 60 juta di rekening bendahara atau di brankas. Setelah mereka melakukan belanja untuk keperluan kantor, mereka mengajukan GUP sebesar Rp 45.600.000,-. Mereka sudah melakukan belanja sebesar nominal tersebut, kemudian mereka mengajukan SPM untuk mengembalikan dana menjadi 60 juta lagi. Jadi, misal SP2D sudah terbit, uang bakalan cair dan UP nya full lagi yang kemudian nantinya bisa digunakan kembali (Aya, 2022).

Tambahan Uang Persediaan (TUP) adalah uang muka yang diberikan kepada Bendahara Pengeluaran untuk kebutuhan yang sangat mendesak dalam 1 (satu) bulan melebihi pagu UP yang telah ditetapkan. KPA dapat mengajukan TUP kepada Kepala KPPN dalam hal sisa UP pada Bendahara Pengeluaran tidak cukup tersedia untuk membiayai kegiatan yang sifatnya mendesak/tidak dapat ditunda. Syarat penggunaan TUP:

1. Digunakan dan dipertanggungjawabkan paling lama 1 (satu) bulan sejak tanggal SP2D diterbitkan; dan
2. Tidak digunakan untuk kegiatan yang harus dilaksanakan dengan pembayaran LS.

TUP harus dipertanggungjawabkan dalam waktu 1 (satu) bulan dan dapat dilakukan secara bertahap. Jika selama 1 (satu) bulan sejak SP2D TUP diterbitkan belum dilakukan pengesahan dan pertanggungjawaban TUP, Kepala KPPN menyampaikan surat teguran kepada KPA. Sedangkan sisa TUP yang tidak habis digunakan harus disetor ke Kas Negara paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah batas waktu. Untuk perpanjangan pertanggungjawaban TUP melampaui 1 (satu) bulan, KPA mengajukan permohonan persetujuan kepada Kepala KPPN.

#### 4.3.2.1 Penelitian SPM

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 Pasal 61 menjelaskan bahwa meneliti kelengkapan dokumen pendukung SPM dan meneliti kebenaran SPM merupakan bagian dari penelitian SPM.

Meneliti kelengkapan dokumen pendukung SPM-UP adalah sebagai berikut:

1. Penyampaian SPM-UP dilampiri dengan surat pernyataan dari KPA yang dibuat sesuai format sebagaimana tercantum dalam Lampiran XIV yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini;
2. Penyampaian SPM-TUP dilampiri dengan surat persetujuan pemberian TUP dari Kepala KPPN;

Meneliti kebenaran SPM menurut KEP-066/PB/2013 tentang SOP dalam Rangka Pencairan Dana pada KPPN adalah sebagai berikut:

1. Meneliti kesesuaian tanda tangan PPSPM pada SPM dengan spesimen tanda tangan PPSPM pada KPPN;
2. Memeriksa kebenaran penulisan dalam SPM, termasuk tidak boleh terdapat cacat dalam penulisan; dan

3. Memeriksa cara penulisan/pengisian jumlah angka dan huruf pada SPM;

Penelitian SPM dilakukan oleh petugas FO (*front office*) untuk diperiksa secara formatif dan substantif. Secara formatif berarti terkait kepada keabsahan dan kesesuaian, seperti apakah tanda tangan sudah betul kemudian apakah untuk setiap pengeluaran itu sudah sesuai dengan kode. Sedangkan secara substantif berarti lebih kepada peraturan, seperti apakah pengeluaran pengajuan tagihan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku (Fatah, 2022).

Menurut Ibu Afifah Aya (2022) SPAN (Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara) merupakan sistem yang bisa mencairkan dana. SPAN juga merupakan pokok dari pencairan dana itu sendiri. SPAN itu benar-benar melakukan penelitian terhadap seluruh aspek SPM, misalnya nama *supplier* yang namanya jadi nama penerima itu benar-benar harus sama antara SPAN dan SAKTI. Bahkan penulisan titik, koma, spasi harus diperhatikan karena kalau tidak sesuai bisa langsung ketolak di SPAN. Contohnya, penulisan nama Rizki spasi Tania, di SAKTI penulisannya Rizki pakai Y sedangkan di kita Rizkinya

pake I, itu nanti langsung ketolak di SPAN jadi bener-bener harus teliti.

#### 4.3.2.2 Pengujian SPM

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 Pasal 61 pengujian SPM melalui proses sebagai berikut:

1. Menguji kebenaran perhitungan angka atas beban APBN yang tercantum dalam SPM;

Pengujian kebenaran perhitungan angka merupakan pengujian kebenaran jumlah belanja/pengeluaran dikurangi dengan jumlah potongan/penerimaan dengan jumlah bersih dalam SPM.

2. Menguji ketersediaan dana pada kegiatan/output/jenis belanja dalam DIPA dengan yang dicantumkan pada SPM;
3. Menguji kesesuaian tagihan dengan data perjanjian/kontrak atau perubahan data pegawai yang telah disampaikan kepada KPPN.
4. Menguji persyaratan pencairan dana, yaitu:
  - a. Menguji SPM UP berupa besaran UP yang dapat diberikan;

- b. Menguji SPM TUP meliputi kesesuaian jumlah uang yang diajukan pada SPM TUP dengan jumlah uang yang disetujui Kepala KPPN;
  - c. Menguji SPM PTUP meliputi jumlah TUP yang diberikan dengan jumlah uang yang dipertanggungjawabkan dan kepatuhan jangka waktu pertanggungjawaban;
  - d. Menguji SPM GUP meliputi batas minimal revolving dari UP yang dikelola apabila UP telah dipergunakan paling sedikit 50% (lima puluh persen).
5. Menguji kesesuaian nilai potongan pajak yang tercantum dalam SPM dengan nilai pada SSP.

Dalam hal terdapat UP tahun anggaran sebelumnya belum dipertanggungjawabkan, pengujian SPM meliputi:

1. Kesesuaian jumlah uang dan keabsahan bukti setor pengembalian sisa UP tahun anggaran yang sebelumnya; atau
2. Kesesuaian jumlah potongan UP pada SPM UP dengan sisa UP tahun anggaran yang sebelumnya;

Dalam hal jumlah uang yang harus dipertanggungjawabkan kurang dari jumlah TUP yang

diberikan, harus disertai dengan bukti setor pengembalian TUP yang telah dilakukan konfirmasi KPPN.

Setelah dilakukan penelitian SPM oleh petugas FO (*Front Office*) yang mengecek secara formatif dan substantif, selanjutnya jika sudah sesuai dilakukan pengujian SPM untuk divalidasi oleh petugas FO validasi. Selanjutnya jika sesuai istilahnya ditransfer ke SPAN dan disetujui oleh petugas *reviewer (Middle Office)* (Fatah, 2022).

Berdasarkan KEP-066/PB/2013 tentang SOP dalam Rangka Pencairan Dana pada KPPN, pengembalian SPM dan dokumen pendukungnya kepada satker dilakukan berdasarkan penelitian dan pengujian SPM yang tidak memenuhi persyaratan dengan menyampaikan formulir pengembalian yang telah ditandatangani petugas FO, dan menyarankan untuk berkonsultasi dengan petugas *customer service* guna mendapatkan bimbingan/konseling.

#### **4.3.2.3 Penerbitan SP2D**

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 Pasal 63 menjelaskan bahwa penerbitan SP2D dilakukan oleh KPPN setelah penelitian dan pengujian.

Sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan norma waktu yang telah ditetapkan Direktur Jenderal Perbendaharaan dilakukannya penyelesaian pada SP2D.

Jika SPM sudah melalui proses penelitian dan pengujian dan dianggap sudah sesuai maka setelah itu Kepala Seksi Pencairan Dana menyetujui dan menandatangani dokumen tersebut untuk selanjutnya dilakukan penerbitan SP2D. Jika SP2D sudah terbit berarti sudah membebani anggaran satker dan sudah cair di KPPN (Fatah, 2022).

Kalau sudah terbit SP2D itu berarti uangnya sudah cair ke rekening sesuai yang diminta (Aya, 2022).

#### **4.3.2.4 Transfer Dana ke Rekening**

Sesuai Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190 /PMK.05/2012 Pasal 64, Pencairan dana berdasarkan SP2D dilakukan melalui transfer dana dari Kas Negara pada bank operasional kepada Rekening Pihak Penerima yang ditunjuk pada SP2D. Bank operasional menyampaikan pemberitahuan kepada Kepala KPPN dalam hal terjadinya kegagalan transfer dana. Pemberitahuan kegagalan transfer dana memuat data SP2D dan alasan kegagalan transfer ke rekening yang ditunjuk. Atas pemberitahuan kegagalan transfer dana, Kepala KPPN

memberitahukan kepada KPA kegagalan transfer dana ke rekening yang ditunjuk pada SPM dan alasannya. KPA melakukan penelitian atas kegagalan transfer dana sebagaimana yang tercantum pada SPM dan selanjutnya menyampaikan perbaikan atau ralat SPM. Atas dasar perbaikan atau ralat SPM, Kepala KPPN menyampaikan ralat SP2D kepada bank operasional. Tata cara penyelesaian pencairan dana dengan mekanisme retur SP2D diatur oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan.

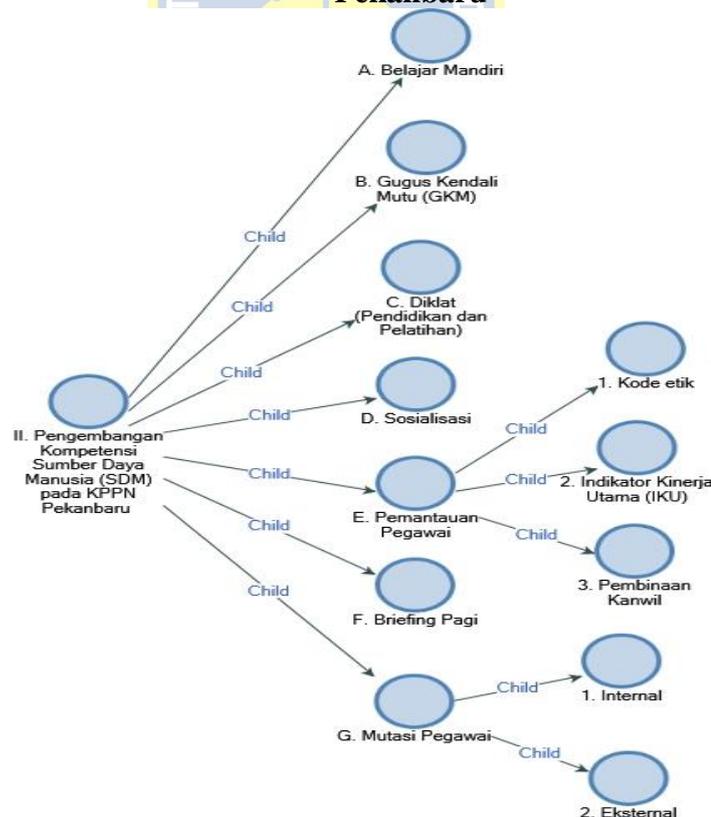
Pencairan dana dari Seksi Bank secara sistem nanti akan diteruskan ke Bank yang bersangkutan, sesuai dengan Bank yang dituju pada SPM misalnya jika ditujukan ke BRI nanti akan dicairkan ke BRI. Transfer dana ke rekening secara sistem nanti akan langsung ke masing-masing Bank yang dituju (Fatah, 2022).

Setelah masuk ke aplikasi SPAN akan terhubung sama Bank, nanti Bank yang akan mencairkan ke rekening sesuai dengan SPM. Transfer dana ke rekening dari setiap SPM berbeda-beda tergantung permintaan satker. Ada pencairan ke rekening bendahara, atau kalau PNS melalui rekening pihak ketiga atau rekening pegawai atau rekening rekanan. Kalau satker sudah menentukan rekening tujuan, kita cairkan sesuai rekening yang diminta (Aya, 2022).

#### 4.4 Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru

Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru digambarkan melalui peta analisa yang merupakan hasil dari pengolahan aplikasi NVivo, yang digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 4.4**  
**Peta Analisa Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan**  
**Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN**  
**Pekanbaru**



*Sumber: Olah Data NVivo*

Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas pada KPPN Pekanbaru dibagi menjadi:

### 1. Belajar Mandiri

Menurut Bapak Eko Setiono (2022) selaku Kepala Sub Bagian Umum menyatakan bahwa Pengembangan kompetensi pegawai di KPPN bisa dari belajar mandiri. Belajar mandiri ini bisa belajar dari buku-buku, mengikuti *microlearning* di website *e-learning* kemenkeu dan membaca pertanyaan-pertanyaan yang ada pada *microlearning*. *Microlearning* ini merupakan diklat atau pelatihan yang dapat dilakukan secara mandiri tanpa memerlukan surat tugas melalui sebuah website yang bernama *e-learning* kemenkeu (<https://klc2.kemenkeu.go.id/>) atau kemenkeu *learning center*. Website ini dibuat oleh BPPK (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan) di mana kita bisa belajar secara mandiri tanpa harus mendaftar yang di dalamnya terdapat materi-materi. Website punya BPPK ini juga merupakan pusat pembelajaran kemenkeu, jadi setiap pegawai harus masuk dan punya akun. Dan semua pegawai di KPPN punya akun untuk mengakses website ini. Website ini terdapat berbagai macam pelatihan, dan bisa diikuti tanpa batasan serta bisa dilakukan setiap saat. Website ini menyediakan ratusan *microlearning* yang materinya bisa diikuti tanpa ada penugasan. Website *e-learning* berisi video-video materi, kerangka acuan, dan kuis. Pada langkah terakhir yaitu kuis, ada batasan minimum untuk menjawab soal, misalnya menjawab

6 dari total 10 soal. Jika sudah selesai sampai minimal 6 soal, berarti sudah selesai kuis. Namun jika belum selesai atau belum mengerjakan 6 soal berarti tidak selesai dan perlu mengulang lagi. Pengulangannya hanya tinggal mengikuti kuis lagi. Pada website ini juga tertulis persentase progress pengerjaan, misalnya progress saya baru 22% dan akan disimpan bahwa saya baru melakukan pengerjaan sebesar 22%, yang nantinya dapat dilanjut lagi.

## 2. Gugus Kendali Mutu (GKM)

Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan pelatihan secara internal yang menjelaskan pengetahuan baru. GKM diadakan secara rutin minimal satu bulan sekali. GKM dilakukan misalnya ada peraturan-peraturan atau ketentuan-ketentuan baru kita GKM-kan biar teman-teman nambah pengetahuannya (Setiono, 2022).

Menurut Ibu Yenika Sari (2022) selaku staf Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal bahwa GKM itu adalah menularkan ilmu ke yang lain. Jadi kalau misalnya minggu ini ada yang mendapat pelatihan berarti minggu depan ia wajib meng-GKM-kan apa yang dia dapat. Untuk tema yang dibahas dalam GKM berbeda-beda tergantung kebutuhan. Seperti kemarin ada ISO 37001 atau ISO SMAP (Sistem Manajemen Anti Penyuapan) ini merupakan GKM yang termasuk menumbuhkan kesadaran untuk anti penyuapan yang di dalamnya termasuk anti korupsi. Kalau secara jadwal, GKM diadakan setiap minggu tetapi tidak dengan tema yang sama. Setiap semester ada

jadwal pelaksanaan GKM misalnya semester ini mungkin tentang anti penyupaan, gratifikasi, sedangkan semester depan mungkin tentang kode etik, benturan kepentingan, dan disiplin pegawai. Tiap GKM diadakan dengan tema yang berbeda di setiap semester bertujuan agar pegawai tidak bosan selalu diberikan hal yang sama.

Menurut Bapak Sukoco Ari (2022) selaku Staf Sub Bagian Umum (Kepegawaian) menyatakan bahwa dulu GKM dijadwalkan setiap hari Rabu, tetapi karena penyesuaian dengan beban kerja sehingga GKM diadakan satu minggu sekali. Untuk materi yang dibahas tergantung seksi yang menyampaikan, misalkan ketika dalam minggu ini, kita menerima nota dinas dari kantor pusat mengenai isu-isu penting yang kemudian memang harus segera di internalisasi, itu dijalankan oleh seksi terkait. Misalnya, kalau terkait dengan kepegawaian berarti Sub Bagian Umum. Sedangkan kalau untuk satker, itu dari MSKI, diinternalisasikan ke kita dulu baru nanti diinternalisasikan ke satker. Jadi semua pegawai itu memahami apa yang diinginkan pusat, disepakati di sini, kemudian nanti ada internalisasi juga.

### 3. Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)

Pengembangan kompetensi juga dapat dilakukan dengan mengikuti diklat (pendidikan dan pelatihan). Diklat dapat diikuti sepanjang tahun dengan menggunakan surat tugas dari pusat. Sebelum adanya pandemi, biasanya pegawai diklat diundang ke luar kota misalnya Jakarta, tapi selama pandemi dilakukan secara daring dengan metode Pembelajaran

Jarak Jauh (PJJ). Tidak semua pegawai bisa diikutsertakan dalam diklat karena harus menunggu surat panggilan dari pusat (Setiono, 2022).

Diklat dapat dilakukan dengan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) melalui *zoom* yang diselenggarakan oleh Balai Diklat dan dipanggil dari kantor pusat. Untuk diklat secara daring, nanti diberi tugas ada *action plan* atau *action learning* pasca pembelajaran, kemudian diberi tugas untuk mengerjakan suatu proyek, yang nantinya akan dilaporkan. Selama pandemi dilakukan full jarak jauh, tapi semenjak 2022 sudah mulai ada yang offline keluar kota. Pelatihan tergantung jadwal dari kantor pusat, misal kantor pusat lagi melakukan pengembangan rencana kerja terkait SAKTI yang tahapannya sudah mau pelaporan. Semua KL baru beberapa yang pengguna SAKTI kemarin, sekarang mau ditingkatkan untuk semua level KL maka dibikin TOT (*Training of Trainer*) maka mereka baru di panggil. Kalau di KPPN ini ditugaskan Mbak Novia Budiarti dari Seksi Vera. TOT ini jelas untuk kompetensi yang nantinya diharapkan dia mau menularkan ilmunya ke satker terkait dengan SAKTI. Tahapannya, dia diajarin dulu, di-*refresh* lagi, intinya biar sama di setiap KPPN menularkan ke satker. Jadi pusat mempunyai target agar KPPN memiliki kompetensi yang sama, kemudian dilanjutkan ke satker (Ari, 2022).

#### 4. Sosialisasi

Sosialisasi di KPPN lebih kepada pengingat untuk pegawai KPPN untuk selalu berperilaku baik seperti tentang kode etik pegawai dan menghindari potensi kecurangan (*fraud*). Untuk potensi kecurangan dapat dilakukan dengan menutup celah-celah, misalnya tidak menemui satker di luar jam kerja untuk menghindari terjadinya pemberian atau gratifikasi. Karena pegawai sudah punya kode etik yang harus dilaksanakan selama melakukan pekerjaan. Jadi, kode etik pegawai selalu diingatkan untuk tidak menerima suap atau pemberian dari pihak ketiga. Hal ini dinilai sudah efektif karena sudah tidak ada kejadian pegawai menerima atau meminta duit kepada satker (Setiono, 2022).

Menurut Ibu Kamelia Ulfa (2022) selaku Staf Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI) bahwa seperti saat Hakordia (Hari Anti Korupsi Sedunia) disosialisasikan tentang kecurangan (*fraud*) di sini membahas tentang apa yang tidak boleh dilakukan pegawai KPPN seperti tidak boleh menerima dalam bentuk apapun terkait pelayanan. Karena pelayanan di KPPN tidak ada biaya yang artinya biaya layanan sama dengan 0 rupiah. Dan di lantai bawah ada bingkai foto besar yang bertuliskan “biaya layanan = Rp 0,-“ ditulis layanannya apa aja terus sama dengan Rp 0,-. Jadi kelihatan sama satker kalo misal pelayanan di KPPN itu 0 rupiah dan tidak boleh ada dipungut biaya. Dan di *social media* seperti *Instagram* KPPN dibuat video tentang anti

korupsi di mana menjelaskan kepada satker kalau pelayanan di KPPN tidak boleh memberikan apapun.

#### 5. Pemantauan Pegawai

Pada KPPN yang bertugas melakukan pemantauan pegawai yaitu Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI), khususnya bagian Kepatuhan Internal (KI). Jadi jika terjadi misalnya pengaduan kecurangan melalui KI (Ari, 2022). Sedangkan untuk pemantauan kode etik pegawai dilakukan setiap triwulan oleh seksi MSKI. Jika ditemukan pegawai yang melanggar kode etik akan terlihat karena seksi MSKI membuat laporan khusus untuk kode etik (Sari, 2022).

##### a. Kode Etik

Sesuai Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 190/PMK.01/2018 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku PNS di Lingkungan Kementerian Keuangan, Kode etik dan kode perilaku merupakan pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta pergaulan hidup sehari-hari yang bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan pegawai, bangsa, dan negara.

Menurut Ibu Yenika Sari (2022) selaku Staf Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI) menyatakan bahwa untuk peraturan mengenai kode etik dan kode perilaku pegawai sudah ditetapkan langsung dari kantor pusat. Semuanya sudah ada dalam aturan yang ditetapkan dan kita sebagai pegawai merupakan suatu

kewajiban untuk mematuhi. Karena setiap triwulan, seksi MSKI melakukan pemantauan tentang kode etik jika ada pegawai yang melanggar kode etik akan terlihat di laporan khusus untuk kode etik. Sebelum pandemi, isi laporannya detail sampai ke komputer seperti isi komputer dan pernah mengakses apa saja. Namun setelah pandemi untuk menjaga jarak dan kesehatan kita lebih berfokus kepada disiplin pegawai tentang kehadiran dan juga melihat postingan media sosial.

Untuk kode etik sudah dijelaskan dalam PMK No. 190 Tahun 2018 tentang Kode Perilaku dan Kode Etik Pegawai PNS, apa yang menjadi wajib seperti wajib menghormati, wajib beretikad baik, dan dilarang untuk menerima apapun. Jadi tentang etika pegawai sudah sangat jelas tertuang dalam peraturan tersebut (Santos, 2022).

b. Indikator Kinerja Utama (IKU)

IKU digunakan untuk mengukur kinerja pegawai di KPPN. Setiap pegawai mempunyai kontrak kinerja selama satu tahun yang harus mencapai IKU. Dalam kontrak kinerja tersebut berisi apa saja yang harus dilakukan dan dicapai dengan tolak ukur IKU yang dibuat setiap triwulan. Setiap triwulan dilaporkan progress pekerjaan kita untuk melihat kinerja kita selama berada di kantor. Pada triwulan ke-4 atau tahunan dibuat laporan untuk menilai kinerja pegawai apakah sudah memenuhi target atau belum. Jika

tidak mencapai target berarti kinerjanya kurang maksimal dan dapat berpengaruh ke finansial. Untuk penilaian IKU dapat dilihat dari ujian *hard competency* dan Jam Latihan (Ari, 2022).

1) Ujian *Hard Competency*

Ujian *Hard Competency* merupakan ujian yang dilakukan pegawai setiap triwulan ke-4 untuk mengukur kinerja masing-masing pegawai. Setiap pegawai mengerjakan soal sesuai posisinya masing-masing ditambah soal lainnya misalnya soal terkait nilai-nilai kementerian keuangan secara global. Nanti setiap pegawai akan mempunyai nilainya sendiri-sendiri. Dari kantor pusat ditetapkan nilai targetnya itu 78, dan untuk tahun 2021 kemarin semuanya sudah berada di atas target (Ari, 2022).

