

BAB 3

GAMBARAN UMUM REFORMASI BIROKRASI DI DEPARTEMEN KEUANGAN

3.1. Profil Departemen Keuangan

Sebagai bagian dari organisasi Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia berdasarkan UUD 1945, Departemen Keuangan sebagaimana diatur dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 102 Tahun 2001 mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan di bidang keuangan dan kekayaan negara.

Dalam tugas tersebut terkandung beberapa peran yang sangat strategis, yaitu,¹⁰⁰

- Menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) setiap tahun, sebagai wujud dari pengelolaan keuangan negara dan dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab;
- Mengamankan dan meningkatkan penerimaan negara dari pajak, bea masuk dan cukai serta penerimaan negara bukan pajak sesuai peraturan perundangan yang berlaku sebagai upaya mengurangi ketergantungan terhadap pinjaman luar negeri, guna membiayai pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan;
- Mengalokasikan belanja negara dengan setepat-tepatnya sesuai dengan arah yang telah ditetapkan dalam Program Pembangunan Nasional (PROPENAS) dan Undang-Undang APBN, sehingga dapat memberikan nilai tambah yang sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakat;
- Ikut serta memajukan pertumbuhan dunia usaha dan industri dalam negeri dengan jalan memberikan fasilitas kebijaksanaan fiskal, seperti memberikan kemudahan dalam rangka pengolahan bahan baku impor

¹⁰⁰ “Peran Strategis Departemen Keuangan”, *www.depkeu.go.id*, diakses tanggal 20 April 2008

untuk memproduksi barang ekspor, meningkatkan kelancaran arus barang impor dan ekspor, serta melakukan pencegahan dan pemberantasan penyeludupan;

- Menetapkan kebijakan perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, dan antar Daerah;
- Membina, mengelola dan menatausahakan barang milik/kekayaan negara (aset negara) dalam rangka lebih meningkatkan dayaguna dan hasil guna aset negara serta pengamanannya;
- Menyusun laporan keuangan pemerintah berupa Perhitungan Anggaran Negara (PAN) sebagai pertanggungjawaban Pemerintah atas pengelolaan APBN.

❖ **Tugas dan Fungsi Departemen Keuangan**¹⁰¹

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.01/2006 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan, tugas dan fungsi Departemen Keuangan, yaitu :

Tugas

Membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan di bidang keuangan dan kekayaan negara.

Fungsi

- Perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis di bidang keuangan dan kekayaan negara;
- Pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan kekayaan negara;
- Pengelolaan Barang Milik/Kekayaan Negara yang menjadi tanggung jawabnya;
- Pembinaan dan koordinasi penyusunan Nota Keuangan, Rencana Anggaran Pendapatan dan pengawasan atas pelaksanaan tugas di bidang keuangan dan kekayaan negara;
- Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang keuangan dan kekayaan negara kepada Presiden

¹⁰¹ “Tugas dan Fungsi Departemen Keuangan”, www.depkeu.go.id, diakses tanggal 20 April 2008

❖ **Visi dan Misi Departemen Keuangan**¹⁰²

Visi

Menjadi pengelola keuangan dan kekayaan negara bertaraf internasional yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat, serta instrumental bagi proses transformasi bangsa menuju masyarakat adil, makmur, dan ber peradaban tinggi. Dalam visi tersebut, yang dimaksud dengan pengelola keuangan negara adalah Departemen Keuangan sebagai lembaga/institusi yang mempunyai tugas menghimpun dan mengalokasikan keuangan negara.

Bertaraf internasional artinya setara atau tidak berbeda dengan lembaga/institusi yang ada di negara maju sebagai refleksi cita-cita dalam mencapai tingkatan standar dunia atau standar internasional baik kualitas aparatnya maupun kualitas kinerja serta hasil-hasilnya. Sedangkan yang dimaksud dengan dipercaya dan dibanggakan masyarakat adalah pengelolaan keuangan negara dilakukan secara sehat, berdisiplin, dan transparan, yaitu seluruh penerimaan negara, pengeluaran negara dan pembiayaan defisit anggaran dilakukan melalui mekanisme APBN dan dengan defisit anggaran yang semakin menurun.

Selain itu, Departemen Keuangan sebagai pengelola anggaran juga memberikan informasi secara terbuka kepada masyarakat mengenai perkembangan berbagai besaran indikator ekonomi makro yang dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat. Kebijakan Departemen Keuangan di bidang ekonomi mikro antara lain adalah menginformasikan secara terbuka kepada masyarakat mengenai perkembangan terkini dari perusahaan (Swasta/BUMN), mengembangkan mekanisme yang transparan dalam bidang investasi, menyederhanakan mekanisme perizinan, memberikan informasi secara terbuka tentang kondisi keuangan perusahaan pemerintah, swasta dan perbankan, dan mengembangkan transparansi dalam pengambilan kebijakan baik pemerintah pusat maupun daerah.

Instrumental bagi proses transformasi bangsa menuju masyarakat adil, makmur, dan ber peradaban tinggi, artinya sebagai organisasi yang memegang peran sangat penting dalam menuju masyarakat adil dan makmur sebagaimana

¹⁰² “Visi dan Misi Departemen Keuangan”, www.depkeu.go.id, diakses tanggal 20 April 2008

dicita-citakan dalam pembukaan UUD 1945 dengan tetap berpegang teguh pada nilai budaya dan kepribadian bangsa Indonesia.

Misi

Misi Departemen Keuangan terbagi menjadi empat bagian, yaitu:

a) Misi di Bidang Fiskal

Mengembangkan kebijaksanaan fiskal yang sehat, terpercaya dan berkesinambungan serta mengelola kekayaan dan utang negara secara hati-hati (*prudent*), bertanggung jawab, dan transparan.

Krisis moneter yang menyebar ke berbagai sektor ekonomi dan kemudian berlanjut dengan krisis kepercayaan terhadap mata uang rupiah telah memberikan tekanan terhadap kinerja dan prospek ekonomi nasional. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan pengelolaan kebijakan fiskal yang sehat, terpercaya dan berkelanjutan, utamanya untuk memberikan perlindungan bagi kelompok masyarakat yang rentan terhadap dampak krisis dan dalam rangka pemulihan kondisi perekonomian nasional.

Oleh karena itu, pengelolaan kebijaksanaan fiskal diarahkan kepada upaya menstabilkan dan menggerakkan perekonomian serta memberdayakan dan memberikan stimulasi kepada ekonomi rakyat. Berbagai upaya tersebut dilakukan harus terintegrasi, sinkron, dan bersinergi, neraca pembayaran, lalu lintas devisa, dan sektor riil, sehingga mampu mengantarkan bangsa Indonesia menuju masyarakat adil dan makmur.

b) Misi di Bidang Ekonomi

Mengatasi masalah ekonomi bangsa serta secara proaktif senantiasa mengambil peran strategis dalam upaya membangun ekonomi bangsa, yang mampu mengantarkan bangsa Indonesia menuju masyarakat yang dicita-citakan konstitusi. Implementasi misi di bidang ekonomi adalah Departemen Keuangan harus dapat berperan untuk mengatasi masalah ekonomi baik yang berjangka pendek, menengah, maupun berjangka panjang dengan sumber daya yang dimiliki serta dengan semangat optimis berupa mengarahkan semua kebijakan ekonomi yang akan membawa masyarakat Indonesia menuju masyarakat yang adil dan makmur. Dalam rangka melaksanakan agenda reformasi di bidang ekonomi,

perencanaan pagu penerimaan dan belanja negara dalam APBN harus dilaksanakan secara hati-hati dan seksama dengan mempertimbangkan berbagai faktor baik perkembangan perekonomian dalam negeri maupun perkembangan internasional.

Selain itu, perencanaan anggaran harus pula dilakukan dengan mengakomodasikan berbagai kebijakan dan sasaran-sasaran program stabilisasi dan pemulihan ekonomi, serta memperhitungkan kemampuan sumber pembiayaan anggaran yang diperkirakan akan dapat dihimpun baik dari dalam maupun dari luar negeri. Disamping upaya-upaya tersebut di atas dan untuk meletakkan landasan perekonomian nasional yang lebih kokoh dalam menghadapi kondisi yang semakin kompetitif, perlu diupayakan terintegrasinya perekonomian nasional, serta dapat diselesaikannya penyusunan dan perubahan undang-undang baik yang bersifat penyempurnaan maupun pengganti undang-undang yang sudah tidak sesuai dengan tuntutan dan dinamika yang berkembang dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dewasa ini.

c) Misi di Bidang Sosial Budaya

Mengembangkan masyarakat finansial yang berbudaya dan modern. Departemen Keuangan mengemban misi ini dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di bidang finansial yang disesuaikan dengan perkembangan Iptek.

d) Misi di Bidang Kelembagaan

Senantiasa memperbaharui diri (*self reinventing*) sesuai dengan aspirasi masyarakat dan perkembangan mutakhir teknologi keuangan serta administrasi publik, serta pembenahan dan pembangunan kelembagaan di bidang keuangan yang baik dan kuat yang akan memberikan dukungan dan pedoman pelaksanaan yang rasional dan adil, dengan didukung oleh pelaksana yang potensial dan mempunyai integritas yang tinggi. Sesuai dengan misi ini, kelembagaan di lingkungan Departemen Keuangan senantiasa dievaluasi dan disempurnakan sejalan dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan pelaksanaan tugas.

3.2. Reformasi Birokrasi di Departemen Keuangan

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Departemen Keuangan tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan No. 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi di Departemen Keuangan dan KMK No. 31/KMK.01/2007 tentang Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi Pusat Departemen Keuangan Tahun Anggaran 2007.

