

**IMPLEMENTASI PERATURAN PRESIDEN RI NOMOR 7 TAHUN 2016
TENTANG SERTIFIKASI BENDAHARA PADA SATUAN KERJA
PENGELOLA APBN DI KANTOR PELAYANAN
PERBENDAHARAAN NEGARA MEDAN II**

TESIS

OLEH

**ASNAL LUBIS
NPM. 191801009**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/12/21

**IMPLEMENTASI PERATURAN PRESIDEN RI NOMOR 7 TAHUN 2016
TENTANG SERTIFIKASI BENDAHARA PADA SATUAN KERJA
PENGELOLA APBN DI KANTOR PELAYANAN
PERBENDAHARAAN NEGARA MEDAN II**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**ASNAL LUBIS
NPM. 191801009**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/12/21

UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Implementasi Peraturan Presiden RI Nomor 7 Tahun 2016
Tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola
APBN di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II**

Nama : Asnal Lubis

NPM : 191801009

Menyetujui

Pembimbing I



Prof. Dr. Badaruddin, M.Si

Pembimbing II



Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**



Dr. Budi Hartono, M.Si

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/12/21

Access From (repository.uma.ac.id)22/12/21

Telah diuji pada Tanggal 12 Agustus 2021

Nama : Asnal Lubis

NPM : 191801009



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Sekretaris : Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si

Pembimbing I : Prof. Dr. Badaruddin, M.Si

Pembimbing II : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si

Penguji Tamu : Dr. Budi Hartono, M.Si

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 12 Agustus 2021

Yang menyatakan,



Asnal Lubis

5.2 Format Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah Mahasiswa

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Asnal Lubis
NPM : 191801009
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Implementasi Peraturan Presiden RI Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola APBN di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal : 15 November 2021

Yang menyatakan



(Asnal Lubis)

ABSTRAK

IMPLEMENTASI PERATURAN PRESIDEN RI NOMOR 7 TAHUN 2016 TENTANG SERTIFIKASI BENDAHARA PADA SATUAN KERJA PENGELOLA APBN DI KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA MEDAN II

Nama : Asnal Lubis
NPM : 191801009
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Prof. Dr. Badaruddin, M.Si
Pembimbing II : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si

Sertifikasi Bendahara merupakan kebijakan pemerintah yang bertujuan untuk menentukan kelayakan dan memberikan pengakuan atas kompetensi Bendahara dalam melaksanakan tugas kebhendaharaan dalam rangka pelaksanaan APBN. KPPN Medan II selaku Unit Pelaksana Sertifikasi (UPS) telah melaksanakan sertifikasi bendahara sejak tahun 2016 s.d. 2020. Namun, pada masa implementasi penuh (pasca 20 Januari 2020) masih terdapat 10,13% bendahara satuan kerja pengelola APBN yang belum memiliki sertifikat bendahara. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan sertifikasi bendahara pada satuan kerja pengelola APBN dan faktor-faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan sertifikasi bendahara pada satuan kerja pengelola APBN di KPPN Medan II.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (observasi, wawancara, dan dokumentasi) dan dianalisis dengan metode yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan sertifikasi bendahara satuan kerja pengelola APBN telah dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh sumber daya yang mencukupi baik secara kualitas maupun kuantitas. Sikap pelaksana kebijakan mendukung implementasi kebijakan sertifikasi dengan kemampuan, kapabilitas, dan kompetensi yang memadai. Struktur birokrasi didukung dengan Unit Penyelenggara dan Unit Pelaksana Sertifikasi sehingga dapat menjangkau peserta sertifikasi bendahara yang lebih luas. Namun, bendahara selaku sasaran program belum sepenuhnya mendapat dukungan dari kepala satuan kerja, insentif bendahara belum memadai, serta jenjang karier bendahara yang belum jelas. Faktor-faktor lainnya yang memengaruhi implementasi kebijakan sertifikasi bendahara adalah tingkat kepatuhan Bendahara Negara Tersertifikasi (BNT) dalam mengikuti Pendidikan Profesional Berkelanjutan (PPL) yang masih rendah, independensi bendahara dalam melaksanakan tugas, dan kondisi pandemi COVID-19.

Kata kunci : implementasi, sertifikasi, bendahara, APBN

ABSTRACT

THE IMPLEMENTATION OF THE PRESIDENTIAL REGULATION NUMBER 7 OF 2016 ON THE CERTIFICATION OF THE TREASURER OF THE STATE BUDGET (APBN) WORKING UNITS IN THE STATE TREASURY SERVICE OFFICE (KPPN) MEDAN II

Name : *Asnal Lubis*
NPM : *191801009*
Study Program : *Master of Science Public Administration*
Advisor I : *Prof. Dr. Badaruddin, M.Si*
Advisor II : *Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si*

The Treasurer Certification is a government policy that aims to determine eligibility and recognition of the competency of state treasurers to conduct treasury functions for APBN executions. KPPN Medan II, as the Certification Implementing Unit (UPS), has conducted treasurer certification from 2016 until 2020. However, after fully implemented (after January 20, 2020), there were 10.13% of the treasurers still not possess the certificate. Therefore, this study aims to analyze the implementation of the treasurer certification program in the working units and the factors that influence the implementation itself in KPPN Medan II.

This study uses a qualitative approach. Data were collected by using the triangulation technique (observation, interview, and documentation) and analyzed by using the method of data reduction, data display, verification, and conclusion. This study indicates that the treasurer certification program in the APBN working units has been well communicated and supported by sufficient resources both in quality and quantity. Moreover, the policy executors also give their full support in implementing the certification program with adequate skills, capabilities, and competencies. Furthermore, this program also run both by the Organizing Unit and the Certification Implementing Unit (UPS) across the nation in order to reach broader participants. However, there are some factors that influence the implementation of certification program for the treasurers such as low supports from the head of the spending units, insufficient incentives, and unclear career path. Other factors that exist are also the low compliance of the Certified State Treasurer (BNT) in continuing the Professional Education for the treasurers, the low level of independency for the treasurer in performing tasks, and the uncertainty caused by COVID-19 pandemic.

Keywords : *implementation, certification, treasurer, state budget (APBN)*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahillobbil'alamin, segala puji dan ungkapan rasa syukur hanyalah milik *Ilahi robbi*. Dialah yang Maha Sempurna yang telah memberikan rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Implementasi Peraturan Presiden RI Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Sertifikasi Bendahara Pada Satuan Kerja Pengelola APBN di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area.

Dalam penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan, saran, dan masukan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Bapak Dr. Budi Hartono, M.Si
4. Komisi Pembimbing, Bapak Prof. Dr. Badaruddin, M.Si (Pembimbing I) dan Ibu Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si (Pembimbing II).
5. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II, Bapak Irfan Huzairin, S.E.,Ak., M.H

6. Bapak/Ibu informan penelitian pada KPPN Medan II serta para Bendahara Satuan Kerja Pengelola APBN lingkup KPPN Medan II.
7. Keluarga tercinta, Ayahanda/Ibunda, Istri dan ananda serta semua saudara/keluarga.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah hasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi instansi pemerintah.

Medan, Agustus 2021
Penulis



Asnal Lubis

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|---|-------------|
| HALAMAN PERSETUJUAN | |
| ABSTRAK | i |
| ABSTRACT | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL..... | vii |
| DAFTAR GAMBAR..... | viii |
| DAFTAR LAMPIRAN | ix |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Fokus Penelitian | 7 |
| 1.3 Rumusan Masalah | 8 |
| 1.4 Tujuan Penelitian..... | 8 |
| 1.5 Manfaat Penelitain..... | 9 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Kebijakan Publik | 10 |
| 2.1.1 Pengertian kebijakan publik | 10 |
| 2.1.2 Hierarki kebijakan publik di Indonesia | 11 |
| 2.1.3 Proses kebijakan publik..... | 13 |
| 2.2 Implementasi Kebijakan Publik | 14 |
| 2.3 Model-Model Implementasi | 16 |
| 2.3.1 Implementasi kebijakan model Van Meter dan Van Horn..... | 17 |
| 2.3.2 Implementasi kebijakan model Hoogwood & Gun..... | 17 |
| 2.3.3 Implementasi kebijakan model George C. Edward III..... | 18 |
| 2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi..... | 22 |
| 2.5 Sertifikasi Bendahara Satuan Kerja Pengelola APBN | 24 |
| 2.6 Bendahara Pengelola Satuan Kerja APBN..... | 27 |
| 2.7 Penelitian Terdahulu..... | 28 |
| 2.8 Kerangka Pemikiran | 29 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| 3.1 Desain Penelitian | 31 |
| 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian | 32 |
| 3.3 Subyek/Informan Penelitian | 32 |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data | 33 |
| 3.5 Teknik Analisis Data..... | 34 |
| | |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian | 37 |
| 4.2 Gambaran Umum Kebijakan Sertifikasi Bendahara di KPPN Medan II | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3 Implementasi Kebijakan Sertifikasi Bendahara di KPPN Medan II | 43 |
| 4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Sertifikasi Bendahara di KPPN Medan II | 73 |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN | |
| 5.1 Simpulan..... | 84 |
| 5.2 Saran..... | 86 |
| DAFTAR PUSTAKA | 88 |



DAFTAR TABEL

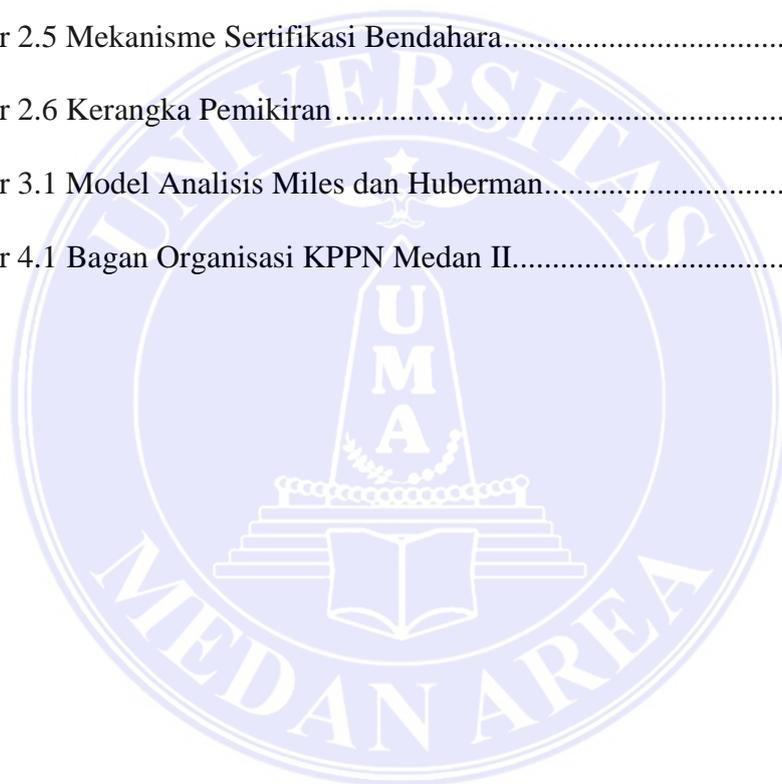
Halaman

| | |
|---|----|
| Tabel 1.1 Daftar Pagu dan Realisasi Belanja K/L pada KPPN Medan II | 5 |
| Tabel 1.2 Tingkat Kepatuhan Pengelolaan UP Satker pada KPPN Medan II..... | 6 |
| Tabel 1.3 Jumlah Bendahara Pengelola APBN di KPPN Medan II | 7 |
| Tabel 3.1 Jadwal Kegiatan Penelitian | 32 |
| Tabel 4.1 Jumlah Bendahara pada KPPN Medan II Tahun 2021 | 43 |



DAFTAR GAMBAR

| | <i>Halaman</i> |
|---|----------------|
| Gambar 2.1 Hierarki Kebijakan Publik di Indonesia | 12 |
| Gambar 2.2 Proses Kebijakan Publik..... | 13 |
| Gambar 2.3 Dampak Langsung dan Tidak Langsung pada Implementasi..... | 22 |
| Gambar 2.4 Struktur Organisasi Implementasi Sertifikasi Bendahara | 25 |
| Gambar 2.5 Mekanisme Sertifikasi Bendahara..... | 27 |
| Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran | 30 |
| Gambar 3.1 Model Analisis Miles dan Huberman..... | 36 |
| Gambar 4.1 Bagan Organisasi KPPN Medan II..... | 38 |



DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran I – Surat Permohonan Izin Penelitian 92
2. Lampiran II – Surat Keterangan Selesai Penelitian 93
3. Lampiran III – Daftar Informan Penelitian 94
4. Lampiran IV - Dokumentasi Kegiatan Wawancara Penelitian 96



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Untuk mengelola sumber daya keuangan pemerintah yang terbatas secara profesional, transparan, efektif dan efisien, pemerintah telah melakukan reformasi sistem pengelolaan keuangan negara. Kebijakan ini diawali dengan ditetapkannya 3 (tiga) undang-undang dibidang keuangan negara pada tahun 2003 dan 2004. Salah satu perubahan mendasar dalam reformasi sistem pengelolaan keuangan negara tersebut adalah adanya pemisahan antara pemegang kewenangan administratif pada Menteri/Pimpinan Lembaga selaku *Chief Operational Officer (COO)* dengan pemegang kewenangan kebendaharaan pada Menteri Keuangan selaku *Chief Financial Officer (CFO)* dengan tujuan untuk menjamin terselenggaranya saling-uji (*check and balance*) dalam pelaksanaan anggaran.

