

## ANALISIS KINERJA PEJABAT PERBENDAHARAAN: STUDI KASUS PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA

### *Performance Analysis of Treasure Official: Case Study at The Ministry of Religion's Office*

Ali Said<sup>1</sup>, Achmat Subekan<sup>2</sup>

#### Info Artikel

<sup>1</sup>Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Bogor, [alisaid9173@gmail.com](mailto:alisaid9173@gmail.com)

<sup>2</sup>Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Bogor, [achmatsubekan@gmail.com](mailto:achmatsubekan@gmail.com)

#### Riwayat Artikel :

Diterima 05 Februari 2024

Direvisi 06 Juni 2024

Disetujui 28 Juni 2024

Tersedia online 30 Juni 2024

**JEL Classification:** H61

#### Abstract

*This study aims to determine the implementation of regulations for treasury officials as well as the effectiveness and efficiency of their performance at the Regency/City Office of Ministry of Religion. Treasury officials are limited to Commitment-Making Officer (PPK), Payment Instruction Signing Officer (PPSPM), and Expenditure Treasurer. This study was carried out because it saw the phenomenon that the district/city ministry of religion office appointed the same number of treasury officials according to the number of DIPA Excerpts received even though the budget ceiling was relatively small. The research problem formulation revolves around the implementation, effectiveness and efficiency of treasury officials. The research method used is descriptive quantitative. Research data was obtained through questionnaires, data documentation from the Ministry of Finance, and interviews with key sources or informants. Respondents were treasury officials at random district/city ministry of religion offices from all over Indonesia in 2023.*

*Data validity is maintained by triangulation and obtaining from valid sources. The results of the study show that the implementation of the appointment of treasury officials is in accordance with statutory regulations and takes into account their competencies. PPK has demonstrated good quality performance, in accordance with applicable laws and regulations. PPSPM's performance in general is also good, but still requires improvement in terms of reporting. Meanwhile, the performance of the Expenditure Treasurer is in position 5 (good) on a scale of 6. The treasurer's performance requires improvement, especially in terms of reporting to the State Treasury Services Office and the Financial Audit Agency. With regard to efficiency, it was found that there were inefficiencies in the payment of honorarium for treasury officials. You can still save on honorarium payments without reducing the quality of performance.*

**Keywords :** *treasury officials, effectiveness, efficiency, performance, honorarium.*

#### Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi regulasi pejabat perbendaharaan serta efektivitas dan efisiensi kinerjanya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Pejabat perbendaharaan dibatasi pada Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penandatanganan Surat

Perintah Membayar (PPSPM), dan Bendahara Pengeluaran. Kajian ini dilakukan karena melihat fenomena bahwa kantor kementerian agama kabupaten/kota mengangkat beberapa pejabat perbendaharaan yang sama sesuai jumlah DIPA Petikan yang diterima walaupun pagu anggarannya relatif kecil. Rumusan masalah penelitian berkisar. pada implementasi, efektivitas, dan efisiensi pejabat perbendaharaan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner, dokumentasi data dari Kementerian Keuangan, dan wawancara dengan narasumber atau infoman kunci. Responden adalah pejabat perbendaharaan kantor kementerian agama kabupaten/kota secara acak dari seluruh Indonesia pada tahun 2023. Validitas data dijaga dengan triangulasi dan perolehan dari sumber yang valid. Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi penunjukan pejabat perbendaharaan telah sesuai dengan peraturan perundangan dan memperhatikan kompetensi yang dimiliki. PPK telah menunjukkan kualitas kinerja yang baik, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Kinerja PPSPM secara umum juga baik, tetapi masih memerlukan perbaikan dalam hal pelaporan. Sedangkan kinerja Bendahara Pengeluaran berada pada posisi 5 (baik) dengan skala 6. Kinerja bendahara memerlukan perbaikan terutama dalam hal pelaporan kepada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara dan Badan Pemeriksa Keuangan. Berkenaan dengan efisiensi ditemukan adanya inefisiensi dalam pembayaran honorarium pejabat perbendaharaan. Pembayaran honorarium masih dapat dilakukan penghematan dengan tanpa mengurangi kualitas kinerjanya.

**Kata kunci:** pejabat perbendaharaan, efektivitas, efisiensi, kinerja, honorarium.

---

## 1. PENDAHULUAN

Berdasarkan Pasal 11 Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, PPK melaksanakan kewenangan KPA, salah satunya adalah melakukan tindakan yang berakibat pengeluaran anggaran belanja negara. Untuk melaksanakan kewenangan tersebut, dalam satu satuan kerja dapat diangkat lebih dari satu orang PPK. Berdasarkan Pasal 187 Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 62 Tahun 2023 Tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, penetapan PPK dilakukan dengan mempertimbangkan banyaknya jenis kegiatan dalam DIPA, jumlah alokasi anggaran dalam DIPA, dan/atau sebaran tempat/kondisi geografis kegiatan.

Dalam melakukan tindakan yang berakibat pengeluaran anggaran belanja negara, PPK bertanggung jawab terhadap kebenaran materiil dan akibat yang ditimbulkan, kebenaran data perikatan dan data pihak penerima pembayaran, kesesuaian barang/jasa yang diterima dengan spesifikasi teknis dan volume yang telah ditetapkan, serta penyelesaian pengujian tagihan dan penerbitan SPP sesuai dengan norma waktu yang ditentukan. Dengan adanya tanggung jawab tersebut diharapkan PPK dapat melaksanakan tugas dan wewenangnya dengan hati-hati dan tidak menyalahgunakan wewenangnya.

Menurut PMK 62 Tahun 2023, satuan kerja adalah unit organisasi lini di lingkungan kementerian negara/lembaga atau pemerintah daerah yang melaksanakan kegiatan dan memiliki kewenangan dan tanggung jawab penggunaan anggaran. Apabila unit organisasi tersebut tidak memiliki kewenangan dan tanggung jawab penggunaan anggaran, maka tidak bisa disebut sebagai satker. Keberadaan satuan kerja identik dengan unit eselon I, unit eselon II, unit eselon III di kementerian/lembaga. Untuk tingkat kabupaten/kota, satker identik dengan kantor kementerian/lembaga (unit eselon III). Secara umum, satu kantor adalah satu satker. Untuk mendapat alokasi anggaran, satker mengajukan kode satker ke Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan, melalui instansi vertikal di atasnya. Setiap tahun anggaran, satker mengajukan Rencana Kerja dan Anggaran melalui kantor pusat kementerian/lembaga

berkenaan ke Direktorat Jenderal Anggaran. Setelah melalui proses pembahasan di Dewan Perwakilan Rakyat, maka satuan kerja mendapatkan alokasi anggaran dalam DIPA Petikan.

