

# STRATEGI PENINGKATAN AKUNTABILITAS KEUANGAN DI BALAI BESAR PENGKAJIAN DAN PENGEMBANGAN TEKNOLOGI PERTANIAN

*Strategy of Financial Accountability Improvement in Indonesian Center for Agricultural  
Technology Assessment and Development*

Fina Arpah<sup>1</sup>, Harianto<sup>2</sup>, Abdul Kohar Irwanto<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Fungsional Umum Balai Besar Pengkajian dan Pengembangan Teknologi Pertanian. Email: arpah17@yahoo.co.id

<sup>2</sup> Staf pengajar Departemen Agribisnis. Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB. Email: hariano.ipb@gmail.com

<sup>3</sup> Staf pengajar Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB. Email:  
irwanto.abdulkohar@yahoo.com

## ABSTRACT

*Background of this study is based on the demand of financial accountability mandated by Decree No. 1 of 2004 for all Ministries / Agencies that use the funds from the state budget (APBN) especially those conducted by the Indonesian Center for Agricultural Technology Assessment and Development (ICATAD). This study aims to: 1) evaluate the implementation of SOP (Standard Operational Procedure) financial management in the ICATAD, 2) analyze the factors affecting financial accountability in the ICATAD and 3) formulate strategic recommendations to increase the financial accountability in the ICATAD. Descriptive and regression analyses were used to analyze the implementation of SOP and to examine determinant factors of accountability whereas Impact Performance Analysis (IPA) was employed to draw policy recommendations. The analysis showed that human resources (HR) management is not yet fully complying with the SOP, the trend in problem solving refers to the experience. Variable HR and non-HR showed positive and significant impact on the financial accountability of the respective value  $\rho$  (HR) = 0.184 and  $\rho$  (Non HR) = 0.013. Meanwhile, SOP does not give partial effect to the financial accountability ( $\rho$  = 0.838). The success of accountability is established through the enhancement of capacity to solve problems and affirmation of management's commitment in the implementation and evaluation of SOP.*

*Keywords: accountability, human resources, standard operational procedure, commitment*

## ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi tuntutan akuntabilitas keuangan yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 bagi semua Kementerian/Lembaga yang mempergunakan dana Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN), khususnya yang dilakukan oleh Satuan Kerja Balai Besar Pengkajian Badan Litbang Pertanian. Penelitian ini bertujuan untuk : 1) mengevaluasi penerapan SOP pengelolaan keuangan di Balai Besar Pengkajian, 2) menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas keuangan di Balai Besar Pengkajian, dan 3) merumuskan rekomendasi strategis peningkatan akuntabilitas keuangan di Balai Besar Pengkajian. Metode untuk mengevaluasi penerapan SOP dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif. Kemudian untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas menggunakan analisis regresi, sedangkan untuk menentukan rekomendasi menggunakan analisis Important Performance Analysis (IPA). Hasil analisis menunjukkan bahwa SDM belum sepenuhnya mematuhi SOP, kecenderungan dalam penyelesaian masalah di lapang SDM mengacu kepada pengalamannya. Variabel SDM dan Non SDM menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas keuangan dengan nilai masing-masing  $\rho$  (SDM) = 0,184 dan  $\rho$  (Non SDM) = 0,013. Sedangkan SOP tidak memberikan pengaruh secara parsial terhadap akuntabilitas keuangan ( $\rho$  = 0,838). Keberhasilan akuntabilitas dilakukan melalui unsur SDM berupa peningkatan kapasitas problem solving dan peneguhan komitmen manajemen dalam implementasi dan evaluasi SOP.

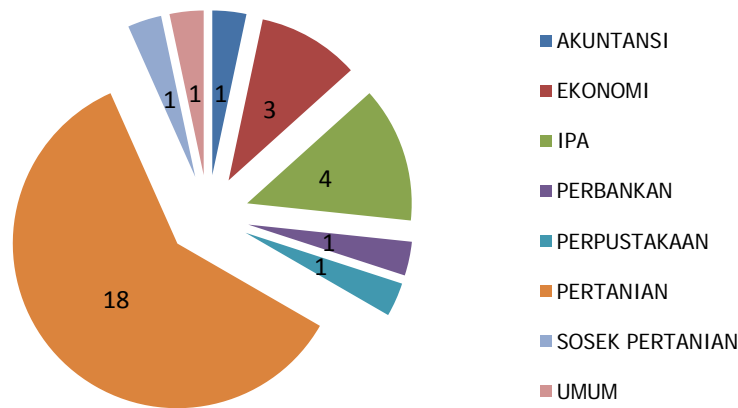
**Kata kunci:** akuntabilitas, SDM, SOP, komitmen

**PENDAHULUAN**

Amanat Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 mempertegas tanggung jawab instansi pengelola fiskal dan pengguna anggaran/barang untuk menyelenggarakan akuntansi dan mempersiapkan laporan pertanggung-jawaban keuangan dan kinerja sehubungan dengan anggaran yang telah digunakan. Balai Besar Pengkajian dan Pengembangan Teknologi Pertanian (Balai Besar Pengkajian) adalah satuan kerja (satker) pengguna anggaran di Kementerian Pertanian yang mengelola anggaran cukup besar. Dan untuk itu Balai Besar Pengkajian

wajib mempertanggungjawabkan anggarannya secara akuntabel.