Menurut Denny Indrayana (dalam Ristriawan dan Dewi Kania Sugiharti, 2017) pemisahan kewenangan selain dilakukan antara lembaga-lembaga negara, proses saling uji dalam pelaksanaan anggaran juga dilakukan di internal lembaga negara atau satuan kerja. Pemisahan kewenangan internal lembaga Negara dilakukan dengan menyerahkan kewenangan administratif kepada KPA/PPK/PPSPM dan kewenangan kebendaharaan pada Bendahara Pengeluaran. Oleh karena itu, dibutuhkan Bendahara Pengeluaran dengan kompetensi yang cukup sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara profesional.

Secara umum pemerintah menghendaki pembayaran atas tagihan kepada Negara dilaksanakan dengan mekanisme pembayaran langsung dari rekening kas

negara kepada penerima hak tagih melalui prosedur perbankan (PP No 45 Tahun 2013). Namun, dalam situasi tertentu mekanisme pembayaran langsung kepada penerima hak tagih belum dapat dilaksanakan, maka pembayaran atas tagihan kepada Negara dilaksanakan dengan menggunakan mekanisme uang persediaan melalui bendahara pengeluaran. Bendahara pengeluaran berperan dalam proses pelaksanaan pengeluaran negara untuk membiayai kegiatan operasional sehari-hari satuan kerja yang tidak mungkin dilakukan mekanisme pembayaran langsung.

Bendahara diangkat oleh Menteri/Pimpinan Lembaga atau Kepala Satuan Kerja atas pendelegasian kewenangan dari Menteri/Pimpinan Lembaga untuk melaksanakan tugas kebhendaharaan pada kantor satuan kerja dalam rangka pelaksanaan APBN. Tugas kebhendaharaan tersebut meliputi kegiatan menerima, menyimpan, menyetor/membayar/menyerahkan menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan penerimaan/pengeluaran uang dan surat berharga yang berada dalam pengelolaannya.

Pengangkatan Bendahara dapat dilakukan setelah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara serta memiliki sertifikat bendahara yang diterbitkan oleh Menteri Keuangan atau pejabat yang ditunjuk. Pemenuhan kriteria dan sertifikat bendahara tersebut diperlukan agar bendahara dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara professional. Hal ini mengingat bahwa bendahara bertanggung jawab secara fungsional kepada KPPN selaku Kuasa BUN dan bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian keuangan negara yang berada dalam pengelolaannya.

Hendrawan (2016) mengungkapkan bahwa masih ditemukan bendahara dengan kompetensi yang tidak mencukupi, pemahaman atas peraturan pelaksanaan anggaran dan perbendaharaan yang berbeda, serta keterampilan/keahlian yang kurang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat bendahara yang tidak profesional dalam pelaksanaan tugas sehingga berdampak pada akuntabilitas pelaksanaan anggaran dan kualitas pengelolaan keuangan negara.

Peningkatan kualitas pengelola keuangan, khususnya bendahara pengelola APBN menjadi salah satu fokus Kementerian Keuangan karena sebagian volume APBN dikeluarkan melalui bendahara. Saat ini, bendahara tersebar di 24.000 satuan kerja di seluruh pelosok nusantara dengan berbagai karakteristik tugas dan fungsi. Untuk memastikan bendahara memiliki kompetensi yang cukup perlu dilakukan sertifikasi (Mardiasmo, 2019).

Dalam rangka pelaksanaan sertifikasi bendahara, Pemerintah telah menetapkan Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2016 tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Ketentuan ini berlaku sejak diundangkan pada tanggal 20 Januari 2016 dengan masa peralihan selama 4 tahun. Oleh karena itu, paling lambat tanggal 20 Januari 2020 seluruh Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola APBN harus sudah memiliki sertifikat bendahara.

Sertifikat bendahara diperoleh melalui ujian sertifikasi yang dilaksanakan oleh Menteri Keuangan melalui Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) sebagai unit organisasi yang mempunyai fungsi sebagai pembina pejabat

pengelola perbendaharaan. Selanjutnya, teknis pelaksanaan sertifikasi bendahara diselenggarakan oleh Direktorat Sistem Perbendaharaan selaku unit organisasi yang mempunyai fungsi yang mempunyai fungsi sebagai pembina pejabat pengelola perbendaharaan (Pasal 1 ayat 9 PMK Nomor 126/PMK.05/2016).

Dalam rangka pelaksanaan sertifikasi bendahara, Unit Penyelenggara menetapkan Unit Pelaksana Sertifikasi (UPS) yang terdiri dari Kantor Wilayah DJPb, KPPN, dan/atau Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan dan Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan di lingkungan BPPK (Pasal 4 Per-23/PB/2017). Saat ini, diseluruh Indonesia terdapat 34 Kantor Wilayah DJPb, 179 KPPN, 1 Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan serta 11 Balai Diklat Keuangan.

KPPN Medan II merupakan salah satu Unit Pelaksana Sertifikasi (UPS) yang telah ditetapkan oleh Unit Penyelenggara. Sesuai ketentuan PMK Nomor 262/PMK.01/2016 penyelenggaraan sertifikasi bendahara merupakan salah satu fungsi yang dijalankan oleh KPPN diantara tugas dan fungsi lainnya. KPPN Medan II selaku Kuasa BUN di daerah melaksanakan tugas antara lain melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan Bendahara Umum Negara serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara.

KPPN Medan II selaku Kuasa BUN di Daerah, berdasarkan data pagu dan realisasi anggaran belanja satuan kerja pada TA 2017 s.d. 2020, jumlah dana APBN yang dikelola dan disalurkan sebagaimana ditampilkan pada tabel 1.1. Data pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa rata-rata jumlah dana APBN yang

dikelola oleh Bendahara Pengeluaran pada periode TA 2017 s.d. 2020 melalui mekanisme Uang Persediaan (UP) sebesar Rp.524.472.914.076 atau 7,70% dari total realisasi belanja. Hal ini menunjukkan peran penting bendahara dalam proses pengeluaran belanja negara dalam pelaksanaan APBN. Oleh karena itu, diperlukan Bendahara Pengeluaran yang profesional dengan kompetensi yang cukup dalam memahami tugas dan fungsinya sehingga pelaksanaan belanja negara dapat berjalan lancar.

Tabel 1.1
Pagu dan Realisasi Belanja K/L Pada KPPN Medan II

| 1A | Pagu | Realisasi Belanja | Realisasi Belanja melalui Bendahara [UP/TUP/GUP] | % |
|------|-------------------|-------------------|--|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 = 4/3 |
| 2017 | 7.956.858.847.000 | 7.162.029.828.990 | 496.020.693.724 | 6,93 |
| 2018 | 8.014.724.761.000 | 7.371.612.257.857 | 566.468.407.357 | 7,68 |
| 2019 | 7.513.424.297.000 | 6.226.903.641.002 | 563.658.180.924 | 9,05 |
| 2020 | 7.089.799.644.000 | 6.591.285.876.734 | 471.744.374.300 | 7,16 |
| | Rata-rata | | 524.472.914.076 | 7,70 |

Sumber Data: KPPN Medan II, 2021 [diolah]

Untuk meningkatkan kualitas belanja satuan kerja K/L, Menteri Keuangan selaku BUN melakukan penilaian dan evaluasi atas kinerja pelaksanaan anggaran satuan kerja K/L. Penilaian dan evaluasi tersebut dilakukan melalui Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). IKPA merupakan indikator yang ditetapkan oleh BUN untuk mengukur kualitas kinerja pelaksanaan anggaran belanja K/L dari 4 aspek yang terdiri dari kesesuaian terhadap perencanaan, efektivitas pelaksanaan anggaran, efisiensi pelaksanaan anggaran, dan kepatuhan terhadap regulasi (Pasal 1 ayat 10 PMK No 195/PMK.05/2018).

Salah satu indikator dari aspek kepatuhan terhadap regulasi adalah pengelolaan UP /tambahan UP (TUP). Indikator pengelolaan UP dan TUP

menunjukkan rasio antara penyampaian pertanggungjawaban UP dan TUP tepat waktu terhadap seluruh pertanggungjawaban UP dan TUP yang disampaikan ke KPPN. Hasil penilaian IKPA satuan kerja periode 2018-2020 menunjukkan tingkat kepatuhan satuan kerja dalam melakukan pertanggung jawaban UP dan TUP secara tepat waktu sebagai berikut:

Tabel 1.2
Tingkat Kepatuhan Pertanggungjawaban UP dan TUP Satker Pada KPPN Medan II

| Uraian | Sem I 2018 | Sem II 2018 | Sem I 2019 | Sem II 2019 | Sem I 2020 | Sem II 2020 |
|-----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Tepat Waktu (%) | 86 | 85 | 93 | 92 | 90 | 93 |
| Terlambat (%) | 14 | 15 | 7 | 8 | 10 | 7 |

Sumber: Data Capaian Indikator Kinerja KPPN Medan II [diolah]

Berdasarkan data pada tabel 1.2, rata-rata tingkat kepatuhan satuan kerja dalam mempertanggungjawabkan UP dan TUP adalah sebesar 89,83. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat ketidakpatuhan bendahara dalam mempertanggungjawabkan UP dan TUP secara tepat waktu. Harjowiryono (2020), menyatakan bahwa standar kompetensi bendahara yang tidak baik akan beresiko pada ketidakpatuhan terhadap peraturan dan regulasi.

Selanjutnya, dalam pelaksanaan dukungan penyelenggaraan sertifikasi bendahara pada masa peralihan, KPPN Medan II selaku UPS sejak tahun 2016 s.d. 2020 telah melaksanakan sertifikasi bendahara satuan kerja pengelola APBN melalui beberapa mekanisme yaitu, mekanisme pengakuan sertifikat bendahara, Ujian Sertifikasi *Internet-Based Test* (IBT) dan Ujian Sertifikasi *Computer-Based Test* (CBT) yang terintegrasi dengan Penyegaran (*Refreshment*). Namun, pada masa implementasi penuh sertifikasi bendahara terhitung mulai tanggal 21 Januari 2020, bendahara yang diangkat oleh Menteri/Pimpinan

Lembaga atau oleh Kepala Satuan Kerja atas pendelegasian kewenangan dari Menteri/Pimpinan Lembaga belum seluruhnya memiliki sertifikat bendahara.

Data pada tabel 1.3 menunjukkan bahwa pada masa implementasi penuh sertifikasi bendahara (pasca 20 Januari 2020) masih terdapat 9,8% bendahara yang belum memiliki sertifikat bendahara pada TA 2020 dan 10,1% bendahara yang belum memiliki sertifikat bendahara pada TA 2021. Kondisi ini menunjukkan bahwa target seluruh bendahara memiliki sertifikat sesuai ketentuan Perpres No 7 Tahun 2016 belum tercapai.

