

## Manajemen Pengelolaan Dana SBSN di Kementerian Agama Tahun 2016-2019

Desmi Avicena Medina

Inspektorat Wilayah IV Kementerian Agama RI Jakarta

Email: [desmi@kemenag.go.id](mailto:desmi@kemenag.go.id)

**Abstract** : *The construction of facilities originating from State Sharia Securities (SBSN) funds has made an important contribution to increasing access to services of public interest. Using a qualitative approach, this study shows that the SBSN Fund Management System at the Ministry of Religion has supported the implementation of infrastructure development programs for the provision of religious education services, hajj services, socio-religious services and other religious services. Although it has generally been declared successful in the construction of facilities originating from SBSN funds, the constraints faced remain so that continuous innovation is needed in the construction of SBSN facilities within the Ministry of Religion*

**Keywords** : *Development; infrastructure; basic services; and socio-religious*

**Abstrak** : Pembangunan sarana-prasana yang bersumber dari dana Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) telah memberikan sumbangan penting dalam peningkatan akses layanan terhadap kepentingan publik. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini menyebutkan bahwa sistem pengelolaan dana SBSN di Kementerian Agama telah mendukung pencapaian program pembangunan sarana-prasarana untuk memenuhi layanan pendidikan keagamaan, layanan haji, layanan sosial-keagamaan, dan layanan keagamaan lainnya. Walaupun secara umum dinyatakan sukses dalam penyelenggaraan pembangunan sarana-prasana yang bersumber dari dana SBSN, tetapi kendala-kendala yang dihadapi juga tetap terjadi, sehingga dibutuhkan upaya inovasi yang terus-menerus dalam melakukan pembangunan sarana-prasana SBSN di lingkungan Kementerian Agama.

**Kata Kunci** : Pembangunan; sarana-prasarana; layanan dasar; dan sosial-keagamaan

### A. Pendahuluan

Program pembangunan pemerintah yang menargetkan salah satunya pencapaian pengembangan infrastruktur dalam berbagai bidang telah dirasakan dapat meningkatkan mutu layanan publik. Salah satu upaya mendukung program pembangunan pemerintahan dalam membenahi dan membangun infrastruktur tidak akan tercapai tanpa adanya pendanaan yang memadai. Dalam upaya memenuhi defisit APBN dalam pemenuhan pembangunan infrastruktur itu, pemerintah menerbitkan sukuk negara yang dalam perjalanan telah mendukung program pembangaun pemerinah di Indonesia.<sup>1</sup>

Peningkatan sarana dan prasarana di Kementerian Agama terus meningkat -misalnya di Direktorat Madrasah- melalui Proyek Pembiayaan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) untuk memenuhi kebutuhan sarana prasarana seiring dengan meningkatnya jumlah peserta didik dan ekspektasi masyarakat. SBSN merupakan surat berharga dalam mata uang rupiah maupun valuta asing berdasarkan prinsip syariah yang diterbitkan oleh Negara Republik Indonesia, baik dilaksanakan secara langsung oleh Pemerintah atau melalui Perusahaan Penerbit SBSN, yang kemudian dijadikan sebagai instrumen anggaran Negara dalam rangka mendukung dan mewujudkan program peningkatan mutu layanan di Kementerian Agama.

Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN), pembiayaan proyek dalam rangka pelaksanaan APBN

<sup>1</sup> Eri Hariyanto, "Efektivitas Penerbitan Sukuk Negara Sebagai Instrumen Pembiayaan APBN," *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik* (2017). h. 13

dapat bersumber dari penerbitan SBSN. Pembiayaan proyek melalui penerbitan SBSN merupakan salah satu tahapan yang dapat menjadi pendorong tercapainya tujuan pembangunan nasional. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2011 tentang pembiayaan proyek melalui penerbitan, pasal 11 ayat 2 dikatakan bahwa penyelenggaraan proyek SBSN meliputi dari aspek: perencanaan dan pengusulan proyek; pelaksanaan proyek; pengawasan dan pemantauan atas pelaksanaan proyek dan pengelolaan obyek pembiayaan. Dipasal berikutnya dikatakan bahwa proyek-proyek SBSN merupakan proyek yang sudah dilampiri dengan kerangka acuan kerja dan studi kelayakan. Mekanisme pembiayaan proyek SBSN diatur dalam PP No. 56/2011, termasuk kriteria proyek yang dapat dibiayai serta mekanisme pengusulannya. Instrumen SBSN ini, yang dikenal dengan *Project Financing Sukuk/ Sukuk Proyek*, digunakan untuk pembiayaan proyek infrastruktur secara *earmarked*. Sukuk Proyek memberikan manfaat dalam pembiayaan pembangunan nasional yang strategis secara lebih mandiri, dan mengoptimalkan pemanfaatan dana pembiayaan untuk belanja modal/investasi yang lebih produktif. Dengan instrumen yang ditawarkan utamanya kepada investor dalam negeri, ini memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam membiayai pembangunan proyek pemerintah.

Dalam melaksanakan pembangunan proyek SBSN itu sesuai dengan kajian penelitian dibutuhkan sistem e-government sebagai salah satu perangkat utama dalam mengawasi pelaksanaan proyek yang bisa diakses oleh semua pihak yang terkait baik pelaksana, pengelola proyek, dan pengawas, sehingga hal itu dapat mencegah, mengendalikan dan mengarahkan pelaksanaan proyek infrastruktur lebih efektif dan efisien baik dalam hal waktu, pengerjaan, mutu dan tepat administrasi.<sup>2</sup>

Studi yang dilakukan selama ini memiliki tiga kecenderungan, yakni pertama kajian yang menulis sukuk negara yang telah menjadi instrumen pembiayaan anggaran negara yang telah dilakukan sejak tahun 2008, bahkan setelah berjalan delapan tahun, maka jumlah penerbitan sukuk negara yang mencapai angka yang cukup tinggi berjumlah Rp. 565 triliun pada bulan November 2016. Tujuan penerbitan SBSN telah memenuhi targetnya untuk membiayai defisit APBN dan membiayai pembangunan proyek-proyek pemerintah yang telah memberikan dampak dan manfaat yang besar bagi pembangunan ekonomi Indonesia terutama dalam pembangunan sistem keuangan syariah, mendorong porsi pembiayaan infrastruktur dan menjadi alternatif instrumen investasi, serta meningkatkan pengelolaan Barang Milik Negara (BMN).<sup>3</sup> *Kedua*, kajian yang mendeskripsikan bahwa pembangunan infrastruktur di Indonesia masih menjadi persoalan utama yang harus diselesaikan sehingga pemerintah membangun komitmen pendanaan alternatif untuk memenuhi kebutuhan pembangunan infrastruktur yang mampu menopangnya yang dapat dipenuhi melalui inovasi baru dengan mendayagunakan wakaf produktif di Indonesia.<sup>4</sup> *Ketiga*, sistem pengawasan proyek yang dibahas meliputi (a) sistem pengawasan pelaksanaan proyek dari pihak pelaksana yang kini perlu dikembangkan sesuai dengan perkembangan teknologi Informasi yang perlu dikembangkan sistem pengawasan yang menggunakan *Metode Agile* yang digunakan untuk melakukan pelaksanaan manajemen proyek dengan sistem aplikasi JIRA, sehingga seluruh history kegiatan proyek dapat terdokumentasi dengan baik dan rapi dalam aplikasi itu melalui laporan-laporan yang