Dalam proses penganggaran sampai dengan terbitnya DIPA dimungkinkan satu kantor kementerian/lembaga mengelola lebih dari satu DIPA Petikan. Hal ini disebabkan karena pemilik portofolio anggaran adalah penanggungjawab program yaitu unit eselon I di kementerian/lembaganya. Hal ini terjadi di Kementerian Agama. Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota menerima lebih dari satu DIPA Petikan dengan kode satker yang berbeda tapi nama satkernya sama. Kondisi yang terjadi di kantor tersebut melatarbelakangi rumusan masalah yang diangkat dalam kajian ini, yaitu:

1. Bagaimana implementasi regulasi tentang pejabat perbendaharaan dalam pengelolaan keuangan satuan kerja?
2. Bagaimana efektivitas pejabat perbendaharaan dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya?
3. Bagaimana efisiensi pejabat perbendaharaan dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya?

Pasal 187 (2) PMK 62 Tahun 2023 menyatakan bahwa untuk setiap DIPA Petikan dapat diangkat satu orang PPK atau lebih dan satu PPSPM. Melihat pengaturan ini, PPSPM dapat diangkat untuk setiap DIPA Petikan, sehingga di kantor kementerian agama kabupaten/kota dapat diangkat lebih dari satu PPK dan PPSPM sesuai jumlah DIPA yang diterimanya. Sedangkan jumlah bendahara pengeluaran yang dapat diangkat tidak diatur berdasarkan jumlah DIPA yang diterima, tapi apabila uang yang dikelola sangat besar dan volume pekerjaannya banyak, Bendahara pengeluaran dapat dibantu oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu. Pengangkatan PPK dan PPSPM yang banyak pada kantor ini menimbulkan besarnya pembayaran honor sehingga berpotensi *inefisiensi* dalam pengelolaan anggaran.

PMK 83 Tahun 2022 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2023 menjelaskan bahwa *honorarium* diberikan kepada KPA, PPK, PPSPM, Bendahara Pengeluaran/Penerimaan, Bendahara Pengeluaran Pembantu, Staf Pengelola Keuangan (SPK), Petugas Pengelola Administrasi Belanja Pegawai (PPABP) sebagai penanggung jawab pengelola keuangan. Honorarium diberikan berdasarkan besaran pagu DIPA Petikan yang dikelola dengan ketentuan kepada penanggung jawab pengelola keuangan yang mengelola lebih dari satu DIPA Petikan dapat diberikan honorarium sesuai dengan jumlah DIPA Petikan yang dikelola. Alokasi anggaran untuk pembayaran honorarium sekitar 10% dari pagu yang dikelola dan dibebankan pada DIPA Petikan bersangkutan. Dalam hal penanggung jawab pengelola keuangan merupakan pejabat fungsional di bidang keuangan atau pengadaan barang/jasa dan sudah menerima tunjangan jabatan fungsionalnya, maka honorarium yang diberikan sebesar 40% dari besaran standar biaya honorarium yang berlaku.

Pembayaran honorarium para penanggung jawab pengelola keuangan berpengaruh pada efisiensi keuangan satuan kerja bersangkutan. Menurut Mahmudi dalam Sukadana (2022), efisiensi menggambarkan perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input sumber daya yang dibutuhkan untuk memproduksi output tersebut. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dikatakan efisien jika dapat memproduksi output sebesar-besarnya dengan sumber daya sekecil-kecilnya. Dalam pengelolaan anggaran, output atau produktivitas adalah pengelolaan anggaran sesuai dengan pagu DIPA Petikannya. Output juga berupa dokumen yang dihasilkan dalam proses pengelolaan keuangan satuan kerja yang antara lain berupa dokumen tagihan, Surat Permintaan Pembayaran (SPP), Surat Perintah Bayar (SPBy), dan Surat Perintah

Membayar (SPM). Sedangkan yang dimaksud input dalam pengelolaan anggaran adalah sumber daya manusia, yakni pejabat perbendaharaan sebagai penanggung jawab pengelola keuangan. Keberadaan penanggung jawab pengelola keuangan memerlukan biaya yang antara lain berupa gaji, tunjangan, dan honorarium yang terkait langsung dengan pelaksanaan tugas pengelolaan keuangan. Ketika suatu kantor memiliki banyak DIPA Petikan maka berdampak pada banyaknya pejabat pengelola keuangan sehingga berdampak pada besarnya pembayaran gaji, tunjangan, dan honorarium.

Adapun tujuan penelitian ini dilaksanakan untuk mencapai tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui implementasi regulasi pejabat perbendaharaan pengelola keuangan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.
- b. Untuk mengetahui efektivitas kinerja pejabat perbendaharaan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.
- c. Untuk mengetahui efisiensi kinerja pejabat perbendaharaan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi penerapan regulasi pejabat perbendaharaan pada Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah referensi penelitian berikutnya dalam bidang regulasi perbendaharaan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan dan regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan pada satuan kerja Kementerian/Lembaga.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Teori Efektivitas

Kata *efektif* sering disandingkan dengan *efisien*, namun keduanya memiliki pengertian dan penekanan yang berbeda. Dari sudut pandang etimologi, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata *efektif* memiliki pengertian 1) *ada efeknya* (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), 2) *manjur atau mujarab* (tentang obat), 3) *dapat membawa hasil*; berhasil guna (tentang usaha, tindakan); *mangkus*, dan 4) *mulai berlaku* (tentang undang-undang, peraturan). Dalam pengelolaan keuangan satuan kerja, pengertian *efektif* menekankan pada terlaksananya kegiatan yang tercantum dalam DIPA. Dengan terlaksananya semua kegiatan yang ada dalamnya, maka pengelolaan keuangan satuan kerja bersangkutan telah *efektif*. *Efektivitas* menjadikan pencapaian tujuan/target sebagai ukuran keberhasilan suatu kegiatan.

