

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEBERHASILAN

UNIT KERJA KEMENTERIAN/LEMBAGA UNTUK MENCAPAI TARGET KINERJA DITENGAH PEMOTONGAN ANGGARAN Studi pada Pusat Teknologi Radioisotop dan Radiofarmaka - Badan Tenaga Nuklir Nasional (PTRR – BATAN)

Rahadhian Dwi Putranto

Program Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada
Jl. Humaniora No.1 Bulaksumur, Yogyakarta 55281

ABSTRAK

Anggaran yang dirancang sebagai sarana pembiayaan program dan kegiatan Kementerian dan Lembaga sering mengalami pemotongan di tengah tahun berjalan termasuk di Pusat Teknologi Radioisotop dan Radiofarmaka (PTRR) Badan Tenaga Nuklir Nasional (BATAN). Tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi penyebab capaian kinerja PTRR tetap dapat memenuhi target kinerja meskipun dilakukan pemotongan anggaran dan mengidentifikasi strategi PTRR dalam memenuhi target kinerja meskipun dilakukan pemotongan anggaran. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik wawancara kepada narasumber kunci di PTRR yang terdiri dari Kepala Unit, Kepala Bidang, sampai dengan Kepala Sub Bidang. Selain wawancara, penelitian ini juga menganalisis dokumen keuangan di PTRR.

Hasil penelitian menunjukkan penyebab PTRR-BATAN dapat mencapai target sesuai perjanjian kinerja setelah dilakukan pemotongan anggaran yaitu adanya karakteristik output pada laporan data riset yang fleksibel dalam batasan waktu pengakuannya. Terdapat faktor lain yang memengaruhi kinerja PTRR-BATAN yang dikelompokkan pada faktor individu, kepemimpinan, tim, sistem, kontekstual, dan komunikasi. Sedangkan, strategi yang dilakukan PTRR untuk mengantisipasi pemotongan anggaran dapat dikelompokkan dalam dua strategi, yaitu strategi internal dan eksternal. Strategi internal ialah cara yang dilakukan secara internal oleh pimpinan PTRR beserta pegawai lainnya untuk mengantisipasi adanya pemotongan anggaran. Terdapat empat strategi dalam kelompok strategi internal, yaitu melakukan pemotongan anggaran dengan kriteria prioritas, menunda kegiatan yang masih dapat dilaksanakan di tahun berikutnya, meningkatkan jumlah dan kualitas penulisan KTI, serta pelatihan dan pembuatan bank proposal. Strategi eksternal ialah strategi mengantisipasi pemotongan anggaran dengan melibatkan pihak luar PTRR-BATAN. Terdapat dua cara dalam kelompok strategi eksternal, yaitu melakukan negosiasi dengan Biro Perencanaan dan menjalin kerja sama dengan pihak luar BATAN.

Kata kunci: Anggaran, Kinerja, Strategi anggaran, Pemotongan Anggaran, Target Kinerja

1. PENDAHULUAN

a. Latar Belakang

Kementerian dan lembaga menggunakan dana berasal dari APBN untuk menjalankan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan untuk mencapai tujuan bernegara. Berdasarkan PP No. 90 Tahun 2010, anggaran belanja negara disusun berdasarkan RKAK/L yang telah dibuat oleh K/L setiap tahunnya. Anggaran belanja tersebut disesuaikan dengan kapasitas fiskal yang dapat dihimpun oleh pemerintah dan alasan perubahan anggaran yang disebabkan sebagai berikut (a) perubahan asumsi makro; (b) perubahan target pendapatan negara; (c) perubahan prioritas belanja negara; (d) penggunaan saldo anggaran lebih tahun-tahun sebelumnya.

Tahun pelaksanaan APBN dimungkinkan adanya kebijakan APBN-Perubahan oleh pemerintah. Hal ini dapat terjadi dikarenakan adanya perubahan asumsi yang telah dibuat sebelumnya oleh Menteri Keuangan di tahun berjalan atau penyebab lain perubahan anggaran. BATAN sebagai salah satu Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang dananya bersumber dari APBN juga mengalami pemotongan anggaran. Pemotongan anggaran ini dapat saja memengaruhi capaian kinerja karena BATAN termasuk kelompok K/L dengan pagu kecil. BATAN melaksanakan tugas pemerintahan di bidang penelitian, pengembangan dan pendayagunaan iptek nuklir. BATAN memiliki 23 unit kerja. Salah satu unit kerja di BATAN yang memiliki tugas

penelitian dan pengembangan iptek nuklir di bidang farmasi ialah PTRR.