Tabel 1.3
Jumlah Bendahara Pengelola APBN di KPPN Medan II

| No | Jenis Bendahara | TA 2020 | | | TA 2021 | | |
|----|-----------------|------------------|------------|------|------------------|------------|------|
| | | Jumlah Bendahara | Jumlah BNT | % | Jumlah Bendahara | Jumlah BNT | % |
| 1 | BPg | 138 | 121 | 87,7 | 133 | 127 | 95,5 |
| 2 | BPP | 44 | 44 | 100 | 63 | 55 | 87,3 |
| 3 | BPN | 22 | 21 | 95,4 | 41 | 31 | 75,6 |
| | Total | 204 | 186 | 91,2 | 237 | 213 | 89,9 |

Sumber Data: KPPN Medan II, Februari 2021 [diolah]

Keterangan: BPg (Bendahara Pengeluaran), BPP (Bendahara Pengeluaran Pembantu), dan BPN (Bendahara Penerimaan).

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Implementasi Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2016 tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola APBN di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II.”

1.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini sebagai panduan peneliti dalam mengumpulkan data di lapangan adalah bagaimana implementasi Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2016 tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola

APBN di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II, beserta aspek-aspek penting dalam implementasi kebijakan sertifikasi bendahara.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana implementasi Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2016 tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola APBN di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II?
- b. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Implementasi Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2016 tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola APBN di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II?.

1.4 Tujuan Penelitian

Berangkat dari permasalahan yang telah dirumuskan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis:

- a. Implementasi Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2016 tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola APBN di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II.
- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2016 tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola APBN di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pelaksanaan sertifikasi bendahara dalam kerangka teoritis dan praktis.

a. Manfaat teoritis

Penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap teori implementasi pada program sertifikasi bendahara.

b. Manfaat praktis

1. Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi KPPN Medan II sebagai Unit Pelaksana Sertifikasi Bendahara untuk mengevaluasi pelaksanaan sertifikasi bendahara pada satuan kerja pengelola APBN.
2. Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai Unit Penyelenggara Sertifikasi dan Kementerian Keuangan dalam merumuskan kebijakan sertifikasi bendahara.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kebijakan Publik

2.1.1 Pengertian kebijakan publik

Kebijakan publik dapat diartikan sebagai jalan mencapai tujuan bersama yang dicita-citakan. Oleh karena itu, kebijakan publik mudah dipahami dan diukur. Kebijakan publik mudah dipahami karena kebijakan merupakan apa yang dikerjakan untuk mencapai tujuan. Kebijakan publik mudah diukur karena pencapaian cita-cita atau tujuan kebijakan merupakan ukuran keberhasilan suatu kebijakan publik (Nugroho, 2004).

Thomas R. Dye (dalam Anggara, 2014) memberikan definisi kebijakan publik sebagai apapun pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Menurut Dye, pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu pasti ada tujuannya karena kebijakan publik merupakan tindakan atau apa yang dikerjakan oleh pemerintah. Sebaliknya, apabila pilihan pemerintah tidak melakukan sesuatu, juga merupakan kebijakan publik yang ada tujuannya.

Sejalan dengan Thomas R Dye, William N. Dunn (2003) mendefinisikan kebijakan publik sebagai pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah.

Definisi lain disampaikan oleh Putra dan Sanusi (2019) bahwa “kebijakan publik adalah sebuah keputusan yang diambil oleh pemerintah (pejabat politik)

terhadap permasalahan publik tertentu, dan keberlanjutan dari keputusan atau tindakan tersebut berdampak pada publik”.

Dari berbagai definisi tersebut menunjukkan bahwa tidak ada definisi baku mengenai kebijakan publik. Namun, Agustino (2020) menyimpulkan bahwa kebijakan publik mempunyai beberapa karakteristik utama, yaitu memiliki maksud dan tujuan tertentu, dibuat oleh pihak yang berwenang, merupakan keputusan yang simultan dan bukan keputusan yang terpisah-pisah, apa yang dikerjakan pemerintah dan bukan apa yang hendak dikerjakan oleh pemerintah, dapat bersifat populer maupun tidak populer, dapat bersifat positif (melakukan sesuatu) maupun negative (tidak melakukan sesuatu) serta berdasar atas aturan hukum.

Karakteristik kebijakan publik yang lebih sederhana disampaikan oleh Sore dan Sobirin (2017), yaitu: memiliki tujuan untuk memecahkan masalah publik, merupakan fungsi pemerintah dan memiliki tindakan tertentu yang dilakukan atau dapat berbentuk ketetapan yang bersifat negative (tidak melakukan tindakan).

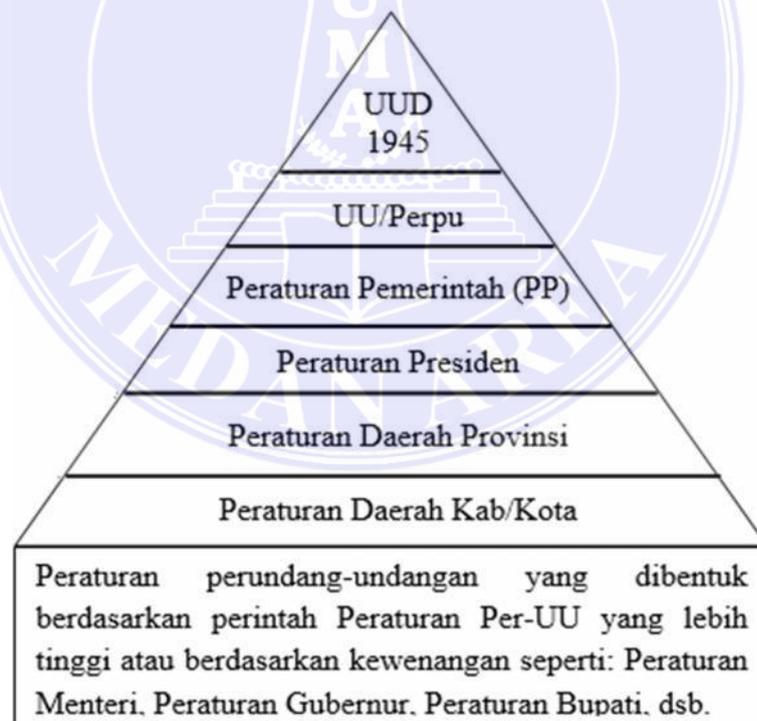
2.1.2 Hierarki kebijakan publik di Indonesia

Nugroho (2004) membagi kebijakan publik menjadi menjadi dua kelompok, yaitu kebijakan tertulis dalam bentuk peraturan perundangan dan kebijakan tidak tertulis namun disepakati seperti konvensi-konvensi.

Berdasarkan UU Nomor 12 Tahun 2011, jenis dan hierarki peraturan perundang-undangan terdiri atas:UUD 1945, TAP MPR, UU/Perpu, PP, Perpres, Perda Provinsi dan Perda Kab/Kota.

Jenis Peraturan Perundang-undangan lain mencakup peraturan yang ditetapkan oleh MPR, DPR, DPD, MA, MK, BPK, KY, Bank Indonesia, Menteri, Badan, Lembaga, atau Komisi yang setingkat yang dibentuk dengan Undang-Undang atau Pemerintah atas perintah Undang-Undang, DPRD Provinsi, Gubernur, DPRD Kabupaten/Kota, Bupati/Walikota, Kepala Desa atau yang setingkat, diakui keberadaannya dan mempunyai kekuatan hukum mengikat sepanjang diperintahkan oleh Peraturan Perundang-undangan yang lebih tinggi atau dibentuk berdasarkan kewenangan.

Berdasarkan hierarki peraturan perundang-undangan di atas, maka kebijakan publik di Indonesia secara hierarki dapat digambarkan sebagai berikut:



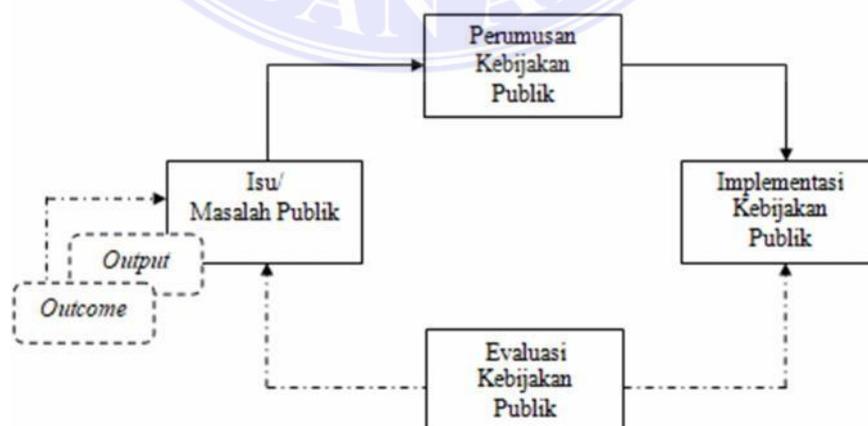
Sumber: UU No 12 Tahun 2011

Gambar 2.1 Hierarki Kebijakan Publik di Indonesia

Dari gambar 2.1 dapat dilihat bahwa kebijakan publik tertinggi adalah kebijakan publik yang ditetapkan oleh lembaga legislatif. Selanjutnya, pada tingkatan dibawahnya adalah kebijakan yang dibuat berdasar keputusan bersama antara pemerintah sebagai Lembaga eksekutif dengan DPR/DPRD sebagai Lembaga legislatif. Kebijakan ini dapat berupa undang-undang pada tingkat nasional atau Peraturan Daerah pada tingkat lokal Provinsi/Kabupaten/Kota. Kebijakan publik ketiga adalah yang hanya dibuat oleh eksekutif saja untuk melaksanakan kebijakan publik yang bersifat umum yang telah dibuat oleh legislatif atau legislatif bersama eksekutif. Kebijakan tersebut antara lain dapat berbentuk Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, atau Peraturan Menteri/Gubernur/Bupati/Walikota.

2.1.3. Proses kebijakan publik

Proses kebijakan terdiri dari 3 kegiatan utama yaitu perumusan, implementasi, dan evaluasi (Nugroho, 2004) sebagaimana digambarkan pada skema berikut ini:



Gambar 2.2 Proses Kebijakan Publik

Berdasarkan gambar di atas, tahapan/sekuensi kebijakan publik dapat diuraikan sebagai berikut:

Dari gambar di atas, dapat dijelaskan dalam sekuensi sebagai berikut:

- a. Ada masalah publik yang harus diselesaikan
- b. Untuk menyelesaikan masalah/isu tersebut pemerintah merumuskan kebijakan publik.
- c. Selanjutnya, kebijakan publik diimplementasikan oleh implementor yang terdiri dari pemerintah, masyarakat, atau secara bersama-sama.
- d. Kebijakan publik yang telah diimplementasikan, dilaksanakan evaluasi untuk menilai rumusan kebijakan dan implementasi kebijakan.
- e. *Output* dari implementasi kebijakan dapat berupa kebijakan itu sendiri maupun manfaat langsung yang dapat dirasakan oleh sasaran kebijakan.
- f. *Outcome* dari kebijakan akan memberikan *impact* sesuai dengan tujuan yang diharapkan dari kebijakan tersebut.

2.2 Implementasi Kebijakan Publik

Menurut Harold Laswell (dalam Purwanto dan Sulistyastuti, 2015) kebijakan publik dapat dibedah menjadi beberapa tahapan, yaitu: *agenda setting*, formulasi, legitimasi, implementasi, evaluasi, reformulasi, dan terminasi. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang baik tentang kebijakan publik. Dari tahapan tersebut dapat dipahami bahwa implementasi hanyalah satu tahapan dari rangkaian proses besar suatu kebijakan publik.

Selanjutnya Purwanto dan Sulistyastuti (2015), menyatakan bahwa tahapan penting (*critical stage*) dalam mewujudkan tujuan suatu kebijakan publik adalah

tahap implementasi kebijakan. Hal ini karena implementasi merupakan jembatan antara dunia konsep yang dirumuskan dalam formulasi kebijakan dan dunia nyata/realitas atau persoalan yang dihadapi oleh kelompok sasaran kebijakan.