Para peneliti memberikan pengertian *efektif* dengan penekanan yang berbeda-beda. Hal ini bergantung pada objek penelitian yang mereka lakukan. Ambarwati (2018) mengartikan *efektivitas* sebagai ketepatan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini senada dengan pernyataan Praditya (2022) yang menyebutkan bahwa *efektivitas* organisasi mengacu pada penggunaan yang efektif, bijaksana, dan strategis dari semua sumber daya organisasi, baik berupa sumber daya manusia, keuangan, maupun teknologi dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan.

Pengukuran efektivitas pengelolaan keuangan memiliki beragam cara. Penelitian Afrizal et al. (2016) terhadap pengelolaan keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Sabang menitikberatkan efektivitas pada tercapainya tujuan yang ditetapkan, semakin mendekati tujuan maka efektivitas semakin tinggi. Dengan demikian, efektivitas diukur melalui perbandingan antara *input* dan *output* maupun *outcome* yang dihasilkannya.

## 2.2 Teori Efisiensi

Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan *efisien* dengan 1) *tepat atau sesuai untuk mengerjakan* (menghasilkan) *sesuatu* (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, biaya) dan 2) *mampu menjalankan tugas dengan tepat dan cermat; berdaya guna; bertepatan guna; sangkil*. Pengertian *efisien* lebih menekankan pada penghematan biaya serta tidak terjadi pembuangan waktu dan tenaga. Dalam penyelesaian pekerjaan maka *efisiensi* tercermin dari rendah biaya yang dikeluarkan guna menyelesaikan pekerjaan demi mencapai tujuan yang ditetapkan.

*Efisiensi* memberikan penekanan yang berbeda dibandingkan dengan efektivitas. Efisiensi menekankan pada penghematan sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan sebuah kegiatan. Pengukuran *efisiensi* sebuah kegiatan dapat dilakukan dengan teknik yang sesuai dengan karakteristik kegiatan dan indikator yang digunakan. Untuk mengukur efisiensi keuangan daerah, misalnya, Syahril & Ilat (2016) menggunakan rasio pengeluaran rutin dan penerimaan yang dituangkan dengan formula:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Pengeluaran Rutin}}{\text{Penerimaan}} \times 100\%$$

Sementara itu, Rondonuwu *et al.* (2015) mengukur efisiensi dengan membandingkan output/input yang dikaitkan dengan standar kinerja/target yang ditetapkan. Pendapat ini juga relevan untuk diterapkan dalam mengukur efisiensi pejabat perbendaharaan dalam mengelola anggaran. Biaya yang harus dikeluarkan dibandingkan dengan standar yang berlaku. Semakin lebih kecil dari standar yang berlaku, maka efisiensinya juga lebih besar. Biaya standar yang dikeluarkan negara untuk pengelolaan keuangan di sebuah satuan kerja dapat dilihat dalam Standar Biaya Masukan (SBM) yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan. Standar tersebut menjadi nilai maksimal dalam memberikan honorarium pejabat perbendaharaan. Hal ini ditujukan agar besaran honorarium pejabat perbendaharaan memiliki kepastian nilai dan tidak melebihi kewajaran (standar) yang berlaku.

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Pendekatan ini dilakukan dengan memberikan gambaran berdasarkan data-data kuantitatif yang diperoleh baik dari data primer maupun data sekunder. Data kuantitatif yang dipaparkan merupakan bukti empiris mengenai gambaran keadaan mengenai efisiensi dan efektivitas kerja pejabat perbendaharaan, yakni PPK, PPSPM, dan Bendahara Pengeluaran. Meskipun sudah didasarkan pada data kuantitatif yang diperoleh dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan, pembahasan dan analisis dalam penelitian ini juga dilengkapi dengan pernyataan kualitatif yang diperoleh dari hasil wawancara dan *focus group discussion* dengan informan atau narasumber. Data kualitatif juga diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada para pejabat perbendaharaan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia secara acak pada tahun 2023. Dengan deskripsi kuantitatif dan pernyataan kualitatif diharapkan hasil penelitian dapat memberikan jawaban atas rumusan masalah yang diangkat. Pertanyaan *bagaimana* membutuhkan informasi yang mendalam mengenai objek yang diteliti (Alwasilah, 2017). Data deskriptif kuantitatif

diharapkan dapat dianalisis secara lebih mendalam dengan adanya data kualitatif yang berkaitan.

Metode yang digunakan dalam melakukan analisis data adalah metode kuantitatif deskriptif. Teknik yang digunakan dalam hal ini adalah menghitung nilai rata-rata atau *mean*, nilai tengah atau *median*, dan nilai yang sering muncul atau *modus* dari kumpulan data yang diperoleh. Untuk menghitung nilai *mean*, *median*, *modus* dari sebuah kumpulan data harus memakai rumus statistik. Hal yang harus dipertimbangkan dalam menghitung nilai-nilai tersebut adalah bentuk atau model data yang disuguhkan. Bila data yang akan dianalisis merupakan data yang belum disusun atau diklasifikasi dalam kelompok interval tertentu, maka ini termasuk ke dalam klasifikasi data tunggal dan rumus statistiknya lebih sederhana. Tapi bila data yang akan dianalisis sudah diklasifikasikan ke dalam kelompok interval, maka data ini termasuk pada klasifikasi data kelompok (Sutisna, 2020). Rumus yang digunakan dalam perhitungan data kelompok tidak sama dengan rumus untuk data tunggal.

Analisis data juga dilakukan dengan menggunakan skala likert, yakni data yang berkaitan dengan kinerja bendahara. Kualitas kinerja dikelompokkan menjadi enam skala dari yang paling buruk ke yang paling baik. Responden diminta memilih nilai skala 1 sampai 6 dimana nilai 1= Sangat tidak setuju; 2= Tidak setuju; 3= Agak tidak setuju; 4= Agak setuju; 5= Setuju; dan 6= Sangat setuju, atas pernyataan kualitas kinerja yang disediakan

Penggunaan skala ditujukan untuk memberikan gambaran posisi keberadaan kinerja yang dicapai bendahara berdasarkan indikator yang digunakan. Dari posisi kinerja yang diperoleh dari pengolahan data, maka dapat diketahui efektivitas kerjanya. Selain itu, dari data yang ada dapat diketahui tugas dan pekerjaan yang perlu mendapatkan perhatian untuk ditingkatkan.

Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan data yang telah disajikan. Selama proses penelitian, penarikan simpulan bisa dilakukan berulang kali karena tahapan ini juga dibarengi dengan verifikasi berdasarkan penyajian data lain ataupun reduksi data sebelumnya. Verifikasi tersebut ditujukan agar kesimpulan akhir yang kelak diperoleh benar-benar menjadi kesimpulan yang valid atas rumusan masalah penelitian yang diangkat.

#### **4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

##### **4.1 Deskripsi Responden**

Responden yang memberikan jawaban atas kuesioner sebanyak 101 responden. Latar belakang pendidikan responden cukup bervariasi tapi hampir semua responden memiliki gelar kesarjanaan. Sebagian besar responden adalah bendahara pengeluaran, yakni sebesar 51,49%, diikuti oleh PPSPM sebesar 34,65%, dan PPK sebesar 13,86%. Sebagian besar responden telah memiliki pengalaman yang cukup panjang. Sebanyak 42 (41,58%) responden memiliki pengalaman lebih dari 4 tahun, 24 (23,76%) responden memiliki pengalaman antara 2 tahun sampai dengan 4 tahun, sedangkan sisanya, 35 (34,65%) responden memiliki pengalaman 2 tahun ke bawah.

Data hasil kuesioner menunjukkan bahwa PPK telah memiliki kompetensi yang memadai. Hal ini ditunjukkan dengan seluruh (100%) PPK telah memiliki Sertifikat PPK yang diterbitkan Kementerian Keuangan dan PPK yang telah memiliki Sertifikat Keahlian PBJ adalah sebesar 85,7%. Seluruh PPSPM juga telah memiliki sertifikat kompetensi PPSPM yang diterbitkan Kementerian Keuangan. Selain memiliki sertifikat kompetensi, sebagian besar (94,3%) PPSPM memperoleh pengetahuan dan keterampilan mengenai tugas dan pekerjaan PPSPM dari Pelatihan PPSPM. Sementara itu, responden yang berasal dari Bendahara Pengeluaran,

sebanyak 96,2% telah memiliki Sertifikat Bendera Negara Tersertifikasi (BNT). Dalam memenuhi kompetensi yang diperlukan, sebesar 78,8% bendahara menyatakan bahwa kompetensinya lebih banyak berasal dari kegiatan pelatihan, sedangkan sisanya mereka peroleh dari pengalaman kerja.

#### **4.2 Implementasi Regulasi Jabatan Perbendaharaan**

Semua Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota yang menjadi asal responden kajian ini mengelola lebih dari satu DIPA Petikan. Dengan kondisi tersebut dimungkinkan setiap Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota mengangkat pejabat perbendaharaan yang lebih banyak apabila dibandingkan dengan DIPA Petikan yang dikelolanya hanya satu. Dari peraturan perundangan yang berlaku dimungkinkan untuk setiap satker (DIPA Petikan) terdapat satu KPA, satu atau lebih PPK, satu PPSPM, dan satu Bendahara Pengeluaran. Sebagian besar satker yang menjadi responden mengelola lebih dari empat DIPA Petikan. Meskipun demikian, jumlah PPSPM yang ditunjuk tidak sebanyak DIPA Petikannya. Berbeda halnya dengan PPK dan Bendahara Pengeluaran yang kebanyakan mengikuti jumlah satker yang ada di satu kantor tersebut.

DIPA Petikan berfungsi sebagai dasar pelaksanaan program/kegiatan kementerian/ lembaga. Konsekuensi dari hal ini adalah adanya alokasi anggaran untuk pembayaran honor bagi pejabat perbendaharaan yang terkait. DIPA Petikan yang dikelola Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota merupakan implementasi dari unit eselon I kementerian, yaitu:

1. DIPA Petikan Sekretariat Jenderal,
2. DIPA Petikan Ditjen Pendidikan Islam,
3. DIPA Petikan Ditjen Bimas Islam,
4. DIPA Petikan Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umroh,
5. DIPA Petikan Ditjen Bimas Katolik,
6. DIPA Petikan Ditjen Bimas Kristen,
7. DIPA Petikan Ditjen Bimas Hindu, dan
8. DIPA Petikan Ditjen Bimas Budha.

Dari hasil kuesioner diketahui bahwa tidak semua DIPA Petikan mengalokasikan honor untuk pejabat perbendaharaan. Hal ini kemungkinan karena anggaran pada DIPA Petikan bersangkutan relatif kecil sehingga tidak wajar apabila dialokasikan honor.

#### **4.3 Efektivitas Kinerja Pejabat Perbendaharaan**

Kinerja merupakan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab para pejabat perbendaharaan. Tugas dan tanggung jawab tersebut didasarkan pada peraturan perundangan yang berlaku. Efektivitas kinerja PPK, PPSPM, dan Bendahara Pengeluaran diuraikan sebagaimana di bawah ini.

##### **4.3.1 Kinerja PPK**

Indikator yang digunakan untuk menilai kinerja PPK adalah:

- 1) Penyusun rencana pelaksanaan kegiatan dan Rencana Penarikan Dana (RPD),
- 2) Pemutakhiran (*update*) RPD,
- 3) Penerbitan Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa (SPPBJ) dalam Pengadaan Barang/Jasa (PBJ) Pemerintah,
- 4) Adendum Kontrak PBJ,
- 5) Penerimaan Barang/Jasa (penerbitan Berita Acara Serah Terima/BAST),
- 6) Pelaksanaan swakelola,

- 7) Penerbitan SPP dan SPBy,
- 8) Pelaporan pelaksanaan atau penyelesaian kegiatan kepada KPA, dan
- 9) Penatausahaan dokumen pelaksanaan kegiatan.