Program reformasi birokrasi di Departemen Keuangan telah dirintis sejak akhir tahun 2002, melalui penataan organisasi. Pada tahun 2007, dilakukan penyempurnaan program reformasi birokrasi melalui penancangan program utama reformasi birokrasi yang mencakup :¹⁰³

- (i) Penataan Organisasi, meliputi : modernisasi organisasi, pemisahan, penggabungan, dan penajaman fungsi organisasi;
- (ii) Perbaikan Proses Bisnis, meliputi : analisis dan evaluasi jabatan, analisis beban kerja, dan penyusunan Standar Prosedur Operasi (SOP);
- (iii) Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), meliputi : penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, pembangunan *assessment center*, penyusunan pola mutasi, peningkatan disiplin, dan pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen SDM

➤ Penataan Organisasi¹⁰⁴

Penataan organisasi Departemen Keuangan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, perkembangan kebijakan keuangan negara, dan dinamika administrasi publik. Pembenahan dan pembangunan kelembagaan yang terarah dan pro publik diharapkan memberikan dukungan dan pedoman bagi pelaksanaan pembangunan masyarakat dan negara yang lebih adil dan rasional. Departemen Keuangan telah memulai proses *organization reinventing* dalam bentuk penataan organisasi sejak tahun 2002 dan terus berjalan hingga hari ini. Penataan Organisasi, ini bertujuan untuk mengoptimalkan masing-masing tugas dan fungsi unit-unit yang ada dalam lingkungan Departemen Keuangan. Penataan organisasi ini meliputi,

1. Modernisasi Organisasi,
2. Pemisahan Fungsi,

¹⁰³ Departemen Keuangan, *Profil Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan*, (Jakarta : TRB Depkeu, 2008)

¹⁰⁴ *Ibid.*, hal.5

3. Penggabungan Fungsi, dan
4. Penajaman Fungsi Organisasi.

Penajaman tugas dan fungsi dilakukan di Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Ditjen Anggaran, Ditjen Perbendaharaan, Ditjen Perimbangan Keuangan, dan Badan Kebijakan Fiskal. Sementara modernisasi diimplementasikan dalam pembentukan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Modern Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Utama (KPU DJBC) Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan. Dengan modernisasi tersebut, saat ini masyarakat telah dapat memperoleh pelayanan prima pada 3 KPP Wajib Pajak Besar, 28 KPP Madya, dan 171 KPP Pratama. Sementara di 18 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan juga telah beroperasi.

Disamping itu, telah pula dilakukan penggabungan fungsi (Bapepam dan Lembaga Keuangan), pemisahan dan penajaman fungsi yang spesifik atas urusan tertentu (DJAPK menjadi DJA dan DJPK; DJPb dan DJPLN menjadi DJPB, DJPU, dan DJKN) yang diharapkan mampu menciptakan struktur organisasi yang menghasilkan kebijakan berkualitas dan dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Dengan berorientasi pada aspirasi publik, organisasi Departemen Keuangan tidak bersifat massive, melainkan senantiasa melakukan *self reinventing* sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Konsekuensinya, ke depan penataan organisasi akan terus menerus dilakukan dengan tujuan utama menjadikan Departemen Keuangan sebagai organisasi birokrasi yang peka terhadap tuntutan pelayanan publik dan menghasilkan kebijakan dan layanan yang adil dan rasional

➤ **Penyempurnaan Proses Bisnis (*Business Process*)**¹⁰⁵

Sebagai organisasi yang pro publik, penyempurnaan proses bisnis di Departemen Keuangan diarahkan untuk menghasilkan proses bisnis yang akuntabel dan transparan, serta mempunyai kinerja yang cepat dan ringkas.

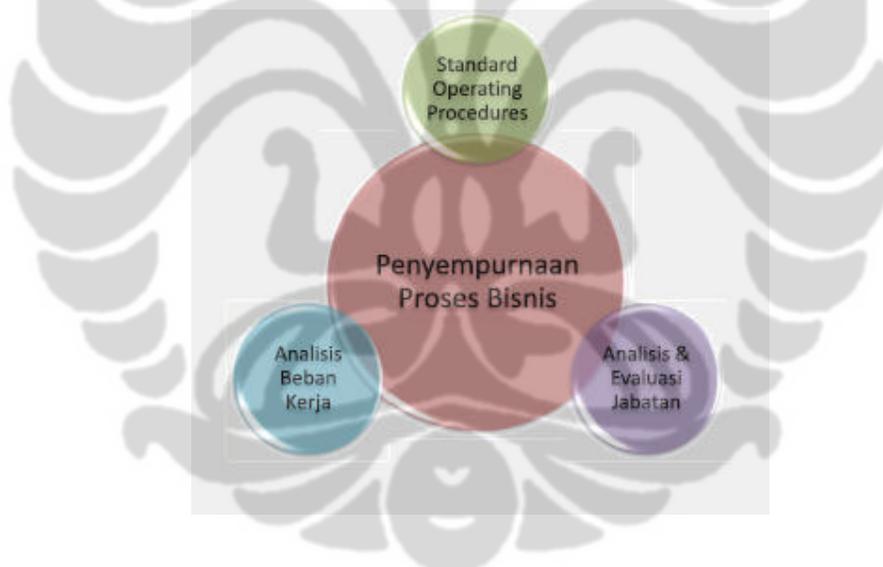
Untuk itu, Departemen Keuangan mengambil langkah – langkah, yaitu

¹⁰⁵ *Ibid.*, hal.10

- Menyusun SOP yang rinci dan dapat menggambarkan setiap jenis keluaran pekerjaan secara *komprehensif*,
- Melakukan analisis dan evaluasi jabatan untuk memperoleh gambaran rinci mengenai tugas yang dilakukan oleh setiap jabatan, dan
- Melakukan analisis beban kerja untuk dapat memperoleh informasi mengenai waktu dan jumlah pejabat yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

Dengan ketiga alat tersebut Departemen Keuangan dapat memberikan layanan prima kepada publik, yaitu layanan yang terukur dan pasti dalam hal waktu penyelesaian, persyaratan administrasi yang harus dipenuhi, dan biaya yang harus dikeluarkan.

Gambar 3.1
Penyempurnaan Proses Bisnis (*Business Process*)



Sumber : www.reform.depkeu.go.id, diunduh tanggal 24 Maret 2008

- *Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP)*¹⁰⁶

Standard Operating Procedure (SOP) adalah penetapan tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dimana, dan oleh siapa. SOP dibuat untuk menghindari terjadinya variasi dalam proses pelaksanaan kegiatan yang akan mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan. SOP

¹⁰⁶ *Ibid.*, hal.26

merupakan mekanisme penggerak organisasi / lembaga agar dapat berjalan / berfungsi secara efektif dan efisien. Dalam organisasi pemerintah, SOP diperlukan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan publik yang optimal dipercaya dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Kondisi ini memotivasi partisipasi sukarela masyarakat pada program pemerintah.

Departemen Keuangan memandang bahwa SOP dapat memberikan kepastian hukum dan transparansi bagi *stakeholder*. Bagi internal organisasi SOP memperjelas persyaratan dan target pekerjaan dalam format yang siap diaplikasikan pada pekerjaan, serta memberikan informasi dengan detail apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dilakukan oleh pegawai dalam situasi yang dialami / dihadapi. Sementara, bagi pimpinan Departemen Keuangan SOP dapat menyediakan informasi bagi perumusan strategi, dan menyediakan informasi implementasi peraturan perundang-undangan.

Sejalan dengan pengembangan organisasi, SOP bermanfaat sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan khusus, mengurangi kesalahan dan kelalaian serta meningkatkan akuntabilitas. Penyusunan SOP dimaksudkan agar semua aspek pelayanan memiliki prosedur baku yang efisien, efektif, akuntabel, dan transparan. Dengan demikian, standard pelayanan minimal dapat terpenuhi. SOP juga berfungsi sebagai indikator tingkat kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan publik. Penyusunan SOP meliputi 2 kegiatan, yaitu: penyusunan pedoman SOP dan penyusunan SOP.

Tujuan akhir yang hendak dicapai adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi melalui simplifikasi dan standarisasi *business process*. Untuk itu telah disusun 6.292 SOP, dengan 35 SOP diantaranya dipilih menjadi SOP unggulan yang memuat waktu, biaya dan janji layanan sebagai program *quick win* Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan. Program layanan unggulan tersebut melibatkan DJA, DJPB, DJP, DJBC, DJKN dan Bapenam/LK. Dari jumlah tersebut, 3.743 SOP mengalami revisi dan 535 SOP telah ditetapkan dan untuk menjaga mutu pelayanan kepada masyarakat, pelaksanaan SOP akan terus dimonitor, dievaluasi, dan

disempurnakan secara berkesinambungan, sehingga terwujud pelayanan prima.

- *Analisis dan Evaluasi Jabatan*¹⁰⁷

Analisis dan Evaluasi Jabatan merupakan proses, metode, dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan. Disajikan untuk kepentingan manajemen sumber daya manusia (SDM), sekaligus sebagai umpan balik bagi organisasi dan ketatalaksanaan.

Penyusunan Analisis dan Evaluasi Jabatan mencakup empat kegiatan penyusunan uraian jabatan (*job description*), spesifikasi jabatan (*job specification*), peta jabatan (*job map*), dan peringkat jabatan (*job grading*). Hasil dari Analisis dan Evaluasi Jabatan adalah Uraian Jabatan, yaitu pemaparan secara terperinci dan lengkap mengenai informasi suatu jabatan. Oleh karena itu, Analisis dan Evaluasi Jabatan bukan analisis pribadi atau terhadap individu atau personil, melainkan analisis atau penilaian terhadap jabatan.

