

Lampiran 1

Analisis Indeksikalitas-Refleksivitas-Aksi Kontekstual Lingkungan “Pohon Rindang”

No.	Sub bab	Sumber Data	Indeksikalitas	Refleksivitas	Aksi Kontekstual	Hasil
1.	5.2.	Bapak A	“Kita hidup di bawah pohon yang rindang. Itu meng <i>create</i> kultur yang nyaman, sehingga waktu ngitung, kadang waktu ngitung, kayak tahun lalu lah programnya.”	Zona nyaman mempengaruhi proses pengusulan anggaran yang kurang mencerminkan tantangan dan usulan target yang mudah tercapai	Proses penyusunan anggaran dana operasional masih didasarkan pada program tahun sebelumnya yang belum sesuai dengan tujuan organisasi	Input data kurang akurat
2.	5.3.	Bapak A	“Tahap paling sulit memastikan input dari unit-unit kerja itu bagus...bagus dalam hal dia kreatif gak cuma <i>copy paste</i> tahun lalu”		Input dari unit kerja yang menyusun anggaran dana operasional belum sesuai dengan sasaran kinerja yang ditetapkan oleh organisasi	
3.	5.3.	Mas I	“Mereka mampu dan ada tambahan <i>challengenya</i> , tapi itu yang agak susah.”	Keengganan untuk menerima kenaikan target yang berdasarkan data potensi kepesertaan	Usulan anggaran target cakupan kepesertaan disusun dengan tujuan agar mudah tercapai	Target cakupan kepesertaan lebih rendah dari pada potensi sebenarnya
4.	5.3.	Mas I	“pokoknya kita dasarnya ada data”		Unit kerja menyusun target cakupan kepesertaan belum didasarkan pada data dari kantor pusat	
5.	5.3.	Bapak A	“Masih ada <i>gap</i> ya kalau kita, masih belum sepenuhnya itu tadi nilai-nilai mempengaruhi pekerjaan kita.”	Nilai-nilai budaya yang belum sepenuhnya dilaksanakan	Nilai-nilai budaya organisasi belum sepenuhnya tercermin dalam penyusunan anggaran dana operasional	Mengurangi terjadinya senjangan anggaran dana operasional
6.	5.4.	Bapak A	“Nah ini yang kemaren coba kita atasi dengan membuat pelatihan <i>strategic management</i> , membuat		Upaya internalisasi nilai-nilai budaya organisasi agar penyusunan anggaran dana operasional disusun sesuai	

No.	Sub bab	Sumber Data	Indeksikalitas	Refleksivitas	Aksi Kontekstual	Hasil
			inisiatif yang kreatif seperti apa yang menjawab tantangan.”		dengan sasaran atau tantangan yang dihadapi organisasi.	
7.	5.3.	Bapak A	“Dari sisi kita juga sebenarnya juga menyadari, sebagai lembaga publik orang akan terus men <i>challenge</i> seberapa efektif uang, <i>resource</i> yg kita pakai untuk itu”	Kesadaran untuk meningkatkan upaya internalisasi nilai-nilai budaya karena transformasi dari PT Jamsostek (Persero) menjadi Badan Penyeleng-gara Jaminan Sosial Kete-nagakerjaan	Dana operasional Badan Penyeleng-gara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan harus mencerminkan efektifitas dan efisiensi karena adanya kepentingan publik.	Menjaga anggaran dana operasional dari bias
8.	5.4.	Bapak A	“Yang paling rasakan itu, <i>stakeholdemya</i> makin banyak”		Banyaknya pemangku kepentingan sistem jaminan sosial nasional menunjukkan besarnya pengawasan dana operasional	
9.	5.4.	Bapak M	“Pendekatan antara kita gitu ya yg selama ini melayani kementerian, dengan persepsinya BPJS selaku penyelenggara yg dulu eks korporasi, ini kan masih belum ketemu ini”		Penyusunan dana operasional memerlukan mekanisme yang tepat mengingat Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan merupakan bentuk peralihan dari korporat ke badan hukum publik.	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Lampiran 2