---

<sup>2</sup> Dwi Prihatni Amrih Rahayuningtyas and Dyah Setyaningrum, "Pengaruh Tata Kelola Dan E-Government Terhadap Korupsi," *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* 1, no. 4 (2018): 431. h. 417

<sup>3</sup> Hariyanto, "Efektivitas Penerbitan Sukuk Negara Sebagai Instrumen Pembiayaan APBN." h. 17

<sup>4</sup> pragati Mastud And Swati Patankar, "Sulaf (Sukuk Linked Waqf) Inovasi Sukuk Daerah Melalui Optimalisasi Fungsi Tanah Wakaf," *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin* (2019). h. 15

tersedia, sehingga histori proyek itu menjadi kerangka acuan dalam pelaksanaan manajemen proyek bagi pelaksanaan pembangunan berikutnya;<sup>5</sup> (b) pelaksanaan proyek pembangunan fisik perlu dirancang dengan baik dari sisi sistem pengawasan, evaluasi, ataupun pengendaliannya, sehingga target pengerjaan, waktu, mutu, dan ketepatan administrasi dapat dicapai dengan baik dan benar, misalnya bisa menggunakan metode *Earned Value Management* (EVM) yang bisa digunakan dalam manajemen proyek untuk mengendakan waktu dan biaya pelaksanaan proyek, bahkan hal itu juga bermanfaat bagi pengumpulan dokumen laporan proyek;<sup>6</sup> dan (c) kajian yang mendeskripsikan pentingnya penerapan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 5 tahun 2008 yang menerapkan pentingnya pengawasan intern pemerintah sebagai fungsi manajemen yang penting dalam menyelenggarakan pemerintahan. Inspektorat sebagai internal audit pemerintah memiliki peran penting dalam melakukan sistem pengendalian dan pengawasan program-program penyelenggaraan pemerintahan teruma program strategis misalnya pembangunan infrastruktur untuk peningkatan mutu layanan publik, sehingga dapat mencegah terjadi pelanggaran hukum dalam pelaksanaan proyek infrastruktur itu.<sup>7</sup>

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa pelaksanaan proyek pembangunan SBSN mengalami defisit penyerapan di lingkungan Kementerian Agama RI. Maka yang dibahas dalam jurnal ini menjelaskan penerapan manajemen proyek di lingkungan Kementerian Agama yang terdiri atas faktor-faktor yang menghambat dan mendorong pengelolaan pembangunan sarana-prasarana SBSN, sistem manajemen proyek yang mampu menjalankan Sistem Pengelolaan SBSN Akuntabel di lingkungan Kementerian Agama.

## B. Metode Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan mendeskripsikan hubungan kesiapan proses pelaksanaan proyek SBSN dengan target kinerja penyelesaian proyek pembangunan sarana-prasarana SBSN di Kementerian Agama. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang meneliti kondisi dan realitas pemanfaatan dana SBSN di Kementerian Agama. Sumber data penelitian berasal dari sumber sekunder yang berasal dari data-data DIPA/Laporan Aset serta realisasi pembiayaan proyek SBSN, artikel, buku, dan jurnal. Sedangkan sumber primer hasil wawancara dengan pihak terkait. Teknik pengumpulan datanya menggunakan kajian pustaka yang kemudian didukung dengan data hasil wawancara. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis isi yang berusaha mendeskripsikan data-data yang sudah tersusun dengan baik dan sistematis untuk kemudian dipahami dan diketahui makna dan substansi dari data itu untuk dijelaskan dan menjawab rumusan masalah yang telah disusun dalam penelitian ini.

## C. Hasil dan Pembahasan

### 1. Penerapan Manajemen Proyek Pembangunan Sarana dan Prasarana SBSN di lingkungan Kementerian Agama RI

Manajemen proyek disusun untuk membangun sistem penyelenggaraan pembangunan yang akuntabel yang bisa menghindarkan diri atau meminimalisir adanya kegagalan dan

---

<sup>5</sup> Prawido Utomo and Franky Wibisono Prayitno, "Perancangan Dashboard Sistem Informasi Untuk Agile Manajemen Proyek Dengan Menggunakan JIRA (Studi Kasus: Di PT. FLASHiZ Indonesia)," *Sisfotek Global* (2015). h. 17

<sup>6</sup> Juliana, "Analisis Pengendalian Biaya Dan Waktu Pada Proyek Konstruksi Dengan Metode Earned Value Management (EVM)," *Jurnal Faktor Exacta* (2016). h. 36

<sup>7</sup> Susilawati Susilawati, "Pengaruh Profesionalisme dan Independensi Auditor Internal terhadap Kualitas Audit: Studi Pada Inspektorat Propinsi Jawa Barat," *Etikonomi* (2015). h. 46

resiko pelaksanaan proyek. Sesuai dengan pemikiran Noerlina, diketahui bahwa membangun manajemen proyek yang baik mampu menciptakan tahap pelaksanaan proyek lebih terperinci dan efisien. Perusahaan perlu berupaya untuk meningkatkan kualitas jasa yang diberikan dengan melalui pembuatan perencanaan yang terstruktur, sehingga lebih optimal dalam penggunaan sumber daya yang akan berdampak pada efisiensi kinerja internal perusahaan.<sup>8</sup> Manajemen proyek merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan kegiatan anggota organisasi serta sumber daya lainnya sehingga dapat mencapai sasaran organisasi telah ditentukan sebelumnya.<sup>9</sup>

Menurut Bambang Pujiyono dalam bukunya Konsep Manajemen Proyek mengatakan bahwa aktivitas manajemen ditandai dengan adanya fungsi perencanaan dan evaluasi proyek. Antara fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian proyek (termasuk monitoring dan evaluasi proyek) memiliki kaitan yang sangat erat. Jika pada fungsi perencanaan proyek sudah ada ketidakakuratan prediksi kebutuhan dan analisa lingkungan, pengendalian proyek tidak dapat berjalan secara maksimal. Selain itu, ketidakakuratan penilaian akan menimbulkan masalah standarisasi kinerja yang tidak jelas atau ambigu, sebab tidak adanya patokan pasti tentang pengukuran kinerja (*performance*) proyek. Intinya, evaluasi sebagai bagian dari pengendalian proyek merupakan fungsi yang menjalankan penelitian, penyelidikan, penilaian hasil maupun proses pekerjaan proyek; atau sebagai fungsi analisis apakah fungsi-fungsi pekerjaan proyek sudah berjalan atau sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dalam perencanaan proyek.<sup>10</sup>