Departemen Keuangan merintis pelaksanaan Analisis dan Evaluasi Jabatan sejak tahun 1987. Untuk memenuhi kebutuhan pengelolaan organisasi dan mendukung penerapan manajemen SDM yang profesional, pada tahun 2007 Departemen Keuangan memelopori pembaruan pelaksanaan Analisis dan Evaluasi Jabatan yang mampu memenuhi kebutuhan yang lebih luas, seperti untuk keperluan penyusunan peringkat jabatan (*job grading*) yang merupakan dasar penetapan remunerasi. Pemingkatan Jabatan (*Job Grading*) adalah pengelompokan sejumlah jabatan yang memiliki bobot yang relatif sama. Peringkat jabatan merupakan cerminan atas besarnya tanggung jawab dan resiko pekerjaan. Tujuan peringkat jabatan adalah memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai dengan tingkat tanggungjawab dan resiko jabatan / pekerjaan. Adapun prinsip dalam penyusunan peringkat jabatan yaitu

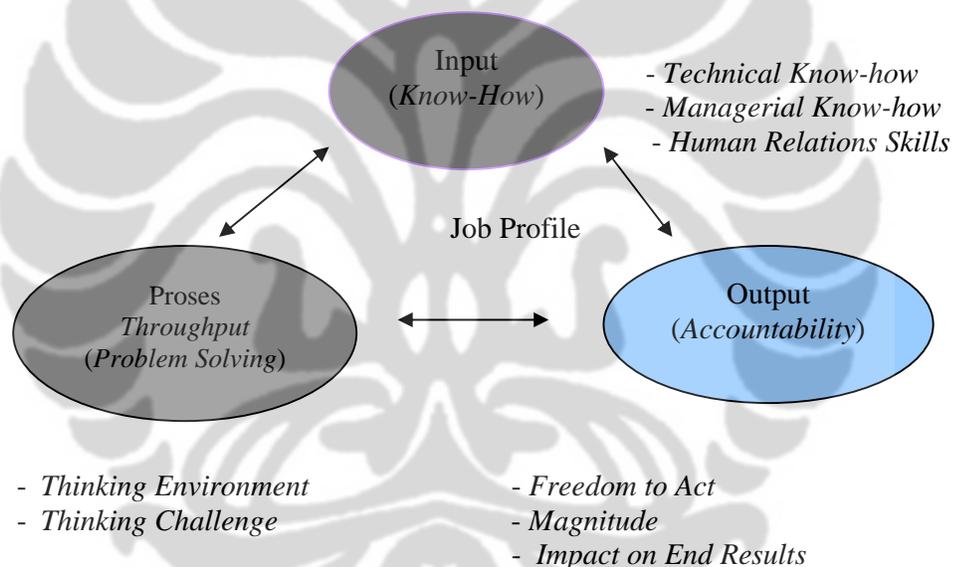
- Yang dievaluasi adalah jabatan / pekerjaan dan bukan pemangku jabatan (pejabat)

¹⁰⁷ *Ibid.*, hal.11

- Menghargai tanggung jawab pekerjaan
- Mengakomodasi perbedaan tanggung jawab pekerjaan satu dengan lainnya
- Sebagai dasar bagi pola mutasi dan perencanaan karir di Departemen Keuangan secara profesional

Sementara itu, informasi jabatan disusun untuk mengukur tingkat kedalaman pengetahuan dan ketrampilan (*know how*), tantangan pemikiran yang dibutuhkan dalam pekerjaan (*problem solving*), dan akuntabilitas dampak jabatan pada hasil akhir (*accountability*).

Gambar 3.2
Faktor dalam Pemingkatan Jabatan



Sumber : Departemen Keuangan, *Profil Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan*, 2008

Input (*Know-How*)

- *Technical Know-how*, yaitu pengetahuan, kemampuan dan/atau kemampuan teknis atau spesifik tertentu yang diperlukan untuk dapat melakukan sebuah pekerjaan dengan kompeten
- *Managerial Know-how*, yaitu kemampuan untuk melakukan perencanaan. Pengelolaan, penganggaran dan seluruh aspek pengelolaan (manajerial) lainnya yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut

- *Human Relations Skills*, yaitu tingkat komunikasi efektif (*interpersonal skills*) yang perlu dimiliki oleh sebuah jabatan agar dapat memerankan jabatannya dengan baik.

Output (Accountability)

- *Freedom to Act*, yaitu tingkat otoritas yang dimiliki sebuah jabatan dalam melakukan tanggung jawabnya untuk menghasilkan output
- *Magnitude*, yaitu nilai tambah bagi organisasi
- *Impact on End Results*, yaitu dampak jabatan pada output secara langsung maupun tidak langsung (*direct* atau *indirect*)

Untuk dapat mewujudkan informasi jabatan yang tepat-guna, dilakukan perubahan azas, dari azas formalitas menjadi azas realitas, sesuai dengan substansi teknis jabatan yang bersangkutan. Disamping itu diperlukan informasi jabatan baru yang selama ini belum ada, yaitu tujuan jabatan, dimensi jabatan, serta masalah dan tantangan Jabatan.

Hingga saat ini Departemen Keuangan telah berhasil melakukan analisis dan evaluasi seluruh jabatan sebanyak 5.225 jabatan eselon I hingga V, dan menyusun 18.077 uraian jabatan eselon I hingga Pelaksana.

- Analisa Beban Kerja (*Work Load Analyzis*).¹⁰⁸

Jumlah kebutuhan pegawai pada instansi Pemerintah hingga saat ini belum seluruhnya dihitung secara tepat. Penetapan jumlah pegawai yang dibutuhkan, dalam beberapa kasus, cenderung berdasarkan perkiraan semata, yang berakibat pada ketidakefisienan organisasi. Apabila organisasi kekurangan pegawai mengakibatkan tugas terbengkalai, dan beban kerja perorangan berat. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pegawai dapat menimbulkan kecemburuan akibat beban kerja tidak merata.

Dalam membagi tugas akan terjadi suka dan tidak suka, pegawai yang rajin akan diberikan banyak tugas, namun yang kurang rajin tidak diberi tugas, dengan gaji relatif sama. Perbandingan jumlah dan beban kerja pegawai yang tidak proporsional juga dapat menimbulkan persaingan tidak sehat antar-unit kerja. Fenomena tersebut mendorong Departemen Keuangan melakukan

¹⁰⁸ *Ibid.*, hal.32

Analisis Beban Kerja. Pelaksanaan Analisis Beban Kerja dilakukan dengan membandingkan jumlah jam kerja efektif per tahun setiap pegawai yang digunakan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan dengan jumlah jam kerja untuk menghasilkan output / keluaran. Untuk melakukan analisis beban kerja, langkah awal adalah menetapkan jam kerja efektif setiap pegawai / pejabat pertahun.

Kegiatan Analisis Beban Kerja menghasilkan informasi tentang pemerataan beban kerja, siapa mengerjakan apa, dan resiko-resiko yang ada dalam pelaksanaan pekerjaan. Analisa beban kerja meliputi dua kegiatan yaitu, mengkompilasi hasil analisis jabatan untuk dipergunakan sebagai *input* dalam melaksanakan analisis beban kerja dan melakukan analisis beban kerja. Semua itu dilakukan bertujuan untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi melalui *rightsizing* / penataan PNS (kuantitas dan kualitas pegawai sesuai dengan yang dibutuhkan).

Disamping itu, kuesioner analisis beban kerja juga disebarakan ke seluruh unit kerja di lingkungan Eselon I Depkeu. Setelah hal tersebut dilakukan, kemudian dibuatlah *job evaluation* atau evaluasi pekerjaan. Masing-masing pekerjaan dievaluasi, karena begitu besar dan banyaknya jabatan serta hambatan yang ada, maka pendekatan yang dilakukan oleh tim reformasi birokrasi adalah dengan menggunakan jabatan-jabatan yang disebut dengan jabatan *benchmark*.

Dari eselon satu dipilihlah jabatan-jabatan tertentu yang akan dijadikan sebagai *benchmark*. Jabatan yang *benchmark* inilah yang dilakukan evaluasi dengan menggunakan metode-metode tertentu untuk mendapatkan *job* peringkat jabatannya atau *job grade*-nya sekaligus dilakukan *grading*.

➤ **Peningkatan Manajemen SDM.**¹⁰⁹

Segala hal yang berkaitan dengan pegawai negeri sipil, sebelumnya selalu disebut dengan istilah "*kepegawaian*" yang identik dengan urusan administratif, seperti pengangkatan, kepangkatan dan penggajian pegawai, penyelesaian mutasi, pemberhentian, dan pemensiunan, serta tata usaha kepegawaian. Konsekuensinya

¹⁰⁹ *Ibid.*, hal.37

hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pengembangan pegawai menjadi kurang tampak, sehingga terkesan tidak menjadi prioritas organisasi.

Perubahan paradigma kepegawaian di Departemen Keuangan dimulai pada akhir tahun 2006, ditandai dengan kajian mengenai penajaman fungsi Biro Kepegawaian sebagai unit yang melaksanakan pengelolaan dan pembinaan kepegawaian. Kajian meliputi perbaikan mekanisme kerja dan desain struktur organisasi untuk mengoptimalkan fungsi berupa, (i) perencanaan sumber daya manusia dan rekrutmen, (ii) pembangunan pola mutasi, (iii) pembangunan *system assessment center*, (iv) pembangunan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi, (v) peningkatan akuntabilitas, dan (vi) peningkatan koordinasi dan kolaborasi dengan unit pembina kepegawaian dan unit teknis terkait.

Perubahan istilah "*kepegawaian*" menjadi "*sumber daya manusia*" merupakan bagian dari perubahan paradigma pembinaan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan. Perubahan tersebut tidak semata-mata menyangkut istilah, tetapi lebih daripada itu merupakan perubahan sistem pengelolaan dan pembinaan SDM.

Prinsip peningkatan manajemen SDM meliputi peningkatan kualitas, penempatan SDM yang kompeten pada tempat dan waktu yang sesuai, sistem pola karir yang jelas dan terukur, pengelolaan SDM berbasis kompetensi, serta keakuratan dan kecepatan penyajian informasi SDM sesuai dengan kebutuhan manajemen. Program peningkatan manajemen SDM terdiri dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, pembangunan *assesment center*, penyusunan pola mutasi, peningkatan disiplin, dan pengintegrasian Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG).

Seluruh kegiatan tersebut merupakan bagian integral dari program perencanaan dan pengembangan SDM. Prinsip peningkatan manajemen SDM meliputi peningkatan kualitas, penempatan SDM yang kompeten pada tempat dan waktu yang sesuai, sistem pola karir yang jelas dan terukur, pengelolaan SDM berbasis kompetensi, serta keakuratan dan kecepatan penyajian informasi SDM sesuai kebutuhan manajemen.

1. Penyelenggaraan Pelatihan dan Pendidikan Berbasis Kompetensi¹¹⁰

Manajemen modern melihat kompetensi sumber daya manusia (SDM) dari dua sisi, *hard competency* dan *soft competency*. *Hard competency* adalah keahlian yang dapat dipelajari melalui pendidikan formal atau non formal. Misalnya seorang Kepala Biro Hukum, seyogianya memiliki latar belakang pendidikan formal di bidang hukum. Dan oleh karena pejabat tersebut dalam kesehariannya berkomunikasi dengan orang asing, maka dipersyaratkan pula bagi kandidat untuk memiliki kompetensi berbahasa asing, yang dapat dipelajarinya melalui pendidikan formal atau non formal.

