



**P E N E L I T I A N**

**PENYEMPURNAAN  
SISTEM  
PENGELOLAAN  
A P B N**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA  
PERWAKILAN JAWA BARAT  
1994**



P E N E L I T I A N

**PENYEMPURNAAN  
SISTEM  
PENGELOLAAN  
A P B N**

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA  
PERWAKILAN JAWA BARAT  
1994

P E N E L I T I A N



PENYEMPURNAAAN  
SISTEM  
PENGLOLAAN  
APBN

ISBN 979-8649-00-1

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA  
PERWAKILAN JAWA BARAT

1994

## EXECUTIVE SUMMARY

Perkembangan di segala bidang yang terjadi akhir-akhir ini, menuntut pelayanan aparatur sebagai fasilitator yang semakin cepat, tanggap dan berkualitas. Kecepatan dan ketanggapan serta kualitas pelayanan yang tinggi tersebut akan terwujud apabila didukung oleh perangkat kebijaksanaan yang efisien dan efektif.

Salah satu perangkat kebijaksanaan yang dinilai strategis dalam menunjang pembangunan nasional adalah "Peraturan Tentang Sistem Pengelolaan APBN", yang pada saat ini diatur oleh Keppres 29 tahun 1984. Berhasil atau tidaknya pembangunan nasional, salah satunya akan sangat ditentukan oleh aplikasi kebijaksanaan pengelolaan anggaran tersebut di lapangan.

Namun kenyataannya, dalam kebijaksanaan tersebut masih dirasakan terdapat kelemahan-kelemahan, baik dalam substansi kebijaksanaan itu sendiri yang memberikan peluang untuk tidak efisien dan tidak efektif, maupun dalam personil pelaku dari kebijaksanaan tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dilakukan penelitian tentang "Penyempurnaan Sistem Pengelolaan APBN", dengan sasaran untuk melakukan revisi terhadap Keppres 29 tahun 1984, dan bertujuan untuk merumuskan suatu sistem pengelolaan anggaran yang baru yang efektif, efisien, fleksibel, dan akomodatif terhadap perubahan.

Hasil penelitian lapangan yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis statistik inferensial dan dilanjutkan dengan analisis deskriptif, menunjukkan bahwa terdapat permasalahan-permasalahan yang sangat mendasar dalam aspek-aspek tertentu. Permasalahan-permasalahan tersebut terutama dalam aspek pengaturan BUMN/BUMD, pengaturan unit



swadana, mekanisme DIP dan DIK, pembinaan pengelola proyek dan perubahan/penyempurnaan organisasi, pelaksanaan subsidi daerah otonom, wewenang departemen teknis, mekanisme pelaksanaan proyek, mekanisme pengawasan fungsional, tatalaksana pengadaan dan pengendalian barang, penyesuaian batas-batas nilai, serta penetapan rekanan. Selanjutnya, secara umum menunjukkan perlu adanya perubahan atau penyempurnaan terhadap aspek tersebut. Bahkan dalam jangka panjang penggabungan antara anggaran rutin dan anggaran pembangunan menjadi suatu sistem anggaran terpadu, merupakan harapan hampir semua pihak.

Sehubungan dengan hal tersebut, untuk lebih memperdalam hasil penelitian yang telah dilakukan maka pada periode yang akan datang akan dilanjutkan dengan penelitian tentang "Sistem Pengelolaan Anggaran" secara keseluruhan.

## EXECUTIVE SUMMARY

The changes in all aspects which have happened now needs demand from public service as facilitators that can act fast, be attentive and qualitative. That will possibly be established if there is any support from an efficient and effective policy.

One of the policies which is very strategic in supporting the national development is "Order about APBN Management System", and at present it is ruled by Presidential Decree No. 29, 1984. The implementation of budgeting management policy can also play a very important role in the national development which may be successful or not.

In spite of the facts that there are still some weaknesses in that policy, either from the policy contentt itself which can provide a tendency to be inefficient and ineffective, or from the personal factor. Thus, it leads to a research on "The Improvement of APBN Management System" with the purpose of revising Presidential Decree No. 29, 1984, and it is aimed for designing a new system of budgeting control which is effective, efficient, flexible, and adaptable to the changing.

Based on the result of the field research, then was analysed with the use of inferentian statistic and descriptive analysis, it shows that there are basic problems in certain aspects. Such problems mainly lie in the management of BUMN/BUMD and self-budget unit, in the DIP and DIK mechanism, in the managerial project management and institutional development, in the implementation of subsidized local autonomy, in the technical department authority, in the mechanism of functional control, in the facilitating and

controlling goods, in the adjustment of limit value, and in the partnership determination. In general, it can be summarised that there is a need to change or develop such aspects. Furthermore, the combination of routine budget and development budget for the long term future, is being expected by all people.

In order to do more investigation relating to such cases "Budget Management System" should be carried out again in details.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur diucapkan kehadiran Illahi Robbi bahwasanya dengan berakhirnya laporan ini ditulis, berarti satu titik perhatian pada pengelolaan APBN sudah dilewatkan. Yang kemudian dilanjutkan dengan tersedianya bahan pertimbangan dalam rangka policy advice (saran kebijaksanaan) kepada pemerintah berkenaan dengan salah satu kebijaksanaan yang dirasakan sudah tidak sesuai dianggap sebagai payung dari kegiatan operasional di lapangan, karena laju kegiatan operasional sudah sangat pesat. Kebijaksanaan yang dimaksud adalah Keppres Nomor 29 tahun 1984 tentang pengelolaan APBN.

Kami team yang bekerja dalam mengusahakan agar informasi-informasi yang kiranya diperlukan dalam pertimbangan terkumpul/tersusun lengkap, masih selalu mengharapkan masukan-masukan dari Bapak/Ibu/Saudara baik berupa keterangan langsung ataupun tidak langsung.

Terima kasih kami ucapkan atas perhatian semua pihak yang sudah ikut membantu dalam memberikan informasi yang sangat berharga bagi perbaikan kebijaksanaan tersebut.

Akhirnya team berharap agar hasil identifikasi masalah-masalah ini ikut berguna sebagai sumbangan informasi yang dibutuhkan untuk memperbaiki kebijaksanaan yang berlaku.

Penanggungjawab  
Team penelitian,

Drs. Noorsyamsa Djumara, MSi

## DAFTAR ISI

<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. LATAR BELAKANG PENELITIAN .....	1
B. IDENTIFIKASI MASALAH .....	2
C. TUJUAN DAN SASARAN PENELITIAN .....	5
D. RUANG LINGKUP ATAU PEMBatasan MASALAH .....	6
E. METODE PENELITIAN .....	7
<b>BAB II SISTIM PENGATURAN PENGELOLAAN APBN .....</b>	<b>11</b>
A. PENERIMAAN DAN PENGELUARAN NEGARA .....	11
B. ANGGARAN RUTIN DAN ANGGARAN PEMBANGUNAN .....	12
C. MEKANISME/PROSEDUR PELAKSANAAN ANGGARAN RUTIN DAN PEMBANGUNAN .....	13
D. KEDUDUKAN DEPARTEMEN KEUANGAN DAN BAPPENAS SERTA INSTANSI VERTIKALNYA .....	18
E. KEDUDUKAN DEPARTEMEN TEKNIK DAN INSTANSI LAIN BESERTA INSTANSI VERTIKALNYA .....	21

F. OTONOMI DAERAH DALAM PELAKSANAAN PERATURAN TENTANG SISTEM PENGELOLAAN APBN .....	22
G. KEDUDUKAN BADAN USAHA MILIK NEGARA .....	24
H. DEPARTEMEN PERTAHANAN DAN KEAMANAN ...	26

<b>BAB III. TEMUAN TENTANG KONDISI DAN PERMASALAHAN DALAM PELAKSANAAN PENGELOLAAN APBN DI DAERAH .....</b>	<b>27</b>
A. DEPARTEMEN TEKNIK .....	27
1. Kanwil Departemen Pertanian .....	27
2. Kanwil Departemen Perindustrian .....	29
3. Kanwil Departemen Transmigrasi dan PPH .....	30
4. Kanwil Departemen Pertambangan dan Energi .....	32
5. Kanwil Departemen Perhubungan .....	32
6. Kanwil Departemen Pekerjaan Umum .....	33
7. Kanwil Departemen Kesehatan .....	34
B. BADAN USAHA MILIK NEGARA .....	34
C. PEMERINTAH DAERAH TINGKAT I .....	35

<b>BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>37</b>
A. PENENTUAN KATEGORI .....	37
B. UJI STATISTIK UNTUK PERBEDAAN PROPORSI ANTARA YANG SETUJU DAN YANG TIDAK SETUJU TERHADAP ADANYA PERUBAHAN/PENYEMPURNAAN/PENYESUAIAN KEPPRES 29 TAHUN 1984 ....	41
1. Pengaturan BUMN dan BUMD .....	43
2. Pengaturan Unit Swadana .....	44
3. Daftar Usulan Proyek dan Daftar Usulan Kegiatan ...	45

4. Peranan Lembaga Administrasi Negara Dalam Pem- binaan Pengelola Proyek dan Perubahan/Penyem- purnaan Organisasi .....	46
5. Subsidi Daerah Otonom .....	48
6. Peningkatan Wewenang Departemen Teknis .....	49
7. Penyempurnaan Mekanisme Pelaksanaan Proyek ....	50
8. Penyempurnaan Mekanisme Pelaksanaan Pengawasa	51
9. Penyempurnaan Tatalaksana dan Pengendalian Barang .....	53
10. Penyesuaian Batas-batas Nilai .....	54
11. Penetapan Rekanan .....	55
C. ANALISIS DAN PEMBAHASAN SETIAP KATEGORI	57
1. Pengaturan BUMN dan BUMD .....	57
2. Pengaturan Unit Swadana .....	58
3. Daftar Usulan Proyek dan Daftar Usulan Kegiatan ..	60
4. Peranan Instansi-instansi Pemerintah Dalam Pemb- inaan Pengelola Proyek dan Perubahan/Penyempur- naan Organisasi .....	62
5. Subsidi Daerah Otonom .....	64
6. Peningkatan Wewenang Departemen Teknis .....	65
7. Penyempurnaan Mekanisme Pelaksanaan Proyek ....	67
8. Penyempurnaan Mekanisme Pengawasan Fungsional	70
9. Penyempurnaan Mekanisme Pengadaan Barang .....	71
10. Penyesuaian Batas-batas Nilai .....	73
11. Penetapan Rekanan .....	73
<b>BAB V. PENUTUP</b> .....	75
A. KESIMPULAN .....	75
B. SARAN-SARAN .....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	81



<b>LAMPIRAN :</b> .....	83
1. ORGANISASI PENELITIAN .....	83
2. UJI PERBEDAAN PROPORSI KELOMPOK INSTANSI BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) .....	85
3. UJI PERBEDAAN PROPORSI KELOMPOK INSTANSI PEMERINTAH DAERAH (PEMDA) .....	88
4. UJI PERBEDAAN PROPORSI KELOMPOK INSTANSI DEPARTEMEN TEKNIK .....	91
5. REKAPITULASI DATA LAPANGAN .....	95
6. KUESIONER PENELITIAN TENTANG PENYEMPUR- NAAN SISTEM DAN PENGELOLAAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA NEGARA .....	97

## DAFTAR TABEL

### TABEL :

1. HASIL UJI STATISTIK PERMASALAHAN PENGATURAN BUMN, PER KELOMPOK INSTANSI PADA TINGKAT KEPERCAYAAN 95 % .....	43
2. HASIL UJI STATISTIK PERMASALAHAN PENGATURAN UNIT SWADANA, PER KELOMPOK INSTANSI PADA TINGKAT KEPERCAYAAN 95 % .....	44
3. HASIL UJI STATISTIK PERMASALAHAN PENYATUAN/ PEMISAHAN DIP DAN DIK PADA TINGKAT KEPERCAYAAN 95 % .....	45
4. HASIL UJI STATISTIK PERAN LAN DALAM PEMBINAAN PENGELOLA PROYEK DAN PENYEMPURNAAN/PENYESU- AIAN ORGANISASI PADA TINGKAT KEPERCAYAAN 95 % .....	47
5. HASIL UJI STATISTIK PERMASALAHAN PENGELOLAAN DAN PELAKSANAAN SDO PADA TINGKAT KEPERCAYAAN 95 % ..	48
6. HASIL UJI STATISTIK PERMASALAHAN WEWENANG INS- TANSI TEKNIS PADA TINGKAT KEPERCAYAAN 95 % .....	49
7. HASIL UJI STATISTIK PENYEMPURNAAN MEKANISME PE- LAKSANAAN PROYEK PADA TINGKAT KEPERCAYAAN 95 %	51
8. HASIL UJI STATISTIK PENYEMPURNAAN MEKANISME DAN PELAKSANAAN PENGAWASAN PADA TINGKAT KEPER- CAYAAN 95 % .....	52
9. HASIL UJI STATISTIK PENYEMPURNAAN TATALAKSANA PENGADAAN DAN PENGENDALIAN BARANG PADA TINGKAT KEPERCAYAAN 95 % .....	53
10. HASIL UJI STATISTIK PENYESUAIAN BATAS NILAI PADA TINGKAT KEPERCAYAAN 95 % .....	54

11. a. HASIL UJI STATISTIK PENINJAUAN SECARA BERKALA TERHADAP REKANAN GOLEKMAH PADA TINGKAT KEPERCAYAAN 95 % .....	55
11. b. HASIL UJI STATISTIK PERAN SERTA KADIN DALAM MENYUSUN DAFTAR REKANAN MAMPU PADA TINGKAT KEPERCAYAAN 95 % .....	56

## BAB I

## PENDAHULUAN

## A. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Perkembangan akhir-akhir ini menunjukkan tuntutan operasional terhadap tugas-tugas aparatur semakin meningkat, baik kualitas maupun kecepatan dan ketepatan waktu. Perkembangan ini terjadi sebagai dampak dari pengembangan misi organisasi, antara lain; di lingkungan Departemen sebagai konsekuensi penjabaran tugas yang melekat pada struktur organisasi dan tata kerja Departemen yang telah digariskan oleh pemerintah melalui Keppres Nomor 44 dan 45 tahun 1974, yang telah disempurnakan dengan Keppres Nomor 15 tahun 1984 tentang Tugas Pokok dan fungsi Departemen.

Berangkat dari fenomena di atas dapat dimaklumi akan pembenaran dari suatu asumsi bahwa organisasi dan tata kerja Departemen perlu melakukan reaktualisasi secara berencana dan terprogram serta mampu mengantisipasi dampak-dampak Pembangunan Nasional yang berakibat pula terhadap semakin meningkatnya tuntutan-tuntutan masyarakat terhadap aparatur dan administrator dalam era pembangunan menyambut PJPT II.

Reaktualisasi kebijaksanaan organisasional tersebut, juga akan berdampak terhadap salah satu aspek strategi dari sumber daya pembangunan yaitu sistem pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), sehingga secara kondusif sistem ini harus mampu mendukung pembangunan. Administrasi Pembangunan

Nasional harus mampu membina dan mengarahkan berbagai upaya pencapaian sasaran-sasaran dan tujuan pembangunan secara efektif, efisien dan terkendali, baik secara Sektoral, Regional, maupun Nasional.

Sistem pengelolaan APBN dewasa ini diatur dalam Keppres Nomor 29 tahun 1984. Sistem ini memiliki peranan yang strategis dalam Administrasi Pembangunan Nasional mengingat wujud keberhasilan Pembangunan Nasional salah satunya akan sangat ditentukan oleh keberfungsian kebijaksanaan Keppres Nomor 29 tahun 1984 ini.

Akan tetapi dewasa ini dirasakan adanya kelemahan-kelemahan yang mendasar dari kebijaksanaan tersebut, yaitu adanya kecenderungan di lapangan bahwa peraturan-peraturan tersebut dirasakan kaku (inflexible), pada aspek-aspek tertentu sehingga relatif menyulitkan terutama yang berkaitan dengan pengaturan teknis dalam hal ini berakibat kesulitan dalam mengantisipasi dan merefleksikan kebutuhan anggaran Departemen/Lembaga yang seharusnya bergerak secara cepat dan fleksibel.

Sehubungan dengan hal tersebut nampaknya penting sekali untuk dilakukan evaluasi dan penyempurnaan kembali terhadap kebijaksanaan tersebut. Sejalan dengan itu maka dirasakan perlu untuk mengadakan "Penelitian tentang Penyempurnaan Sistem Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)".

## B. IDENTIFIKASI MASALAH

Melihat kondisi pelaksanaan APBN di lapangan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai salah satu pelaku ekonomi harus mampu bersaing serta memberikan kontribusi yang

optimal terhadap Pembangunan Nasional. Namun nampaknya pada saat ini masih terdapat hambatan-hambatan dalam operasionalnya yang pada hakekatnya terutama yang berkaitan dengan terlalu besarnya campur tangan pemerintah terhadap BUMN ini.

2. Keppres Nomor 38 tahun 1991 tentang unit swadana, telah memberikan kelonggaran kepada Departemen/LPND khususnya Unit Pelaksana Teknis (UPT) dan Unit Kerja lainnya yang ada di lingkungan Departemen/LPND untuk mengatur penerimaan fungsionalnya melalui DURK dan DRK. Dengan demikian, dikeluarkannya Kebijakan baru ini akan berdampak terhadap Kebijakan mengenai Sistem Pengelolaan APBN yang pada saat ini diatur dalam Keppres 29 Tahun 1984.

3. Instansi Pelaksana (dalam hal ini Departemen Teknis dan Instansi lainnya), sebagai instansi yang mempunyai wewenang pada sektornya masing-masing, sesuai dengan misi, tugas pokok, dan fungsinya, sudah barang tentu lebih mengetahui kondisi dan permasalahannya masing-masing. Namun apabila diamati saat ini, wewenang antara instansi pelaksana dan instansi pengelola nampaknya belum proporsional. Dalam pelaksanaan misi, tugas pokok, dan fungsinya, Instansi pelaksanaannya masih dirasakan banyak hambatan dan campur tangan instansi pengelola yang cukup besar.

4. Secara filosofi, proyek adalah suatu pekerjaan yang dilakukan tidak repetitif (berulang-ulang) dengan periode yang tetap, oleh karena itu aturan pelaksanaannya harus lebih luwes dan fleksibel. Namun nampaknya yang dirasakan dewasa ini sistem pengusulan anggaran pembangunan yang diatur dengan mekanisme DUP masih terlalu rigid sehingga menimbulkan inefisiensi. Sistem yang ada tidak

berorientasi kepada hasil melainkan seperti berorientasi kepada prosedur.

5. Sistem pengawasan yang bertujuan untuk mengendalikan pelaksanaan pengelolaan anggaran lebih efektif dan efisien, dalam kenyataannya justru inefisien baik secara internal maupun eksternal. Secara internal pengawasan yang dilakukan oleh berbagai instansi fungsional memerlukan biaya yang besar, begitu pula secara eksternal, pengawasan yang terlalu sering oleh instansi fungsional akan menyita waktu yang lama sehingga mengganggu pelaksanaan pembangunan.
6. Dengan Sistem Pengelolaan Anggaran yang ada sekarang, belum nampak adanya otonomi yang lebih besar yang diberikan kepada instansi teknis, dengan kata lain pelaksanaan sistem yang ada sekarang masih bersifat sentralistik.
7. Untuk mencapai suksesnya pembangunan yang dilaksanakan, perlu didukung oleh kemampuan para pengelolanya yang memadai, demikian juga keberhasilan suatu proyek akan sangat tergantung kepada kemampuan Pimpinan Proyek, Bendaharawan Proyek, dan para pengelola lainnya. Pendidikan dan pelatihan bagi para pengelola proyek sangat diperlukan, mengingat sampai saat ini belum ada suatu pendidikan dan pelatihan yang khusus ditujukan kepada para calon pengelola proyek.
8. Kondisi perekonomian Indonesia sejak sepuluh tahun yang lalu telah banyak mengalami perubahan. Tidak luput juga Indeks Harga telah mengalami perkembangan yang menyebabkan daya beli uang sekarang tidak sama dengan sepuluh tahun yang lalu. Sehubungan dengan hal tersebut, perlu adanya penyesuaian batas-batas nilai yang ada pada Keppres 29 Tahun 1984.

Demikianlah permasalahan permasalahan yang dapat diidentifikasi sehubungan dengan Keppres 29 Tahun 1984, yang akan dicoba dibahas pada Bab-bab selanjutnya.

### C. TUJUAN DAN SASARAN PENELITIAN

#### *Tujuan:*

Dengan latar belakang yang telah dikemukakan terdahulu serta dengan memfokuskan penelitian kepada permasalahan-permasalahan yang telah diidentifikasi di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk merumuskan suatu konsep peraturan tentang Sistem Pengelolaan Anggaran yang efektif, efisien, fleksibel dan akomodatif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi sebagai akibat perkembangan dalam pembangunan.

Suatu Sistem Pengelolaan Anggaran yang efektif, harus mampu memberikan petunjuk-petunjuk yang tepat terhadap pelaksanaan anggaran, sehingga tujuan dan sasaran pembangunan dapat tercapai secara optimal. Sedangkan efisien dalam hal ini berarti dimaksudkan bahwa Sistem Anggaran tersebut tidak birokratis melainkan memperhatikan kelancaran operasional dan tepat pada sasaran, tidak memberikan peluang adanya kebocoran, dengan penekanan biaya menjadi serendah-rendahnya. Selain efektif dan efisien, di mana yang akan datang Sistem Pengelolaan Anggaran diharapkan juga flexible dan akomodatif.

Fleksibel berarti tidak kaku, dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi, tetapi tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda-beda akomodatif berarti, Sistem Pengelolaan Anggaran tersebut mampu



menampung semua permasalahan yang timbul akibat adanya perubahan-perubahan yang terjadi.

**Sasaran:**

Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, dengan demikian sasaran yang diharapkan terdiri dari:

1. Terungkapnya kondisi pelaksanaan Keppres Nomor 29 tahun 1984.
2. Terungkapnya berbagai masalah yang mungkin timbul dari pelaksanaan Keppres Nomor 29 tahun 1984 yang mendasari saran.
3. Tersusunnya telaahan saran penyempurnaan Keppres Nomor 29 tahun 1984 tentang Pengelolaan APBN.

#### **D. RUANG LINGKUP ATAU PEMBatasan MASALAH**

Sesuai dengan tujuan dan sasaran di atas maka ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan isi dari peraturan tentang sistem pengelolaan APBN yang berlaku sekarang yang diatur dalam Keppres Nomor 29 tahun 1984 secara garis besar.
2. Mengemukakan kondisi dan berbagai permasalahan yang ada di lapangan dalam pelaksanaan Keppres Nomor 29 tahun 1984.
3. Menganalisis dan membahas permasalahan-permasalahan sehubungan dengan pengelolaan APBN.
4. Memberikan masukan dan membuat rekomendasi terhadap sistem pengelolaan APBN dalam bentuk reformulasi ayat dan pasal-pasal dan pembentukan ayat dan pasal baru yang dirasakan perlu sesuai dengan tuntutan.

## E. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

### 1. Metode Analisis Deskriptif

Data-data yang didapatkan baik dari nara sumber maupun dari responden akan dianalisis dan dibahas secara detail dan proporsional.

### 2. Metode Inferensial

Selain data-data dari narasumber penelitian ini juga menggunakan Questioner tertutup sebagai instrumen penelitian yang ditujukan kepada para responden yang dipilih secara random dari berbagai instansi baik pemerintah maupun BUMN.