Tujuan dari manajemen proyek adalah untuk dapat mengelola fungsi-fungsi manajemen hingga diperoleh hasil optimum sesuai dengan persyaratan yang ada dan telah ditetapkan serta untuk dapat mengelola sumber daya yang seefisien dan seefektif mungkin. Menurut Dimiyati dan Nurjaman, (2014), beberapa fungsi dari manajemen proyek adalah: *Pertama*, Fungsi perencanaan (*Planning*). Fungsi ini bertujuan dalam pengambilan keputusan yang mengelola data dan informasi yang dipilih untuk dilakukan di masa mendatang, seperti menyusun rencana jangka panjang dan jangka pendek, dan lain-lain. *Kedua*, Fungsi Organisasi (*Organizing*). Fungsi organisasi bertujuan untuk mempersatukan kumpulan kegiatan manusia, yang memiliki aktivitas masing-masing dan saling berhubungan, dan berinteraksi dengan lingkungannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi, seperti menyusun lingkup aktivitas, lain. *Ketiga*, Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*). Fungsi pelaksanaan bertujuan untuk menyelaraskan seluruh pelaku organisasi terkait dalam melaksanakan kegiatan/ proyek, seperti pengarahan tugas serta motivasi, dan lain-lain. *Keempat*, Fungsi Pengendalian (*Controlling*). Fungsi pengendalian bertujuan untuk mengukur kualitas penampilan dan menganalisis serta mengevaluasi kegiatan, seperti memberikan saran-saran perbaikan, dan lain-lain.<sup>11</sup>

Keempat proses tersebut dilakukan telah dilaksanakan pada Kementerian Agama. *Pertama* fungsi perencanaan (*Planning*). Kementerian Agama telah menyusun rencana strategis 2015-2019 untuk meningkatkan kualitas pelayanan kehidupan beragama.

---

<sup>8</sup>Ganesstri Padma Arianie and Nia Budi Puspitasari, "Perencanaan Manajemen Proyek dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Sumber Daya Perusahaan (Studi Kasus : Qiscus Pte Ltd)," *J@ti Undip : Jurnal Teknik Industri* (2017). h. 191-192

<sup>9</sup>Dimiyati D. H. & Nurjaman K, *Manajemen Proyek* (Yogyakarta: Pustaka Setia, 2014). h. 60

<sup>10</sup>Ir. Iman Soeharto, *Manajemen Proyek Jilid 1 (Dari Konseptual Sampai Operasional)*, *Manajemen Proyek Jilid 1 (Dari Konseptual Sampai Operasional)* (Jakarta: Erlangga, 2002). h. 6

<sup>11</sup>Bambang Pujiyono, "Konsep Manajemen Proyek," last modified 2017, accessed October 26, 2020, <http://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/ADPU4338-M1.pdf>. h. 5

Peningkatan kualitas pelayanan beragama tersebut dijabarkan lebih lanjut dengan membangun 501 KUA baru sesuai dengan standar pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menjadi prioritas mengingat baru 32% KUA yang telah memenuhi standar pelayanan kepada masyarakat. Sehingga dalam lima tahun Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam (DIPA 03) menganggarkan anggaran pembangunan KUA di dalamnya yang bersumber dari dana SBSN. Peningkatan kualitas layanan yang lain yaitu Revitalisasi Asrama Haji. Kementerian Agama berencana menjadikan 9 (sembilan) asrama haji sebagai Unit Pelayanan Teknis (UPT) dan membangun asrama haji transit untuk meningkatkan pelayanan kepada Jamaah Haji. Rencana revitalisasi ini kemudian dianggarkan oleh Direktorat Haji dan Umrah (DIPA 09) untuk membangun asrama-asrama haji melalui anggaran SBSN. Layanan lain yang juga telah direncanakan yaitu peningkatan akses pendidikan. Kementerian Agama Angka Partisipasi Kasar (APK) RA/BA mengalami peningkatan menjadi 8,35 persen (tahun 2013/2014) dari sebesar 7,51 persen (2009/2010). Adapun APK MI meningkat dari 11,36 persen (2009/2010) menjadi 12,48 persen (2013/2014). APK MTs meningkat dari 19,50 persen (2009/2010) menjadi 20,77 persen (2013/2014). Sedangkan APK MA meningkat dari 7,28 persen (2009/2010) menjadi 8,16 persen (2013/2014). Meningkatnya APK tersebut tentu perlu diimbangi dengan pengembangan infrastruktur. Infrastruktur yang dikembangkan antara lain pemberian bantuan/pembangunan ruang kelas baru (RKB), pendirian unit sekolah baru (USB). Selain itu pada perguruan tinggi dengan total jumlah penduduk usia 19-24 tahun sebesar 23.902.077 jiwa, maka tingkat APK PTKI pada 2012 adalah 2,41%. Adapun pada 2013 jumlah mahasiswa PTKI sebanyak 617.334 mahasiswa. Dengan jumlah populasi penduduk pada kelompok umur 19-24 pada tahun sama, maka tingkat APK PTKI tahun 2013 adalah 2,58%. Meningkatnya APK tentu perlu juga dibarengi dengan peningkatan infrastruktur di perguruan tinggi diantaranya programnya yang direncanakan yaitu pembangunan fasilitas-fasilitas dan ruang belajar pada perguruan tinggi. Adanya peningkatan infrastruktur tersebut Direktorat Jenderal Pendidikan Agama Islam (DIPA 04) menganggarkan pembangunan melalui dana SBSN.<sup>12</sup>

*Kedua*, Fungsi Organisasi (Organizing). Peran masing-masing unit dalam melaksanakan pembangunan dengan SBSN telah di bagi-bagi berdasarkan perannya yaitu pada unit eselon 1 pusat sebagai pembuat regulasi dan instruksi kepada organisasi atau satuan kerja (satker) di seluruh daerah. Eselon 1 pusat pada masing-masing DIPA juga berperan dalam mengalokasikan anggaran kepada satuan kerja, mereka yang mengajukan kepada BAPENAS ataupun Kemenkeu untuk dapat mencarikan anggaran atas rencana pembangunan dimasing-masing DIPA. Kemudian satker penerima anggaran yang berfungsi sebagai perancang teknis pelaksanaan pembangunan yang telah dianggarkan pada DIPA mereka masing-masing. Satuan kerja penerima DIPA berkoordinasi mengenai teknis pekerjaan yang akan mereka laksanakan seperti mempersiapkan orang-orang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dan lembaga yang akan saling terkait untuk melancarkan proses pembangunan tersebut. Satuan kerja membentuk organisasi pengadaan seperti Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Unit Kerja Pengadaan Barang Jasa (UKPBJ), dan Penyedia (pelaksana pembangunan).