2) Jam Latihan (Jamlat)

Jamlat (Jam Latihan) merupakan akumulasi jam pelatihan yang sudah diikuti oleh pegawai. Terkait kompetensi, pegawai diminta untuk *input* Jam Latihan yang sudah dilakukan secara mandiri, yang kemudian nanti diverifikasi sama atasan langsung dan nanti baru diperiksa oleh kepegawaian. Misalnya, ada karyawan bernama Raisa melakukan input apa saja pelatihan yang sudah pernah diikutinya seperti Rakor, GKM kemudian juga mengikuti pembinaan karakter. Makanya untuk kompetensi semua pegawai ada aplikasinya untuk meng-*input*

jam pelatihan. Aplikasi ini bisa dilihat oleh semua pegawai dan kantor pusat bisa monitoring pakai aplikasi ini. Jam latihan di KPPN Pekanbaru sudah 100% di triwulan 1 untuk semua unit (Ari, 2022).

c. Pembinaan Kanwil

Pembinaan Kanwil dilakukan oleh bidang SKKI (Supervisi KPPN dan Kepatuhan Internal) yang bertugas melakukan pemantauan, pemeriksaan, dan memotret setiap seksi apakah ada perilaku yang berindikasikan kecurangan. Pembinaan ini dilakukan tiap semester. Kegiatan kita selalu dipantau, jadi misalnya ada pelaporan dari satker sampai ke kantor pusat maka tim dari pusat itu langsung turun tangan karena ada satker yang mengaku diperas sama pegawai, yang nantinya juga akan diperiksa oleh irjen. Sebagai tindakan preventif dari pelaporan tersebut, maka dilakukan pembinaan setiap semester oleh Kanwil. Tentunya dari dalam sendiri yaitu dari Kepala Kantor juga terus-menerus mensosialisasikan tentang kode etik pegawai, budaya pelaporan koruptif, dan sebagainya (Setiono, 2022).

6. *Briefing* Pagi

*Briefing* pagi merupakan kegiatan berkumpulnya pegawai semua seksi setiap Senin pagi yang bertujuan untuk membahas dan mengingatkan pegawai untuk tetap berada pada koridor kode etik disiplin pegawai (Setiono, 2022).

Menurut Bapak Sukoco Ari (2022) selaku Staf Sub Bagian Umum (Kepegawaian) menyatakan bahwa *briefing* ini juga dapat menambah wawasan setiap pegawai karena setiap seksi menyampaikan apa yang akan dilakukan kemudian kendala apa yang sudah dihadapi ataupun bisa *action plan* selama satu minggu ke depan. Karena *briefing* dilakukan setiap hari senin, otomatis semua pegawai mengetahui apa yang akan dilakukan satu minggu ke depan. Misalnya meskipun saya berada di Sub Bagian Umum tetapi dengan adanya *briefing* jadi mengetahui acara dari Seksi Pencairan Dana atau mungkin ada kendala terkait pekerjaan dari seksi MSKI, dan kita jadi paham akhirnya. Selain itu, jika terjadi masalah pada satu seksi, pada saat *briefing* ini dapat dicari solusi untuk mengatasi masalahnya karena dari semua seksi dapat memberikan pendapatnya.

#### 7. Mutasi Pegawai

Mutasi pegawai merupakan perpindahan pegawai dari satu seksi ke seksi lainnya atau dari kantor satu ke kantor lainnya. Mutasi pegawai terdiri dari mutasi internal dan mutasi eksternal. Mutasi internal ini merupakan perpindahan pegawai yang berada dalam satu lingkup kantor, artinya perpindahan hanya dilakukan dari dan ke seksi yang berbeda. Sedangkan mutasi eksternal merupakan perpindahan pegawai antar KPPN misalnya mutasi dari KPPN Pekanbaru ke KPPN Medan. Mutasi eksternal pelaksanaannya membutuhkan SK dari Kantor Pusat (Setiono, 2022).

a. Internal

Mutasi internal merupakan rotasi pegawai antar kantor ini saja yang ditentukan oleh Kepala Kantor misalnya dari Subag Umum ke Seksi Bank atau dari Seksi Bank ke Seksi Pencairan Dana. Rotasi pegawai ini biasanya dilakukan minimal satu tahun sekali atau sesuai kebutuhan. Kriteria untuk pegawai yang akan dirotasi misalnya pegawai bersangkutan sudah terlalu lama di suatu seksi misalnya sudah 4 tahun. Contohnya, pegawai bernama Aya sudah terlalu di seksi PD nanti rutinitasnya bisa menimbulkan kebosanan jadi dipindahkan ke Subag Umum. Selain untuk menghindari kebosanan akan rutinitas di satu seksi, rotasi pegawai juga dilakukan untuk menambah pengetahuan pegawai terkait posisi lain di kantor serta bisa untuk menghindari kecurangan karena bisa jadi pegawai tersebut sudah mempunyai hubungan yang akrab dengan satker (Setiono, 2022).

Menurut Bapak Sukoco Ari (2022) selaku selaku Staf Sub Bagian Umum (Kepegawaian) menyatakan bahwa rotasi pegawai dilakukan dengan melihat kondisi dan kebutuhan dari masing-masing divisi, jika dirasa perlu melakukan rotasi maka dilakukan rembukan antara Kepala Seksi bersangkutan dengan Kepala Kantor. Dalam hal ini, masing-masing seksi menyampaikan kekuatannya kemudian volume kerja yang dibutuhkan sekian, jika masih ada kekurangan dan dibutuhkan tenaga kerja tambahan maka

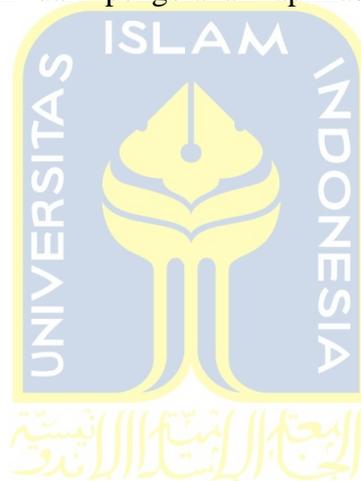
bisa diusulkan untuk dilakukan rotasi sama penyegaran biar tidak bosan. Waktu untuk dilakukan rotasi pegawai ini tidak tentu karena sesuai kebutuhan, tetapi biasanya dilakukan setiap awal tahun. Untuk tahun 2022 ini belum ada dilakukan rotasi pegawai.

b. Eksternal

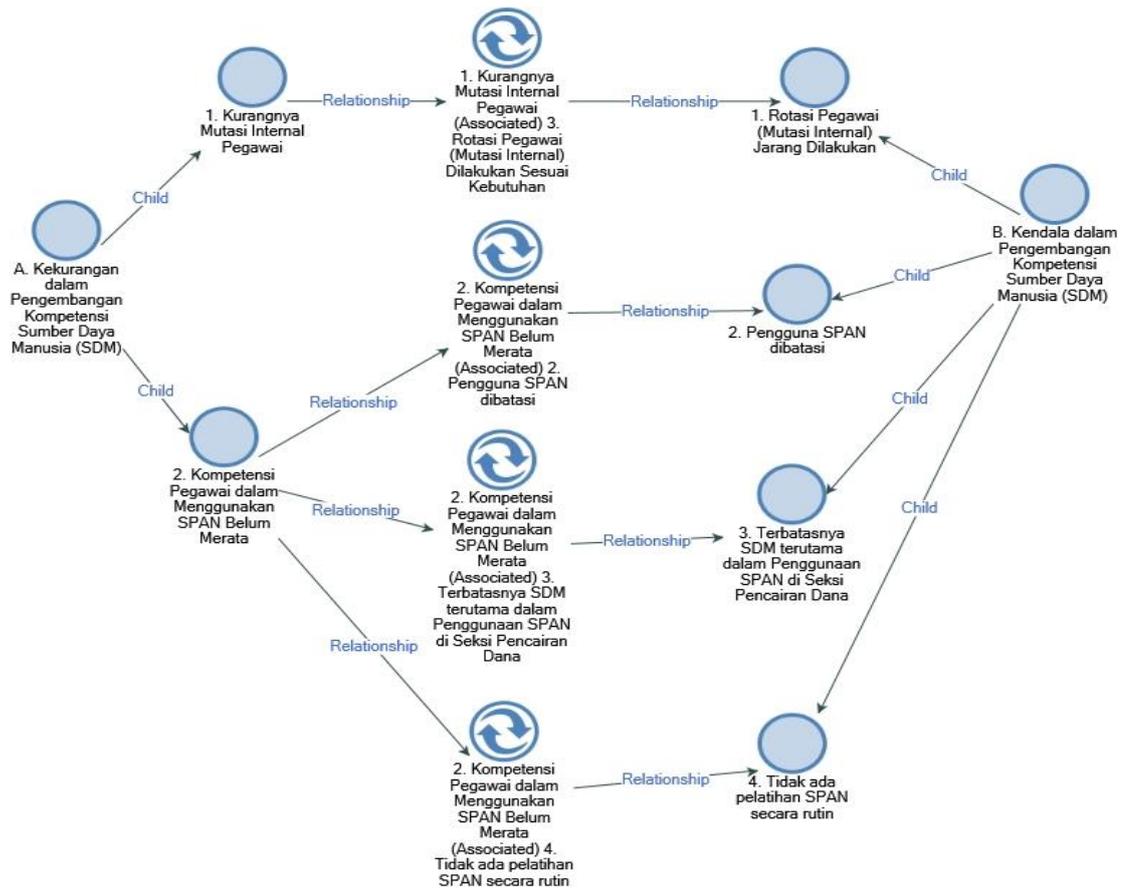
Menurut Bapak Eko Setiono (2022) selaku Kepala Sub Bagian Umum menyatakan bahwa mutasi eksternal dilakukan antar kantor KPPN dan perlu SK dari pusat untuk pelaksanaannya. Mutasi eksternal ini misalnya dari KPPN Medan ke KPPN Pekanbaru dan seksinya juga berbeda misalnya dari Seksi Bank ke Sub Bagian Umum. Jadi penempatan untuk seksi dan kantornya berbeda-beda dan tidak pernah di tempatkan yang sama. Mutasi eksternal itu setiap semester ada SK mutasi yang dipindahkan dari satu kota ke kota lainnya. Jadi, seperti Kepala Seksi dan Kepala Kantor itu minimal berada di satu kantor itu selama 2,5 tahun atau 3 tahun, lebih dari itu rata-rata sudah dimutasi. Seperti saya kan Kepala Seksi Sub Bagian Umum, sudah ditugaskan selama 3 tahun di masing kota-kota seperti Kendari, Samarinda, Medan, dan Pekanbaru. Setelah 3 tahun di sini saya tidak tahu akan ditugaskan ke mana karena harus menunggu SK dari pusat, dan jika SK sudah keluar harus langsung pindah dan tidak bisa ditawar meskipun sudah merasa nyaman di satu tempat.

#### **4.5 Kekurangan dan Kendala yang dihadapi oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana**

Kekurangan dan Kendala yang dihadapi oleh KPPN Pekanbaru dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana digambarkan melalui peta analisa yang merupakan hasil dari pengolahan aplikasi NVivo, yang digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.5**  
**Peta Analisa Kekurangan dan Kendala yang dihadapi oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana**



*Sumber: Olah Data NVivo*

#### **4.5.1 Kekurangan dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru**

##### **1. Kurangnya Mutasi Internal Pegawai**

Mutasi internal dilakukan minimal satu tahun sekali atau sesuai kebutuhan dan kondisi. Kriteria pegawai yang akan

dirotasi biasanya pegawai tersebut sudah lama berada di seksi tersebut, misalnya sudah 4 tahun (Setiono, 2022).

Sesuai dengan Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-43/PB/2012 tentang Pola Mutasi Jabatan Karier di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan menyebutkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan struktural minimal dilakukan 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun dan jangka waktu normal seorang pejabat dalam satu jabatan adalah antara 2(dua) sampai dengan 3 (tiga) tahun.

Jika dilihat di KPPN Pekanbaru untuk tahun 2022 ini belum ada dilakukannya rotasi pegawai.

## 2. Kompetensi Pegawai dalam Menggunakan SPAN Belum Merata

Semua pegawai di KPPN bisa menggunakan SPAN meskipun hanya beberapa seksi saja yaitu seksi teknis yang bisa menjalankan SPAN seperti Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank, dan Seksi Vera. Untuk seksi lain seperti Sub Bagian Umum dan Seksi MSKI tidak secara langsung menggunakan SPAN, dan biasanya SPAN digunakan hanya untuk mengambil data saja. Hal ini karena dalam menjalankan SPAN butuh *role user* jadi hanya seksi teknis saja yang memegang *user* SPAN, sedangkan untuk seksi lain tidak bisa menjalankan karena tidak punya *user* (Setiono, 2022).

Saat awal penerapan SPAN masih ada pelatihan, tetapi semakin kesini karena keterbatasan waktu, pegawai harus belajar mandiri dengan mencari tahu melalui modul atau buku, atau diajarkan oleh temannya sehingga tidak dilakukan pelatihan secara rutin lagi. Oleh karena itu selain pegawai teknis, mereka hanya mengetahui SPAN dari buku atau modul yang dibaca tanpa bisa mengoperasikan SPAN secara langsung.

#### **4.5.2 Kendala dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru**

##### **1. Rotasi Pegawai (Mutasi Internal) Jarang Dilakukan**

Rotasi pegawai (mutasi internal) dilakukan sesuai kebutuhan dan kondisi atau biasanya dilakukan minimal satu tahun sekali setiap awal tahun. Rotasi pegawai biasanya dilakukan apabila pegawai tersebut sudah cukup lama menduduki jabatan tersebut misalnya 4 tahun dan dapat membuat pegawai tersebut merasakan bosan dalam menjalankan rutinitasnya (Setiono, 2022).

Rotasi pegawai ditentukan dari diskusi antara Kepala Kantor dengan Kepala Seksi yang memaparkan kekuatan dan dan volume kerja yang dilakukan dari masing-masing seksi, jika dirasa butuh maka akan dilakukan rotasi untuk penyegaran agar tidak bosan dan mempunyai wawasan tambahan di posisi

lain. Dilihat untuk tahun 2022, KPPN Pekanbaru belum melakukan rotasi pegawai.

Hal ini tidak sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-43/PB/2012 tentang Pola Mutasi Jabatan Karier di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang menyebutkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan struktural minimal dilakukan 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun dan jangka waktu normal seorang pejabat dalam satu jabatan adalah antara 2(dua) sampai dengan 3 (tiga) tahun.

## 2. Pengguna SPAN dibatasi

Pengguna SPAN di KPPN dibatasi karena hanya bisa dijalankan oleh beberapa seksi saja seperti Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank, dan Seksi Vera. Selain seksi tersebut yaitu Sub Bagian Umum dan Seksi MSKI tidak bisa menjalankan SPAN secara langsung karena dalam menjalankan SPAN dibutuhkan *role user*. *Role user* hanya dimiliki oleh seksi teknis yang menjalankan SPAN secara langsung, sedangkan seksi lain tidak bisa menjalankan SPAN karena tidak memiliki *role user*. Seksi lain hanya menggunakan SPAN untuk keperluan mengambil data saja (Setiono, 2022).

SPAN hanya digunakan di KPPN saja dan pegawai yang mempunyai *user* SPAN dicatat, misal ada 11 *user* SPAN di KPPN. Pembagiannya misalnya terdiri dari Kepala Kantor 1

*user*, Kepala Seksi Pencairan Dana 1 *user*, Kepala Seksi Bank 1 *user*, Kepala Seksi Vera 1 *user*, dan untuk pelaksana ada 7 orang (3 *user* di Seksi Pencairan Dana, 2 *user* di Seksi Bank, dan 2 *user* di Seksi Vera). *User* SPAN untuk masing-masing pegawai punya *role* atau kewenangannya sendiri jadi tidak bisa ditukar-tukar. Jadi misal Ibu Aya dari Seksi Pencairan Dana punya *role user validator* tidak bisa ditukar dengan *role user* Ibu Iren sebagai *reviewer*. Jika pegawai tersebut cuti dan *user* pegawai tersebut dipinjamkan kepada pegawai lain maka harus membuat Berita Acara. Berita Acara ini harus melalui persetujuan Kepala Seksi dan dikirim ke Kantor Pusat. Hal ini untuk menghindari *fraud* agar tidak sembarangan orang bisa menggunakan *user* SPAN.

### 3. Terbatasnya SDM terutama dalam Penggunaan SPAN di Seksi Pencairan Dana

Terbatasnya SDM dalam Penggunaan SPAN terjadi ketika proses pengecekan SPM di Seksi Pencairan Dana. Ketika volume SPM banyak, sedangkan SDM yang memproses SPM untuk masuk ke SPAN itu terbatas. Hal ini karena masing-masing pegawai mempunyai tugas yang berbeda-beda dan proses pengecekan itu harus dilakukan secara bertahap dari depan ke belakang. Di Seksi Pencairan Dana mempunyai 4 layer pengecekan SPM, di layer pertama melakukan

pengecekan dan jika sudah benar dilanjutkan ke layer kedua. Layer kedua ini tugasnya memasukkan ke SPAN. Layer ketiga juga meneruskan ke SPAN sampai ke Pak Ranu juga meneruskan ke SPAN. Kendala yang dialami saat banyaknya volume SPM bisa saja kelewat kalau misal kita tidak fokus. Selain itu juga mengalami kendala waktu yang lama yaitu proses pencairan dana bisa sampai 1 hari karena SP2D yang diproses di atas jam 12 akan terbit besoknya. Dan biasanya satker mempunyai rencana penarikan dana yang misalnya harus sudah cair di Bulan Maret, tapi karena saat akhir Maret terjadi peningkatan volume menyebabkan dana cair pada tanggal 1 April (Aya, 2022).

Selain itu, karena SDM di Pencairan Dana yang terbatas sedangkan pekerjaan semakin makin banyak harus disiasati dengan antar staf Pencairan dana bisa berganti *role user* SPAN. Jadi dengan harapan misal A yang bertugas sebagai *reviewer* dapat membantu temannya di bagian validasi atau *FO*. Meskipun demikian, ketika pergantian role ini harus ada berita acaranya supaya dapat dimonitor dan meminimalisir kesalahan serta salah paham antar pegawai. Berita acara ini harus dikonsultasikan ke saya dulu, lalu diproses di kepegawaian ke Kantor Pusat. Kita hanya mengusulkan saja, tetapi yang ngerubah *user A* menjadi *user B* tetap dalam kendali kantor

pusat. Hal ini bertujuan agar tidak disalahgunakan (Fatah, 2022).

#### 4. Tidak Ada Pelatihan SPAN Secara Rutin

Saat awal penerapan SPAN masih ada pelatihan, tetapi semakin kesini karena keterbatasan waktu, pegawai harus belajar mandiri dengan mencari tahu melalui modul atau buku, atau diajarkan oleh temannya sehingga tidak ada pelatihan secara rutin lagi. Oleh karena itu selain seksi teknis, mereka hanya mengetahui SPAN dari buku atau modul yang dibaca tanpa bisa mengoperasikan SPAN secara langsung.

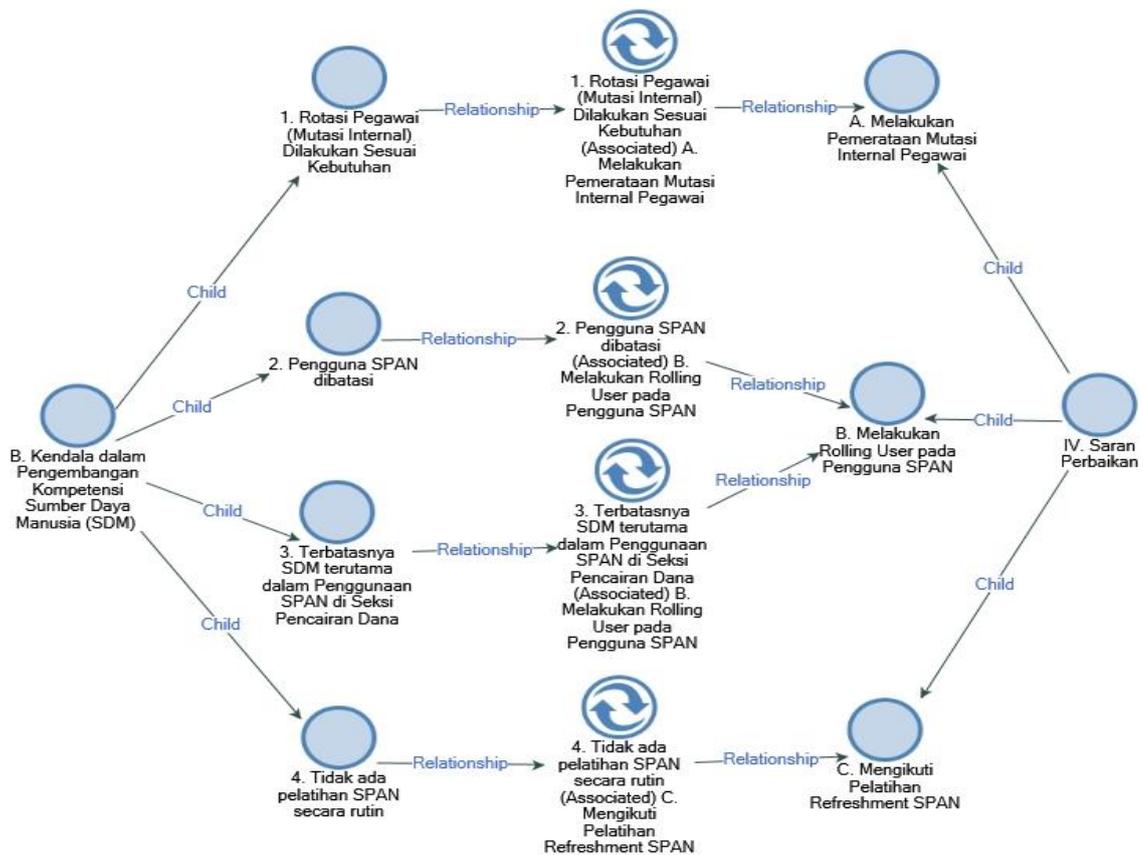
SPAN itu tidak terjadi banyak perubahan dalam aplikasinya jadi sudah tidak ada pelatihan secara rutin lagi. Biasanya pegawai belajar secara otodidak atau diajarkan oleh temannya. Aplikasi SPAN itu lebih simple dalam artian fitur dan menu yang dijalankan terbatas. Dalam proses penggunaan SPAN, kita tinggal klik *approve* jika sudah benar dan OK, dan klik *cancel* jika tidak. Jadi tidak perlu banyak pelatihan karena tidak ada *upgrade* sistem SPAN dari kantor pusat secara rutin. Pelatihan diselenggarakan kantor pusat jika ada perubahan pada SPAN, namun jika perubahan SPAN tidak banyak biasanya cukup dijelaskan di modul SPAN yang menjadi panduan dalam penggunaan SPAN (Fatah, 2022).

#### **4.6 Perbaikan yang dapat dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana**

Perbaikan yang dapat dilakukan oleh KPPN Pekanbaru dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana digambarkan melalui peta analisa yang merupakan hasil dari pengolahan aplikasi NVivo, yang digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.6**  
**Peta Analisa Perbaikan yang dapat dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana**



*Sumber: Olah Data NVivo*

#### 1. Melakukan Pemerataan Mutasi Internal Pegawai

Perbaikan pertama yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan pemerataan mutasi internal pegawai. Hal ini dilakukan untuk penyegaran agar tidak bosan dalam menjalankan rutinitas di satu posisi saja dan mempunyai wawasan tambahan di posisi lain. Selain itu, bisa juga untuk memutuskan hubungan antar satker dengan pegawai KPPN

agar tidak ada pertemuan selain urusan layanan kantor yang dapat menimbulkan kecurangan.

Rotasi pegawai (mutasi internal) dilakukan sesuai kebutuhan dan kondisi serta biasanya dilakukan minimal satu tahun sekali setiap awal tahun. Biasanya rotasi pegawai dilakukan jika pegawai sudah menduduki jabatan cukup lama misalnya 4 tahun maka dibutuhkan rotasi untuk penyegaran agar tidak bosan menjalankan rutinitas (Setiono, 2022).

Sedangkan menurut Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-43/PB/2012 tentang Pola Mutasi Jabatan Karier di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan menyebutkan bahwa pelaksanaan mutasi jabatan struktural minimal dilakukan 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun dan jangka waktu normal seorang pejabat dalam satu jabatan adalah antara 2(dua) sampai dengan 3 (tiga) tahun.

## 2. Melakukan Rolling User pada Pengguna SPAN

Perbaikan kedua yang dapat dilakukan yaitu melakukan *rolling user* pada pengguna SPAN. Hal ini bertujuan agar masing-masing pegawai terutama di Staf Pencairan Dana mempunyai kemampuan yang sama, merata, dan menguasai pekerjaan. Dengan harapan misalnya pegawai A yang bertugas sebagai *reviewer* dapat membantu temannya di bagian validasi atau *FO*.