Winarno (2012) menyatakan definisi yang sama dengan Harold Laswell, bahwa implementasi kebijakan merupakan salah satu tahapan diantara tahap pembentukan kebijakan dan konsekuensi-konsekuensi kebijakan bagi masyarakat yang dipengaruhinya. Jika suatu kebijakan tidak mampu menyelesaikan atau mengurangi masalah yang dihadapi oleh masyarakat yang menjadi sasaran kebijakan maka kebijakan itu kemungkinan akan mengalami kegagalan walaupun kebijakan itu telah terimplementasi dengan baik. Sebaliknya, kebijakan yang sudah diformulasikan dengan baik juga akan mengalami kegagalan jika para pelaksana kegiatan tidak/kurang mengimplementasikan kebijakan itu dengan baik.

Implementasi sebagai bagian atau salah satu tahapan dari proses panjang dan kompleks dalam kebijakan publik, bermula sejak kebijakan mendapat penetapan sehingga memiliki payung hukum yang sah (legitimasi). Setelah itu, implementasi kebijakan akan dimulai dengan serangkaian tahapan kegiatan yang terdiri dari: membentuk organisasi, mengerahkan orang, sumber daya, teknologi, menetapkan prosedur, dan seterusnya dengan tujuan agar tujuan kebijakan yang telah ditetapkan dapat diwujudkan (Purwanto dan Sulistyastuti, 2015).

Berdasarkan definisi yang telah disampaikan para ahli, Purwanto dan Sulistyastuti (2015) menyimpulkan bahwa implementasi adalah kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to delivery policy output*) yang dilakukan

oleh para implementer/pelaksana kebijakan kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai upaya untuk mewujudkan tujuan kebijakan.

Definisi lain disampaikan oleh Langkai (2020) bahwa implementasi kebijakan publik dapat diartikan sebagai suatu tindakan untuk melaksanakan intervensi yang telah dirumuskan dalam kebijakan dengan menggunakan atau sumber daya baik manusia, sumber daya financial, sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan dan sasaran kebijakan dengan maksud implementasi kebijakan tersebut memberikan dampak sebagaimana telah dirumuskan dalam kebijakan.

2.3 Model-Model Impementasi

Implementasi kebijakan dapat dikategorikan kepada dua model yaitu implementasi kebijakan yang berpola “dari atas ke bawah” versus “bawah ke atas” dan implementasi yang berpola paksa (*command-and-control*)” versus mekanisme pasar (*economic incentive*) (Nugroho, 2004).

Model mekanisme paksa adalah model yang menerapkan sanksi bagi yang tidak melaksanakan kebijakan, namun tidak memberikan insentif bagi yang tidak melaksanakan. Model ini mengedepankan monopoli Lembaga publik atas mekanisme paksa dalam negara. Sebaliknya, model mekanisme pasar menerapkan pemberian insentif bagi yang melaksanakan, dan tidak memberikan sanksi maupun insentif bagi yang tidak melaksanakan kebijakan.

Model “*top down*” merupakan pola yang dikerjakan oleh pemerintah untuk rakyat, dimana partisipasi lebih berbentuk mobilisasi. Sebaliknya, “*bottom up*” bermakna meski kebijakan publik dibuat oleh pemerintah, namun

pelaksanaannya oleh rakyat dan diantara kedua kutub tersebut ada interaksi pelaksanaan antara pemerintah dengan masyarakat.

Diantara model-model implementasi tersebut tidak ada yang terbaik untuk dipakai. Setiap kebijakan publik memerlukan model implementasi yang berbeda sesuai dengan jenis kebijakannya.

2.3.1 Implementasi kebijakan model Van Meter dan Van Horn (1975)

Van Meter dan Van Horn (dalam Kadji, 2015) menegaskan bahwa Implementasi kebijakan berjalan secara linier dari kebijakan publik, implementor, dan kinerja kebijakan publik. Kinerja kebijakan publik dipengaruhi oleh 6 variabel yang dinyatakan oleh Van Meter dan Van Horn (dalam Agustino, 2020) , yaitu: ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik agen pelaksana, sikap atau kecenderungan para pelaksana, komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana; dan lingkungan ekonomi, sosial, dan politik.

2.3.2 Implementasi kebijakan model Hoogwood & Gun (1978)

Menurut Hoogwood & Gun (dalam Anggara, 2014), diperlukan beberapa syarat dalam mengimplementasikan kebijakan negara, yaitu: kondisi eksternal yang dihadapi oleh Badan/Instansi, ketersediaan waktu dan sumber daya untuk pelaksanaan program, perpaduan sumber-sumber yang diperlukan tersedia, dan kebijaksanaan yang akan diimplementasikan. Selanjutnya, hubungan kausalitas bersifat langsung dengan mata rantai yang pendek dan sedikit hubungan saling ketergantungan, pemahaman yang baik dan kesepakatan terhadap tujuan, ketepatan urutan dan rincian tugas, komunikasi dan koordinasi yang baik serta

pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

Menurut Kadji (2015) model Hogwood dan Gunn didasarkan pada konsepsi manajemen strategis yang mengarah kepada praktik manajemen yang sistematis dan tidak meninggalkan kaidah-kaidah pokok kebijakan publik. Kelemahannya, konsep ini tidak secara tegas mana yang bersifat politis, strategis, dan teknis atau operasional.

2.3.3 Implementasi kebijakan model George C Edward III (1980)

Model implementasi kebijakan George C Edward III dikenal dengan nama *Direct and Indirect Impact on Implementation* dan menganut pendekatan *top down*. Dalam menganalisis implementasi kebijakan, Edward III memulai dengan dua buah pertanyaan yaitu: prakondisi-prakondisi apa yang diperlukan sehingga suatu implementasi kebijakan berhasil? serta hambatan-hambatan utama apa yang mengakibatkan suatu implementasi gagal?. Edward III menjawab dua pertanyaan ini dengan empat faktor penting dalam implementasi kebijakan publik, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (dalam Agustino, 2020 dan Winarno, 2012).

Secara umum, Edward III menjelaskan bahwa empat faktor tersebut bekerja secara simultan dan berinteraksi antara satu faktor dengan faktor lainnya untuk mendukung atau menghambat keberhasilan implementasi kebijakan.

a. Komunikasi.

Keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan dari suatu kebijakan publik sangat ditentukan oleh faktor komunikasi. Implementasi kebijakan akan efektif

jika para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang mereka kerjakan. Efektifitas faktor komunikasi dapat ditinjau dari tiga indikator, yaitu:

1. Transmisi;

Sebelum mengimplementasikan suatu kebijakan, pembuat kebijakan harus memahami dan menyadari bahwa suatu kebijakan yang telah diputuskan telah diikuti dengan perintah pelaksanaan yang disampaikan/dialurkan kepada para pelaksana kebijakan. Implementasi yang baik merupakan hasil dari saluran komunikasi yang baik. Winarno (2012) menjelaskan tiga hambatan dalam mentransmisikan suatu kebijakan dan petunjuk pelaksanaannya, yaitu: (i) perbedaan pendapat terkait petunjuk pelaksanaan atau perintah antara pelaksana kebijakan dengan pengambil kebijakan; (ii) informasi melewati jalur birokrasi yang panjang; dan (iii) persepsi yang selektif dan ketidakmampuan para pelaksana untuk memahami persyaratan-persyaratan suatu kebijakan.

2. Kejelasan;

Untuk mengimplementasikan suatu kebijakan sesuai tujuan kebijakan, maka petunjuk pelaksanaan tidak hanya sebatas diterima oleh para pelaksana kebijakan. Akan tetapi, kebijakan harus dikomunikasikan sehingga pelaksana kebijakan dapat memahami kebijakan dengan jelas.

3. Konsistensi;

Untuk menghasilkan implementasi kebijakan yang efektif, maka petunjuk dan perintah pelaksanaan kebijakan harus konsisten (untuk diterapkan dan dijalankan). Perintah pelaksanaan yang tidak konsisten atau berubah-ubah akan menimbulkan kebingungan dan perbedaan pendapat antara pelaksana kebijakan

di lapangan dengan pengambil kebijakan. Disamping itu, perintah-perintah implementasi kebijakan yang berubah-ubah dan tidak konsisten mengakibatkan para pelaksana kebijakan akan mengambil tindakan yang sangat longgar dalam menafsirkan dan mengimple mentasikan kebijakan.

b. Sumber Daya;

Faktor kedua yang sangat penting dalam mendukung efektifitas implementasi kebijakan publik adalah sumber daya dengan indikator sebagai berikut:

1. Staf; untuk mendukung implementasi kebijakan yang efektif maka diperlukan staf yang mencukupi baik secara kuantitas dan kualitas. Salah satu penyebab kegagalan implementasi suatu kebijakan adalah staf yang tidak mencukupi/memadai baik secara jumlah maupun tidak kompeten dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.
2. Informasi; informasi yang diperlukan untuk mendukung implementasi kebijakan, terdiri dari dua bentuk yaitu: (i) informasi terkait petunjuk pelaksanaan kebijakan sehingga para pelaksana kebijakan/implementor memahami apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya; dan (ii) informasi terkait data tingkat kepatuhan para pelaksana kebijakan terhadap regulasi dan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
3. Wewenang; untuk mengimplementasikan kebijakan diperlukan kewenangan yang bersifat formal sehingga para pelaksana kebijakan memiliki legitimasi dan otoritas dalam melaksanakan kebijakan atau bahkan memaksakan perilaku.

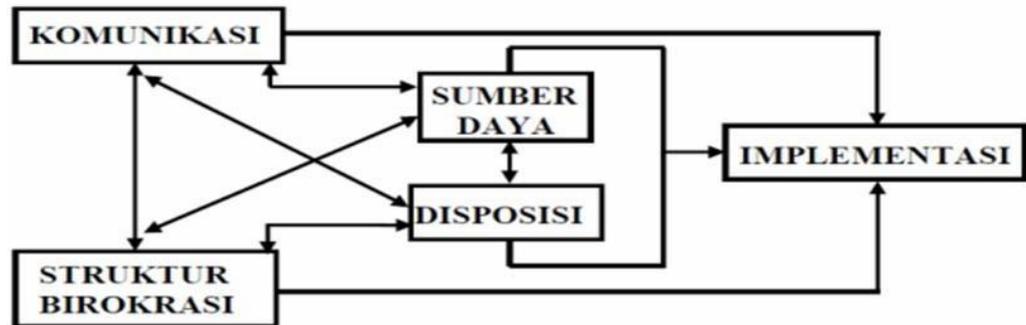
4. Fasilitas; ketersediaan fasilitas dan sarana prasarana fisik akan menentukan keberhasilan suatu kebijakan. Fasilitas yang tidak memadai dapat mengakibatkan kegagalan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan.

c. Disposisi;

Faktor ketiga yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan publik adalah disposisi atau sikap para pelaksana. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya. Hal-hal penting yang perlu dicermati pada faktor disposisi adalah (i) efek disposisi; (ii) melakukan pengaturan birokrasi; dan (iii) insentif.

d. Struktur Birokrasi;

Struktur birokrasi merupakan faktor keempat yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi memiliki dua karakteristik utama yang dapat mengungkit struktur birokrasi adalah membuat *Standar Operating Procedures (SOPs)* dan fragmentasi. SOP merupakan suatu prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya pada setiap harinya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan melaksanakan fragmentasi tujuannya untuk menyebar tanggung jawab pelbagai aktivitas, kegiatan, atau program pada beberapa unit kerja yang sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga implementasi akan lebih efektif karena dilaksanakan oleh organisasi yang kompeten dan kapabel.



Sumber: Edward III (dalam Agustino, 2020)

Gambar 2.3 Dampak Langsung dan Tidak Langsung Pada Implementasi

Menurut Anggara (2014), jika dibandingkan dengan model yang dikembangkan oleh Van Meter dan Van Horn, karya Edward III merupakan yang paling banyak dikutip oleh penulis dan pemerhati implementasi kebijakan di Indonesia. Hal ini disebabkan oleh tulisan Van Meter dan Van Horn hanyalah sebuah artikel, sedangkan paparan George C Edward III membahas konsep implementasi jauh lebih dalam dan operasional dengan dengan variabel-variabel yang lebih sederhana.