Pemotongan anggaran yang terjadi di K/L akan berpengaruh terhadap pelaksanaan program yang telah direncanakan sebelumnya. Berdasarkan data capaian kinerja tahun 2017, pemotongan anggaran tidak berpengaruh terhadap capaian kinerja PTRR. Dengan adanya fenomena ini maka perlu diketahui faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan PTRR dalam menjaga capaian kinerja meskipun terjadi pemotongan anggaran. Perlu juga dikonfirmasi apakah terdapat indikasi permasalahan pada tahap penyusunan anggaran seperti target kinerja yang terlalu rendah atau terjadi kelebihan anggaran diawal sehingga pemotongan anggaran tidak berdampak terhadap capaian kinerja.

b. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengapa dengan adanya pemotongan anggaran capaian kinerja PTRR tetap dapat memenuhi target kinerja?
2. Bagaimana upaya yang dilakukan dalam mengantisipasi pemotongan anggaran agar tetap dapat memenuhi capaian kinerja?

c. Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Menginvestigasi penyebab capaian kinerja PTRR tetap dapat memenuhi target kinerja meskipun dilakukan pemotongan anggaran.
2. Mengidentifikasi strategi PTRR dalam memenuhi target kinerja meskipun dilakukan pemotongan anggaran.

2. LANDASAN TEORI

a. Peralihan Anggaran Tradisional Menjadi *New Public Management*

Anggaran tradisional atau konvensional banyak digunakan di negara berkembang. Pendekatan anggaran ini tidak mampu mengungkapkan besarnya dana yang dikeluarkan untuk setiap kegiatan dan tidak dapat memberikan informasi tentang besarnya rencana kegiatan. Dalam mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada dalam pendekatan anggaran tradisional maka memunculkan pendekatan baru yang disebut dengan *New Public Management* (NPM). Pendekatan NPM ini terdiri dari beberapa metode, yaitu Anggaran Kinerja, *Zero Based Budgeting* (ZBB), dan *Planning, Programming, and Budgeting System* (PPBS). Pendekatan NPM ini menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output. *Value for money* menurut Mardiasmo (2004, 4) menekankan tiga elemen utama berupa ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dalam pengelolaan organisasi sektor publik.

b. Pengukuran Kinerja Akuntansi Sektor Publik

Sistem pengukuran kinerja sektor publik berguna sebagai alat pengendalian organisasi terlebih lagi didukung dengan penerapan *reward and punishment system*. Terdapat tiga maksud dari pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2004, 121). *Pertama*, pengukuran kinerja sektor publik memperbaiki kinerja pemerintah. Pengukuran ini berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dan memberikan pelayanan publik. *Kedua*, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pengambilan keputusan. *Ketiga*, ukuran kinerja sektor publik dapat mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

c. Faktor Perilaku dalam Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran dapat dikelompokkan menjadi tiga tahapan besar yaitu tahap penetapan tujuan (*goal setting stage*), tahap implementasi (*implementation stage*), dan tahap pengendalian dan penilaian kinerja (*control and performance evaluation*). Siegel dan Marconi (1989) mengungkapkan bahwa interaksi antar manusia menjadi salah satu faktor yang penting dalam penyusunan anggaran. Setiap tahapan penyusunan anggaran memiliki konsep-konsep perilaku utama yang berpengaruh terhadap pelaksanaan setiap tahapan. Oleh karena itu pemahaman mengenai aspek keperilakuan dalam penyusunan anggaran menjadi sangat penting untuk mencegah efek samping dari proses penganggaran yaitu berupa perilaku disfungsional.