Melakukan *rolling user* tentunya harus dimonitor sehingga jika terjadi pergantian *role* perlu dibuat Berita Acara untuk meminimalisir

kesalahan dan salah paham antar pegawai. Berita Acara harus dikonsultasikan dengan Kepala Seksi Pencairan dana kemudian diproses oleh kepegawaian ke kantor pusat. Kepala Seksi Pencairan Dana hanya mengusulkan saja, tetapi kendali untuk perubahan *user A* menjadi *user B* tetap berada di kantor pusat. Hal ini bertujuan agar *user SPAN* tidak disalahgunakan oleh sembarang orang untuk melakukan *fraud* (Fatah, 2022).

### 3. Mengikuti Pelatihan *Refreshment* SPAN

Perbaikan ketiga yang dapat dilakukan yaitu mengikuti pelatihan *refreshment* SPAN. Hal ini bertujuan agar pegawai menambah pengetahuan dan *me-refresh* kemampuannya sehingga tidak hanya memahami secara teori saja tetapi juga bisa mengoperasikan SPAN secara langsung.

Pelatihan *refreshment* atau penyegaran SPAN dilakukan secara Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) atau secara daring. Untuk orang-orang yang ditugaskan bergantian tergantung ditunjuk atasan. Setelah memperoleh *refreshment* dari pelatihan, mereka juga bertugas membagikan ilmunya lewat GKM (Aya, 2022).

## 4.7 Kesimpulan Bab

Meninjau hasil dan pembahasan yang telah dibahas pada penelitian yang berjudul Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru dapat disimpulkan bahwa Mekanisme Pencairan Dana

pada KPPN Pekanbaru terdiri dari Pencairan Dana Uang Persediaan (UP) dan Pencairan Dana Langsung (LS),

Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru terdiri dari Belajar Mandiri, Gugus Kendali Mutu (GKM), Diklat (Pendidikan dan Pelatihan), Sosialisasi, Pemantauan Pegawai, *Briefing* Pagi, dan Mutasi Pegawai.

Kekurangan dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru adalah Kurangnya mutasi internal pegawai dan Kompetensi pegawai dalam menggunakan SPAN belum merata. Sedangkan Kendala dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru adalah Rotasi pegawai (mutasi internal) jarang dilakukan, Pengguna SPAN dibatasi, Terbatasnya SDM terutama dalam Penggunaan SPAN di Seksi Pencairan Dana, serta Tidak ada pelatihan SPAN secara rutin.

Perbaikan yang Dilakukan dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru adalah Melakukan pemerataan mutasi internal pegawai, Melakukan *rolling user* pada pengguna SPAN, serta Mengikuti pelatihan *refreshment* SPAN.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Pengenalan Bab**

Bab ini akan menjelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan diperoleh dari hasil analisis pada wawancara dengan narasumber dan dokumen yang diperlukan dalam menjawab rumusan masalah. Saran yang ditujukan kepada peneliti selanjutnya serta keterbatasan penelitian juga terdapat pada bab ini.

#### **5.2 Kesimpulan Penelitian**

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini didasari oleh hasil analisis data serta pembahasan yang telah dilakukan yang terdiri dari:

1. Pada KPPN Pekanbaru, Mekanisme Pencairan Dana terdiri dari Pencairan Dana Langsung (LS) dan Pencairan Dana Uang Persediaan (UP). Pembayaran yang ditujukan kepada Bendahara Pengeluaran atau penerima lainnya yang didasari atas perjanjian kerja, surat tugas atau surat perintah kerja lainnya, surat keputusan melalui penerbitan SPM-LS disebut dengan Pembayaran LS atau Pencairan Dana Langsung. Sedangkan uang muka kerja yang diberikan kepada Bendahara pengeluaran dalam jumlah tertentu guna membiayai kegiatan operasional satker dan membiayai pengeluaran yang tidak dapat dilakukan melalui mekanisme Pembayaran LS disebut dengan Pembayaran UP atau Pencairan Dana Uang Persediaan. UP merupakan uang muka kerja dari Kuasa BUN kepada Bendahara Pengeluaran

yang dapat dimintakan penggantiannya (revolving). Proses pencairan dana untuk Pencairan Dana Langsung (LS) dan Pencairan Dana Uang Persediaan (UP) melalui tahapan yang sama yang terdiri dari Penelitian SPM, Pengujian SPM, Penerbitan SP2D, dan Transfer Dana ke Rekening. Perbedaan pada Pencairan Dana Langsung (LS) dan Uang Persediaan (UP) terletak pada penggunaannya. Pencairan Dana Langsung (LS) digunakan untuk belanja pegawai dan belanja non pegawai sedangkan Pencairan Dana Uang Persediaan (UP) digunakan untuk belanja barang dan belanja modal.

2. Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru terdiri dari Belajar Mandiri, Gugus Kendali Mutu (GKM), Diklat (Pendidikan dan Pelatihan), Sosialisasi, Pemantauan Pegawai, *Briefing* Pagi, dan Mutasi Pegawai.
3. Kekurangan yang dihadapi dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru adalah kurangnya mutasi internal pegawai dan kompetensi pegawai dalam menggunakan SPAN belum merata. Sedangkan kendala yang dihadapi dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru adalah rotasi pegawai (mutasi internal) jarang dilakukan, pengguna SPAN dibatasi, terbatasnya SDM terutama

dalam penggunaan SPAN di Seksi Pencairan Dana, serta tidak ada pelatihan SPAN secara rutin.

4. Meninjau dari kendala yang dihadapi, maka saran perbaikan yang dapat dilakukan dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru adalah dengan melakukan pemerataan mutasi internal pegawai, melakukan *rolling user* pada pengguna SPAN, serta mengikuti pelatihan *refreshment* SPAN.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, peneliti masih menemukan beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan selama pandemi Covid-19 yang mengakibatkan adanya pembatasan dalam beraktivitas sosial yaitu penerapan *social distancing* sehingga menyebabkan adanya penyesuaian dalam proses pengembangan kompetensi SDM dan proses pencairan dana yang selama ini dilakukan secara langsung menjadi secara *daring*.
2. Peneliti tidak diberikan peta alur mekanisme pencairan dana sehingga peneliti hanya menggunakan wawancara dan dokumen sebagai acuan dalam penulisan skripsi ini.

#### 5.4 Saran Penelitian

Peneliti merekomendasikan usulan perbaikan atas penelitian yang telah dilakukan, yang ditujukan untuk:

1. Untuk KPPN Pekanbaru, agar pengembangan kompetensi SDM untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas pencairan dana memperoleh hasil yang maksimal maka KPPN Pekanbaru sebaiknya melakukan pemerataan mutasi internal pegawai, melakukan *rolling user* pada pengguna SPAN, serta memberikan pelatihan *refreshment* SPAN. Dalam hal mutasi, KPPN Pekanbaru perlu memantau kinerja masing-masing pegawai terkait pemenuhan pencapaian kinerja yang telah ditetapkan. Selain itu, KPPN juga perlu memantau kompetensi pegawai dan mengikuti pola mutasi yang telah ditetapkan yaitu sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-43/PB/2012 tentang Pola Mutasi Jabatan Karier di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
2. Untuk peneliti selanjutnya, agar dapat melakukan penelitian mengenai pengembangan kompetensi SDM pada KPPN kota lain atau instansi lain agar memperoleh perbandingan satu sama lain terkait pengembangan kompetensi SDM. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menambahkan pembahasan tentang pengungkapan atau permasalahan *fraud* yang terjadi dalam proses pencairan dana.

3. Untuk satker (satuan kerja) agar memperhatikan dengan teliti dan detail penulisan dalam SPM (Surat Perintah Membayar) supaya proses pencairan dana dapat berjalan dengan lancar tanpa terjadinya penolakan SPM.



### DAFTAR PUSTAKA

- Ana, A. T. R., & Ga, L. L. (2021). Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pelaporan Keuangan BUMDes (Studi Kasus BUMDes INA HUK). *Jurnal Akuntansi : Transparansi Dan Akuntabilitas*, 9(1), 62–72. <https://doi.org/10.35508/jak.v9i1.3991>
- About Coding (2017). *QSR International*. Available at: <http://help-nv11.qsrinternational.com/> (Accessed: 2 September 2022)
- Ardiyanti, R. (2019). Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, Partisipasi Masyarakat Dalam Pengelolaan Dana Desa Terhadap Pemberdayaan Masyarakat Pada Desa Woro Kecamatan Kragan Kabupaten Rembang. *Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang*, 1–127.
- Ari, S. (2022). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru*.
- Aya, A. (2022). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru*.
- Ayuningrum, D. D. (2009). *Sistem Dan Prosedur Pencairan Dana Langsung (LS) Di Kantor Pelayanan Dan Perbendaharaan Negara Surakarta (Studi pada KPPN Surakarta)*. 99.
- Bachri, B. S. (2010). Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. *Teknologi Pendidikan*, 10, 46–62.

- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). Qualitative data analysis with NVIVO. In *Journal of Education for Teaching* (Second, Vol. 40, Issue 2). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1080/02607476.2013.866724>
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia. In *Zahir Publishing*. Zahir Publishing.
- Debijayanti, H. (2020). *Mekanisme Pencairan Dana Anggaran di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Makassar I*. 21(1), 1–9. <http://mpoc.org.my/malaysian-palm-oil-industry/>
- Erniati. (2019). *Laporan Keuangan Pemerintah Sebagai Wujud Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Negara*.
- Fatah, R. (2022). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru*.
- Fathin, F. N. (2018). *Penerapan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) pada Pencairan Dana di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Cirebon SKRIPSI*. 1–26.
- Gunastri, N. M. (2013). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. *Forum Manajemen*, 11(2), 77–86.
- Hermawan, S., & Amirullah. (2016). Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif & kualitatif. In *Metode Penelitian Bisnis Bandung*. Media Nusa Creative.

- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *The Economic Nature of the Firm: A Reader, Third Edition*, 283–303. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511817410.023>
- Kusumasari, B., Dwiputrianti, S., & Allo, E. L. (2015). Akuntabilitas Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III. In *News.Ge*.
- Labola, Y. A. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1), 28–35. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2760>
- Luru, P. (2016). Mekanisme Perkiraan Pencairan Dana dan Tingkat Realisasi Anggaran Pada KPPN Poso. *Ekomen*, 11(1), 1–12.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Ketiga Cetakan Pertama*. UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2006). Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 2.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.
- Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *JURNAL ILMIAH KESEHATAN MASYARAKAT: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 12(3), 145–151. <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>

- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. PT Remaja Rosdakarya.
- Motik, S. S. (2003). Transparansi & Akuntabilitas dan Minat Berinvestasi. *Jurnal Forum Inovasi Capacity Building & Good Governance*, 8(September-Nopember).
- Mulyawan, W., & Alia, W. (2020). APBN Dan Pendapatan Nasional. *Salam Islamic Economics Journal*, 1(2), 59–67.  
<http://www.ejournal.radenintan.ac.id/index.php/salam/article/view/7929>
- Ngakil, I., & Kaukab, M. E. (2020). Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Wonosobo. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 3(2), 92–107.  
<https://doi.org/10.32500/jematech.v3i2.1283>
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa* (Vol. 1, Issue 1).
- Prayogi, R. (2019). Pengaruh Transparansi, Akuntailitas, dan Kepercayaan kepada Pemerintah Desa terhadap Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Desa (Studi Pada Desa Balapulang Wetan). *Universitas Islam Indonesia*, 53(9), 1689–1699.
- Purnomo, S. D. W. (2016). *Implementasi Prosedur Pencairan Dana Langsung (LS) pada Kantor Pelayanan Dan Perbendaharaan Negara Yogyakarta*.
- Rafiq, D. (2020). *Implementasi Kebijakan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran*

*Negara (SPAN) di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Bandung 1 Tahun 2018.*

Renyaan, A. C., & Kawulur, H. (2022). Analisis Persepsi Pegawai Tentang Penerapan Sistem Perbendaharaan Dan Anggaran Negara Pada Pencairan Dana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara ( Studi kasus pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tual ). *Jurnal Akuntansi Manado*, 3(2), 307–313.

Rosaliza, M. (2015). Wawancara Sebuah Interaksi Komunikasi Dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Ilmu Budaya*, 11(2), 71–79.  
<https://media.neliti.com/media/publications/100164-ID-wawancara-sebuah-interaksi-komunikasi-da.pdf>

Santos, P. (2022). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru.*

Sari, Y. (2022). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru.*

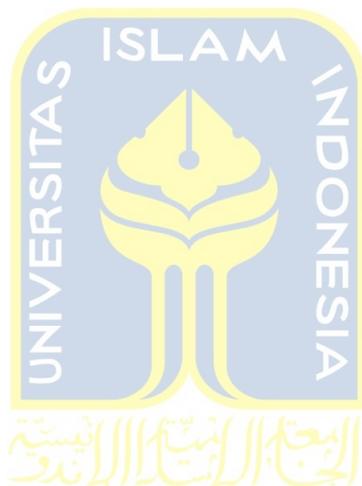
Sejati, W. W. (2018). *Analisis Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Upaya untuk Meminimalisir Fraud Pencairan Dana di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Yogyakarta.*

Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis, Pendekatan Pengembangan Keahlian* (6th ed). Salemba Empat.

- Setiono, E. (2022). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru.*
- Solihin, D. (2007). *Penerapan Good Governance di Sektor Publik untuk Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Lembaga Publik.*
- Spencer, M., & Spencer, M. (1993). Competence At Work Models for Superior Performance. In *CME. Chartered mechanical engineer* (Vol. 31, Issue 10). John Wiley & Son, Inc. <https://doi.org/10.1049/ep.1985.0144>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Alfabeta.
- Suripatty, R., & Ferdinandus, A. Y. (2020). Transparansi Penyaluran Dan Pengelolaan Dana Desa Terhadap Pemanfaatan Pemberdayaan Masyarakat Papua Di Kabupaten Sorong Propinsi Papua Barat. *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 1–7. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v13i2.211>
- Tarigan, V., Sriwiyanti, E., & Tumanggor, B. (2022). Penerapan SPAN Pada Pencairan Dana di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pematangsiantar. *Owner*, 6(2), 1716–1721. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.792>
- Tuhumury, B. S. F. (2018). *Implementasi Sistem Perbendaharaan Dan Anggaran Negara (SPAN) pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Makassar* *Ii*. 2, 1–15. <http://eprints.unm.ac.id/10146/>

Ulfa, K. (2022). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru.*

Wahyuningsih, S. (2013). *Metode Penelitian Studi Kasus: Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya.* In *UTM PRESS Bangkalan - Madura.*



## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1

#### Wawancara 1: Bapak Eko Setiono

**Hari dan Tanggal** : Selasa, 22 Maret 2022

**Narasumber** : Bapak Eko Setiono

**Jabatan** : Kepala Sub Bagian Umum

**P: Pewawancara**

N: Narasumber

**P: Bagaimana pengembangan kompetensi pegawai di KPPN?**

N: Pengembangan kompetensi pegawai di KPPN bisa dari belajar mandiri. Belajar mandiri ini bisa belajar dari buku-buku, mengikuti microlearning di website *e-learning* kemenkeu dan membaca pertanyaan-pertanyaan yang ada pada microlearning. Microlearning ini merupakan diklat atau pelatihan yang dapat dilakukan secara mandiri tanpa memerlukan surat tugas melalui sebuah website yang bernama *e-learning* kemenkeu (<https://klc2.kemenkeu.go.id/>) atau kemenkeu *learning center*. Website ini dibuat oleh BPPK (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan) di mana kita bisa belajar secara mandiri tanpa harus mendaftar yang di dalamnya terdapat materi-materi. Website punya BPPK ini juga merupakan pusat pembelajaran kemenkeu, jadi setiap pegawai harus masuk dan punya akun. Dan semua pegawai di KPPN punya akun untuk mengakses website ini. Website ini terdapat berbagai macam pelatihan, dan bisa diikuti tanpa batasan serta bisa dilakukan setiap saat. Website ini menyediakan ratusan microlearning yang materinya bisa diikuti tanpa ada penugasan. Website *e-learning* berisi video-video

materi, kerangka acuan, dan kuis. Pada langkah terakhir yaitu kuis, ada batasan minimum untuk menjawab soal, misalnya menjawab 6 dari total 10 soal. Jika sudah selesai sampai minimal 6 soal, berarti sudah selesai kuis. Namun jika belum selesai atau belum mengerjakan 6 soal berarti tidak selesai dan perlu mengulang lagi. Pengulangannya hanya tinggal mengikuti kuis lagi. Pada website ini juga tertulis persentase progress pengerjaan, misalnya progress saya baru 22% dan akan disimpan bahwa saya baru melakukan pengerjaan sebesar 22%, yang nantinya dapat dilanjut lagi.



## LAMPIRAN 2

### Wawancara 2: Ibu Kamelia Ulfa

**Hari dan Tanggal:** Rabu, 23 Maret 2022

**Narasumber:** Ibu Kamelia Ulfa

**Jabatan:** Staf Seksi MSKI khususnya Staf Pelaksana Seksi Kepatuhan Internal

**P: Pewawancara**

N: Narasumber

**P: Apakah ada peraturan yang dibuat untuk pegawai? Isinya bagaimana?**

N: Karena KPPN kantor vertikal dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Direktorat Jenderal Perbendaharaan itu bagian dari Kementerian Keuangan. Nah biasanya kalau terkait kode etik atau *fraud* atau apapun itu ngikut peraturannya dari Kemenkeu. Kemenkeu itu ada buat peraturan tentang kode etik dari DJPb kalau ada buat lagi itu dibagiin ke kami, nanti itu yang diterapkan di sini.

**P: Bagaimana etika antar pegawai dan budaya perusahaan di KPPN ini?**

N: Kalau untuk etika pegawai itu ngikut peraturan yang sudah ditetapkan seperti Peraturan Kementerian Keuangan (PMK) Nomor 190/PMK.01/2018 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, KEP-247/PB/2016 tentang Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan

**P: Apakah ada yang pernah melanggar kode etik tersebut? Bagaimana tindak lanjutnya?**

N: Nah kalau biasanya kalau ada yang melanggar kode etik itu bakalan ada tercatat di laporan kode etik. Nah selama saya di sini itu tidak ada melanggar kode etik.

**P: Apakah ada cara KPPN Pekanbaru untuk menumbuhkan kesadaran para pegawai terkait fraud/kecurangan?**

N: Sering dilakukan GKM (Gugus Kendali Mutu) sama sosialisasi. Sama seperti kemarin ada ISO 37001 atau ISO SMAP (Sistem Manajemen Anti Penyuapan), nah anti penyuapan itu termasuk anti korupsi kan berarti anti fraud juga. Kemarin itu GKM yah bisa termasuk untuk menumbuhkan kesadaran juga. Terus misalnya, pas Desember kemarin ada Hakordia (Hari Anti Korupsi Sedunia). Pas Hakordia sering dilakukan kayak GKM terus ngumpul terus bahas tentang fraud atau kecurangan. Misal bahas tentang apa yang gaboleh dilakuin pegawai KPPN sebagai pegawai, misal kayak gaboleh menerima dalam bentuk apapun terkait pelayanan atau pelayanan di KPPN itu tidak ada biayanya. Jadi, biaya layanan sama dengan 0 rupiah. Kemarin di lantai bawah ada bingkai foto besar tulisannya “biaya layanan = Rp 0,-“ ditulis layanannya apa aja terus sama dengan Rp 0,-. Jadi keliatan sama satkernya kalo misal pelayanan di KPPN tu 0 rupiah dan tidak boleh ada dipungut biaya.

### LAMPIRAN 3

#### Wawancara 3: Ibu Yenika Sari

**Hari dan Tanggal:** Rabu, 23 Maret 2022

**Narasumber:** Ibu Yenika Sari

**Jabatan:** Staf Seksi MSKI khususnya Staf Pelaksana Seksi Kepatuhan Internal

**P: Pewawancara**

N: Narasumber

**P: Apakah ada peraturan yang dibuat untuk pegawai terkait kepatuhan? Isinya bagaimana?**

N: Kalau peraturan itu sebenarnya dari kantor pusat, kita hanya mengacu peraturan yang sudah ditetapkan oleh kantor pusat. Jadi, KPPN sendiri tidak membuat peraturan-peraturan seperti apa tapi kita kan seluruh pegawai itu sudah tahu aturan apa yang berlaku untuk integritas pegawai. Peraturannya yaitu Peraturan Kementerian Keuangan (PMK) Nomor 190/PMK.01/2018 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, KEP-247/PB/2016 tentang Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dan Peraturan Kementerian Keuangan (PMK) Nomor 227/PMK.09/2021 tentang Pengendalian Gratifikasi di Lingkungan Kementerian Keuangan

**P: Bagaimana etika antar pegawai dan budaya perusahaan di KPPN ini?**

N: Itu seperti yang sudah saya bilang tadi, aturan itu sudah ada dari kantor pusat termasuk aturan tentang kode etik, kode perilaku, dan disiplin pegawai. Semuanya sudah ada dalam aturan yang ditetapkan dan sebagai pegawai itu merupakan suatu kewajiban untuk mematuhi. Karena setiap triwulan, seksi MSKI itu membuat pemantauan tentang kode etik kalau ada pegawai yang melanggar kode etik disitu akan terlihat karena kita membuat laporannya khusus untuk kode etik. Kalau dari sebelum pandemi, itu laporannya detail sampai ke komputer. Apakah isi komputernya apa, pernah diakses apa. Setelah pandemi, karena untuk menjaga jarak menjaga kesehatan kita fokus ke disiplin pegawai tentang kehadiran terus kita juga melihat postingan medsos.

**P: Apakah ada yang pernah melanggar kode etik tersebut? Bagaimana tindak lanjutnya?**

N: Sampai saat ini Alhamdulillah tidak ada, kalau pun misalnya kita menemukan bukan melanggar tapi menemukan ada pegawai yang terindikasi misalnya sedikit melenceng biasanya kita kasih teguran langsung baik-baik. Gitu aja, tapi tidak ada yang namanya melanggar itu tidak ada. Biasanya kalau untuk teguran kita sampaikan ke atasan langsung. Misalnya begini ya, ada pegawai yang memakai sandal di jam kantor tapi tidak dalam rangka ke kamar mandi itu misalnya. Nanti biasanya kalau secara bercanda sudah kita kasih tau, biasanya kita lewat atasannya juga, “pak si itu tadi dapat begini”. Nanti atasannya yang kasih tau, jadi tetap dalam koridor struktural kita tidak melanggar kewenangan atasan disitu. Jadi, seksi MSKI hanya memantau.

**P: Kalau untuk GKM tadi itu kapan saja ya, Bu? Apakah ada waktu tertentu atau bagaimana?**

N: Kalau secara jadwal, GKM itu tiap minggu cuman kadang-kadang kan tidak dengan tema yang sama. Kalau untuk kode etik untuk disiplin pegawai itu pasti ada jadwalnya. Maksudnya, setiap semester itu ada jadwalnya kalau misalnya semester ini mungkin tentang anti penyuapan, tentang gratifikasi, semester depan mungkin tentang kode etik, tentang benturan kepentingan, tentang disiplin pegawai. Jadi memang tiap GKM itu temanya beda-beda. Kalau kita selalu memberi hal yang sama mungkin bosan ya, makanya ada waktu-waktunya gitu aja si.

**P: Tadi kan GKM setiap minggu bahasannya berbeda, itu biasanya ide-ide bahasan itu darimana ya, Bu?**

N: Sebenarnya GKM itu adalah menularkan ilmu ke yang lain. Jadi kalau misalnya, minggu ini ada yang mendapat pelatihan berarti minggu depan ia wajib meng-GKM-kan apa yang dia dapat seperti itu. Jadi temanya beda-beda, kalau minggu depan mungkin apa yang urgent seperti oh kita mau mengadakan sosialisasi berarti GKM nya tentang sosialisasi seperti itu aja si. Jadi, idenya masing-masing seksi itu kan berbeda.