2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi

Selain empat faktor yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan pada model implementasi Edward III, Sabatier (dalam Purwanto dan Sulistyastuti, 2015) mengemukakan ada enam faktor yang dianggap dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan, yaitu: (1) tujuan atau sasaran kebijakan yang jelas dan konsisten; (2) dukungan teori yang kuat dalam merumuskan kebijakan; (3) proses implementasi memiliki dasar hukum yang jelas sehingga menjamin terjadi kepatuhan para petugas di lapangan dan kelompok

sasaran; (4) komitmen dan keahlian para pelaksana kebijakan; (5) dukungan para *stakeholder*; (6) stabilitas kondisi sosial, ekonomi, dan politik.

Faktor-faktor lainnya dikemukakan oleh Purwanto dan Sulistyastuti (2015) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana berbagai elemen dapat bekerja bersama-sama secara harmonis yang ditandai dengan: interaksi antar actor, kapasitas pelaksana dilapangan, strategi penyampaian informasi atau sosialisasi, dan kapasitas organisasi.

Agustino (2020) menyatakan bahwa implementasi kebijakan dianggap tidak berhasil apabila tujuan kebijakan tidak tercapai, jika orang-orang tetap bertindak dengan cara yang tidak sesuai dengan tujuan kebijakan, jika subjek kebijakan tidak memakai cara yang ditentukan oleh kebijakan, atau jika subjek kebijakan berhenti mengerjakan apa yang ditentukan. Beberapa hal yang menjadi faktor penentu implementasi kebijakan efektif atau tidak adalah respek anggota masyarakat pada keputusan pemerintah, kesadaran untuk menerima kebijakan, ada atau tidaknya sanksi hukum, kepentingan pribadi atau kelompok, bertentangan dengan system nilai yang ada, keanggotaan dalam suatu organisasi, wujudnya kepatuhan selektif, waktu, sosialisasi; dan koordinasi antar lembaga atau antar organisasi.

Selanjutnya pandangan Ripley dan Franklin (dalam Akib, 2010) bahwa untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan perlu didasarkan pada tiga aspek, yaitu: tingkat kepatuhan birokrasi terhadap birokrasi di atasnya,

kelancaran rutinitas dan tidak adanya masalah, dan pelaksanaan dan dampak (manfaat) yang dikehendaki dari semua program terarah.

2.5 Sertifikasi Bendahara Satuan Kerja Pengelola APBN

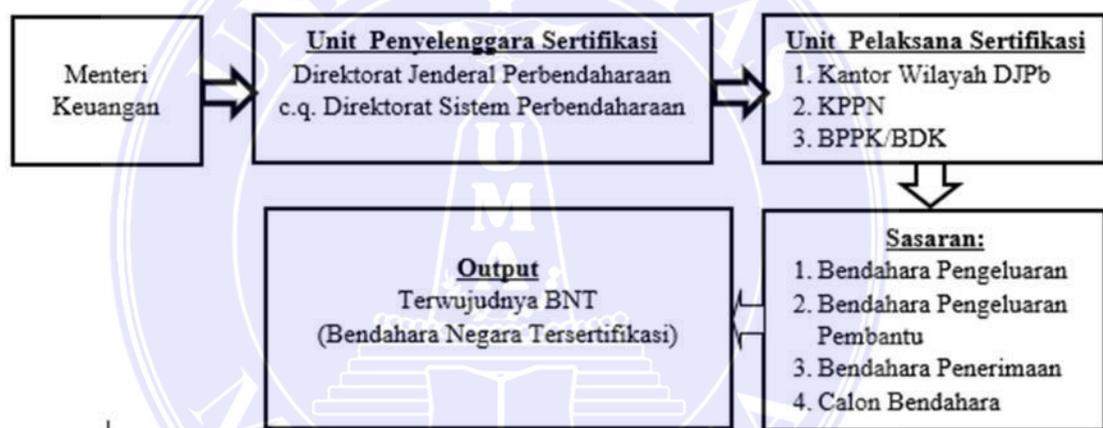
Menurut Saputra (2016) bendahara sebagai jabatan fungsional merupakan hal baru yang diatur dalam paket undang-undang keuangan negara. Jabatan fungsional bendahara menunjukkan peran penting bendahara dalam pengelolaan keuangan negara. Untuk dapat melaksanakan penugasan dalam jabatan fungsional, seorang Aparatur Sipil Negara harus memiliki sertifikat kompetensi bendahara yang dikeluarkan oleh instansi Pembina (Permenpan RB No 54 Tahun 2018 Pasal 9 ayat 2, PMK No 151/PMK.05/2019 Pasal 18 ayat 2, dan Peraturan BKN No 18 Tahun 2019 Pasal 10 ayat 2). Sertifikat kompetensi tersebut diperoleh melalui ujian sertifikasi.

Untuk mengikuti ujian sertifikasi, peserta harus memenuhi persyaratan, yaitu pejabat/pegawai dengan pendidikan minimal SLTA/ sederajat, pangkat/golongan minimal II/b atau sederajat serta telah mengikuti dan lulus diklat bendahara.

Sertifikasi Bendahara adalah proses penilaian karakter, kompetensi, dan kemampuan atas keahlian dan ketrampilan untuk menjadi Bendahara yang dilakukan secara sistematis dan obyektif melalui ujian sertifikasi (Pasal 1 Perpres No 7 Tahun 2016). Sertifikasi bendahara dilaksanakan dengan tujuan untuk menentukan kelayakan dan memberikan pengakuan atas kompetensi Bendahara, meningkatkan dan menjamin pemeliharaan mutu kompetensi Bendahara, meningkatkan profesionalisme Bendahara dan mendukung tercapainya

peningkatan kualitas pengelolaan keuangan negara (Pasal 2 PMK No 126/PMK.05/2016)

Sertifikasi bendahara dilakukan oleh Menteri Keuangan yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan c.q. Direktorat Sistem Perbendaharaan sebagai Unit Penyelenggara Sertifikasi. Direktorat Sistem Perbendaharaan merupakan unit yang mempunyai fungsi perumusan dan standardisasi jabatan profesi bidang perbendaharaan. Struktur birokrasi sertifikasi bendahara sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4 Struktur Birokrasi Implementasi Sertifikasi Bendahara

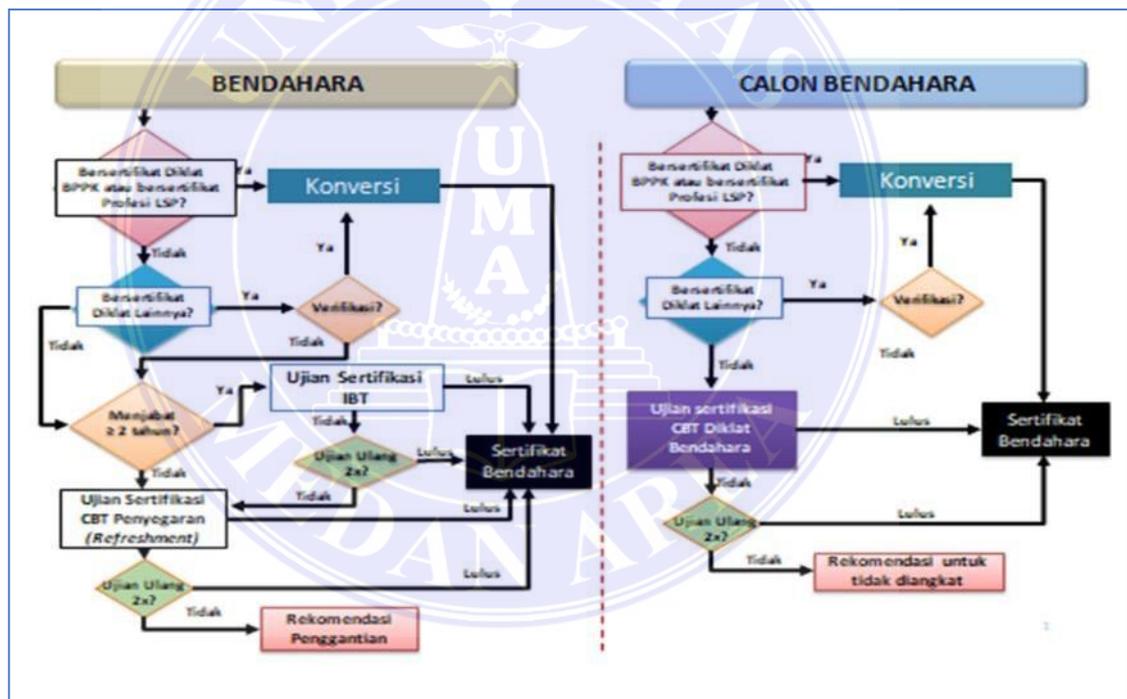
Dalam masa transisi/peralihan telah diatur skema sertifikasi yang terdiri mekanisme konversi/pengakuan sertifikat diklat bendahara dan mekanisme ujian sertifikasi *Internet Based Test (IBT)* serta *Computer Based Test (CBT)* yang terintegrasi dengan penyegaran. Pelaksanaan sertifikasi bendahara sesuai dengan mekanisme tersebut dapat dilaksanakan pada masa peralihan atau paling lambat tanggal 20 Januari 2020. Setelah melampaui masa peralihan maka mekanisme sertifikasi bendahara hanya dapat dilaksanakan melalui Ujian Sertifikasi CBT yang terintegrasi dengan diklat bendahara oleh Pusdiklat AP/Balai Diklat

Keuangan. Secara lebih detil skema sertifikasi bendahara tersebut sebagaimana gambar 2.5.

Mekanisme sertifikasi bendahara tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Mekanisme pengakuan sertifikat bendahara atau sertifikat profesi, yang terdiri dari:
 1. Sertifikat Diklat Bendahara yang diterbitkan oleh BPPK atau Lembaga Diklat Lainnya dan Sertifikat Profesi Bendahara yang masih berlaku yang diterbitkan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi sebelum Perpres Nomor 7 Tahun 2016 mulai berlaku.
 2. Sertifikat Diklat Bendahara yang diterbitkan oleh BPPK setelah Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2016 mulai berlaku sampai dengan Revisi PMK No. 126/PMK.05/2016 diundangkan.
- b. Ujian sertifikasi bendahara yang terdiri dari:
 1. Ujian Sertifikasi IBT bagi Bendahara dengan ketentuan:
 - a. masa kerja sebagai bendahara paling sedikit 2 tahun; dan
 - b. tidak memiliki sertifikat Diklat Bendahara/sertifikat profesi bendahara atau memiliki sertifikat namun tidak dapat diakui untuk diterbitkan Sertifikat Bendahara dengan Nomor Register.
 2. Ujian Sertifikasi CBT yang terintegrasi dengan Penyegaran (*Refreshment*) bagi Bendahara dengan ketentuan:
 - a. masa kerja sebagai bendahara kurang dari 2 tahun; dan

- b. tidak memiliki sertifikat Diklat Bendahara/sertifikat profesi bendahara atau memiliki sertifikat namun tidak dapat diakui untuk diterbitkan Sertifikat Bendahara dengan Nomor Register.
3. Ujian Sertifikasi CBT yang terintegrasi dengan Diklat Bendahara bagi calon Bendahara yang tidak memiliki sertifikat Diklat Bendahara yang diterbitkan oleh BPPK atau Lembaga diklat lainnya, atau tidak memiliki sertifikat profesi Bendahara yang masih berlaku yang diterbitkan oleh LSP.



Gambar 2.5 Mekanisme Sertifikasi Bendahara

2.6 Bendahara Satuan Kerja Pengelola APBN

Bendahara adalah setiap orang atau badan yang diberi tugas untuk dan atas nama negara/daerah, menerima, menyimpan, dan membayar/menyerahkan uang atau surat berharga atau barang-barang negara (Pasal 1 ayat 14 UU No 1

Tahun 2004). Dalam perspektif perbendaharaan negara, untuk melaksanakan tugas kebhendaharaan pada kantor/satuan kerja bendahara dibagi menjadi Bendahara Penerimaan dan Bendahara Pengeluaran/Bendahara Pengeluaran Pembantu. Bendahara Penerimaan bertugas untuk menerima, menyimpan, menyetorkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang pendapatan Negara dalam rangka pelaksanaan APBN pada kantor/satuan kerja. Sedangkan Bendahara Pengeluaran bertugas untuk menerima, menyimpan, membayarkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang untuk keperluan belanja negara dalam rangka pelaksanaan APBN pada kantor/satuan kerja kementerian negara/lembaga. Dalam kondisi tertentu, untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja, Kepala Satuan Kerja dapat mengangkat Bendahara Pengeluaran Pembantu.