Pada pekerjaan atau jabatan yang bersifat teknis, *hard competency* menjadi hal yang dominan bagi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan / jabatan tersebut secara profesional. Sebaliknya, semakin tinggi level jabatan dalam manajemen / organisasi, maka yang diperlukan adalah *soft competency*. Kompetensi ini pada Kamus Kompetensi Jabatan, meliputi :

1. *Visioning* (Penetapan visi)
2. *Innovation* (Inovasi)
3. *In-depth problem solving and analysis* (Pemecahan dan Analisis Masalah)
4. *Decisive Judgement* (Penilaian yang tegas)
5. *Championing Change* (Memimpin Perubahan)
6. *Adapting to Change* (Adaptasi terhadap perubahan)
7. *Courage of Convictions* (Keberanian berdasarkan keyakinan)
8. *Business acumen* (Keahlian Bisnis)
9. *Planning and Organizing* (Perencanaan dan Pengorganisasian)
10. *Driving for result* (Mendorong Hasil)
11. *Delivering results* (Memberikan Hasil)
12. *Quality focus* (Fokus Kepada Kualitas)
13. *Continous improvement* (Perbaikan Terus Menerus)
14. *Policies, pocesses, and procedures* (Kebijakan, Proses, dan Prosedur)
15. *Safety* (Keselamatan Kerja)

¹¹⁰ *Ibid.*,hal.38

16. *Stakeholders focus* (Fokus kepada Pemangku Jabatan)
17. *Stakeholderservice* (Pelayanan Pemangku Jabatan)
18. *Integrity* (Integritas)
19. *Resilience* (Ketabahan)
20. *Continous learning* (Pembelajaran Berkesinambungan)
21. *Team work and collaboration* (Kerjasama Tim dan Kolaborasi)
22. *Influencing and persuading* (Mempengaruhi dan Mempersuasi)
23. *Managing others* (Mengelola Orang Lain)
24. *Team leadership* (Kepemimpinan Tim)
25. *Coaching and developing others* (Membimbing dan Mengembangkan Orang Lain)
26. *Motivating Others* (Memotivasi Orang Lain)
27. *Organizational savvy* (Keahlian Berorganisasi)
28. *Realationship Management* (Mengelola Hubungan)
29. *Negotiation* (Negosiasi)
30. *Conflict Management* (Pengelolaan Konflik)
31. *Interpersonal communication* (Komunikasi Interpersonal)
32. *Written communication* (Komunikasi Tertulis)
33. *Presentation skill* (Kemampuan Presentasi)
34. *Meeting leadership* (Kepemimpinan Rapat)
35. *Meeting contribution* (Kontribusi dalam Rapat)

No 1-8 termasuk ke dalam *cluster* kompetensi *thinking*, 9-20 masuk ke dalam *cluster working* dan selebihnya masuk ke dalam *cluster relating*, yang dapat dilihat matriksnya pada lampiran 2. Dulu orang berpikir bahwa hal-hal semacam itu merupakan *gift* yang dibawa sejak lahir. Namun, seiring dengan perkembangan manajemen sumber daya manusia, *soft competency* dapat dipelajari, dibentuk, dan ditingkatkan. Cara yang lazim dilakukan adalah melalui pendidikan dan latihan (diklat) berbasis kompetensi, dengan menggunakan misalnya metode pembelajaran dalam kelas maupun *learning by doing* seperti penugasan yang menuntut seseorang untuk menampilkan *soft competency* -nya.

Sependapat dengan pemikiran tersebut, Departemen Keuangan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM, menyelenggarakan diklat berbasis kompetensi yang mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Output kegiatan ini berupa SDM yang kompeten sesuai tuntutan jabatan / pekerjaan. Berdasarkan kajian dan evaluasi, kebutuhan Departemen Keuangan saat ini lebih mengarah pada SDM dengan *soft competency* yang sesuai dengan persyaratan jabatan.

Sebagai langkah awal, Departemen Keuangan telah menyusun standar kompetensi untuk seluruh jabatan eselon II dan sebagian jabatan eselon III yang strategis. Langkah tersebut diikuti dengan pelaksanaan *assessment center* untuk melihat profil kompetensi pejabat eselon II dan eselon III. Saat ini sedang dilakukan evaluasi atas standar kompetensi yang dipersyaratkan jabatan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh pejabat pada jabatan tersebut. Apabila terdapat kesenjangan antara standar kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh kandidat / pejabat, maka dilakukan upaya peningkatan kompetensi agar sesuai dengan standar yang dipersyaratkan, diantaranya melalui training berbasis kompetensi.

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan (*capability*) atau keahlian (*expertise*) yang lebih dari sekedar ketrampilan (*skill*) belaka, namun merupakan hasil dari pengalaman yang melibatkan pemahaman/pengetahuan, tindakan nyata, serta proses mental yang terjadi dalam jangka waktu tertentu serta tertentu. Oleh karena itu dikatakan pula bahwa kompetensi dibentuk oleh interaksi antara faktor pengalaman dan faktor bawaan. Kompetensi digunakan pula untuk menggambarkan pengelompokan pengetahuan, keahlian dan perilaku yang menentukan keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam pekerjaan.

Pengelompokan pengetahuan, keahlian dan perilaku yang dimaksud tersebut bukanlah pengelompokan yang terpisah-pisah yang memiliki batas-batas yang tegas, namun merupakan cluster atau pengkategorisasian berdasarkan ciri-ciri yang menonjol dan unik dan saling berhubungan satu sama lain. Misalnya kompetensi perilaku *Managing Others* memiliki unsur-unsur yang berhubungan dengan kompetensi perilaku lain seperti *In-depth*

Problem Solving and Analysis dan juga *Planning & Organizing*. Secara umum kompetensi Departemen Keuangan ini dibagi menjadi 3 cluster kompetensi, yaitu kelompok kompetensi yang berhubungan dengan aspek *thinking*, *working*, dan *relating*.

2. Pembangunan *Assesment Center*¹¹¹

Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan sepanjang tahun 2007 telah menghasilkan organisasi yang tertata dan proses bisnis yang efektif dan efisien, sehingga dengan sendirinya membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang profesional untuk melaksanakan tugas. Untuk itu, perlu dikembangkan Manajemen SDM berbasis kompetensi. Manajemen SDM berbasis kompetensi mengisyaratkan perlunya ketersediaan informasi yang berkaitan dengan kompetensi. Dalam hal ini dua pilar utamanya adalah kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan, lazim disebut dengan Standar Kompetensi Jabatan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai.

Untuk menyusun Standar Kompetensi Jabatan dan mengidentifikasi kompetensi pegawai, diperlukan suatu sistem pengukuran tertentu. Dalam era reformasi, keterbukaan dan transparansi, dimana prinsip-prinsip akuntabilitas dijunjung tinggi, sistem pengukuran kompetensi yang digunakan haruslah sistem yang *fair* dan objektif sehingga bisa diterima oleh organisasi, pimpinan organisasi maupun pegawainya. Untuk itu, pada tahun 2007 Departemen Keuangan membangun *Assessment Center* sebagai salah satu program Reformasi Birokrasi di bidang SDM.

Assessment Center adalah suatu proses sistematis untuk menilai kompetensi perilaku individu yang dipersyaratkan bagi keberhasilan dalam pekerjaan, dengan menggunakan beragam metode dan teknik evaluasi, serta dilaksanakan oleh beberapa assessor, serta diterapkan kepada lebih dari 1 orang *assessee*.

Sebagai suatu metode penilaian yang berbasis perilaku dan melibatkan beragam teknik evaluasi dan bermacam alat ukur, *Assessment Center* dinilai sebagai suatu sistem yang memiliki akurasi cukup tinggi dalam menilai kompetensi pegawai. Hasil *Assessment Center* diharapkan dapat memberikan

¹¹¹ *Ibid.*, hal.44

informasi yang objektif mengenai profil kompetensi pegawai baik untuk kepentingan manajemen maupun pimpinan.

Selain sebagai metode untuk mengidentifikasi profil kompetensi pegawai, *Assessment Center* dalam perkembangannya dapat digunakan sebagai program Pelatihan dan Pengembangan SDM (*Training and Development*), Pengembangan Karir (*Career Development*), Manajemen Kinerja (*Performance Management*), serta Perencanaan dan Seleksi SDM (*HR Planning and Selection*), yang disesuaikan dengan kebutuhan Departemen Keuangan di masa mendatang.

Sepanjang periode Juli - Desember 2007, melalui program pembangunan *Assessment Center* telah dilakukan beberapa kegiatan, antara lain

- pelatihan sebagai persiapan dalam melaksanakan *Assessment Center*
- penyusunan Kamus Kompetensi; yang merupakan suatu susunan kompetensi yang diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan tugas di Departemen Keuangan, berisi definisi, tingkat kemahiran dan indikator perilaku dari setiap kompetensi. Kamus kompetensi ini terdiri dari 35 kompetensi yang berbasis metode *assess* yang dapat dilihat pada lampiran 3.
- penyusunan Standar Kompetensi Jabatan dan metode serta alat ukur untuk 196 Jabatan Eselon II dan 231 Jabatan Eselon III;
- pelaksanaan *Assessment Center* kepada 196 Pejabat Eselon II dan 231 Pejabat Eselon III Departemen Keuangan, dengan hasil profil kompetensi masing-masing Pejabat;
- penerapan dan pengintegrasian aplikasi *Assessment Center* ke dalam Basis Data SDM / SIMPEG.

Dengan pembangunan *Assessment Center* ini diharapkan tersedia pertimbangan objektif bagi Departemen Keuangan dalam penempatan dan pengembangan SDM.

Konsep Assessment Center

Multiple tools	Multiple Rater/Assesor	Multiple Assesse	Integrated Evaluation
----------------	------------------------	------------------	-----------------------

Dari konsep tersebut dapat dilihat komponen dalam *assessment center* terdiri dari *assessor, assesse, tools* (alat ukur), kamus kompetensi dan standar kompetensi jabatan. Sedangkan ruang lingkup *assessment center* terdiri dari *recruitment and selection* (rekrutmen dan seleksi), *training and development* (pelatihan dan pengembangan), *career and succession plan* (perencanaan suksesi dan karir), *performance management* (pengelolaan kinerja), *reward and recognition* (penghargaan dan pengakuan), and *industrial relation* (hubungan industrial).