### 1. Sampel

Untuk mendapatkan data melalui questioner, maka diambil sampel dengan metode gabungan yaitu "purposive sampling dan random sampling". Dari seluruh instansi penyerap dana APBN dilakukan sampling Purposive, dan diambil 3 (tiga) kelompok instansi yaitu Kantor Wilayah Departemen, Pemerintah Daerah, dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Langkah selanjutnya dilakukan pemilihan daerah sampel secara random maka didapatkan 7 (tujuh daerah tingkat I, yaitu :

1. Propinsi DT I Jawa Barat
2. Daerah Khusus Ibukota Jakarta
3. Propinsi DT I Jawa Timur
4. Propinsi DT I Sumatera Selatan
5. Propinsi DT I Sumatera Utara
6. Propinsi DT I Kalimantan Selatan
7. Propinsi DT I Sulawesi Selatan

Dari tiap kelompok sampel instansi di tiap-tiap daerah dipilih jenis instansinya secara random, dan didapatkan instansi-instansi sebagai berikut:

1. Kelompok Kantor Wilayah Departemen:

- a. Kanwil Departemen Perindustrian
- b. Kanwil Departemen Pertanian
- c. Kanwil Departemen Transmigrasi
- d. Kanwil Departemen Pekerjaan Umum
- e. Kanwil Departemen Perhubungan
- f. Kanwil Departemen Kesehatan
- g. Kanwil Departemen Pertambangan dan Energi

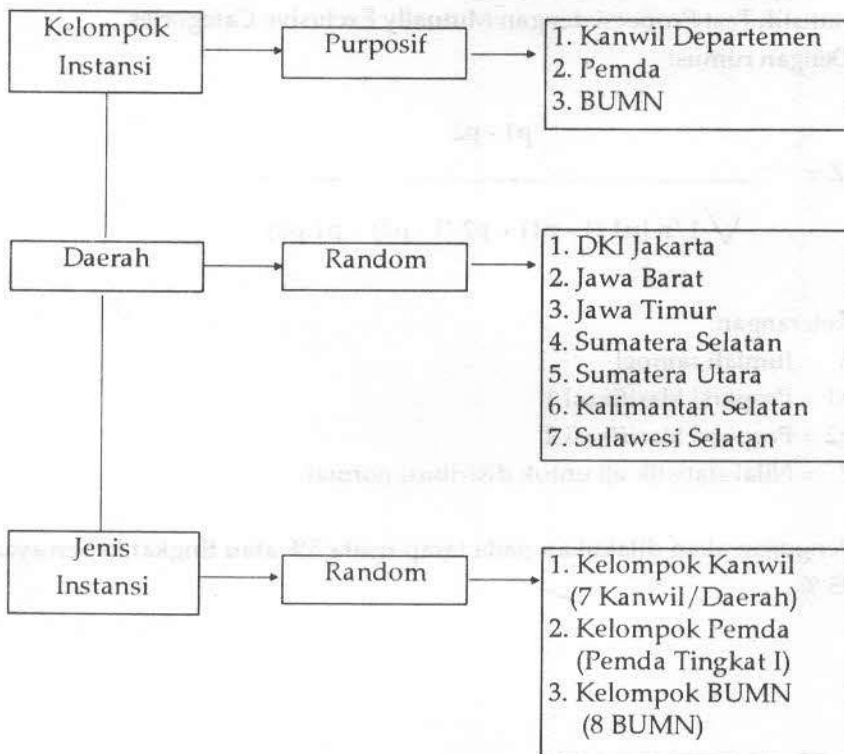
2. Kelompok Pemerintah Daerah, diambil sampel PEMDA Tingkat I

3. Kelompok BUMN

- a. PT INTI di Jawa Barat
- b. PT Telkom di Jawa Barat
- c. PT IPTN di Jawa Barat
- d. PLN di Jakarta
- e. Perum Gas Negara di Jakarta
- f. PT Indosat di Jakarta
- g. PERTAMINA di Jakarta
- h. PT Petro Kimia Gresik di Jawa Timur

Secara diagramatis metode pengambilan sampel sebagai Bagan 1 berikut:

Bagan 1.  
Metode Pengambilan Sampel



## 2. Alat Uji Statistik

Dalam metode inferensial kesimpulan tentang parameter populasi disimpulkan berdasarkan statistik sampel yang didapatkan melalui pengujian-pengujian. Dalam penelitian ini akan digunakan alat uji statistik Test Proporsi dengan Mutually Exclusive Categories.

Dengan rumus:

$$Z = \frac{p1 - p2}{\sqrt{1/n [p1 (1 - p1) + p2 (1 - p2) + p1.p2]}}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

p1 = Proporsi klasifikasi 1

p2 = Proporsi klasifikasi 2

Z = Nilai statistik uji untuk distribusi normal

Pengujian akan dilakukan pada tarap nyata 5% atau tingkat kepercayaan 95 % .

## BAB II

**SISTIM PENGATURAN  
PENGELOLAAN APBN**

(Keppres 29 Tahun 1984)

**A. PENERIMAAN DAN PENGELUARAN NEGARA**

Yang dimaksud dengan penerimaan negara adalah seluruh penerimaan baik yang berasal dari dalam negeri maupun dari luar negeri, baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin. Sedangkan pengeluaran negara adalah semua jenis pengeluaran baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin yang digunakan untuk membiayai berbagai kegiatan atau proyek dalam pembangunan.

Pengeluaran Pemerintah atau pengeluaran negara berperan untuk mempertemukan permintaan masyarakat dengan penyediaan sarana dan prasarana yang tidak dapat dipenuhi oleh swasta. Pengeluaran pemerintah yang terus berkembang mengakibatkan penerimaan negara harus ditingkatkan. Hal ini berarti bahwa pemerintah harus dapat menggali sumber-sumber penerimaannya yang sebagian besar berasal dari pajak. Dengan kata lain antara pengeluaran pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan kewajiban masyarakat untuk membayar pajak sangat erat hubungannya (Kunarjo; Perencanaan dan Pembinaan Pembangunan; Hal. 65).

Berdasarkan Keppres 29 Tahun 1984, setiap lembaga atau Departemen yang mempunyai sumber penerimaan, harus menyetorkan penerimaannya kepada negara. Departemen atau Lembaga Pemerintah lainnya harus berusaha intensifikasi penerimaannya.

Pengeluaran Anggaran didasarkan pada prinsip-prinsip hemat, tidak mewah, efisien, sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan, terarah, terkendali, sesuai dengan rencana program/kegiatan serta fungsi masing-masing Departemen atau Lembaga Pemerintah lainnya.

## B. ANGGARAN RUTIN DAN ANGGARAN PEMBANGUNAN

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) terbagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu Anggaran Rutin yang terdiri dari penerimaan dan pengeluaran rutin, dan anggaran pembangunan yang terdiri dari penerimaan dan pengeluaran pembangunan.

Pengeluaran/Belanja rutin adalah pengeluaran pemerintah yang secara rutin dikeluarkan setiap Tahun Anggaran dan dibiayai oleh sumber-sumber penerimaan yang bersifat rutin yaitu Penerimaan Rutin dalam negeri dan Luar Negeri. Sedangkan Pengeluaran/Belanja Pembangunan adalah pengeluaran pemerintah yang tidak setiap tahun ada, melainkan hanya bersifat insidental berupa proyek-proyek pembangunan. Pengeluaran Pembangunan dibiayai oleh penerimaan pembangunan yang terdiri dari tabungan Pemerintah (selisih antara penerimaan rutin dan pengeluaran rutin) dan penerimaan yang berupa bantuan program dan bantuan proyek, bantuan teknis serta bantuan luar negeri lainnya.

*Belanja Rutin terdiri dari:*

- Gaji
- Barang
- Pemeliharaan
- Perjalanan
- Subsidi DO
- Cicilan utang

*Penerimaan Rutin terdiri dari:*

- Pajak
- Retribusi
- Pendapatan migas
- Pendapatan non migas

*Belanja Pembangunan:*

- Upah
- Tanah
- Bahan
- Konstruksi

*Penerimaan Pembangunan:*

- Bantuan program
- Bantuan proyek
- Bantuan teknis
- Bantuan luar negeri lainnya.

## C. MEKANISME/PROSEDUR PELAKSANAAN ANGGARAN RUTIN DAN PEMBANGUNAN

### 1. Anggaran Rutin

Mekanisme/prosedur pelaksanaan Anggaran Rutin adalah sebagai berikut:

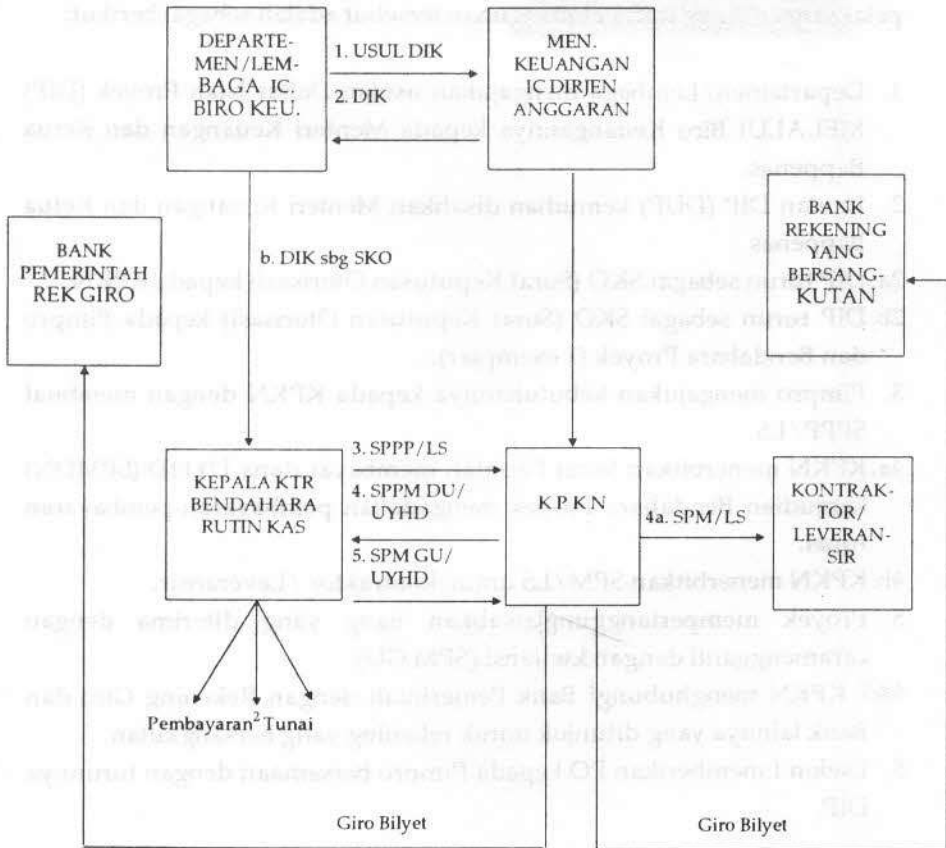


1. Departemen/Lembaga mengajukan usulan Daftar Isian Kegiatan (DIK) kepada Menteri Keuangan dalam hal ini Dirjen Anggaran.
2. Usulan DIK kemudian disahkan oleh Menteri Keuangan.
- 2a. DIK turun sebagai SKO disampaikan 1 exemplar kepada kepala kantor dan bendahara rutin.
- 2b. DIK turun sebagai SKO disampaikan 1 exemplar kepada KPKN.
3. Instansi yang bersangkutan mengajukan kebutuhannya melalui SPPP/SPPLS kepada KPKN.
- 4a. KPKN mengeluarkan dana UYHD dan menerbitkan (SPMDU), instansi-instansi mengadakan pembayaran-pembayaran tunai.
- 4b. KPKN membuat SPMLS ditujukan kepada kontraktor/Leveransir apabila dalam anggaran rutin ada hubungannya dengan pemeliharaan.
5. Instansi-instansi mempertanggungjawabkan mana yang diterima dengan cara mengganti dengan kwitansi (SPMGU).
6. KPKN menghubungi Bank Pemerintah dengan Rekening Giro dan Bank lain yang ditunjuk untuk rekening yang bersangkutan.

Secara diagramatis prosedur/mechanisme pelaksanaan Anggaran rutin tersebut dapat digambarkan sebagai Bagan 2 berikut:

## Bagan 2

### Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Rutin



## 2. Anggaran Pembangunan

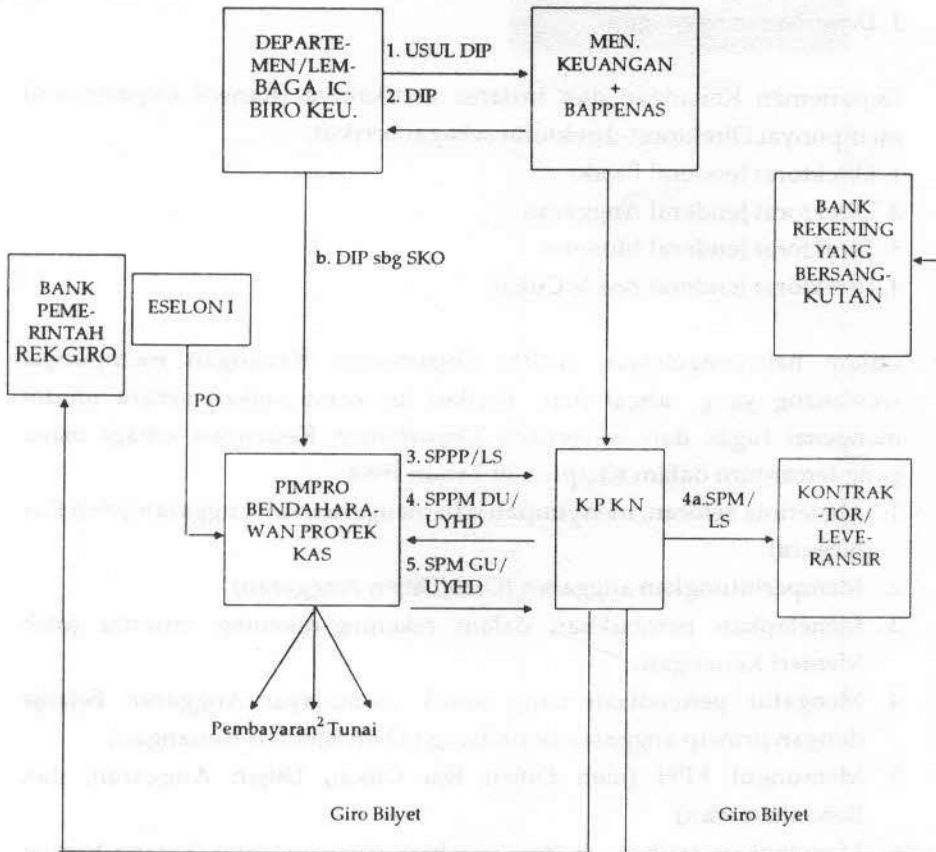
Mekanisme/Prosedur pelaksanaan Anggaran Pembangunan berbeda dengan pelaksanaan Anggaran Rutin. Secara rinci mekanisme pelaksanaan Anggaran Pembangunan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Departemen/Lembaga mengajukan usulan Daftar Isian Proyek (DIP) MELALUI Biro Keuangannya kepada Menteri Keuangan dan Ketua Bappenas.
2. Usulan DIP (DUP) kemudian disahkan Menteri Keuangan dan Ketua Bappenas.
  - 2a. DIP turun sebagai SKO (Surat Keputusan Otorisasi) kepada KPKN.
  - 2b. DIP turun sebagai SKO (Surat Keputusan Otorisasi) kepada Pimpro dan Bendahara Proyek (1 exemplar).
3. Pimpro mengajukan kebutuhannya kepada KPKN dengan membuat SPPP/LS.
- 4a. KPKN menerbitkan Surat Perintah membayar dana UYHD (SPMDN) kemudian Bendahara Proyek mengadakan pembayaran-pembayaran tunai.
- 4b. KPKN menerbitkan SPM/LS untuk kontraktor /Leveransir.
5. Proyek mempertanggungjawabkan uang yang diterima dengan caramengganti dengan kwitansi (SPM GU).
- 6&7. KPKN menghubungi Bank Pemerintah dengan Rekening Giro dan Bank lainnya yang ditunjuk untuk rekening yang bersangkutan.
8. Eselon I memberikan PO kepada Pimpro bersamaan dengan turunnya DIP.

Secara diagramatis mekanisme tersebut dapat digambarkan sebagai Bagan 3 berikut:

### Bagan 3

#### Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Pembangunan



## D. KEDUDUKAN DEPARTEMEN KEUANGAN DAN BAPPENAS SERTA INSTANSI VERTIKALNYA

### 1. Departemen Keuangan

Departemen Keuangan dan instansi vertikalnya (Kanwil Departemen) mempunyai Direktorat-direktorat sebagai berikut:

1. Direktorat Jenderal Pajak.
2. Direktorat Jenderal Anggaran.
3. Direktorat Jenderal Moneter.
4. Direktorat Jenderal Bea & Cukai.

Dalam hal pengelolaan APBN Departemen Keuangan mempunyai wewenang yang sangat luas. Berikut ini kami sajikan secara umum mengenai tugas dan wewenang Departemen Keuangan sebagai mana yang tercantum dalam Keppres 29 Tahun 1984:

1. Menerima setoran, menyimpan dan mengeluarkan anggaran (oleh Kas Negara)
2. Memperhitungkan anggaran (Oleh Ditjen Anggaran)
3. Menetapkan pembukuan dalam rekening-rekening tertentu (oleh Menteri Keuangan)
4. Mengatur penyediaan uang untuk membiayai Anggaran Belanja dengan prinsip anggaran berimbang (Oleh Menteri Keuangan)
5. Memungut PPH (oleh Ditjen Bea Cukai, Ditjen Anggaran, dan Bendaharawan)
6. Menetapkan tarif sewa dan pembayaran sewa atas barang-barang jenis tertentu yang dapat digunakan pihak ketiga (oleh Menteri Keuangan)
7. Menyetujui tarif sewa rumah dinas (oleh Menteri Keuangan)

8. Meminta bahan-bahan keterangan untuk keperluan perpajakan (oleh Menteri Keuangan)
9. Menerima setoran-setoran dari Departemen atau Lembaga lainnya (oleh KPKN)
10. Menetapkan ketentuan tentang pembukuan anggaran (oleh Menkeu)
11. Melakukan pengawasan atas penerimaan pembukuan dan penyetoran (Ditjen Anggaran)
12. Menetapkan jumlah/batas-batas pembayaran dana UYHD (oleh Menkeu)
13. Menerbitkan surat-surat sebagai komunikasi administratif (oleh KPKN)
14. Menetapkan uang jasa pelaksana impor (oleh Menkeu)
15. Memberikan pertimbangan pemberian kredit untuk pelaksanaan pekerjaan pemborongan (oleh Menkeu bersama-sama dengan Gubernur BI)
16. Menyetujui pertimbangan biaya perencanaan/perancangan (desain) dan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan bangunan yang belum ada standarnya (oleh Menkeu bersama-sama dengan Menteri PU dan Menpan)
17. Menyetujui biaya studi analisa dan pekerjaan konsultasi lainnya (oleh Menkeu bersama-sama dengan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Ketua BAPPENAS dan Gubernur BI)
18. Menyetujui perjanjian/kontrak pelaksanaan pekerjaan yang mengikat dana anggaran untuk masa lebih dari 1 tahun dan tata caranya (Oleh Menkeu).
19. Menerima surat pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran rutin dan pembangunan (KPKN) bersama sama Dirjen dan Irjen Departemen/Lembaga yang bersangkutan.
20. Menyelesaikan pemeriksaan terhadap pertanggungjawaban (oleh KPKN)

21. Menerima bahan untuk perhitungan anggaran dan penyusunan neraca kekayaan negara (oleh Menkeu).

## **2 Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS)**

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, adalah suatu Badan yang bertugas mengatur merencanakan dan mengkoordinasikan pembangunan yang dilaksanakan secara umum. Bappenas berfungsi sebagai penetap kebijaksanaan dibidang perencanaan pembangunan Nasional serta penilaian atas pelaksanaannya. Berdasarkan Keppres No. 35 tahun 1973, BAPPENAS mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Menyusun rencana rencana pembangunan nasional untuk jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek.
2. Melakukan koordinasi perencanaan dan mengusahakan keserasian diantara rencana-rencana bagian sektoral maupun regional dan mengadakan pengintegrasian rencana-rencana tersebut ke dalam suatu rencana pembangunan Nasional.
3. Menyusun rancangan anggaran pendapatan dan belanja negara bersama-sama dengan Departemen Keuangan.
4. Menyusun kebijaksanaan perkreditan dan kebijaksanaan penanaman modal bersama-sama dengan Lembaga-lembaga yang bersangkutan.
5. Menyusun kebijaksanaan peneimaan dan penggunaan kredit dan bantuan luar negeri untuk pembangunan bersama-sama dengan Lembaga-lembaga yang bersangkutan.
6. Mengamati persiapan dan perkembangan pelaksanaan rencana pembangunan nasional serta mengusahakan sinkronisasi diantara program-program serta proyek-proyek.
7. Melakukan penilaian pelaksanaan rencana pembangunan nasional dengan mempertimbangkan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan pada program-program dan proyek-proyeknya.

8. Melakukan usaha-usaha survey dan penelitian yang diperlukan didalam rangka pelaksanaan tugas-tugas perencanaan serta penilaian pembangunan Nasional.
9. Melakukan kegiatan-kegiatan lain yang ditugaskan oleh Presiden.

#### **E. KEDUDUKAN DEPARTEMEN TEKNIS DAN INSTANSI LAIN BESERTA INSTANSI VERTIKALNYA**

Yang dimaksud dengan Departemen Teknis di sini adalah Departemen yang mempunyai misi tugas pokok dan fungsi sesuai dengan substansinya masing-masing, serta menyerap dan menggunakan dana APBN. Sedangkan yang dimaksud instansi lain adalah Lembaga-lembaga Pemerintah Non Departemen yang mempunyai misi, tugas pokok, dan fungsi sesuai dengan substansinya masing-masing, contoh:

Departemen Kesehatan:

Sesuai dengan substansinya mewujudkan kesehatan masyarakat, *mengusulkan dan mengelola anggarannya* untuk melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut.

Departemen Transmigrasi dan PPH:

Sesuai dengan substansinya membantu penyebaran penduduk secara merata dan membuka daerah-daerah baru, *mengusulkan dan mengelola anggarannya* untuk menyelenggarakan tugas dan fungsinya tersebut.

Departemen Pertanian:

Sesuai dengan substansinya dalam rangka peningkatan sektor pertanian, yang meliputi pertanian tanaman pangan, perkebunan besar dan kecil, dan peternakan, serta *mengusulkan dan mengelola anggarannya* untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut.

Departemen Pekerjaan Umum:



Sesuai dengan substansinya membuat jasa kontruksi, jasa konsultan, serta *mengusulkan dan mengelola anggarannya* untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut.

Departemen Perhubungan:

Sesuai dengan substansinya mentertibkan lalu lintas perhubungan baik perhubungan air, udara, maupun darat, serta *mengusulkan dan mengelola anggarannya* untuk melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut.

Departemen Perindustrian:

Sesuai dengan substansinya, mengelola dan mengembangkan Aneka Industri, Industri Kimia Dasar, Industri Menengah Logam Dasar, Industri kecil, serta *mengusulkan dan mengelola anggarannya* untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut.

## F. OTONOMI DAERAH DALAM PELAKSANAAN PERATURAN TENTANG SISTEM PENGELOLAAN APBN

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sampai saat ini untuk setiap daerah masih didominasi oleh sumber yang berasal dari Pusat (APBN), hanya sebagian kecil saja dari keseluruhan APBD yang berasal dari Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS).

1. Di dalam APBD termasuk di dalamnya DUKDA/DIKDA dan DUPDA/DIPDA yang telah disetujui dan dibicarakan melalui DPRD.
2. DIKDA dan DIPDA kemudian diturunkan kepada dinas-dinas yang membutuhkan.
3. SKO dimintakan dan dibuatkan oleh Bagian Anggaran Pemda, diberikan kepada Dinas /Pimpro.
4. Kepala Dinas ataupun Pimpro mengajukan SPP kepada Bagian Anggaran Pemda.

5. Bagian Anggaran Pemda membuat SPU diberikan pada bendahara rutin/bendahara proyek dinas-dinas dan juga kepada Bank Jabar (BDP).
6. Bank Jabar (BPD) mengadakan pembayaran-pembayaran tunai kepada bendaharawan.

Secara diagram digambarkan sebagaimana pada Bagan 4.