2.7 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Marwanto Harjowiryono (2020) dengan judul “Determinan Kepatuhan Bendahara Pemerintah Dalam Menyetorkan Penerimaan Pajak”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bendahara yang telah memiliki sertifikat bendahara cenderung lebih patuh dibandingkan dengan bendahara yang belum tersertifikasi.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Julhardianto (2017) dengan judul penelitian “Analisis Motivasi Dan Persepsi Aparatur Tentang Jabatan Bendahara Pengeluaran Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Sijunjung”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pembantu bendahara terhadap jabatan bendahara adalah jabatan bendahara merupakan jabatan yang

memiliki beban kerja yang berat dengan risiko besar, honor yang tidak layak serta lingkungan pekerjaan yang tidak kondusif.

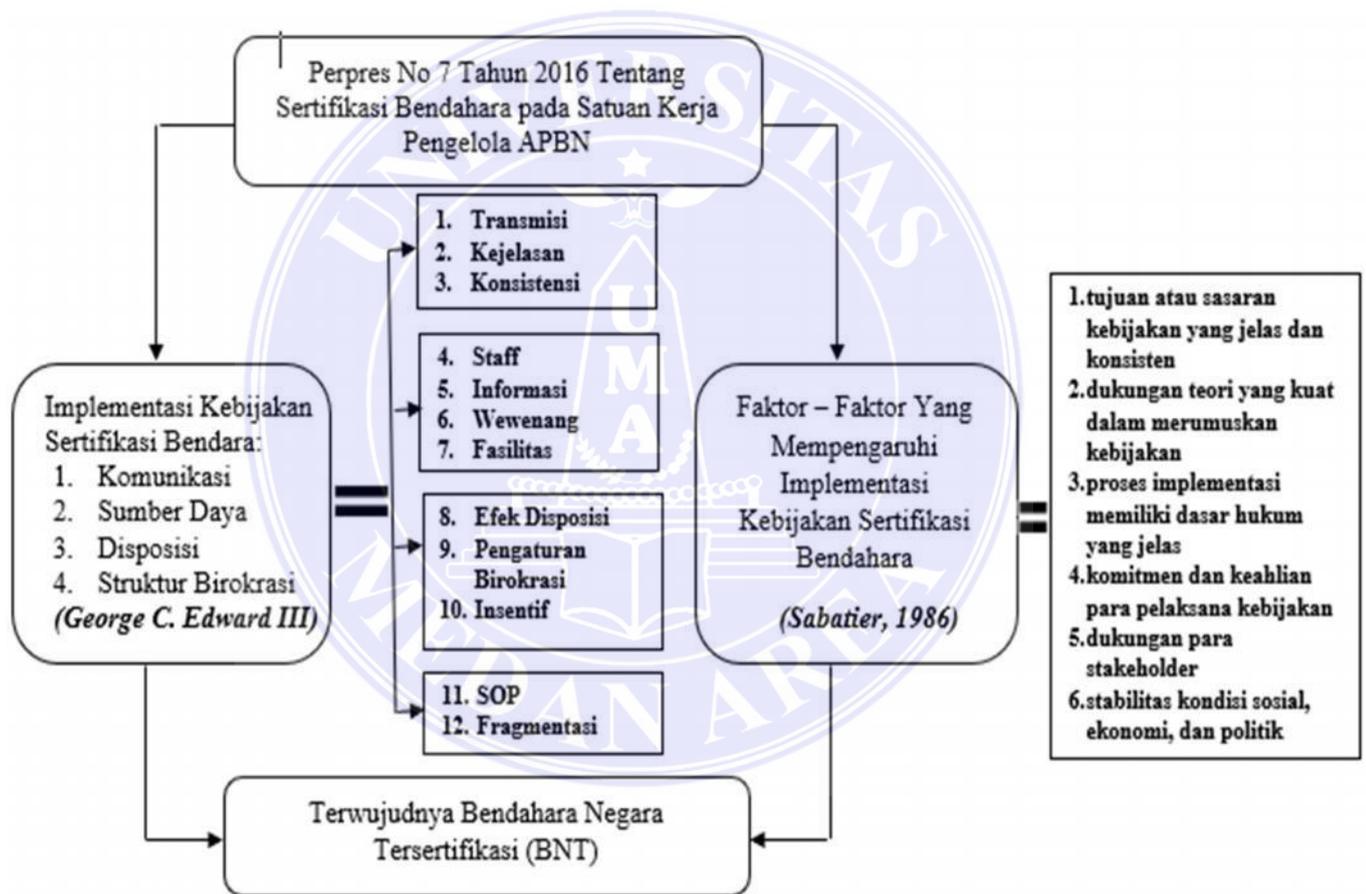
3. Penelitian yang dilakukan oleh Febie Saputra (2017) dengan judul penelitian “Kedudukan Bendahara Pasca Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme bendahara negara melalui jabatan fungsional merupakan salah satu cara untuk mewujudkan *good governance*. Konsekuensi bendahara yang belum menduduki jabatan fungsional adalah bendahara tidak mendapatkan tunjangan jabatan dan tidak mandiri dalam pelaksanaan tugas.

2.8 Kerangka Pemikiran

Sertifikasi Bendahara merupakan kebijakan pemerintah yang bertujuan untuk menentukan kelayakan dan memberikan pengakuan atas kompetensi Bendahara untuk melaksanakan tugas kebhendaharaan dalam rangka pelaksanaan APBN. Kebijakan ini telah tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2016 tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Kebijakan ini mulai berlaku sejak diundangkan pada tanggal 20 Januari 2016 dengan masa peralihan selama 4 tahun sehingga paling lambat tanggal 20 Januari 2020 seluruh bendahara harus memiliki sertifikat bendahara.

Salah satu Unit Pelaksana Sertifikasi (UPS) yang telah ditetapkan adalah KPPN Medan II. Untuk menganalisis implementasi kebijakan sertifikasi bendahara pada KPPN Medan II selaku Unit Pelaksana Sertifikasi (UPS) peneliti akan

menggunakan teori Edward III. Menurut Edward III terdapat empat faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan, yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Disamping itu, peneliti juga melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi sertifikasi bendahara di KPPN Medan II. Secara skematik, kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan format desain deskriptif kualitatif. Penelitian dengan format deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan, berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu kepermukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu (Bungin, 2007).

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan sertifikasi bendahara pada satuan kerja pengelola APBN KPPN Medan II. Peneliti tertarik melakukan penelitian ini karena pada masa implementasi penuh (pasca 20 Januari 2020) masih terdapat 10,13% bendahara satuan kerja pengelola APBN yang belum memiliki sertifikat bendahara.

Untuk memahami fenomena tersebut peneliti memilih metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2018), metode penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Pemilihan tempat/lokasi penelitian di KPPN Medan II dilakukan secara *purposive* (sengaja), dengan pertimbangan KPPN Medan II merupakan salah satu unit kerja yang telah ditetapkan oleh Unit Penyelenggara Sertifikasi sebagai Unit Pelaksana Sertifikasi (UPS) dengan mitra kerja terbanyak diantara 11 (sebelas) KPPN di Provinsi Sumatera Utara.

Rincian/tahapan kegiatan yang telah dilaksanakan oleh peneliti sampai dengan penyusunan laporan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Jadwal Kegiatan Penelitian Implementasi Kebijakan Sertifikasi Bendahara Satuan Kerja Pengelola APBN di KPPN Medan II

| No | Uraian | Waktu Pelaksanaan |
|----|--|-------------------------------|
| 1 | Persiapan Penelitian | 2 s.d. 17 Februari 2021 |
| 2 | Pengumpulan Data (Observasi, Dokumentasi, dan Wawancara) | 18 Februari s.d. 5 Maret 2021 |
| 3 | Pengolahan Data dan Analisis Data | 6 Maret s.d. 14 Maret 2021 |
| 4 | Penyusunan Laporan | 15 Maret s.d. 31 Maret 2021 |

3.3 Subyek/informan Penelitian

Pemilihan informan pada penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling* (sengaja) yang didasarkan atas informan yang bersedia memberikan informasi, menguasai permasalahan, dan memiliki data. Informan yang dipilih terdiri dari:

- a. Kepala KPPN Medan II sebagai informan kunci;
- b. Kepala Seksi Manajemen Satuan Kerja dan Kepatuhan Internal (MSKI), Kepala Seksi Pencairan Dana, Pelaksana pada Seksi Verifikasi dan Akuntansi, Pelaksana pada Seksi MSKI sebagai informan utama; serta

- c. 40 orang bendahara satuan kerja pengelola APBN lingkup KPPN Medan II sebagai informan pendukung.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Data penelitian ini terdiri dari data primer yang diperoleh langsung oleh peneliti dari informan penelitian melalui observasi dan wawancara. Selanjutnya, data sekunder diperoleh dari sumber-sumber tertentu seperti laporan, jurnal dan lain-lain. Menurut Bungin (2007) metode pengumpulan data kualitatif yang paling independen terhadap semua metode pengumpulan data dan teknik analisis data adalah metode wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Wawancara dapat dilakukan dengan wawancara terstandarisasi dan tak terstandarisasi (Lubis, 2018). Wawancara terstandarisasi adalah wawancara yang dilakukan dengan mengacu pada daftar pertanyaan. Sedangkan wawancara yang tak terstandarisasi tidak mengacu pada daftar pertanyaan baku.

Wawancara dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung (Agustino, 2020). Wawancara langsung dilakukan dengan cara tatap muka langsung dengan informan sedangkan wawancara tidak langsung dilakukan melalui *email*/telepon.

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara tak terstandarisasi dengan cara tatap muka langsung terhadap informan kunci dan informan utama. Peneliti menyiapkan pokok-pokok yang akan ditanyakan kepada informan dan dapat dikembangkan pada saat wawancara berlangsung. Disamping itu, pokok-pokok pertanyaan juga tidak sama terhadap seluruh responden, akan

tetapi disesuaikan dengan kualifikasi informasi dan uraian tugas jabatan responden terkait.

Sedangkan, untuk informan pendukung wawancara dilakukan dengan wawancara terstandardisasi secara tidak langsung melalui *email*/telepon. Wawancara bertujuan untuk mendapatkan informasi tambahan atas informasi yang telah didapatkan pada saat wawancara dengan informan kunci dan informan utama.

Observasi merupakan kemampuan seseorang menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan pancaindra lainnya. Observasi terdiri dari observasi partisipasi, observasi tidak berstruktur dan observasi kelompok (Bungin, 2007). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi tidak berstruktur sehingga peneliti secara pribadi mengembangkan daya pengamatannya dalam mengamati objek penelitian.

Metode dokumenter merupakan metode yang digunakan untuk menelusuri data historis (Bungin, 2007). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan bahan dokumenter berupa Nota Dinas, Surat Dinas, Pengumuman, Laporan, maupun data pada Aplikasi dan website.

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini data diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data secara triangulasi (observasi, wawancara dan dokumentasi) dan dilakukan terus menerus sampai datanya jenuh. Data kualitatif yang diperoleh tersebut dianalisis dengan menggunakan model analisis Miles dan Huberman. Miles dan Huberman (dalam Jamaludin Ahmad, 2015)

mengemukakan bahwa aktivitas dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi:

- a. *Data reduction* yaitu merangkum data, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dan membuang yang tidak perlu.
- b. *Data display*/ penyajian data yaitu menyajikan data dalam bentuk tabel, grafik, dan sejenisnya.
- c. *Conclusion/drawing/verification* yaitu kesimpulan atas data keseluruhan yang telah dianalisis.