*Ketiga*, Fungsi Pelaksanaan (Actuating). Seluruh pelaku pengadaan telah dibagi berdasarkan tugas dan fungsinya KPA, PPK, UKPBJ dan penyedia. Fungsi teknis koordinasi

---

<sup>12</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Renstra Pendidikan Islam Tahun 2015 – 2019* (Jakarta, 2015). h. 6-7

dan kewenangan masing-masing telah diatur dengan detail pada peraturan-peraturan yang dibuat. Untuk pembangunan gedung peran setiap pelaku pengadaan diatur dalam Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 22 tahun 2018 tentang pembangunan gedung negara dan Permenpu 14 tahun 2020 tentang standar dan pedoman pengadaan jasa konstruksi melalui penyedia. Untuk teknis pekerjaan UKPBJ telah diatur oleh Perpres 16 tahun 2018 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah serta peraturan dari Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang Jasa Pemerintah (LKPP). Keempat, Fungsi Pengendalian (Controlling). Fungsi pengendalian secara lembaga ada pada kUnit Inspektorat Jenderal karena unit ini tugas dan fungsinya sebagai unit yang melaksanakan peran pengawasan. Tetapi secara teknis kegiatan fungsi pengendalian ada pada satuan kerja masing-masing. Secara berjenjang pimpinan melakukan pengendalian kepada bawahannya. Jika fungsi pengendalian pimpinan berjalan tentu saja pimpinan dapat memahami dengan baik kejadian yang terjadi pada setiap kegiatan yang sedang dilaksanakan. Solusi yang diberikan merupakan hasil pemikiran bersama untuk memecahkan permasalahan yang ada begitupun tanggungjawab nya. Tidak ada yang merasa tidak tahu atau menyalahkan pada orang tertentu karena setiap anggota organisasi bertanggungjawab sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

## **2. Faktor-faktor Penghambat dan Pendorong Manajemen Pembangunan Sarana dan Prasarana SBSN di Lingkungan Kementerian Agama**

Berdasarkan keterangan dari Agus Prasetya Laksono, Kepala Sub Direktorat Peraturan SBSN dan Pengelolaan Aset SBSN Kementerian Keuangan mengatakan bahwa proyek-proyek SBSN merupakan proyek yang sudah “matang” dari sisi perencanaan, sehingga pemerintah berani melakukan pembiayaan dengan SBSN. *Project Financing* Sukuk adalah Surat Berharga Syariah Negara (SBSN)/Sukuk Negara yang diterbitkan untuk secara langsung membiayai kegiatan/proyek Pemerintah tertentu yang telah dialokasikan dalam APBN (*earmarked*). Proyek tidak ditujukan untuk menghasilkan pendapatan, sehingga pembayaran pokok dan imbalan tidak berasal dari pendapatan proyek tersebut, namun berasal dari penerimaan umum Pemerintah dan dialokasikan tiap tahun pada APBN.<sup>13</sup> Di halaman websitenya Direktorat Jendral Pengelolaan Pembiayaan dan Resiko (DJPPR) merilis sejak tahun 2013 dikembangkan SBSN untuk pembiayaan proyek infrastruktur secara *earmarked*, yaitu Project Financing Sukuk dengan total nilai Project Financing Sukuk tahun 2013 - 2018 mencapai Rp62,4 Triliun. Sukuk negara diantaranya untuk pembiayaan proyek: 1. Pembangunan Jalan dan Jembatan di 30 Provinsi; 2. Pembangunan Jalur Kereta API di Jawa, Sumatera, Sulawesi; 3. Pembangunan bendungan, irigasi, penyediaan dan pengelolaan air tanah; 4. Pengembangan dan Revitalisasi Asrama Haji; 5. Pembangunan dan Rehabilitasi Kantor Urusan Agama (KUA); 6. Pembangunan dan pengembangan gedung perkuliahan; 7. Pembangunan dan pengembangan madrasah; 8. Pembangunan 3 Taman Nasional; 9. Pembangunan dan pengembangan Laboratorium. DJPPR merilis bagan pembiayaan SBSN sebagai berikut:<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Wawancara dengan Agus Prasetya Laksono, Tanggal 1 Juni 2020 di Kantor Kantor Kementerian RI Jakarta

<sup>14</sup> Ditjen Pengelolaan Pembiayaan dan Resiko Kementrian Keuangan RI, *Pembiayaan Proyek Infrastruktur Melalui Penerbitan SBSN/ Sukuk Negara*, 2018, [https://www.djppr.kemenkeu.go.id/uploads/files/SosialisasiSBN/1. Creative and Innovative Financing Forum\\_Pembiayaan Infrastruktur Melalui APBN.pdf](https://www.djppr.kemenkeu.go.id/uploads/files/SosialisasiSBN/1.Creative%20and%20Innovative%20Financing%20Forum_Pembiayaan%20Infrastruktur%20Melalui%20APBN.pdf). h. 9

Gambar 1. Skema alokasi Project Financing Sukuk



Kementerian Agama adalah salah satu Kementerian yang sejak tahun 2014 mendapatkan pembiayaan untuk pembangunan gedung-gedungnya melalui skema SBSN. Data yang ditunjukkan berdasarkan laporan keuangan tiga tahun terakhir 2017-2019 terjadi kenaikan aset begitu juga kenaikan konstruksi dengan pengerjaan (KDP). DIPA yang mendapatkan pendanaan pembangunannya melalui SBSN yaitu DIPA 03 Ditjen Bimas Islam, DIPA 04 Ditjen Pendidikan Madrasah dan DIPA 09 Ditjen Pelayanan Haji dan Umrah. Menyimpulkan bahwa aset pada DIPA 03,04 dan 09 sejak tahun 2016 hingga 2019 mengalami kenaikan terbesar pada nilai tanah, gedung dan bangunan. Jika antar DIPA kenaikan terbesar pada DIPA 09.<sup>15</sup> Kenaikan aset diatas 10% di setiap item asetnya membuktikan bahwa dana SBSN mempengaruhi cukup besar atas aset yang ada. Kenaikan aset tersebut berbanding lurus dengan kenaikan pengadaan barang dan jasa yang harus dilakukan oleh Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ).