Pengelolaan keuangan yang akuntabel di Balai Besar Pengkajian dapat dianalisa salah satunya melalui penerapan SOP pengelolaan keuangan. Dukungan sumberdaya manusia yang berkualitas dan jumlah pagu anggaran termasuk dalam konstruksi penerapan SOP ini. Namun Gambar 1 menunjukkan keragaan sumberdaya manusia pengelola keuangan Balai Besar Pengkajian tidak banyak yang memiliki latar belakang pendidikan akuntansi.



Gambar 1. Keragaan SDM Pengelola Keuangan Balai Besar Pengkajia Berdasarkan Disiplin Ilmu

Berdasarkan laporan sementara hasil observasi terhadap penerapan SOP Pengelolaan Keuangan Balai Besar Pengkajian menunjukkan bahwa penerapan SOP pengelolaan keuangan belum sepenuhnya mematuhi regulasi yang berlaku. Regulasi dimaksud adalah Permenkeu Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, dan Permenkeu Nomor 162/PMK.05/2013 tentang Kedudukan dan Tanggungjawab Bendahara. Selain itu adanya hasil temuan Tuntutan Ganti Rugi

(TGR) Keuangan Negara pada kurun waktu tahun anggaran 2010-2014 yang menaik tajam. Terjadi pelambatan pada kinerja pengelolaan 2012 sebesar (63,37) %, namun terjadi peningkatan yang sangat signifikan di tahun 2013 dan 2014 sebesar 286,3%. Kinerja ini "seakan" tidak selaras dengan output yang seharusnya didapat. Hal ini menguatkan bahwa ada sesuatu yang perlu di kaji secara mendalam tentang bagaimana kinerja *revolving* pengelolaan dana APBN yang mengacu SOP. Seperti diketahui bahwa semakin tinggi nilai TGR

maka sebagai konsekwensinya adalah nilai akuntabilitas semakin rendah (menurun).

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengevaluasi penerapan SOP pengelolaan keuangan di Balai Besar Pengkajian
2. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas keuangan di Balai Besar Pengkajian
3. Merumuskan rekomendasi strategis peningkatan akuntabilitas keuangan di Balai Besar Pengkajian

## METODOLOGI

Pengelolaan anggaran yang akuntabel dapat mendukung tercapainya pelaksanaan program dan kegiatan, untuk itu diperlukan sinergitas diantara *stakeholder* terkait. SOP yang disertai tolak ukur pencapaian kinerja yang logis dan riil akan memudahkan bagi masyarakat untuk memantau kinerja aparat pelayanan, sebagai salah satu unsur terciptanya pemerintahan yang baik. Pengelolaan keuangan yang akuntabel dapat dipahami sebagai proses pengelolaan keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai aturan yang berlaku. Pengimplementasian aturan tersebut dilaksanakan sesuai dengan prinsip akuntabilitas, dari mulai proses pengajuan sampai dengan penyajian laporan harus dilengkapi dengan bukti-bukti yang sah dan diselesaikan tepat waktu. Untuk melaksanakan pengelolaan keuangan yang akuntabel tentunya diperlukan *guidline* berupa SOP. Penyusunan SOP ini selain mengikuti aturan yang berlaku juga dalam pelaksanaannya perlu dievaluasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk melaksanakan SOP pengelolaan keuangan tersebut tentunya harus didukung oleh SDM yang berkompeten yang disesuaikan dengan jumlah Pagu Anggaran DIPA yang dikelola Satker.

## Tahapan Penelitian

Tahapan analisis akuntabilitas keuangan adalah melakukan identifikasi terhadap pengelola keuangan dalam hal pemahaman terhadap regulasi yang berlaku dan mampu menerapkan aturan tersebut dalam setiap kegiatannya. Kemudian dilakukan analisis pada dimensi manajemen (SDM dan Non SDM) dengan menggunakan analisis deskripsi dan regresi. Dimensi lingkungan membahas mengenai langkah strategis ke depan yang dianalisis menggunakan metode *Importance-Performance Analysis* (Gambar 2)

## Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Balai Besar Pengkajian dan Pengembangan Teknologi Pertanian khususnya pada Sub. Bagian Keuangan yang berkaitan langsung dalam proses pengelolaan keuangan dan seluruh *stakeholder* terkait. Waktu Penelitian dilakukan selama enam bulan yaitu dari bulan Desember 2015 sampai dengan April 2016.