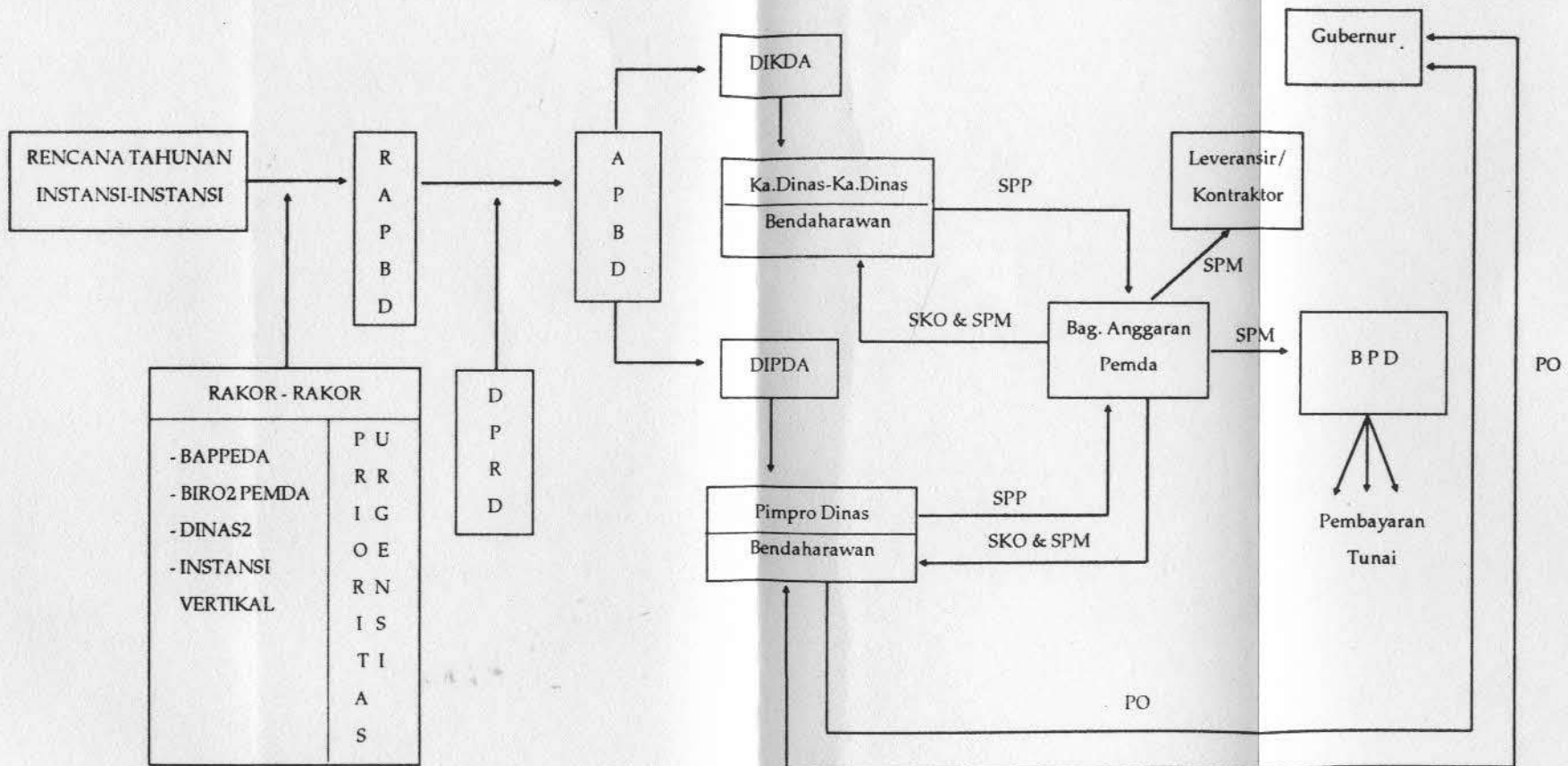
Sistem Pengelolaan Anggaran di Daerah adalah Sistem Pengelolaan APBD. Hal ini berdasarkan TAP MPR No. XXI/MPRS/1966 tentang pemberian Otonomi Riel seluas-luasnya kepada daerah nota pimpinan MPRS tanggal 27 Maret 1968 No. 3/Pimp/1968. Yang kemudian menjadi dasar pembentukan BAPPEDA, yang mana salah satu tugas pokoknya adalah Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD).

Wewenang Daerah dalam hal pembangunan proyek di wilayahnya saat ini masih terbatas pada hal-hal sebagai berikut:

Gubernur KDH Tingkat I dan Bupati/Walikota, mengumumkan kepada masyarakat luas mengenai proyek yang akan dilaksanakan di wilayahnya baik yang bersifat sektoral maupun yang ditetapkan berdasarkan Keppres.

Gubernur KDH Tingkat I dan Bupati/Walikota dibantu oleh masing-masing Pimpro memberikan penjelasan lebih lanjut tentang proyek-proyek pembangunan itu kepada dunia usaha melalui Kadin di masing-masing daerah.

Bagan 4.  
Mekanisme dan Prosedur Pelaksanaan APBD



Sumber : Bagian Anggaran Pemda Tk. I Jawa Barat

## G. KEDUDUKAN BADAN USAHA MILIK NEGARA

Dalam hal ini ada BUMN yang masih menggunakan dana APBN dan ada yang menggunakan dana penyertaan modal Pemerintah dalam mengurus operasionalnya.

Perlu diperhatikan bahwa BUMN diberi kewenangan oleh Pemerintah untuk mengurus Keuangan Negara yang dipisahkan dan diatur dalam ICW.

Mekanisme dan prosedur pengelolaan anggaran yang ada pada BUMN adalah:

1. Usulan anggaran dibuat oleh departemen-departemen atau divisi-divisi dihadapkan kepada komite anggaran yang terdiri dari para pejabat struktural maupun fungsional di BUMN yang bersangkutan.
2. Komite anggaran merapatkan usulan anggaran sebagai bahan RUPS.
3. Usulan anggaran dibawa kepada RUPS.
4. Setelah disetujui RUPS, RKAP, disahkan oleh RUPS.
5. Operasional.
6. Pertanggungjawab kembali ke RUPS.
7. Hasil pertanggungjawab berupa:
  - Laba atau keuntungan
  - Deviden
  - Tanciem
  - Cadangan
8. Pembagian laba

Secara diagram mekanisme dan prosedur pelaksanaan anggaran BUMN digambarkan sebagai Bagan 5 berikut:

Hubungannya dengan Pemerintah adalah pada saat:

- a. Menerima penyertaan modal
- b. Membayar/menyetor Deviden.

### Bagan 5

#### Mekanisme dan Prosedur Pelaksanaan Anggaran BUMN



#### H. PERTAHANAN DAN KEAMANAN

Setelah Menteri Keuangan membuka rekening untuk Departemen Pertahanan dan Keamanan yang disediakan dananya secara berkala dari pemindah bukuan Rekening Dirjen Anggaran, selanjutnya Menteri Pertahanan Keamanan bertanggungjawab penuh mengatur sendiri segi keuangan maupun fisik proyek/kegiatan dilingkungan Hankam.

## BAB III

## TEMUAN TENTANG KONDISI DAN PERMASALAHAN DALAM PELAKSANAAN PENGELOLAAN APBN DI DAERAH

### A. DEPARTEMEN TEKNIS

Seperti dikemukakan semula bahwa salah satu kelompok sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah Departemen Teknis yang dalam hal ini diwakili oleh kantor wilayah Departemen. Sebanyak 7 (tujuh) Kantor Wilayah Departemen dari tiap daerah sampel diambil sebagai responden. Kondisi dan berbagai permasalahan yang dirasakan oleh Departemen-departemen Teknis tersebut, diuraikan pada pasal-pasal pada Bab ini. Secara umum permasalahan-permasalahan yang mereka hadapi di lapangan sesuai dengan hipotesis awal yaitu sekitar 11 (sebelas) permasalahan pokok dalam pelaksanaan APBN yang diajukan oleh tim peneliti. Kesebelas permasalahan pokok tersebut adalah; permasalahan pengaturan BUMN, pengaturan Unit Swadana, pemisahan DUP dengan DUK, peran Lembaga Administrasi Negara dalam pembinaan pengelola proyek dan penyempurnaan atau penyesuaian organisasi, pelaksanaan Subsidi Daerah Otonom, Otonomi Departemen Teknis, Mekanisme Pelaksanaan Proyek, Mekanisme Pengawasan, Mekanisme Pengadaan Barang, Penyesuaian Nilai, dan permasalahan Penetapan Rekanan.

#### 1. Kanwil Departemen Pertanian

Sebagian besar Departemen Teknis (dalam hal ini Kanwil Departemen Pertanian) di daerah-daerah yang menjadi observasi merasakan

kurangnya otonomi yang diberikan, yang dimaksudkan dengan otonomi adalah pemberian wewenang yang lebih luas kepada Departemen Teknis untuk mengurus rumah tangganya sendiri, setelah jatah anggaran ditentukan oleh instansi yang berwenang yaitu Departemen Keuangan (Dirjen Anggaran) dan BAPPENAS.

Selama ini kedua instansi tersebut di atas dipandang terlalu dominan oleh karena selalu menentukan jatah anggaran, juga turut menentukan kegiatan-kegiatan yang direncanakan akan dilakukan oleh instansi-instansi yang bersangkutan terutama yang berkaitan dengan DIP (Daftar Isian Proyek). Hal ini berarti juga turut menentukan kegiatan operasional Departemen Pertanian.

Pimpinan proyek yang seharusnya melakukan pengendalian atas pelaksanaan pekerjaan yang sedang berlangsung, masih belum berfungsi sepenuhnya oleh karena sangat tergantung kepada pelaksanaan proyek di lapangan baik dari segi penguasaan Administratif Proyek maupun teknis.

Keppres Nomor 29 tahun 1984 yang mengatur sistem pengelolaan APBN masih dirasakan kaku. Sebagai contoh, proyek pencetakan sawah yang di dalam DIP tercantum dengan luas tertentu, tidak dapat dilaksanakan secara terpencar-pencar, meskipun kondisinya tidak memungkinkan. Akhirnya proyek tersebut dilaksanakan dengan dipaksakan, dan otomatis hasil atau output yang dihasilkannya pun tidak optimal.

Hal lain yang berkenaan dengan peraturan ini adalah adanya kesan, bahwa peraturan yang lebih rendah (KEPMEN) yang seharusnya menjabarkan kembali secara operasional peraturan yang ada di atasnya sesuai dengan kondisi Departemennya, malah mengalahkan Peraturan yang lebih tinggi tersebut (Keppres). Di sini kelihatan bahwa Peraturan

yang ada (Keppres) tersebut tidak fleksibel sehingga peraturan yang ada di bawahnya (Kepmen) harus menambah aturan baru, bukan menjabarkan peraturan yang ada.

Mengenai BUMN, mereka berpendapat, sudah dapat berkompetisi dengan baik terhadap pihak swasta, karena menurut mereka BUMN hanya terkait beberapa pasal saja dalam Keppres Nomor 29 tahun 1984 yaitu mengenai pengadaan barang pemerintah.

## 2. Kanwil Departemen Perindustrian

Secara filosofis, proyek adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan secara insidental (tidak berulang ulang dengan periode yang tetap). Oleh karena itu aturan pelaksanaannya harus lebih bersifat luwes dan fleksibel dari pada aturan kegiatan rutin. Namun dalam kenyataannya peraturan mengenai proyek justru lebih rumit dari pada peraturan kegiatan rutin. Mekanisme yang ada sekarang kurang berorientasi kepada output (hasil), malah prosedur yang seharusnya sebagai alat untuk mencapai tujuan, dijadikan tujuan.

Sebagian yang lain merasakan, permasalahan dilapangan adalah sulitnya mempertemukan pendapat dalam pekerjaan teknis yang harus dilakukan oleh pihak leveransir dan Departemen.

BAPPENAS dan Departemen Keuangan sebagai instansi yang berwenang dalam memberikan jatah proyek dan mengatur strategi perencanaan secara nasional dirasakan terlalu jauh ikut campur dalam masalah-masalah operasional, yang seharusnya bisa dilepaskan kepada Departemen Teknis atau Daerah, sebagai desentralisasi dalam rangka meningkatkan kepercayaan kepada Departemen/Instansi teknis atau Daerah.



Selanjutnya mereka melihat, permasalahan-permasalahan lain yang ada dalam sistem DUP/DIP adalah bahwa sistem tersebut tidak mencerminkan sasaran tetapi langsung penjabaran dari sasaran tersebut, yang biasa disebut dengan tolok ukur. Sedangkan pada sistem DUK/DIK permasalahannya terutama dalam pembiayaan kegiatan operasional rutin kelihatannya sudah distandardisasikan atau sistem alokasi yang tidak disesuaikan dengan kondisi Daerah atau Instansi masing-masing.

Usaha-usaha penggalan potensi-potensi sebagai wajib pajak baru mereka lihat masih kurang optimal, artinya mungkin masih ada usaha-usaha yang belum terdaftar karena tidak menampakan diri atau luput dari pantauan, yang jika dikumpulkan masih bisa menambah besar penerimaan negara.

Mengenai pengklasifikasian Kegiatan Rutin dan proyek mereka menilai masih kurang jelas. Sebagai contoh, Pembinaan Industri Kecil yang dilakukan setiap periode oleh Departemen Perindustrian dimasukkannya ke dalam klasifikasi proyek, padahal menurut pendapat mereka kegiatan ini selayaknya dimasukkan ke dalam klasifikasi Kegiatan Rutin.

### **3. Kanwil Departemen Transmigrasi dan PPH**

Pemisahan antara DUP dengan DUK atau DIP dengan DIK, menurut mereka tidak memberikan manfaat, yang ada justru menambah permasalahan dalam pelaksanaannya. Hal ini, karena dalam prakteknya kegiatan-kegiatan yang seharusnya rutin kadangkala tidak cukup dibiayai oleh anggaran rutin saja, sebagai langkah untuk menutupinya maka pos tersebut dimasukkan ke dalam anggaran pembangunan (DUP).

Sebagai contoh biaya operasional tilpun yang menurut pandangan mereka merupakan kegiatan rutin, sebagian besar pembiayaannya diperoleh dari anggaran pembangunan. Oleh karena itu mereka mengajukan adanya penyatuan antara DUP/DIP dengan DUK/DIK. Namun demikian nampaknya mereka pun tidak mempunyai konsep untuk hal tersebut.

Mekanisme pembayaran anggaran melalui UYHD, dirasakan telah membantu kelancaran proses akan tetapi yang masih dirasakan menyulitkan terutama pada saat pencairan, yaitu penetapan pagu masih dirasakan kurang relevan terutama dengan kondisi di Departemen Transmigrasi. Dengan demikian diusulkannya jatah anggaran masing-masing instansi yang telah ditetapkan oleh instansi yang berwenang disediakan di bank-bank yang telah ditetapkan. Pemakaiannya diserahkan kepada instansi masing-masing, sesuai dengan keperluannya.

Wewenang Pimpinan Proyek, menurut pengamatan mereka masih kurang. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan wewenang pimpro tersebut maka harus didukung oleh kemampuannya. Untuk itu bila perlu pada waktu yang akan datang penentuan pimpro bisa dilaksanakan melalui seleksi, dengan kriteria-kriteria tertentu termasuk kriteria eselon.

Hal terakhir yang mendapat tanggapan serius dari Departemen Transmigrasi ini adalah masalah pengawasan. Pengawasan pembangunan di negara kita dilakukan oleh instansi-instansi fungsional, baik secara intern maupun ekstern. Pengawasan intern dilakukan oleh Inspektorat Jenderal sedangkan pengawasan ekstern dilakukan oleh BPK dan BPKP. Mereka beranggapan sistem pengawasan tersebut tidak efisien. Adapun sumber-sumber ketidak efisienan tersebut adalah:

Pertama, terlalu seringnya pengawasan yang dilakukan, sehingga dalam satu tahun pengawasan dilakukan sebanyak 5 (lima) kali yaitu Itjen

sebanyak 2 kali, BPKP sebanyak 2 kali, BPK sebanyak 1 kali per tahun. Seringnya pengawasan yang dilakukan menyebabkan biaya yang dikeluarkan oleh pemerintah menjadi besar dan konsentrasi Pimpro akan terganggu.

Selain itu mutu pengawasan yang ada dinilai oleh mereka masih belum memadai, terlalu ikut campurnya orang-orang yang bukan ahli dalam kegiatan pengawasan yang bersifat substantif, mengakibatkan mutu hasil pengawasan yang tidak baik.

#### **4. Kanwil Departemen Pertambangan dan Energi**

Seperti halnya Departemen Transmigrasi, Departemen Pertambangan dan Energi juga menyetujui apabila dilakukan penyatuan DIP dan DIK namun mereka pun tidak mempunyai konsep tentang itu. Secara bertahap mereka mengharapkan anggaran rutin secara berangsur-angsur makin besar, sedangkan anggaran pembangunan makin kecil dan pada akhirnya semua kegiatan tidak dipisahkan antara rutin dan pembangunan. Namun demikian tidak melupakan sasaran dan tujuan pembangunan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya mereka mengomentari permasalahan penetapan pagu dalam sistem UYHD. Mereka berpendapat bahwa sistem tersebut sangat kaku, padahal kondisi setiap Departemen atau bahkan kondisi setiap proyek berbeda-beda. Mungkin ada proyek yang memerlukan dana paling besar pada pase awal, atau mungkin ada juga proyek yang memerlukan dana paling besar pada pase akhir, dan sebagainya. Oleh karena itu, penetapan pagu yang ada sekarang perlu disesuaikan kembali.

#### **5. Kanwil Departemen Perhubungan**

Tidak banyak yang dikomentari oleh Departemen Perhubungan ini, bahkan ketika dimintai pendapat mengenai Sistem DIP dan DIK, mereka

menganggap bahwa sistem tersebut sudah baik, karena sudah ada salurannya sendiri-sendiri.

Selanjutnya mereka mengemukakan mengenai kenaikan tarif jasa. Menurut mereka, sumber pendapatan lain yang masih belum diatur dilingkungan Departemen Perhubungan adalah kenaikan tarif jasa, dan penggunaan kembali dari tarif tersebut sebesar 25% misalnya untuk menutupi kekurangan anggaran/biaya operasional.

#### **6. Kanwil Departemen Pekerjaan Umum**

Menurut pandangan mereka, pembangunan dengan sistem proyek akan menimbulkan biaya tinggi, hal tersebut diyakini oleh instansi-instansi dilingkungan Departemen Pekerjaan Umum. Konsep tentang penyatuan DIP dengan DIK, mereka tidak punya. Meskipun demikian karena menurut pendapat mereka, proyek dapat menimbulkan biaya tinggi, maka dalam jangka panjang mekanisme pelaksanaan proyek ini harus mengarah kepada kegiatan rutin.

Pelaksanaan desentralisasi kewenangan untuk mengatur rumah tangga sendiri terutama dalam pengelolaan jatah anggaran yang telah ditetapkan dan pelaksanaan proyeknya, di instansi-instansi lingkungan Departemen PU, tetap menjadi dambaan.

Hal terakhir yang menjadi sorotan Departemen PU ini adalah mengenai "tanda daftar rekanan" yang biasa dilampirkan pada dokumen perkenalan rekanan, yang direkomendasi oleh Departemen Pekerjaan Umum dan dikeluarkan/ditandatangani oleh Sekwil. Menurut pendapat mereka, hal ini belum ada kejelasan kewenangan apakah diserahkan kepada Pekerjaan Umum saja atau Pemda saja. Kenyataan, perlunya Departemen Pekerjaan Umum merekomendasi adalah untuk mengetahui apakah kualifikasi teknisnya memenuhi syarat atau tidak,

sedangkan penandatanganan oleh Pemda (Sekwilda) karena rekanan-rekanan tersebut adalah termasuk sumber pendapatan Pemda.

## 7. Kanwil Departemen Kesehatan

Pandangan Departemen Kesehatan mengenai sistem DIP/DIK adalah cukup baik, cukup ampuh untuk menangani kegiatan/proyek yang diberikan kepada Departemen Kesehatan, tetapi jika ada perubahan untuk disatukan, harus diperkenalkan dulu konsepnya kepada instansi-instansi. Selanjutnya, sistem pembayaran UYHD dianggap dapat lebih memacu pelaksanaan program agar lebih cepat dan pertanggung jawabannya lebih mudah, tetapi pagu yang diberlakukan cukup menyulitkan pencairan dananya. Oleh karena itu terhadap pagu-pagu UYHD harus ada peninjauan kembali.

Pemegang uang muka kerja dalam praktek sehari-hari masih diberlakukan. Ini sangat menyulitkan pertanggung jawaban, karena selain itu pemegang uang muka cabang juga juga berlaku.

## B. BADAN USAHA MILIK NEGARA

Kelompok Instansi yang kedua yang dijadikan objek penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN adalah salah satu pelaku Ekonomi yang sedikit banyak masih terikat dengan Keppres 29 tahun 1984. Sehubungan dengan hal tersebut dipilih 8 (delapan buah) BUMN sebagai sampel seperti yang telah disebutkan pada BAB I terdahulu.

Instansi-instansi dilingkungan ini kebanyakan menyatakan tidak setuju terhadap usaha penyatuan DIP/DIK. Hal ini dapat dimengerti karena instansi-instansi dilingkungan BUMN hanya terkait beberapa pasal saja

terhadap Keppres Nomor 29 tahun 1984 dan juga tidak masuk kedalam sistem DIK/DIP.

Beberapa instansi bahkan sudah mandiri, hubungannya dengan pemerintah adalah dalam hal permodalan dan pembagian deviden, dimana saham BUMN sebagian besar merupakan kekayaan negara yang disisihkan. Dalam pekerjaan sehari-hari mereka sudah mengatur dan mengelola sendiri anggaran perusahaannya.

### C. PEMERINTAH DAERAH (PEMDA) TINGKAT I

Sebenarnya Pemerintah Daerah (PEMDA) Tingkat I, ada di bawah Departemen Dalam Negeri. PEMDA ini dipisahkan dalam pengelompokan maupun analisisnya nanti, dari Departemen-departemen Teknis yang lain dengan pertimbangan bahwa, PEMDA mempunyai karakteristik yang berbeda dalam hal kegiatan-kegiatan sehubungan dengan penggunaan jatah APBN-nya. Pemerintah Daerah lebih banyak berurusan dengan masalah-masalah yang bersifat regional atau daerahnya, sedangkan Departemen Teknis yang lain lebih bersifat sektoral.

Beberapa hal yang disoroti oleh kalangan PEMDA ini adalah sebagai berikut:

Pertama, bahwa sebagian dari Keppres Nomor 29 tahun 1984, dalam pelaksanaannya ada yang sudah diubah dengan Keputusan Menteri dan sudah dijalankan. Otomatis sebagai akibat dari perubahan tersebut akan merubah Keppres 29 tahun 1984.

Secara umum mereka menilai Keppres tersebut sudah bagus. Konsep untuk penyatuan DIK dan DIP tidak terdapat di lingkungan Pemda.

Satu hal yang diharapkan oleh PEMDA adalah, dalam menggalakkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan, maka pengusaha dilingkungan pemerintah dianggap sebagai rekanan. Untuk mengadakan seleksi terhadap rekanan yang mampu, maka KADIN perlu diikuti sertakan sebagai koordinator dari para assosiasi/pengusaha tersebut. Akan tetapi KADIN sampai saat ini belum mampu sepenuhnya dianggap sebagai pembina oleh pihak pengusaha /assosiasi.

### C. PERUBAHAN DAERAH (PEMDA) TINGKAT

Sebelumnya Timor-Leste (1975-1976) Tingkat I ada di bawah Pemerintahan Daerah Negara. PEMDA ini dipisahkan dalam pengembangan manajemen manajerialnya serta dari pemerintahan-daerahnya. Tahun yang lalu dengan pemerintahan daerah PEMDA merupakan sistem yang berbeda dalam hal kegiatan-kegiatan administratif dengan pemerintahan lain. Timor-Leste (1975-1976) Tingkat I ada di bawah pemerintahan dengan manajerial manajerial yang berbeda dengan daerah lain. Timor-Leste (1975-1976) Tingkat I ada di bawah pemerintahan dengan manajerial manajerial yang berbeda dengan daerah lain. Timor-Leste (1975-1976) Tingkat I ada di bawah pemerintahan dengan manajerial manajerial yang berbeda dengan daerah lain.

Perubahan ini yang disebut sebagai perubahan PEMDA ini adalah sebagai berikut:  
Perubahan ini yang disebut sebagai perubahan PEMDA ini adalah sebagai berikut:  
Perubahan ini yang disebut sebagai perubahan PEMDA ini adalah sebagai berikut:  
Perubahan ini yang disebut sebagai perubahan PEMDA ini adalah sebagai berikut:  
Perubahan ini yang disebut sebagai perubahan PEMDA ini adalah sebagai berikut:  
Perubahan ini yang disebut sebagai perubahan PEMDA ini adalah sebagai berikut:  
Perubahan ini yang disebut sebagai perubahan PEMDA ini adalah sebagai berikut:  
Perubahan ini yang disebut sebagai perubahan PEMDA ini adalah sebagai berikut:  
Perubahan ini yang disebut sebagai perubahan PEMDA ini adalah sebagai berikut:  
Perubahan ini yang disebut sebagai perubahan PEMDA ini adalah sebagai berikut:

Sebagai contoh, menurut penelitian KADIN, perubahan ini adalah sebagai berikut:  
Sebagai contoh, menurut penelitian KADIN, perubahan ini adalah sebagai berikut:  
Sebagai contoh, menurut penelitian KADIN, perubahan ini adalah sebagai berikut:  
Sebagai contoh, menurut penelitian KADIN, perubahan ini adalah sebagai berikut:  
Sebagai contoh, menurut penelitian KADIN, perubahan ini adalah sebagai berikut:  
Sebagai contoh, menurut penelitian KADIN, perubahan ini adalah sebagai berikut:  
Sebagai contoh, menurut penelitian KADIN, perubahan ini adalah sebagai berikut:  
Sebagai contoh, menurut penelitian KADIN, perubahan ini adalah sebagai berikut:  
Sebagai contoh, menurut penelitian KADIN, perubahan ini adalah sebagai berikut:  
Sebagai contoh, menurut penelitian KADIN, perubahan ini adalah sebagai berikut:

## BAB IV

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

## A. PENENTUAN KATEGORI

BAB IV ini akan memaparkan analisis serta pembahasan terhadap permasalahan-permasalahan yang telah diidentifikasi pada BAB I dan telah diuraikan lebih luas pada BAB III. Analisis dan pembahasan ini bersumber dari data hasil survey serta berbagai masukan dari nara sumber dan study literatur yang dilakukan oleh tim.