Melihat dari besarnya anggaran, anggaran SBSN sejak tahun 2018 hingga 2019 terus meningkat diatas 20%. Tetapi realisasi dari anggaran tersebut tidak pernah mencapai 80%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kenaikan anggaran yang ada sesungguhnya tidak terserap oleh Kementerian Agama. Serapan ini sangat dipengaruhi oleh kesiapan satuan kerja dalam melaksanakan pengadaan barang dan jasa. Pengadaan barang dan jasa diatur dengan aturan

<sup>15</sup> data hasil reuiu auditor untuk laporan keuangan Kementerian Agama, 2019

yang sangat rigid mulai dari proses perencanaannya hingga proses pelaksanaan dilapangan, sehingga hal ini sangat dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia yang ada pada satuan kerja. Dari tabel tersebut anggaran yang tidak terserap biasanya merupakan sebagian anggaran dari satuan kerja, sehingga jika melihat dari hasil pemeriksaan yang dilakukan seluruh satuan kerja yang memiliki anggaran SBSN dalam DIPA-nya seluruhnya mencairkan dana SBSN tetapi serapannya masih banyak yang tidak maksimal dikarenakan pembangunannya tidak selesai hingga jangka waktu pelaksanaan pembangunan dalam kontrak selesai. Namun demikian, anggaran SBSN mendapatkan perlakuan khusus dalam penganggarannya jika melewati akhir tahun anggaran, maka anggaran otomatis masuk ke tahun anggaran berikutnya dengan jangka waktu hingga 31 Maret tahun berikutnya, walaupun penyedia dari pekerjaan tersebut dikenakan denda dari pemberian kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan hingga selesai. Fakta dilapangan pemberian kesempatan itu tidak maksimal dapat dimanfaatkan untuk memaksimalkan serapan anggaran, sehingga dampaknya aset yang tidak selesai atau dalam bahasa pencatatannya, yaitu aset konstruksi dalam pekerjaan (KDP) semakin meningkat.

Berdasarkan data Buletin Teknis Buletin Teknis, KDP adalah aset-aset yang sedang dalam proses pembangunan. Aset tersebut belum dapat diungkapkan kedalam aset dikarenakan: a. manfaat ekonomi dari aset tersebut belum diperoleh; b. Biaya perolehannya belum dapat diukur keandalannya; dan terakhir c. masih dalam proses pengerjaan.<sup>16</sup> Dalam kasus pada pembangunan di Kementerian Agama aset tersebut masih dalam proses pengerjaan dikarenakan belum selesai.

**Tabel 1. Perbandingan Kenaikan KDP dengan Realisasi**

Uraian	2017	2018	2019
Realisasi SBSN	1.288.632.340.145,00	1.702.115.086.496,00	2.162.639.870.717,00
Kenaikan Nilai KDP dibandingkan tahun sebelumnya	394.053.392.099,00	564.728.317.763,00	818.283.939.934,00
	30,58%	33,18%	37,84%

Sumber : data hasil reuiu auditor untuk laporan keuangan Kementerian Agama, 2019

Jika melihat tabel 1, disimpulkan sebagai berikut bahwa ditahun 2017 terdapat 30,58% dari anggaran yang direalisasikan bangunan tersebut mangkrak (KDP) statusnya. Nilai KDP tersebut terus meningkat seiring dengan meningkatnya anggaran SBSN atau realisasi dari anggaran SBSN tersebut. Hal ini jika berkaca dari mekanisme penganggaran SBSN seluruh anggaran tersebut telah melewati mekanisme perencanaan dan pengusulan proyek; pelaksanaan proyek; pengawasan dan pemantauan atas pelaksanaan proyek dan pengelolaan obyek pembiayaan. Proyek-proyek SBSN yang ada merupakan proyek yang sudah dilampiri dengan kerangka acuan kerja dan studi kelayakan. Aset-aset tersebut tidak selesai pada saat pelaksanaannya yang menandakan bahwa ada mekanisme yang tidak jalan seperti yang diharapkan.

Konsep kerja yang diajukan oleh Kementerian Agama bisa dikatakan perlu dilakukan kajian lebih mendalam lagi apakah sudah memperhitungkan kesiapan dari masing-masing satuan kerja atau tata kelola dan infrastruktur yang sudah ada. Sehingga tidak saja baik dalam

<sup>16</sup> Komite Standar Akuntansi Pemerintahan, *Buletin Teknis Standar Akuntansi Pemerintah No. 15 Tentang, Buletin SAP* (Jakarta: Komite Standar Akuntansi Pemerintah, 2014), <http://www.ksap.org/sap/wp-content/uploads/2012/08/Bultek-15-Aset-Tetap-Akrual-fin.pdf>. h. 1-3

konsep sehingga dapat meyakinkan Bappenas dan Kemenkeu tetapi juga dapat harus baik dalam penjelasan dan pelaksanaannya kepada seluruh satuan kerja.

Setiap Fungsi pada perencanaan (*Planning*), Organisasi (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), Pengendalian (*Controlling*) dapat dikatakan ada yang sedang tidak berjalan dengan baik. Fungsi perencanaan yang berfungsi sebagai konseptor dalam meyakinkan otoritas pemegang anggaran untuk dapat memberikan anggarannya, tentu harus memperhitungkan kesiapan dan tata kelola yang berjalan baik pada organisasi dan pelaksanaannya. Fungsi perencanaan harus dapat menjadi analis dari kedua fungsi tersebut. Fungsi perencanaan dapat mendengar dengan baik pula saran dan evaluasi yang sudah dilakukan oleh fungsi controlling seperti komponen-komponen lain yang perlu disiapkan atau tata kelola yang perlu dilakukan pada saat fungsi pelaksanaan mengerjakan. Sehingga dari hasil data yang ditampilkan ada peran fungsi yang kurang bersinergi atau berjalan dengan optimal dan perlu segera melakukan perubahan jika pelaksanaan tersebut akan optimal dan terlaksana dengan baik.

### 3. Sistem Manajemen Proyek Pembangunan Sarana dan Prasarana SBSN di Lingkungan Kementerian Agama

Berdasarkan hasil wawancara dan survei yang dilakukan kepada PPK yang mayoritas sudah berpengalaman dalam melaksanakan pembangunan dengan dana SBSN, dengan hasil sebagai berikut:

**Diagram 1. Pengalaman Melaksanakan Pembangunan**



Sumber : Hasil survei kepada PPK

PPK ditanyakan pihak dari mana saja yang anda libatkan dalam membuat HPS, jawaban yang didapatkan sebagai berikut:

**Bagan 1. Pelibatan Pihak Lain dalam Pembuatan HPS**



Sumber : Hasil survei kepada PPK

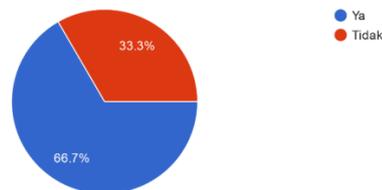
Grafik dan Diagram tersebut dapat terlihat ada PPK yang menjawab melibatkan pihak ketiga atau rekanan, pihak Kankemenag/Kanwil, maupun JFT pengadaan. Regulasi yang diatur dalam membuat HPS konstruksi pembangunan PPK dibantu oleh pengelola teknis. Hanya pengelola teknis yang dilibatkan walaupun secara teknisnya PPK dapat mencari sumber-sumber lain dalam bertanya tetapi ketika dalam pembuatan HPS hanya pengelola teknis lah yang dapat membantu dalam membuat HPS dan rinciannya. Mengapa pihak lain

tidak dapat dilibatkan, karena rincian HPS bersifat rahasia sehingga tidak boleh ada orang lain selain PPK yang menandatangani dalam pembuatannya dan pengelola teknis sebagai pemberi masukan dari isinya. Fungsi dari HPS yang paling penting ketika pelaksanaan lelang. Besaran HPS dapat dinformasikan kepada para peserta untuk melakukan penawaran, tetapi rincian tidak dapat diberikan. HPS sebagai sarana untuk melakukan negosiasi harga kepada para penyedia di item mana sesungguhnya dari para penawar yang lebih tinggi dari harga survey dan informasi yang dicari dari PPK. HPS dapat menjadi acuan sebagai perwujudan dari azas bersaing dari prinsip pengadaan. Seluruh penawar tidak dapat mengetahui rincian harga yang sudah ditetapkan oleh PPK sehingga mereka para penyedia harus mencari sebanyak sumber atas pekerjaan yang akan mereka lakukan untuk mendapatkan harga termurah dan dijadikan sebagai harga penawaran.