3. Penyempurnaan Pola Mutasi¹¹²

Pedoman Penyusunan Pola Mutasi Jabatan Karir di lingkungan Departemen Keuangan akan menjadi acuan bagi setiap unit eselon I di lingkungan Departemen Keuangan dalam menyusun pola mutasi jabatan karir. Jabatan karir adalah jabatan struktural (eselon II, III dan IV) dan jabatan fungsional yang hanya dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil.

Pola Mutasi jabatan karir meliputi,

- a) Perpindahan jabatan vertikal, terdiri dari, perpindahan jabatan struktural dari eselon yang lebih rendah ke eselon yang lebih tinggi,
- b) Perpindahan jabatan horizontal, terdiri dari, perpindahan jabatan struktural dalam eselon yang sama, atau perpindahan jabatan fungsional dalam tingkat yang sama pada unit yang berbeda
- c) Perpindahan jabatan diagonal, terdiri dari, perpindahan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional, atau perpindahan jabatan fungsional ke dalam jabatan struktural.

Pola mutasi jabatan karir bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Keuangan perlu mempertimbangkan beberapa aspek sebagai berikut :

- a. Persyaratan administrasi sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur perpindahan jabatan struktural atau jabatan fungsional,
- b. Unsur prestasi kerja,
- c. Jangka waktu menduduki jabatan dan lokasi unit kerja,

¹¹² "Pola Mutasi", www.reform.depkeu.go.id, diakses tanggal 9 Mei 2008

- d. Peringkat jabatan,
- e. Hukuman disiplin PNS, dalam hal PNS yang bersangkutan pernah dikenakan sanksi atas pelanggaran disiplin pegawai,
- f. Persyaratan khusus yang ditentukan unit eselon I.

Pengecualian atas aspek yang dipertimbangkan sebagaimana dimaksud diatas butir (b) sampai dengan (f) merupakan kewenangan Menteri Keuangan. Setiap Unit eselon I wajib menyusun dan melaksanakan pola mutasi jabatan karir dengan berpedoman pada PMK tentang Pedoman Pola Mutasi ini.

4. Peningkatan Disiplin SDM

Bergulirnya Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan selain meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan stakeholder, juga diharapkan dapat meningkatkan disiplin Pegawai Negeri Sipil Departemen Keuangan. Peningkatan disiplin pegawai sebenarnya telah diatur diantaranya oleh Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin PNS, Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 15/KMK.01/UP.6/1985 Tentang Ketentuan Penegakkan Disiplin Kerja Dalam Hubungan Pemberian Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara Kepada Pegawai Dalam Lingkungan Departemen Keuangan Republik Indonesia, dan Surat Edaran Sekretaris Jenderal Nomor SE-99/SJ/2000 Tentang Penegakkan Disiplin Kerja Dalam Hubungan Pemberian Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara. Dalam kerangka penegakan disiplin terdapat pula Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 29/PMK.01/2007 sebagaimana telah diubah dengan PMK No. 71/PMK.01/2007.

Untuk lebih meningkatkan, mengaplikasikan, dan menegakkan disiplin dalam kinerja keseharian pegawai di Departemen Keuangan diterbitkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 29/PMK.01/2007. PMK tersebut mewajibkan setiap unit Eselon I Departemen Keuangan menyusun kode etik pegawai negeri sipil yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing unit.

Demi menjamin terpeliharanya integritas, akuntabilitas, dan nilai-nilai moral SDM yang profesional, Departemen Keuangan menyusun pedoman

peningkatan disiplin dan kode etik untuk setiap unit kerja eselon I, serta membentuk majelis kode etik, sebagaimana diatur dalam PMK No. 72/PMK.01/2007 tanggal 28 Juni 2007 tentang Majelis Kode Etik di lingkungan Departemen Keuangan.

Kode Etik menuntun pegawai dalam bersikap dan berperilaku. Pegawai dapat dikenakan sanksi moral apabila melanggar kode etik yang penyampaianya dilakukan secara tertutup atau terbuka. Untuk itu telah ditetapkan KMK Nomor 293/KMK.01/2007 Tentang Pendelegasian Wewenang Kepada Para Pejabat di lingkungan Departemen Keuangan Untuk Memberikan Sanksi Moral Atas Pelanggaran Kode Etik Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Keuangan.

Hingga Desember 2007 Kode Etik Unit yang telah ditetapkan sesuai dengan PMK tersebut adalah Kode Etik SETJEN, DJA, DJP, DJPB, DJKN, DJPK, DJPU, dan Bapepam-LK. Kode Etik BKF dan BPPK sedang dalam proses penetapan. Sementara DJBC dan ITJEN telah memiliki Kode Etik namun belum disesuaikan dengan PMK. Upaya penegakan disiplin juga dilakukan secara simultan di unit eselon I Departemen Keuangan, seperti pembentukan Inspektorat Bidang Investigasi di Inspektorat Jenderal, Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur di Direktorat Jenderal Pajak, Unit Kepatuhan Internal pada Kantor Pelayanan Utama Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, serta Biro Kepatuhan Internal di Bapepam-Lembaga Keuangan.

5. Pengintegrasian SIMPEG¹¹³

Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian atau SIMPEG merupakan urat nadi bagi pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi modern. SIMPEG di Departemen Keuangan telah dirintis pengembangannya sejak tahun 1982, namun pada tahun 2000-2006 mengalami stagnasi akibat keterlambatan melakukan investasi. Dengan bergulirnya reformasi Birokrasi, pengembangan SIMPEG di Departemen Keuangan menjadi hal yang krusial untuk mendukung agenda reformasi birokrasi khususnya pada peningkatan manajemen sumber daya manusia.

¹¹³ "Pengintegrasian SIMPEG", *www.reform.depkeu.go.id*, diakses tanggal 9 Mei 2008

SIMPEG yang secara umum dipahami sebagai sistem informasi manajemen kepegawaian yang meliputi baik perangkat keras, perangkat lunak, piranti jejaring komputer, dan prosedur operasinya yang tentu erat kaitannya dengan regulasi atau kebijakan pemerintah dalam hal ini Departemen Keuangan tentang manajemen SDM di lingkungannya. Departemen Keuangan yang merupakan *holding type organization* memiliki banyak unit vertikal yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dengan bermacam proses bisnis yang berbeda. Kegagalan sistem mainframe menghadapi Y2K berimbas pada perubahan SIMPEG Depkeu.

Sistem yang sebelumnya terpusat menjadi terdistribusi, baik sistem database, sistem aplikasi, maupun prosedur operasi pada masing-masing unit eselon I. Kondisi seperti ini telah dibiarkan terlalu lama sehingga SIMPEG Depkeu yang terpecah-pecah pada masing-masing unit eselon I, yang tentunya mengalami pengembangan masing-masing, semakin tidak terintegrasi satu sama lain. Kebutuhan akan ketersediaan SIMPEG yang dapat memenuhi kebutuhan masing-masing unit eselon I tidak dapat segera dipenuhi oleh corporate IT di pusat karena kekurangan SDM IT, keterbatasan prasarana, dan belum menjadi prioritas kebijakan pimpinan Departemen Keuangan.

Pengintegrasian SIMPEG meliputi beberapa kegiatan, yaitu :

- (i) Pembenahan SOP pertukaran data, penerapan standarisasi pengkodean database kepegawaian untuk memudahkan pertukaran data antar-unit,
- (ii) Penerapan pelaporan data dari unit kerja eselon I ke Sekretariat Jenderal,
- (iii) Pengembangan aplikasi baru SIMPEGTM,
- (iv) Pengembangan sistem aplikasi *assessment center*.

Pengintegrasian SIMPEG bertujuan meningkatkan elayanan pemberian informasi SDM yang akurat dan cepat, serta menunjang bisnis proses pembinaan SDM.

➤ **Perbaikan struktur remunerasi.**

Pegawai Departemen Keuangan memperoleh tunjangan khusus berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 1971 tentang Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) kepada Pegawai Departemen Keuangan. TKPKN tersebut diberikan dengan pertimbangan (i) usaha peningkatan dan pengamanan penerimaan dan pengeluaran negara, (ii) usaha preventif sekaligus sebagai imbalan atas tindakan yang akan diambil guna menertibkan dan mendisiplinkan pegawai, sehingga penyimpangan dalam bidang penerimaan dapat ditekan seminimal mungkin; (iii) agar pegawai dapat melaksanakan tugas jabatannya dengan keinsyafan sedalam-dalamnya dengan penuh rasa tanggung jawab serta dapat memberikan prestasi kerja seoptimal mungkin; dan (iv) penertiban dan pembersihan aparatur Departemen Keuangan

Sebagai tindak lanjut dari reformasi birokrasi, dilakukan perbaikan struktur remunerasi melalui perbaikan TKPKN. Dengan demikian, perbaikan struktur remunerasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan. Struktur remunerasi tersebut berbasis kinerja (*performance based remuneration*) dan diberikan berdasarkan *Job Grade* (total terdapat 27 grade).

BAB 4
ANALISIS STRATEGI REFORMASI BIROKRASI
DI DEPARTEMEN KEUANGAN

4.1. Peta Jalan (*Road Map*) Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan

Reformasi Birokrasi yang dijalankan Departemen Keuangan merupakan serangkaian proses lanjutan reformasi yang telah dilakukan Departemen Keuangan selama ini. Keberhasilan Reformasi Keuangan Negara yang didasari oleh Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Pengelolaan Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Bendahara Umum Negara dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pertanggungjawaban dan Pelaporan Pelaksanaan Keuangan Negara ini menuntut dilaksanakannya Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan. Dalam mengimplementasikan reformasi di bidang keuangan yang meliputi *legal* dan *institutional framework* yang dilanjutkan dengan *capacity building* perlu didukung oleh suatu *environment*, dalam hal ini birokrasi yang ada di Departemen Keuangan, sehingga reformasi keuangan dapat berjalan secara efektif.¹¹⁴