Sebelum menganalisis dan membahas secara rinci permasalahan-permasalahan yang telah diidentifikasi tersebut, akan kami kemukakan terlebih dahulu prosedur pengolahan data hasil survey sebagai berikut:

Pada dasarnya pertanyaan-pertanyaan yang diajukan diarahkan kepada pencarian informasi tentang perlu atau tidaknya perubahan atau penyempurnaan atau penyesuaian Keppres 29 tahun 1984 atau bagian dari Keppres tersebut, sehingga jawaban responden dapat diklasifikasikan ke dalam 2 (dua) kategori, yaitu kategori 1 (satu) yang tidak menghendaki adanya perubahan atau penyempurnaan atau penyesuaian dan kategori 2 (dua) yang menghendaki adanya perubahan atau penyempurnaan atau penyesuaian Keppres tersebut.

Jika dilihat dari substansinya kelima puluh dua pertanyaan yang diajukan (yang terdiri dari 45 pertanyaan tertutup dan 7 pertanyaan terbuka) terbagi ke dalam 11 kategori, dengan karakter yang berbeda



antara satu kategori dengan kategori yang lainnya, oleh karena itu dalam mempermudah analisis dan pengambilan kesimpulan, khusus untuk pertanyaan tertutup kami kelompokkan sebagai berikut:

*Kategori I;* Badan Usaha Milik Negara sebagai salah satu pelaku ekonomi, dalam era kompetisi sekarang ini harus lebih mampu bersaing dengan jalan lebih meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerjanya, tidak terlalu kaku tetapi juga tidak menghilangkan fungsinya sebagai suatu lembaga ekonomi yang mempunyai fungsi public service. Dengan latar belakang hal tersebut diajukan pertanyaan yang dicantumkan pada nomor 1, 2, dan 34.

*Kategori II;* Keppres 38 Tahun 1991 Tentang Unit Swadana, telah memberikan kewenangan kepada Unit kerja atau Unit Pelaksana Teknis (UPT) tertentu untuk mengelola sendiri penerimaan fungsionalnya. Sehubungan dengan hal tersebut, tentu saja akan berdampak terhadap peraturan yang ada sebelumnya yang mengatur tentang penerimaan fungsional ini. Sehubungan dengan hal tersebut, pertanyaan nomor 3 ditujukan untuk menggali informasi mengenai dampak dikeluarkannya Keppres 38 tahun 1991 tersebut.

*Kategori III;* Menurut hipotesis awal bahwa sistem pengusulan anggaran yang berlaku sekarang, yaitu dipisahkannya antara DUP dan DUK, dapat menimbulkan inefisiensi dan duplikasi pembiayaan. Inefisiensi dapat berbentuk inefisiensi dana, inefisiensi personil, atau pun inefisiensi modal yang digunakan. Sedangkan duplikasi pembiayaan, diduga bahwa pos-pos anggaran tertentu dapat dimasukkan baik ke dalam DUP maupun ke dalam DUK. Oleh karena itu informasi mengenai hal tersebut sangat diperlukan, dan untuk mendapatkannya disusun pertanyaan nomor 4, 5, 17, 23, 36, dan nomor 40.

*Kategori IV;* Dalam Sistem Pengelolaan Anggaran yang berlaku dewasa ini belum ada kriteria tertentu mengenai pejabat-pejabat yang tepat untuk mengelola proyek, apakah sebagai Pimpinan Proyek atau pelaksana Proyek, atau yang lainnya. Sampai saat ini baru untuk bendaharawan yang telah dibakukan. Sehubungan dengan hal tersebut, nampaknya perlu adanya peran serta Lembaga yang fungsional dalam membina atau meningkatkan kemampuan aparatur yang akan mengelola proyek melalui pendidikan dan pelatihan Manajemen Proyek. Pertanyaan nomor 6, 11, dan 13, ditujukan untuk mencari informasi mengenai penting tidaknya peran instansi-instansi terkait dalam kedua masalah di atas.

*Kategori V;* Subsidi Daerah Otonom (SDO) merupakan salah satu pos pengeluaran rutin pemerintah, yang dalam pelaksanaannya dirasakan masih menemukan permasalahan-permasalahan, baik dalam hal pemberiannya maupun dalam hal penggunaannya oleh daerah. Sehubungan dengan hal tersebut diajukan pertanyaan-pertanyaan, yaitu nomor 7, 49, dan 50.

*Kategori VI;* Sistem pengelolaan APBN yang berlaku sekarang, yang diatur dengan Keppres 29 Tahun 1984, dirasakan kurang memberikan wewenang kepada Departemen Teknis atau pun Daerah, padahal jika kita telusuri, justru Departemen teknis dan Daerahlah yang lebih menguasai medan dan tahu akan permasalahannya. Pertanyaan-pertanyaan yang ditujukan untuk menggali informasi tentang perlu atau tidaknya peningkatan wewenang yang diberikan kepada Departemen teknis tersebut adalah nomor 32, 45, dan 48.

*Kategori VII;* Khusus dalam pelaksanaan proyek dirasakan masih terdapat hambatan-hambatan dan permasalahan-permasalahan, baik dalam hal personil maupun dalam hal tatalaksana, baik yang bersifat intern maupun yang menyangkut pihak ekstern. Sehubungan dengan

permasalahan-permasalahan tersebut, diajukan pertanyaan-pertanyaan yang ditujukan untuk menggali informasi mengenai perlu atau tidaknya Penyempurnaan Mekanisme Pelaksanaan Proyek, yaitu nomor 9, 10, 12, 15, 16, 24, 26, 40, 47, dan 51.

*Kategori VIII;* Pengawasan merupakan salah satu aspek dalam siklus kebijaksanaan yang dikeluarkan pemerintah. Tujuan dilakukannya pengawasan tersebut adalah dalam rangka menunjang tercapainya tujuan pembangunan dengan efektif dan efisien. Pengawasan fungsional terhadap pelaksanaan pembangunan di Indonesia dilakukan baik secara intern (oleh Inspektorat Jenderal) maupun ekstern (oleh BPK dan BPKP). Dalam pelaksanaannya pengawasan yang dilakukan masih dirasakan belum optimal, sehingga perlu adanya penyempurnaan terhadap sistem yang ada. Pertanyaan-pertanyaan yang ditujukan untuk menggali informasi yang sebenarnya mengenai hal tersebut kami rumuskan pada nomor 14 dan 31.

*Kategori IX;* Tatalaksana pengadaan barang yang diatur oleh Keppres 29 Tahun 1984 nampaknya masih banyak permasalahan, baik mengenai mekanismenya, personilnya, maupun kriterianya. Sehubungan dengan hal tersebut, pertanyaan-pertanyaan nomor 27, 29, 35, dan 41 ditujukan untuk menggali informasi mengenai perlu atau tidaknya penyempurnaan aturan yang ada mengenai tatalaksana pengadaan barang tersebut.

*Kategori X;* Perkembangan ekonomi selama sepuluh tahun terakhir ini sejak ditetapkannya Keppres 29 Tahun 1984, diikuti juga oleh perkembangan indeks harga selama periode tersebut, sehingga daya beli uang pada saat ini tidak akan sama dengan sepuluh tahun yang lalu. Sehubungan dengan hal tersebut, pertanyaan-pertanyaan nomor 33, 37, 38, 39, dan 42 ditujukan untuk menggali informasi mengenai perlu atau tidaknya penyesuaian batas-batas nilai.

*Kategori XI*; Peninjauan terhadap rekanan yang termasuk ke dalam golongan ekonomi lemah nampaknya perlu dilakukan setiap tahun mengingat perkembangan yang terjadi pada rekanan tersebut. Selain dari pada itu, nampaknya perlu dipertimbangkan pula peran serta Kamar Dagang dan Industri dalam menyusun Daftar Rekanan Mampu. Untuk menggali informasi mengenai hal tersebut maka dibuat pertanyaan nomor 43 dan 44.

Setelah dilakukan pengelompokan, selanjutnya dilakukan pengujian terhadap setiap kategori pada setiap kelompok instansi (PEMDA, BUMN, KANWIL Departemen). Pengujian dilakukan dengan "Proportion Test with Mutually Exclusive Categories" sebagai mana dikemukakan pada Bab I.

#### **B. UJI STATISTIK UNTUK PERBEDAAN PROPORSI ANTARA YANG SETUJU DAN YANG TIDAK SETUJU TERHADAP ADANYA PERUBAHAN/PENYESUAIAN/PENYEMPURNAAN KEPPRES 29 TAHUN 1984**

Seperti dikemukakan terdahulu bahwa alat uji yang akan digunakan adalah "Uji Perbedaan Proporsi antara dua kategori yang saling eksklusif dalam suatu kelompok sampel".

*Apabila:*

$p_1$  dan  $p_1$  adalah:

proporsi yang menyetujui terhadap adanya perubahan/penyesuaian/penyempurnaan Keppres 29 tahun 1984, masing-masing untuk populasi dan sampel.

$p_2$  dan  $p_2$  adalah:

proporsi yang tidak menyetujui terhadap adanya perubahan/penyesuaian/penyempurnaan Keppres 29 tahun 1984, masing-masing untuk populasi dan sampel.

maka dapat dirumuskan hipotesis nul dan hipotesis alternatif sebagai berikut:

Ho : Tidak terdapat perbedaan antara proporsi yang setuju dengan proporsi yang tidak setuju terhadap adanya perubahan atau penyempurnaan atau penyesuaian Keppres 29 Tahun 1984.

Ha : Terdapat perbedaan proporsi antara yang setuju dengan proporsi yang tidak setuju terhadap adanya perubahan atau penyempurnaan atau penyesuaian Keppres 29 Tahun 1984, di mana proporsi yang setuju lebih besar dari proporsi yang tidak setuju.

Sebagai akibat dari hipotesis ini maka harus dilakukan pengujian pihak kanan dari suatu kurva distribusi normal standar. Dari hasil pengujian yang dilakukan, apabila Hipotesis Nul (Ho) diterima berarti proporsi yang setuju dan yang tidak setuju terhadap perubahan atau penyesuaian atau penyempurnaan Keppres 29 tahun 1984, tidak menunjukkan suatu perbedaan yang nyata, sehingga dalam hal ini kita tidak bisa menyimpulkan apakah harus dilakukan perubahan/penyesuaian/penyempurnaan terhadap Keppres 29 Tahun 1984.

Apabila hasil pengujian menunjukkan Hipotesis Nul (Ho) ditolak dengan kata lain Hipotesis Alternatif (Ha) diterima, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang nyata antara proporsi instansi yang menghendaki dengan yang tidak menghendaki adanya perubahan atau penyesuaian atau penyempurnaan Keppres 29 tahun 1984, di mana proporsi instansi yang menghendaki lebih besar dari proporsi instansi yang tidak menghendaki adanya perubahan atau penyesuaian atau penyempurnaan Keppres 29 Tahun 1984. Dengan demikian Keppres 29 Tahun 1984 perlu disesuaikan atau disempurnakan atau diubah.

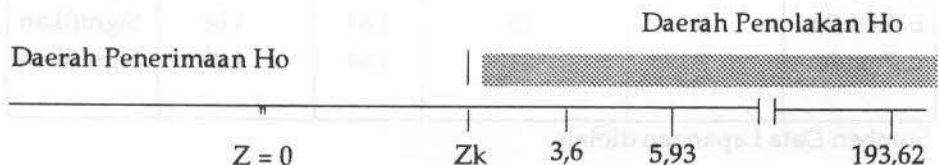
# 1. Pengaturan Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah

Hasil Uji Statistik mengenai perbedaan proporsi antara instansi yang menghendaki *dengan* yang tidak menghendaki adanya pengaturan kembali Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat diringkaskan dalam tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Statistik**  
**Permasalahan Pengaturan BUMN, Per Kelompok Instansi**  
**Pada Tingkat Kepercayaan 95 %**

Kelompok Instansi	Jumlah Instansi	Jumlah Soal Terjawab utk. sel Instansi (n)	Nilai Kritis (Zk)	Nilai Hitung (Zh)	Keterangan
a. Kanwil	44	131	1,64	5,93	Signifikan
b. BUMN	5	15	1,64	193,62	Signifikan
c. Pemda	7	21	1,64	3,61	Signifikan

Sumber: Data Lapangan diolah



Dari hasil pengujian, ternyata untuk seluruh kelompok instansi  $H_0$  ditolak, artinya baik Kelompok Kantor Wilayah Departemen, Badan

Usaha Milik Negara, maupun Pemerintah Daerah, menghendaki adanya pengaturan kembali Badan Usaha Milik Negara.

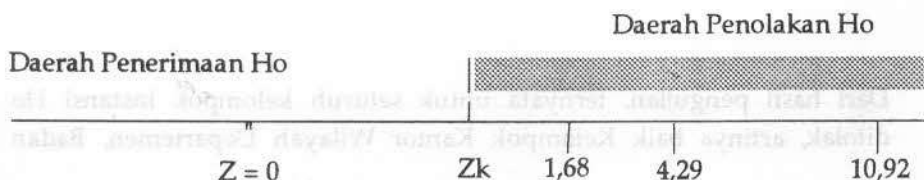
## 2. Pengaturan Unit Swadana

Hasil Uji Statistik mengenai perbedaan proporsi antara instansi yang berpendapat bahwa perlu penyesuaian Keppres 29 tahun 1984 sehubungan dengan dikeluarkannya Keppres 38 tahun 1991 tentang Unit Swadana, dengan instansi yang beranggapan bahwa dikeluarkannya Keppres 38 tahun 1991 tidak perlu mengubah atau menyesuaikan Keppres 29 tahun 1984, dapat diringkaskan dalam tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Statistik**  
**Permasalahan Pengaturan Unit Swadana, Per Kelompok Instansi**  
**Pada Tingkat Kepercayaan 95 %**

Kelompok Instansi	Jumlah Instansi	Jumlah Soal Terjawab utk. sel Instansi (n)	Nilai Kritis (Zk)	Nilai Hitung (Zh)	Keterangan
a. Kanwil	42	42	1,64	10,92	Signifikan
b. BUMN	5	15	1,64	1,68	Signifikan
c. Pemda	7	21	1,64	4,29	Signifikan

Sumber: Data Lapangan diolah



Dari hasil pengujian, ternyata  $H_0$  ditolak untuk semua kelompok instansi, artinya baik Kelompok Kantor Wilayah Departemen, Badan Usaha Milik Negara maupun Pemerintah Daerah menganggap bahwa dengan dikeluarkannya Keppres 38 tahun 1991, maka akan berdampak terhadap penyesuaian Keppres 29 tahun 1984. Dengan demikian Keppres 29 tahun 1984 yang berlaku sekarang perlu disempurnakan lagi.

### 3. Daftar Usulan Proyek (DUP) dan Daftar Usulan Kegiatan (DUK)

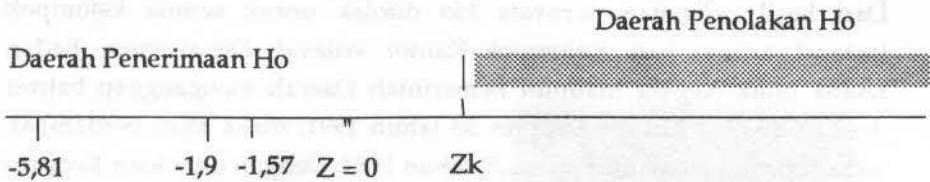
Hasil Uji Statistik mengenai perbedaan proporsi antara instansi yang berpendapat bahwa sistem pemisahan antara Daftar Usulan Proyek dan Daftar Usulan Kegiatan terlalu memberikan peluang untuk terjadinya inefisiensi, manipulasi, dan duplikasi pembiayaan dengan proporsi instansi yang menganggap bahwa sistem tersebut sudah baik, efisien, dan efektif, sehingga tidak diperlukan penyatuan antara DIP dan DIK, dapat diringkaskan dalam tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Statistik**  
**Permasalahan Penyatuan/Pemisahan DIP dan DIK**  
**Pada Tingkat Kepercayaan 95%**

Kelompok Instansi	Jumlah Instansi	Jumlah Soal Terjawab utk. sel Instansi (n)	Nilai Kritis (Zk)	Nilai Hitung (Zh)	Keterangan
a. Kanwil	44	258	1,64	-5,81	Tidak Sig
b. BUMN	5	20	1,64	-1,95	Tidak Sig
c. Pemda	7	35	1,64	-1,57	Tidak Sig

Sumber: Data Lapangan diolah





Dari hasil pengujian, ternyata  $H_0$  diterima untuk semua kelompok instansi, artinya baik Kelompok Kantor Wilayah Departemen, Badan Usaha Milik Negara maupun Pemerintah Daerah menganggap bahwa sistem yang ada sekarang yaitu dengan adanya pemisahan antara DIP dengan DIK, sampai saat ini belum perlu untuk dilakukan penyatuan. Inefisiensi, pemborosan, manipulasi, dan hal-hal negatif lain yang terjadi sekarang menurut mereka bukan sebagai akibat pemisahan DIP dengan DIK, tetapi ada faktor lain di luar itu.

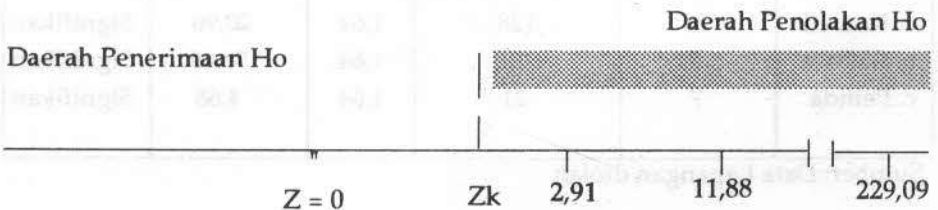
#### 4. Peran Lembaga Administrasi Negara Dalam Pembinaan Pengelola Proyek dan Perubahan atau Penyempurnaan Organisasi

Hasil Uji Statistik mengenai perbedaan proporsi antara instansi yang berpendapat bahwa perlu adanya peran Lembaga Administrasi Negara dalam pembinaan pengelola proyek dan dalam penyesuaian dan penyempurnaan organisasi, dengan instansi yang beranggapan bahwa tidak perlu adanya campur tangan Lembaga Administrasi Negara dalam hal tersebut, dapat diringkaskan dalam tabel 4 sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Uji Statistik**  
**Peran LAN dalam Pembinaan Pengelola Proyek**  
**dan Penyempurnaan/Penyesuaian Organisasi**  
**Pada Tingkat Kepercayaan 95%**

Kelompok Instansi	Jumlah Instansi	Jumlah Soal Terjawab utk. sel Instansi (n)	Nilai Kritis (Zk)	Nilai Hitung (Zh)	Keterangan
a. Kanwil	44	131	1,64	11,88	Signifikan
b. BUMN	5	15	1,64	2,91	Signifikan
c. Pemda	7	21	1,64	229,09	Signifikan

Sumber: Data Lapangan diolah



Dari hasil pengujian, ternyata Hipotesis Nul ( $H_0$ ) ditolak untuk semua kelompok instansi, artinya baik Kelompok Kantor Wilayah Departemen, Badan Usaha Milik Negara maupun Pemerintah Daerah menganggap bahwa perlu adanya peran Lembaga Administrasi Negara dalam pembinaan pengelola proyek, dan dalam penyempurnaan atau penyesuaian organisasi.

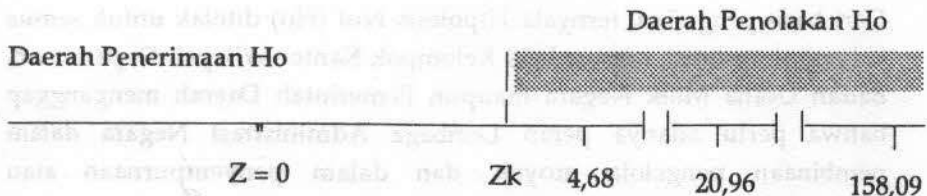
## 5. Subsidi Daerah Otonom

Hasil Uji Statistik mengenai perbedaan proporsi antara instansi yang berpendapat bahwa perlu penyempurnaan dalam pengelolaan dan pelaksanaan Subsidi Daerah Otonom (SDO), dengan instansi yang beranggapan tidak perlu adanya penyempurnaan dalam pengelolaan dan pelaksanaan SDO, dapat diringkaskan dalam tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji Statistik  
Permasalahan Pengelolaan dan Pelaksanaan SDO  
Pada Tingkat Kepercayaan 95 %**

Kelompok Instansi	Jumlah Instansi	Jumlah Soal Terjawab utk. sel Instansi (n)	Nilai Kritis (Zk)	Nilai Hitung (Zh)	Keterangan
a. Kanwil	44	128	1,64	20,96	Signifikan
b. BUMN	5	10	1,64	158,09	Signifikan
c. Pemda	7	21	1,64	4,68	Signifikan

Sumber: Data Lapangan diolah



Dari hasil pengujian, ternyata Hipotesis Nul ( $H_0$ ) ditolak untuk semua kelompok instansi, artinya proporsi yang menyetujui lebih besar dari proporsi yang tidak menyetujui adanya penyempurnaan Pengelolaan dan Pelaksanaan Subsidi Daerah Otonom (SDO).

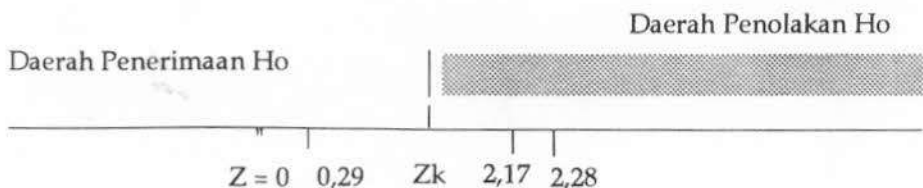
#### 6. Peningkatan Wewenang Instansi Teknis

Hasil Uji Statistik mengenai perbedaan proporsi antara instansi yang berpendapat bahwa perlu adanya peningkatan otonomi yang diberikan kepada Instansi Teknis, dengan instansi yang berpendapat tidak perlu adanya peningkatan otonomi, dapat diringkaskan dalam tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Uji Statistik**  
**Permasalahan Wewenang Instansi Teknis**  
**Pada Tingkat Kepercayaan 95%**

Kelompok Instansi	Jumlah Instansi	Jumlah Soal Terjawab utk. sel Instansi (n)	Nilai Kritis (Zk)	Nilai Hitung (Zh)	Keterangan
a. Kanwil	44	125	1,64	2,28	Signifikan
b. BUMN	5	13	1,64	0,29	Tidak Sig
c. Pemda	7	21	1,64	2,17	Signifikan

Sumber: Data Lapangan diolah



Dari hasil pengujian, ternyata Hipotesis Nul ( $H_0$ ) ditolak untuk kelompok Kantor Wilayah Departemen dan PEMDA, dan diterima untuk kelompok BUMN, artinya proporsi instansi yang berpendapat perlu adanya peningkatan wewenang kepada Instansi Teknis di kalangan Kanwil dan Pemda lebih besar dari pada yang tidak menyetujuinya. Sedangkan di kalangan BUMN tidak dapat dikatakan lebih besar proporsi yang setuju terhadap peningkatan wewenang departemen teknis secara nyata pada tingkat kepercayaan 95%. Namun demikian pada tingkat kepercayaan 85% Hipotesis nul bisa ditolak, artinya pada tingkat kepercayaan tersebut dapat dikatakan bahwa Kelompok BUMN setuju dengan adanya peningkatan wewenang instansi teknis.