d. **Faktor Perilaku dalam pengendalian dan penilaian kinerja**

Tahap lanjutan setelah tahap implementasi anggaran adalah pengendalian dan penilaian kinerja anggaran. Anggaran yang telah diimplementasikan kemudian menjadi faktor kunci dalam sistem pengendalian. Anggaran menjadi tolak ukur untuk mengetahui kinerja dari suatu organisasi dan anggaran berperan menjadi basis dalam sistem *management by exception*. Dalam sistem *management by exception*, perlu diperhatikan bahwa manajer tidak hanya memperhatikan penyimpangan yang bersifat merugikan, namun penyimpangan yang membawa keuntungan perlu diperhatikan pula. Penyimpangan yang merugikan dan kinerja yang berada di bawah standar harus menjadi pemicu untuk segera melakukan tindakan koreksi guna menghindari ketidaktercapaian tujuan dari organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Teknik pengambilan data dengan wawancara digunakan untuk menggali lebih dalam mengenai permasalahan pada objek penelitian. Teknik pemilihan partisipan wawancara menggunakan *purposive sampling* yaitu dipilih dengan pertimbangan tertentu. Partisipan wawancara tidak ditentukan secara acak namun telah ditentukan dengan pertimbangan tertentu agar mendapatkan informasi yang relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Partisipan wawancara dipilih dengan kriteria mempunyai kebijakan dalam mengalokasikan penghematan anggaran di tingkat unit kerja,

melaksanakan kegiatan menggunakan dana DIPA, dan memiliki pemahaman terhadap pengukuran kinerja.

Wawancara dilakukan dengan tatap muka dengan partisipan. Pertanyaan wawancara menggunakan semi-terstruktur. Pertanyaan bersifat terbuka namun masih dalam topik yang diteliti karena telah disiapkan pedoman wawancara sebelum melakukan wawancara. Proses wawancara akan didokumentasikan dengan alat perekam kemudian dilakukan transkripsi dan analisis tematik. Analisis tematik dapat mengidentifikasi semua hal yang muncul selama wawancara, mengategorikannya, dan mengembangkan menjadi tema yang lebih umum. Partisipan wawancara disajikan pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1 Daftar Narasumber Wawancara

Partisipan Penelitian	Jabatan
Narasumber 1 (N1)	Kepala Sub Bagian Persuratan, Kepegawaian, dan Dokumentasi Ilmiah
Narasumber 2 (N2)	Kepala Bidang Keselamatan dan Pengelolaan Limbah
Narasumber 3 (N3)	Mantan Kepala Bidang Teknologi Radioisotop Tahun 2017
Narasumber 4 (N4)	Kepala Pusat Teknologi Radioisotop dan Radiiofarmaka
Narasumber 5 (N5)	Mantan Kepala Bagian Tata Usaha Tahun 2017
Narasumber 6 (N6)	Mantan Kepala Pusat Teknologi Radioisotop dan Radiiofarmaka tahun 2017
Narasumber 7 (P7)	Kepala Bagian Tata Usaha

Jenis dan macam dokumen yang dikumpulkan akan dipergunakan untuk mempelajari data dan informasi yang relevan dengan objek penelitian. Dokumen akan didapatkan sebagian besar diperoleh dari Bagian Tata Usaha khususnya Sub Bagian Keuangan dan Sub Bagian Persuratan, Kepegawaian dan Dokumentasi Ilmiah (PKDI). Adapun dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian ditampilkan dalam Tabel 2.

Tabel 2 Daftar Kebutuhan Dokumen Selama Penelitian

No	Jenis Dokumen	Tujuan
1.	DIPA awal dan Revisi DIPA	Untuk mengetahui jumlah penghematan anggaran belanja yang diterima oleh unit kerja PTRR
2.	RKAK/L	Untuk mengetahui sebaran alokasi penghematan anggaran belanja barang hingga ke tingkat komponen
3.	Kontrak Kinerja	Untuk mengetahui target kinerja yang telah ditetapkan di awal tahun pelaksanaan
4.	Capaian Kinerja	Untuk mengetahui capaian target pada indikator kinerja tingkat unit kerja PTRR dan komponen

kinerja tidak mencapai 100% tetap dicantumkan output kinerja sebagai data riset. Hal ini disebabkan karena pemblokiran sebagian anggaran dilakukan di triwulan II dan dipotong anggaran yang pada triwulan III. Selama anggaran belum dipotong, penanggung jawab kegiatan telah menggunakan sebagian anggaran pada triwulan I dan II untuk pelaksanaan penelitian. Sebagian anggaran yang telah digunakan pada triwulan I dan II tahun 2017 harus dipertanggungjawabkan sebagai sebuah laporan. Jadi meskipun kegiatan penelitian belum sepenuhnya selesai 100% dari sisi kualitas tetap dapat dilaporkan sebagai laporan data riset.