Analisis Indeksikalitas-Refleksivitas-Aksi Kontekstual Partisipasi Anggaran

No.	Sub bab	Sumber Data	Indeksikalitas	Refleksivitas	Aksi Kontekstual	Hasil
1.	6.2.	Bapak J	"Tim itu lintas departemen... jadi ada lintas divisi, lintas direktorat eee...hampir seluruh divisi lah kalau dari ini karena semua menyangkut...kecuali untuk yang di cabang, kanwil...biasa-nya kita pilih saja yang terdekat"	Penyusunan anggaran dana operasional melibatkan semua level	Anggaran dana operasional berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan kegiatan di semua unit kerja	Partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran dana operasional
2.	6.2.	Bapak T	"Waktu penyusunan renstranya itu sendiri saya rasa itu juga sudah mengakomodir dari kanwil lah minimal."			
3.	6.2.	Bapak J	"Nanti ada rakernas kita kumpulkan cabang dan kanwil di dalam rakernas"			
4.	6.3.	Mas I	"Kayaknya memang dari divisi mengacunya yang gede-gede, tapi mungkin yang penting usulin dulu."	Penganggaran yang memicu senjangan anggaran dengan mengecilkan target dan meninggikan biaya	Usulan anggaran biaya pada dana operasional dibuat lebih tinggi dari kebutuhan sebenarnya	Biaya lebih tinggi daripada yang seharusnya
5.	6.3.	Bapak J	"Samalah seperti di instansi yg lain kalau dari sisi target dari sisi kepesertaan dikecilin kan maunya...kalau biaya digede-gedein kan gitu..."		Usulan target cakupan kepesertaan dibuat minimal agar mudah tercapai, sedangkan anggaran biaya diusulkan lebih tinggi dari yang seharusnya	Target kepesertaan menjadi rendah Biaya operasional menjadi lebih tinggi
6.	6.3.	Bapak T	"Kalau usulan target itu kanwil sampai cabang, konsolidasi			

No.	Sub bab	Sumber Data	Indeksikalitas	Refleksivitas	Aksi Kontekstual	Hasil
			kanwil biasanya <i>under</i> lah...hehehe...kalau dari sisi biaya kan udah...hajar masuk, toh nanti juga dipotong...hehehe..."			
7.	6.3.	Bapak T	"Usulan target dari cabang begitu sudah menahun"	Penyusunan anggaran yang menimbulkan senjangan anggaran selalu berulang	Usulan target cakupan kepesertaan yang dibuat lebih rendah dari potensi yang ada sudah berlangsung selama bertahun-tahun.	Target cakupan kepesertaan rendah
8.	6.3.	Bapak J	"Saya sampai bilang kemaren, dipotong 1 T (triliun) aja masih cukup. gak usah naik. Ini kan gini Kadiv, Kaur, itu traveling tinggi sekali, menurut saya gak ini."	Ada potensi senjangan anggaran pada anggaran perjalanan dinas	Anggaran perjalanan dinas yang digunakan untuk mendanai kegiatan perjalanan dinas para individu di kantor pusat diperkirakan terlalu tinggi	Anggaran biaya perjalanan dinas berpotensi lebih tinggi daripada yang seharusnya
9.	6.3.	Bapak J	"Harian itu untuk apa? Ya makan dibayarin juga, ini pasti lebih irit. maksudnya jadi orang gak ngantongin gitu loh."		Anggaran perjalanan dinas belum menunjukkan efisiensi karena ada komponen yang sudah dibiayai oleh unit kerja tujuan.	
10.	6.3.	Bapak J	"Artinya gini, ke daerahnya fokus untuk bekerja, gak buat pulang kampung atau apa. Nah itu, bagaimana berfikirnya agar jauh lebih efisien."		Anggaran perjalanan dinas belum efisien karena tidak hanya digunakan untuk bekerja, tetapi juga digunakan untuk tujuan lain yang bersifat non dinas.	
11.	6.3	Bapak J	"Ooo... ditentang malahan hahahaha... iya karena memang lumpsumnya lebih besar dibanding PNS. Kalau saya sendiri gede"		Perubahan mekanisme perjalanan dinas mendapat penolakan karena faktor lumpsum yang besar dan dapat dijadikan tambahan	

No.	Sub bab	Sumber Data	Indeksikalitas	Refleksivitas	Aksi Kontekstual	Hasil
					penghasilan.	
12.	6.3.	Bapak J	“Misal saya 3 hari dapatnya 1 juta atau bahkan 2 juta, gak tahu sebenarnya untuk apa, <i>wong</i> saya hotel sudah, transport sudah, makan walaupun ini sudah juga”		Ada komponen biaya perjalanan dinas untuk kebutuhan para individu selama dalam tugas, tetapi kebutuhan tersebut sebenarnya sudah ditanggung oleh unit kerja juga.	