Pelaksanaan dengan baik terhadap tugas dan tanggung jawab tersebut menunjukkan bahwa PPK telah menunjukkan kinerjanya yang efektif. Sedangkan anomali atau pelanggaran terhadapnya mengindikasikan kinerja yang dicapai belum/tidak efektif.

Berkaitan dengan perencanaan kegiatan dan RPD, PPK telah memberikan upaya yang maksimal. Sebanyak 100% responden menyusun rencana kegiatan dan RPD dengan baik. Sementara itu, berkaitan dengan *update* RPD juga dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Sedikit atau banyaknya pemutakhiran RPD tidak menunjukkan efektivitas kinerja PPK. Justru pemutakhiran menunjukkan PPK senantiasa melakukan perbaikan sesuai dengan kebutuhan.

Dalam melakukan penerbitan SPPBJ, sebagian besar PPK telah melakukannya dengan tepat dalam rentang waktu yang direncanakannya. Perencanaan, persiapan, dan pemilihan penyedia dapat dilaksanakan dengan efektif. Dari data yang ada dapat diketahui bahwa pelaksanaan pengadaan barang jasa, baik melalui penyedia maupun melalui swakelola dapat dilaksanakan dengan efektif.

Terbitnya BAST dan selesainya kegiatan swakelola berlanjut dengan adanya tagihan yang diajukan oleh para pemilik tagihan. Terdapat angka keterlambatan penyelesaian tagihan meskipun tidak tinggi. Secara umum, penyelesaian tagihan dapat dilaksanakan secara efektif. Dalam melaksanakan pelaporan atas penyelesaian kegiatan, secara keseluruhan laporan yang dibuat tidak mengalami keterlambatan. Berkaitan dengan penatausahaan dokumen pelaksanaan kegiatan, PPK mampu melaksanakannya dengan baik.

#### **4.3.2 Kinerja PPSPM**

PPSPM memiliki pemahaman yang memadai terhadap tugas dan tanggung jawabnya atas pengujian tagihan yang dihadapinya. Secara keseluruhan PPSPM telah memahami tugas dan tanggung jawabnya dalam menguji tagihan belanja pegawai dan belanja barang. PPSPM telah memiliki keyakinan terhadap kebenaran SPM yang diterbitkannya. Proses pengujian SPP dan penerbitan SPM telah dilakukan dengan tepat waktu, sesuai dengan yang ditentukan dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 62 Tahun 2023. Hal ini menunjukkan PPSPM memiliki komitmen yang kuat untuk segera menyelesaikan layanan pembayaran (penerbitan SPM) yang menjadi tanggung jawabnya.

Tugas PPSPM berikutnya adalah pendokumentasian arsip pembayaran atas SPM yang diterbitkannya. Dari hasil pengolahan data ini dapat diketahui bahwa PPSPM telah melakukan pendokumentasian dokumen-dokumen pembayaran dengan baik sehingga tidak kesulitan mencarinya apabila diperlukan.

Sebagai pejabat yang bertanggung jawab kepada KPA, PPSPM berkewajiban melaporkan pelaksanaan tugas pengujian dan penerbitan SPM yang dilakukannya kepada KPA. Data penelitian menunjukkan masih banyaknya PPSPM yang menyampailan laporan kepada KPA tidak sebagaimana mestinya. Sebesar 54,29% pelaksanaan pelaporan tidak sesuai ketentuan. Hal ini antara lain terlihat dari adanya laporan yang disampaikan lebih dari 10 hari bulan berikutnya, pelaporan secara lisan, dan tidak menyampaikan laporan. Sedangkan yang menyampaikan laporan dalam 10 hari bulan berikutnya adalah sebesar 45,71%. Dari data ini bisa diketahui bahwa PPSPM tidak melaksanakan pelaporan tugasnya kepada KPA secara efektif.

### 4.3.3 Kinerja Bendahara Pengeluaran

Bendahara Pengeluaran menjadi pejabat perbendaharaan yang sangat penting seperti halnya KPA. Untuk melaksanakan pengelolaan Uang Persediaan yang baik diperlukan Bendahara Pengeluaran yang kompeten. Data penelitian menunjukkan bahwa sebesar 96,2% Bendahara Pengeluaran telah memiliki Sertifikat Bendahara Negara Tersertifikasi (BNT). Kompetensi mereka diperoleh melalui: 1) pelatihan (78,8%), 2) belajar (pengalaman) mandiri (15,4%), dan belajar dari orang lain (5,8%). Secara umum, Bendahara Pengeluaran telah memiliki kompetensi yang memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Penelitian ini melihat kinerja Bendahara Pengeluaran dari beberapa indikator, yaitu : 1) ketepatan pembayaran SPBy, 2) ketepatan pemotongan/pemungutan pajak, 3) efektivitas penggunaan Kartu Kredit Pemerintah (KKP), 4) kemandirian dalam mengoperasikan Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI), 5) ketiadaan kesulitan dalam mengoperasikan SAKTI, dan 6) pelaporan yang dilakukan Bendahara Pengeluaran, baik kepada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) maupun kepada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Keenam indikator tersebut diukur dengan menggunakan skala likert 1 sampai dengan 6.

Berdasarkan pengolahan data penelitian diperoleh skor total dari keenam indikator adalah 1.512. Skor tersebut berada pada kategori *baik*, belum berada pada posisi tertinggi (*sangat baik*). Dengan posisi tersebut maka dapat diketahui masih terdapat kinerja Bendahara Pengeluaran yang memerlukan perbaikan. Kinerja Bendahara Pengeluaran yang belum maksimal juga didukung oleh pengakuan mereka mengenai penyampaian laporan pertanggungjawaban kepada KPA, KPPN, dan BPK. Berdasarkan Pasal 40 atau (1) PMK No. 162 Tahun 2013 Tentang Kedudukan dan Tanggung Jawab Bendahara Pada Satuan Kerja Pengelola APBN, Bendahara Pengeluaran satker wajib menyampaikan Laporan Pertanggungjawaban kepada: 1) KPPN selaku Kuasa BUN, 2) Menteri/pimpinan lembaga masing-masing, dan 3) BPK. Laporan dimaksud disampaikan paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Laporan pertanggungjawaban yang ditujukan kepada KPPN dan KPA sebagian besar telah dilakukan sebelum tanggal 10 bulan berikutnya meskipun terdapat 1,92% yang menyampaikannya lewat tanggal 10 bulan berikutnya. Yang memprihatinkan adalah laporan pertanggungjawaban yang disampaikan kepada BPK, sebesar 50% Bendahara Pengeluaran tidak menyampaikan laporan pertanggungjawaban dimaksud dan hanya 42,3% yang menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada BPK secara tepat waktu. Apabila pelaporan kepada KPPN, KPA, dan BPK dirata-rata, maka terdapat 21,15% Bendahara Pengeluaran tidak menyampaikan Laporan Pertanggungjawaban sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Hal ini menunjukkan penyampaian Laporan Pertanggungjawaban Bendahara Pengeluaran sangat perlu pembenahan/penertiban.