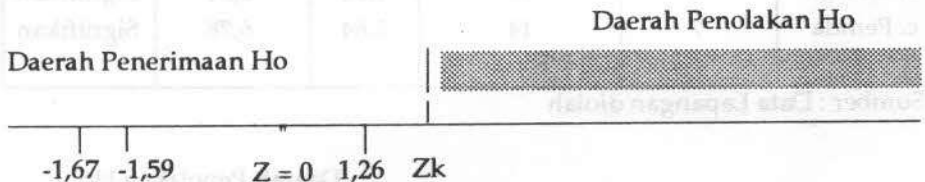
## 7. Penyempurnaan Mekanisme Pelaksanaan Proyek

Hasil Uji Statistik mengenai perbedaan proporsi antara instansi yang berpendapat perlu adanya penyempurnaan mekanisme pelaksanaan proyek, dengan instansi yang beranggapan tidak perlu adanya penyempurnaan mekanisme pelaksanaan proyek, dapat diringkaskan dalam tabel 7 sebagai berikut:

**Tabel 7. Hasil Uji Statistik**  
**Penyempurnaan Mekanisme Pelaksanaan Proyek**  
**Pada Tingkat Kepercayaan 95%**

Kelompok Instansi	Jumlah Instansi	Jumlah Soal Terjawab utk. sel. Instansi (n)	Nilai Kritis (Zk)	Nilai Hitung (Zh)	Keterangan
a. Kanwil	44	393	1,64	-1,59	Tidak Sig.
b. BUMN	5	31	1,64	1,26	Tidak Sig.
c. Pemda	7	21	1,64	-1,67	Tidak Sig.

Sumber: Data Lapangan diolah



Dari hasil pengujian, ternyata Hipotesis Nul ( $H_0$ ) diterima untuk semua kelompok instansi, artinya tidak dapat dikatakan bahwa proporsi yang setuju akan adanya penyempurnaan mekanisme pelaksanaan proyek lebih besar secara nyata dari proporsi yang tidak menyetujui, baik di kalangan Kanwil Departemen, BUMN, maupun PEMDA.

#### 8. Penyempurnaan Mekanisme dan Pelaksanaan Pengawasan

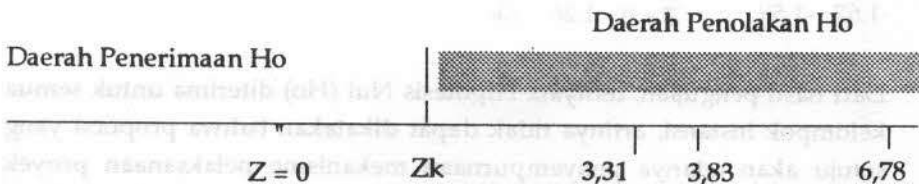
Hasil Uji Statistik mengenai perbedaan proporsi antara instansi yang berpendapat bahwa perlu adanya penyempurnaan mekanisme dan

pelaksanaan pengawasan, dengan instansi yang berpendapat bahwa mekanisme yang ada sekarang sudah baik sehingga tidak perlu penyempurnaan, dapat diringkaskan dalam tabel 8 sebagai berikut:

**Tabel 8. Hasil Uji Statistik  
Penyempurnaan Mekanisme dan Pelaksanaan Pengawasan  
Pada Tingkat Kepercayaan 95%**

Kelompok Instansi	Jumlah Instansi	Jumlah Soal Terjawab utk. sel Instansi (n)	Nilai Kritis (Zk)	Nilai Hitung (Zh)	Keterangan
a. Kanwil	44	87	1,64	3,83	Signifikan
b. BUMN	5	8	1,64	3,31	Signifikan
c. Pemda	7	14	1,64	6,78	Signifikan

Sumber : Data Lapangan diolah



Dari hasil pengujian, ternyata Hipotesis Nul (Ho) ditolak untuk semua kelompok instansi, artinya proporsi yang menyetujui lebih besar dari proporsi yang tidak menyetujui adanya penyempurnaan Mekanisme dan Pelaksanaan Pengawasan, baik di kalangan Kanwil Departemen, BUMN, maupun Pemda.

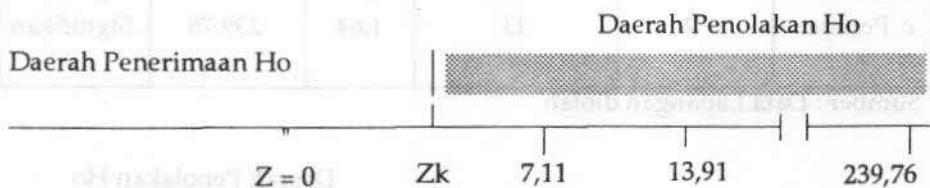
### 9. Penyempurnaan Tatalaksana Pengadaan dan Pengendalian Barang

Hasil Uji Statistik mengenai perbedaan proporsi antara instansi yang menganggap perlu adanya penyempurnaan dalam Tatalaksana Pengadaan dan Pengendalian Barang, dengan instansi yang menganggap tidak perlu adanya penyempurnaan dalam permasalahan ini, dapat diringkaskan dalam tabel 9 sebagai berikut:

**Tabel 9. Hasil Uji Statistik**  
**Penyempurnaan Tatalaksana Pengadaan dan Pengendalian Barang**  
**Pada Tingkat Kepercayaan 95%**

Kelompok Instansi	Jumlah Instansi	Jumlah Soal Terjawab utk. sel Instansi (n)	Nilai Kritis (Zk)	Nilai Hitung (Zh)	Keterangan
a. Kanwil	44	172	1,64	21,39	Signifikan
b. BUMN	5	16	1,64	239,76	Signifikan
c. Pemda	7	23	1,64	10,21	Signifikan

Sumber : Data Lapangan diolah



Hasil pengujian, ternyata Hipotesis Nul ( $H_0$ ) ditolak untuk semua kelompok instansi, artinya proporsi yang menyetujui lebih besar dari proporsi yang



tidak menyetujui adanya penyempurnaan Tatalaksana Pengadaan dan Pengendalian Barang, baik di kalangan Kanwil Departemen, BUMN, maupun Pemerintah Daerah.

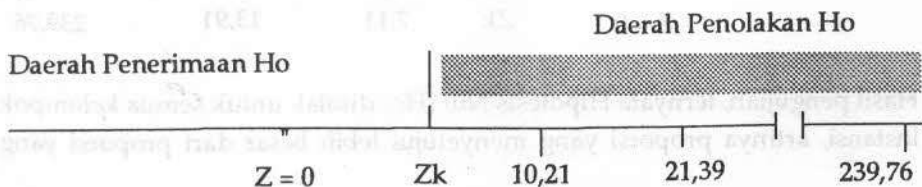
#### 10. Penyesuaian Batas-batas Nilai

Hasil Uji Statistik mengenai perbedaan proporsi antara instansi yang menganggap perlu adanya penyesuaian Batas-batas Nilai, dengan instansi yang menganggap bahwa Batas-batas Nilai tersebut masih relevan dengan kondisi sekarang sehingga belum perlu penyesuaian, dapat diringkaskan dalam tabel 10 sebagai berikut:

**Tabel 10. Hasil Uji Statistik  
Penyesuaian Batas Nilai  
Pada Tingkat Kepercayaan 95%**

Kelompok Instansi	Jumlah Instansi	Jumlah Soal Terjawab utk. sel Instansi (n)	Nilai Kritis (Zk)	Nilai Hitung (Zh)	Keterangan
a. Kanwil	44	172	1,64	7,11	Signifikan
b. BUMN	5	16	1,64	13,91	Signifikan
c. Pemda	7	23	1,64	239,76	Signifikan

Sumber : Data Lapangan diolah



Dari hasil pengujian, ternyata Hipotesis Nul ( $H_0$ ) ditolak untuk semua kelompok instansi, artinya proporsi yang menyetujui lebih besar dari proporsi yang tidak menyetujui adanya penyesuaian Batas-batas Nilai, baik di kalangan Kanwil Departemen, BUMN, maupun Pemerintah Daerah.

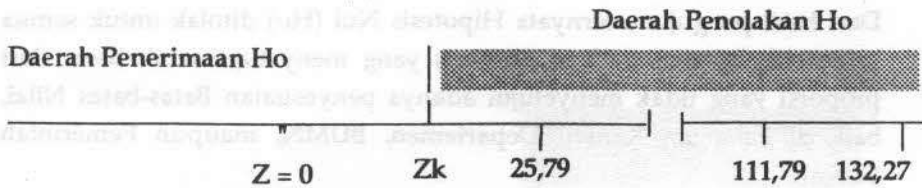
## 11. Penetapan Rekanan

Dalam Penetapan Rekanan, ada 2 permasalahan pokok yang dianalisis di sini, yaitu masalah perlu atau tidaknya peninjauan secara berkala terhadap rekanan yang termasuk golongan ekonomi lemah, dan permasalahan perlu atau tidaknya peran serta KADIN dalam menyusun Daftar Rekanan Mampu (DRM). Hasil Uji Statistik terhadap kedua permasalahan tersebut secara terpisah, dapat diringkaskan dalam tabel 11.a dan 11.b sebagai berikut:

**Tabel 11.a Hasil Uji Statistik  
Peninjauan Secara Berkala Terhadap Rekanan Golekmah  
Pada Tingkat Kepercayaan 95%**

Kelompok Instansi	Jumlah Instansi	Jumlah Soal Terjawab utk. Sel. Instansi (n)	Nilai Kritis (Zk)	Nilai Hitung (Zh)	Keterangan
a. Kanwil	42	42	1,64	25,79	Signifikan
b. BUMN	5	5	1,64	111,79	Signifikan
c. Pemda	7	7	1,64	132,27	Signifikan

Sumber : Data Lapangan diolah

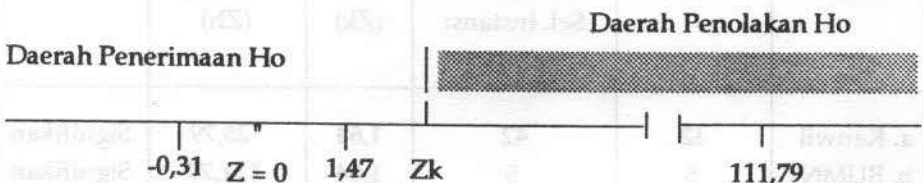


**Tabel 11.b Hasil Uji Statistik**

**Peran serta KADIN Dalam Menyusun Daftar Rekanan Mampu  
Pada Tingkat Kepercayaan 95%**

Kelompok Instansi	Jumlah Instansi	Jumlah Soal Terjawab utk. Sel. Instansi (n)	Nilai Kritis (Zk)	Nilai Hitung (Zh)	Keterangan
a. Kanwil	42	42	1,64	-0,31	Tidak Sig.
b. BUMN	5	5	1,64	111,79	Signifikan
c. Pemda	7	7	1,64	1,47	Tidak Sig.

Sumber: Data Lapangan diolah



Dari hasil pengujian, ternyata semua kelompok instansi menghendaki adanya peninjauan secara berkala terhadap Daftar Rekanan Mampu yang

tergolong Golongan Ekonomi Lemah. Hal ini terlihat dari proporsi yang menyetujui secara nyata lebih besar dari proporsi yang tidak setuju. Sedangkan terhadap peran serta KADIN dalam menentukan DRM kalangan Kanwil Departemen dan Pemda tidak menyetujuinya, hanya BUMN yang menyetujui adanya peran serta KADIN tersebut.

### C. ANALISIS DAN PEMBAHASAN SETIAP KATEGORI

Seperti dikemukakan terdahulu, bahwa pada dasarnya semua pertanyaan yang diajukan dilatar belakangi oleh hipotesis-hipotesis awal mengenai kondisi dan permasalahan pelaksanaan pengelolaan APBN yang ada di lapangan. Untuk memperjelas serta mengambil kesimpulan dari hasil uji statistik di atas serta data-data kualitatif dari lapangan, berikut ini akan dianalisis dan dibahas setiap permasalahan yang diajukan terdahulu per kategori.

#### 1. Pengaturan Badan Usaha Milik Negara

Kedudukan Badan Usaha Milik Negara dalam konstelasi perekonomian Indonesia merupakan salah satu penafsiran dari pasal 33 Undang-undang Dasar 1945, yang pada ayat tiganya bermakna bahwa segala sesuatu yang termasuk menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara.

Banyak kalangan menyoroti bahwa BUMN ini tata kerjanya yang tidak efisien produktifitasnya rendah. Inefisiensi dan rendahnya produktivitas ini konon karena intervensi yang terlalu besar dari pemerintah khususnya Departemen Teknis yang membawahnya. Tuduhan ini

mungkin benar bagi sebagian BUMN mungkin juga tidak terlalu benar bagi BUMN-BUMN tertentu, yang sudah mencapai tingkat efisiensi dan produktivitas tinggi.

Jika hipotesis itu benar, sebenarnya tidak hanya Departemen Teknis yang membawahnya saja yang terlalu besar intervensinya, tetapi juga instansi-instansi lain khususnya yang berwenang terhadap pengelolaan anggaran negara. Padahal dalam era kompetisi sekarang ini Badan Usaha Milik Negara sebagai salah satu pelaku ekonomi di samping swasta dan koperasi harus mampu bersaing dan harus mampu mandiri serta tetap tidak meninggalkan karakternya sebagai Badan yang berfungsi public services.

Dalam era kompetisi ini swasta benar benar merupakan saingan BUMN. Melalui inovasi-inovasi yang dilakukannya, swasta mulai merambah lahan-lahan BUMN yang sebelumnya seakan-akan dianggap tabu untuk dimasuki. Swasta benar-benar memanfaatkan peluang ini melalui cara-cara profesional yang mungkin tidak dilakukan oleh BUMN.

Sehubungan dengan hal tersebut, pantas jika semua instansi baik dikalangan BUMN itu sendiri, maupun instansi-instansi lain, sebagian besar menghendaki adanya pengaturan tersendiri mengenai BUMN, yang memberikan peluang dan kesempatan kepada BUMN untuk dapat bergerak lebih leluasa dan bersaing dengan swasta, sehingga BUMN dapat beroperasi dengan lebih efektif dan efisien.

## 2. Pengaturan Unit Swadana

Tuntutan terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparatur yang semakin tinggi mengharuskan aparatur lebih peka dan tanggap dalam menangani dan memberikan service kepada masyarakat. Mutu pelayanan masyarakat yang merupakan indikator tingkat efisiensi kerja

aparatur harus mampu meningkat sejalan dengan tuntutan pembangunan pada PJPT II ini.

Tidak dapat dipungkiri, masalah dana merupakan sumber daya yang utama yang dapat mempengaruhi indikator tingkat efisiensi tersebut, disamping sumber daya lain seperti disiplin kerja, etos kerja, prosedur dan tata laksana, kelembagaan dan mutu sumber daya manusia aparatur itu sendiri.

Dalam mengantisipasi tuntutan-tuntutan tersebut pemerintah melalui Keppres 38 tahun 1991 tentang Unit Swadana dan Tata Cara Pengelolaan Keuangannya telah memberikan kelonggaran kepada satuan-satuan kerja tertentu dari instansi pemerintah untuk menggunakan penerimaan fungsionalnya secara langsung.

Seperti tercantum dalam Keppres 38 tahun 1991 : "Unit Swadana adalah satuan kerja tertentu dari instansi pemerintah yang diberi wewenang untuk menggunakan penerimaan fungsional secara langsung. Satuan kerja dari instansi pemerintah adalah bagian dari suatu instansi pemerintah yang dapat berupa Unit Pelaksana Teknis (UPT) atau bukan Unit Pelaksana Teknis."

Penetapan Unit Swadana terhadap suatu satuan kerja instansi pemerintah bertujuan : Pertama untuk mendorong peningkatan mutu pelayanan yang diberikan oleh satuan kerja instansi pemerintah, sebagai akibat adanya asas penggunaan langsung penerimaan negara bukan pajak (PNBP). Kedua untuk meningkatkan manajemen dan meningkatkan profesionalisme aparatur pada satu satuan kerja tersebut. Ketiga memperlancar tugas-tugas pelayanan, mengingat dana operasional pelayanan harus selalu tersedia dan siap pakai/memenuhi segala kebutuhan.

Meskipun pengelolaan keuangan pada unit swadana tersebut telah diatur dengan Keppres 38 tahun 1991, namun Unit-unit Pelaksana Teknis atau unit kerja lainnya yang diberi wewenang untuk mengelola penerimaan fungsionalnya, masih tidak terlepas dari aturan yang ada yaitu Keppres 29 Tahun 1984. Dengan demikian maka timbullah peraturan ganda mengenai pengelolaan penerimaan fungsional ini. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perlu adanya suatu penyempurnaan kembali Keppres 29 tahun 1984 dengan mengecualikan Unit Pelaksana Teknis atau Unit Kerja lainnya yang diberi wewenang berswadana, untuk mengelola sendiri penerimaan fungsionalnya tanpa harus disetor ke Kantor Pembendaharaan dan Kas Negara (KPKN).

Hasil penelitian lapangan seperti dikemukakan terdahulu, menunjukkan seluruh kelompok instansi berpendapat bahwa perlu penyempurnaan Keppres 29 tahun 1984 dalam hal pengaturan tentang pengelolaan penerimaan fungsional pada satuan kerja atau unit pelaksanaan teknis yang diberi wewenang untuk mengelolanya (berswadana).

### 3. Daftar Usulan Proyek dan Daftar Usulan Kegiatan

Seperti telah dipaparkan pada Bab II terdahulu, mekanisme pengusulan anggaran yang ada di Indonesia sekarang dibedakan menjadi mekanisme Daftar Usulan Proyek (DUP) dan Daftar Usulan Kegiatan (DUK). Pemisahan ini didasarkan kepada jenis aktivitas yang dilaksanakan.

Mekanisme ini dirasakan sangat memberikan peluang untuk terjadinya inefisiensi, dan duplikasi dalam pos-pos tertentu. Sebagai contoh pos perjalanan dinas, pos pemeliharaan dan sebagainya memberikan peluang untuk terjadinya duplikasi pembiayaan. Selain dari pada itu, proyek yang secara etimologis adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang dalam waktu yang tetap, seharusnya mempunyai aturan

yang lebih luwes, fleksibel, dan tidak terlalu mengikat. Namun dalam kenyataannya justru proyek ini dirasakan oleh instansi-instansi teknis lebih rumit dan terlalu kaku.

Nampaknya hipotesis mengenai inefisiensi dan duplikasi pembiayaan sebagai dampak dari pemisahan DUP/DIP dan DUK/DIK, oleh instansi instansi teknis tidak diakui, sehingga pada umumnya, mereka tidak menyetujui adanya penyatuan antara DUP/DIP dan DUK/DIK. Namun demikian mereka menyadari bahwa dalam hal-hal tertentu terdapat ketidak efisienan dalam pelaksanaan mekanisme anggaran yang ada sekarang. Mereka berpendapat penyimpangan-penyimpangan tersebut bukan sebagai akibat adanya pemisahan antara DUP/DIP dan DUK/DIK, namun sebagai akibat kakunya aturan yang ada serta prosedur dan sumber daya manusia yang masih belum memadai.

Instansi-instansi tertentu memberikan pendapat, bahwa mekanisme pengusulan anggaran dengan tidak membedakan antara rutin dan pembangunan menurut hematnya akan berdampak terhadap peningkatan efisiensi. Mereka menganggap, dengan mekanisme yang ada sekarang justru malah menambah sulit. Sebagai contoh biaya pemeliharaan yang seharusnya masuk ke dalam pos anggaran rutin, dalam pelaksanaannya setelah proyek selesai hal ini sulit untuk dilaksanakan.

Persentasi instansi yang menyetujui dan yang tidak menyetujui terhadap pemisahan DUP/DIP dan DUK/DIK pada tingkat kepercayaan 95% atau tarap nyata 5% adalah sebagai berikut; Kalangan Departemen teknis dan BUMN masing-masing sebesar 67% dan 70%, menyatakan tidak setuju jika dilakukan penyatuan antara DIP dan DIK. Sedangkan Pemeritah Daerah Tingkat I, pada taraf nyata yang sama, tidak signifikan untuk memutuskan bahwa terdapat perbedaan antara proporsi yang setuju dan



yang tidak setuju terhadap adanya penyatuan DIP dan DIK. Ketidak signifikanan ini menunjukkan bahwa kita tidak dapat menyimpulkan bahwa Pemda Tk. I menyetujui jika dilakukan penyatuan antara DIP dan DIK.

#### **4. Peran Instansi-instansi Pemerintah Dalam Pembinaan Pengelola Proyek dan Perubahan atau Penyempurnaan Organisasi**

Salah satu tugas pokok Lembaga Administrasi Negara di Bidang Pendidikan dan Pelatihan adalah menyelenggarakan pembinaan terhadap aparatur melalui berbagai pendidikan dan pelatihan, baik yang bersifat struktural maupun non struktural. Pendidikan dan Pelatihan yang bersifat nonstruktural ada yang berupa teknik manajemen dan ada pula yang berupa teknik fungsional. Pendidikan dan pelatihan "Manajemen Proyek" merupakan salah satu jenis Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan LAN yang bersifat non struktural dan tergolong Teknik Manajemen.

Berdasarkan pengamatan di lapangan nampaknya peran para pembina proyek masih dirasakan kurang, dan hal ini merupakan dampak dari kurangnya kepercayaan pusat terhadap para pimpinan proyek. Di samping itu kemampuan para pengelola proyek yang masih belum memenuhi pun merupakan salah satu penyebab kurangnya peran serta para pimpinan proyek.

Sehubungan dengan hal tersebut, timbul pemikiran mengenai perlunya suatu pendidikan dan pelatihan manajemen proyek terlebih dahulu bagi para pengelola proyek, agar proyek yang dikelolanya dapat berjalan dengan lancar dan sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal. Selain itu kepercayaan pusat terhadap para pengelola proyek dapat meningkat.

Lembaga Administrasi Negara dengan salah satu tugasnya seperti telah dikemukakan di atas, nampaknya harus berperan dalam membina para pengelola proyek khususnya memberikan bekal dalam hal manajemen proyek.

Tugas lain Lembaga Administrasi Negara dalam Bidang Penelitian dan Pengembangan adalah memberikan pelayanan perkonsultasian bidang administrasi negara. Lembaga Administrasi Negara dapat berperan dalam hal reorganisasi dan restrukturisasi instansi-instansi pemerintah termasuk Badan Usaha Milik Negara.

Melihat situasi sekarang, hal ini belum sepenuhnya disadari baik oleh kalangan instansi pemerintah non BUMN maupun BUMN, sehingga dalam operasionalnya mereka sering menghadapi rintangan dan keterbatasan. Selain itu juga sering terjadi ketidak efisienan dan ketidak efektifan dalam penyusunan suatu organisasi. Berdasarkan pemikiran ini juga nampaknya dianggap perlu jika Lembaga Administrasi Negara berperan lebih jauh dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi pemerintah dan BUMN khususnya dari aspek kelembagaan dan ketatalaksanaannya.

Sejalan dengan hal di atas, instansi-instansi teknis pun menyadari akan perlunya peran Lembaga Administrasi Negara ini. Dari hasil pengujian terhadap statistik sampel data lapangan didapatkan hasil bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara proporsi yang menganggap perlu dan proporsi yang menganggap tidak perlu adanya peran Lembaga administrasi Negara dalam pembinaan pengelola proyek dan penyempurnaan atau pembentukan organisasi atau satuan kerja. Sebesar 86% dari pertanyaan yang diajukan kepada Departemen Teknis, 80% dari pertanyaan yang diajukan kepada BUMN, dan 99% dari pertanyaan yang

diajukan kepada Pemerintah Daerah dijawab setuju dengan adanya peran Lembaga Administrasi Negara dalam hal-hal tersebut di atas.

## 5. Penyempurnaan Pelaksanaan Subsidi Daerah Otonom (SDO)

Pada dasarnya pengeluaran ini merupakan transfer dana dari pemerintah pusat kepada daerah. Maksud pengeluaran transfer ini adalah dalam rangka perimbangan keuangan antara pusat dan daerah. Pengeluaran transfer ini berupa belanja pegawai Daerah Otonom yang meliputi gaji pokok, dan tunjangan bagi Daerah Otonom, termasuk gaji dan tunjangan bagi Pegawai Negeri Pusat yang ditempatkan di Daerah Otonom, Guru SD Inpres, Tenaga Medis dan Para Medis, Juru Penerang dan Tenaga Penyuluh (Kehutanan, Pertanian, dan Keluarga Berencana).

Berdasarkan Keppres 29 Tahun 1984, yaitu pasal 65 ayat 4 dikatakan bahwa "Gubernur Kepala Daerah Tingkat I tiap triwulan menyampaikan mengenai penggunaan subsidi/perimbangan Keuangan tersebut kepada Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan. Tembusan laporan tersebut disampaikan kepada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Anggaran. Dalam pasal 65 ayat 4 tersebut, Bupati/Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II tidak diharuskan untuk melaporkan penggunaan SDO tersebut.

Jika dilihat dari tujuannya, pelaporan penggunaan SDO bertujuan untuk kontrol Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan terhadap penggunaan SDO tersebut. Mengingat tujuan tersebut, dan dalam kenyataannya SDO juga diberikan terhadap Daerah Tingkat II, maka dirasakan perlu Bupati/Walikotamadya memberikan laporan kepada Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan mengenai penggunaan Subsidi Daerah Otonom tersebut.