Sumber: Diolah oleh peneliti

Lampiran 3

Analisis Indeksikalitas-Refleksivitas-Aksi Kontekstual Intervensi Dewan Pengawas

No.	Sub bab	Sumber Data	Indeksikalitas	Refleksivitas	Aksi Kontekstual	Hasil
1.	7.2.	Bapak J	"Jadi yang kita lakukan supaya kita <i>update</i> terus mereka dari komite itu yg dibentuk oleh dewasa"	Keterlibatan Dewan Pengawas dalam penyusunan anggaran dana operasional	Dewan Pengawas ikut berperan dalam penyusunan anggaran dana operasional, yang secara teknis dilakukan melalui komite anggaran yang dibentuk oleh Dewan Pengawas	Partisipasi anggaran
2.	7.4.	Bapak A	"Orang yang menetapkan dan orang yang terlibat di dalam proses itu menurut saya seharusnya tidak di dalam satu unit karena kalau itu terjadi maka akan terjadi <i>conflict of interest</i> "	Intervensi Dewan Pengawas mempengaruhi substansi Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT)	Akan ada peluang konflik kepentingan jika kewenangan Dewan Pengawas untuk menetapkan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) terlibat dalam proses penyusunan anggaran dana operasional	Berpotensi tingginya anggaran biaya pada dana operasional
3.	7.4	Bapak A	"Dewas bilang kalau itu gak sesuai ya saya gak setuju RKAT."		Dewan Pengawas berusaha untuk memasukkan kepentingannya dalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT).	
4.	7.4	Bapak A	"Nah yg repot kan lebih ke arah <i>interest</i> mereka yang harus diakomodasi di RKAT"			
5.	7.4.	Bapak T	"Tetep ada tumpang tindih. ya pasti ada"			
6.	7.4.	Bapak D	"Nah dari situ, kelihatan neh ada intervensi Dewas yang cukup signifikan, tumpang tindih, sudah dilakukan oleh Direksi, dilakukan lagi oleh	Intervensi Dewan Pengawas menyebabkan adanya kegiatan yang tumpang tindih	Keterlibatan Dewan Pengawas dalam proses penyusunan anggaran dana operasional membawa konsekuensi munculnya kegiatan-kegiatan yang bukan merupakan kewenangan Dewan	

No.	Sub bab	Sumber Data	Indeksikalitas	Refleksivitas	Aksi Kontekstual	Hasil
			Dewas, contohnya inventarisasi aset.		Pengawas	
7.	7.4.	Bapak D	"Nah tapi dia intervensi melakukan pelaksanaan inventarisasi juga dengan menggunakan <i>outsourcing</i> konsultan"	Intervensi Dewan Pengawas yang menyebabkan <i>overlap</i> dengan operasional Direksi		
8.	7.4.	Bapak D	"Pengurus Dewas yang sekarang untuk overlap-overlap kerjaan Direksi"			
9.	7.4.	Bapak J	"Dewas bilang ooo ini bagus...padahal kita gak mau. Karena resikonya tinggi, toh yg eksekusi kan kita Direksi."	Intervensi Dewan Pengawas dengan memaksakan kegiatan yang berisiko	Ada risiko yang akan dihadapi oleh Direksi apabila Dewan Pengawas melakukan intervensi terhadap operasional yang menjadi kewenangan Direksi.	Potensi terjadinya senjangan anggaran
10.	7.4.	Mas I	"Ada kegiatan yang Dewas gak mau dipotong"		Dewan Pengawas menggunakan kewenangannya untuk tetap mendorong agar kegiatannya ditampung dalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT)	
11.	7.4	Mas Ik	"Tahapan paling sulit ada di pembahasan sama Dewas...saling mempertahankan gitu"		Pembahasan dengan Dewan Pengawas memberikan tantangan tersendiri bagi Tim Penyusun RKAT karena Dewan Pengawas yang berusaha mempertahankan kepentingannya untuk diakomodir dalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan	

No.	Sub bab	Sumber Data	Indeksikalitas	Refleksivitas	Aksi Kontekstual	Hasil
					(RKAT).	
12.	7.4.	Bapak T	“Kalo suruh bertahan ya kita bertahan, kalo suruh mundur ya mundur...hehehe...suruh menyesuaikan ya menyesuaikan gitu sih mas”	Intervensi Dewan Pengawas membuat level bawah menjadi pasif	Posisi Dewan Pengawas yang lebih <i>powerfull</i> dalam penetapan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) menjadikan Tim Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) tidak mempunyai posisi tawar yang signifikan.	Potensi terjadinya anggaran biaya yang lebih tinggi daripada kebutuhan sebenarnya

Sumber: Diolah oleh peneliti

Lampiran 4

MANUSKRIP WAWANCARA 1

Manuskrip Wawancara dengan Bapak J

Peneliti: Proses penyusunan dana operasional di Badan Pengelola Dana Amanat gimana, pak?