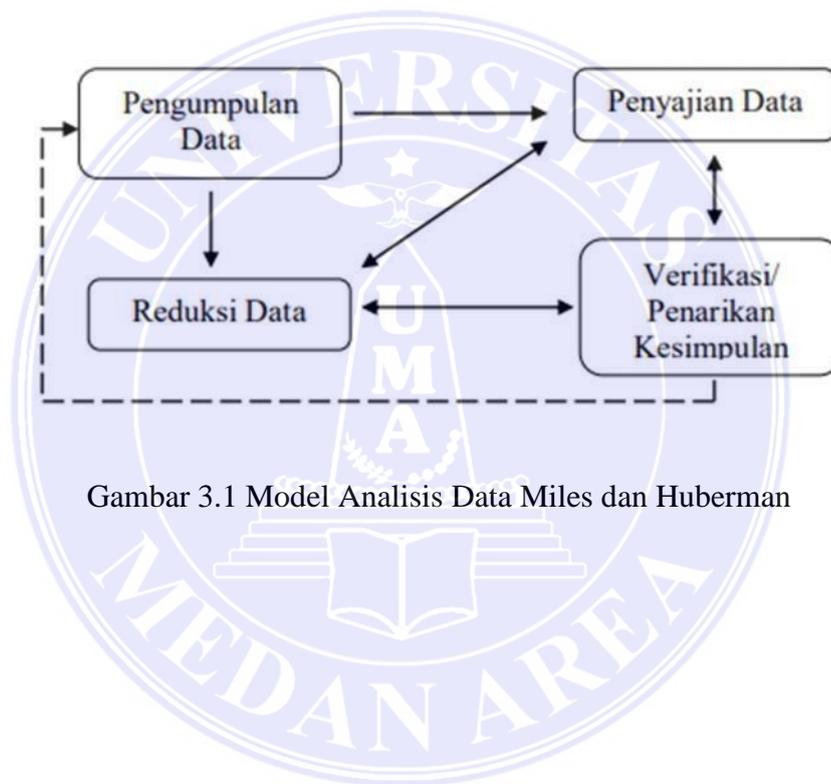
Proses analisis data kualitatif sesungguhnya telah dimulai sejak peneliti mulai mengumpulkan data dengan cara memilah mana data yang penting atau tidak dengan mengacu pada kontribusi data tersebut dalam menjawab fokus penelitian (Jamaludin Ahmad, 2015).

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data awal dari bahan dokumentasi. Selanjutnya, peneliti melakukan observasi di lokasi penelitian serta wawancara dengan informan. Data yang diperoleh dikumpulkan/dirangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dan membuang yang tidak perlu. Selanjutnya dilakukan triangulasi dalam pengujian kredibilitas dengan melakukan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara.

Langkah kedua peneliti melakukan penyajian data dalam bentuk tabel, bagan maupun narasi sehingga peneliti dapat memahami fenomena implementasi

sertifikasi bendahara. Selanjutnya, peneliti melakukan verifikasi dan penarikan kesimpulan atas keseluruhan data yang dianalisis. Kegiatan ini dilakukan secara bersamaan sehingga diperoleh kesimpulan yang didukung oleh bukti-bukti yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Secara skematis, model analisis data Miles dan Huberman sebagaimana gambar berikut:



Gambar 3.1 Model Analisis Data Miles dan Huberman

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Implementasi Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2016 tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola APBN di KPPN Medan II, maka peneliti menyimpulkan:

- a. Implementasi kebijakan sertifikasi bendahara satuan kerja pengelola APBN pada KPPN Medan II pada masa peralihan belum mencapai 100%. Selanjutnya, pada masa implementasi penuh s.d. Bulan Februari 2021 jumlah Bendahara yang memiliki sertifikat bendahara adalah 213 total 237 Bendahara (89,9%). Hasil implementasi tersebut dipengaruhi oleh:

1. Komunikasi

Proses transmisi kebijakan dari Unit Penyelenggara kepada Unit Pelaksana Sertifikasi telah berjalan dengan baik serta didukung dengan kejelasan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Namun, terdapat inkonsistensi dalam implementasi kebijakan dengan adanya diskresi unit penyelenggara untuk menggunakan Bendahara yang belum memiliki sertifikat bendahara dengan menyampaikan Surat Pernyataan dari Kepala Satuan Kerja kepada KPPN yang menyatakan kesanggupan Kepala Satker untuk Bendaharanya mengikuti Sertifikasi Bendahara pada kesempatan pertama.

2. Sumber Daya

Implementasi kebijakan sertifikasi bendahara telah didukung oleh staff yang mencukupi dengan kualitas/keahlian yang baik, informasi yang cukup, kewenangan yang bersifat formal dan fasilitas yang mendukung.

3. Disposisi

KPPN Medan II selaku UPS telah didukung oleh seluruh pegawai selaku pelaksana kebijakan. Para pegawai ditempatkan sesuai dengan kualifikasi kompetensi serta pemberian insentif sesuai dengan beban kerja/kelas jabatan. Namun, dari sisi Bendahara selaku sasaran program belum sepenuhnya mendapat dukungan dari Kepala Satuan Kerja untuk mengangkat Bendahara yang telah memiliki sertifikat bendahara. Disamping itu, insentif bendahara juga belum cukup memadai karena bendahara merasa beban kerja, risiko, dan tanggung jawab belum seimbang dengan *reward* yang diterima serta jenjang karir bendahara yang belum jelas.

4. Struktur Birokrasi

Implementasi kebijakan sertifikasi bendahara telah dilengkapi dengan petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, buku panduan dan manual Aplikasi. Struktur organisasi pelaksanaan sertifikasi bendahara terdiri dari Unit Penyelenggara dan Unit Pelaksana Sertifikasi. Dengan terfragmentasinya struktur birokrasi, implementasi sertifikasi bendahara dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan jangkauan peserta yang lebih luas.

- b. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi implementasi kebijakan, antara lain:
1. Tujuan atau sasaran kebijakan yang jelas dan konsisten, dukungan teori yang kuat dalam merumuskan kebijakan, dasar hukum yang jelas, serta komitmen dan keahlian para pelaksana kebijakan menjadi faktor pendukung keberhasilan implementasi kebijakan;
 2. Sedangkan faktor penghambat keberhasilan implementasi kebijakan sertifikasi bendahara adalah: tingkat kepatuhan BNT dalam mengikuti PPL yang masih rendah, independensi bendahara dalam melaksanakan tugas, dan kondisi pandemic COVID-19.

5.2. Saran

Berdasarkan simpulan pada hasil penelitian ini, dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Untuk mendukung konsistensi implementasi sertifikasi bendahara, Unit Penyelenggara agar menegaskan terhadap satuan kerja yang belum mengikuti sertifikasi bendahara pada kesempatan pertama tidak dipekenankan mengangkat bendahara yang belum tersertifikasi.
- b. Dalam rangka perbaikan *reward/insentif* dan jenjang karir bendahara, perlu dilakukan akselerasi implementasi jabatan fungsional di bidang perbendaharaan.
- c. Untuk mendukung tercapainya tujuan sertifikasi bendahara secara utuh, maka pelaksanaan Pendidikan Profesional Berkelanjutan (PPL) dilaksanakan secara terbuka sepanjang tahun serta membuka opsi bagi KPPN sebagai representasi Kementerian Keuangan di Daerah untuk

melaksanakan PPL sebagai bagian dari pelaksanaan tugas Kuasa BUN dalam melakukan pembinaan terhadap bendahara.

- d. Penelitian ini terbatas pada analisis implementasi sertifikasi bendahara sampai dengan terwujudnya Bendahara Negara Tersertifikasi (BNT). Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan untuk mengetahui dampak kebijakan sertifikasi bendahara terhadap peningkatan kualitas pengelolaan keuangan negara (tujuan sertifikasi yang keempat).



DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

- Ahmad, Jamaluddin. 2015. *Metode Penelitian Administrasi Publik Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Gava Media.
- Agustino, Leo. 2020. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik (Edisi Revisi ke-2)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Anggara, Sahya. 2014. *Kebijakan Publik*. Bandung: CV Pusataka Setia
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Adhitya Andrebina Agung.
- Direktorat Sistem Perbendaharaan. 2018. *Buku Panduan ujian Sertifikasi Bendahara IBT dan CBT Terintegrasi dengan Refreshment (Penyegaran) untuk UPS Versi 2.0*.
- Dunn, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. Terjemahan.
- Kadji, Yulianto. 2015. *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Publik, Kepemimpinan dan Perilaku Birokrasi dalam Fakta dan Realitas*. Gorontalo: UNG Press.
- Langkai, Jeane Elisabeth. 2020. *Kebijakan Publik*. Malang: CV. Seribu Bintang.
- Lubis, Zulkarnain, dkk. 2018. *Panduan Pelaksanaan Penelitian Sosial*. Medan: Perdana Publishing.
- Nugroho, Riant. 2004. *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Purwanto, E.A., dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2015. *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Putra, F dan Anwar Sanusi. 2019. *Analisis Kebijakan Publik Neo-Institusionalisme*. Depok: LP3ES.
- Sore, U.B. dan Sobirin. 2017. *Kebijakan Publik*. Makassar: CV Sah Media.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Evaluasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: CAPS.

2. Jurnal, Majalah dan Tesis

- Akib, Haidar. 2010. *“Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana”*. Jurnal Administrasi Publik, Volume I Nomor I Thn 2010. Hal. 1-11.
- Harjowiryo, M. 2020. *“Determinan Kepatuhan Bendahara Pemerintah Dalam Menyetorkan Penerimaan Pajak”*. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 5(4), 285-310.
- Hendrawan, Satrio Dimas. 2016. *“Sertifikasi Bendahara: Meningkatkan Kompetensi, Mengoptimalkan Kualitas Pengelolaan Keuangan Negara”*, Majalah *Treasury Indonesia*, 2016, hal. 9.
- Julhardianto. 2017. *“Analisis Motivasi dan Persepsi Aparatur Tentang Jabatan Bendahara Pengeluaran Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Sijunjung”*. Masters thesis, Universitas Andalas.
- Mujiyadi, B. 2017. *“Kajian Kapasitas Sumber Daya Manusia Pada Panti Sosial Pemerintah Di Kota Bekasi Jawa Barat - Sebuah Upaya Menuju Pelayanan Prima”*. *Jurnal Sosio Konsepsia*, Volume 6, Nomor 02, Januari - April, Tahun 2017.
- Ristriawan, H dan Dewi Kania Sugiharti. 2017. *“Penguatan Pengelolaan Keuangan Negara Melalui Mekanisme Checks and Balances System”*. *Jurnal Konstitusi*, Volume 14 No 3. Hal 601-619.
- Saputra, F. 2016. *“Kedudukan Bendahara Pasca UU No 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara”*. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, Volume 1 Nomor 3. Hal. 19-33.
- Siregar, Nina Siti Samaniah. 2012. *“Interaksi Komunikasi Organisasi”*. *Jurnal Perspektif*, Volume 5, Nomor 1, hal. 27-40.

3. Internet

- Aplikasi SIMSERBA Mudahkan Sertifikasi Bendahara
<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/aplikasi-simserba-mudahkan-sertifikasi-bendahara>, diakses pada tanggal 31 Juli 2020.

4. Peraturan Perundang-undangan

- Undang-undang tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan, UU No 12 Tahun 2011, LN No 82 Tahun 2011, TLN No 5234.

Undang-undang tentang Keuangan Negara, UU No 17 Tahun 2003, LN No 47 Tahun 2003, TLN No 4286.

Undang-undang tentang Perbendaharaan Negara, UU No 1 Tahun 2004, LN No 5 Tahun 2004, TLN No. 4355.

Undang-undang tentang Administrasi Pemerintahan, UU No 30 Tahun 2014, LN No 292 Tahun 2014, TLN No. 5601.

Peraturan Pemerintah Tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, PP No 45 Tahun 2013, LN No 103 Tahun 2013, TLN No 5423.

Peraturan Presiden Tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, Perpres No 7 Tahun 2016, LN No 13 Tahun 2016.

Peraturan Menteri Keuangan RI Tentang Kedudukan dan Tanggung Jawab Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran dan Pendapatan dan Belanja Negara, PMK Nomor 162/PMK.05/2013.

Keputusan Menteri Keuangan Tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, KMK No 467/KMK.01/2014.

Peraturan Menteri Keuangan RI Tentang Pedoman Penyusunan Proses Bisnis, Kerangka Pengambilan Keputusan dan Standar Operasional Prosedur, PMK Nomor 131/PMK.01/2015.

Peraturan Menteri Keuangan Tentang Tata Cara Pelaksanaan Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, PMK Nomor 126/PMK.05/2016.