Dari hal ini menunjukkan bukan hasil. Hasil yang ditanyakan kepada PPK sebagai berikut:

### Diagram 2 Penentuan Kriteria

Pada kegiatan yang anda laksanakan apakah anda bebas menentukan Kriteria penyedia yang menurut anda sesuai dengan aturan  
6 responses



Sumber : Hasil survei kepada PPK

Hal-hal tersebut dapat terus masuk keranah teknis dari pekerjaan PPK dalam mengambil keputusan akhirnya. PPK harus segera menyadari ketika adanya pihak-pihak yang seharusnya tidak ikut serta dalam proses pengadaan yang akan dilakukan PPK dari teknis pelaksanaannya ini tanpa disadari atau sadari mempengaruhi keputusan yang diambil PPK dalam setiap tindakan yang dilakukannya. Ketika teknis ditanyakan kepada PPK pada saat kegiatan sudah diperhitungkan secara teknis baik oleh konsultan perencana yang sudah ditunjuk dan pengelola teknis tidak dapat selesai di akhir tahun jawaban mereka sebagai berikut :

### Diagram 3. Tanggapan Mengenai Rencana

Menurut perhitungan/jadwal pengerjaan dari Konsultan perencanaan perhitungan pekerjaan tersebut tidak akan selesai hingga akhir tahun apakah anda  
6 responses



Sumber : Hasil survei kepada PPK

Regulasi telah secara jelas menjelaskan, UKPBJ dan PPK harus memperikarakan bahwa dalam pengadaan kontrak dengan sistem *single years* yang dapat tetap dilaksanakan adalah pekerjaan yang diperkirakan selesai di akhir tahun anggaran. Tetapi mayoritas PPK menjawab tetap melaksanakan dengan harapan ada masa pemberian kesempatan 90 hari. Masa pemberian kesempatan dapat diberikan apabila PPK memperkirakan bahwa pekerjaan akan selesai dengan dilakukan penambahan hari dan diberikan denda keterlambatan kepada penyedia karena dianggap lalai terlambat menyelesaikan pekerjaan. Bayangkan jika PPK ketika baru memulai pekerjaan sudah memperkirakan kegiatan tersebut tidak akan selesai diakhir tahun dan memang akan dilanjutkan ke tahun berikutnya, tentu saja pekerjaan tersebut tidak akan diawasi dengan baik untuk sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan dalam kontrak. Sehingga ketidak sesuaian jadwal yang dilakukan oleh penyedia atas pekerjaan yang dilakukan dianggap wajar dan bahayanya lagi penyedia sudah mengetahui mereka akan membayar denda sebagai akibat dari penambahan hari melewati tahun anggaran dan hal tersebut juga diketahui oleh PPK. Dampaknya tentu penyedia tidak ingin rugi sehingga harus mencari cara bagaimana denda tersebut dapat dibayarkan tetapi tidak rugi dan memotong keuntungan mereka. Seringkali kita temukan kualitas bangunan tidak baik itu salah satu dari cara penyedia untuk dapat membayar denda tetapi tidak memotong keuntungan yang seharusnya mereka dapatkan.

Seringkali pengadaan konstruksi tidak segera dilaksanakan oleh PPK pelaksanaan baru mulai dilaksanakan sudah masuk ke triwulan ke 2 (dua). PPK di satuan kerja tidak berani langsung mengadakan pembangunan walaupun anggaran sudah ada di DIPA satuan mereka masing-masing. Hasil yang ditanyakan kepada PPK sebagai berikut:

## Bagan 2. Alasan Pengadaan Tidak dilaksanakan



Sumber : Hasil survei kepada PPK

PPK walaupun sudah ada regulasi yang mengatur dalam setiap tahapan pelaksanaan kegiatan, mereka tetap menunggu petunjuk teknis dari unit eselon 1 (satu) atau peraturan dirjen atas teknis pelaksanaan pembangunannya. Unit eselon 1 (satu) sebagai wujud dari representasi fungsi planning, pada kegiatan penyusunan juknis sering terlambat dan tidak segera dilaksanakan. PPK tetap tidak berani melaksanakan ketika juknis yang ditetapkan belum mereka terima sehingga semakin lama mereka menerima juknis maka semakin mundur pelaksanaan kegiatan pembangunan gedung akan terlaksana. Jika ini menyebabkan bangunan tidak selesai di akhir tahun ada fungsi planning dari unit eselon 1 (Satu) yang harus dilakukan evaluasi dan perbaikan atas pelaksanaannya.

Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 120/Pmk.08/2016 tentang Tata Cara Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan Pembiayaan

Proyek/Kegiatan Melalui Penerbitan Sura berharga Syariah Negara aturan tersebut memerintahkan kepada pemrakarsa proyek untuk melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja proyek yang sedang dilaksanakan. Pemantauan dan evaluasi tersebut dibuat dalam bentuk laporan pelaksanaan dan laporan penyelesaian pekerjaan proyek. Salah satu contohnya adalah proyek di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) yang melakukan fungsi controlling dengan cara memantau serapan dana proyek dibandingkan dengan rencana penarikan dananya.<sup>17</sup> Direktorat KSKK Madrasah pada Kementerian Agama telah membuat langkah untuk selalu melakukan monitoring dan evaluasi dan pengawasan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama dan BPK RI. Direktorat KSKK telah membentuk Unit Kerja Manajemen Proyek, lalu mengapa evaluasi, monitoring dan pengawasan yang berlapis tersebut masih saja outputnya tetap tidak maksimal. Lebih dari 30% anggaran yang telah dikeluarkan bangunannya tidak jadi, lebih dari itu serapan anggaran tidak sampai dari 80% anggaran yang telah direncanakan dapat direalisasikan. Inspektorat Jenderal sendiri dalam anggarannya tahun 2020 mengalokasikan anggarannya untuk pendampingan pembangunan dan probity pembangunan gedung yang bersumber dari SBSN Rp.1.162.288.000,00 jika anggaran probity tahun 2020 sama dengan tahun 2019 menurut tabel 6, maka anggaran untuk controlling hanya 0,041% ini sangat jauh dari kata cukup.