## Jenis dan teknik pengumpulan data

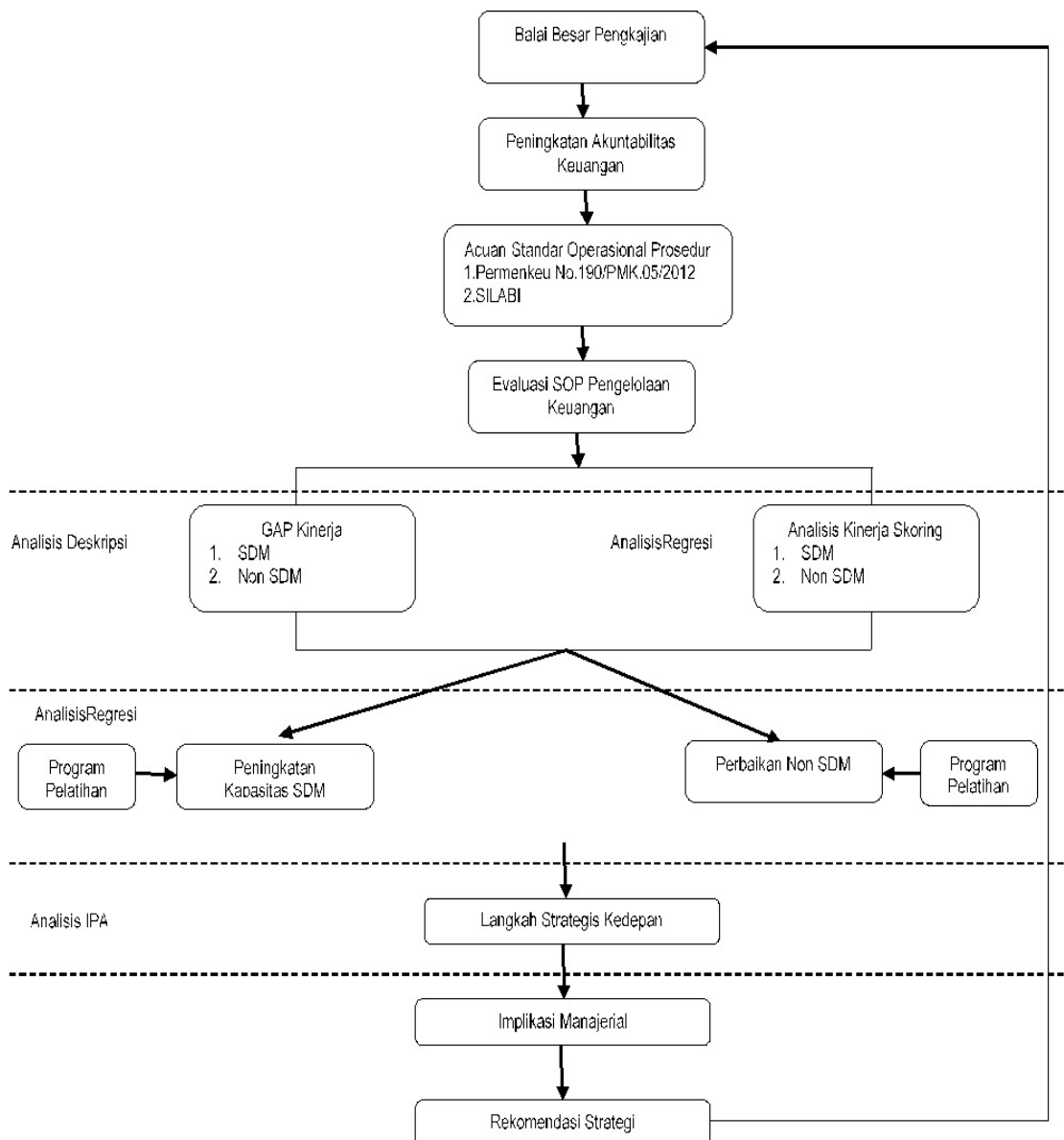
Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari observasi, wawancara langsung dan pengisian kuesioner oleh responden sub bagian keuangan dan *stakeholder* pengelola keuangan. Pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling* terhadap 30 responden yang peneliti anggap memiliki kemampuan dan memahami permasalahan dalam penelitian ini. Selanjutnya, sumber data lain dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui publikasi dari instansi terkait atau dokumen yang ada pada Balai Besar Pengkajian, dukungan regulasi serta

kebijakan internal instansi, buku dan sumber-sumber literatur lainnya yang relevan dalam penelitian ini.

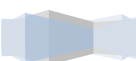
**Metode pengolahan dan analisis data**

Untuk menjawab semua tujuan penelitian, metode yang dipakai dalam penelitian ini tersaji dalam Tabel 1. Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi

akuntabilitas keuangan di Balai Besar Pengkajian menggunakan metode regresi linear berganda. Hal ini dikarenakan variabel bebas dalam penelitian ini berjumlah lebih dari satu, yakni variabel SDM, Non SDM, Evaluasi SOP Pengelola Keuangan sebagai variabel bebas, dan Akuntabilitas Keuangan sebagai variabel terikat.



Gambar 2. Kerangka pemikiran



Tabel 1. Metode Pengolahan Dan Analisis Data

Tujuan	Metode Analisis	Data
Menganalisis evaluasi penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan keuangan	Deskripsi kualitatif Asbeni, <i>et al.</i> (2013)	Observasi dan wawancara penerapan SOP Pengelola Keuangan
Menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat akuntabilitas keuangan di Balai Besar Pengkajian	Regresi Djalil. A., <i>et al.</i> (2008)	Rincian kinerja skoring variabel SDM, Non SDM dan Evaluasi Penerapan SOP Pengelola Keuangan
Merumuskan strategi peningkatan akuntabilitas keuangan melalui pendekatan SDM, Non SDM dan evaluasi SOP di Balai Besar Pengkajian	<i>Importance Performance Analysis (IPA)</i> Nursaadi, GG. (2015)	Wawancara dan kuesioner

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan:

- Y = Akuntabilitas Keuangan
- A = Intersep
- $\beta_1$  = Koefisien pengaruh SDM
- $\beta_2$  = Koefisien pengaruh Non SDM
- $\beta_3$  = Koefisien pengaruh Evaluasi SOP
- E = Error atau Residual