## LAMPIRAN 4

### Wawancara 4: Bapak Eko Setiono

**Hari dan Tanggal:** Selasa, 29 Maret 2022

**Narasumber:** Bapak Eko Setiono

**Jabatan:** Kepala Sub Bagian Umum

**P: Pewawancara**

N: Narasumber

**P: Bagaimana sistem perekrutan pegawai di KPPN?**

N: Rekrutmen kan ada 2 jenis pegawai di sini: 1) PNS (Pegawai Negeri Sipil); dan 2) PPNPN (Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri). Kalau cara merekrutnya, kalau PNS itu kan lewat jalur penerimaan PNS. Jalur penerimaan PNS itu ada 2: 1) Seleksi CPNS yang diselenggarakan oleh pusat; 2) Alumni STAN yang diangkat jadi CPNS. Nah rekrutmen dari pusat itu berarti dia mengikuti seleksi penerimaan CPNS. Kan CPNS sebelum menjadi PNS kan CPNS semua dulu. Kalau dari umum ya semua baik itu S1 maupun D3 yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti CPNS. Kalau yang lain kan dari D3 PKN STAN. Nah kalo PPNPN kan Pegawai Pemerintah Non PNS atau kalau dulu itu bahasanya pegawai kontrak.

**P: Bagaimana Bapak/Ibu mengukur kinerja pegawai di KPPN?**

N: Setiap pegawai itu kan setiap awal tahun kan menandatangani kontrak kinerja. Jadi kontrak kinerja itu berisi target-target apa yang harus dicapai oleh setiap pegawai. Targetnya itu ada yang triwulanan, semesteran, tahunan. Masing-

masing pegawai itu target kinerjanya berbeda-beda karena kan tugasnya juga beda-beda. Mungkin di seksi Pencairan Dana (PD) satu dua orang memiliki target yang sama tapi target di seksi lain berbeda karena uraian pekerjaannya berbeda. Jadi indeks terkait pencapaian kinerja. Nah jadi mengukurnya itu tiap triwulan itu mengisi capaian kinerja, capaian itu misalnya seperti salah satu IKUnya misalnya menyampaikan perumusan tentang perkembangan APBN di website perbendaharaan. Jadi, setiap pegawai pertama sudah diberi kontrak kinerja lalu dia harus mencapai capaian-capaian atau target-target yang harus ada di kontrak kinerja itu. Targetnya itu ada yang bersifat triwulanan, semester, tahunan. Jadi ngukurnya dilihat dari capaian kinerjanya

**P: Itu kalau misal ga tercapai bagaimana ya Pak?**

N: Kalau ga tercapai nanti pengaruhnya terhadap kenaikan pangkat misalnya. Jadi misalnya nanti untuk naik pangkat, dua tahun berturut-turut harus ternilai baik. Nah kalau capaian kinerjanya buruk, yang paling mudahnya dia gabisa naik pangkat terus gabisa naik gaji berkala, kayak gitu. Terus kalau misalnya sama sekali ga melaksanakan target kinerja yang dilaksanakan bisa kena peringatan 1, 2, 3. Jadi otomatis nilai kinerjanya 0 kan karena ga melaksanakan target yang tadi direncanakan awal tahun itu.

**P: Apakah ada pelatihan yang rutin dilakukan di KPPN?**

N: Kita ngadain *briefing* pagi tiap senin, kemudian ada Gugus Kendali Mutu (GKM) diadakan secara rutin minimal satu bulan sekali itu ada GKM. Misalnya ada peraturan-peraturan baru, ada ketentuan-ketentuan baru kita

GKM-kan biar teman-teman nambah pengetahuannya. *briefing* pagi itu adalah waktu-waktu kita mengingatkan pegawai untuk tetap berada di koridor kode etik disiplin pegawai.

**P: Selama pandemi, apakah ada hambatan dalam pelatihan atau pengembangan kompetensi pegawai?**

N: Karena sebagian misalnya ada yang menderita sakit sehingga dia gabisa offline artinya melalui online. Misal mengikuti GKM dirumah kan bisa diikuti lewat zoom.

**P: Apakah di KPPN ada melakukan rotasi pegawai? Kapan saja waktunya?**

N: Rotasi pegawai ini minimal 1 tahun sekali

**P: Ada kriteria nya ga Pak?**

N: Kriterianya misalnya pegawai bersangkutan di satu seksi itu sudah terlalu lama misalnya sudah 4 tahun, misalnya kayak Aya sudah terlalu lama di seksi PD kan nanti rutinitasnya bikin dia kayak bosan jadi kita pindah ke Subag Umum. Ini rotasi pegawai di lingkup kantor itu aja ya. Jadi kan rotasi itu ada mutasi internal sama ada mutasi eksternal. Mutasi eksternal itu antar kantor kayak saya misalnya dari Medan kesini. Seksinya juga berbeda, dulu di seksi Bank misalnya, di sini Subag Umum. Jadi emang selalu berbeda, ga pernah di tempatkan yang sama, misal dulu di Seksi Bank, terus di Kanwil, Kementerian di KPPN lagi, tempatnya beda-beda. Jadi rotasi pegawai ini kaitannya dengan mutasi internal antar kantor ini aja, misal pelaksana. Kalau kepala seksi kan mutasinya antar KPPN.

**P: Kalau tempat mutasinya itu gimana Pak?**

N: Ya SK nya itukan dari kantor pusat bukan Kepala Kantor sini yang menentukan mutasi antar kota itu. Tapi kalo kepala kantor ini menentukan mutasi internal aja, misal dari Subag Umum ke Seksi Bank, Seksi Bank ke Seksi PD. Jadi ada mutasi internal KPPN dan mutasi antar KPPN. Mutasi antar KPPN itu kalau pelaksanaannya itu dari SK kantor pusat. Kalau kapan saja waktunya itu tiap semester ada mutasi baik dari mutasi antar eksternal antar kota. Setiap semester itu ada SK mutasinya dipindahkan dari satu kota ke kota lainnya. Per semester di sini 6 bulan sekali, karena dia SK mutasi itu tiap semester ada aja. Jadi, yang kayak kepala seksi Subag Umum atau Kepala Kantor itu minimal 1 tempat itu 2,5 tahun atau 3 tahun rata-rata sudah dimutasi. Kayak saya di Kendari 3 tahun, di Samarinda 3 tahun, di Medan 3 tahun, terus di sini sudah hampir 3 tahun. Ntar abis ini saya gatau mau ditugaskan ke mana lagi. Kalau sudah keluar SK nya sudah langsung pindah, gabisa kita tawar-tawar lagi, kalau dah keluar SK ya mesti berangkat walaupun kamu suka di sini betah di sini kalau keluar SK harus pindah misal ke Jambi ya berangkat.

**P: Apakah ada perbaikan yang dilakukan untuk kemajuan KPPN?**

N: Perbaikan pasti dilakukan terus menerus ya, kita gak berhenti atau puas dengan saat ini. Jadi perbaikan ini kadang gak inisiatif dari kita aja, tapi ada surat dari kantor pusat yang mengasih guide atau panduan langkah-langkah apa yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Jadi, kadang dari kantor pusat

dikasih panduan terus dari Kanwil juga melakukan pembinaan. Kanwil itu ada bidang SKKI (Supervisi KPPN dan Kepatuhan Internal) jadi dia selalu melakukan pembinaan, jadi tiap semester kesini mau memantau, memotret setiap seksi apakah ada perilaku yang berindikasikan kecurangan. Jadi kita dipantau juga, nanti kalau misal ada pelaporan sampai ke kantor pusat misalnya dari satker, nanti tim dari pusat itu langsung turun karena ada satker yang mengaku diperas sama pegawai, nah nanti akan diperiksa oleh irjen. Hal itu pasti memalukan. Jadi preventif yang dilakukan kita dibina oleh setiap semester oleh Kanwil, kemudian dari dalam sendiri seperti Kepala Kantor terus menerus mensosialisasikan tentang kode etik pegawai, budaya pelaporan koruptif, dan sebagainya.

**P: Apakah pegawai di sini sudah bisa menggunakan SPAN?**

N: Jadi kan SPAN ini digunakan di Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank, sama Seksi Vera. Kalau di Seksi MSKI rata-rata menggunakan SAKTI, mensosialisasikan SAKTI. SAKTI itu kan aplikasi yang digunakan oleh satker. Kalau untuk pertanyaan ini mungkin, kalau gak di Seksi Bank atau seksi yang disebutkan tadi sehingga tidak bisa menerapkan, karena SPAN itu kan ada *role user*-nya. Jadi misal di Seksi Bank ada yang megang *user* SPAN berapa orang. Kayak saya gak megang *user* SPAN ya gak bisa gunain karena saya gak punya *user*.

**P: Jadi ga semuanya punya akun SPAN Pak?**

N: Tidak, saya di Umum ini gak ada megang *user* SPAN, tapi user SAKTI iya.

Kalau SAKTI kan dilaksanakan oleh semua kementerian yang bekerja. Kalau SPAN kan hanya di KPPN saja, nah ini gak semua pegawai yang megang *user* SPAN karena *usernya* kan dicatat, misal ada 11 *user* di KPPN. Pembagiannya misal Kepala Kantor 1 *user*, Seksi Bank, Seksi PD, Seksi Vera masing-masing satu *user*. Untuk Pelaksana ada 7 orang, di PD misal 3 orang, ada yang 2, terus ada lagi 2

**P: Apakah ada pelatihan untuk menggunakan SPAN?**

N: Dulu awal-awal ada pelatihan. Setelah kesini ya belajar mandiri, baru datang langsung diajarin mudah-mudahan ngerti

**P: Apakah selama ini ada perbaikan SPAN dari pusat?**

N: Jadi SPAN itu kan *collect* dengan *database* pusat, jadi pasti harus terhubung dengan server di pusat. Jadi pasti ada perbaikan, nanti kalau misal ada perbaikan mereka mengumumkan ada pemeliharaan aplikasi SPAN misalnya pada hari Sabtu pukul 00:00 sampe hari minggu pukul 23:59. Perbaikannya terpusat oleh sistem, nanti diberitahukan jadwalnya kapan nanti perbaikan. Nah pada saat perbaikan nanti kita tidak boleh menggunakan *user-user* SPAN, menggunakan SPAN. Karena lagi ada pemeliharaan, lagi ada *maintenance* misalnya.

**P: Apakah ada kendala pada penggunaan SPAN, baik itu dari pegawai maupun dari sistemnya sendiri?**

N: Kendala dari pegawai ya, pegawai itu ya kalau pertama kali menggunakan SPAN ya dia harus belajar, mencari tahu ada modul-modul atau buku yang harus dia baca karena kan gak cukup waktu kalau kita jelasin jadi harus banyak baca. Terus kalau dari sistemnya itu tadi kalau ada kendala itu kita laporkan ke pusat, seperti apa ada kerusakan atau perbaikan dari pusat, nanti pusat yang mengatasi itu setelah kita mengatasi sendiri. SPAN itu kan tergantung sama koneksi jaringan ya, jadi kalau koneksi jaringan terganggu otomatis SPAN-nya terganggu. Nah bisa kalau kita *offline* tu harus *online* terus SPAN itu, jadi kita harus punya jaringan internet yang terhubung dengan SPAN namanya intranet khusus untuk jaringan SPAN.



## LAMPIRAN 5

### Wawancara 5: Bapak Sukoco Ari

**Hari dan Tanggal:** Kamis, 31 Maret 2022

**Narasumber:** Bapak Sukoco Ari

**Jabatan:** Staf Sub Bagian Umum (Kepegawaian)

**P: Pewawancara**

N: Narasumber

**P: Bagaimana pengembangan kompetensi pegawai di KPPN?**

N: Kalau pengembangan kompetensi itu banyak sebenarnya dilakukan di kita, seperti setiap hari Senin kita ada *briefing* pagi itu salah satunya, karena setidaknya sedikit banyak pegawai itu menambah pengetahuan sama wawasan ya karena setiap seksi di sini menyampaikan apa yang akan dilakukan kemudian apa kendala yang sudah dihadapi ataupun mungkin *action plan* selama satu minggu ke depan. Nah Senin kan nih kita *briefing*, satu minggu ke depan mungkin apa yang akan dilakukan disampaikan di *briefing*, otomatis semua pegawai menjadi tahu ya walaupun kayak saya ni ya saya kan di Sub Bagian Umum akhirnya ketika Seksi Pencairan Dana itu ada acara kemudian MSKI juga ada acara ataupun ada kendala terkait dengan pekerjaan, otomatis kita juga paham akhirnya. Ternyata di sana ada seperti ini kemudian cara solusinya untuk mengatasi masalahnya seperti ini, itu pertama. Yang kedua itu, kompetensi yang internal itu dengan melalui GKM kalau dulu dijadwalkan setiap hari Rabu, tapi kan sekarang karena beban kerja juga banyak disesuaikan, tapi minimal satu minggu sekali itu

selalu ada GKM. Misalkan kalau di kita kan karena seperti ini kondisinya karena ada pembangunan, biasanya dilakukan di aula. Biasanya ada yang ngasih materi kemudian disampaikan ke seluruh pegawai, itu juga salah satunya juga dengan kompetensi. Kemudian yang selanjutnya itu ada dari kantor pusat kita itu juga ada pelatihan-pelatihan, bisa dengan jarak jauh ataupun bisa dengan dipanggil. Sekarang yang sedang pelatihan itu di Seksi Vera ada Mbak Novia Budiarti, di Seksi Vera itu mulai dengan hari kemarin sampai dengan tanggal 2 April itu ada namanya TOT (*Training of Trainer*) jadi jelas itu untuk kompetensi ya, karena itu nantinya dengan kompetensi yang dimiliki itu diharapkan dia mau mengajari atau menularkan ilmunya ke satker terkait dengan SAKTI. Jadi dia diajari dulu, di-*refresh* lagi, intinya biar sama nih setiap KPPN kan tugasnya sama nih menularkan ke satker, di mana satker bisa jalan dengan baik gitu kan nah semua kompetensinya diharapkan sama, pusat punya target kemudian KPPN punya kompetensi yang sama, kemudian dilanjutkan ke satker. Kemudian kalau secara terstruktur, itu ada yang dipanggil dari pusat kemudian melalui *zoom*, jadi kita ada Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) itu yang menyelenggarakan kerja sama dengan Balai Diklat. Jadi nanti ada 2 metodenya, bisa dengan daring kemudian setelah melakukan daring nanti ada *action plan* dikasih tugas atau *action learning* pasca pembelajaran itu, kemudian dikasih untuk mengerjakan suatu proyek kemudian dilaporkan. Dan juga ini untuk kompetensi ini diukur juga setiap triwulan ke-4, nanti kita semua khususnya pelaksana ya itu ada ujian hard kompetensi. Jadi nanti setiap pelaksana itu ngerjain sesuai dengan *tools* nya

masing-masing kayak Umum nanti soalnya terkait tidak hanya umum semua sih tapi 80% terkait dengan umum dan selebihnya dari yang lain, misal untuk nilai-nilai kementerian keuangan secara global. Dan itu ukur memang, nanti ada setiap orang itu punya nilai sendiri-sendiri.

**P: Berarti itu memang ada terus ya Pak?**

N: Ada, triwulan-4 jadi setiap tahun nanti diukur setiap pegawai. Jadi nanti ada nilainya sendiri-sendiri. Kalau untuk kita sendiri tahun 2021 itu semua di atas target, jadi dari kantor pusat juga ditetapkan tu targetnya 78 kalau ga salah, dan semuanya Alhamdulillah di atas target semua. Kalau yang tadi terkait dengan kompetensi, kita juga ada disuruh input Jamlat(Jam Latihan) yang sudah kita lakukan, nah jam latihan ini kita sudah 100% di triwulan 1 ini di semua unit KPPN Pekanbaru. Jadi kantor pusat pun monitoring pakai ini.

**P: Nah mas tadi kan di GKM itu ada bahas materi, nah biasanya itu materinya dari mana ya Pak?**

N: Kalau materinya terkait dengan seksi yang menyampaikan, misalkan ketika dalam minggu ini itu dari kantor pusat itu ada isu-isu yang penting, kita kan terima nih nota dinas dari kantor pusat kemudian ada isu penting dan itu memang harus segera di internalisasi, itu dijalankan oleh seksi terkait misalkan kalau terkait dengan kepegawaian berarti Sub Bagian Umum. Sedangkan kalau untuk satker, itu dari MSKI, diinternalisasikan ke kita dulu baru nanti diinternalisasikan ke satker. Jadi semua pegawai itu memahami apa yang diinginkan pusat, disepakati di sini, kemudian ketika nanti ada

internalisasi juga mereka satu. Misalkan satker ada yang nanya, memang nanyanya ke CSO tapi kan kadang ga menutup kemungkinan gitu kan tapi tetap satu pintu di CSO gitu, tapi minimal semua pegawai itu sudah mengerti kantor pusat itu lagi punya proyek ini, nah semua pegawai itu tau.

**P: Tadi kan ada terkait pelatihan, apakah ada jangka waktunya atau waktu tertentu?**

N: Kalau pengalaman tahun ini malah dijadwal oleh kantor pusat. Kalau misalkan yang insidental itu tergantung dari pusat juga ya, *by request* maksudnya intinya mereka lagi mau mengembangkan apa kemudian kayak Novi tadi tanggal 30. Karena kita di pusat itu sudah ada rencana kerja terkait dengan SAKTI, tahapannya itu sudah mau pelaporan. Semua KL itu misalkan yang pengguna SAKTI baru beberapa kemarin, nah sekarang mau ditingkatkan di semua level KL baru dibikin TOT nah baru mereka dipanggil tuh. Setiap bulan ada pelatihan tapi ini yang PJJ tadi ya secara daring.

**P: Jadi selama pandemi ini adanya yang jarak jauh aja ya Pak?**

N: Kalau pandemi full jarak jauh, tapi sekarang karena sudah mulai ini sudah ada yang offline kayak seperti Novi tadi sudah dipanggil. Untuk tahun ini sudah ada yang mulai keluar, kalau tahun kemarin full daring

**P: Tadi kan ada ujian hard kompetensi, disitu kan ada nilai targetnya kalau misalnya nilainya di bawah target gimana Pak?**

N: Kalau nilainya di bawah target ya otomatis kita kan melaporkan kinerja ya kita ada IKU, ada kontrak kinerja di dalamnya ada IKU, apa yang kita lakukan

pekerjaan sehari-hari kita dalam IKU itu. Otomatis kalau di bawah target, kinerja kita ya kurang karena setiap triwulan kan dilaporkan progressnya berarti jangka waktunya kan 4 kali nih, dia kan laporannya di triwulan 4 kan berarti tahunan. Nah itu kalau misal nanti kurang berarti kinerjanya gak maksimal dan berpengaruh ke kinerja serta sisi finansial.

**P: Bagaimana sistem perekrutan pegawai di KPPN?**

N: Kalau pegawai di KPPN ya kita kan terpusat dari kementrian, kalau yang selama ini kita dari STAN sama penerimaan umum bisa dari D3, CPNS, sarjana, S2.

**P: Bagaimana Bapak/Ibu mengukur kinerja pegawai di KPPN?**

N: Ya itu tadi lewat yang IKU dari kontrak kinerja tadi, kan dibuat setiap triwulan. Nah nanti ada kontrak kinerja selama satu tahun selama 2022 dari bulan Januari sampai Desember, terus ada hal apa saja yang harus dilakukan, kemudian setiap triwulan ada ngisi realisasi selama triwulan. Nah nanti ada hard kompetensi yang tahunan, nanti ngisinya di triwulan 4 karena kan hard kompetensi kan di triwulan 4.

**P: Selama pandemi, apakah ada hambatan dalam pelatihan atau pengembangan kompetensi pegawai?**

N: Gak ada, karena kan tadi kalau pandemi ya disiasati dengan daring ya jadi tetep kita jalan, kompetensi kita tetap di upgrade, kemudian penyampaian kita untuk ke satker juga menggunakan zoom,

**P: Apakah di KPPN ada melakukan rotasi pegawai? Kapan saja waktunya?**

N: Untuk tahun ini belum ada, tapi kalau tahun lalu ada dan biasanya dilakukan di awal tahun. Kemudian kalau ada penambahan pegawai baru masuk kemudian perlu ada itu kan tergantung dari top manajemen ya kepala kantor dan juga kepala seksi, kan melihat tu kira-kira kekuatan di masing-masing sub bagian itu seperti apa, kira-kira kurang apa makanya dilakukan rotasi sama penyegaran jadi biar gak bosan sebenarnya.

**P: Itu biasanya yang ngusulin rotasi pegawai itu dari siapa Pak? Dari kepala atau pusat atau gimana?**

N: Oh gak dari kita, kan melihat kondisi di kita masing-masing ya kebutuhannya seperti apa, apakah perlu dilakukan rotasi kemudian yasudah dilakukan antara kepala seksi dengan kepala kantor istilahnya tu rembukan. Jadi kan tahu kira-kira dari masing-masing seksi kan menyampaikan kita kekuatannya sekian kemudian volume kerja yang dibutuhkan sekian, nah ini kan masih ada kekurangan nah itu dibahas disitu.

**P: Berarti waktunya juga gak tentu ya Pak?**

N: Iya gak tentu, tapi kita sebenarnya itu kan jadwalnya kita inikan di setiap awal tahun sebenarnya. Tapi untuk tahun 2022 ini masih belum, karena dilihat kan posisinya masih kuat ya, jadi gak perlu dilakukan rotasi gitu.

**P: Kalau misalnya ada kecurangan yang dilakukan pegawai, untuk sub bagian umum bagaimana tindak lanjutnya?**

N: Kalau kecurangannya kan macam-macam si ya tapi kita kan ada kepatuhan internal(KI) nih di MSKI jadi melewati KI dulu sebenarnya. Jadi untuk di KI itu ada MS sama KI, MS untuk ke satker kalau KI untuk ke kita kepatuhan internal. Jadi nantinya misalnya ada pengaduan, ada kecurangan itu ke KI dulu, di MSKI berarti sebenarnya.

**P: Nanti kalau keputusan misalnya kayak sanksi itu bagaimana mas?**

N: Sanksi kan tetap ke Kepala Kantor, jadi kita kan levelnya beda-beda ya. Nanti seperti apa, kemudian kan ga serta-merta nih gak bisa sepihak, pasti kan dihadirkan yang diduga melakukan pelanggaran kemudian dibuktikan dengan bukti-bukti, ditelusuri kemudian kan diputuskan seperti apa, gak serta-merta satu pihak langsung gitu gak bisa kayak gitu. Tapi selama ini gak ada makanya saya gak bisa bicara banyak dan jangan sampai ada

**P: Apakah akan ada pelatihan untuk menggunakan SPAN?**

N: Nah ini kebetulan ada PJJ terkait pelatihan SPAN, jadi kayak *refreshment* gitu lo. Jadi ini kan sebenarnya sudah bisa, tapi di *refresh* juga jadi biar kemampuannya tetap.