Biaya proyek konstruksi (yang termasuk modal tetap) dapat dibagi dua, yaitu Biaya Langsung (Direct Cost) yang terdiri dari : Bahan/Material, Upah Buruh /Man Power, dan Biaya Peralatan/Equipments;-Biaya tak langsung (Indirect Cost) yang terdiri dari: Overhead, Biaya tak terduga/Contingencies, dan Keuntungan/ Profit. Biaya konstruksi tersebut ditentukan oleh penjadwalan kapan aktivitas-aktivitas dimulai, ditunda dan diselesaikan, sehingga pembiayaan dan pemakaian sumber daya akan disesuaikan waktunya menurut kebutuhan yang ditentukan. Pelaksanaan konstruksi awalnya konsultan perencana telah menyusun jadwal menggunakan Bar Chart dengan kurva S.<sup>18</sup>

Kebijakan dalam menetapkan kelompok kerja (Pokja) oleh unit kerja barang dan jasa (UKPBJ) ini berikutnya juga sangat penting. Pelaksanaan lelang tidak menjamin bahwa pengadaan barang dan jasa telah memenuhi prinsip pengadaan yang baik, hal ini sangat ditentukan dari sumber daya manusia (SDM) yang melaksanakannya. SDM dalam Pokja menentukan seperti apa kualifikasi penyedia yang dianggap dapat menyelesaikan pembangunan yang telah ditentukan oleh pejabat pembuat komitmen (PPK). Sejak tahun 2012, BPKP sebagai pembina lembaga pengawasan internal membuat pedoman probity audit melalui Perka BPKP nomor Per-362/K/D4/2012 tentang pedoman probity pengadaan barang/jasa pemerintah bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).<sup>19</sup>

Kebijakan probity perlu diatur dengan baik pelaksanaannya karena probity audit merupakan bagian dari peran controlling dalam manajemen proyek. Untuk mengukur keberhasilannya perlu ditetapkan terlebih dahulu kepada masing-masing satuan kerja pemilik dana SBSN yang cukup besar tersebut merasa membutuhkan kehadiran APIP dengan probity

---

<sup>17</sup> Menteri Keuangan RI, *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 120/PPMK.08/2016 Tentang Tata Cara Pemantauan, Evaluasi Dan Pelaporan Pembiayaan Proyek/Kegiatan Melalui Penerbitan Surat Berharga Syariah Negara* (Jakarta, 2016), [www.jdih.kemenkeu.go.id](http://www.jdih.kemenkeu.go.id).

<sup>18</sup> Reicky Setiawan and Arief Firmanto, "Analisis Manajemen Konstruksi Proyek Pembangunan Gedung Setda Kabupaten Kuningan," *Jurnal Konstruksi* 7, no. 5 (2018): 412-425, <http://jurnal.ugj.ac.id/index.php/Konstruksi/article/view/3773>. h. 413

<sup>19</sup> Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), "Pedoman Probity Audit Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)" (2012), <http://www.bpkp.go.id/uu/filedownload/8/105/2424.bpkp>.

auditnya. Sehingga apakah penyerapan anggaran menjadi maksimal dan menekan angka KDP yang selama ini selalu meningkat. Ini harus segera dibahas dan diatur sebelum dana SBSN selesai programnya yang tadinya diharapkan maksimal tetapi kenyataannya malah banyak terjadi masalah hukum terlebih lagi bangunan yang direncanakan banyak yang tidak selesai. Semoga kita semua dapat membuat kajian yang baik dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. KDP yang terjadi atas pembangunan-pembangunan gedung yang sudah dilaksanakan tentu harus dilakukan evaluasi dan perbaikannya. Harus mempunyai data dari penyebab terjadinya KDP tersebut agar dapat memberikan solusi yang tepat sehingga dapat menurunkan angka KDP. *Pertama*, perencanaan penganggaran yang dibuat perhitungannya harus dari pengelola teknis besarnya. Sehingga dapat diperkirakan dengan besaran yang akan diterima oleh satuan kerja berapa lama pekerjaan akan dilaksanakan, kebutuhan kompetensi seperti apa dan apakah sistem penganggaran *single years* atau *multi years* sudah harus tergambar dengan baik pada saat mengajukan anggaran kepada Bappenas dan Kemenkeu. *Kedua*, membuat *Memorandum of Understanding* (MOU) kepada Direktorat Jenderal Cipta Karya Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (KemenPUPR) untuk mendampingi seluruh pengadaan SBSN yang ada di Kementerian Agama sebagai prioritasnya untuk mensukseskan pelaksanaan tersebut baik dari sisi kualitas bangunan dan pekerjaannya. Tahapan *pertama* dan *kedua* berfokus pada membangun dan memperkuat dari sisi fungsi *planning* dari penerapan manajemen proyek. *Ketiga*, kepada PPK dan setiap organisasi yang ikut berperan dalam pembangunan gedung/konstruksi seperti, KPA, PjHP, Bendahara pengeluaran, PPSPM, dan UKPBJ diberikan pengetahuan dengan baik atas tugas dan fungsinya masing-masing. Petunjuk teknis dan media untuk mereka berkonsultasi serta mencari informasi terkait masalah yang mereka hadapi harus tersedia dengan baik. Petunjuk teknis benar-benar dibuat oleh unit eselon 1 (satu) atas dasar kejadian-kejadian yang terjadi riil dilapangan dan pemecahan masalahnya. Petunjuk teknis juga dapat meyakinkan para organisasi yang terlibat dapat terhindar dari kegagalan dalam pelaksanaan pekerjaan dilapangan. Media informasi juga tidak kalah penting, disediakan website helpdesk bagi para organisasi tersebut bertanya dan dapat dijawab dengan segera solusinya dari orang-orang yang berkompeten sehingga mereka tidak salah bertanya atau mencari informasi kepada orang yang tidak berkompeten. *Keempat*, sanksi tegas apabila ditemukan unsur kesengajaan terhadap oknum-oknum yang mencari keuntungan dari kegiatan tersebut. Mereka tidak bisa dibiarkan bebas mengintervensi atau mejadi *shadow* dalam pembangunan tersebut dengan berdalih apapun seperti: mereka pengarah terhadap penyedia tertentu untuk mencari keuntungan lewat regulasi yang dibuat secara sengaja atau memang kecurangan-kecurangan yang disusun untuk mencari keuntungan. Media pengaduan harus dibuka dan dipermudah seluas-luasnya, atas pekerjaan pembangunan yang dilaksanakan. Jawab pengaduan dan telusuri segera jika memang dianggap pengaduan tersebut memenuhi unsur pengaduan yang dapat dipertanggungjawabkan. Kegiatan *ketiga* dan *keempat* memperkuat serta memagari fungsi *organizing* dan *actuting*. Terakhir *kelima*, sistem pengendalian berjenjang harus dijalankan saling atasan harus membuat pola dan standar operasional yang riil mereka laksanakan untuk mengendalikan kegiatan bawahannya agar sesuai dengan regulasi yang ada. Dalam teori *three lines of defense* yang dikeluarkan dari pengawas sektor keuangan Inggris atau *Financial Service Authority* (FSA). Setelah pengendalian berjenjang berjalan dengan baik pertahanan terakhir ada di aparat pengawasan internal pemerintah (APIP). APIP harus diberikan anggaran yang cukup dan berimbang dari sisi prosentasenya agar dapat maksimal dalam menjalankan peran pengawasannya kepada satuan kerja yang melaksanakan pembangunan yang bersumber