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Analisis Penerapan SOP Pengelolaan Keuangan

Laporan sementara hasil observasi terhadap penerapan SOP pengelolaan keuangan di Balai Besar Pengkajian belum sepenuhnya mematuhi regulasi terbaru. Balai Besar Pengkajian memiliki 12 (dua belas) SOP pengelola keuangan, dan hanya 1 (satu) SOP yang sudah dilaksanakan sesuai prosedur dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Sedangkan 11 SOP lainnya belum disusun dan dilaksanakan sesuai aturan dan prosedur yang berlaku. Permasalahan yang ditemukan salah satunya adalah keterlambatan dalam proses

pencairan dana. Hal ini erat kaitannya dengan ketepatanwaktuan dalam proses pencatatan melalui aplikasi SILABI. Proses pencatatan melalui aplikasi SILABI menjadi titik kritis bagi proses akuntabilitas pengelolaan keuangan.

Mekanisme *revolving* yang diterapkan adalah di awal bulan dana UP didistribusikan kesemua PUMK dan pertanggungjawaban UMK dilakukan pada minggu ke-3. Sehingga pada minggu ke-4 adalah waktu bagi Bendahara Pengeluaran untuk menyelesaikan proses pencatatan SILABI. Secara teknis, entri transaksi memakan waktu  $\pm 4$  menit per transaksi. Jadi dengan asumsi, proses pembukuan bendahara pengeluaran mengerjakan selama 4 jam kerja/per hari, maka ukuran kinerja pembukuan dalam per bulan adalah: (4 hari x 60 menit) : 4 menit x 5 hari kerja = 300 transaksi. Berdasarkan data tersebut, diketahui bahwa beban kerja *revolving* dana pada kurun waktu 2013-2015 melebihi ukuran standar, seperti dijelaskan pada Tabel 2.

Tabel 2. Beban Kerja Kegiatan *Revolving* Dana Balai Besar Pengkajian

Bulan	Penambahan Beban Kerja (kali)		
	2013	2014	2015
Jan	(0,9)	(0,7)	(0,8)
Peb	1,7	0,8	2,8
Mar	(0,5)	(0,5)	5,5
Apr	2,8	5,9	7,3
Mei	0,7	0,9	9,6
Juni	(0,3)	3,0	11,2
Juli	(0,4)	(0,2)	14,8
Agus	2,3	3,1	16,7
Sept	0,4	1,1	18,6
Okt	(0,1)	2,8	20,3
Nov	1,0	2,8	24,9
Des	5,0	7,3	30,3

Hasil observasi di lapangan, kondisi ini bisa dilalui oleh pengelola anggaran dengan tidak mematuhi SOP pengelolaan keuangan. Pengelola keuangan melakukan improvisasi penyelesaian pekerjaan, dengan : 1) input pembukuan bendahara pengeluaran tidak dilakukan berdasarkan per jenis transaksi, tetapi dilakukan dengan merekap transaksi dengan pendekatan nomenklatur akun yang sama, 2) dalam proses verifikasi tanda bukti dijumpai bahwa tanda bukti belum sepenuhnya disertakan ketika PUMK melakukan perhitungan kembali, PUMK hanya menyerahkan angka rekapitulasi pengeluaran saja, 3) kartu pengawasan anggaran dibuat secara manual, untuk mengantisipasi validasi realisasi anggaran.

Hal ini menyebabkan tingkat akuntabilitas keuangan sangat lemah, potensi kesalahan besar terjadi pada proses ini. Ketidaksiplinan dalam mematuhi SOP dan pengambilan keputusan di lapangan dalam memecahkan masalah dilakukan melalui pendekatan berdasar pengalaman, dan akhirnya berujung pada keterlambatan pelaporan. Kondisi ini sejalan dengan keragaan data TGR pada kurun waktu 2010-2014 kelemahan kinerja akuntabilitas keuangan ada pada ketidaktertiban administrasi.

## 2. Hasil Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas Keuangan

### Analisis Variabel SDM

Tingkat kesesuaian variabel ini adalah sebesar 90,73%. Berdasarkan hasil analisis, indikator *intelligence* (kecerdasan) adalah indikator yang menunjukkan kualitas tingkat pendidikan responden mempunyai tingkat kesesuaian 84,82%, hal ini mencerminkan peningkatan kualitas pendidikan terbentur pada : a) hambatan ekonomi, b) keterbatasan usia, c) kesempatan beasiswa, dan d) pandangan bahwa pengalaman kerja menjadi lebih memberikan kontribusi kualitas di bandingkan jenjang pendidikan. Untuk indikator *inisiatif* (inisiatif) adalah indikator yang menunjukkan kualitas responden untuk memahami lingkungan dan mengatasi persoalan adalah sebesar 87,21%, hal ini mencerminkan: a) pemahaman dan kebutuhan *updating* regulasi sebagai acuan kerja, dan b) pemahaman terhadap resiko dan tanggung jawab pekerjaan. Indikator berikutnya adalah *individuality* (kepribadian) adalah indikator yang menunjukkan kualitas responden dalam mensikapi kehidupan adalah sebesar 96,28%, hal ini mencerminkan: a) kemampuan berkoordinasi dalam penyelesaian pekerjaan, b) pengendalian masalah pribadi, dan c) terpenuhinya reward atas upaya yang dilakukan. Indikator keempat, yaitu *fair* (adil) adalah indikator yang menunjukkan kualitas sikap responden terhadap dukungan fasilitas dengan nilai sebesar 93,23%, hal ini mencerminkan : a) dukungan ATK dan akses internet, b) fasilitas transportasi. Indikator kelima, yaitu *skill* (keahlian) adalah indikator yang menunjukkan kualitas responden tentang kesesuaian antara tugas dan keahlian yang dimiliki dengan nilai sebesar 94,76%, hal ini mencerminkan : a) kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas, b) kemampuan di bidang pengoperasian komputer dan keuangan, dan c) proporsi