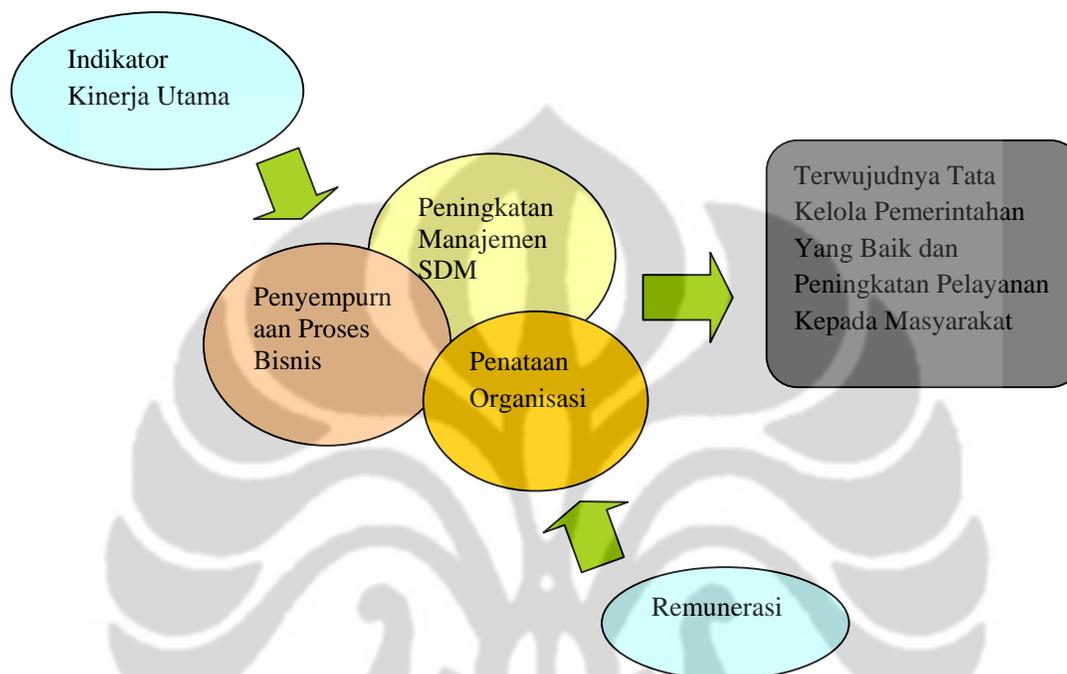
Proses perencanaan awal reformasi birokrasi ini sebenarnya mengikuti Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2004-2009, dalam RPJM sudah diatur mengenai reformasi birokrasi secara lengkap dan menyeluruh dari bidang organisasi, sumber daya manusia, akuntabilitas hingga pemberantasan KKN. Jadi departemen keuangan mengembangkan konsep tersebut, misalnya dengan membuat Tim Reformasi Birokrasi (TRB) yang merupakan alat / *tools* dalam mencapai tujuan reformasi, karena tidak mungkin birokrasi membuat perencanaan sendiri.¹¹⁵

Gerak langkah Reformasi Birokrasi di Departemen Keuangan meliputi bidang, (i) penataan organisasi, (ii) penyempurnaan proses bisnis, dan (iii) peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Seiring dengan kegiatan

¹¹⁴ Wawancara dengan Kepala Bagian Biro SDM Direktorat Jenderal Perbendaharaan Departemen Keuangan selaku Anggota Tim Reformasi Birokrasi Unit Perbendaharaan, pada Tanggal 14 Oktober 2008, diizinkan untuk dikutip.

¹¹⁵ Wawancara dengan Kepala SubBagian Kinerja Biro SDM Sekjen Depkeu selaku Anggota Tim Sekretariat Tim Reformasi Birokrasi Pusat, pada 18 Juli 2008, diizinkan untuk dikutip.

tersebut, Departemen Keuangan menetapkan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) dan perbaikan struktur remunerasi dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat (*public services*) dan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).



Gambar 4.1
Pilar Reformasi Birokrasi

Sumber : Profil Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan, 2008

Departemen Keuangan memilih tiga bidang tersebut sebagai strategi karena Depkeu menilai strategi tersebut yang dibutuhkan untuk menjadi prioritas dalam jangka waktu 2-3 tahun kedepan. Diharapkan dalam periode tersebut Departemen Keuangan sudah dapat melalui tahap awal reformasi, sehingga tahun berikutnya program reformasi sudah menjadi suatu pekerjaan rutinitas. Dalam proses reformasi birokrasi strategi tersebut tidak dijalankan secara bertahap seperti proses reformasi pada umumnya tetapi secara bersamaan atau simultan. Hal ini karena ketiga strategi tersebut saling berkaitan dalam pelaksanaannya, pada saat melakukan perbaikan bisnis proses, pada saat yang bersamaan juga

dilakukan penataan dari segi keorganisasiannya, dan pada saat itu juga pengelolaan SDM diperbaiki.

Misalnya ketika mengoperasikan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan, strategi perbaikan bisnis proses dilakukan dengan mendesain KPPN Percontohan sebagai bentuk riil dari proses reformasi, kemudian organisasi lebih dirampingkan sebagai bentuk penataan organisasi dan sistem rekrutmen pegawai untuk mengisi KPPN pun dibenahi untuk mendapatkan SDM yang berkualitas.¹¹⁶

Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Departemen Keuangan komitmen pimpinan atau faktor *leadership* memegang peranan yang sangat penting, dalam hal ini yaitu adanya komitmen yang kuat dari Menteri Keuangan, Sri Mulyani dalam melakukan reformasi birokrasi. Oleh karena itu, jika strategi reformasi dilakukan secara bertahap maka untuk mencapai tujuan akhir atau *final* akan membutuhkan waktu yang sangat lama, sementara Menteri Keuangan memiliki periode jabatan maka dikhawatirkan program-program masih banyak yang belum terlaksana saat periode jabatan pimpinan berakhir.¹¹⁷

Karena ketiga strategi tersebut dilakukan secara bersamaan maka tidak ada strategi prioritas atau strategi mana yang lebih dahulu dijalankan, namun setiap unit eselon I atau setiap Direktorat Jenderal (Dirjen) mempunyai semacam *project* atau layanan unggulan masing-masing.¹¹⁸ Layanan unggulan tersebut lebih tampak pelaksanaannya di unit atau Dirjen dibanding di Pusat karena selama ini unit-unit tersebut yang melayani masyarakat secara langsung atau hubungannya langsung kepada masyarakat sehingga memiliki *impact* yang lebih besar sedangkan di Sekretariat Jenderal (Sekjen) / Pusat lebih menangani pelayanan internal atau melayani Direktorat Jenderal. Layanan unggulan tersebut dipilih dari SOP yang merupakan program prioritas di setiap Dirjen berdasarkan *core* bisnis dari masing-masing unit yang langsung menyentuh dan banyak dibutuhkan masyarakat.

¹¹⁶ *Ibid.*

¹¹⁷ Wawancara dengan Kepala SubBagian Kinerja Biro SDM, *Op.Cit.*,

¹¹⁸ *Ibid.*

Diharapkan dengan adanya layanan unggulan, masyarakat segera melihat dan merasakan program reformasi¹¹⁹ melalui pelayanan yang lebih cepat, singkat, transparan, dan akuntabel sesuai dengan motto layanan unggulan yaitu “pasti” dalam waktu, biaya, dan syarat administrasi. Sasaran utama yang diharapkan dapat diperoleh dari Layanan Unggulan ini antara lain sebagai berikut:¹²⁰

Pertama, Layanan Unggulan diharapkan mampu meningkatkan transparansi sekaligus memotong jalur birokrasi yang tidak perlu atas proses bisnis di lingkungan Departemen Keuangan. Di dalam Layanan Unggulan masyarakat akan dilayani dengan SOP yang baku, jelas, dan tertulis guna menjamin kepastian dalam memperoleh layanan. Di dalam Layanan Unggulan juga secara jelas dicantumkan janji layanan waktu, dan biaya yang harus dikeluarkan. Upaya meningkatkan transparansi juga dilakukan melalui pencantuman persyaratan administratif untuk setiap jenis layanan. Dengan demikian masyarakat tidak direpotkan oleh lambatnya layanan yang disebabkan karena persyaratan yang tak lengkap.

Kedua, Layanan Unggulan dirancang untuk menyederhanakan proses bisnis di lingkungan Departemen Keuangan. Di dalam Layanan Unggulan, proses layanan yang dituangkan dalam SOP telah disederhanakan dengan menghilangkan proses yang tidak perlu. Dengan demikian bukan saja tahapan proses yang lebih pendek dan efisien, namun penyelesaian waktu juga menjadi lebih cepat. Namun perlu pula disadari bahwa dalam beberapa jenis layanan, prosesnya telah diatur dengan tegas sesuai dengan aturan yang berlaku. Untuk jenis layanan yang demikian, tahapan proses layanan (*red tape*) memang tetap harus sebagaimana aturan, namun janji layanan waktu yang dipersingkat.

Ketiga, Layanan Unggulan dirancang untuk menghindari sejauh mungkin penyalahgunaan wewenang (*a buse of power*) dari aparat. Dengan dibuatnya SOP yang mencantumkan prosedur dan alur layanan, jangka waktu layanan, persyaratan administrasi yang diperlukan, serta besarnya biaya yang harus dikeluarkan masyarakat, maka pencari layanan akan mengerti dengan jelas hak

¹¹⁹ Wawancara dengan Kepala Bagian Analisa dan Evaluasi Jabatan Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan selaku Sekretaris Bidang Analisa dan Evaluasi Jabatan Tim Reformasi Birokrasi Pusat, pada 25 Oktober 2008, diizinkan untuk dikutip.

¹²⁰ Departemen Keuangan, Program Layanan Unggulan dalam Rangka Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan, (Jakarta : TRB Depkeu, 2008).

dan kewajibannya. Kondisi ini akan kian memberikan perlindungan yang lebih baik kepada masyarakat pengguna layanan.

Keempat, Layanan Unggulan memberikan layanan yang didukung oleh aparat yang semakin profesional dan kompeten. Di bidang pajak dan kepabeanan, hadirnya Kantor Pelayanan Modern dalam bentuk 3 Kantor Pelayanan Wajib Pajak Besar (*Large Taxpayer Office*), 28 Kantor Pelayanan Pajak Madya (*Medium Taxpayer Office*), dan 171 Kantor Pelayanan Pajak Pratama (*Small Taxpayer Office*) telah dilayani oleh petugas yang profesional sesuai dengan kompetensi dan persyaratan terselenggaranya suatu kantor modern.