## LAMPIRAN 6

### Wawancara 6: Bapak Ranu Fatah

**Hari dan Tanggal:** Selasa, 5 April 2022

**Narasumber:** Bapak Ranu Fatah

**Jabatan:** Kepala Seksi Pencairan Dana

**P: Pewawancara**

N: Narasumber

**P: Bagaimana mekanisme pencairan dana di KPPN?**

N: Jadi satker terlebih dahulu mengajukan dokumen pencairan dana yang bernama Surat Perintah Membayar (SPM) dan untuk sekarang sistemnya dengan online melalui SAKTI jadi satker mengajukan SPM itu melalui aplikasi SAKTI. Kemudian setelah di-upload oleh SAKTI dan diterima oleh KPPN, nanti diperiksa oleh petugas FO (*Front Office*) untuk validasi di SAKTI. Pertama, petugas FO memeriksa SPM di aplikasi apakah sudah sesuai baik dari sisi ADK dan juga dari sisi formatif dan substantif. Formatif itu apa yang nampak dari dokumen SPM itu, seperti apakah sudah sesuai. Formatif itu juga lebih kepada keabsahan seperti apakah tanda tangannya sudah betul kemudian kode-kode sudah sesuai atau belum misalnya untuk gaji induk. Karena di setiap pengeluaran ada kode-kode, jadi harus diperhatikan apakah kodenya sudah sesuai. kemudian untuk sisi substantif apakah pengeluaran pengajuan tagihannya sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku atau belum. Karena substantif itu lebih kepada peraturan, seperti apakah pengeluaran ini sudah sesuai dengan peruntukannya, ketentuannya,

persyaratannya, lampirannya, seperti itu kira-kira. Apabila sudah sesuai kemudian divalidasi oleh petugas FO validasi. Setelah sesuai istilahnya ditransfer ke SPAN kemudian disetujui oleh petugas *reviewer*. Petugas *reviewer (middle office)* tugasnya juga memvalidasi dan apabila sudah sesuai kemudian diajukan ke Kepala Seksi Pencairan Dana sebagai *approver* atau menandatangani. Kepala Seksi di sini bukan hanya sekadar menandatangani tapi juga memeriksa SPM tersebut. Setelah disetujui dan ditandatangani oleh Kepala Seksi Pencairan Dana baru diajukan ke Seksi Bank. Proses ini dilakukan lewat aplikasi, jadi dokumennya bukan hanya bergerak sampai Kepala Seksi Pencairan Dana, tapi sistemnya berjalan sampai ke Kepala Seksi Bank. Setelah pencairan dana dilakukan proses namanya PPR (Permintaan Persetujuan Pembayaran) untuk diterbitkan SP2D, itulah nanti yang disebut SP2D yang sudah sah yang membebani anggaran. Kalau sudah terbit SP2D berarti sudah membebani anggaran satker dan sudah cair di KPPN. Nanti dari Bank secara sistem diteruskan ke Bank yang bersangkutan, sesuai dengan Bank yang dituju di SPM, misalnya ke BRI nanti ke BRI dicairkan, itu secara sistem nanti akan ditransfer ke masing-masing Bank.

**P: Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk proses pencairan dana?**

N: Untuk proses pencairan dana itu kan kita janji layanannya 1 jam untuk di luar SPM gaji, SPM belanja pegawai. SPM Gaji itu terutama harus dilaksanakan 1 jam di pagi hari, di luar itu ya tergantung, 1 hari sudah harus selesai.

**P: Apakah pencairan dana yang dilakukan sudah sesuai SOP?**

N: Iya, jadi memang untuk pencairan dana ini kita sudah selalu mengacu kepada SOP. Setiap petugas melaksanakan proses pemeriksaan, verifikasi, memproses SPM, hingga sampai di-acc kita selalu sesuai SOP. Karena itu selalu dipantau juga, tidak boleh melakukan prosesnya itu di luar SOP. Kita dokumentasikan prosesnya itu setiap hari di dalam aplikasi Nadine kan kita dokumentasikan pekerjaan yang telah kita laksanakan. Misalnya kita melaksanakan SPM hari ini berapa hari, terus di ada my task itu kita diuraikan apa saja yang sudah dilakukan. Dan itu memang kita selalu mengacu pada SOP karena ada panduan SOP dan itu jadi patokan kita

**P: Kalau SOPnya itu darimana ya Pak?**

N: SOPnya dari kantor pusat yang diterbitkan oleh bagian PPL kalau di kantor pusat tu yang menangani SOP yang berlaku secara umum. SOP itu kan ada yang untuk KPPN Tingkat 1, Tingkat 2, dan lainnya itu berbeda-beda karena seksinya ada perbedaan sedikit makanya dibedakan juga

**P: Kalau di Pekanbaru ini KPPNnya termasuk tingkat yang mana Pak?**

N: DPA 1 Provinsi

**P: Dokumen apa saja yang dibutuhkan terkait pencairan dana?**

N: Dokumen pencairan dana tu sebenarnya banyak dalam artian itu tergantung pada jenis pengeluaran atau tagihannya. Paling secara pokok, pertama yang dilakukan adalah SPM (Surat Perintah Membayar)nya itu sendiri kemudian ADK (Arsip Data Komputer)nya, kemudian KIPS (Kartu Identitas Petugas Satker) dalam bentuk pdf ya kalau sekarang, kemudian lampiran lainnya

(misalkan gaji tentunya ada daftar perubahan pegawai, daftar penerima rekening). Jadi setiap jenis tagihan itu ada sedikit perbedaan lampiran, kalau uang persediaan itu ada surat pernyataan dari satker kemudian surat persetujuan UP dari KPPN. Jadi itu bisa didapatkan di buku pedoman tentang pedoman SPM, misalkan nanti supaya satker pas mengajukan SPM atau tagihan supaya tidak terjadi kendala kita kasih panduan.

**P: Kalau pencairan dana di KPPN ini ada berapa jenis ya Pak?**

N: Kalau jenisnya ada banyak ya, ada belanja pegawai, SPM kontraktual (non gaji kontraktual), gaji tuh variannya banyak ada gaji induk, gaji lainnya, kekurangan gaji, gaji susulan, PPNPN, LPS, UP, kemudian THR, TUKIN, gaji 13, ada banyak jenisnya belum lagi BLU, SPMKP (Surat Perintah Membayar Kelebihan Pajak).

**P: Itu semua prosesnya di seksi pencairan dana ini Pak?**

N: Iya karena ada kaitannya sama pengeluaran kan

**P: Kendala apa saja yang dihadapi dalam pencairan dana ini?**

N: Kendalanya biasanya gini sering ditemui itu kesalahan yang sama dilakukan oleh satker berupa misalkan kesalahan di SPM nya misalkan perubahan supplier. Data suppliernya tuh selalu berbeda antara di satker dengan di KPPN itu karena satker tidak atau belum mengupdate data supplier sesuai dengan yang sudah ada database di SPAN, ini kesalahan yang paling sering terjadi. Kemudian masalah koneksi jaringan masih jadi kendala karena kita

menggunakan SAKTI, kadang-kadang sering terjadi *maintenance* sampai sekarang pun masih terjadi kendala

**P: Itu *maintenance*-nya itu ga tentu ya Pak?**

N: Iya *maintenance* itu di luar kendali kita KPPN lah gitu karena yang menjalankan sistemnya itu kan databasenya di pusat jadi ya mengikut aja gitu kan. Seperti kemarin jum'at, satu hari itu kita hampir tidak memproses SPM, terus sorenya baru mulai bisa proses itu. Kadang kendalanya di SAKTI nya satker itu bisa, pas di kita lagi *maintenance*. Kemudian kemarin kendala masalah jaringan SPAN nya tiba-tiba *down*, SPM yang sudah disetujui dan diajukan ke Bank itu tertolak lagi.

**P: Apa saja solusi untuk mengatasi masalah yang timbul dari mekanisme pencairan dana?**

N: Ya solusinya pertama kita juga melakukan edukasi kepada satker gak pernah berhenti misalkan di sini seksi MSKI yang selalu memberikan penjelasan dan menjawab konsultasi kepada satker, bahkan dibentuk LINE khusus untuk konsultasi satker, ada juga satker sampai bertanya langsung ke Seksi Pencairan Dana di bagian prosesnya, dan kita sering komunikasi secara direct langsung japri kepada satker kalau misalkan ada kesalahan, itu langsung kita informasikan. Kedua kita juga selalu mengingatkan satker mengenai batas waktu pengajuan masing-masing Misalkan gaji itu maksimal tanggal 15 pengajuannya, itu selalu kita ingatkan pada satker, misalkan sebelum tanggal 15 itu kita “tolong segera mengajukan gaji karena paling lambat tanggal 15”,

itu kita ingatkan tolong cepat gitukan supaya tidak terjadi keterlambatan pembayaran kepada yang berhak. Kemudian kita juga rajin memberikan inovasi layanan kepada satker tujuannya untuk memudahkan pelayanan kepada satker. Salah satunya misalkan untuk kemarin ketika SAKTI fiturnya masih sangat terbatas kita tuh buat monitoring tersendiri pakai aplikasi *spreadsheet*, nah itu kita buat sendiri tuh untuk memonitor, membantu, dan menutupi kekurangan dari aplikasi ini kita buat excel sendiri loh. Kemudian kemarin ada juga inovasi lain misalkan terkait pengajuan berkas SPM itu kita membuat SOP pengajuan berkas *hard copy*. Kemudian kita juga bikin alur untuk misalkan kemarin banyak yang Pak Ranu ceritakan salah satunya masalah *supplier* yang sering salah padahal itu sederhana, tinggal satker itu konfirmasi lihat statusnya di OMSPAN apakah data *suppliernya* sesuai. Tapi selalu kadang-kadang langsung diajukan dan tertolak di sistem, nah itu kita sampai buat surat dan SOP tersendiri, kita bikin alur sendiri untuk menjelaskan satker ini sebelum mengajukan SPM tu alurnya begini lo kita konfirmasi dulu di OMSPAN baru kalau belum selesai berarti ajukan data perubahan satker. Itu intinya kita selalu memberikan edukasi kepada satker, gak pernah berhenti kita berikan edukasi. Kemudian kalau ada perubahan peraturan kita segera *update* dan informasikan secara *broadcast* kepada satker.

**P: Apakah ada sistem untuk pencegahan melakukan kecurangan dalam pencairan dana?**

N: Ya itulah sistemnya yang dinamakan Kepatuhan Internal. Jadi secara rutin secara bulanan kalau di sini kan seksi MSKI ya melakukan pemantauan secara bulanan. Jadi semua SOP itu dipantau, periksa, diambil sampel misalkan SPM sebulan secara acak terus mau diperiksa ini prosesnya apakah benar satu jam, terus sudah sesuai gak dengan ketentuan, adakah persyaratan yang dilanggar, itu salah satunya pemantauan secara bulanan.. Jadi semua dari berbagai aspek itu dipantau, intinya selalu di monitoring. Dan kita juga saling memantau makanya juga kenapa di sini di Seksi Pencairan Dana ada FO, MO, ada *reviewer*, ada Kepala Seksi. Jadi gak lain dan gak bukan itu salah satu mekanisme untuk check in balance, jadi SPM yang masuk di sinikan berlapis-lapis ya, dari FO tu kan meriksa nah nanti dari MO juga meriksa lagi, misalkan dari FO itu meriksa persyaratannya yang tadi formatif dan substantif, nanti di MO di periksa lagi misalkan pada sisi validasi apakah supliernya sudah sesuai gak, PAGU nya sesuai gak, cukup gak PAGU nya, sama saya pun masih diperiksa. Masih banyak beberapa SPM yang sering saya kembalikan karena ini gak cocok, ini gak pas nih, kayak gitu.

**P: Tadikan ada yang pantauan tahunan itu kapan aja ya pak?**

N: Bulannya setiap akhir triwulan misalkan itu kan penggunaannya triwulan, itu kita rapatnya di awal triwulan berikutnya. Misalkan untuk triwulan 1 (Januari-Maret) itu kita rapatnya di awal April, begitu terus intinya nanti sampai Desember kita nanti rapat di Januari. Jadi itu pemantauan secara rutin, itu dihadiri oleh perwakilan dari masing-masing seksi dan Kepala Kantor juga. Jadi semua ada alur pemantauannya gitu

**P: Berarti itu jadi agenda wajib ya Pak?**

N: Ya agenda wajib dan itu selalu diawasi dan dilaporkan sampai ke kantor pusat artinya itu bukan sekedar laporan di internal kita aja tapi itu dilaporkan ke kantor pusat juga. Jadi kalau seperti itu ada mekanisme integral komprehensif, jadi berjenjang dan hierarki dari KPPN nanti Kanwil juga melakukan pemantauan juga, kita laporkan ke Kanwil. Itu ntar secara berjenjang, nanti hasil kita yang triwulan itu kita laporkan ke Kanwil, nanti Kanwil laporkan ke kantor pusat. Jadi semua melakukan pemantauan, kemudian nanti Kanwil sebagai Pembina KPPN itu juga secara rutin setiap semester juga melakukan pembinaan dan supervisi ke KPPN. Jadi semua sisi tuh, nantinya kalau reformasi birokrasi mau berjalan di suatu unit maka pemantauan dan pengendalian itu harus dilaksanakan di segala sisi. Dari atas ke bawah, kemudian setiap layer diproses apabila ada indikasi *fraud*, kesalahan, atau seperti itu dibuat layer-layernya untuk pemeriksaan sama verifikasi. Karena kan kita prinsip kita di keuangan negara kayak gitu kan karena ini yang kita kelola adalah keuangan negara yang merupakan uang rakyat maka harus ada mekanisme *check in balance*. Intinya gitu, satker juga ada petugas PPK, PPSPM, kemudian juga ada KPA itu tugasnya ya untuk ini, di satker juga ada mekanisme *check in balance*, di KPPN ntar diperiksa lagi. Dalam artian gak pernah berhenti tu alur putarannya, keuangan negara tuh gapernah ada sisi-sisi yang boleh terlewat dari segi verifikasi dan pemantauan.

**P: Kalau untuk per hari kira-kira ada berapa SPM yang dicairkan?**

N: Untuk awal tahun 2022 ini ya kalau diambil rata-rata sekitar 220-230 gitu.

**P: Ada berapa satuan kerja (satker) yang berada di KPPN Pekanbaru?**

N: 295 satker

**P: Apakah di KPPN Pekanbaru sudah menerapkan SPAN?**

N: Sudah, sejak 2013/2014. Jadi SPAN itu kan aplikasi database yang sangat rigid jadi kita melakukan SPAN juga sesuai prosedur sekali. Misalkan dari segi *user*nya itu untuk user yang menjalankan SPAN itu juga khusus ada SKnya, kalau ada yang berhalangan itu harus diganti *user*nya pake berita acara. Jadi sesuai dengan SOP nya gitu untuk SPAN

**P: Kalau yang punya user SPAN itu semua yang di pencairan dana atau bagaimana Pak?**

N: Kalau yang SPAN di KPPN itu yang punya *user* itu di Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank, Seksi Vera. Tapi gak semua yang di Seksi Pencairan Dana itu bisa punya *user* SPAN, yang bisa menjalankan SPAN di Seksi Pencairan Dana itu misalkan di bagian validasi, *reviewer*, sama di saya Kepala Seksi Pencairan Dana yang sudah menggunakan SPAN. Artinya data SPM yang tagihan dari satker sudah di-upload ke SPAN, itu makanya kalo masih di FO untuk SAKTI itu belum masuk SPAN, masih diperiksa duluan. Kalau sudah benar dan sesuai baru bisa di-upload ke SPAN.

**P: Apakah pegawai di sini sudah bisa menggunakan SPAN?**

N: Iya sebenarnya kalau bisa menggunakan SPAN itu kita selalu rutin melakukan rolling *user*, jadi saya juga menekankan kepada teman-teman terutama di staf Pencairan Dana untuk kita bisa berganti *role* supaya masing-masing punya kemampuan yang sama, merata, menguasai pekerjaan. Jadi harapannya misalkan si A yang biasa bertugas di *reviewer* bisa tiba-tiba ke tengah ke validasi atau bisa juga ke FO untuk membantu temannya. Karena SDM kita kan terbatas sementara pekerjaan kita makin banyak jadi kita harus mensiasati bagaimana supaya bisa ini, tapi tentunya ketika pergantian role itu harus ada berita acaranya supaya itukan tugasnya untuk monitor juga kan. Jadi jangan sampai misalkan terjadi si A ganti si B di SPAN terus ada kesalahan saling menyalahkan karena merasa “saya tidak memproses itu” itu makanya ntar ga kelihatan jejaknya. Jadi untuk SPAN karena aplikasinya sangat rigid dan kaku, jadi kita juga benar-benar sesuai dengan SOP dalam menjalankan SPAN.

**P: Jadi berita acaranya itu harus mendapat persetujuan dari Bapak ya?**

N: Iya, harus dari saya dikonsultasikan dulu. Nanti itu di proses di kepegawaian ke kantor pusat. Sampai kantor pusat kan karena kita kan mengusulkan aja, tapi yang ngerubah *user* A menjadi *user* B tetap di kantor pusat kendalinya. Karena tujuannya agar tidak disalahgunakan, ini salah bentuk kekakuan SPAN tu gitu gak dibebaskan di KPPN untuk mengganti, yang mengganti adminnya tetap di kantor pusat.

**P: Apakah ada pelatihan yang dilakukan untuk menggunakan SPAN?**

N: Kalau SPAN karena SPAN itu gak banyak perubahannya yang bisa dilakuin jadi kita sudah gak ada pelatihan secara rutin lagi. Paling kalau teman-teman itu kita belajar secara otodidak diajarkan oleh temannya. Karena di SPAN itu lebih simple ya, dalam artian itu yang kita bisa jalankan itu sangat terbatas, menunya sangat terbatas jadi gak terlalu perlu banyak pernik-pernik atau lika-likunya. Artinya jika sudah diproses, kita tinggal klik *approve* gitu aja. Kalau tinggal *approve* ya klik *approve*, kalau tidak ya tinggal klik cancel. Jadi gak perlu banyak pelatihan lagi karena juga gak ada *upgrade* sistem SPAN dari kantor pusat. Sama polanya dari sejak beberapa tahun lalu sampe sekarang pun relative tetap sama.

**P: Kalau ada pelatihan gitu berarti dari pusat ya Pak?**

N: Iya dari kantor pusat kalau misalkan ada pelatihan yang diselenggarakan. Itu tentunya kalau ada perubahan, tapi biasanya kalau pernah ada perubahan kalau perubahannya itu tidak banyak itu cukup dijelaskan di modul SPAN yang berlaku terus-menerus yang menjadi panduan dalam penggunaan SPAN jadi itu kayaknya sudah cukup.

**P: Apakah ada kendala pada penggunaan SPAN, baik itu dari pegawai maupun dari sistemnya sendiri?**

N: Ya kalau dari sistemnya ya itukan sering *maintenance* yang di luar kendali kita. Kemudian kalau kendala dari pegawai itu ya, kurang berhati-hati dalam melakukan proses persetujuan SPM gitu aja sih paling. SPAN itukan sistemnya gabisa kita koreksi. Misal sudah kita proses 'yes' gabisa di *roll*

*back* karena ada mekanisanya sendiri kalau ternyata tagihan yang sudah disapprove masih salah. Karena otomatis jika masuk SPAN berarti sudah ke *database* induk. Lalu, SPAN itu kan butuh koneksi yang stabil terus antara tombol *approve* sama tidak *approve* itu sering berdekatan sehingga kalau yang menjalankan mungkin kurang hati-hati atau mungkin pegawai yang sudah sangat senior, itu bisa aja terjadi salah klik karena kan ini ya prosesnya kan butuh jaringan kan ya jadi butuh waktu, selagi jeda muter-muter itu kita klik tiba-tiba salah.

**P: Apakah selama ini ada perbaikan SPAN dari pusat?**

N: Ohiya perbaikan itu yang namanya *maintenance*, itu selalu dilakukan perbaikan sistem. Kalau detail perbaikannya apa, kami terus terang kurang tahu karena pokoknya kalau ada kita cuman menerima informasi pemberitahuan akan ada *maintenance* biasanya pas hari libur tuh Sabtu-Minggu tuh sering ada pemberitahuan *maintenance* seperti ‘akan ada *maintenance* SPAN dari jam sekian sampe sekian, mohon jangan mengakses SPAN’. Karena emang kalau database gitu harus sering di *maintenance* sih, karena beda sama aplikasi biasa yang lain ya. Nah itu kita sudah jangan mengakses SPAN karena kalau kemudian nanti bisa gantung nanti maksudnya itu misalkan ada gak perhatian lagi *maintenance* SPAN proses tagihan nanti tagihan itu gantung gak jelas arahnya ga jadi SP2D, gantung aja gitu. Terus waktunya gak tentu, terus ya paling yang extraordinary itu kayak hari Jum’at kemarin ada gangguan sinyal rusak, ya itu pas jam kerja yaudah kita terima apa adanya gak bisa apa-apa lagi.

## LAMPIRAN 7

### Wawancara 7: Ibu Afifah Aya

**Hari dan Tanggal:** Jum'at, 8 April 2022

**Narasumber:** Ibu Afifah Aya

**Jabatan:** Staf Seksi Pencairan Dana

**P: Pewawancara**

N: Narasumber

**P: Bagaimana mekanisme pencairan dana di KPPN?**

N: Jadi kalau KPPN itu kan fungsinya mencairkan dana APBN ya, kalau dana negara kan ada APBN dan APBD. Dana APBN untuk pemerintah pusat jadi untuk PNS pusat, beda lagi nanti dengan pemerintah daerah APBD nanti untuk mencairkan di Pemda Kabupaten. Untuk PNS pusat itu sumber dananya dari APBN, pencairannya lewat KPPN. Mekanismenya gimana? Jadi nanti satuan kerja (satker) yang berada di lingkungan khususnya Pekanbaru dan sekitarnya yang memiliki DIPA (Daftar Isian Pagu Anggaran). DIPA yaitu rencana penarikan dana selama satu tahun, jadi digunakan untuk apa aja dan uangnya berapa seperti itu. Satker nanti yang bertugas membuat dokumen pencairan dana yang disebut SPM (Surat Perintah Membayar). SPM yang dibuat oleh satker kemudian dimasukkan ke KPPN, di KPPN yang bertugas mencairkan SPM itu adalah Seksi Pencairan Dana. Prosesnya yaitu satker mengirim SPM lewat aplikasi yang dipakai KPPN yang bernama SAKTI. SAKTI ini seperti media antara satker dan KPPN. Sebelum pandemi, satker mengirim dokumen SPM secara langsung

datang ke kantor dalam bentuk kertas, namun sekarang selama pandemi ini satker mengirim SPM secara tidak langsung karena tidak boleh ada tatap muka jadi SPM dikirim dalam bentuk *scan*. Satker tetap mencetaknya tetapi setelah itu di-*scan* untuk di-upload ke SAKTI. Kita sebagai Seksi Pencairan Dana memproses yang ada di SAKTI. Dari SAKTI kita cek SPM-nya, jadi KPPN punya kewenangan untuk mengecek SPM secara administratif dan fungsinya dan jika tidak masuk kriteria yang ditentukan bisa ditolak. Contohnya misal akunnya tidak sesuai, pembayarannya buat apa tidak jelas jadi rancu begitu, kita punya kewenangan untuk konfirmasi ke satkernya. Setelah diperiksa dan ternyata sudah benar baru bisa dilanjutkan ke aplikasi namanya SPAN. SPAN (Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara) yang nantinya akan menjadi sistem yang bisa mencairkan dana itu. Setelah masuk ke aplikasi SPAN nanti bakal terhubung sama Bank, dan nantinya Bank yang akan mencairkan dana ke rekening sesuai yang tertera di SPM. Jadi setiap SPM itu pencairannya beda-beda tergantung permintaan satker mau ke rekening bendahara atau kalau PNS tu ke rekening pihak ketiga atau ke rekening pegawai atau rekening rekanan. Kalau misal sudah ditentukan nanti kita cairkan sesuai rekening yang diminta satker. Misalnya, ada UP Pencairan Dana untuk belanja barang, pencairannya ke bendahara. SPM yang sudah diajukan satker ke SAKTI dalam bentuk *scan* akan diperiksa oleh Seksi Pencairan Dana. Apabila sudah sesuai akan masuk aplikasi SPAN, jika sudah masuk ke SPAN berarti sudah masuk ke sistem perbendaharaan. Nanti tugasnya Seksi Bank, yang nanti meneruskan ke Bank. Bentuknya nanti

berupa ADK, kan tadi satker ngirim scan-an SPM nah itu ada yang namanya ADK. ADK yang terbentuk itu kayak excel, soalnya kalau SPM langsung masuk ke SPAN tidak bisa. Jadi ADK itu yang menghubungkan antara SAKTI sama SPAN, ADK dalam bentuk excel gak perlu di cek sih nanti langsung di-upload ke SPAN aja. Nanti ada keterangan kepada siapa, jadi bener-bener penerima pembayar itu harus melengkapi dokumen seperti NPWP, nomor rekening dan itu harus valid. Kita juga punya kewenangan untuk mengecek ke-valid-an itu kalau misal rekeningnya tidak aktif atau rekeningnya salah itu kita bisa tahu dari sistem itu. Kurang lebih kayak gitu untuk mekanismenya. Nanti jika sudah terbit namanya SP2D kan ada proses-prosesnya, kalau terbit SP2D itu berarti uangnya sudah cair ke rekening sesuai yang diminta.