beban kerja. Indikator keenam, yaitu *perspective* (pandangan) adalah indikator yang menunjukkan kualitas responden tentang pandangan masa depan keluarganya dengan nilai sebesar 91,99%, hal ini mencerminkan : a) pendidikan sebagai media untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dan kesejahteraan keluarga, b) dukungan kebijakan tentang proporsi beban kerja, suasana kerja yang kondusif, dan kebijakan rolling pegawai sudah memenuhi harapan. Indikator terakhir dari variabel SDM adalah *optimism* (optimis) adalah indikator yang menunjukkan kualitas harapan responden terhadap kehidupan masa depannya yang lebih baik dengan nilai 88,21%, hal ini mencerminkan: a) organisasi sudah memperhatikan dan memberikan reward yang adil kepada pegawai, b) pimpinan yang bijaksana, dan c) tingkat pencapaian kesejahteraan pegawai.

### Analisis Variabel Non SDM

Tingkat kesesuaian variabel ini adalah 88,86%. Indikator pagu anggaran adalah menggambarkan kinerja indikator yang dinilai oleh responden dengan nilai kesesuaian 86,33%, hal ini mencerminkan : a) batasan pagu yang dikelola, b) dukungan SDM pengelola dan SOP, c) nomenklatur anggaran yang operasional. Indikator kedua yaitu realisasi adalah kinerja penyerapan anggaran dengan nilai kesesuaian 96,13%, hal ini mencerminkan: a) implementasi operasional dengan perencanaan, b) dukungan satuan harga untuk kegiatan operasional, dan c) proses revisi anggaran. Indikator yang ketiga adalah komitmen satker dengan nilai kesesuaian 84,41%, hal ini mencerminkan: a) proses pembentukan SOP, b) implementasi SOP, dan c) evaluasi SOP.

### Analisis Evaluasi Variabel SOP Pengelolaan Keuangan

Tingkat kesesuaian variabel ini adalah 95,53%. Indikator kemampuan *revolving* adalah menggambarkan kinerja

indikator yang dinilai oleh responden dengan nilai kesesuaian 94,35%, hal ini mencerminkan : a) kecepatan realisasi anggaran, dan b) kemampuan pembukuan, Sedangkan indikator waktu penyelesaian adalah menggambarkan kinerja waktu penyelesaian dengan nilai kesesuaian 97,92%, kondisi yang tersirat dalam indikator ini adalah dukungan SDM dan sarana prasarana terhadap evaluasi SOP.

### Analisis Akuntabilitas Keuangan

Hasil dari uji normalitas penelitian ini dilakukan melalui uji Kolmogorov Smirnov. Hasilnya adalah nilai  $asympt.sig.$  (2 tailed) lebih besar dari nilai  $\alpha$  ( $0,4 > 0,05$ ) artinya asumsi normalitas pada model terpenuhi. Hasil uji homogen menunjukkan ( $0,445 > 0,05$ ) artinya data homogen. Hasil uji auto korelasi ( $1,6499 < 1,799 < 2,80224$ ) menunjukkan bahwa data tidak autokorelasi dan Hasil multikorelitas ( $VF = 0,977 ; 0,898 ; 0,890 < 10$ ).

Selanjutnya hasil dari uji *goodness of fit* pada penelitian ini menggambarkan derajat keeratan hubungan antar variabel. Angka adjusted R square sebesar 0,830 menunjukkan bahwa korelasi/hubungan antara Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan dengan ketiga variabel independennya adalah kuat (karena besarnya  $> 0,5$ ). Adjusted R Square merupakan besarnya peran atau kontribusi variabel SDM, Non SDM, dan Evaluasi SOP; mampu menjelaskan variabel Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan sebesar 83%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai Std.Error of the Estimate yang nilainya 1,035 menggambarkan tingkat ketepatan prediksi regresi, dan semakin kecil angkanya semakin baik prediksinya.

Hasil analisis ANOVA menunjukkan tingkat signifikansi, yaitu :

1. Nilai probabilitas  $t_{hitung}$  variabel SDM sebesar  $0,184 > 0,05$  menunjukkan  $H_0$  ditolak, yang berarti SDM secara parsial tidak berpengaruh terhadap Akuntabilitas Keuangan.
2. Nilai probabilitas  $t_{hitung}$  variabel Non SDM sebesar  $0,013 < 0,05$  menunjukkan

Ha2 diterima, yang berarti Non SDM secara parsial berpengaruh terhadap Akuntabilitas Keuangan.

3. Nilai probabilitas  $t_{hitung}$  variabel Evaluasi SOP sebesar  $0,838 > 0,05$  menunjukkan Ha3 ditolak, yang berarti Evaluasi SOP secara parsial tidak berpengaruh terhadap Akutabilitas Keuangan.