dari dana SBSN. Unit fungsi *planning*, *organizing*, dan *actuating* harus duduk bareng dengan APIP atas tujuan dan kendala yang dihadapi dalam pembangunan tersebut sehingga APIP dapat melakukan metode pengawasan yang tepat. Jika tidak menyamakan persepsi dan tujuan pengawasan secara bersama-sama sulit untuk memberikan gambaran atau potret kejadian dilapangan dan rekomendasi yang diberikan dapat dijalankan dengan baik dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi dilapangan.

#### D. Simpulan

Dari sistem pengelolaan dana SBSN yang diselenggarakan Kementerian Agama terbukti sukses walaupun rata-rata pengelola keuangan di Kementerian Agama tidak sepenuhnya berasal dari sarjana akuntansi, ekonomi ataupun teknik sipil. Hal itu terjadi karena komitmen dan sinergi pengelola dana SBSN Kementerian Agama dengan berbagai elemen terkait yang berkompeten dalam mengawal dalam pelaksanaan pengelolaan dana SBSN baik dari pengawasan internal, pengawasan dari Irjen ataupun pengawasan dari BPKP. Dari sisi fungsinya, pengelolaan dana SBSN di Kementerian Agama telah memberikan solusi dan alternatif penadaan dalam rangka memenuhi sarana dan prasarana layanan pendidikan keagamaan, layanan haji, layanan kemasyarakatan melalui KUA, dan layanan publik keagamaan lainnya yang menjadi kebutuhan mendesak bagi keberlangsungan peningkatan pelayanan yang memenuhi standar pelayanan minimal. Namun demikian, pembangunan sarana-prasanaan SBSN di lingkungan Kementerian Agama juga tidak lepas dari kekurangan sehingga perlu dikembangkan sistem manajemen proyek yang lebih handal dalam penyelenggaraan program pembangunan sarana-prasarana di lingkungan Kementerian Agama.

#### Daftar Pustaka

- Amrih Rahayuningtyas, Dwi Prihatni, and Dyah Setyaningrum. "Pengaruh Tata Kelola Dan E-Government Terhadap Korupsi." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* 1, no. 4 (2018): 431.
- Arianie, Ganesstri Padma, and Nia Budi Puspitasari. "Perencanaan Manajemen Proyek dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Sumber Daya Perusahaan (Studi Kasus : Qiscus Pte Ltd)." *J@ti Undip : Jurnal Teknik Industri* (2017).
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). "Pedoman Probity Audit Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)" (2012). <http://www.bpkp.go.id/uu/filedownload/8/105/2424.bpkp>.
- Ditjen Pengelolaan Pembiayaan dan Resiko Kementrian Keuangan RI. *Pembiayaan Proyek Infrastruktur Melalui Penerbitan SBSN/ Sukuk Negara*, 2018. [https://www.djppr.kemenkeu.go.id/uploads/files/Sosialisasi\\_SBN/1.Creative\\_and\\_Innovative\\_Financing\\_Forum\\_Pembiayaan\\_Infrastruktur\\_Melalui\\_APBN.pdf](https://www.djppr.kemenkeu.go.id/uploads/files/Sosialisasi_SBN/1.Creative_and_Innovative_Financing_Forum_Pembiayaan_Infrastruktur_Melalui_APBN.pdf).
- Hariyanto, Eri. "Efektivitas Penerbitan Sukuk Negara Sebagai Instrumen Pembiayaan APBN." *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik* (2017).
- Ir. Iman Soeharto. *Manajemen Proyek Jilid 1 (Dari Konseptual Sampai Operasional). Manajemen Proyek Jilid 1 (Dari Konseptual Sampai Operasional)*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Islam, Direktorat Jenderal Pendidikan. *Renstra Pendidikan Islam Tahun 2015 – 2019*. Jakarta, 2015.

- Juliana. "Analisis Pengendalian Biaya Dan Waktu Pada Proyek Konstruksi dengan Metode Earned Value Management (EVM)." *Jurnal Faktor Exacta* (2016).
- K, Dimiyati D. H. & Nurjaman. *Manajemen Proyek*. Yogyakarta: Pustaka Setia, 2014.
- Komite Standar Akuntansi Pemerintahan. *Buletin Teknis Standar Akuntansi Pemerintah No. 15 Tentang. Buletin SAP*. Jakarta: Komite Standar Akuntansi Pemerintah, 2014. <http://www.ksap.org/sap/wp-content/uploads/2012/08/Bultek-15-Aset-Tetap-Akrual-fin.pdf>.
- Patankar, Pragati Mastud and Swati. "Sulaf (Sukuk Linked Waqf) Inovasi Sukuk Daerah melalui Optimalisasi Fungsi Tanah Wakaf." *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin* (2019).
- Pujiyono, Bambang. "Konsep Manajemen Proyek." Last modified 2017. Accessed October 26, 2020. <http://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/ADPU4338-M1.pdf>.
- RI, Menteri Keuangan. *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 120/PPMK.08/2016 Tentang Tata Cara Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan Pembiayaan Proyek/Kegiatan Melalui Penerbitan Surat Berharga Syariah Negara*. Jakarta, 2016. [www.jdih.kemenkeu.go.id](http://www.jdih.kemenkeu.go.id).
- Setiawan, Reicky, and Arief Firmanto. "Analisis Manajemen Konstruksi Proyek Pembangunan Gedung Setda Kabupaten Kuningan." *Jurnal Konstruksi* 7, no. 5 (2018): 412–425. <http://jurnal.ugj.ac.id/index.php/Konstruksi/article/view/3773>.
- Susilawati, Susilawati. "Pengaruh Profesionalisme dan Independensi Auditor Internal Terhadap Kualitas Audit: Studi Pada Inspektorat Propinsi Jawa Barat." *ETIKONOMI* (2015).
- Utomo, Prawido, and Franky Wibisono Prayitno. "Perancangan Dashboard Sistem Informasi Untuk Agile Manajemen Proyek Dengan Menggunakan JIRA (Studi Kasus: Di PT. FLASHiZ Indonesia)." *Sisfotek Global* (2015).