**P: Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk proses pencairan dana?**

N: Proses pencairan dana sendiri kalau dari sejak SPM masuk sampai kita proses itu sesuai sama urutan, jadi kadang volume per hari itu beda-beda yah kalau misal akhir tahun bisa sampe 1000 SPM per hari, nah kalau kayak gitu kan otomatis jadi lama prosesnya tapi setelah nanti kita proses di SPAN, setelah masuk ke sistem SPAN nanti prosesnya itu kalau di SOP harus satu jam. Satu jam sampai terbit SP2D, jika sudah di atas 1 jam itu istilahnya kalau di kami menyalahi IKU (Indikator Kinerja Utama) jadi kita mencoba memaksimalkan untuk di bawah satu jam.

**P: Apakah pencairan dana yang dilakukan sudah sesuai SOP?**

N: Sudah karena kalau tidak sesuai SOP gak bakal cair. Karena sudah tersistem semua kan, jadi kita harus sesuai step by step

**P: Tadi ada kriteria dari SPM, itu apa aja ya Buk?**

N: Kalau kriteria dari SPM itu biasanya kita ngecek kesesuaian jenis tagihan, kesesuaian akun, jenis belanja, terus kesesuaian rekening penerima. Jadi kayak ada beberapa belanja yang dia gak boleh cair ke Bendahara atau ada beberapa yang gak boleh cair langsung ke pegawai jadi itu diatur di PMK 190 Tahun 2012, bisa dicek disitu banyak peraturan-peraturan yang harus kita cek gitu dari SPM karena ini kaitannya dengan pencairan APBN, gak bisa asal mencairkan gitu karena ada aturannya sendiri.

**P: Dokumen apa saja yang dibutuhkan terkait pencairan dana?**

N: Yang pertama pastinya SPM, nah di SPM itu ada juga kriteria yang harus kita cek yaitu lampiran. Nah lampiran itu yang nanti satkernya sih harus lampirkan bukan dari kitanya karena dari kitanya gak butuh dokumen apapun. Dari satkernya harus menyiapkan dokumen berupa SPM dan lampirannya. Lampiran itu nanti sesuai dengan jenis SPM itu sendiri, jadi nanti ada SPM yang harus melampirkan kayak misal SPM Gaji, kalau gaji itukan bulanan ya mereka harus melampirkan daftar perhitungan gajinya kayak gitu. Kalau misalnya uang makan mereka harus melampirkan rekap perhitungannya juga. Kalau misal ada namanya SPM kontraktual, jadi itu nanti prosesnya kontrak itu belanja barang atau belanja modal, belanja yang di atas 50juta yang nanti rekeningnya langsung masuk ke pihak ketiga. Jadi

misal KPPN ada pembangunan, pembangunan kan butuh duit untuk renovasi, itu selama dia di DIPA-nya tadi ada di rencana penarikan per tahun dia boleh mengajukan kontrak namanya. Kontrak itu nanti sistemnya mereka minta KPPN untuk mencadangkan dulu karena itu kan nominalnya besar itu di atas 50juta, jadi nanti KPPN kayak menyisihkan uangnya dulu misal dia minta 100juta, kita sisihkan nih 100juta terus mereka akan membangun gedung selama 6 bulan. Nah 6 bulan itu pembayarannya bisa 3 tahap misalnya nah nanti dia mencairkannya satu-satu, misal tahap 1 20 juta, tahap 2 30juta, nah itu nanti kita butuh namanya Kartu Pengawasan Kontrak. Jadi disitu bisa kelihatan ini sudah termin beberapa sih, sudah pekerjaan sampe mana, jadi kita butuh juga untuk memeriksa. Jadi bener gak nominal yang diminta itu sesuai dengan nominal yang kita cadangkan pertama kali. Kalau yang lain, yang paling penting itu dari SPM karena informasi-informasi kan dari SPM.

**P: Kendala apa saja yang dihadapi dalam pencairan dana ini?**

N: Kendalanya yang pertama kalau misal volumenya lagi banyak karena kita SDMnya juga gak sesuai ya kayak cuman 2 orang gitu kan, ini kan prosesnya bertahap dari depan ke belakang jadi gak bisa depan bantu belakang gitu karena tugasnya beda-beda. Jadi kita ada 4 layer pengecekan, jadi depan ngecek misal menurut mereka bener nanti lanjut di sini ke belakang. Nah kalau di sini ngecek, kalau menurut aku bener baru masuk ke SPAN, jadi layer di aku sm Kak Iren ini yang masukkan ke SPAN. Jadi yang depan cuman ngecek aja, di sini masukkan ke SPAN, terus dibelakang meneruskan ke SPAN juga, sampe ke Pak Ranu meneruskan ke SPAN juga. Nah

kendalanya adalah kalau misal lagi banyak volume bisa aja ada yang kelewat gitu, kalau misal kita gak fokus jadi kita emang harus fokus. Terus kendala waktu juga jadi lama misal bisa sampai 1 hari, biasanya mereka kan satuan kerja punya rencana penarikan dana jadi ini kaya harus sudah cair di Bulan Maret. Sedangkan di Bulan Maret akhir itu mungkin banyak volumenya, jadinya kita kewalahan juga, akhirnya bisa jadi SP2D itu terbit besoknya. Ohiya SP2D yang di atas jam 12 itu terbit satu hari setelahnya atau besoknya. Jadi kalau kita proses di atas jam 12 itu SP2D terbit H+1, nah kadang yang kayak gitu bikin satuan kerja kayak “harusnya cairnya kan di Bulan Maret, tapi kenapa cair di April tanggal 1?” karena itu ya volumenya gede, kalau kayak gitu nanti satkernya complain.

**P: Apa saja solusi untuk mengatasi masalah yang timbul dari mekanisme pencairan dana?**

N: Kalau tadikan masalahnya itu volume terus ada yang kelewat ya solusinya memperbanyak SDM si sebenarnya kan semakin banyak SDM pasti kita juga fokusnya semakin tinggi dan yang kita kerjakan semakin dikit. Yang kedua alat monitoring digunakan sebaik mungkin, jadi kayak misal proses SPM itu ada monitoringnya kayak ini sudah masuk belum, ini masuk tanggal berapa kayak gitu, nanti kalau misal kayak ada yang kelewat kita bisa monitoring tiap jam, tapi balik lagi kita kurang SDM tadi jadi kalau misal banyak orang kan mungkin kita bisa ngecek lebih teliti lagi, monitoring lebih banyak lagi, gitu sih kalau menurut aku. Terus mungkin sistem juga ya karena kita kan basicnya sudah sistem semua, jadi kita sangat bergantung pada sistem. Kalau

misal sistemnya lagi *crash* lagi *maintenance* itukan kita gak bisa kerja, bener-bener sengaruh itu, gak bisa kita cicil atau apa gitu karena bener-bener gak bisa dibuka. Kalau itu solusinya ya dari pusat harus perbaiki sistemnya. Kayak kemarin itu hari apa gitu ya dari pagi sampai jam 5 berarti seharian gak kerja. Baru jam 5 mulai kerja kalau kayak gitu jadinya pencairan jadi terhambat, SP2D terbit hari berikutnya

**P: Apakah pernah ada kecurangan dalam pencairan dana di KPPN?**

N: Kecurangan insya Allah gak ada karena semuanya sudah by sistem kan pasti ketahuan kalau ada kecurangan. Karena sudah gak ada celah untuk melakukan *fraud* di sistem ini. Kalau dulu mungkin waktu masih manual bisa, kalau ada gratifikasi atau ada surat, kalau sekarang sudah gak ada celah sama sekali

**P: Jadi sangat terbantu dengan adanya sistem ini ya Mba?**

N: Iya, sangat terbantu sih dari SPAN juga. Karena pokok dari pencairan dana itu SPANnya, SAKTI itu lebih ke media satker dengan KPPN kalau SPAN itu beneran media pencairannya. Sejak pakai SPAN ini peluang *fraud* itu beneran ketutup banget, gak ada sama sekali karena semua sudah terdeteksi.

**P: Kalau untuk per hari kira-kira ada berapa SPM yang dicairkan?**

N: Rata-rata kalau hari biasa paling 300, tapi ada beberapa hari yang volumenya naik kayak ini kan menjelang adanya THR, THR kan pencairannya juga lewat sini itu bisa naik drastis bisa sampe 2x lipat terus juga pas akhir tahun.

Akhir tahun itu kan istilahnya kayak satker mau menghabiskan duit sisa-sisa gitukan, nah itu bisa sampe 1000 atau 1200 kayak gitu.

**P: Ada berapa satuan kerja (satker) yang berada di KPPN Pekanbaru?**

N: Di sini satkernya itu ganti-ganti per tahun, setahu aku yang terakhir di 2021 itu 298 satker. Karena bisa jadi ada satker baru, yang sebelumnya pakai APBD jadi pakai APBN jadinya pencairannya kesini juga kan.

**P: Itu pergantian satkernya kapan aja Mba? Ada waktunya atau *random* gitu?**

N: Ada waktunya, pasti awal tahun sih waktu pembagian DIPA itu. Baru dilihat DIPAnya “oh ternyata aku jadi dari APBN nih, kan biasanya APBD” nah jadinya pencairannya kesini juga. Biasanya dinas-dinas gitu sih, karena dinas kan di bawah Pemda biasanya mereka pakai APBD kan tapi ada beberapa pembayaran yang pakai APBN jadi kesini.

**P: Apakah di KPPN Pekanbaru sudah menerapkan SPAN?**

N: Sudah sejak 2014. SPAN di KPPN kayak yang tadi aku bilang ya, jadi KPPN itu prosesnya ada kalau di Pencairan Dana sendiri itu ada 4 layer. Jadi layer depan yang bertugas memeriksa pertama kali yang tahap satunya, kemudian jika sudah memeriksa mereka melanjutkan nanti baru kita bisa periksa juga. Nah misalkan kayak gini kan dari depan nih, kita periksa lagi ada salah atau gak kayak jenis tagihan atau uraian segala macam. Nanti kita di SPAN baru masuk ke resume tagihan, nah baru di sini kita pakai SPAN namanya validator. Jadi kita ambil ADKnya dari SAKTI terus nanti kita upload ke

SPAN tinggal terus nanti proses lanjutkan gitu kan. Di sini juga sebenarnya ada instrumen lain yang bisa kita pakai namanya OM-SPAN (Online Monitoring SPAN) jadi dia terhubung dengan SPAN kita dan bisa diakses oleh satker juga. Jadi satker bisa tahu nih *supplier* misal atas nama Tania rekeningnya ini, di SPAN kita di KPPN namanya terdaftar sebagai siapa gitu, rekeningnya dah betul belum. Jadi untuk monitoring antara satker sama KPPN, ini juga bisa kita pakai buat instrumen pengecekan UP, kayak UP tuh kan mekanismenya kan harus *revolving* tiap bulan, ada namanya ganti uang persediaan. Jadi satker itu punya keperluan untuk belanja perkantoran sehari-hari, dia punya yang namanya uang persediaan. Jadi uang itu dipegang oleh bendahara bisa lewat rekening atau brankas, nah tiap dia beli barang kan ada kuitansinya tuh nanti kan uangnya berkurang, nah dia bisa ngajuin GUP namanya untuk mengembalikan uang itu lagi jadi bisa dipakai lagi. Nah itu persyaratannya harus di atas 50%, misal satker Stasiun Klimatologi Kampar mereka UP nya 60 juta, jadi mereka punya duit 60 juta di rekening bendahara atau di brankas. Setelah mereka bayar bayar bayar, mereka mengajukan GUP nih, sebesar 45.600.000 ribu. Jadi mereka sudah melakukan belanja sebesar ini, nah mereka mengajukan SPM ini untuk mengembalikan dana menjadi 60 juta lagi. Jadi nanti misal jika sudah terbit SP2D bakalan cair sebesar ini, terus biar UP nya full lagi terus nanti bisa dipake lagi. Peraturannya harus belanja lebih dari 50% baru bisa GUP. 50% dari total UP, kalau di bawah 50% kita tolak karena belum saatnya.

Kita ambil ADKnya dari SAKTI, nah di sini kan ada informasi satker terus nomor SPM gitukan, bisa difilter juga sih di sini kita proses. Ini ADKnya, ADK nya didownload, kalau misal mau ditolak, ditolak di sini bisa terus kan ADKnya dalam bentuk excel nih terus kita masukkin ke SPAN. Nanti di SPAN bakal muncul informasi-informasi, di sini kita masukkin kelompok bayarnya aja ke rekening apa gitukan, terus kita proses, kayak gitu aja. Terus untuk mencegah di atas satu jam biasanya kita tulis jamnya, nanti belakang tahu “oh ini sudah lama” jadi diduluin. Jadi semuanya sudah tersistem menurut aku, setelah kesini prosesnya terus ke *reviewer* di belakang untuk *mereview* kembali ini sudah bener atau belum, kalau misal salah ditolak di belakang, kalau misal bener lanjut ke Kepala Seksi Pak Ranu. Jadi Pak Ranu itu persetujuan pencairan dana terakhir, jadi layer ke-4. Setelah di Pak Ranu nanti bakal muncul ke sistem Bank untuk nanti menerbitkan SP2D. prosesnya kayak gitu kurang lebih di SPAN.

**P: Apakah pegawai di sini sudah bisa menggunakan SPAN?**

N: Insy Allah bisa semua, cuman mungkin beberapa seksi aja kayak Pencairan Dana sama Bank yang pakai SPAN, untuk seksi lain gak secara langsung pakai SPAN cuman untuk ngambil data aja biasanya.

**P: Itu kalau di Pencairan Dana semuanya punya user SPAN atau gimana Mba?**

N: Iya punya sendiri-sendiri dan setiap *user* itu punya kewenangannya sendiri. Jadi *user* aku gak bisa dipakai di depan karena *user* aku kan yang validator.

*User* Mba Ayu gak bisa ke Kak Iren, gak bisa ditukar-tukar gitu. Dan kalau misalnya *user* aku dipakai orang karena misal aku cuti terus dipinjamkan ke orang nanti kita ada bikin Berita Acara. Jadi itukan biar untuk menghindari *fraud* juga menurutku jadi biar gak sembarangan orang bisa pakai. Berita Acara itu juga nanti harus ke pusat juga nanti dikirimnya.

**P: Apakah ada pelatihan yang dilakukan untuk menggunakan SPAN?**

N: Ada, biasanya ada *refreshment SPAN* gitu sih kayak diklat. Biasanya nanti yang ditugaskan gantian. Untuk orang-orang yang ditunjuk tergantung atasan, pokoknya gantian. Nah nanti yang sudah dapat *refreshment* gitu, mereka bertugas buat membagikan ilmunya lewat GKM.

**P: Apakah ada kendala pada penggunaan SPAN, baik itu dari pegawai maupun dari sistemnya sendiri?**

N: Kalau sistem itu sih kalau ada *maintenance* jadi agak susah, kalau dari pegawai sejauh ini gak ada sih asal dia sudah paham caranya insya Allah bisa. Cuma SPAN itu kan karena mereka bener-bener meneliti seluruh aspek SPM itu kayak misal ada nama *supplier* namanya jadi nama penerima itu benar-benar harus sama antara SPAN dan SAKTI bahkan titik, koma, spasi itu harus diperhatikan. Kayak misal nama Rizki spasi Tania, Rizkinya pakai I atau pakai Y, di kita pakainya I itu langsung ketolak di SPAN, yang simple-simple kayak gitu sih yang bikin penolakan jadi banyak. Kayak misal di mereka Rizki spasi spasi Tania dibuat, di SPAN kita Rizki spasi Tania jadi itu bakal ketolak juga. Jadi emang harus teliti

## LAMPIRAN 8

### Wawancara 8: Bapak Pierra Santos

**Hari dan Tanggal:** Senin, 11 April 2022

**Narasumber:** Bapak Pierra Santos

**Jabatan:** Kepala Seksi MSKI

**P: Pewawancara**

N: Narasumber

**P: Apakah pernah terjadi kecurangan yang dilakukan pegawai khususnya saat pencairan dana? Jika pernah, bagaimana kelanjutannya?**

N: Kalau di sini karena KPPN Pekanbaru itu sudah WBBM dan sejak 2007 SOP yang diterapkan itu sudah tidak memperbolehkan pegawai menerima bentuk apapun baik natura maupun non natura jadi tidak pernah ditangani suatu kasus ada perlakuan fraud dalam bentuk uang ya tidak pernah. Jadi kalau dibilang tindak lanjutnya karena setiap periode, atau bulanan ataupun triwulanan laporannya selalu disampaikan kepada kantor pusat bahwa tidak ada terjadi perlakuan kecurangan dan mitigasi risiko terkait ini juga tidak lagi dimonitoring karena memang dia tidak bukan lagi menjadi problem risiko yang harus dan mungkin sangat terjadi dan frekuensi kemungkinan terjadi tidak termasuk ke dalam level itu tapi dia bentuknya dah hijau artinya memang perlu hanya dilihat tapi tidak menjadi bagian yang dimonitor. Jadi memang seperti yang adek lihat proses di KPPN ini hampir jarang ketemu satker sebagai *stakeholder* dengan KPPN, jadi hampir tidak mungkin ada pertemuan. Semuanya juga *whatsapp* selama ini juga bisa dimonitoring oleh

pimpinan pejabat di sini siapa, transmisi data seperti apa, sudah bisa dilakukan oleh KPPN. Itu mitigasinya salah satunya

**P: Apakah ada peraturan yang dibuat untuk pegawai terkait kepatuhan?**

**Isinya bagaimana?**

N: Sebenarnya untuk kepatuhan sudah dijelaskan dari Undang-Undang No. 5 masuk ke PP 94 tentang hukuman disiplin terus masuk ke PMK itu terkait kode etik. Itu juga ada diatur oleh Kementerian Keuangan dan teknisnya juga ada PMK 190 tahun 2018 itu tentang kode etik dan tingkah laku setiap PNS. Jadi di dalamnya juga kalau di PPnya sendiri kan sudah dijelaskan juga apa yang menjadi wajib seperti wajib menghormati, wajib beritikad baik, terus dilarang untuk menerima, itu kan sudah ada di PP kode etik dan lebih detail sebenarnya. Ada peraturannya lengkap sampai perditjen juga ada, apa yang harus dilaporkan, apa yang harus dimitigasi

**P: Itu peraturannya dari pusat atau bagaimana Pak?**

N: Iya, dari pusat. Semua dari pusat karena kantor vertikal kan. Jadi sebenarnya kalau kamu sampling di sini itu semua sama terkait peraturan ini mau di KPPN sini, mau di Kantor Pelayanan Pajak, inikan ada semua.

**P: Bagaimana etika antar pegawai dan budaya perusahaan di KPPN ini?**

N: KPPN ini etika kode etik kan ada yang mengatur nih, itu kan kode etik antar pegawai kan juga sudah diatur bahkan termasuk yang pertama jam kerja sudah ada, terus penggunaan akses data jelas, seragam juga jelas, terus SOP juga jelas untuk semua titik SOP berapa jam dan segala macam. Jadi ini

sudah ada dan jelas tentang etika pegawai ada peraturannya semua di PMKnya juga ada di PMK 190 Tahun 2018

**P: Apakah ada yang pernah melanggar kode etik tersebut?**

N: Di level sekarang maksudnya di fase saya ada di sini sudah hampir 2 tahun itu gak ada. Kode etik yang mungkin akan dilanggar adalah paling-paling terkait absensi, potensinya di sana tetapi kan *working flexible time* sekarang itukan dengan jaringan-jaringan internet dan aplikasi juga yang bisa dioperasikan dari mana aja jadi sebenarnya gak jadi masalah buat absen ini. Jadi selama pekerjaan selesai itu juga sudah menjadi acuan apakah ada yang melanggar kode etik, lainnya sih kalau kode etik perilaku ya standar aja sebagai pegawai negeri tidak berlebihan ataupun tidak menjadi masalah ketika memberikan layanan dari KPPN kepada *stakeholder*

**P: Kalau misal ada yang melanggar kode etik itu bagaimana ya Pak tindak lanjutnya?**

N: Tindak lanjut kode etik tergantung level permasalahannya. Jadi hukuman itu kan sudah ada nih pelanggaran-pelanggaran apapun di PP No 94 itu mau apapun kamu lakukan seperti hukuman disiplin, hukuman kode etik, dan segala macam itu sudah ada. Jadi tinggal lihat aja tentang kode etik ini di PMK 190 Tahun 2018 apa yang menjadi hukumannya, jadi tidak ada lagi yang perlu harus dipertanyakan misalnya kamu melakukan ini dampaknya ini, terus biasanya yang selalu menjadi sequencenya adalah kamu yang melanggar kode etik akan selalu ke atasan langsung dulu. Selalu kembali ke

atasan dulu, nanti baru di *progress* oleh tim kode etik nanti ada kok di PP 190 ini dengan mengacu kepada PP No 42 kalau kode etik, PP 90 tentang disiplin. Jadi ini semua bertalian gitu.

**P: Apakah ada cara KPPN Pekanbaru untuk menumbuhkan kesadaran para pegawai terkait fraud/kecurangan?**

N: KPPN selalu mengikuti istilahnya sertifikasi layanan, kalau untuk *fraud* tahun ini kan setelah WBBM ikut ISO 9001/2016 2021, 2022 akan ada namanya ISO SMAP 37001/2016 itu khusus untuk namanya Sistem Manajemen Anti Penyuapan. Nah ini kan juga bagian dari integrasi, jadi kode etik itu juga berlaku di sini. Jadi ini jelas di PMK 190 itu memberikan jelas panduannya apakah bagaimana caranya, jadi kalau melihat kode etik, lihat aja di PP 42 sama PMK 190 itu ya.