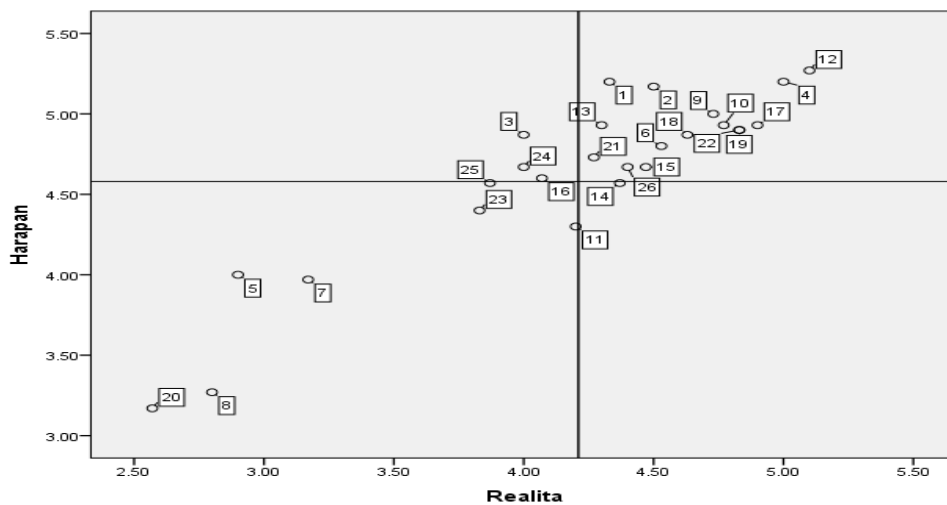
Persamaan regresi dari model ini adalah:  
 $Y = -2,782 + 0,060X_1 + 0,196X_2 + 0,053X_3$

**Perumusan strategi**

Metode analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi peningkatan akuntabilitas keuangan adalah *Importance-Performance Analysis* (IPA). Metode penelitian ini sebagai pendekatan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kinerja penting yang harus ditunjukkan oleh

pengelola keuangan, sehingga outputnya dipakai untuk input analisis dalam merumuskan strategi peningkatan akuntabilitas keuangan Balai Besar Pengkajian. Hasil analisis dari metode ini memudahkan dalam perbaikan kinerja suatu organisasi (Nursaadi, 2015).

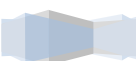
Hasil analisis diagram kartesius untuk variabel SDM menunjukkan bahwa indikator yang kinerjanya belum sesuai harapan dan perlu ditingkatkan, yaitu: 1) kesempatan peningkatan kapasitas SDM yang terbatas, dan 2) tingkat optimisme pegawai terhadap organisasi yang masih rendah (keragu-raguan akan kesejahteraan di masa depan). Pada kondisi ini manajemen harus melakukan perbaikan/merespon sebaik mungkin untuk meningkatkan kinerja SDM, melalui kebutuhan dimaksud.



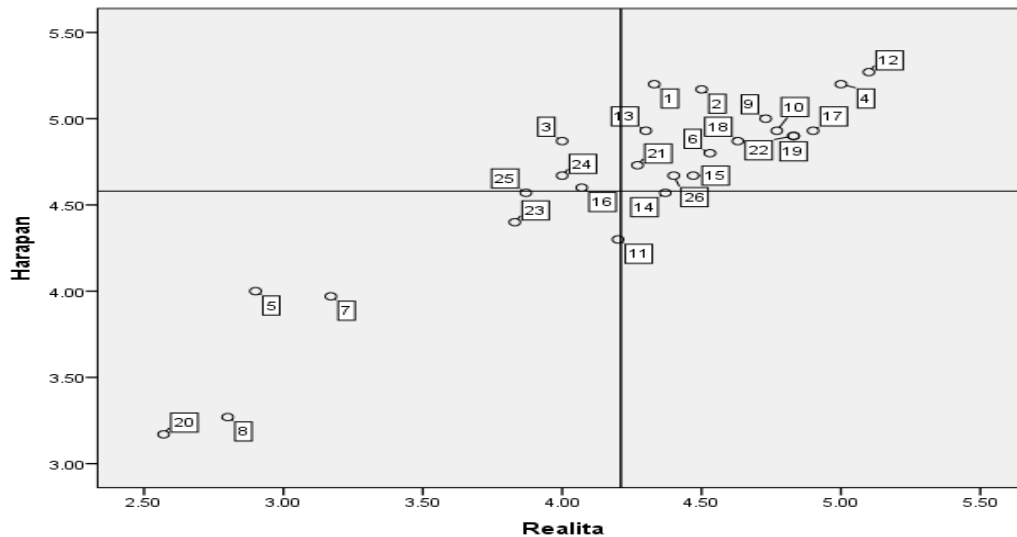
Gambar 3 Diagram Kartesius untuk variabel SDM

Hasil analisis diagram kartesius untuk variabel Non SDM menunjukkan bahwa tidak ada indikator yang masuk dalam kuadran A, maka prioritas konsentrasi diarahkan pada kuadran C. Kuadran C berisikan indikator yang pada saat ini

dianggap kurang penting oleh responden dan kinerjanya belum memuaskan, namun tidak menutup kemungkinan pada masa yang akan datang akan menjadi hal yang penting.