### 4.4 Efisiensi Kinerja Pejabat Perbendaharaan

Pengangkatan para pejabat perbendaharaan berdampak pada pembayaran tambahan penghasilan kepada mereka. Tambahan penghasilan tersebut berupa honorarium yang besarnya didasarkan pada nilai pagu anggaran yang dikelolanya dan disesuaikan dengan Standar Biaya Masukan yang berlaku. Sebagian besar pejabat perbendaharaan di Kantor Kementerian Kabupaten/Kota mengelola lebih dari satu DIPA Petikan. Honor yang mereka terima adakalanya bersumber dari satu atau lebih DIPA Petikan. Data penelitian mengenai

sumber DIPA Petikan untuk pembayaran honorarium pejabat perbendaharaan ditunjukkan dengan Tabel 1.

Tabel 1 DIPA Petikan Sumber Pembayaran Honorarium Pejabat Perbendaharaan

No.	Jabatan	Honor diterima dari (dalam %)				Jumlah
		Semua DIPA	Beberapa DIPA	Satu DIPA, Memperhatikan Akumulasi Pagu	Satu DIPA, Tanpa Memperhatikan Akumulasi Pagu	
1	2	3	4	5	6	7=3+4+5+6
1	PPSPM	60,00	28,60	5,70	5,70	100,00
2	PPK	21,40	7,10	42,90	28,60	100,00
3	Bendahara Pengeluaran	51,90	17,30	25,00	5,80	100,00
	Jumlah	133,30	53,00	73,60	40,10	300,00
	Rata-rata	44,43	17,67	24,53	13,37	100,00

Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar pejabat perbendaharaan, yakni sebesar 44,43% menerima honorarium dari seluruh DIPA Petikan yang dikelolanya. Angka tersebut merupakan yang tertinggi apabila dibandingkan dengan pejabat perbendaharaan yang menerima honor dari beberapa DIPA Petikan (17,67%), menerima honorarium satu kali dengan memperhatikan akumulasi DIPA Petikan yang dikelolanya (24,53%), dan menerima honorarium satu kali tanpa memperhatikan akumulasi pagu DIPA Petikan yang dikelolanya (13,37%). Penerimaan honorarium pejabat perbendaharaan lebih dari satu sumber DIPA Petikan atau sesuai dengan jumlah DIPA Petikan yang dikelolanya bersesuaian dengan pernyataan Bapak Agusli Ilyas, Pejabat Fungsional Analisis Pengelola Keuangan APBN di Biro Keuangan Kementerian Agama, yang menyatakan:

*“Dalam merencanakan anggaran di setiap DIPA Petikan dialokasikan honor untuk pejabat perbendaharaan yang mengelolanya. Bagi kebanyakan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, honor pejabat perbendaharaan menjadi tambahan penghasilan yang mereka harapkan sehingga pembayarannya cenderung dilakukan untuk semua DIPA Petikan.”*

Agusli Ilyas juga menyatakan:

*“Sebagian besar pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota beranggapan bahwa jabatan PPK dan PPSPM diperuntukkan bagi pejabat struktural. Kata “pejabat” pada singkatan PPK dan PPSPM dimaknai sebagai pejabat struktural sehingga jabatan PPK dan PPSPM dijabat oleh pejabat struktural.”*

Di internal Kementerian Agama, jabatan PPSPM pernah diatur diperuntukkan bagi pejabat struktural. Hal ini terdapat dalam Pasal 21 huruf (k) Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 6 Tahun 2020 Tentang Pejabat Perbendaharaan Negara Pada Kementerian Agama yang menyatakan bahwa *“PPSPM dijabat oleh Kepala Subbagian Tata Usaha pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.”* Meskipun pasal tersebut telah dihapus dengan PMA No. 32 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas PMA No. 6 Tahun 2020 Tentang Pejabat Perbendaharaan Negara Pada Kementerian Agama, masih terdapat kecenderungan PPSPM dijabat oleh Kepala Subbagian Tata Usaha. Regulasi yang saat ini berlaku, yakni PMA No. 32 Tahun 2021, menyatakan bahwa:

“PPK dijabat oleh: 1) Analis Pengelolaan Keuangan APBN, 2) Pranata Keuangan APBN, 3) Pengelola PBJ, atau 4) pejabat struktural. Sedangkan PPSPM dijabat oleh: 1) Analis Pengelolaan Keuangan APBN, atau 2) Pranata Keuangan APBN.”

Kementerian Agama telah menerbitkan regulasi agar jabatan perbendaharaan negara dijabat oleh pejabat fungsional perbendaharaan, dan apabila tidak memungkinkan maka bisa dijabat oleh pejabat struktural.