**P: Jadi kalau untuk kode etik itu sudah diatur di PMK 190 sama PP 42 itu ya Pak?**

N: Iya kalau gak ada *update* nya yah. Kalau PP 94 tentang hukuman disiplin itu berasal dari PP 53 Tahun 2010. Jadi ada updatenya, nanti cek aja di sana. Nah kalau tentang formulir-formulirnya tanya nanti Buk Yeni apa aja laporan-laporannya nanti tinggal ambil dari sana aja, formulir pelaporan ini atau formulir pengaduan juga ada di sana. Kode etik kan berbicara masalah baik atau tidak baik bukan masalah benar atau tidak benar, bijak atau tidak bijak, tapi kan levelnya naik keatas gitu

**P: Bagaimana jika ditemukan dugaan kecurangan, apakah ada tindak lanjut dari seksi MSKI?**

N: Ada, itu dah pasti secara bertingkat akan diproses khusus isu penyuaipan segala macam saya melihat kecurangan itu kalau kita mengacu kepada *fraud* itu pasti ditindak lanjuti. Tapi selama saya di sini menjadi isu yang tidak karena proses bisnisnya satu hal aturannya sudah ada, proses bisnisnya juga sudah tidak mempertemukan antara satker dengan *stakeholder*. *Stakeholder* paling-paling hanya konsultasi bukan masalah berat



## LAMPIRAN 9

### Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**  
**DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN**  
**KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN**  
**PROVINSI RIAU**  
**KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA TIPE A1**  
**PEKANBARU**

JL. JENDERAL SUDIRMAN NO 249, PEKANBARU 28116. TELEPON (0761) 22847. FAKSIMILI (0761) 23117. SUREL : KPPNPEKANBARU@GMAIL.COM. SITUS : WWW.DJPB.KEMENKEU.GO.ID/KPPNPEKANBARU

Nomor : S-95/KPN.04.01/2022  
 Lampiran : -  
 Hal : Ijin Penelitian

Pekanbaru, 13 Mei 2022

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi  
 Universitas Islam Indonesia  
 Condong Catur, Depok, Sleman  
 Yogyakarta 55283

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor : 953/DEK/10/Div.URT/III/2022 tanggal 2 Maret 2022 hal Permohonan Ijin Penelitian, dengan ini disampaikan bahwa atas nama mahasiswa berikut :

Nama : Rizki Tania Putri  
 No. Mahasiswa : 18312423  
 Jurusan : Akuntansi  
 Rencana Judul : Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Meminimalisir Fraud Pencairan Dana di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru

Kami ijin untuk melakukan kegiatan penelitian untuk mendapatkan data yang diperlukan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Pekanbaru.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



Kepala Sub Bagian Umum,

Eko Setiono  
 NIP 197007021996031002

**LAMPIRAN 10**  
**PMK Nomor 190/PMK.05/2012**



PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 190 /PMK.05/2012

TENTANG

TATA CARA PEMBAYARAN DALAM RANGKA  
PELAKSANAAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 134/PMK.06/2005, telah diatur ketentuan mengenai pedoman pembayaran dalam pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
- b. bahwa sesuai dengan Pasal 7 ayat (2) huruf a Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara berwenang menetapkan kebijakan dan pedoman pelaksanaan anggaran negara;
- c. bahwa untuk melaksanakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang lebih tertib, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab, perlu mengatur kembali ketentuan mengenai pedoman pembayaran dalam pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Menteri Keuangan tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
3. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);

B

**LAMPIRAN 11**  
**KEP NOMOR 66/PB/2013**

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN  
NOMOR KEP- 66 /PB/2013

TENTANG

STANDAR PROSEDUR OPERASI/ *STANDARD OPERATING PROCEDURES*  
DALAM RANGKA PENCAIRAN DANA  
PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,

- Menimbang** : a. bahwa dalam rangka meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan telah ditetapkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-185/PB/2010 tentang Standar Prosedur Operasi/*Standard Operating Procedures* di Lingkungan Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-163/PB/2011;
- b. bahwa telah diundangkannya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
- c. bahwa agar mekanisme penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara sejalan dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 dimaksud, dipandang perlu menetapkan Standar Prosedur Operasi/*Standard Operating Procedures* Dalam Rangka Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara secara tersendiri;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Standar Prosedur Operasi/*Standard Operating Procedures* Dalam Rangka Pencairan Dana pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara;
- Mengingat** : 1. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
4. Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-185/PB/2010 tentang Standar Prosedur Operasi/*Standard Operating Procedures* di Lingkungan Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-163/PB/2011; //

**LAMPIRAN 12**  
**PER NOMOR 43/PB/2012**

**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**  
**DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN**

**PERATURAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN**  
**NOMOR PER- 43 /PB/2012**

**TENTANG**

**POLA MUTASI JABATAN KARIER**  
**DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN**

**DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,**

**Menimbang** : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 9 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 39/PMK.01/2009 tentang Pola Mutasi Jabatan Karier di Lingkungan Departemen Keuangan perlu menetapkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Pola Mutasi Jabatan Karier di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan;

**Mengingat** :

1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4018) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4194);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 39/PMK.01/2009 tentang Pola Mutasi Jabatan Karier di Lingkungan Departemen Keuangan;
6. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan;
7. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002;

**MEMUTUSKAN:**

**Menetapkan** : **PERATURAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN TENTANG POLA MUTASI JABATAN KARIER DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN.**

**LAMPIRAN 13**  
**PMK NOMOR 190/PMK.01/2018**



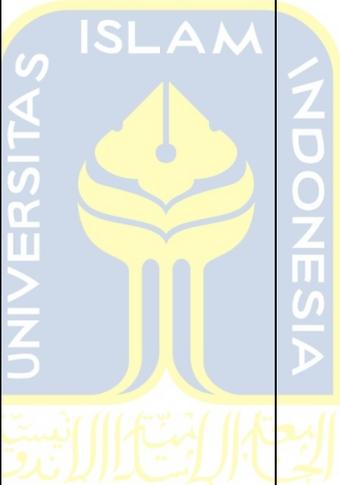
PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 190/PMK.01/2018  
TENTANG  
KODE ETIK DAN KODE PERILAKU PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN  
  
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA  
  
MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan aparat pemerintah yang bersih, berwibawa, dan bertanggung jawab, telah ditetapkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 29/PMK.01/2007 tentang Pedoman Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Keuangan sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 161/PMK.01/2012 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 29/PMK.01/2007 tentang Pedoman Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Keuangan, dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 72/PMK.01/2007 tentang Majelis Kode Etik di Lingkungan Departemen Keuangan;
- b. bahwa sehubungan dengan adanya perubahan teknologi, nilai etika, budaya, dan perilaku yang terjadi di masyarakat, maka untuk mencegah pelanggaran disiplin pegawai Kementerian Keuangan, serta menjaga martabat dan kehormatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan sesuai nilai-nilai Kementerian

## LAMPIRAN 14

## Framework Matrices Mekanisme Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru

Framework Matrices Wawancara Mekanisme Pencairan Dana Langsung (LS) pada KPPN Pekanbaru						
	I. Mekanisme Pencairan Dana	A. Pencairan Dana Langsung (LS)	1. Penelitian SPM	2. Pengujian SPM	3. Penerbitan SP2D	4. Transfer Dana ke Rekening
Wawancara 6 - Bapak Ranu Fatah (Kasie Pencairan Dana) Tgl 5 April 2022	Satker mengajukan dokumen pencairan dana bernama SPM secara online melalui aplikasi SAKTI. Kemudian setelah di-upload diperiksa oleh petugas FO apakah sudah sesuai baik dari sisi ADK-nya gak ada masalah kemudian juga dari sisi formatif dan substantif. Setelah sesuai kemudian	Dokumen pencairan dana tergantung pada jenis pengeluaran. Pertama adalah SPM (Surat Perintah Membayar) kemudian ADK (Arsip Data Komputer), kemudian KIPS (Kartu Identitas Petugas Satker) dalam bentuk pdf, kemudian lampiran lainnya (misalkan gaji tentunya ada daftar perubahan pegawai, daftar	Petugas FO memeriksa SPM sisi formatif dan substantif. Formatif lebih kepada keabsahan dan kesesuaian, seperti apakah tanda tangannya sudah betul dan apakah setiap pengeluaran sudah sesuai kode. Kemudian dari segi substantif lebih kepada peraturan, seperti apakah pengeluaran ini sudah sesuai dengan peraturan	Jika sudah sesuai kemudian divalidasi oleh petugas FO validasi. Setelah sesuai ditransfer ke SPAN kemudian disetujui oleh petugas reviewer.	Setelah itu baru Kepala Seksi Pencairan Dana menyetujui, tanda tangan, kemudian diajukan ke Seksi Bank. Setelah pencairan dana dilakukan proses namanya PPR untuk diterbitkan SP2D, nah nanti itulah SP2D yang sudah sah, yang membebani anggaran. Kalau sudah terbit SP2D berarti sudah	Nanti dari Bank secara sistem diteruskan ke Bank yang bersangkutan, sesuai dengan Bank yang ditunjukan di SPM-nya, kalau ke BRI nanti ke BRI dicairkannya, itu secara sistem nanti akan ke masing-masing Bank.

	<p>divalidasi oleh petugas FO validasi dan ditransfer ke SPAN kemudian disetujui oleh petugas reviewer. Petugas reviewer (middle office) tugasnya juga memvalidasi, setelah itu apabila sudah sesuai kemudian diajukan ke Kepala Seksi Pencairan Dana sebagai approver atau menandatangani. Kemudian diajukan ke Seksi Bank. Lalu secara sistem diteruskan ke Bank yang bersangkutan, sesuai dengan Bank yang</p>	<p>penerima rekening). Jadi setiap jenis tagihan itu ada sedikit perbedaan lampiran,</p> <p>Jenis pencairan dana yaitu ada belanja pegawai, SPM kontraktual (non gaji kontraktual), gaji tuh variannya banyak ada gaji induk, gaji lainnya, kekurangan gaji, gaji susulan, PPNP, LPS, kemudian THR, TUKIN, gaji 13.</p>	<p>yang berlaku.</p>		<p>membebani anggaran satkernya dan sudah cair di KPPN.</p>	
--	---	---	----------------------	---	---	--

	ditujukan di SPM-nya, kalau ke BRI nanti ke BRI dicairkannya, itu secara sistem nanti akan ke masing-masing Bank.					
Wawancara 7 - Ibu Afifah Aya (Staf Pencairan Dana) Tgl 8 April 2022	Satuan kerja (Satker) yang ada di lingkungan Pekanbaru khususnya punya yang namanya DIPA yaitu rencana penarikan dana selama satu tahun. Prosesnya itu satker nanti kirim scan-an SPM lewat aplikasi SAKTI ini, jadi kayak media antara satker dan KPPN. Dari SAKTI kita cek SPM nya, jadi KPPN itu punya		Cuma SPAN itu karena mereka benar-bener meneliti seluruh aspek SPM itu kayak misal ada nama supplier namanya jadi nama penerima itu benar-bener harus sama antara SPAN dan SAKTI bahkan titik, koma, spasi itu harus diperhatikan. Kayak misal nama Rizki spasi Tania, Rizkinya pakai I atau pakai Y, di kita pakainya I itu		Nanti jika sudah terbit namanya SP2D kan ada proses-prosesnya, kalau terbit SP2D itu berarti uangnya sudah cair ke rekening sesuai yang diminta.	Setelah masuk ke aplikasi SPAN itu nanti bakal terhubung sama Bank, nanti Bank yang akan mencairkan ke rekening sesuai dengan SPM. Jadi setiap SPM itu kan beda-beda ya tergantung permintaan satkernya mau ke rekening bendahara atau kalau PNS itu rekening pihak ketiga atau

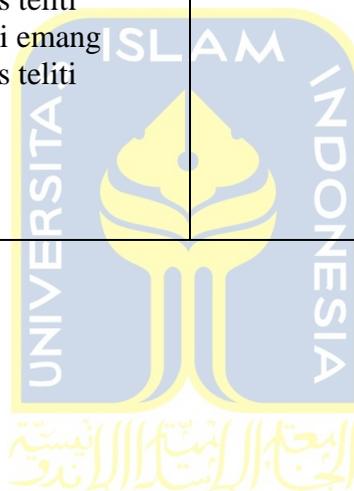
<p>kewenangan mengecek secara administratif dan fungsinya kayak ada hal-hal yang harus dicek yang kalau misalnya dia gak masuk kriteria itu nanti bisa ditolak. Nanti kalau sudah bener, dilanjutkan ke aplikasi namanya SPAN, SPAN yang nanti akan jadi sistem yang bisa mencairkan dana itu. Setelah masuk ke aplikasi SPAN itu nanti bakal terhubung sama Bank, nanti Bank yang akan mencairkan ke rekening sesuai dengan SPM.</p>		<p>langsung ketolak di SPAN, yang simple-simple kayak gitu sih yang bikin penolakan jadi banyak. Kayak misal di mereka Rizki spasi spasi Tania dibuat, di SPAN kita Rizki spasi Tania jadi itu bakal ketolak juga. Jadi emang harus teliti</p>			<p>rekening pegawai atau rekening rekanan kayak gitu. Nanti kalau misal sudah ditentukan, kita cairkan sesuai rekening yang diminta mereka.</p>
---	--	--	--	--	---

**Framework Matrices Wawancara Mekanisme Pencairan Dana Uang Persediaan (UP) pada KPPN Pekanbaru**

	B. Pencairan Dana Uang Persediaan (UP)	1. Penelitian SPM	2. Pengujian SPM	3. Penerbitan SP2D	4. Transfer Dana ke Rekening
Wawancara 6 - Bapak Ranu Fatah (Kasie Pencairan Dana) Tgl 5 April 2022	Jenis Pencairan dana di KPPN ada banyak termasuk UP.	Petugas FO memeriksa SPM sisi formatif dan substantif. Formatif lebih kepada keabsahan dan kesesuaian, seperti apakah tanda tangannya sudah betul dan apakah setiap pengeluaran sudah sesuai kode. Kemudian dari segi substantif lebih kepada peraturan, seperti apakah pengeluaran ini sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku.	Jika sudah sesuai kemudian divalidasi oleh petugas FO validasi. Setelah sesuai ditransfer ke SPAN kemudian disetujui oleh petugas reviewer.	Setelah itu baru Kepala Seksi Pencairan Dana menyetujui, tanda tangan, kemudian diajukan ke Seksi Bank. Setelah pencairan dana dilakukan proses namanya PPR untuk diterbitkan SP2D, nah nanti itulah SP2D yang sudah sah, yang membebani anggaran. Kalau sudah terbit SP2D berarti sudah membebani anggaran satkernya dan sudah cair di KPPN.	Setelah masuk ke aplikasi SPAN itu nanti bakal terhubung sama Bank, nanti Bank yang akan mencairkan ke rekening sesuai dengan SPM. Jadi setiap SPM itu kan beda-beda ya tergantung permintaan satkernya mau ke rekening bendahara atau kalau PNS itu rekening pihak ketiga atau rekening pegawai atau rekening rekanan kayak gitu. Nanti kalau misal sudah ditentukan, kita cairkan sesuai rekening diminta
Wawancara 7 - Ibu Afifah Aya	Mekanisme UP harus <i>revolving</i> tiap bulan, ada	Cuma SPAN itu karena mereka		Nanti jika sudah terbit namanya	Setelah masuk ke aplikasi SPAN itu

<p>(Staf Pencairan Dana) Tgl 8 April 2022</p>	<p>namanya ganti uang persediaan. Jadi satker itu punya keperluan untuk belanja perkantoran sehari-hari, dia punya yang namanya uang persediaan. Jadi uang itu dipegang oleh bendahara bisa lewat rekening atau brankas. Setiap bendahara melakukan pembelian barang pasti ada kuitansi dan terjadi pengurangan uang. Untuk hal ini, bendahara bisa mengajukan GUP (Ganti Uang Persediaan) untuk mengembalikan uang itu lagi sehingga uang itu dapat digunakan kembali. Persyaratan GUP belanja harus di atas atau lebih dari 50% dari total UP, kalau di bawah 50% kita tolak karena belum saatnya. Misalnya, satker Stasiun Klimatologi Kampar mempunyai UP 60 juta, jadi mereka punya uang 60 juta di rekening bendahara atau di brankas. Setelah mereka</p>	<p>bener-bener meneliti seluruh aspek SPM itu kayak misal ada nama supplier namanya jadi nama penerima itu benar-benar harus sama antara SPAN dan SAKTI bahkan titik, koma, spasi itu harus diperhatikan. Kayak misal nama Rizki spasi Tania, Rizkinya pakai I atau pakai Y, di kita pakainya I itu langsung ketolak di SPAN, yang simple-simple kayak gitu sih yang bikin penolakan jadi banyak. Kayak misal di mereka</p>		<p>SP2D kan ada proses-prosesnya, kalau terbit SP2D itu berarti uangnya sudah cair ke rekening sesuai yang diminta.</p>	<p>nanti bakal terhubung sama Bank, nanti Bank yang akan mencairkan ke rekening sesuai dengan SPM. Jadi setiap SPM itu kan beda-beda ya tergantung permintaan satkernya mau ke rekening bendahara atau kalau PNS itu rekening pihak ketiga atau rekening pegawai atau rekening rekanan kayak gitu. Nanti kalau misal sudah ditentukan, kita cairkan sesuai rekening yang diminta mereka.</p>
---	---	---	---	---	--

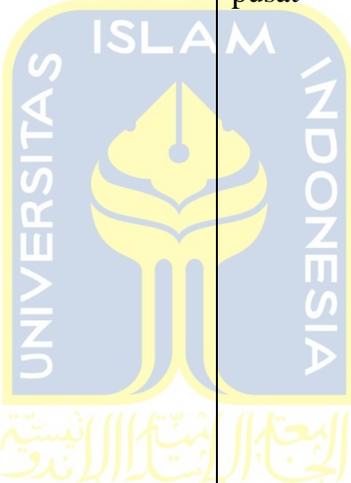
	<p>melakukan belanja untuk keperluan kantor, mereka mengajukan GUP sebesar Rp 45.600.000,- .Mereka sudah melakukan belanja sebesar nominal tersebut, kemudian mereka mengajukan SPM untuk mengembalikan dana menjadi 60 juta lagi. Jadi, misal SP2D sudah terbit, uang bakalan cair dan UP nya full lagi yang kemudian nantinya bisa digunakan kembali.</p>	<p>Rizki spasi spasi Tania dibuat, di SPAN kita Rizki spasi Tania jadi itu bakal ketolak juga. Jadi emang harus teliti . Jadi emang harus teliti</p>			
--	---	--	--	--	--

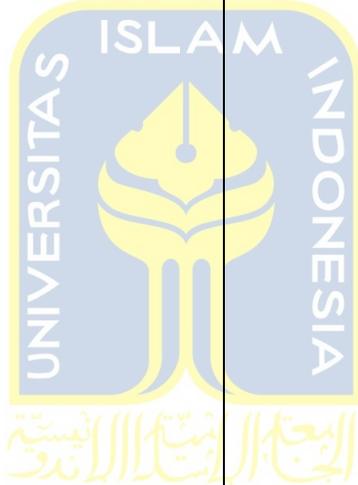


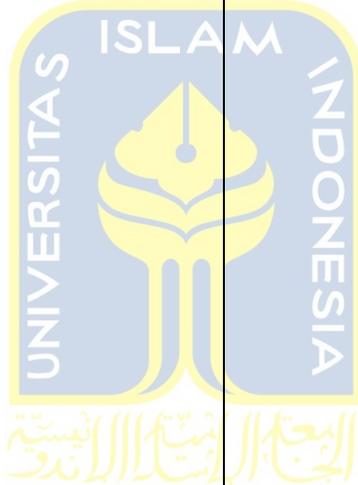
## LAMPIRAN 15

**Framework Matrices Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru**

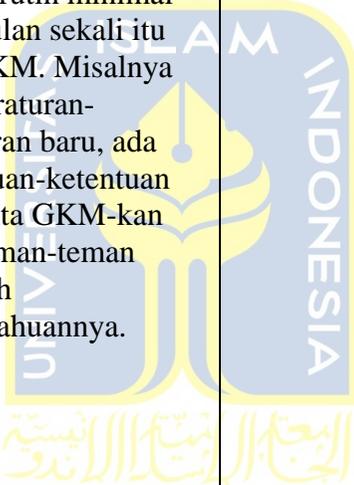
	A. Belajar Mandiri	B. Gugus Kendali Mutu (GKM)	C. Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)	D. Sosialisasi	E. Pemantauan Pegawai
Wawancara 1 - Bapak Eko Setiono (Kepala Bag. Umum) Tgl 22 Maret 2022	<p>Pengembangan kompetensi pegawai di KPPN bisa dari belajar mandiri. Belajar mandiri ini bisa belajar dari buku-buku, mengikuti <i>microlearning</i> di website <i>e-learning</i> kemenkeu dan membaca pertanyaan-pertanyaan yang ada pada <i>microlearning</i>. <i>Microlearning</i> ini merupakan diklat atau pelatihan yang dapat dilakukan secara mandiri tanpa memerlukan surat tugas melalui sebuah website yang bernama <i>e-learning</i> kemenkeu</p>	<p>Gugus Kendali Mutu (GKM) itu seperti pelatihan secara internal yang menjelaskan tentang pengetahuan baru.</p>	<p>Pengembangan kompetensi juga dapat dilakukan dengan mengikuti diklat (pendidikan dan pelatihan). Diklat dapat diikuti sepanjang tahun dengan menggunakan surat tugas dari pusat. Sebelum adanya pandemi, biasanya pegawai diklat diundang ke luar kota misalnya Jakarta, tapi selama pandemi dilakukan secara daring dengan metode Pembelajaran Jarak</p>		

	<p>(<a href="https://klc2.kemenkeu.go.id/">https://klc2.kemenkeu.go.id/</a>) atau kemenkeu <i>learning center</i>. Website ini dibuat oleh BPPK (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan) di mana kita bisa belajar secara mandiri tanpa harus mendaftar yang di dalamnya terdapat materi-materi. Website punya BPPK ini juga merupakan pusat pembelajaran kemenkeu, jadi setiap pegawai harus masuk dan punya akun. Dan semua pegawai di KPPN punya akun untuk mengakses website ini. Website ini terdapat berbagai macam pelatihan, dan bisa diikuti tanpa batasan serta bisa dilakukan setiap saat. Website ini menyediakan ratusan <i>microlearning</i> yang</p>		<p>Jauh (PJJ). Tidak semua pegawai bisa diikutsertakan dalam diklat karena harus menunggu surat panggilan dari pusat</p>		
--	--	---	--	--	--

	<p>materinya bisa diikuti tanpa ada penugasan. Website <i>e-learning</i> berisi video-video materi, kerangka acuan, dan kuis.</p>				
<p>Wawancara 2 - Ibu Kamelia Ulfa (Staf MSKI) Tgl 23 Maret 2022</p>				<p>Saat Hakordia (Hari Anti Korupsi Sedunia) disosialisasikan tentang kecurangan (<i>fraud</i>) di sini membahas tentang apa yang tidak boleh dilakukan pegawai KPPN seperti tidak boleh menerima dalam bentuk apapun terkait pelayanan. Karena pelayanan di KPPN tidak ada biaya yang artinya biaya layanan sama dengan 0 rupiah. Dan di lantai bawah ada</p>	

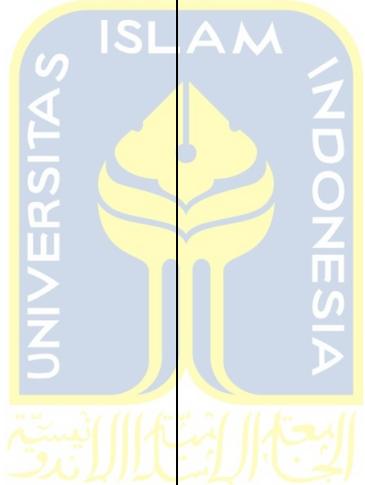
				bingkai foto besar yang bertuliskan “biaya layanan = Rp 0,-“ ditulis layanannya apa aja terus sama dengan Rp 0,-. Jadi keliatan sama satker kalo misal pelayanan di KPPN itu 0 rupiah dan tidak boleh ada dipungut biaya. Dan di <i>social media</i> seperti <i>Instagram</i> KPPN dibuat video tentang anti korupsi di mana menjelaskan kepada satker kalau pelayanan di KPPN tidak boleh memberikan apapun.	
Wawancara 3 - Ibu Yenika Sari (Staf MSKI) Tgl 23 Maret		GKM itu adalah menularkan ilmu ke yang lain. Jadi kalau			Pemantauan kode etik pegawai dilakukan setiap

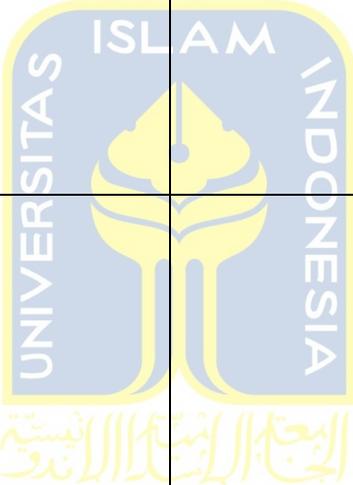
2022		<p>misalnya minggu ini ada yang mendapat pelatihan berarti minggu depan ia wajib meng-GKM-kan apa yang dia dapat. Untuk tema yang dibahas dalam GKM berbeda-beda tergantung kebutuhan. Kalau secara jadwal, GKM diadakan setiap minggu tetapi tidak dengan tema yang sama. Setiap semester ada jadwal pelaksanaan GKM misalnya semester ini mungkin tentang anti penyuapan, gratifikasi, sedangkan semester depan mungkin tentang kode etik, benturan kepentingan, dan disiplin pegawai. Tiap GKM diadakan dengan tema yang berbeda di setiap</p>			<p>triwulan oleh seksi MSKI. Jika ditemukan pegawai yang melanggar kode etik akan terlihat karena seksi MSKI membuat laporan khusus untuk kode etik</p>
------	--	---	--	--	---

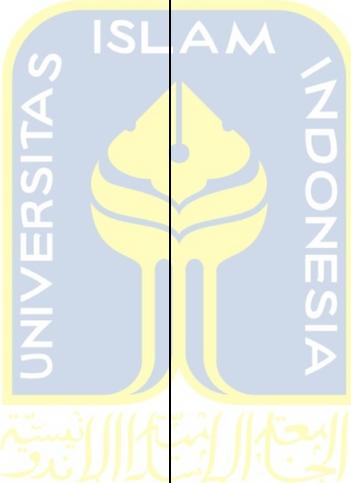
		semester bertujuan agar pegawai tidak bosan selalu diberikan hal yang sama.			
Wawancara 4 - Bapak Eko Setiono (Kepala Bag. Umum) Tgl 29 Maret 2022		Gugus Kendali Mutu (GKM) diadakan secara rutin minimal satu bulan sekali itu ada GKM. Misalnya ada peraturan-peraturan baru, ada ketentuan-ketentuan baru kita GKM-kan biar teman-teman nambah pengetahuannya.		Sosialisasi di KPPN lebih kepada pengingat untuk pegawai KPPN untuk selalu berperilaku baik seperti tentang kode etik pegawai dan menghindari potensi kecurangan ( <i>fraud</i> ). Untuk potensi kecurangan dapat dilakukan dengan menutup celah-celah, misalnya tidak menemui satker di luar jam kerja untuk menghindari terjadinya pemberian atau gratifikasi. Karena	