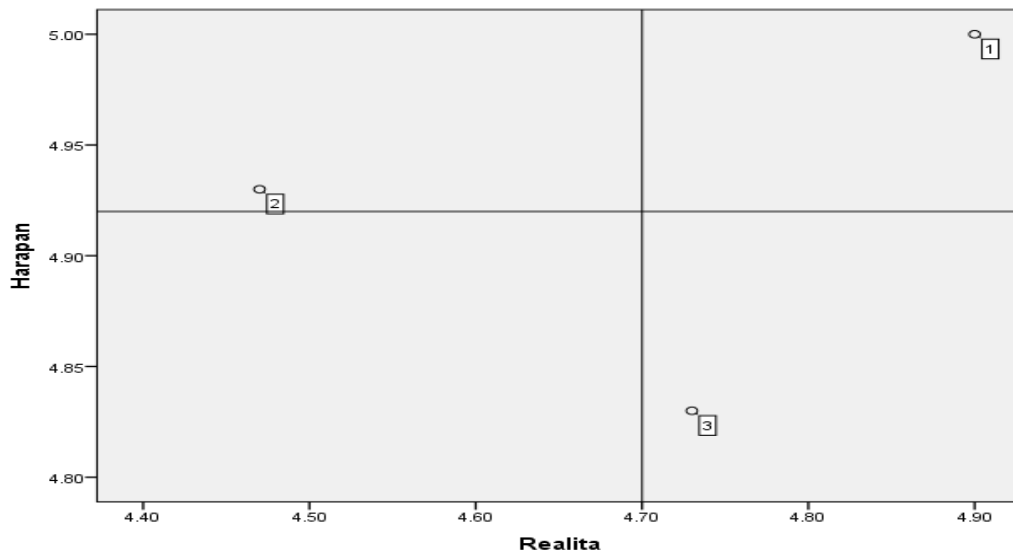




Gambar 4 Diagram Kartesius untuk variabel Non SDM

Indikator variabel yang masuk dalam kuadran C adalah: 1) besaran pagu anggaran yang dikelola, 2) implementasi SOP, dan 3) komitmen dalam menjalankan SOP. Hal ini menguatkan dari pembahasan sebelumnya, bahwa ukuran kemampuan normal pembukuan SILABI menjadi tolok ukur seberapa besar beban kerja SDM pelaksana. Kemudian, salah satu faktor utama yang menyebabkan kegagalan dari proses impementasi penerapan SOP adalah komitmen manajemen. Maka, manajemen harus memberikan perhatian penting terhadap indikator-indikator ini, yang cenderung akan memasuki kuadran A.

Hasil analisis diagram kartesius untuk variabel Evaluasi SOP menunjukkan bahwa indikator yang masuk dalam kuadran A adalah kemampuan *revolving*. Berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya, dengan beban kerja yang lebih dari normal, SDM berusaha memenuhi kinerja *revolving* dengan pendekatan metode pengalaman. Sehingga resiko yang terjadi adalah ketidaktertiban administrasi. Kecepatan *revolving* harus diikuti dengan penerapan SOP yang benar. Sehingga tingkat akuntabilitas dapat mencerminkan kinerja yang baik.



Gambar 5. Diagram kartesius untuk variabel evaluasi SOP

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian kali ini maka dapat ditarik beberapa kesimpulan:

1. Pengelolaan keuangan di Balai Besar Pengkajian adalah sebagai berikut :

Secara keseluruhan kinerja Evaluasi SOP adalah dari cukup dengan tingkat kesesuaian 95,53%. Indikator yang dinilai: a) kecepatan realisasi anggaran, dan b) kemampuan pembukuan, dan c) waktu penyelesaian. Namun, kondisi ini bertentangan dengan kinerja akuntabilitas. Hal ini disebabkan manajemen satker dan pengelola keuangan belum sepenuhnya melaksanakan pengelolaan keuangan berdasarkan Permenkeu nomor 162/PMK.05/2013 tentang Kedudukan dan Tanggungjawab Bendahara. Diantaranya satker masih menggunakan PUMK sebagai pengelola keuangan padahal dalam Permenkeu tersebut disebutkan bahwa BPP (Bendahara Pengeluaran Pembantu) dapat membantu Bendahara Pengeluaran untuk mengelola anggaran, melakukan pembukuan berdasarkan SILABI dan bertanggungjawab secara hukum dalam tugasnya.

2. SDM pengelola keuangan melakukan improvisasi penyelesaian masalah berdasarkan pengalaman dan belum memahami regulasi pengelolaan keuangan (Permenkeu Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara). Bukti-bukti sah pertanggungjawaban keuangan seringkali diabaikan dan mensiasatinya dengan menyerahkan angka rekapan penggunaan anggaran.

3. Akuntabilitas keuangan di Balai Besar Pengkajian, dipengaruhi oleh :

a. Uji-t dan F pengaruh SDM terhadap Akuntabilitas Keuangan

Hasil uji hipotesis (uji t) menunjukkan variabel SDM berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Akuntabilitas Keuangan (sig. 0,184). Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai probabilitas variabel SDM sebesar  $0,184 > 0,05$  hal ini menggambarkan variabel SDM secara parsial tidak berpengaruh terhadap Akuntabilitas Keuangan.

b. Uji-t dan F pengaruh Non SDM terhadap Akuntabilitas Keuangan

Hasil uji hipotesis (uji t) menunjukkan variabel Non SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Akuntabilitas

Keuangan (sig. 0,013). Artinya semakin baik kualitas Non SDM, maka semakin baik pula Akuntabilitas Keuangan. Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai probabilitas variabel SDM sebesar  $0,013 < 0,05$  hal ini menggambarkan variabel Non SDM secara parsial berpengaruh terhadap Akuntabilitas Keuangan.