Pada tahun 2017, kedua penelitian yang dihentikan dan menyebabkan persentase kualitas tidak sampai 100% memiliki output laporan berupa data riset. Satuan output berupa laporan data riset memiliki fleksibilitas dalam pengakuannya. Hal ini yang menyebabkan PTRR Batan dapat memenuhi seluruh perjanjian kinerja dikarenakan realisasi laporan berupa data riset telah sesuai target meskipun terdapat kualitas kegiatan penelitian yang hanya mencapai persentase sebesar 55% dan 22%.

Pada perencanaan awal kegiatan penelitian yang dilakukan di tahun 2017 memiliki target akhir capaian kualitas. Target capaian kualitas selama satu tahun kemudian dibagi menjadi target per triwulan. Penanggung jawab kegiatan telah mampu mencapai target capaian kualitas penelitian sebesar 100% sampai dengan triwulan II. Hal tersebut dikarenakan

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Penyebab Keberhasilan PTRR Memenuhi Target Kinerja Setelah Pemotongan Anggaran

Penyebab PTRR dapat memenuhi target kinerja meskipun dilakukan pemotongan anggaran, yaitu (1) karakteristik output; dan (2) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Kedua penelitian yang dihentikan dan capaian

pemotongan anggaran yang menyebabkan penghentian penelitian baru terjadi pada triwulan III. Target penelitian pada tahun 2017 juga disesuaikan dengan anggaran yang tersedia setelah dilakukan pemotongan anggaran. Laporan data riset dapat dibuat karena target kinerja sampai dengan triwulan II telah dilakukan.

Keberhasilan dalam pemenuhan target kinerja meskipun mengalami pemotongan anggaran dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terdiri dari faktor individu, kepemimpinan, tim, sistem, kontekstual, dan komunikasi. Faktor individu berkaitan dengan keterampilan, kompetensi pendidikan serta pengalaman kerja pegawai. Seluruh pegawai PTRR telah memenuhi kompetensi sesuai dengan jabatannya, keterampilan, serta memiliki pengalaman kerja di bidangnya. Faktor Kepimpinan tercermin dari kepala pusat memiliki wewenang sebagai pembuat keputusan yang harus ditaati oleh pegawai yang lain.

Faktor tim Pemotongan anggaran di tahun 2017 memberikan dampak pada pengurangan anggaran belanja barang. Pada PTRR Batan pemotongan anggaran dialokasikan pada beberapa perjalanan dinas dan bahan-bahan penelitian. Pemotongan anggaran terjadi pada triwulan III yang menyebabkan dua penelitian harus dihentikan dan penelitian lain tetap dilanjutkan hingga akhir tahun. Untuk tetap dapat melanjutkan kegiatan penelitian maka terdapat kerja sama antar bidang sebagai sebuah tim di PTRR Batan. Kerja

sama antar bidang dapat berupa subsidi anggaran antar bidang seperti subsidi anggaran perjalanan dinas bagi bidang yang membutuhkan. Kerja sama pada lingkup bidang dapat berupa kerja sama antar penanggungjawab kegiatan dengan berbagi penggunaan bahan penelitian, alat di laboratorium, maupun anggaran perjalanan dinas.