Pembayaran honorarium jabatan perbendaharaan dilakukan berdasarkan Standar Biaya Masukan yang berlaku. Untuk tahun anggaran 2023, SBM yang berlaku adalah PMK No. 83 Tahun 2022. Besaran honorarium diberikan berdasarkan pagu DIPA Petikan yang dikelola sebagaimana diuraikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Satuan Honor Per Bulan Pejabat Perbendaharaan

No.	Pagu Anggaran	Besaran Honor Per Bulan (Rupiah)					
		KPA	PPK	PPSPM	BP	PPABP	SPK
1	2	3	4	5	6	7	8
1	s.d. Rp100 juta	1.040.000	1.010.000	400.000	340.000	260.000	260.000
2	di atas Rp100 juta s.d. Rp250 juta	1.250.000	1.210.000	480.000	420.000	310.000	310.000
3	di atas Rp250 juta s.d. Rp500 juta	1.450.000	1.410.000	570.000	500.000	370.000	370.000
4	di atas Rp500 juta s.d. Rp1 miliar	1.660.000	1.610.000	660.000	570.000	430.000	430.000
5	di atas Rp1 miliar s.d. Rp2,5 miliar	1.970.000	1.910.000	770.000	670.000	500.000	500.000
6	di atas Rp2,5 miliar s.d. Rp5 miliar	2.280.000	2.210.000	880.000	770.000	570.000	570.000
7	di atas Rp5 miliar s.d. Rp10 miliar	2.590.000	2.520.000	990.000	860.000	640.000	640.000
8	di atas Rp10 miliar s.d. Rp25 miliar	3.010.000	2.920.000	1.250.000	1.090.000	810.000	810.000
9	di atas Rp25 miliar s.d. Rp50 miliar	3.420.000	3.320.000	1.520.000	1.320.000	980.000	980.000
10	di atas Rp50 miliar s.d. Rp75 miliar	3.840.000	3.720.000	1.780.000	1.550.000	1.150.000	1.150.000
11	atas Rp75 miliar s.d. Rp100 miliar	4.250.000	4.130.000	2.040.000	1.780.000	1.330.000	1.330.000
12	atas Rp100 miliar s.d. Rp250 miliar	4.770.000	4.630.000	2.440.000	2.120.000	1.580.000	1.580.000

Sumber: PMK No. 83 Tahun 2022.

Berdasarkan data kuesioner dan data realisasi anggaran di Kementerian Keuangan maka dapat dilakukan simulasi perhitungan pembayaran honorarium pejabat perbendaharaan. Dengan membandingkan hasil simulasi perhitungan dengan realisasi pembayaran belanja honorarium akan dapat diketahui tingkat efisiensi/inefisiensi yang terjadi. Terhadap Kantor Kementerian tempat responden bekerja, perhitungan efisiensi pembayaran honorarium pejabat perbendaharaan adalah sebagaimana Tabel 3.

Tabel 3  
Perhitungan Efisiensi Pembayaran Honorarium Pejabat Perbendaharaan

No.	Uraian	Perhitungan Efisiensi Honor (Dalam Ribuan Rupiah)								Jumlah (Dalam Ribuan)
		KPA	PPK	PPSPM	BP	PPABP	SPK (2 orang)	Honor Sebulan	Honor Setahun	
1	2	3	4	5	6	7	8	9=3+4+5+6+7+8	10=9 x 12	11
1	Perhitungan Efisiensi	328.240	318.150	150.570	131.020	97.440	194.880	1.220.300	14.643.600	14.643.600
2	Pagu Anggaran Semua DIPA Petikan									5.125.130.799
3	Pagu Honor Pada Semua DIPA Petikan									29.380.114
4	Relisasi Pembayaran Honor									29.038.141
5	Persentase Realisasi Honor Terhadap Pagu Honor (%)									98,84
6	Selisih/Efisiensi (4-1)									14.394.541
7	Persentase Efisiensi Terhadap Realisasi Honor (%)									49,57

Perhitungan efisiensi dilakukan berdasarkan total pagu anggaran yang dimiliki oleh 90 Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota yang menjadi sampel. Setiap kantor memiliki pagu yang berbeda-beda. Sementara itu, dengan mengasumsikan bahwa semua DIPA Petikan di Kantor Kementerian Agama diakumulasikan (menjadi satu DIPA Petikan), maka pagu terbesar dari 90 Kantor Kementerian adalah sebesar Rp212.316.725.000,00 (Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Timur) dan pagu terendah adalah sebesar Rp8.206.196.000,00 (Kantor Kementerian Agama Kab. Sorong Selatan). Dari pagu di setiap Kantor Kementerian dihitung honorarium bagi semua pejabat perbendaharaan. Bentuk efisiensi pejabat perbendaharaan di satu kantor adalah: 1) satu orang KPA, 2) satu orang PPK, 3) satu orang PPSPM, 4) satu orang Bendahara Pengeluaran (BP), 5) satu orang Petugas Pengelola Administrasi Belanja Pegawai (PPABP), dan 6) dua orang Staf Pengelola Keuangan (SPK). Dengan ketentuan tersebut di atas maka terhadap 90 Kantor Kementerian Agama yang menjadi sampel penelitian diperoleh angka sebagaimana baris pertama (uraian: Perhitungan Efisiensi) tabel 3. Sementara itu, data pagu anggaran, pagu honorarium, dan realisasi pembayaran honorarium diperoleh dari data Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OM SPAN) Kementerian Keuangan. Dengan membandingkan data-data yang diperoleh maka dapat dihitung persentase realisasi honor terhadap pagu, selisih, dan persentase efisiensinya sebagaimana baris kelima, keenam, dan ketujuh Tabel 3.

Tabel 3 menunjukkan bahwa pembayaran honorarium yang terealisasi dapat dilakukan efisiensi sebesar 49,57%. Apabila dirupiahkan, persentase ini sangat signifikan. Dalam analisis terhadap sembilan puluh kantor kementerian yang teliti menghasilkan angka efisiensi sebesar Rp14.394.541.000,00 (empat belas miliar tiga ratus sembilan puluh empat juta lima ratus empat puluh satu ribu rupiah). Hal ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan efisiensi pembayaran honorarium pejabat perbendaharaan masih sangat terbuka.