- c. Uji-t dan F pengaruh Evaluasi SOP terhadap Akuntabilitas Keuangan Hasil uji hipotesis (uji t) menunjukkan variabel SOP berpengaruh negatif dan tingkat signifikan terhadap Akuntabilitas Keuangan (sig. 0,838). Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai probabilitas variabel SOP sebesar  $0,838 > 0,05$  hal ini menggambarkan variabel SOP secara parsial tidak berpengaruh terhadap Akuntabilitas Keuangan.

4. Strategi peningkatan akuntabilitas keuangan di Balai Besar Pengkajian, dilakukan melalui :

- a. Melakukan evaluasi SOP pengelolaan keuangan secara periodik yang disesuaikan dengan regulasi terbaru sehingga SOP bersifat aplikatif dan dapat dijadikan *guidline* oleh pengelola keuangan.
- b. Besarnya Pagu anggaran yang dikelola menuntut *revolving* dana yang cepat dan tepat, untuk itu diperlukan pengelola keuangan yang berkompeten. Manajemen Satker dapat mengangkat BPP dengan memberikan pelatihan terlebih dahulu sesuai dengan aturan hukum yang berlaku.
- c. Program peningkatan kapasitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan berkurikulum *problem solving* akan memberikan kontribusi kepada pegawai dalam meningkatkan kualitas dan harapan kesejahteraan pegawai di masa datang. Kegiatan ini membutuhkan perencanaan yang baik, sehingga dapat dilakukan berkala guna terpeliharanya kompetensi pegawai.
- d. Manajemen satker mengalokasikan anggaran untuk kegiatan peningkatan SDM pengelola keuangan setiap tahunnya. Pengalokasian tersebut tidak

hanya di Balai Besar Pengkajian saja akan tetapi wajib dilakukan oleh 33 instansi vertikal dibawahnya. Kegiatan ini menjadi bagian dari salah satu fungsi Balai Besar Pengkajian sebagai fungsi pembinaan dan koordinasi.

## Saran

1. Manajemen satker dapat membentuk tim untuk melakukan evaluasi dan penyusunan SOP pengelolaan keuangan yang aplikatif. Selain itu SOP pengelola keuangan harus disesuaikan dengan regulasi yang berlaku, memperhatikan waktu penyelesaian dan melibatkan *stakeholder* terkait dari luar instansi seperti KPPN, Auditor Internal dan Auditor Eksternal.
2. Kecepatan *revolving* harus diikuti dengan penerapan SOP yang benar, sehingga tingkat akuntabilitas keuangan dapat ditingkatkan lebih baik lagi.
3. Mensosialisasikan regulasi yang berlaku dan terbaru tentang pengelolaan keuangan secara periodik, terutama pada awal atau akhir tahun anggaran. Hal ini dilakukan untuk mencegah dan mendeteksi kesalahan pengelolaan keuangan yang akan dan yang telah dilakukan oleh pengelola anggaran.
4. Kurikulum pendidikan dan pelatihan berupa materi tentang audit forensik, akuntansi, simulasi sidang tindak pidana korupsi, pendekatan motivasi, *lesson learned* keberhasilan pengelolaan keuangan antar satker, dan materi lainnya yang bersifat *problem solving*.
5. Peningkatan kualitas SDM yang terbentur pada keterbatasan anggaran, maka dapat dilakukan alternatif lain yang tidak mengeluarkan biaya besar melalui kebijakan *rolling/rotasi* pegawai. Kebijakan ini bertujuan untuk penyegaran suasana kerja sehingga produktivitas pegawai meningkat.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arsyati, Darwanis, Djalil, A. Muslim. 2008. Pengaruh kualitas sumberdaya manusia dalam pengelolaan keuangan terhadap kualitas pertanggungjawaban keuangan PNBPN dalam upaya meningkatkan kinerja instansi pada Universitas Syiah Kuala. 1(1):29-49.
- Asbeni, Tohardi A., Rusdiono. 2013. Implementasi sistem penjaminan mutu internal Perguruan Tinggi (suatu studi tentang standar operasional prosedur) di Politeknik Negeri Sambas. 1-19. [diunduh 2016 Juni 14].
- Gujarati DN. 2003. *Basic Econometrics*. 4<sup>th</sup> Edition. New York (USA): The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mustika, MDS. 2013. Analisis strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam upaya pengentasan kemiskinan di Kecamatan Nusa Penida. 18(2):98-106.
- Nursaadi, GG, 2015. Evaluasi efektivitas peran manajemen sumber daya manusia strategik di Bank XYZ. [Tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Kementerian Keuangan. 2009. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2009 tentang tata cara pembayaran dalam rangka pelaksanaan APBN. Jakarta (ID): Kementerian Keuangan.
- Kementerian Keuangan. 2013. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 162/PMK.05/2013 tentang Kedudukan dan Tanggungjawab Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Jakarta (ID): Kementerian Keuangan.
- Tambunan, RM. 2013. *Standard Operating Procedures (SOP)*, edisi kedua. Maiestas Publishing. Bekasi.ID.