Hasil analisis data lapangan, ternyata pada semua kelompok instansi proporsi yang menyetujui ide tersebut lebih besar dari yang tidak menyetujuinya. Dengan demikian SDO yang diberikan kepada DT II, perlu dilaporkan penggunaannya kepada Mendagri dan Menkeu.

## 6. Peningkatan Wewenang Instansi teknis

Yang dimaksud dengan instansi teknis di sini adalah instansi-instansi yang mengajukan anggaran melalui DUP dan DUK kepada BAPPENAS dan Departemen Keuangan untuk digunakan sesuai dengan misi, tugas pokok, dan fungsinya pada sektor masing-masing.

Sektor adalah kumpulan dari kegiatan-kegiatan atau program-program yang mempunyai persamaan ciri-ciri serta tujuannya. Pembagian menurut klasifikasi fungsional sektor ini dimaksudkan untuk mempermudah perhitungan-perhitungan dan perencanaan-perencanaan dalam mencapai sasaran makro pembangunan.

Departemen-departemen atau lembaga lainnya pada dasarnya dibedakan berdasarkan klasifikasi fungsional sektoral ini, dimana setiap departemen atau lembaga pemerintah lainnya mempunyai tugas dan wewenang serta bidang garapannya yang berbeda. Dengan melihat latar belakang tersebut, dapat difahami bahwa setiap sektor akan lebih menguasai mengenai kondisi dan permasalahannya masing-masing. Yang lebih mengetahui kondisi dan permasalahan tentang pertanian tentu saja adalah Departemen pertanian. Yang lebih menguasai kondisi dan permasalahan tentang perindustrian tentu saja Departemen Perindustrian, dan seterusnya.

Dengan mengacu kepada hal-hal yang dikemukakan tersebut, maka seharusnya masing-masing Departemen Teknis lebih banyak berperan

baik dalam perencanaan maupun dalam pelaksanaan program-program atau pun proyek-proyeknya. Instansi-instansi lain yang terlibat khususnya dalam hal perencanaan program dan pendanaan seperti BAPPENAS dan Departemen Keuangan, haruslah bersifat fasilitatif dan strategis, tidak bersifat substantif dan operasional.

Dalam Keppres 29 Tahun 1984, nampaknya wewenang yang diberikan kepada instansi teknis relatif kurang, sehingga hal-hal yang operasional dan substantif yang akan lebih efisien jika dilaksanakan oleh Instansi Teknis, justru wewenang tersebut ada pada Bappenas dan Departemen Keuangan.

Masalah pergeseran anggaran, kontrak pelaksanaan pekerjaan yang mengikat dana anggaran untuk lebih dari satu tahun anggaran, dan masalah pengesahan Daftar Isian Kegiatan, merupakan 3 (tiga) masalah pokok yang menjadi sorotan dalam kategori ini. Secara keseluruhan terhadap permasalahan tersebut, kelompok Kanwil Departemen dan kelompok Pemerintah Daerah menyetujui adanya peningkatan wewenang tersebut, sedangkan BUMN tidak menyetujuinya kecuali dalam hal pengesahan DIK oleh masing-masing pimpinan Departemen atau LPND.

Dalam ketiga masalah tersebut, nampaknya peran Departemen Keuangan dan Instansi vertikal yang ada di bawahnya, terlalu dominan, sehingga dapat menimbulkan kekakuan dan hambatan dalam pelaksanaan kegiatan atau proyek tersebut. Kewenangan untuk mengesahkan Daftar Isian Kegiatan, dan kewenangan untuk menyetujui pergeseran/perubahan anggaran yang selama ini ada pada Departemen Keuangan, perlu dilimpahkan kepada Menteri/Pimpinan LPND masing-masing. Sedangkan dalam hal pembuatan perjanjian atau kontrak pelaksanaan pekerjaan yang mengikat dana anggaran untuk masa lebih

dari satu tahun anggaran, nampaknya masih dirasakan perlu persetujuan BAPPENAS, karena menyangkut perencanaan proyek yang berkelanjutan, sehingga memerlukan pemantauan baik dari segi pelaksanaan maupun dari segi pendanaannya.

## 7. Penyempurnaan Mekanisme Pelaksanaan Proyek

Untuk mencapai sasaran makro operasional suatu pembangunan maka dilaksanakan proyek-proyek yang merupakan sub daripada program. Proyek adalah suatu kegiatan investasi yang menggunakan faktor-faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa yang diharapkan dapat memperoleh keuntungan dalam suatu periode tertentu. (Kunarjo; Perencanaan dan Pembiayaan Pembangunan; Halaman 84).

Menurut definisi tersebut, proyek mempunyai ciri-ciri sebagai berikut; mempunyai tujuan; proyek memerlukan input (sumber daya) berupa modal, tenaga kerja, tanah, dan kepemimpinan; proyek mempunyai titik awal dan titik akhir; dan dalam waktu tertentu setelah proyek selesai maka dapat menghasilkan.

Proyek-proyek yang dilaksanakan pemerintah, dilaksanakan dengan mempertimbangkan hal-hal yang lebih luas, misalnya, untuk melayani kepentingan umum, peningkatan pendapatan di daerah, peningkatan ilmu pengetahuan, dan keterampilan, untuk memenuhi kebutuhan rohani, untuk pengenalan teknologi tinggi dan sebagainya.

Sehubungan dengan tujuan-tujuan tersebut, beberapa permasalahan yang disoroti dalam kategori ini ditujukan untuk menganalisis dan membahas Mekanisme pelaksanaan Proyek, dengan tujuan dapat memberikan masukan terhadap mekanisme pelaksanaan proyek yang ada sehingga tujuan-tujuan yang menjadi pertimbangan- pertimbangan pemerintah

tersebut dapat tercapai dengan optimal. Analisis dan pembahasan meliputi aspek personil dan ketatalaksanaan.

Secara umum Mekanisme pelaksanaan proyek yang ada sekarang sudah relatif baik, namun tentu saja kekurangan dan kelemahan di sisi lain masih ada sehingga menghambat kelancaran pelaksanaan proyek yang ada. Dalam hal tata kerja Pejabat Eselon II sebagai penanggung jawab dan pembina sehari-hari kegiatan pelaksanaan proyek pembangunan, diamati oleh mereka masih kurang sehingga perlu adanya kejelasan mengenai tata kerja Pejabat Eselon II ini.

Inefisiensi dalam pelaksanaan proyek pembangunan bisa saja disebabkan karena jauhnya lokasi Pimpinan dan Bendaharawan Proyek dari lokasi proyek, sehingga kontrol yang dilakukan akan relatif kendor. Namun demikian hal ini tidak mutlak adanya, kedudukan Pimpinan dan Bendaharawan Proyek yang berada di lokasi proyek pun tidak menjamin adanya efisiensi, bahkan bisa jadi inefisiensi yang disebabkan oleh hal ini akan lebih tinggi, karena jauhnya terhadap sarana dan prasarana. Sehubungan dengan hal tersebut, Instansi-instansi teknis merasakan di lapangan, bahwa inefisiensi yang disebabkan oleh faktor kedua ini jauh lebih besar dari pada yang disebabkan oleh faktor pertama. Mereka menginginkan, apabila jauh di luar kota, maka Pimpinan dan Bendaharawan Proyek boleh saja berada di Ibukota Kabupaten atau Kotamadya terdekat.

Mekanisme UYHD (Uang Yang Harus Dipertanggung-jawabkan), merupakan suatu mekanisme pencairan anggaran dengan tujuan untuk memudahkan kontrol dalam penggunaan anggaran oleh instansi teknis. Mekanisme ini menentukan pagu-pagu anggaran yang boleh diambil oleh instansi teknis berdasarkan periode, dengan persyaratan-persyaratan yang ditentukan. Maksud yang baik nampaknya dirasakan oleh sebagian



instansi justru menjadi sulit, karena setiap instansi tidak bisa distandardisir kebutuhan penggunaan dananya. Sehubungan dengan hal tersebut, perlu adanya penyesuaian kembali mengenai mekanisme tersebut, dimana pagu pencairan anggaran disesuaikan dengan kebutuhan setiap instansi teknis.

Penyatuan Bendaharawan Rutin dan Bendaharawan Pembangunan, tidak akan banyak dampaknya terhadap peningkatan efisiensi penggunaan anggaran, namun demikian sepanjang hal itu dapat dilakukan dan kapasitas Bendaharawan tersebut masih memungkinkan, maka penyatuan Bendaharawan Rutin dan Pembangunan dapat dilakukan. Tetapi apabila skupnya sudah besar, sehingga kesulitan dalam manajemen kontrolnya maka hal tersebut justru akan menambah permasalahan. Oleh karena itu penyatuan Bendaharawan perlu dilihat skup kegiatan atau proyeknya.

Pembentukan tim atau panitia yang dibiayai oleh beban anggaran pengeluaran negara, baik tercantum dalam DIK atau DIP atau pun tidak tercantum, ditetapkan oleh menteri atau ketua lembaga yang bersangkutan. Nampaknya hal ini sudah bersifat operasional sehingga dirasakan terlalu mahal apabila Menteri atau Ketua Lembaga yang menetapkan. Sebagian besar instansi menghendaki adanya pengalihan wewenang tersebut kepada Pejabat Eselon II yang ada di lingkungannya.

Demikian pembahasan permasalahan mengenai mekanisme pelaksanaan proyek. Hal-hal yang menyangkut mekanisme pelaksanaan proyek yang lainnya, nampaknya secara umum tidak menjadi permasalahan yang serius di lapangan.



## 8. Penyempurnaan Mekanisme Pengawasan Fungsional

Pengawasan Fungsional adalah pengawasan terhadap pelaksanaan pembangunan baik yang bersifat rutin maupun proyek yang dilakukan oleh lembaga/instansi yang sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai pengawas. Maksud dan tujuan pengawasan ini adalah agar penggunaan anggaran negara dalam pembangunan dilaksanakan secara efisien dan efektif sehingga tujuan pembangunan (rutin/proyek) yang dilaksanakan dapat tercapai.

Pengawasan fungsional dilakukan baik oleh instansi/lembaga intern maupun instansi/lembaga ekstern dari Departemen Teknis dan instansi lainnya masing-masing. Pengawasan fungsional intern, dilakukan oleh Inspektorat Jenderal masing-masing Departemen, dan untuk Lembaga Pemerintah Departemen dilakukan oleh Sekretaris Lembaga tersebut. Sedangkan pengawasan fungsional ekstern, baik terhadap Departemen maupun Lembaga Pemerintah Non Departemen, dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BEPEKA) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Selain pengawasan fungsional, pengawasan juga dilakukan oleh bagian-bagian dari Departemen tersebut yang langsung membawahnya, misalnya Direktur Jenderal atau Pejabat yang setingkat mengadakan pengawasan umum terhadap pelaksanaan DIK/DIP oleh Kantor/Satuan Kerja yang ada di bawahnya.

Pengawasan fungsional yang pada saat ini dilakukan, nampaknya belum diatur secara baik mengenai frekuensi dalam setiap tahunnya, sehingga akibatnya ada instansi-instansi yang merasa terlalu sering, sehingga dapat mengganggu konsentrasi Pimpinan Proyek dalam melaksanakan proyeknya, karena pengawasan yang dilakukan memerlukan waktu yang tidak sebentar. Sementara di pihak lain,

terdapat instansi-instansi yang kurang mendapat pemeriksaan dari instansi fungsional tersebut.

Dilihat dari aspek lainnya, bahwa biaya pengawasan dapat menghabiskan uang negara yang tidak sedikit, dengan demikian pengawasan yang terlalu sering, dapat mengakibatkan penghamburan biaya.

Sebagai alternatif pemecahannya, berdasarkan masukan dan temuan di lapangan bahwa perlu adanya pengaturan kembali dalam mekanisme pengawasan ini, baik dalam hal frekuensinya, maupun dalam hal kualitas pengawasan tersebut. Yang penting bukan banyaknya instansi pengawas dengan objek dan tugas yang sama, melainkan kualitas.

Hasil pengujian terhadap statistik sampel pada tingkat kepercayaan 95%, menunjukkan bahwa memang perlu adanya penyempurnaan kembali mengenai mekanisme pengawasan fungsional tersebut.

## **9. Penyempurnaan Mekanisme Pengadaan Barang**

Dengan dicabutnya Keppres 30 Tahun 1984, berarti Tim Pengendali Pengadaan Barang (TPPBPP), tidak lagi ada. Untuk mengendalikan pengadaan barang pemerintah, maka harus berkoordinasi dengan Menko Ekuin dan diawasi oleh BPKP, demikian menurut Inpres Nomor 1 Tahun 1988. Masalah tersebut merupakan salah satu masalah yang disoroti dalam sub bagian ini.

Nampaknya, yang dirasakan oleh sebagian besar instansi, peraturan ini terlalu berat karena dirasakan oleh mereka, hal tersebut terlalu sentralistik ke pusat. Dalam hal ini menurut pandangan mereka akan lebih efisien dan efektif apabila permasalahan tersebut didelegasikan sepenuhnya

kepada Menteri atau pimpinan Departemen masing-masing. Walaupun dalam Inpres tersebut sudah diperbaiki dengan mengatur pagu kurang dan lebih dari 3 milyar.

Masalah kedua yang disoroti dalam sub bagian ini adalah mengenai pelaksanaan belanja negara yang harus didasarkan salah satunya kepada penggunaan kemampuan/hasil produksi Dalam Negeri. Dalam proyek-proyek tertentu untuk jenis barang tertentu, hal ini bisa dipenuhi, tapi hal ini tidak bisa dipenuhi untuk proyek atau jenis barang tertentu. Sehubungan dengan hal tersebut, kejelasan kriteria mengenai produksi Dalam Negeri ini perlu diatur lebih lanjut.

Pengadaan barang dengan pengadaan langsung, penunjukan langsung, dan pelelangan, merupakan masalah ketiga yang dianalisis pada sub bagian ini. Hal ini pada dasarnya bertolak dari kondisi perekonomian yang selama sepuluh tahun terakhir ini telah mengalami perubahan-perubahan yang diikuti pula oleh kenaikan harga barang. Kondisi tersebut menuntut adanya penyesuaian-penyesuaian terhadap ketentuan ini. Selain itu, dalam kenyataannya untuk mendapatkan harga yang lebih murah, dengan kualitas tetap terjamin, tidak selalu bisa diperoleh melalui pelelangan. Oleh karena itu, apabila ada agen tunggal, dengan harga yang bersaing, dan kualitas terjamin maka pelelangan tidak diperlukan lagi. Demikian kesimpulan dari data lapangan yang diperoleh mengenai mekanisme pengadaan barang ini.

Jadi secara umum, perlu adanya penyempurnaan kembali, terhadap mekanisme pengadaan barang. Hasil pengujian terhadap statistik sampel terhadap data lapangan, pernyataan tersebut, signifikan pada tingkat kepercayaan 95% .

## 10. Penyesuaian Batas-batas Nilai Dalam Sistem Pengelolaan Anggaran

Perkembangan-perkembangan yang dialami oleh Negara Indonesia, sebagai dampak dari pembangunan yang telah dilaksanakan sejak awal kemerdekaan, telah banyak dirasakan oleh bangsa kita sendiri. Perkembangan-perkembangan tersebut telah mendorong permintaan agregate terhadap barang-barang kebutuhan, semakin hari semakin berkembang. Sebagai negara yang sedang berkembang, kita terus merangsang investasi, namun di lain pihak kadang-kadang permintaan yang ada belum mampu diimbangi oleh supply yang cukup, kenaikan biaya produksi yang terus meningkat dari tahun ke tahun, dan sebagainya. Semua itu telah berdampak kepada kenaikan harga-harga secara umum, yang sering disebut inflasi.

Dampak dari inflasi yang terjadi selama beberapa tahun ini, telah mengakibatkan tidak sesuainya batas-batas nilai yang ada pada Sistem Pengelolaan Anggaran yang berlaku saat ini. Harga standar untuk berbagai jenis barang dan kegiatan, batas-batas nilai pengadaan barang, batas yang diizinkan kepada bendaharawan untuk memegang uang tunai, dan sebagainya, nampaknya sudah tidak sesuai lagi untuk kondisi sekarang.

Hasil pengujian terhadap statistik sampel mengenai hal ini, pada tingkat kepercayaan 95%, menunjukkan perlu adanya penyesuaian kembali terhadap batas-batas nilai pada Sistem Pengelolaan Anggaran yang berlaku sekarang.

## 11. Penyempurnaan Dalam Mekanisme Penetapan Rekanan

Ada dua hal yang disoroti dalam sub bab ini. Pertama adalah mengenai perlu atau tidaknya peninjauan secara berkala terhadap Daftar Rekanan

yang termasuk Golongan Ekonomi Lemah, dan kedua mengenai keanggotaan Panitia Prakualifikasi dalam menyusun Daftar Rekanan Mampu (DRM).

Dari hasil analisis terhadap permasalahan yang pertama dapat disimpulkan bahwa perlu dilakukan peninjauan secara berkala terhadap rekanan yang termasuk Golongan Ekonomi Lemah. Hal ini perlu dilakukan mengingat dimungkinkannya rekanan tersebut mengalami perkembangan. Kenyataan menunjukkan bahwa berdasarkan pengamatan mereka hal ini benar-benar terjadi.

Panitia prakualifikasi, dibentuk dengan tugas untuk melakukan penilaian/seleksi terhadap para calon rekanan. Adapun keanggotaannya terdiri dari Pejabat Instansi Vertikal dan instansi daerah otonom, dengan diketuai oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I. Dugaan semula mengenai perlunya KADIN ikut serta dalam keanggotaan tersebut, ternyata belum dirasakan perlu oleh instansi-instansi di Daerah. Tetapi yang perlu justru adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi anggota yang ada.

## BAB V

## PENUTUP

## A. KESIMPULAN

Dari hasil analisis, secara umum dapat disimpulkan bahwa "Peraturan tentang Sistem Pengelolaan Anggaran" yang pada saat ini diatur dalam Keppres 29 Tahun 1984, sudah tidak relevan lagi dengan kondisi dan tuntutan di lapangan. Hasil pengujian terhadap statistik sampel yang didapatkan, menunjukkan proporsi instansi yang merasakan hambatan-hambatan di lapangan sebagai akibat rigidnya peraturan yang ada, *lebih besar* dari pada proporsi instansi-instansi yang tidak merasakan hal tersebut. Hal ini berarti, perlu adanya perubahan terhadap sistem tersebut.

Secara rinci, hal-hal yang mendapat sorotan secara tajam dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang pada saat ini diduga kurang dapat bersaing dengan pihak swasta, sebagai akibat terlalu besarnya intervensi pemerintah baik Departemen Teknis atau pun yang lainnya, ternyata hal ini diakui oleh instansi-instansi baik Departemen-departemen, Pemerintah Daerah, maupun BUMN itu sendiri. Oleh karena itu perlu adanya pengaturan kembali secara tersendiri mengenai BUMN ini, sehingga dalam PJPT II sekarang ini diharapkan BUMN akan lebih dapat bersaing dengan pihak swasta.

2. Keppres Nomor 38 Tahun 1991 Tentang Unit Swadana, telah berdampak terhadap pengaturan pengelolaan penerimaan fungsional suatu Unit Pelaksana Teknis (UPT) atau unit kerja lainnya yang ada di lingkungan Departemen, dalam mengelola penerimaan fungsionalnya. Oleh karena itu revisi terhadap ayat-ayat/pasal-pasal yang ada, atau pembentukan pasal-pasal atau ayat-ayat baru yang mengatur tentang Unit Swadana secara umum, perlu ada dalam Peraturan Tentang Sistem Pengelolaan APBN.

3. Dugaan semula mengenai, "Pemisahan DUP dengan DUK, DIP dengan DIK, akan mengakibatkan inefisiensi sebagai akibat terjadinya duplikasi pembiayaan dalam pos-pos tertentu", nampaknya tidak diakui oleh instansi-instansi di daerah. Mereka lebih menyoroti masalah inefisiensi tersebut sebagai dampak dari terlalu rigidnya peraturan yang ada, dan masih rendahnya kualitas sumber daya manusia. Sistem yang berlaku sekarang, dalam pelaksanaannya kurang berorientasi terhadap output (hasil), melainkan lebih berorientasi terhadap prosedur.

Dalam jangka panjang konsep penyatuan antara anggaran rutin dan anggaran pembangunan mendapat sambutan, dengan catatan sistem tersebut akan lebih efektif dan efisien.

4. Kegagalan dalam pelaksanaan proyek, salah satunya disebabkan oleh kurangnya kepercayaan pusat terhadap pimpinan proyek. Kurangnya kepercayaan ini, bisa disebabkan oleh kurangnya pembekalan yang diterima oleh para pimpinan proyek itu sendiri, atau ada interest tertentu dari pihak pusat terhadap daerah.

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang pertama, Instansi Pembina fungsional sebagai suatu Lembaga yang mempunyai misi, tugas pokok, dan fungsi dalam pembinaan Sumber Daya Manusia,

aparatur dituntut untuk ikut serta berperan, dalam pembinaan para pengelola proyek tersebut.

Permasalahan lain yang memerlukan peran serta Instansi Pembina Fungsional seperti kalanya: Departemen Perindustrian, Departemen Pekerjaan Umum dan lain-lain, berdasarkan informasi dari/lapangan adalah dalam hal penyempurnaan atau pengembangan organisasi.

5. Penggunaan Subsidi Daerah Otonom (SDO) yang diberikan kepada Daerah Tingkat I dan Daerah Tingkat II, tidak hanya dilaporkan oleh Gubernur saja, melainkan Bupati dan Walikota-madya perlu juga melaporkannya, mengingat Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan perlu mengetahui juga penggunaan SDO tersebut di Daerah Tingkat II.
6. Departemen atau instansi teknis lainnya, mempunyai misi, tugas pokok, dan fungsi sesuai dengan substansinya masing-masing. Dengan demikian sudah barang tentu mereka lebih mengetahui mengenai kondisi, permasalahan, serta kebutuhannya. Sehubungan dengan hal tersebut, desentralisasi yaitu peningkatan kewenangan terhadap instansi teknis perlu dilakukan. Instansi-instansi pusat, sudah selayaknya menyerahkan urusan-urusan yang bersifat substantif instansi masing-masing kepada instansinya.
7. Mekanisme pelaksanaan proyek yang ada sekarang, dirasakan oleh instansi-instansi di Daerah cukup menyulitkan, sehingga perlu adanya revisi terhadap ayat-ayat yang ada, atau perumusan ayat-ayat terutama yang ditujukan kepada hal-hal berikut ini:  
*Pertama*, perlu adanya kejelasan tentang tata kerja Pejabat Eselon II sebagai penanggung jawab dan pembina sehari-hari kegiatan pelaksanaan proyek pembangunan dalam lingkungan organisasi yang dipimpinnya.



*Kedua*, perlu adanya peraturan yang membolehkan Pimpinan Proyek dan Bendaharawan, berkedudukan di Ibukota Kabupaten/Kotamadya yang terdekat, apabila proyek berada di luar kota.

*Ketiga*, perlunya penyederhanaan prosedur dalam pengajuan SPPP.

*Keempat*, perlu adanya penyesuaian kembali terhadap mekanisme pencairan UYHD. Batas-batas nilai pencairan UYHD tidak relevan dengan kondisi Departemen/Instansi lain atau Proyek/kegiatan tertentu.

8. Sistem pengawasan fungsional yang ada, dirasakan masih belum efektif dan efisien, baik dilihat dari biaya pengawasan itu sendiri, belum adanya ketentuan mengenai frekuensi pengawasan setiap tahunnya, maupun dampak dari pengawasan yang terlalu sering kepada instansi-instansi tertentu yang banyak menyita waktu sehingga konsentrasi Pimpro terganggu.

Untuk memecahkan permasalahan tersebut, perlu adanya penyempurnaan kembali terhadap sistem pengawasan fungsional, yang dalam wujud kongkritnya berupa penetapan frekuensi pengawasan yang dilakukan terhadap setiap proyek/kegiatan, pengurangan instansi pengawas yang melakukan pengawasan secara langsung terhadap instansi, dan peningkatan kualitas pengawasan itu sendiri.

9. Pengendalian Pengadaan Barang dan Peralatan Pemerintah harus berkoordinasi dengan Menko Ekuin dan diawasi oleh BPKP. Hal tersebut dirasakan oleh instansi-instansi di Daerah terlalu sentralistik dan kurang memberi wewenang kepada Instansi Teknis. Oleh karena itu nampaknya hal tersebut perlu didelegasikan kepada Menteri atau Pimpinan Lembaga Masing-masing.

Masalah kedua yang disoroti dalam hal pengadaan barang ini adalah mengenai keharusan penggunaan produksi Dalam Negeri.