Upaya yang sama juga diterapkan pada pelayanan kepabeanan yang juga telah membentuk Kantor Pelayanan Utama (KPU) di Tanjung Priok dan Batam. Demikian juga telah dibangun Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara percontohan untuk layanan prima pada 17 kantor dengan sasaran sebanyak 30 kantor pada tahun 2007 ini guna memperikan layanan perbendaharaan yang semakin profesional. Disamping petugas yang semakin profesional, maka pada kantor-kantor modern tersebut telah dilengkapi dengan teknologi yang mendukung proses bisnis lebih efisien. Dengan demikian masyarakat akan mendapatkan layanan yang lebih baik dengan dukungan aparatur yang profesional dan infrastruktur modern.

Kelima, Layanan Unggulan dirancang untuk menghindari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Jelasnya janji layanan, waktu penyelesaian, persyaratan administratif yang diperlukan, serta biaya yang dikeluarkan akan makin melindungi kepentingan masyarakat. Sementara itu, reformasi birokrasi Departemen Keuangan telah meletakkan landasan yang kuat untuk penegakan disiplin dan penindakan pelanggaran yang dilakukan aparatnya, memberikan sanksi yang berat kepada yang melanggar dan memberikan penghargaan kepada yang berprestasi dan memiliki kinerja yang baik.

Disamping itu, pada setiap unit Eselon I juga telah memiliki Kode Etik Pegawai (*code of conduct*) yang baru, serta dilengkapi dengan Majelis Kode Etik yang akan melakukan penegakan pelaksanaan dan penyelesaian pelanggaran kode etik yang dilakukan pegawai. Selain itu, masyarakat dapat melaporkan setiap pelanggaran termasuk perbuatan yang tidak terpuji yang dilakukan oleh pegawai

kepada atasan pegawai atau Kepala Kantor setempat, serta selanjutnya ditindaklanjuti dan diproses sesuai dengan tingkat pelanggarannya. Sementara itu, apabila terjadi pelanggaran terhadap ketentuan hukum perdata atau hukum pidana, akan diproses lebih lanjut sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan strategi implementasi layanan unggulan di Departemen Keuangan, yaitu :

- Organisasi yang berorientasi pada pelayanan dan *check and balance*

Adanya pengawasan dari setiap pekerjaan yang dilakukan antar unit dan kontrol antar fungsi jadi saat ini pengawasan tidak hanya dilakukan secara internal dalam satu unit tersebut tetapi unit-unit yang lain juga saling mengawasi. Selain itu adanya pengawasan dari eksternal melalui sarana pengaduan masyarakat maupun opini publik sehingga pelayanan dapat dilaksanakan secara tepat dan dapat memenuhi kepuasan masyarakat.

- SDM yang kompeten

Hal ini didapatkan dengan adanya pelaksanaan *assessment center* dan pola rekrutmen yang berdasarkan kompetensi sehingga pegawai yang dihasilkan sesuai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, dan tiap pegawai dapat melayani *users* secara professional.

- Proses bisnis yang sederhana dan transparan
- Pemanfaatan Teknologi Informasi

Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat atau *user* dan perkembangan global, maka pelayanan yang dilakukan berbasis pada Teknologi Informasi sehingga pelayanan dapat dilakukan secara lebih cepat dan terorganisir secara tepat.

Pengukuran kinerja dalam reformasi birokrasi Departemen Keuangan dilakukan dengan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator/ KPI*). Depkeu pada tahap awal membangun KPI pada level organisasi, misalnya KPI Dirjen Perbendaharaan, KPI Dirjen Pajak, sementara di tingkat individu pengukurannya masih menggunakan DP3.¹²¹ Jika dilihat pengukuran dengan DP3 sudah tidak relevan karena pengukurannya sulit untuk dipertanggungjawabkan.

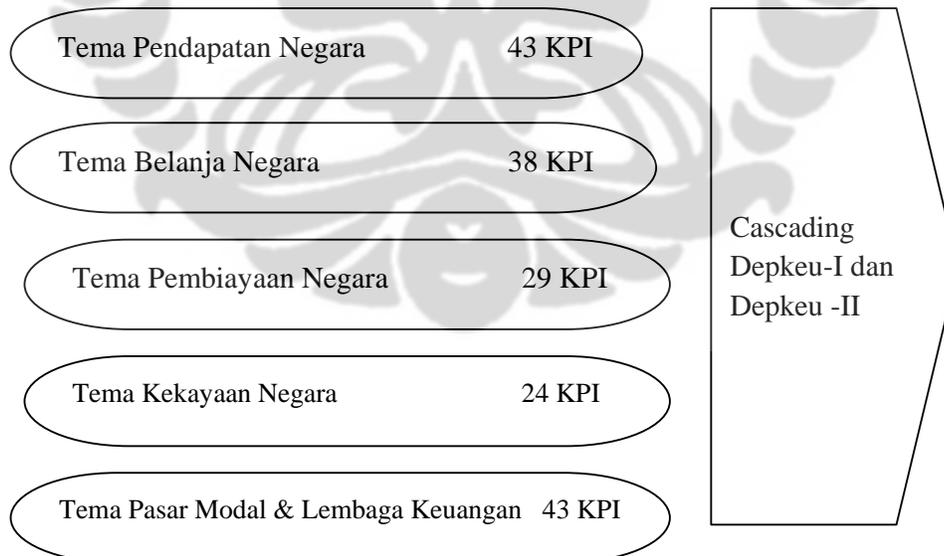
¹²¹ Wawancara dengan Kepala SubBagian Kinerja Biro SDM, *Op. Cit.*,

Berdasarkan program prioritas Roadmap 2008-2009 dan arahan Menteri Keuangan, saat ini telah disusun lima peta strategi dan KPI, yang meliputi tema,

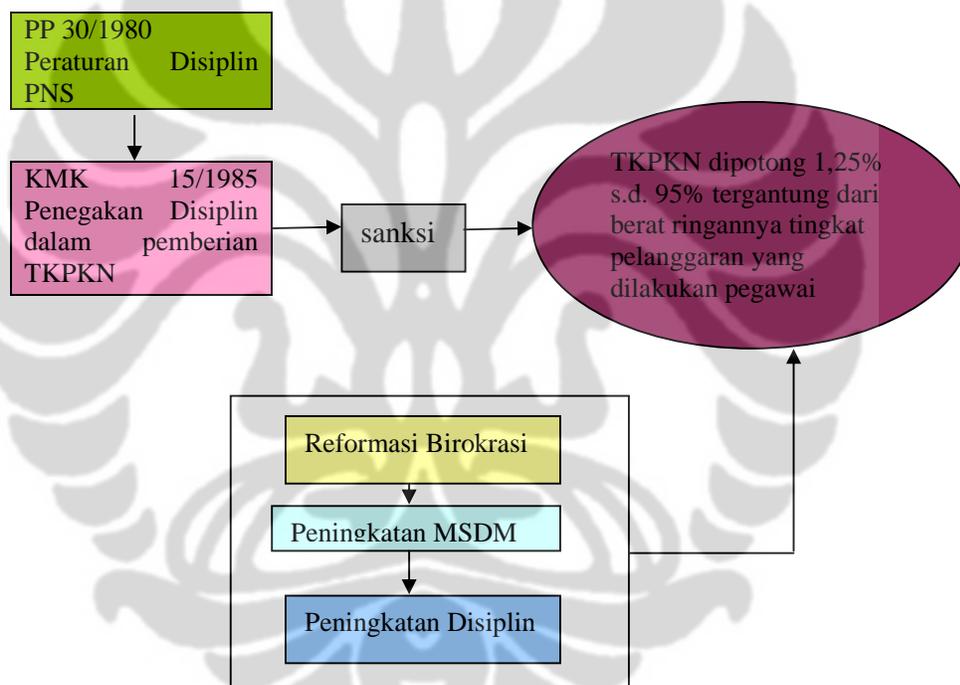
- Pendapatan negara
- Belanja negara
- Pembiayaan APBN
- Kekayaan negara
- Pasar modal dan lembaga keuangan non bank

Tema tersebut berdasarkan *core bisnis* dari masing-masing unit eselon I dan diturunkan dari visi-misi Departemen Keuangan. Jumlah sasaran strategi yang telah dikembangkan oleh *Depkeu-wide Strategy Map* mencapai sekitar 82 sasaran strategi, dan KPI yang berhasil diidentifikasi 161 KPI. *Depkeu wide strategy* yang dimaksud yaitu dimana 5 tema tersebut telah mencakup 12 unit di eselon I, jadi tema tersebut sudah melingkupi semua unit yang ada di Departemen Keuangan. Pelaksanaan tema-tema dalam KPI itu *cascading* atau terus menurun ke bawah dari Jabatan yang paling atas hingga yang paling bawah Saat ini KPI dikelola oleh Manajer KPI, yaitu Pusat harmonisasi & Analisis Kebijakan.

Depkeu - Wide Strategy Map



Salah satu kebijakan Reformasi Birokrasi di Depkeu adalah perbaikan remunerasi melalui pemberian TKPKN, sebenarnya remunerasi bukan merupakan suatu strategi tersendiri tetapi pengikat dari ketiga strategi reformasi. Pemberian remunerasi dilakukan bersamaan dengan ketiga strategi reformasi, jadi ketika ketiga strategi tersebut berjalan, remunerasi juga diberikan.¹²² Remunerasi ini diberikan berdasarkan *grade* jabatan yang ada di Depkeu, dengan adanya remunerasi diharapkan pegawai Depkeu menjadi termotivasi sekaligus menghindari pelanggaran-pelanggaran yang selama ini kerap terjadi karena remunerasi diikuti dengan peningkatan penegakkan disiplin dengan sanksi yang tegas.



Gambar 4.2 Penerapan Sanksi dalam Reformasi Birokrasi

Sumber : Profil Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan, 2008

Jadi setiap pelanggaran yang dilakukan akan berdampak pada sanksi administrasi berupa potongan remunerasi, disamping sanksi moral yang diatur dalam kode etik. Untuk menjamin terselenggaranya program-program reformasi maka diadakan monitoring atau pengawasan, baik dari internal maupun eksternal

¹²² *Ibid.*,

Depkeu, dari segi internal pengawasan dilakukan oleh Inspektorat Jenderal (Itjen), Itjen mengawasi jalannya program-program tersebut dan memiliki *power* untuk itu, sementara dari Pusat tidak ada sistem pengawasan secara khusus terhadap jalannya strategi di tiap-tiap unit tetapi hanya secara fungsional. Pengawasan dari eksternal dilakukan dari berbagai pihak, diantaranya dari DPR melalui *progress report* pelaksanaan reformasi kepada DPR, LSM melalui survei opini yang dilakukan, media informasi melalui website departemen keuangan, dan terutama oleh KPK.