Bapak J: Ya jadi mungkin di tim itu kan kita juga ada beberapa kali rapat ..tim itu lintas departemen ..jadi ada lintas divisi, lintas direktorat e..hampir seluruh divisi lah kalau dari ini karena semua menyangkut, kecuali untuk yang di cabang, kanwil..biasanya kita pilih saja yang terdekat ..tidak semua karena costnya mahal pada saat rapat-rapat, nah nanti ada ininya juga pas kita surati mereka apa yang di inginkan. Terus setelah itu kita menyusun usulan RKT dari cabang kanwil dan divisi. Jadi eee biasanya kita akan mengirimkan surat ke cabang kanwil ke divisi tertentu, formatnya sudah bagus. Nah ini kita lakukan. Nah setelah itu kita kompilasi kita kumpulkan, termasuk disitu kepesertaan misalnya ya dia harus ini juga potensi di sana seperti apa, yang sudah digarap berapa, nantikan mereka biasanya kan...samalah seperti di instansi yang lain kalau dari sisi target dari sisi kepesertaan di kecilin kan maunya...kalau biaya digede-gedein kan gitu..tapi kita sudah ada ininya...gak boleh seperti itu...ada filternya

Peneliti: Jadi kita bekerja bener2 yg dilakukan gak ngambil "profit"

Bapak J: Nah itu, bagaimana berfikirnya agar jauh lebih efisien. karena kita sudah di gaji dalam 1 bulan, mau bekerja dimana saja, mau di pusat maupun di daerah. atau sudah atcostlah, walaupun mbayar bisa rimbers atau pakai kartu kredit corporate, itu saya yakin gak akan banyak org mau ke daerah. Arinya gini, ke daerahnya fokus untuk bekerja, gak buat pulang kampung atau apa. ya walaupun masih mending saya bisa jalan2 ke sana, masih ada, tapi saya yakin itu berkurang, karena tidak ada. misal saya 3 hari dapatnya 1 juta atau bahkan 2 juta, gak tahu sebenarnya untuk apa, wong saya hotel sudah, transport sudah, makan kalau ini sudah juga.

MANUSKRIP WAWANCARA 2

Manuskrip Wawancara dengan Bapak A

Peneliti: Tahap mana yang paling sulit di bagian mana, mas?

Bapak A: Ada tiga tahap. Pertama, memastikan input dari unit-unit kerja itu bagus. Bagus dalam hal dia kreatif gak cuma *copy paste* tahun lau, akan tetapi sesuai dengan tantangan yang dihadapi dan goals yang dicapai. Yang kedua, pembahasan dengan kemenkeu. itu kan kalau kita kan maunya, ya perspektifnya mungkin berbeda, dari sisi regulator pemerintah punya kepentingan memastikan ini produktif ini efisien. dari sisi kita juga sebenarnya juga menyadari, sebagai lembaga publik orang akan terus *menchallenge* seberapa efektif uang, *resource* yang kita pakai untuk itu,

kita punya ide banyak dan seterusnya. pasti akan dites oleh kemenkeu. yang ketiga itu dengan dewas. dewas itu gini, mereka punya fungsi otoritas penetapan RKAT, disitu terjadi konflik kepentingan. orang yang menetapkan dan orang yang terlibat di dalam proses itu menurut saya seharusnya tidak di dalam satu unit. karena kalau itu terjadi maka akan terjadi *conflict of interest*, saya netapin tetapi juga harus kemauan saya terpenuhi. itu yang bahaya disitu. kalau ini berintegritas punya nilai-nilai yang baik itu akan terjaga, tetapi sebagai sebuah sistem itu memang harus dipisahkan. kalau itu dalam satu sistem, satu orang satu unit ikut netapkan ikut intervensi, bisa terbaca, itu tahun 2017 kan terjadi seperti itu. yang ditetapkan kemenkeu berbeda sama yang ditetapkan oleh dewas. yang kita *propose* ke dewas itu dengan yang *disapprovenya* juga berbeda dengan yang *disapprove* dewas. menurut kita itu gak relevan lagi, tapi dewas bilang kalau itu gak sesuai ya saya gak setuju RKAT. itu ya gimana ya gak ada jalan keluar. akhirnya direksi ya *disapprove*. nah itu tiga tahapan proses yang melelahkan.