Nampaknya hal ini tidak mudah dilaksanakan oleh setiap instansi, atau proyek, atau jenis peralatan tertentu. Oleh karena itu perlu adanya kejelasan mengenai kriteria produksi Dalam Negeri tersebut.

Hal lain adalah bahwa penentuan prosedur pengadaan barang yang meliputi pengadaan langsung, penunjukkan langsung dan pelelangan, yang didasarkan kepada besarnya biaya, tidak mempunyai dasar yang kuat apabila dimaksudkan untuk efisiensi. Selain itu batas-batas tersebut sudah tidak sesuai lagi jika melihat perkembangan inflasi sejak sepuluh tahun terakhir ini. Alasan lain adalah bahwa dewasa ini untuk mendapatkan barang dengan harga yang bersaing dan kualitas terjamin tidak saja bisa dicapai melalui pelelangan.

10. Sejalan dengan perkembangan tingkat inflasi yang terjadi sejak ditetapkannya Keppres 29 Tahun 1984, maka diperlukan penyesuaian-penyesuaian terhadap batas-batas nilai nominal yang terdapat dalam Sistem Pengelolaan Anggaran tersebut.

11. Peninjauan terhadap rekanan mampu yang termasuk golongan ekonomi lemah perlu dilakukan secara berkala, mengingat dalam jangka waktu tertentu, rekanan ekonomi lemah tersebut bisa mengalami perkembangan.

Yang kedua, berkenaan dengan keanggotaan panitia prakualifikasi, yang diduga semula perlu mengikut sertakan KADIN, namun dalam kenyataannya ternyata KADIN tidak dirasakan perlu untuk diikuti sertakan, yang penting adalah peningkatan efektivitas panitia prakualifikasi yang ada. Apabila kita amati di lapangan, efektivitas panitia prakualifikasi ini masih rendah, keanggotaannya banyak tetapi yang aktif hanya sedikit.

Demikian kesimpulan secara umum mengenai hasil penelitian mengenai Penyempurnaan Sistem Pengelolaan APBN, yang sasarannya penyempurnaan terhadap Keppres 29 Tahun 1984.

## B. SARAN-SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa dalam aspek-aspek tertentu pada Peraturan Sistem Pengelolaan APBN yang pada saat ini diatur dengan Keppres 29 Tahun 1984, ternyata sudah tidak relevan lagi. Sebagai upaya untuk menanggulangi permasalahan-permasalahan tersebut, maka perlu adanya revisi.

Saran-saran secara rinci, yang berupa penyesuaian atau penyempurnaan atau perumusan ayat-ayat baru dilampirkan pada Lampiran Hasil Penelitian ini.

## DAFTAR REFERENSI

1. Keppres Nomor 29 tahun 1984 tentang Pengelolaan APBN.
2. Kep.Men.Keu 217/KMK 0/1990 tentang Mekanisme Pembayaran dalam Pelaksanaan APBN.
3. Dokumen-dokumen dari instansi-instansi Responden.
4. Hasil wawancara dalam angket.
5. Metoda Statistik Jilid II (Anto Dajan).
6. Microstar (Zaenal Mustopa).
7. Perencanaan & Pembiayaan Pembangunan (Kunajo).

## DAFTAR REFERENSI

1. Kurniawan, S. (2001). *Manajemen Keuangan APBN*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
2. Kurniawan, S. (2002). *Manajemen Keuangan APBN*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
3. Kurniawan, S. (2003). *Manajemen Keuangan APBN*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
4. Kurniawan, S. (2004). *Manajemen Keuangan APBN*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
5. Kurniawan, S. (2005). *Manajemen Keuangan APBN*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
6. Kurniawan, S. (2006). *Manajemen Keuangan APBN*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
7. Kurniawan, S. (2007). *Manajemen Keuangan APBN*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

## LAMPIRAN 1

## ORGANISASI PENELITIAN

Berdasarkan SK Ketua LAN Nomor 797A/IX/6/4/1993 ditugaskan team yang terdiri dari orang-orang yang mempunyai fungsi sebagai:

No.	N A M A	JABATAN
1.	DR. J.B. Kristiadi	Pembina
2.	Drs. Salamoen Soeharjo, MA	Pembina
3.	Drs. Poltak Panggabean	Pembina
4.	Drs. Karhi Nisjar S, Ak. MM	Penanggungjawab
5.	Drs. Noorsyamsa Djumara, MSi	Penanggungjawab Operasional/Pimpro/ Anggota Peneliti
6.	Dra. Sedarmayanti	Koordinator Peneliti/ Anggota Peneliti
7.	Dra. Endang Wirjatmi Tri L.	Anggota Peneliti
8.	Drs. Suryono	Anggota Peneliti
9.	Dra. Jat Jat W. , Mag. Rer. Publ.	Anggota Peneliti
10.	Drs. Hamdani Amin, M. Soc. Sc.	Anggota Peneliti
11.	Dra. Hayuni Rachmawati	Anggota Peneliti
12.	Baban Sobandi, SE	Pembantu Peneliti
13.	Harry Susanto	Pembantu Peneliti
14.	Ir. Budi Setiawan	Pembantu Peneliti
15.	M. Yusuf (BAPPENAS)	Pembantu Peneliti
16.	Winingsih Maeli, BA	Staf Administrasi
17.	Ertantina, BA	Staf Teknik
18.	Drs. Dayat Hidayat	Staf Teknik
19.	Novel Saleh Seff	Staf Teknik

LAMPIRAN 7

## ORGANISASI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor BAKIN, Nomor 77A IX-6 41193 di lingkungan BAKIN yang terdiri dari orang-orang yang mempunyai tugas sebagai:

No.	N A M A	JABATAN
1.	DR. I.B. Karsidadi	Peneliti
2.	DR. Salomon Soebarto, MA	Peneliti
3.	DR. Polak Panggabean	Peneliti
4.	DR. Kardi Mulya, Ak. MIM	Penanggungjawab
5.	DR. Heryanto Djumara, MS	Penanggungjawab
6.	DR. Soemanegara	Opinion leader/ Peneliti
7.	DR. Endang Wipatini, T. I.	Anggota Peneliti
8.	DR. Suwono	Anggota Peneliti
9.	DR. Idris W. Karyo, R. Idris	Anggota Peneliti
10.	DR. Hamdan Azim, M. Sc. St.	Anggota Peneliti
11.	DR. Haryati Bachmanah	Anggota Peneliti
12.	Kahar Soebandi, St.	Timbantu Peneliti
13.	Hary Soemanah	Timbantu Peneliti
14.	I. Budi Setiawan	Timbantu Peneliti
15.	M. Yusuf (PRT/AS)	Timbantu Peneliti
16.	Wahyuni Mach, BA	Staf Administrasi
17.	Erwinia, BA	Staf Teknik
18.	DR. Daryat Hidayat	Staf Teknik
19.	Novel Setiadi, St.	Staf Teknik

## LAMPIRAN 2

## UJI PERBEDAAN PROPORSI

KELOMPOK INSTANSI : BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)

## 1. Pengaturan Badan Usaha Milik Negara

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)
$$P1 = .9999 \quad P2 = .0001 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 15$$

$$Z = 193.620 \quad \text{PROB.} = .000E + 00$$

## 2. Pengaturan Unit Swadana

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)
$$P1 = .8000 \quad P2 = .2000 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 5$$

$$Z = 1.677 \quad \text{PROB.} = .0468$$

## 3. Pemisahan DUP dengan DUK, DIP dengan DIK

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)
$$P1 = .3000 \quad P2 = .7000 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 20$$

$$Z = -1.952 \quad \text{PROB.} = .0255$$

## 4. Peran Lembaga Administrasi Negara (LAN)

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)
$$P1 = .8000 \quad P2 = .2000 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 15$$

$$Z = 2.905 \quad \text{PROB.} = 1.838E - 03$$



## 5. Subsidi Daerah Otonom (SDO)

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .9999 \quad P2 = .0001 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 10$$

$$Z = 193.620 \quad \text{PROB.} = .000E + 00$$

## 6. Peningkatan Wewenang Departemen Teknis

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .5400 \quad P2 = .4600 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 13$$

$$Z = .289 \quad \text{PROB.} = .3881$$

## 7. Penyempurnaan Mekanisme Pelaksanaan Proyek

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .6100 \quad P2 = .3900 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 31$$

$$Z = 1.256 \quad \text{PROB.} = .1046$$

## 8. Penyempurnaan Mekanisme Pengawasan Fungsional

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .8800 \quad P2 = .1200 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 8$$

$$Z = 3.307 \quad \text{PROB.} = 4.707E - 04$$

## 9. Penyempurnaan Mekanisme Pengadaan Barang

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .9375 \quad P2 = .0047 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 16$$

$$Z = 13.911 \quad \text{PROB.} = 2.632E - 44$$

## 10. Penyesuaian Batas-batas Nilai

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$P1 = .9999$        $P2 = .0001$       SAMPLE SIZE = 23  
 $Z = 239.756$       PROB. = .000E + 00

## 11. Penyempurnaan Mekanisme Penetapan Rekanan

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$P1 = .9999$        $P2 = .0001$       SAMPLE SIZE = 5  
 $Z = 111.787$       PROB. = .00E + 00

10. Penyusunan Basis Data (10/12)

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP

(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

SAMPLE SIZE = 20

PROB. = 0.05 = 5%

11. Penyusunan Basis Data (10/12)

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP

(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

SAMPLE SIZE = 20

PROB. = 0.05 = 5%

## LAMPIRAN 3

## UJI PERBEDAAN PROPORSI

KELOMPOK INSTANSI : PEMERINTAH DAERAH (PEMDA)

## 1. Pengaturan Badan Usaha Milik Negara

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)
$$P1 = .8095 \quad P2 = .1905 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 21$$

$$Z = 3.612 \quad \text{PROB.} = 1.518E - 04$$

## 2. Pengaturan Unit Swadana

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)
$$P1 = .8571 \quad P2 = .0476 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 7$$

$$Z = 4.288 \quad \text{PROB.} = 8.996E - 06$$

## 3. Pemisahan DUP dengan DUK, DIP dengan DIK

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)
$$P1 = .3714 \quad P2 = .6286 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 35$$

$$Z = -1.574 \quad \text{PROB.} = .0577$$

## 4. Peran Lembaga Administrasi Negara (LAN)

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)
$$P1 = .9999 \quad P2 = .0001 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 21$$

$$Z = 229.094 \quad \text{PROB.} = .000E + 00$$

## 5. Subsidi Daerah Otonom (SDO)

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .8571 \quad P2 = .1429 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 21$$

$$Z = 4.677 \quad \text{PROB.} = 1.455E - 06$$

## 6. Peningkatan Wewenang Departemen Teknis

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .7143 \quad P2 = .2857 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 21$$

$$Z = 2.174 \quad \text{PROB.} = .0149$$

## 7. Penyempurnaan Mekanisme Pelaksanaan Proyek

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .3968 \quad P2 = .6032 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 63$$

$$Z = -1.674 \quad \text{PROB.} = .0471$$

## 8. Penyempurnaan Mekanisme Pengawasan Fungsional

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .8571 \quad P2 = .0317 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 14$$

$$Z = 6.778 \quad \text{PROB.} = 6.087E - 12$$

## 9. Penyempurnaan Mekanisme Pengadaan Barang

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .8571 \quad P2 = .1429 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 28$$

$$Z = 5.401 \quad \text{PROB.} = 3.320E - 08$$

## 10. Penyesuaian Batas-batas Nilai

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$P1 = .9429$        $P2 = .0714$       SAMPLE SIZE = 35  
 $Z = 10.211$       PROB. =  $8.763E - 25$

## 11. Penyempurnaan Mekanisme Penetapan Rekanan

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$P1 = .9999$        $P2 = .0001$       SAMPLE SIZE = 7  
 $Z = 111.787$       PROB. =  $.00E + 00$

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$P1 = .4286$        $P2 = .0816$       SAMPLE SIZE = 7  
 $Z = 1470$       PROB. =  $.0708$

10. Pengujian Data Mula

HYPOTHESIS TEST FOR TWO POPULATIONS FROM ONE GROUP

MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES

PROB. = 0.05

SAMPLE SIZE = 25

11. Pengujian Data Mula

HYPOTHESIS TEST FOR TWO POPULATIONS FROM ONE GROUP

MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES

PROB. = 0.05

SAMPLE SIZE = 25

12. Pengujian Data Mula

HYPOTHESIS TEST FOR TWO POPULATIONS FROM ONE GROUP

MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES

PROB. = 0.05

SAMPLE SIZE = 25

## UJI PERBEDAAN PROPORSI

KELOMPOK INSTANSI : DEPARTEMEN TEKNIS

### 1. Pengaturan Badan Usaha Milik Negara

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$P1 = .7300$        $P2 = .0001$       SAMPLE SIZE = 131  
 $Z = 9.930$       PROB. =  $1.519E-09$

### 2. Pengaturan Unit Swadana

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$P1 = .9300$        $P2 = .0700$       SAMPLE SIZE = 42  
 $Z = 10.922$       PROB. =  $4.483E-28$

### 3. Pemisahan DUP dengan DUK, DIP dengan DIK

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$P1 = .3300$        $P2 = .6700$       SAMPLE SIZE = 258  
 $Z = -5.807$       PROB. =  $3.176E-09$

### 4. Peran Lembaga Administrasi Negara (LAN)

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$P1 = .8600$        $P2 = .1400$       SAMPLE SIZE = 131  
 $Z = 11.875$       PROB. =  $7.901E-33$



## 5. Subsidi Daerah Otonom (SDO)

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .9400 \quad P2 = .0600 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 128$$

$$Z = 20.961 \quad \text{PROB.} = .000E + 00$$

## 6. Peningkatan Wewenang Departemen Teknis

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .6000 \quad P2 = .4000 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 125$$

$$Z = 2.282 \quad \text{PROB.} = .0112$$

## 7. Penyempurnaan Mekanisme Pelaksanaan Proyek

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .4600 \quad P2 = .5400 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 393$$

$$Z = -1.591 \quad \text{PROB.} = .0558$$

## 8. Penyempurnaan Mekanisme Pengawasan Fungsional

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .6900 \quad P2 = .3100 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 87$$

$$Z = 3.832 \quad \text{PROB.} = 6.359E-05$$

## 9. Penyempurnaan Mekanisme Pengadaan Barang

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$$P1 = .7384 \quad P2 = .2616 \quad \text{SAMPLE SIZE} = 172$$

$$Z = 7.113 \quad \text{PROB.} = 5.681E-13$$

## 10. Penyesuaian Batas-batas Nilai

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$P1 = .9256$        $P2 = .0930$       SAMPLE SIZE = 215  
 $Z = 21.399$       PROB. = .000E+00

## 11. Penyempurnaan Mekanisme Penetapan Rekanan

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$P1 = .9762$        $P2 = .0120$       SAMPLE SIZE = 42  
 $Z = 25.797$       PROB. = .000E + 00

HYPOTHESIS TEST FOR TWO PROPORTIONS FROM ONE GROUP  
(MUTUALLY EXCLUSIVE CATEGORIES)

$P1 = .4762$        $P2 = .5238$       SAMPLE SIZE = 42  
 $Z = -.309$       PROB. = .3787



## REKAPITULASI DATA LAPANGAN

## LAMPIRAN 5

INSTANSI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52		
PEMDA																																																						
1. DKI	a	b	c	c	c	b	b	b	b	b	b	b	b	c	b	b	a	-	-	-	b	b	b	d	-	c	d	-	b	-	b	b	b	b	b	b	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-	-			
2. Jawa Barat	b	b	a	a	c	b	a	b	b	d	b	b	b	b	b	b	a	-	-	-	c	b	b	b	-	d	b	-	b	-	b	b	b	b	b	b	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	a	d	b	b	-		
3. Jawa Timur	b	a	a	a	d	b	b	b	b	d	b	d	b	b	b	b	a	-	-	-	b	b	c	b	-	d	c	-	b	-	b	-	b	c	c	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	a	d	b	b	-	
4. Sumatera Selatan	a	b	d	c	d	b	b	b	b	d	a	b	a	b	b	b	a	-	-	-	-	b	-	-	-	d	b	-	b	-	b	-	b	c	d	d	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-	-		
5. Sumatera Utara	b	a	c	a	b	b	a	a	a	c	a	b	b	a	a	c	a	-	-	-	a	a	a	c	-	b	b	-	b	-	a	c	a	a	a	b	a	a	b	a	a	b	a	a	b	a	a	b	b	-	-			
6. Kalimantan Selatan	b	a	b	d	c	a	a	a	a	c	a	c	b	b	a	b	b	-	-	-	c	b	b	c	-	b	b	-	b	-	b	c	c	a	a	a	b	a	b	b	b	b	b	a	a	b	a	a	c	a	-	-		
7. Sumatera Selatan	e	a	a	a	d	b	b	b	b	c	b	c	b	a	a	b	a	-	-	-	b	a	b	d	-	c	b	-	b	-	d	d	d	d	b	c	b	a	b	c	b	b	b	b	b	b	b	b	-	-				
BUMN																																																						
1. INTI	b	b	b	-	-	-	-	-	-	b	c	b	b	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	b	-	-	-	b	b	b	-	b	-	b	b	c	b	b	b	a	-	-	-	-	-	-			
2. TELKOM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
3. IPTN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
4. Pertamina	c	a	b	c	d	d	b	b	b	b	a	b	a	b	b	b	a	-	-	-	b	b	b	d	-	b	b	-	c	-	b	b	a	a	a	b	b	c	b	b	b	b	b	b	b	b	d	b	b	a	b	b	-	
5. Kas Negara	b	b	b	c	d	b	b	b	b	b	a	b	b	b	b	b	a	-	-	-	b	b	b	d	-	b	b	-	c	-	b	b	a	a	b	b	c	b	b	b	b	b	b	b	b	b	d	b	b	a	b	b	-	
6. PLN	b	a	b	c	d	c	b	b	b	b	a	b	a	b	b	b	a	-	-	-	c	b	a	a	-	b	b	-	c	-	b	b	a	b	b	c	b	b	b	b	b	b	b	b	b	d	b	b	a	b	b	-		
7. Indosat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8. Petrokimia	b	a	d	-	-	-	-	-	-	b	b	-	b	b	-	-	-	-	-	-	-	b	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
KANWIL DKI																																																						
1. DPU	b	a	c	c	d	c	b	b	b	b	b	a	a	b	b	a	-	-	-	-	b	c	b	d	-	b	b	-	b	-	b	b	b	b	b	c	b	b	b	b	b	b	b	d	b	b	a	a	b	b	-	-		
2. DPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3. DEPKES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4. DEP. PERIND.	b	a	a	a	d	b	a	a	b	c	b	a	a	a	a	a	a	-	-	-	b	a	b	d	-	c	b	-	c	-	b	b	b	d	b	b	a	a	a	d	d	a	b	c	a	b	a	b	b	b	-	-		
5. DEP TRANS	c	a	a	a	d	a	a	a	a	c	a	a	a	a	a	a	a	-	-	-	a	a	b	d	-	d	a	-	c	-	a	b	b	d	a	a	a	a	a	a	d	d	a	a	b	a	a	a	b	b	-	-		
6. DEPPERTANIAN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
7. DEP HUB.	b	a	c	a	a	a	-	a	a	d	b	b	b	b	b	b	a	-	-	-	b	b	c	b	-	d	b	-	b	-	b	a	a	c	a	b	b	b	b	c	c	b	a	d	b	a	b	c	b	b	b	-	-	
JABAR																																																						
8. DPU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52		
9. DPE	a	b	b	c	d	b	b	b	b	b	b	b	a	b	b	b	b	a	-	-	b	b	b	b	-	c	b	b	-	a	-	d	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-	-
10. DEPKES	b	a	c	c	c	b	b	b	a	c	a	d	a	c	b	b	b	-	-	-	b	b	b	b	-	b	b	-	a	-	d	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-	-
11. DEPERIND	b	b	a	c	c	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	a	-	-	-	b	b	b	-	-	b	b	-	a	-	d	-	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-	-	
12. DEP TRANS	b	b	b	b	c	d	b	a	a	b	a	b	b	b	a	a	a	-	-	-	a	a	b	c	-	b	d	-	b	-	d	b	a	d	a	c	c	b	b	a	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-	-		
13. DEP PERTANIAN	a	b	b	b	a	a	b	a	a	d	b	b	b	c	d	d	c	-	-	-	-	c	a	d	-	d	c	-	d	-	a	b	b	d	a	c	c	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-	-	
14. DEP. HUB	b	b	b	c	d	b	b	b	b	d	a	b	b	a	a	b	a	-	-	-	b	b	b	d	-	d	b	-	d	-	a	b	b	d	a	c	c	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-	-	
JATIM																																																						
15. DPU	b	a	c	c	c	b	b	a	a	d	a	b	b	c	a	b	a	-	-	-	b	b	a	a	-	c	c	-	c	-	b	b	b	b	b	a	a	a	a	b	a	a	b	b	b	b	b	b	b	c	-	-		
16. DPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
17. D E P KES	-	a	a	c	c	b	c	a	b	c	c	a	c	b	b	b	a	-	-	-	a	b	d	d	-	b	d	-	b	-	d	b	b	d	c	b	a	b	a	d	d	b	a	a	a	a	a	a	c	b	b	-	-	
18. DEP PERIND	b	b	a	a	a	b	b	a	b	c	a	a	c	a	a	a	a	-	-	-	a	a	d	d	-	c	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19. DEP TRANS	b	b	b	d	c	b	b	b	b	d	b	b	b	c	b	b	c	-	-	-	b	b	c	c	-	d	b	-	c	-	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-	-		
20. DEP PERTANIAN	b	b	d	c	d	b	b	b	b	d	b	b	b	b	b	b	a	-	-	-	a	b	b	b	-	c	b	-	a	-	d	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-	-		
21. DEP. HUB	b	b	b	c	d	a	b	a	a	c	a	b	b	a	b	a	-	-	-	-	a	a	b	b	-	b	b	-	b	-	c	b	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	-	-		