Sistem aplikasi membantu dan mempercepat pekerjaan di lingkungan internal Batan. Sistem aplikasi ini dikembangkan oleh salah satu unit kerja di Batan yaitu Pusat Pendayagunaan Informatika dan Kawasan Strategis Nuklir (PPIKSN). PPIKSN bertugas mengembangkan aplikasi yang berguna untuk mengelola informasi dan administrasi di Batan. Sistem aplikasi ini dapat diakses oleh seluruh pegawai melalui jaringan internet. Kemudahan akses melalui jaringan internet menyebabkan sistem aplikasi dapat diakses dimana saja tidak hanya melalui jaringan internet di kawasan nuklir Serpong saja.

Pada saat pemotongan anggaran tahun 2017 kepala PTRR Batan beserta kepala bidang melakukan komunikasi. Komunikasi telah berjalan secara efektif dengan internal pegawai maupun dengan pihak eksternal yaitu BP. Komunikasi secara internal dilakukan ketika mendapatkan alokasi pemotongan anggaran kemudian mendiskusikan bersama kepala bidang dan penanggungjawab kegiatan untuk alokasi pemotongan anggaran penelitian. Diskusi

mengenai alokasi pemotongan anggaran secara internal untuk menilai resiko dari penghentian atau pemangkasan anggaran terhadap kelanjutan penelitian.

b. Strategi Mengantisipasi Pemotongan

Anggaran

Strategi yang dilakukan untuk mengantisipasi pemotongan anggaran terdiri dari strategi internal dan strategi eksternal. Strategi internal meliputi Pada tahun 2017 terjadi pemotongan anggaran di seluruh unit kerja di Batan. Besaran pemotongan anggaran pada masing-masing unit kerja ditentukan oleh BP. Kepala pusat, kepala bidang, dan para penanggungjawab kegiatan menyusun strategi dalam mengantisipasi pemotongan anggaran. Pimpinan dan pegawai berdiskusi bersama untuk menilai resiko pada masing-masing kegiatan penelitian jika dilakukan pemotongan anggaran. Diskusi menghasilkan kriteria-kriteria pemotongan anggaran berdasarkan urutan prioritas.

Kegiatan penelitian, pengembangan, dan rekayasa radioisotop dan radiofarmaka merupakan kegiatan berkelanjutan untuk beberapa tahun. Strategi internal yang dapat dilakukan ialah melakukan penundaan kegiatan. Pimpinan PTRR dan kepala bidang berdiskusi bersama memilih kegiatan-kegiatan yang tingkat prioritasnya rendah dan masih dapat ditunda ke tahun berikutnya. Alokasi anggaran untuk kegiatan akan diutamakan untuk dipotong anggarannya.

Batan sebagai lembaga pemerintah non kementerian di bidang penelitian, pengembangan, dan rekayasa nuklir dituntut untuk menghasilkan publikasi berupa karya tulis ilmiah. KTI yang dapat dipublikasi tentunya KTI yang berkualitas. Jumlah publikasi ilmiah merupakan salah satu indikator dalam perjanjian kinerja di PTRR Batan. Pimpinan PTRR memberikan perhatian lebih pada jumlah dan kualitas penulisan KTI.

Pada saat pemotongan anggaran PTRR Batan mendapatkan pendanaan dari pihak luar untuk membantu penelitian. Pengajuan pendanaan ke pihak luar dilakukan dengan mengajukan proposal penelitian. Selain pengajuan pendanaan, bantuan dari pihak luar juga dapat berupa pelatihan dan tawaran pendidikan bagi fungsional ahli. Beberapa kali kesempatan terlewatkan karena pegawai yang mendaftarkan terlambat dalam melakukan pendaftaran. Adanya keterbatasan waktu untuk mempersiapkan persyaratan juga menyebabkan tidak mendapatkan peluang tawaran pendidikan atau pendanaan. Pengajuan proposal juga beberapa kali dilakukan penolakan.

Pimpinan PTRR Batan menanggapi permasalahan dengan memfasilitasi pelatihan dengan melakukan bedah proposal. Bedah proposal bertujuan untuk mempelajari serta mengevaluasi kembali susunan proposal yang baik. Pada pelatihan penyusunan proposal dievaluasi bahwa terjadi penolakan dapat dikarenakan bahasa yang digunakan dalam

proposal terlalu teknis di bidang nuklir. Sedangkan latar belakang pengetahuan evaluator dari pemberi dana seperti Kemenristekdikti dari non nuklir.