## 5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan pembahasan dan analisis yang telah dilakukan dalam kajian ini, beberapa kesimpulan yang dapat diambil terdiri dari 3 (tiga hal). Pertama yaitu implementasi peraturan perundangan terhadap jabatan perbendaharaan, yakni PPK, PPSPM, dan Bendahara Pengeluaran pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang berlaku. Pada setiap satuan kerja (DIPA Petikan) telah ditetapkan pejabat perbendaharaan yang bertanggung jawab atas pengelolaan dana anggaran yang telah ditetapkan. Sebagian besar (93,07%) jabatan perbendaharaan telah diisi oleh pejabat fungsional Analis/Pranata Pengelola Keuangan APBN dan Jabatan fungsional umum dan sebagian kecil (6,93%) diisi oleh pejabat struktural. Meskipun belum 100% diisi pejabat fungsional, hal ini menjadi kemajuan yang sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Kedua yaitu efektivitas kinerja para pejabat perbendaharaan diuraikan dalam beberapa hal. Kinerja PPK telah berjalan secara efektif sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Meskipun demikian, masih terdapat tugas dan tanggung jawab PPK yang perlu diperbaiki yaitu mengenai pengendalian kontrak dan pengujian/penyelesaian tagihan. Dari sisi lain, PPSPM telah menunjukkan kinerja yang efektif. Meskipun demikian, masih terdapat tugas dan tanggung jawab yang perlu diperbaiki, yaitu dalam hal penyelesaian SPP (penerbitan SPM) dan pelaporan tugas PPSPM. Efektivitas Kinerja Bendahara Pengeluaran berada pada posisi skala 5 dalam skala 6, secara umum kinerja mereka sudah *efektif*, tetapi belum sempurna

(sangat efektif). Ketidaktepatan tersebut terlihat dalam hal penyampaian Laporan Pertanggungjawaban Bendahara Pengeluaran kepada KPA, KPPN, dan BPK. Sebesar 1,92% Bendahara tidak menyampaikan laporan kepada KPPN dan sebesar 50% tidak menyampaikan laporan kepada BPK.

Poin ketiga yaitu efisiensi pembayaran honorarium pejabat perbendaharaan, PPK, PPSPM, dan Bendahara Pengeluaran, masih sangat terbuka untuk ditingkatkan. Masih banyak pejabat perbendaharaan yang menerima honor lebih dari satu DIPA Petikan. Peluang upaya meningkatkan efisiensi pembayaran honorarium masih terbuka sebesar 49,57% dari realisasinya.

Saran yang dapat diberikan dalam kajian ini yang pertama yaitu diperlukan pengaturan ulang regulasi berupa pembatasan pembayaran honor para pejabat perbendaharaan dengan tetap mempertimbangkan efektivitas kinerja mereka dalam mengelola keuangan yang menjadi tanggung jawabnya. Secara nasional, pembatasan tersebut dapat dilakukan melalui Peraturan Menteri Keuangan dan secara sektoral dapat dilakukan melalui Peraturan Menteri Agama. Pada peraturan terkait standar biaya yang diterbitkan perlu dimasukkan klausul bahwa apabila seorang pejabat perbendaharaan mengelola lebih dari satu DIPA Petikan, maka honorariumnya diberikan sekali berdasarkan akumulasi dari pagu seluruh DIPA Petikan yang dikelolanya. Kedua, para pejabat perbendaharaan perlu ditingkatkan kompetensinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Bentuk peningkatan kompetensi dapat berupa pelatihan, workshop, atau bentuk peningkatan kapasitas lainnya di bidang pengelolaan keuangan. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan oleh internal Kementerian Agama ataupun bekerja sama dengan Kementerian Keuangan (Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan atau Balai Diklat Keuangan).

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu*.
- Alwasilah, A. C. (2017). *Pokoknya Kualitatif, Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Pustaka Jaya.
- Ambarwati, A. (2018). Perilaku dan Teori Organisasi. In Amirullah (Ed.), *Media Nusa Creative* (1, Issue April). Media Nusa Creative. <https://doi.org/10.1111/j.1469-0691.2011.03558.x/pdf>.
- Arfan, Afrizal, M., & Darwanis. (2016). Analisis Efektivitas Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja Perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Sabang. *Jurnal Magister Akuntansi*, 5(3), 1-10.
- Budiarso, N., Tinangon, J., & Rondonuwu, R. (2015). Analisis Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Minahasa. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(4), 23-32.
- Indahsah. (2020). *Teori dan Aplikasi Statistik dengan Program SPSS*. Sleman: Deepublish.
- Miles, M. B. et all. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Pembangunan, P. (2017). Efektivitas Penggunaan Dana Desa Dalam Peningkatan Pembangunan (Suatu Studi Di Desa Watutumou Dua Kecamatan Kalawat Kabupaten Minahasa Utara). *Jurnal Eksekutif*, 2(2).
- Praditya, A. (2022). Peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi : a mini review rayyan. *Journal, International of Social, Policy and Law*, 03(01), 29-34. <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/97>
- Prasetyo, M. A. M., Salabi, A. S., & Muadin, A. (2021). Mengelola efektivitas organisasi pesantren:

- model kesesuaian budaya organisasi. *Fenomena*, 13(1), 41–62. <http://doi.org/10.21093/fj.v13i01.3245>
- Subekan, A., & Iskandar, A. (2021). Philosophical overview of the relationship between budget users and the state general treasurer in the management of financial state (Indonesia experience). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(3, August 2021), 4127–4137. [www.bircu-journal.com/index.php/birci](http://www.bircu-journal.com/index.php/birci)
- Sugiyono, S. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta, Bandung.
- Sukadana, I. N. (2022). Pengaruh Sistem Multi DIPA Terhadap Anggaran Belanja Operasional Satuan Kerja Kementerian Agama. *Gema Perencana*, 1, 117–136.
- Sutisna, I. (2020). *Teknik Analisis Data Penelitian Kuantitatif*. Universitas Negeri Gorontalo.
- Sutopo, A. H. dan A. A. (2016). *Terampil Mengolah Data Kualitatif Dengan N-Vivo* (2nd ed.). Prenamedia Group.
- Syahril, M., & Ilat, V. (2016). Evaluasi Efisiensi Dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Barang Milik Daerah (Bpkbmd) Kota Bitung. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(3), 640–649. <https://doi.org/10.35794/emba.v4i3.14298>
- Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2013 *Tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara*.
- Peraturan Menteri Keuangan No. 62 Tahun 2023 *Tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan*.
- Peraturan Menteri Keuangan No. 83 Tahun 2022 *Tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2023*.
- Peraturan Menteri Agama No. 6 Tahun 2020 *Tentang Pejabat Perbendaharaan Negara Pada Kementerian Agama*.
- Peraturan Menteri Agama No. 32 Tahun 2021 *Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama No. 6 Tahun 2020 Tentang Pejabat Perbendaharaan Negara Pada Kementerian Agama*.