				<p>pegawai sudah punya kode etik yang harus dilaksanakan selama melakukan pekerjaan. Jadi, kode etik pegawai selalu diingatkan untuk tidak menerima suap atau pemberian dari pihak ketiga. Hal ini dinilai sudah efektif karena sudah tidak ada kejadian pegawai menerima atau meminta duit kepada satker.</p>	
<p>Wawancara 5 - Bapak Sukoco Ari (Staf Bag. Umum &amp; Kepegawaian) Tgl 31 Maret 2022</p>		<p>Dulu GKM dijadwalkan setiap hari Rabu, tetapi karena penyesuaian dengan beban kerja sehingga GKM diadakan satu minggu sekali. Untuk materi yang dibahas</p>	<p>Diklat dapat dilakukan dengan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) melalui <i>zoom</i> yang diselenggarakan oleh Balai Diklat dan dipanggil dari kantor pusat. Untuk</p>		<p>Pemantauan pegawai di KPPN dilakukan oleh Seksi MSKI (Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal), khususnya bagian</p>

		<p>tergantung seksi yang menyampaikan, misalkan minggu ini, kita menerima nota dinas dari kantor pusat mengenai isu-isu penting yang kemudian memang harus segera di internalisasi, itu dijalankan oleh seksi terkait. Misalnya, kalau terkait dengan kepegawaian berarti Sub Bagian Umum. Sedangkan kalau untuk satker, itu dari MSKI, diinternalisasikan ke kita dulu baru nanti diinternalisasikan ke satker. Jadi semua pegawai itu memahami apa yang diinginkan pusat, disepakati di sini, kemudian nanti ada internalisasi juga.</p>	<p>diklat secara daring, nanti diberi tugas ada <i>action plan</i> atau <i>action learning</i> pasca pembelajaran, kemudian diberi tugas untuk mengerjakan suatu proyek, yang nantinya akan dilaporkan. Selama pandemi dilakukan full jarak jauh, tapi semenjak 2022 sudah mulai ada yang offline keluar kota. Pelatihan tergantung jadwal dari kantor pusat.</p>		<p>Kepatuhan Internal (KI). Jadi jika terjadi misalnya pengaduan kecurangan melalui KI</p>
--	--	--	---	--	--

<b>Framework Matrices Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru</b>					
	1. Kode etik	2. Indikator Kinerja Utama (IKU)	a) Ujian Hard Competency	b) Jam Latihan	3. Pembinaan Kanwil
Wawancara 3 - Ibu Yenika Sari (Staf MSKI) Tgl 23 Maret 2022	Untuk peraturan mengenai kode etik dan kode perilaku pegawai sudah ditetapkan langsung dari kantor pusat. Semuanya sudah ada dalam aturan yang ditetapkan dan kita sebagai pegawai merupakan suatu kewajiban untuk mematuhi. Karena setiap triwulan, seksi MSKI melakukan pemantauan tentang kode etik jika ada pegawai yang melanggar kode etik akan terlihat di laporan khusus untuk kode etik. Sebelum pandemi, isi laporannya detail				

	<p>sampai ke komputer seperti isi komputer dan pernah mengakses apa saja. Namun setelah pandemi untuk menjaga jarak dan kesehatan kita lebih berfokus kepada disiplin pegawai tentang kehadiran dan juga melihat postingan media sosial.</p>				
<p>Wawancara 4 - Bapak Eko Setiono (Kepala Bag. Umum) Tgl 29 Maret 2022</p>					<p>Pembinaan Kanwil dilakukan oleh bidang SKKI (Supervisi KPPN dan Kepatuhan Internal) yang bertugas melakukan pemantauan, pemeriksaan, dan memotret setiap seksi apakah ada perilaku yang berindikasikan kecurangan. Pembinaan ini dilakukan tiap</p>

				<p>semester. Kegiatan kita selalu dipantau, jadi misalnya ada pelaporan dari satker sampai ke kantor pusat maka tim dari pusat itu langsung turun tangan karena ada satker yang mengaku diperas sama pegawai, yang nantinya juga akan diperiksa oleh irjen. Sebagai tindakan preventif dari pelaporan tersebut, maka dilakukan pembinaan setiap semester oleh Kanwil. Tentunya dari dalam sendiri yaitu dari Kepala Kantor juga terus-menerus mensosialisasikan tentang kode etik pegawai, budaya pelaporan koruptif,</p>
--	--	---	--	---

					dan sebagainya
Wawancara 5 - Bapak Sukoco Ari (Staf Bag. Umum&Kepegawaian) Tgl 31 Maret 2022		<p>IKU digunakan untuk mengukur kinerja pegawai di KPPN. Setiap pegawai mempunyai kontrak kinerja selama satu tahun yang harus mencapai IKU. Dalam kontrak kinerja tersebut berisi apa saja yang harus dilakukan dan dicapai dengan tolak ukur IKU yang dibuat setiap triwulan. Setiap triwulan dilaporkan progress pekerjaan kita untuk melihat kinerja kita selama berada di kantor. Pada triwulan ke-4 atau tahunan dibuat laporan untuk menilai kinerja pegawai apakah sudah memenuhi target atau belum. Jika tidak mencapai target berarti</p>	<p>Ujian <i>Hard Competency</i> merupakan ujian yang dilakukan pegawai setiap triwulan ke-4 untuk mengukur kinerja masing-masing pegawai. Setiap pegawai mengerjakan soal sesuai posisinya masing-masing ditambah soal lainnya misalnya soal terkait nilai-nilai kementerian keuangan secara global. Nanti setiap pegawai akan mempunyai nilainya sendiri-sendiri. Dari kantor pusat ditetapkan nilai targetnya itu 78, dan untuk tahun 2021 kemarin semuanya sudah berada di atas</p>	<p>Jamlat (Jam Latihan) merupakan akumulasi jam pelatihan yang sudah diikuti oleh pegawai. Terkait kompetensi, pegawai diminta untuk <i>input</i> Jam Latihan yang sudah dilakukan secara mandiri, yang kemudian nanti diverifikasi sama atasan langsung dan nanti baru diperiksa oleh kepegawaian. Misalnya, ada karyawan bernama Raisa melakukan input apa saja pelatihan yang sudah pernah diikutinya seperti Rakot, GKM</p>	

		<p>kinerjanya kurang maksimal dan dapat berpengaruh ke finansial. Untuk penilaian IKU dapat dilihat dari ujian <i>hard competency</i> dan Jam Latihan</p>	<p>target.</p>	<p>kemudian juga mengikuti pembinaan karakter. Makanya untuk kompetensi semua pegawai ada aplikasinya untuk meng-<i>input</i> jam pelatihan. Aplikasi ini bisa dilihat oleh semua pegawai dan kantor pusat bisa monitoring pakai aplikasi ini. Jam latihan di KPPN Pekanbaru sudah 100% di triwulan 1 untuk semua unit</p>	
<p>Wawancara 8 - Bapak Pierra Santos (Kasie MSKI) Tgl 11 April 2022</p>	<p>Untuk kode etik sudah dijelaskan dalam PMK No. 190 Tahun 2018 tentang Kode Perilaku dan Kode Etik Pegawai PNS, apa yang menjadi wajib seperti wajib menghormati, wajib beritikad baik, dan dilarang untuk</p>				

	menerima apapun. Jadi tentang etika pegawai sudah sangat jelas tertuang dalam peraturan tersebut.				
--	---	--	--	--	--

<b>Framework Matrices Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru</b>				
	<b>F. Briefing Pagi</b>	<b>G. Mutasi Pegawai</b>	<b>1. Internal</b>	<b>2. Eksternal</b>
Wawancara 4 - Bapak Eko Setiono (Kepala Bag. Umum) Tgl 29 Maret 2022	<i>Briefing</i> pagi merupakan kegiatan berkumpulnya pegawai semua seksi setiap Senin pagi yang bertujuan untuk membahas dan mengingatkan pegawai untuk tetap berada pada koridor kode etik disiplin pegawai .	Mutasi pegawai merupakan perpindahan pegawai dari satu seksi ke seksi lainnya atau dari kantor satu ke kantor lainnya. Mutasi pegawai terdiri dari mutasi internal dan mutasi eksternal. Mutasi internal ini merupakan perpindahan pegawai yang berada dalam satu lingkup kantor, artinya perpindahan hanya dilakukan dari dan ke seksi yang berbeda.	Mutasi internal merupakan rotasi pegawai antar kantor ini saja yang ditentukan oleh Kepala Kantor misalnya dari Subag Umum ke Seksi Bank atau dari Seksi Bank ke Seksi Pencairan Dana. Rotasi pegawai ini biasanya dilakukan minimal satu tahun sekali atau sesuai kebutuhan. Kriteria untuk pegawai yang akan dirotasi misalnya pegawai bersangkutan sudah terlalu lama di	Mutasi eksternal dilakukan antar kantor KPPN dan perlu SK dari pusat untuk pelaksanaannya. Mutasi eksternal ini misalnya dari KPPN Medan ke KPPN Pekanbaru dan seksinya juga berbeda misalnya dari Seksi Bank ke Sub Bagian Umum. Jadi penempatan untuk seksi dan kantornya berbeda-beda dan tidak pernah di tempatkan yang sama. Mutasi eksternal itu setiap semester ada SK mutasi yang dipindahkan dari satu kota ke kota lainnya. Jadi, seperti Kepala

		<p>Sedangkan mutasi eksternal merupakan perpindahan pegawai antar KPPN misalnya mutasi dari KPPN Pekanbaru ke KPPN Medan. Mutasi eksternal pelaksanaannya membutuhkan SK dari Kantor Pusat</p>	<p>suatu seksi misalnya sudah 4 tahun. Contohnya, pegawai bernama Aya sudah terlalu di seksi PD nanti rutinitasnya bisa menimbulkan kebosanan jadi dipindahkan ke Subag Umum. Selain untuk menghindari kebosanan akan rutinitas di satu seksi, rotasi pegawai juga dilakukan untuk menambah pengetahuan pegawai terkait posisi lain di kantor serta bisa untuk menghindari kecurangan karena bisa jadi pegawai tersebut sudah mempunyai hubungan yang akrab dengan satker.</p>	<p>Seksi dan Kepala Kantor itu minimal berada di satu kantor itu selama 2,5 tahun atau 3 tahun, lebih dari itu rata-rata sudah dimutasi. Seperti saya kan Kepala Seksi Sub Bagian Umum, sudah ditugaskan selama 3 tahun di masing kota-kota seperti Kendari, Samarinda, Medan, dan Pekanbaru. Setelah 3 tahun di sini saya tidak tahu akan ditugaskan ke mana karena harus menunggu SK dari pusat, dan jika SK sudah keluar harus langsung pindah dan tidak bisa ditawar meskipun sudah merasa nyaman di satu tempat.</p>
<p>Wawancara 5 - Bapak Sukoco Ari (Staf Bag. Umum&amp;Kepegawaian) Tgl 31 Maret 2022</p>	<p><i>Briefing</i> pagi ini juga dapat menambah wawasan setiap pegawai karena setiap seksi menyampaikan apa yang akan dilakukan kemudian kendala</p>		<p>Rotasi pegawai dilakukan dengan melihat kondisi dan kebutuhan dari masing-masing divisi, jika dirasa</p>	

	<p>apa yang sudah dihadapi ataupun bisa <i>action plan</i> selama satu minggu ke depan. Karena <i>briefing</i> dilakukan setiap hari senin, otomatis semua pegawai mengetahui apa yang akan dilakukan satu minggu ke depan. Misalnya meskipun saya berada di Sub Bagian Umum tetapi dengan adanya <i>briefing</i> jadi mengetahui acara dari Seksi Pencairan Dana atau mungkin ada kendala terkait pekerjaan dari seksi MSKI, dan kita jadi paham akhirnya. Selain itu, jika terjadi masalah pada satu seksi, pada saat <i>briefing</i> ini dapat dicari solusi untuk mengatasi masalahnya karena dari semua seksi dapat memberikan pendapatnya.</p>		<p>perlu melakukan rotasi maka dilakukan rembukan antara Kepala Seksi bersangkutan dengan Kepala Kantor. Dalam hal ini, masing-masing seksi menyampaikan kekuatannya kemudian volume kerja yang dibutuhkan sekian, jika masih ada kekurangan dan dibutuhkan tenaga kerja tambahan maka bisa diusulkan untuk dilakukan rotasi sama penyegaran biar tidak bosan. Waktu untuk dilakukan rotasi pegawai ini tidak tentu karena sesuai kebutuhan, tetapi biasanya dilakukan setiap awal tahun. Untuk tahun 2022 ini belum ada dilakukan rotasi pegawai.</p>	
--	--	---	--	--

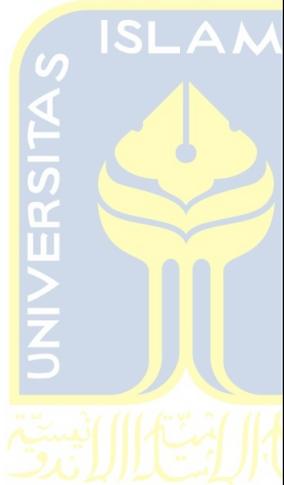
## LAMPIRAN 16

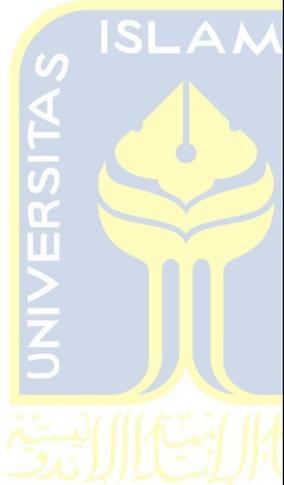
**Framework Matrices Kekurangan dan Kendala yang Dihadapi dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru**

<b>Framework Matrices Kekurangan yang Dihadapi dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru</b>		
	1. Kurangnya Mutasi Internal Pegawai	2. Kompetensi Pegawai dalam Menggunakan SPAN Belum Merata
Wawancara 4 - Bapak Eko Setiono (Kepala Bag. Umum) Tgl 29 Maret 2022	Mutasi internal dilakukan minimal satu tahun sekali atau sesuai kebutuhan dan kondisi. Kriteria pegawai yang akan dirotasi biasanya pegawai tersebut sudah lama berada di seksi tersebut, misalnya sudah 4 tahun.	Semua pegawai di KPPN bisa menggunakan SPAN meskipun hanya beberapa seksi saja yaitu seksi teknis yang bisa menjalankan SPAN seperti Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank, dan Seksi Vera. Untuk seksi lain seperti Sub Bagian Umum dan Seksi MSKI tidak secara langsung menggunakan SPAN, dan biasanya SPAN digunakan hanya untuk mengambil data saja. Hal ini karena dalam menjalankan SPAN butuh <i>role user</i> jadi hanya seksi teknis saja yang memegang <i>user</i> SPAN, sedangkan untuk seksi lain tidak bisa menjalankan karena tidak punya <i>user</i>

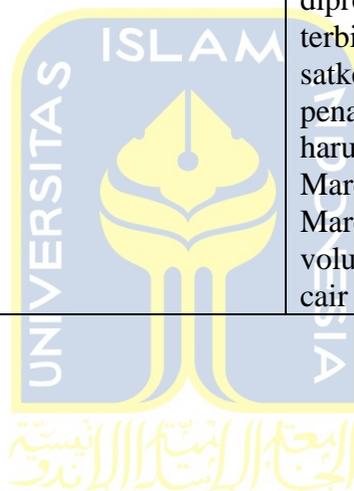
<b>Framework Matrices Kendala yang Dihadapi dalam Pengembangan Kompetensi SDM untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru</b>				
	1. Rotasi Pegawai (Mutasi Internal) Jarang Dilakukan	2. Pengguna SPAN dibatasi	3. Terbatasnya SDM terutama dalam Penggunaan SPAN di Seksi Pencairan Dana	4. Tidak ada pelatihan SPAN secara rutin
Wawancara 4 - Bapak Eko Setiono (Kepala Bag. Umum) Tgl 29 Maret 2022	Rotasi pegawai (mutasi internal) dilakukan sesuai kebutuhan dan kondisi atau biasanya	Pengguna SPAN di KPPN dibatasi karena hanya bisa dijalankan oleh beberapa seksi saja		

	<p>dilakukan minimal satu tahun sekali setiap awal tahun. Rotasi pegawai biasanya dilakukan apabila pegawai tersebut sudah cukup lama menduduki jabatan tersebut misalnya 4 tahun dan dapat membuat pegawai tersebut merasakan bosan dalam menjalankan rutinitasnya</p>	<p>seperti Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank, dan Seksi Vera. Selain seksi tersebut yaitu Sub Bagian Umum dan Seksi MSKI tidak bisa menjalankan SPAN secara langsung karena dalam menjalankan SPAN dibutuhkan <i>role user</i>. <i>Role user</i> hanya dimiliki oleh seksi teknis yang menjalankan SPAN secara langsung, sedangkan seksi lain tidak bisa menjalankan SPAN karena tidak memiliki <i>role user</i>. Seksi lain hanya menggunakan SPAN untuk keperluan mengambil data saja. SPAN hanya digunakan di KPPN saja dan pegawai yang mempunyai <i>user</i> SPAN dicatat, misal ada 11 <i>User</i> SPAN untuk masing-masing pegawai</p>		
--	---	--	--	--

		punya <i>role</i> atau kewenangannya sendiri jadi tidak bisa ditukar-tukar.		
Wawancara 6 - Bapak Ranu Fatah (Kasie Pencairan Dana) Tgl 5 April 2022			<p>Karena SDM di Pencairan Dana yang terbatas sedangkan pekerjaan semakin makin banyak harus disiasati dengan antar staf Pencairan dana bisa berganti <i>role user</i> SPAN. Jadi dengan harapan misal A yang bertugas sebagai <i>reviewer</i> dapat membantu temannya di bagian validasi atau <i>FO</i>. Meskipun demikian, ketika pergantian role ini harus ada berita acaranya supaya dapat dimonitor dan meminimalisir kesalahan serta salah paham antar pegawai. Berita acara ini harus dikonsultasikan ke saya dulu, lalu diproses di kepegawaian ke Kantor Pusat. Kita hanya mengusulkan saja, tetapi yang ngerubah <i>user A</i> menjadi <i>user B</i> tetap dalam kendali kantor pusat. Hal ini bertujuan agar tidak</p>	<p>SPAN itu tidak terjadi banyak perubahan dalam aplikasinya jadi sudah tidak ada pelatihan secara rutin lagi. Biasanya pegawai belajar secara otodidak atau diajarkan oleh temannya. Aplikasi SPAN itu lebih simple dalam artian fitur dan menu yang dijalankan terbatas. Dalam proses penggunaan SPAN, kita tinggal klik <i>approve</i> jika sudah benar dan OK, dan klik cancel jika tidak. Jadi tidak perlu banyak pelatihan karena tidak ada <i>upgrade</i> sistem SPAN dari kantor pusat secara rutin. Pelatihan diselenggarakan kantor pusat jika ada perubahan pada SPAN, namun jika perubahan SPAN tidak banyak biasanya cukup</p>

			disalahgunakan.	dijelaskan di modul SPAN yang menjadi panduan dalam penggunaan SPAN.
Wawancara 7 - Ibu Afifah Aya (Staf Pencairan Dana) Tgl 8 April 2022			<p>Terjadi ketika proses pengecekan SPM di Seksi Pencairan Dana. Ketika volume SPM banyak, sedangkan SDM yang memproses SPM untuk masuk ke SPAN itu terbatas. Hal ini karena masing-masing pegawai mempunyai tugas yang berbeda-beda dan proses pengecekan itu harus dilakukan secara bertahap dari depan ke belakang. Di Seksi Pencairan Dana mempunyai 4 layer pengecekan SPM, di layer pertama melakukan pengecekan dan jika sudah benar dilanjutkan ke layer kedua. Layer kedua ini tugasnya memasukkan ke SPAN. Layer ketiga juga meneruskan ke SPAN sampai ke Pak Ranu juga meneruskan ke SPAN. Kendala yang dialami saat banyaknya</p>	

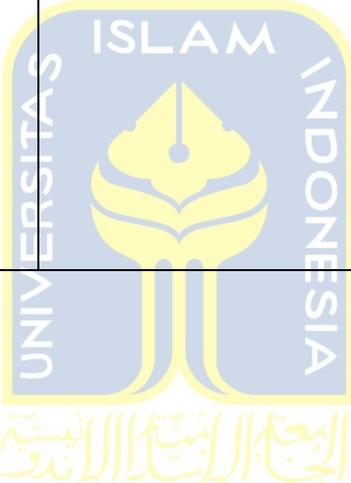
			<p>volume SPM bisa saja kelewat. Selain itu juga mengalami kendala waktu yang lama yaitu proses pencairan dana bisa sampai 1 hari karena SP2D yang diproses di atas jam 12 akan terbit besoknya. Dan biasanya satker mempunyai rencana penarikan dana yang misalnya harus sudah cair di Bulan Maret, tapi karena saat akhir Maret terjadi peningkatan volume menyebabkan dana cair pada tanggal 1 April</p>	
--	--	--	---	--



## LAMPIRAN 17

**Framework Matrices Perbaikan yang Dilakukan dalam Pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pencairan Dana pada KPPN Pekanbaru**

	A. Melakukan Pemerataan Mutasi Internal Pegawai	B. Melakukan Rolling User pada Pengguna SPAN	C. Mengikuti Pelatihan Refreshment SPAN
Wawancara 5 - Bapak Sukoco Ari (Staf Bag. Umum&Kepegawaian) Tgl 31 Maret 2022	Rotasi pegawai (mutasi internal) dilakukan sesuai kebutuhan dan kondisi serta biasanya dilakukan minimal satu tahun sekali setiap awal tahun. Biasanya rotasi pegawai dilakukan jika pegawai sudah menduduki jabatan cukup lama misalnya 4 tahun maka dibutuhkan rotasi untuk penyegaran agar tidak bosan menjalankan rutinitas		
Wawancara 6 - Bapak Ranu Fatah (Kasie Pencairan Dana) Tgl 5 April 2022		Melakukan <i>rolling user</i> tentunya harus dimonitor sehingga jika terjadi pergantian <i>role</i> perlu dibuat Berita Acara untuk meminimalisir kesalahan dan salah paham antar pegawai. Berita Acara harus dikonsultasikan dengan Kepala Seksi Pencairan dana kemudian diproses oleh kepegawaian ke kantor pusat. Kepala Seksi Pencairan Dana hanya mengusulkan saja, tetapi kendali untuk perubahan	

		<p><i>user A</i> menjadi <i>user B</i> tetap berada di kantor pusat. Hal ini bertujuan agar <i>user SPAN</i> tidak disalahgunakan oleh sembarang orang untuk melakukan <i>fraud</i></p>	
<p>Wawancara 7 - Ibu Afifah Aya (Staf Pencairan Dana) Tgl 8 April 2022</p>		 <p>The logo of Universitas Islam Indonesia is a yellow shield-shaped emblem. It features a stylized yellow and blue symbol resembling a flame or a flower. The word "ISLAM" is written in blue capital letters above the symbol, and "INDONESIA" is written in blue capital letters to the right. The word "UNIVERSITAS" is written vertically in blue capital letters on the left side. Below the shield, there is Arabic calligraphy in yellow.</p>	<p>Pelatihan <i>refreshment</i> atau penyegaran SPAN dilakukan secara Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) atau secara daring. Untuk orang-orang yang ditugaskan bergantian tergantung ditunjuk atasan. Setelah memperoleh <i>refreshment</i> dari pelatihan, mereka juga bertugas membagikan ilmunya lewat GKM</p>