Strategi eksternal ialah strategi mengantisipasi pemotongan anggaran dengan melibatkan pihak luar PTRR Batan. Terdapat dua cara dalam kelompok strategi eksternal. Strategi pertama adalah negosiasi. Langkah negosiasi kepada BP dilakukan oleh pimpinan PTRR ketika terjadi pemotongan anggaran dengan cara memberikan argumentasi dan alasan yang jelas mengenai program kegiatan penelitian dan anggaran yang dibutuhkan. Pendekatan kepada BP dilakukan dengan beberapa cara. Pimpinan PTRR melakukan penjelasan berupa dampak-dampak yang akan terjadi jika dilakukan pemotongan anggaran pada kegiatan penelitian setelah dilakukan analisis resiko hasil dari diskusi internal di PTRR. Langkah lain juga dilakukan dengan mengirimkan surat keberatan atas pemotongan anggaran. Strategi eksternal dengan melakukan negosiasi dengan BP diharapkan akan memengaruhi pertimbangan BP dalam melakukan pemotongan anggaran kepada PTRR.

Strategi yang kedua adalah dengan melakukan kerjasama dengan pihak luar terkait pendanaan. Seperti pada tahun 2017 PTRR mendapatkan pendanaan dari luar Batan untuk empat penelitian. Pemberi dana berasal dari Kemenristekdikti dalam dua jenis program pada tingkat nasional, yaitu Sistem Inovasi

Nasional (Sinan) dan Program Pengembangan Teknologi Industri (PPTI). Kerja sama lain yang dilakukan adalah dengan menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi dan rumah sakit. Kerja sama dengan perguruan tinggi dilakukan dengan Universitas Padjadjaran (Unpad), Bandung. Kerja sama berupa penelitian bersama yang merupakan output kegiatan penelitian Unpad. Sumber daya manusia dalam kerja sama penelitian ini melibatkan pegawai PTRR sedangkan pendanaan dari Unpad.

Kerja sama penelitian ini membantu PTRR dalam perjalanan dinas pegawai yang terlibat dan pembelian bahan penelitian. Bentuk kerja sama lain dengan rumah sakit ialah berupa uji klinis. Produk hasil penelitian sebelum dikomersilkan oleh pihak industri maka perlu dilakukan uji klinis terlebih dahulu. Batan belum memiliki laboratorium khusus untuk melakukan uji klinis untuk produk penelitian. Uji klinis dapat dilakukan dengan menjalin kerja sama dengan beberapa rumah sakit, antara lain ialah RS. Hasan Sadikin, Bandung (RSHS); RS. Cipto Mangunkusumo, Jakarta (RSCM); RS. Pusat Angkatan Darat, Gatot Soebroto, Jakarta (RSPAD); RS. MRCCC Siloam; dan RS. Kanker Dharmais, Jakarta

c. SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

a. Simpulan

1. Penyebab PTRR Batan dapat mencapai target sesuai perjanjian kinerja setelah

dilakukan pemotongan anggaran yaitu adanya karakteristik output pada laporan data riset yang fleksibel dalam batasan waktu pengakuannya. Terdapat faktor lain yang memengaruhi kinerja PTRR Batan yang dikelompokkan pada faktor individu, kepemimpinan, tim, sistem, kontekstual, dan komunikasi.

2. Sedangkan, strategi yang dilakukan PTRR untuk mengantisipasi pemotongan anggaran dapat dikelompokkan dalam dua strategi, yaitu strategi internal dan eksternal. Strategi internal ialah cara yang dilakukan secara internal oleh pimpinan PTRR beserta pegawai lainnya untuk mengantisipasi adanya pemotongan anggaran. Terdapat empat strategi dalam kelompok strategi internal, yaitu melakukan pemotongan anggaran dengan kriteria prioritas, menunda kegiatan yang masih dapat dilaksanakan di tahun berikutnya, meningkatkan jumlah dan kualitas penulisan KTI, serta pelatihan dan pembuatan bank proposal. Strategi eksternal ialah strategi mengantisipasi pemotongan anggaran dengan melibatkan pihak luar PTRR Batan. Terdapat dua cara dalam kelompok strategi eksternal, yaitu melakukan negosiasi dengan BP dan menjalin kerjasama dengan pihak luar Batan.