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52		
SUMATERA SELATAN																																																						
22. D P U	a	b	b	c	c	b	b	b	b	c	-	b	b	c	a	b	a	-	-	-	b	b	b	d	-	c	d	-	c	-	b	b	a	c	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-				
23. DPE	c	b	c	d	c	d	b	b	b	d	b	b	b	c	b	d	b	-	-	-	-	a	c	d	-	b	d	-	c	-	d	b	b	a	b	b	c	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-			
24. DEPKES	b	b	b	b	d	b	b	a	b	c	b	b	b	b	b	b	a	-	-	-	-	b	-	d	-	b	b	-	b	-	a	a	a	a	b	a	c	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-				
25. DEPERIND	a	a	a	a	d	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	-	-	-	a	a	b	d	-	d	b	-	a	-	a	a	a	c	a	a	a	a	a	c	a	a	a	a	a	a	a	a	-					
26. DEP TRANS	b	b	b	c	c	a	b	b	a	c	a	b	b	b	c	a	b	c	-	-	-	b	b	b	d	-	a	d	-	b	b	b	b	b	b	c	a	a	a	b	b	c	a	b	b	b	b	b	b	-				
27. DEP PERTANIAN	a	a	b	a	d	b	b	b	d	d	b	c	b	a	a	a	a	-	-	-	-	a	-	d	-	d	b	-	a	-	d	a	d	d	d	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	-					
28. DEP. HUB	a	b	b	c	c	b	b	b	a	b	b	b	b	c	b	b	a	-	-	-	-	a	-	d	-	d	d	-	a	-	d	a	b	d	b	c	d	c	c	d	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-				
SUMATERA UTARA																																																						
29. DPU	a	b	a	b	a	b	b	a	c	b	b	b	b	b	b	b	b	-	-	-	b	b	b	d	-	c	a	-	b	-	b	b	b	b	b	c	b	a	a	d	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-				
30. D P E	b	a	b	a	c	b	c	b	b	d	a	b	b	b	a	b	b	-	-	-	-	b	c	d	-	d	b	-	a	-	d	c	a	d	a	a	a	a	b	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-				
31. D EP KES	a	b	a	c	c	b	b	c	a	d	a	c	a	b	b	b	a	-	-	-	-	a	a	b	d	-	c	b	-	a	-	b	a	b	b	a	b	a	c	b	a	c	b	b	b	b	b	b	b	b	-			
32. DEP PERIND	d	b	b	c	a	c	c	a	a	c	c	b	b	b	b	b	c	-	-	-	-	b	c	c	-	b	d	-	-	-	b	b	a	d	b	b	c	a	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-				
33. DEP TRANS	b	b	b	c	d	b	c	b	b	b	b	b	b	b	c	b	a	-	-	-	-	b	a	b	d	-	b	b	-	-	-	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-				
34. DEP PERTANIAN	a	b	c	c	d	b	b	b	b	c	c	b	b	b	b	b	a	-	-	-	-	a	a	c	d	-	b	c	-	-	-	b	b	b	b	c	a	c	b	b	c	b	b	b	b	b	b	b	b	-				
35. DEP. HUB	c	b	-	c	c	b	b	b	b	c	b	b	b	c	b	b	b	-	-	-	-	b	b	b	d	-	c	d	-	c	-	b	a	a	b	a	c	a	d	b	c	b	b	b	b	b	b	b	b	c	b			
KALIMANTAN SELATAN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52		
36. DPU	a	a	b	c	d	c	b	b	b	d	a	b	b	a	c	b	a	-	-	-	b	a	b	c	-	b	a	-	c	-	b	b	b	b	b	c	a	c	b	d	b	b	b	d	b	a	b	a	b	d	-			
37. D P E	b	b	b	c	d	a	a	a	a	d	a	c	b	b	a	a	b	-	-	-	-	b	a	b	b	-	d	b	-	-	-	b	a	a	d	c	c	c	c	b	d	c	a	b	b	b	b	b	b	b	b	-		
38. D EP KES	b	b	a	a	d	c	b	b	b	d	b	b	b	b	b	b	a	-	-	-	-	b	b	c	b	-	d	b	-	-	-	d	a	a	b	b	c	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-		
39. DEP PERIND	b	b	d	c	d	b	b	b	b	d	b	b	b	b	b	b	a	-	-	-	-	b	a	c	a	-	d	b	-	-	-	-	a	a	b	b	b	b	b	b	d	c	b	b	c	a	b	c	b	b	b	-		
40. DEP TRANS	b	b	a	c	d	a	b	a	a	d	b	b	a	b	a	a	a	-	-	-	-	a	b	b	d	-	d	d	-	-	-	-	b	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	-		
41. DEP PERTANIAN	a	b	b	c	d	b	b	b	b	b	b	d	b	b	b	b	a	-	-	-	-	b	a	b	d	-	a	b	-	-	-	-	a	b	d	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-		
42. DEP. HUB	b	a	d	c	d	c	b	b	b	d	b	b	b	c	a	b	b	-	-	-	-	b	b	-	a	-	d	b	-	-	-	-	a	b	-	b	-	b	b	b	d	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SULAWESI SELATAN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52		
43. DPU	a	b	b	b	d	b	b	a	b	d	c	b	b	b	a	b	a	-	-	-	b	a	c	b	-	d	b	-	a	-	-	b	b	d	b	c	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	-		
44. D P E	a	b	-	c	d	c	b	b	b	b	c	b	b	b	a	a	a	-	-	-	-	b	b	c	a	-	d	b	-	b	-	-	b	a	b	c	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	-		
45. D EP KES	a	b	c	c	a	c	-	a	a	d	d	d	d	a	b	b	a	-	-	-	-	b	a	c	a	-	d	b	-	-	-	-	b	a	a	c	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	-		
46. DEP PERIND	d	b	c	c	a	a	c	a	a	d	a	b	c	b	a	b	b	-	-	-	-	b	a	c	b	-	b	c	-	-	-	-	b	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	-		
47. DEP TRANS	a	b	b	b	d	a	a	b	a	d	b	b	b	b	a	b	a	-	-	-	-	a	a	c	b	-	b	b	-	-	-	-	b	a	b	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	-		
48. DEP PERTANIAN	a	b	b	b	d	a	a	b	a	d	b	b	b	b	a	b	a	-	-	-	-	a	a	c	b	-	b	b	-	-	-	-	b	a	b	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	-		
49. DEP. HUB	b	b	a	c	d	b	c	a	b	b	b	a	a	b	b	a	a	-	-	-	-	a	a	-	b	-	d	b	-	-	-	-	-	-	-	c	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	-		

**LAMPIRAN 6**

**KUESIONER**  
**PENELITIAN TENTANG**  
**PENYEMPURNAAN SISTEM DAN PENGELOLAAN**  
**ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA NEGARA**

LAMPIRAN 2

## KUESIONER

ANGGARAN PENDAFTARAN DAN BELANJA NEGARA  
PENYEMPURNAAN SISTEM DAN PENGELOLAAN  
DOKUMEN HASTAG

## PENELITIAN TENTANG SISTEM DAN PENGELOLAAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA NEGARA

### LATAR BELAKANG

Sistem dan Pengelolaan APBN dewasa ini diatur dalam Keppres Nomor 29 Tahun 1984. Sistem ini memiliki peranan strategis, mengingat keberhasilan pembangunan Nasional akan sangat ditentukan oleh keberfungsian dan pelaksanaan kebijaksanaan ini. Namun demikian masih dirasakan adanya tuntutan untuk penyempurnaan kebijaksanaan ini, sesuai dengan perkembangan.

### TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah terwujudnya suatu sistem anggaran yang efektif, efisien, fleksibel dan akomodatif terhadap perubahan. Salah satu upaya untuk mencapai tujuan ini adalah penyempurnaan Keppres Nomor 29 Tahun 1984.

### DATA YANG DIPERLUKAN

Data yang diperlukan adalah yang berhubungan dengan permasalahan-permasalahan yang selama ini menjadi penghambat dalam kelancaran pelaksanaan pembangunan, yang menyangkut Keppres Nomor 29 Tahun 1984.

### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Kuesioner terdiri dari 2 tipe pertanyaan yaitu : Pertanyaan Tertutup dan Terbuka.



1. Pertanyaan tertutup diisi dengan melingkari salah satu jawaban yang paling benar menurut Saudara.
2. Pertanyaan Terbuka diisi dengan memberikan jawaban singkat dan jelas.

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Instansi .....
2. Jabatan .....
3. Eselon .....
4. Golongan/Ruang .....
5. Pendidikan .....

Bandung, 27 Oktober 1993

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
PERWAKILAN JAWA BARAT**

**KUESIONER**  
**PENELITIAN TENTANG PENYEMPURNAAN SISTEM**  
**DAN PENGELOLAAN**  
**ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA NEGARA**

1. Dengan dilakukannya ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam Keppres 29 tahun 1984 menurut pendapat saudara apakah BUMN/ BUMD yang ada sekarang ini dapat berkompetisi dengan pihak Swasta ?
  - a. Dapat berkompetisi dengan baik
  - b. Kurang dapat berkompetisi dengan baik
  - c. Tidak dapat berkompetisi dengan baik
  - d. Sangat tidak dapat berkompetisi dengan baik
  - d. Sama sekali ketentuan-ketentuan tersebut akan menghambat BUMN/ BUMD untuk berkompetisi dengan pihak Swasta.
2. Dengan rencana akan dilakukannya penyusunan/penyempurnaan kembali terhadap Keppres 29 tahun 1994 apakah Saudara menginginkan adanya kemungkinan untuk persaingan yang sehat antara pihak BUMN/ BUMD dengan pihak Swasta ?
  - a. Sangat mengharapkan sekali penyusunan/penyempurnaan
  - b. Mengharapkan adanya penyusunan/penyempurnaan kembali
  - c. Kurang mengharapkan adanya penyusunan/penyempurnaan kembali
  - e. Tidak mengharapkan sama sekali adanya penyusunan/ penyempurnaan kembali.
3. Apakah pelaksanaan pola manajemen swadana yang akan dikembangkan di Unit Pelaksana Teknis (UPT) pada setiap Instansi atau Departemen akan berdampak terhadap perubahan/penyempurnaan Keppres 29 tahun 1993 ?

- a. Sangat berpengaruh sekali terhadap perubahan/penyempurnaan
  - b. Dapat berpengaruh terhadap perubahan/penyempurnaan
  - c. Cukup berpengaruh terhadap perubahan/penyempurnaan
  - d. Kurang berpengaruh terhadap perubahan/penyempurnaan
  - e. Kurang berpengaruh sama sekali untuk perubahan/penyempurnaan.
4. Apakah saudara setuju dengan pola pengajuan Anggaran yang sekarang dilakukan Sistem DIP dan DIK ?
- a. Sangat setuju sekali
  - b. Setuju sekali
  - c. Setuju
  - d. Tidak setuju
  - e. Sama sekali tidak setuju.
5. Dengan mengacu kepada efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kerja, apakah saudara setuju apabila pola pengajuan anggaran dilakukan antara DIK dan DIP ?
- a. Sangat setuju sekali
  - b. Setuju sekali
  - c. Setuju
  - d. Tidak setuju
  - e. Sama sekali tidak setuju.
6. Apakah dalam setiap perubahan/penyempurnaan organisasi dan/atau pembentukan kantor/satuan kerja dalam lingkungan Departemen/Lembaga, pertimbangan dari Lembaga Administrasi Negara diperlukan ?
- a. sangat perlu
  - b. perlu
  - c. kurang perlu
  - d. tidak perlu

7. Selain merupakan kewajiban Gubernur Kepala Daerah Tingkat I, maka laporan penggunaan Subsidi Daerah Otonom (SDO) kepada Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan sebaiknya dilakukan juga oleh Bupati/Walikota/kepala Daerah Tingkat II.
  - a. sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. kurang setuju
  - d. tidak setuju
8. Menteri/Ketua Lembaga bertanggungjawab dari segi keuangan maupun dari segi fisik selain untuk proyek, juga untuk program yang ada dalam lingkungan Departemen/Lembaga yang bersangkutan.
  - a. sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. kurang setuju
  - d. tidak setuju
9. Pejabat Eselon II (Direktur, Sekretaris Ditjen, Kepala Biro, Kepala Pusat, Inspektur, Kepala Kantor Wilayah, Asisten Sekretaris Wilayah Daerah Tingkat I, Sekretaris Wilayah Daerah Tingkat II, dan pejabat lainnya yang setingkat) merupakan penanggungjawab dan pembina sehari-hari kegiatan pelaksanaan proyek pembangunan dalam lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Apakah menurut saudara perlu adanya kejelasan tentang tata kerja dari Pejabat Eselon II tersebut ?
  - a. Sangat perlu
  - b. perlu
  - c. kurang perlu
  - d. tidak perlu.

10. Untuk proyek-proyek tertentu yang memerlukan penanganan khusus, maka pejabat Eselon I dan Eselon II serta Kepala Kantor diperkenankan ditunjuk sebagai Pemimpin Proyek dan/atau Bendaharawan.
- a. sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. kurang setuju
  - d. tidak setuju
11. Pembina Proyek, Pimpinan Proyek, Pimpinan Bagian Proyek, harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan dan telah diakreditasi oleh Lembaga yang berwenang dalam pendayagunaan aparatur negara.
- a. sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. kurang setuju
  - d. tidak setuju
12. Bila tidak berkedudukan di lokasi proyek, bisa saja pimpinan proyek dan bendaharawan berkedudukan di Ibukota Kabupaten/Kotamadya yang terdekat.
- a. sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. kurang setuju
  - d. tidak setuju
13. Akreditasi yang diberikan kepada pembina, penanggung jawab, pelaksana proyek, hanya akan dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan Manajemen Proyek yang telah dibakukan dan diatur pelaksanaannya oleh Lembaga yang berwenang.
- a. sangat setuju
  - b. Setuju

- c. kurang setuju
- d. tidak setuju

14. Departemen Keuangan akan menyampaikan DIP yang telah disahkan pada :

- Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Ketua BAPPENAS.
- Departemen/Lembaga yang bersangkutan
- KPKN
- Badan Pemeriksa Keuangan
- Gubernur Kepala Daerah Tingkat I

Menurut saudara, apakah perlu DIP yang telah disahkan, disampaikan juga ke Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan.

- a. sangat perlu
- b. perlu
- c. tidak perlu
- d. sangat tidak perlu

15. Bendaharawan mengajukan SPPP kepada KPKN berdasarkan DIP yang telah disahkan dan atas perintah Pimpinan Proyek.

- a. sangat perlu
- b. perlu
- c. tidak perlu
- d. sangat tidak perlu

16. Pengajuan SPPP kepada KPKN oleh bendaharawan dilakukan dengan cara mengisi formulir yang telah ditetapkan Menteri Keuangan dengan ketentuan seperti pada pasal 17 (mengenai pembayaran melalui penyediaan dana UYHD) dengan syarat-syarat seperti dikemukakan pada pasal 18. Terhadap hal ini, apakah anda setuju ?

- a. sangat setuju
- b. Setuju
- c. kurang setuju
- d. tidak setuju

17. Sistem Anggaran (Pelaksanaan APBN) yang sekarang digunakan dipisahkan antara anggaran rutin dan anggaran pembangunan. Hal tersebut :

- a. Sudah sangat tepat
- b. Kurang tepat, dan perlu penyempurnaan sistem yang ada
- c. Tidak tepat, dan perlu diubah dengan sistem lain.

18. Kalau Sistem Pelaksanaan APBN seperti yang dimaksud pada pertanyaan nomor 17, perlu disempurnakan, dalam hal apa penyempurnaan tersebut ? sebutkan !

.....

.....

.....

19. Kalau Sistem Pelaksanaan APBN yang ada perlu diubah dengan sistem lain, sistem bagaimana sebagai penggantinya ? Sebutkan !

.....

.....

.....

20. Menurut saudara, dari sisi penerimaan, selain penerimaan yang sudah ada selama ini, masih adakah sumber lainnya yang perlu diatur ? Sebutkan !

- 1).....
- 2).....
- 3).....

4).....

21. Pembangunan pada hakekatnya merupakan pelaksanaan proyek yang menghasilkan berbagai asset baik yang berwujud (tangible) maupun yang tidak berwujud (intangible) sesuai dengan tujuan/sasaran yang telah ditetapkan.

- a. sangat setuju
- b. Setuju
- c. kurang setuju
- d. tidak setuju

22. Istilah rutin yang dimaksud dalam hubungannya dengan DUK/DIK adalah sesuatu kegiatan yang direncanakan dan berlanjut selalu ada dalam tiap tahun anggaran.

Konsep tersebut :

- a. Mudah dipahami
- b. Dapat diterima
- c. Kurang dapat diterima
- d. Tidak dapat diterima

23. Sistem Pengusulan Anggaran melalui DUP/DUK :

- a. Sangat perlu dipertahankan
- b. Perlu dipertahankan
- c. Kurang perlu dipertahankan
- d. Tidak perlu dipertahankan, dan perlu diganti

24. Sistem pencairan anggaran melalui UUDP dan UYHD, menurut saudara

- a. Sangat tidak tepat
- b. Tidak tepat
- c. Kurang tepat
- d. Tepat



25. Jika pada nomor 24 saudara menjawab a), b) atau c) berarti saudara menganggap bahwa sistem UUDP dan UYHD tidak menguntungkan. Apa alasannya ? Sebutkan !

.....

.....

.....

26. Pagu penyediaan dana UYHD untuk anggaran rutin sudah ditentukan jumlahnya seperti  $\frac{1}{4}$ ,  $\frac{1}{12}$  dan  $\frac{1}{18}$  dari jumlah keseluruhan yang ditentukan dalam DIK/SKO. Hal tersebut.

- a. Sangat menyulitkan
- b. Cukup menyulitkan
- c. Tidak menyulitkan
- d. Sudah sangat tepat

27. Dengan dicabutnya Keppres 30/84 berarti TPPBPP (Tim Pengendali Pengadaan Barang dan Peralatan Pemerintah) tidak ada lagi. Untuk mengendalikan pengadaan barang pemerintah diganti dengan "berkoordinasi dengan Menko Ekuin dan diawasi oleh BPKP" (Inpres 1/88). Hal ini menurut saudara :

- a. sangat perlu pendelegasian
- b. perlu pendelegasian
- c. kurang perlu pendelegasian
- d. tidak perlu pendelegasian.

28. Kalau perlu pendelegasian, sebaiknya diberikan kepada siapa menurut saudara ?

.....

.....

29. Pengadaan Barang dan jasa dalam batas jumlah 1 juta s/d 5 juta dilakukan dengan pengadaan langsung, 5 juta s/d 20 juta dengan penunjukan langsung dan 20 juta atau lebih dengan pepelalangan. Batas-batas tersebut :

- a. Sudah sangat sesuai, tidak perlu diubah
- b. Kurang sesuai, perlu disempurnakan kembali
- c. Sudah tidak sesuai, dan perlu disesuaikan kembali

30. Kalau perlu diubah, ukuran apa yang perlu digunakan ? (misalnya tingkat inflasi atau ukuran lainnya). Sebutkan !

.....

.....

.....

31. Pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran rutin maupun pembangunan dilakukan oleh berbagai badan/instansi baik intern maupun ekstern. Hal ini :

- a. Sangat perlu penyempurnaan
- b. Perlu penyempurnaan
- c. Kurang perlu penyempurnaan
- d. Tidak perlu penyempurnaan, sistem pengawasan sudah cukup baik dan akurat

32. Kewenangan untuk menyetujui perubahan dan pergeseran pada APBN ada pada Departemen Keuangan. Mengenai hal ini :

- a. Tidak perlu perubahan (tetap oleh Departemen Keuangan)
- b. Kewenangan perlu diberikan kepada Menteri/Pimpinan LPND masing-masing
- c. Perlu pengalihan kewenangan kepada .....

33. Harga standar untuk berbagai jenis barang dan kegiatan ditetapkan secara berkala. Apakah harga standar tersebut perlu ditinjau dan disesuaikan dengan kondisi perekonomian (tingkat inflasi) ?
- Sangat perlu
  - Perlu
  - Kurang perlu
  - Tidak perlu
34. Saat ini BUMN/BUMD diatur dalam KEPPRES 29/84. Apakah menurut saudara perlu diatur tersendiri ?
- Sangat perlu
  - Perlu
  - Kurang perlu
  - Tidak perlu
35. Pelaksanaan belanja negara harus didasarkan salah satunya kepada penggunaan kemampuan/hasil produksi dalam negeri sejauh hal ini dimungkinkan.
- Apakah menurut saudara perlu adanya kejelasan kriteria dari instansi terkait mengenai produksi dalam negeri tersebut ?
- Sangat perlu
  - Perlu
  - Kurang perlu
  - Tidak perlu
36. Apakah dengan adanya pemisahan DIP dan DIK dimungkinkan terjadi duplikasi pembiayaan ?
- Besar kemungkinan
  - Mungkin
  - Kemungkinannya kecil

## d. Tidak mungkin

37. Saat ini pelaksanaan pekerjaan pemborongan/pembelian yang dilaksanakan sendiri dan nilainya di atas 5 juta dilaksanakan dengan pembayaran langsung, sedangkan sampai dengan 5 juta dilaksanakan dengan pembayaran dana UYHD.

Mengingat kondisi ekonomi yang telah berubah (dengan memperhatikan tingkat inflasi selama 10 tahun sejak ditetapkannya Keppres ini), apakah Saudara setuju kalau batas tersebut dinaikan sesuai dengan tingkat inflasi ?

- a. sangat setuju
- b. Setuju
- c. kurang setuju
- d. tidak setuju

38. Saat ini bendaharawan rutin/proyek/UYHD diijinkan mempunyai persediaan uang tunai setinggi-tingginya 5 juta. Mengingat kondisi ekonomi yang telah berubah (tingkat inflasi) selama 10 tahun terakhir. Apakah Saudara setuju bila batas persediaan tersebut dinaikan sesuai dengan tingkat inflasi ?

- a. sangat setuju
- b. Setuju
- c. kurang setuju
- d. tidak setuju

39. Pelaksanaan pemborongan/pembelian yang berjumlah :

- s/d 1 juta berupa pengadaan langsung
- 1 juta s/d 5 juta berupa pengadaan langsung dengan SPK
- 5 juta s/d 20 juta berupa penunjukan langsung dengan SPK
- di atas 20 juta berupa pelelangan

Mengingat kondisi perekonomian 10 tahun terakhir dengan tingkat inflasi yang lebih tinggi. Apakah Saudara setuju jika batas pelaksanaan pemborongan/pembelian tersebut dinaikkan menjadi :

- s/d 5 juta berupa pengadaan langsung tanpa SPK
- 5 juta s/d 10 juta pengadaan langsung dengan SPK
- 10 juta s/d 50 juta penunjukan langsung dengan SPK
- diatas 50 juta berupa pelelangan

- a. sangat setuju
- b. Setuju
- c. kurang setuju
- d. tidak setuju
- e. Komposisi lain yang disarankan .....
- .....
- .....

40. Untuk mengurangi inefisiensi, maka hanya perlu satu bendaharawan saja baik untuk anggaran rutin maupun pembangunan (digabung).

- a. sangat setuju
- b. Setuju
- c. kurang setuju
- d. tidak setuju

41. Pelaksanaan pemborongan/pembelian yang berjumlah diatas 50 juta dilaksanakan dengan SPK berdasarkan pelelangan umum atau terbatas. Apabila ada agen tunggal yang dapat menjamin mutu dan harga lebih rendah maka pelelangan tidak perlu.

- a. sangat setuju
- b. Setuju
- c. kurang setuju
- d. tidak setuju

42. Batas-batas pemborongan atau pembelian saat ini adalah sebagai berikut :

- s/d 20 juta dilaksanakan oleh golongan ekonomi lemah setempat melalui SPK
- diatas 20 juta - 50 juta diadakan pelelangan antar pemborong atau rekanan golongan ekonomi lemah setempat
- diatas 50 juta - 100 juta diadakan pelelangan antara pemborong atau rekanan setempat dengan memperoleh kelonggaran 10 % diatas harga penawaran yang memenuhi syarat diantara peserta yang tidak termasuk golongan ekonomi lemah
- diatas 100 juta - 200 juta diadakan pelelangan antara pemborong/rekanan setempat
- diatas 200 juta diadakan pelelangan antara pemborong atau rekanan.

Bagaimanakah pendapat Saudara jika batas tersebut disesuaikan lagi sesuai dengan perubahan kondisi perekonomian (inflasi) :

- a. sangat setuju
- b. Setuju
- c. kurang setuju
- d. tidak setuju

43. Apakah daftar rekanan termasuk golongan ekonomi lemah perlu ditinjau secara berkala ?

- a. Sangat perlu
- b. Perlu
- c. Kurang perlu
- d. Tidak perlu

44. Dalam menyusun DRM selama ini dibentuk panitia prakualifikasi yang diketuai oleh Gubernur dengan anggota pejabat instansi vertikal dan instansi daerah otonom yang bersangkutan. Perlukah keanggotaan tersebut ditambah dengan organisasi lainnya seperti KADIN dn organisasi assosiasi ?

- a. Sangat perlu
  - b. Perlu
  - c. Kurang perlu
  - d. Tidak perlu
45. Bappenas perlu memberikan persetujuan dalam membuat perjanjian atau kontrak pelaksanaan pekerjaan yang mengikat dana anggaran untuk masa lebih dari satu tahun anggaran. Hal ini menurut pendapat saudara :
- a. Sangat perlu
  - b. Perlu
  - c. Kurang perlu
  - d. Tidak perlu
46. Atas beban anggaran belanja negara tidak diperkenankan untuk keperluan lain selain keperluan dinas. Bagaimana pendapat Saudara ?
- a. sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. kurang setuju
  - d. tidak setuju
47. Pembentukan tim atau panitia yang dibiayai oleh beban anggaran pengeluaran negara, baik tercantum dalam DIK atau DIP ataupun tidak ditetapkan oleh Menteri atau Ketua Lembaga yang bersangkutan. Apakah anda setuju jika penetapan panitia atau tim tersebut diganti oleh Eselon II ?
- a. sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. kurang setuju
  - d. tidak setuju

48. Bagaimana menurut pendapat Saudara, jika DIK disahkan oleh masing-masing Departemen atau LPND ?
- sangat setuju
  - Setuju
  - kurang setuju
  - tidak setuju
49. Subsidi/perimbangan keuangan kepada daerah otonom untuk selanjutnya disebut Subsidi Daerah Otonom (SDO) yang digunakan untuk bantuan pembiayaan rutin, sebaiknya diberikan setiap tahun.
- sangat setuju
  - Setuju
  - kurang setuju
  - tidak setuju
50. Dalam permasalahan Subsidi Daerah Otonom (SDO) serta Pendapatan Asli Daerah (PAD) dimana setiap daerah otonom wajib mengusahakan agar segala pengeluaran dapat dibiayai sendiri, maka sebaiknya subsidi yang diberikan ditentukan sebatas anggaran yang tersedia.
- sangat setuju
  - Setuju
  - kurang setuju
  - tidak setuju
51. Perlukah DIP diserahkan kepada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan ?
- Sangat perlu
  - Perlu
  - Kurang perlu
  - Tidak perlu, karena setiap DIP anggaran baru sudah dilaporkan kepada BAPPEDA



## 52. Saran-saran lain :

.....

.....

.....

.....

53. Saran-saran lain :

.....

.....

.....

.....

54. Saran-saran lain :

.....

.....

.....

.....

55. Saran-saran lain :

.....

.....

.....

.....

ISBN 979-8649-00-1