Peraturan Menteri Keuangan Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, PMK No 262/PMK.02/2016.

Peraturan Menteri Keuangan RI Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 126/PMK.05/2016 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran dan Pendapatan dan Belanja Negara, PMK Nomor 128/PMK.05/2017.

Peraturan Menteri Keuangan RI Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, PMK Nomor 217/PMK.01/2018.

Peraturan Menteri Keuangan RI Tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja K/L, PMK Nomor 195/PMK.05/2018.

Peraturan Menteri PAN dan RB tentang Jabatan Fungsional Pranata Keuangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara, Permenpan RB Nomor 54 Tahun 2018.

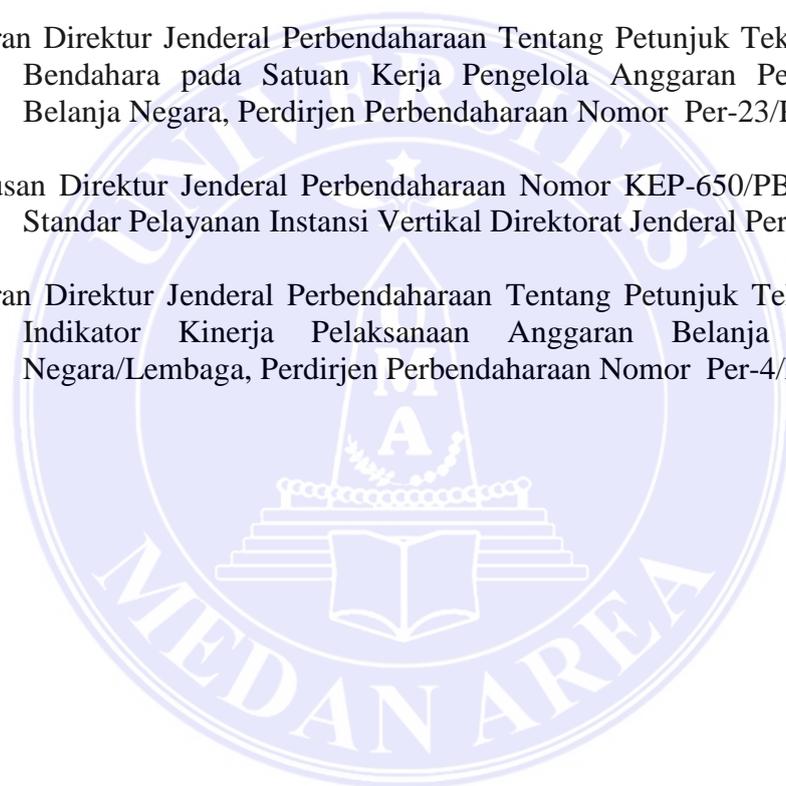
Peraturan Menteri Keuangan tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pranata Keuangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara, PMK Nomor 151/PMK.05/2019.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara RI Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Jabatan Fungsional Pranata Keuangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara, Peraturan BKN Nomor 18 Tahun 2019.

Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Tentang Petunjuk Teknis Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, Perdirjen Perbendaharaan Nomor Per-23/PB/2017.

Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-650/PB/2018 tentang Standar Pelayanan Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga, Perdirjen Perbendaharaan Nomor Per-4/PB/2020.



LAMPIRAN I



UNIVERSITAS MEDAN AREA PASCASARJANA

Program Magister : Ilmu Administrasi Publik – Agribisnis - Ilmu Hukum – Psikologi
Program Doktor : Ilmu Pertanian
Jl. Setia Budi No. 79-B Tj. Rejo Medan Sunggal Kota Medan Sumatera Utara 20112 Indonesia
Telp. (061) 8201994 Fax. (061) 8226331

Nomor : *009* /PPS-UMA/WDI/01/II/2021
Lamp. : -
Hal : *Pengambilan Data dan Wawancara*

02 Februari 2021

Yth. **Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara
Medan II**

Di -
Tempat

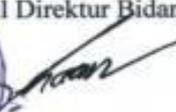
Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya tugas akhir mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan izin rekomendasi penelitian kepada mahasiswa tersebut namanya dibawah ini :

Nama : **Asnal Lubis**
NPM : **191801009**
Program Studi : **Magister Ilmu Administrasi Publik**
Judul Tesis : **Implementasi Peraturan Presiden RI Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Sertifikasi Bendahara Pada Satuan Kerja Pengelola APBN Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II**

Untuk melaksanakan pengambilan data dan wawancara penelitian di instansi yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan untuk melengkapi tugas-tugas penulisan tesis pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

a.n. Direktur
Wakil Direktur Bidang Akademik,

Isnaini, SH, M.Hum

Tembusan :

1. Ka. Prodi MAP PPs UMA
2. Mahasiswa Ybs
3. Peringgal

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/12/21

REV : 00

TGL EFF : 07 JAN 2013

KAMPUS USAMA - Jalan Kolam No. 1 Medan Estate Telp. (061) 7366878 Fax. (061) 7366998 Medan 20223

Access From (repository.uma.ac.id)22/12/21

LAMPIRAN II



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
PROVINSI SUMATERA UTARA
KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA TIPE A1 MEDAN II
 GEDUNG KEUANGAN NEGARA MEDAN JALAN DIPONEGORO NO. 30 A MEDAN 20152; TELEPON : (061) 4536448,
 4553421;
 FAKSIMILE : (061) 4536448; SUREL : KPPN.MEDAN2@KEMENKEU.GO.ID LAMAN :
 HTTP://WWW.DJPBN.KEMENKEU.GO.ID/KPPN/MEDAN2

SURAT KETERANGAN
NOMOR KET-4/WPB.02/KP.02/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Irfan Huzairin
 NIP : 19710725 199803 1 004
 Jabatan : Kepala Kantor
 Unit Kerja : Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tipe A1 Medan II

Dengan ini menerangkan bahwa Mahasiswa berikut ini:

Nama : Asnal Lubis
 NPM : 191801009
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
 Universitas : Universitas Medan Area

Telah selesai melaksanakan penelitian di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II selama 12 hari kerja mulai tanggal 18 Februari s.d. 5 Maret 2021 untuk memperoleh data penyusunan tesis yang berjudul "Implementasi Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2016 tentang Sertifikasi Bendahara Satuan Kerja Pengelola APBN di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II".

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 15 Maret 2021
 Kepala Kantor Pelayanan
 Perbendaharaan Negara Tipe A1
 Medan II



Ditandatangani secara elektronik
 Irfan Huzairin

LAMPIRAN III

DAFTAR INFORMAN PENELITIAN

1. Informan Wawancara Langsung

| No | No Informan | Jabatan | Ket |
|----|-------------|--|-----|
| 1 | Informan 1 | Kepala KPPN Medan II | |
| 2 | Informan 2 | Kepala Seksi Manajemen Satuan Kerja dan Kepatuhan Internal pada KPPN Medan II | |
| 3 | Informan 3 | Pelaksana Seksi Manajemen Satuan Kerja dan Kepatuhan Internal pada KPPN Medan II | |
| 4 | Informan 4 | Pelaksana Seksi Verifikasi dan Akuntansi pada KPPN Medan II | |
| 5 | Informan 5 | Kepala Seksi Pencairan Dana pada KPPN Medan II | |

2. Informan Wawancara Tidak Langsung

| No | No Informan | Jabatan | Lama Menjabat (Tahun) | Ket |
|----|-------------|-----------------------|-----------------------|-----|
| 1 | Informan 6 | Bendahara Pengeluaran | 3 | |
| 2 | Informan 7 | Bendahara Pengeluaran | 1 | |
| 3 | Informan 8 | Bendahara Pengeluaran | 3 | |
| 4 | Informan 9 | Bendahara Pengeluaran | 5 | |
| 5 | Informan 10 | Bendahara Pengeluaran | 2 | |
| 6 | Informan 11 | Bendahara Pengeluaran | 6 | |
| 7 | Informan 12 | Bendahara Pengeluaran | 4 | |
| 8 | Informan 13 | Bendahara Pengeluaran | 6 | |
| 9 | Informan 14 | Bendahara Pengeluaran | 3 | |
| 10 | Informan 15 | Bendahara Pengeluaran | 9 | |
| 11 | Informan 16 | Bendahara Pengeluaran | 8 | |
| 12 | Informan 17 | Bendahara Pengeluaran | 15 | |
| 13 | Informan 18 | Bendahara Pengeluaran | 2 | |
| 14 | Informan 19 | Bendahara Pengeluaran | 6 | |
| 15 | Informan 20 | Bendahara Pengeluaran | 6 | |
| 16 | Informan 21 | Bendahara Pengeluaran | 4 | |
| 17 | Informan 22 | Bendahara Pengeluaran | 4 | |
| 18 | Informan 23 | Bendahara Pengeluaran | 2 | |
| 19 | Informan 24 | Bendahara Penerimaan | 3 | |
| 20 | Informan 25 | Bendahara Pengeluaran | 3 | |
| 21 | Informan 26 | Bendahara Pengeluaran | 7 | |
| 22 | Informan 27 | Bendahara Pengeluaran | 7 | |
| 23 | Informan 28 | Bendahara Pengeluaran | 2 | |
| 24 | Informan 29 | Bendahara Pengeluaran | 4 | |
| 25 | Informan 30 | Bendahara Pengeluaran | 6 | |
| 26 | Informan 31 | Bendahara Penerimaan | 3 | |
| 27 | Informan 32 | Bendahara Penerimaan | 3 | |
| 28 | Informan 33 | Bendahara Pengeluaran | 1 | |
| 29 | Informan 34 | Bendahara Pengeluaran | 5 | |
| 30 | Informan 35 | Bendahara Pengeluaran | 20 | |
| 31 | Informan 36 | Bendahara Pengeluaran | 6 | |
| 32 | Informan 37 | Bendahara Pengeluaran | 4 | |

| No | No Informan | Jabatan | Lama Menjabat (Tahun) | Ket |
|----|-------------|--------------------------------|-----------------------|-----|
| 33 | Informan 38 | Bendahara Pengeluaran | 5 | |
| 34 | Informan 39 | Bendahara Pengeluaran | 8 | |
| 35 | Informan 40 | Bendahara Pengeluaran | 12 | |
| 36 | Informan 41 | Bendahara Pengeluaran | 2 | |
| 37 | Informan 42 | Bendahara Pengeluaran | 1 | |
| 38 | Informan 43 | Bendahara Pengeluaran | 3 | |
| 39 | Informan 44 | Bendahara Pengeluaran | 4 | |
| 40 | Informan 45 | Bendahara Pengeluaran Pembantu | 5 | |



LAMPIRAN IV

DOKUMENTASI KEGIATAN PENGUMPULAN DATA



Wawancara dengan Kepala KPPN Medan II
Bapak Irfan Huzairin, S.E.,Ak., M.H
Jum'at, 19 Februari 2021, Pukul 08.30 s.d. 09.30 WIB
Tempat: Ruang Kerja Kepala KPPN Medan II, GKN Medan Lantai I
Jl. P. Diponegoro No 30 A



Wawancara Dengan Kepala Seksi Manajemen Satuan Kerja dan Kepatuhan Internal, KPPN Medan II, Bapak Fathurrahman, S.E
Jum'at, 19 Februari 2021, Pukul 10.00 s.d. 11.15 WIB
Tempat: Ruang Kerja Kepala Seksi MSKI KPPN Medan II, GKN Medan Lantai I
Jl. P Diponegoro No 30 A



Wawancara Dengan Pelaksana Seksi MSKI, Ibu Rizki Wahyuni, S.E.
Senin, 22 Februari 2021, Pukul 10.15 s.d. 11.30 WIB



Wawancara Dengan Pelaksana Seksi Verifikasi dan Akuntansi, Bpk.Sulaiman, SE
Senin, 22 Februari 2021, Pukul 09.00 s.d. 10.00 WIB



Wawancara Dengan Kepala Seksi Pencairan Dana,
Ibu Siti Patimah Nasution, S.E. ,M.E.
Selasa, 23 Februari 2021, Pukul 09.30 s.d. 10.15 WIB
Tempat: Ruang Kerja KPPN Medan II, GKN Medan Lantai I
Jl. P Diponegoro No 30 A