b. Saran

1. Berdasarkan simpulan dari penelitian ini maka penulis

memberikan saran sebagai berikut:

2. Alokasi pemotongan anggaran di Batan yang dilakukan oleh BP sebaiknya mempertimbangkan kegiatan penelitian prioritas Batan yang dilaksanakan oleh unit kerja.
3. Perlunya evaluasi satuan indikator kinerja berupa laporan data riset agar lebih terukur.
4. Optimalisasi kerjasama dengan pihak industri yaitu Kimia Farma atau mencari mitra baru.
5. Meningkatkan kinerja bagian hubungan masyarakat PTRR.
6. Meningkatkan kerjasama dengan Badan Tenaga Atom Internasional atau International Atomic Energy Agency (IAEA) yaitu dalam hal penelitian.
7. Meningkatkan kinerja bagian hubungan masyarakat PTRR dengan pihak lain yang terkait dengan kesehatan, misalnya Kementerian Kesehatan.

b. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada unit kerja PTRR batan sedangkan Batan memiliki unit kerja dengan karakteristik yang berbeda-beda sehingga tidak dapat ditarik kesimpulan secara umum

untuk unit kerja yang mengalami pemotongan anggaran.

2. Penelitian hanya dilakukan pada rentang waktu pemotongan anggaran di tahun 2017 dikarenakan keterbatasan biaya dan waktu. Sehingga hasil penelitian belum dapat mendeskripsikan secara keseluruhan langkah-langkah mengantisipasi pemotongan anggaran di tahun-tahun sebelumnya.
3. Adanya kemungkinan subjektivitas dan bias dalam menyampaikan deskripsi dalam penelitian. Hal ini dikarenakan peneliti merupakan salah satu pegawai pada unit kerja PTRR Batan.

Daftar Pustaka

- Bastian, Indra. 2009. Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Creswell, JW. 2014. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 4th ed. Sage Publications, Thousand Oaks, California
- Habibah, Siti. 2017. Analisis Dampak Pemotongan Anggaran Belanja Terhadap Kinerja Kementerian/Lembaga: Studi pada Kementerian Pertanian. FEB UGM
- Halim, Abdul dan Syam, Kusufi, Muhammad. 2014. Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik. Jakarta: Salemba Empat
- Jick and Murray. 1982. The Management of Hard Times: Budget Cutbacks in Public Sector Organizations. Faculty of Administrative Studies. York University, Canada
- Kementerian Keuangan RI. 2017. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 94/PMK. 02/2017 Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
- Kementerian Keuangan RI. 2017. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 214/PMK. 02/2017 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga
- Mahmudi. 2003. Studi Kasus sebagai Strategi Riset untuk Mengembangkan Akuntansi Sektor Publik. JAAI Volume 7 No.1, Juni 2003
- Mardiasmo. 2004. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Miles and Huberman. 1994. Qualitative Data Analysis. SAGE Publications
- Raco. 2010. Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Grasindo
- Republik Indonesia. 2001. Undang-Undang Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen
- Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Republik Indonesia. 2008. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara
- Republik Indonesia. 2010. Undang-Undang Nomor No 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga
- Republik Indonesia. 2015. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara

Republik Indonesia. 2015. Undang-Undang Nomor No 14 tahun 2015 tentang Anggaran dan Pendapatan Tahun 2016

Republik Indonesia. 2017. Undang-Undang Nomor No 94/PMK.02/2017 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian

Republik Indonesia. 2017. Instruksi Presiden RI No. 4 Tahun 2017 tentang Efisiensi Belanja Barang Kementerian/Lembaga dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2017

Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Manajemen, vol. cetakan 1. Bandung: Alfabeta

Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Yantono, Haris. 2017. Analisis Implementasi Kebijakan Penghematan Anggaran dan Dampaknya Terhadap Kinerja Kementerian/Lembaga: Studi pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan. FEB UGM

Yona, Sri. 2006. Jurnal Keperawatan Indonesia, Volume 10, No.2, September 2006.