4.2. Analisis Implementasi Strategi Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan

4.2.1 Analisis Strategi Penataan Organisasi

Penataan organisasi di Departemen Keuangan sudah dimulai sebelum reformasi birokrasi bergulir, pada tahun 2002 Dirjen Pajak sudah melakukan perubahan organisasi melalui modernisasi khususnya pada kantor pelayanan wajib pajak besar (Large Taxpayer Office/ LTO) dalam rangka otomasi pelayanan, dan terus berlangsung hingga saat ini dengan penggabungan maupun pemisahan kantor-kantor pajak di berbagai daerah. Kemudian pada tahun 2004 dilakukan pembaharuan organisasi dengan penataan fungsi kembali dan disempurnakan melalui reformasi birokrasi pada tahun 2007, adapun implementasi dari penataan organisasi hingga saat ini di Departemen Keuangan, yaitu :

➤ Modernisasi Organisasi

Implementasi modernisasi organisasi yaitu pada pembentukan Kantor Modern, progress pembentukan tersebut hingga saat ini (s.d. Agustus 2008), yaitu :

- Kantor Modern DJP : 3 LTO, 28 MTO, 211 STO, serta proses pembentukan KPP Pratama & KP2KP di luar Jawa-Bali.
- KPU DJBC : KPU Tanjung Priok dan Batam, serta proses pembentukan 7 KPU
- KPPN Prima : 32 kantor pada 30 propinsi di Jakarta terdapat 3 kantor
- Pembentukan KPKNL (dalam proses)

Dari data tersebut dapat terlihat bahwa dalam modernisasi organisasi di Pusat atau Sekjen tidak ada, sementara perkembangan yang sangat pesat justru terjadi di Direktorat Jenderal Pajak dibanding Dirjen atau unit lainnya. Dari kantor yang telah dimodernkan itu terjadi peningkatan penerimaan antara 30%-40% dalam setahun. Hal ini dilatarbelakangi karena DJP telah melakukan penataan organisasi lebih dahulu ketimbang unit lainnya dan kegiatan DJP lebih banyak yang melayani masyarakat sehingga harus berhubungan langsung dengan *user*. Pusat tidak tampak melakukan kegiatan modernisasi karena Pusat memiliki jangkauan internal *services* sehingga tidak diprioritaskan untuk melakukan modernisasi, dan modernisasi di Pusat diperkirakan baru akan terlaksana pada tahun 2009.¹²³

Jika dilihat dari pelaksanaan kegiatan atau tugas, modernisasi di Departemen Keuangan Pusat sangat dibutuhkan karena semua unit Departemen Keuangan pada akhirnya akan memberikan *feedback* kepada Pusat sebagai bahan evaluasi. Hal tersebut akan menjadi sulit manakala unit telah melakukan modernisasi sementara Pusat tidak melakukannya sehingga proses evaluasi dan monitoring dari pusat tidak akan dapat berjalan secara efektif karena adanya kesenjangan tersebut.

➤ Pemisahan Fungsi

Implementasi pemisahan fungsi organisasi, progress pembentukan tersebut hingga saat ini (s.d. Agustus 2008), yaitu :

Pemisahan fungsi antara penyusun anggaran dan pelaksana anggaran,¹²⁴

- Pembentukan Direktorat Jenderal Anggaran dan Perimbangan Keuangan (DJAPK) yang merupakan penggabungan fungsi yang tersebar pada DJA, DJPKPD, DJLK, dan BAF.
- Pembentukan Ditjen Perbendaharaan yang merupakan penggabungan fungsi yang tersebar pada DJA, BAKUN, dan Pusmon
- Pembentukan Bapekki yang merupakan penggabungan fungsi yang tersebar pada BAF, DJPKPD, dan Sekjen / Biro HKLN.

¹²³ Wawancara dengan Kepala Bagian Analisa dan Evaluasi Jabatan Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan selaku Sekretaris Bidang Analisa dan Evaluasi Jabatan Tim Reformasi Birokrasi Pusat, pada 24 November 2008, diizinkan untuk dikutip

¹²⁴ KMK No.302/KMK.01/2004 tanggal 23 Juni 2004 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan

- Pembentukan Pusintek dari sebelumnya BINTEK

➤ Penggabungan Fungsi

Implementasi penggabungan fungsi organisasi dapat dilihat pada penggabungan DJLK dan Bapepam menjadi Bapepam-LK

Pada pemisahan dan penggabungan fungsi, implementasi banyak dilakukan oleh Pusat, hal ini juga dapat dilihat pada lampiran, ini dapat juga dikarenakan Pusat memiliki otoritas yang lebih besar dalam hal tersebut.

➤ Penajaman Fungsi Organisasi

Implementasi penajaman fungsi organisasi, progress pembentukan tersebut hingga saat ini (s.d. Agustus 2008), yaitu :

- Pembentukan Direktorat KITSDA pada DJP
- Pembentukan Inspektorat bidang Investigasi pada Itjen
- Pembentukan DJPU, BKF
- Penataan organisasi, penajaman tugas dan fungsi, dan perubahan nomenklatur Biro Kepegawaian menjadi Biro Sumber Daya Manusia.

Penajaman organisasi juga lebih banyak dilakukan oleh Pusat walaupun ada beberapa yang dilakukan oleh unit, Pusat lebih mudah melakukan karena memiliki wewenang yang lebih luas. Dari strategi penataan organisasi dapat terlihat bahwa program-program yang dijalankan Departemen Keuangan Pusat cenderung yang bersifat struktural organisasi dan kurangnya penerapan teknologi informasi dalam pelaksanaan program-program tersebut

4.2.2 Analisis Strategi Penyempurnaan Proses Bisnis

➤ Penyusunan SOP

Standar Operating Procedures (SOP) sudah ada dari tahun 1990-an, namun sebelum reformasi SOP tersebut dalam implementasinya atau pelaksanaannya tergantung dari masing-masing unit atau Dirjen, jadi Pusat hanya membuat SOP tetapi pelaksanaannya tergantung kebijakan masing-masing unit tidak ada sanksi yang mengatur apabila SOP tersebut tidak dilaksanakan sehingga pegawai pun merasa tidak berkewajiban untuk menjalankannya atau hanya

sebagai formalitas.¹²⁵ Pada tahun 2007 baru dilaksanakan pengembangannya, tetapi SOP yang digunakan masih sama atau sistemnya sama hanya saat ini SOP tersebut jelas diimplementasikan, ada sanksi dan monitoring dari pelaksanaan SOP tersebut.

Saat ini telah tersusun 6.792 SOP untuk seluruh unit di Departemen Keuangan, dan ditetapkan 35 SOP layanan unggulan untuk unit yang secara langsung melakukan pelayanan kepada publik, layanan unggulan tersebut tersebar di unit-unit, diantaranya,

- 8 SOP layanan unggulan di Direktorat Jenderal Pajak
- 8 SOP layanan unggulan di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
- 3 SOP layanan unggulan di Direktorat Jenderal Anggaran
- 3 SOP layanan unggulan di Direktorat Jenderal Perbendaharaan
- 6 SOP layanan unggulan di Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
- 7 SOP layanan unggulan di Bapepam-LK

Dirjen Pajak dan Bea Cukai memiliki SOP yang lebih banyak karena kedua bidang tersebut kegiatannya paling rawan dengan penyelewengan maupun pelanggaran dan banyaknya jenis pelayanan yang dilakukan berhubungan langsung dengan *user* sehingga dibutuhkan rincian kegiatan yang spesifik. Layanan unggulan ini masih mungkin bertambah sesuai dengan perkembangan kebutuhan *user*. Jadi SOP ini masih terus dalam proses penyempurnaan, walaupun demikian implementasinya tetap dilaksanakan

Implementasi SOP layanan unggulan tersebut memberikan jangka pelayanan yang jauh lebih cepat, biaya yang hampir tidak ada dengan persyaratan administrasi yang spesifik. Selain itu, terdapat suatu sistem yang menjamin terlaksananya SOP tersebut, yaitu adanya sanksi yang tegas terhadap pelanggaran SOP, hal ini terkait dengan penegakkan disiplin dalam program reformasi birokrasi. Sanksi ini berupa sanksi administrasi terkait dengan pemotongan TKPKN disamping sanksi moral.

➤ Analisis & Evaluasi Jabatan

¹²⁵ Wawancara dengan Kepala Bagian Analisa dan Evaluasi Jabatan Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan, *Op. Cit.*,

Analisa jabatan (Anjab) di Departemen Keuangan telah ada sejak tahun 1987, namun saat itu Anjab hanya sebagai *job desk* dan belum ada lanjutannya karena tidak ada proses evaluasi jabatan. Setelah reformasi dicanangkan, analisa jabatan dilaksanakan secara nyata dengan adanya proses evaluasi jabatan. Jabatan ialah sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.

Dalam program reformasi ini analisis jabatan dilakukan untuk mendapatkan data sebagai bahan evaluasi jabatan dalam rangka penentuan peringkat jabatan dan struktur remunerasi. Analisa jabatan mencakup 2 elemen, yaitu :

- o Uraian jabatan (*job description*), adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Tabel 4.1
Jumlah Uraian Jabatan Yang Telah Disusun

	Unit Kerja Eselon I	Urjab Struktural	Urjab Pelaksana	Jumlah Urjab
1.	Sekretariat Jenderal	260	1.323	1.583
2	Ditjen Anggaran	199	1.057	1.256
3	Ditjen Pajak	398	2.100	2.498
4	Ditjen Bea dan Cukai	371	2.915	3.286
5	Ditjen Perbendaharaan	279	3.217	3.496
6	Ditjen Kekayaan Negara	190	987	1.177
7	Ditjen Perimbangan Keuangan	98	475	573
8	Ditjen Pengelolaan Utang	116	675	791
9	Inspektorat Jenderal	43	196	239
10	Bapepam dan LK	254	1.384	1.638
11	Badan Kebijakan Fiskal	137	707	844

12	BPPK	117	574	691
13	Staf Ahli Menteri	5	-	-
14	Jabatan Fungsional	-	-	67
	Jumlah Urjab	2467	15.610	18.077

Sumber : Departemen Keuangan, *Profil Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan*, (Jakarta : TRB Depkeu, 2008).

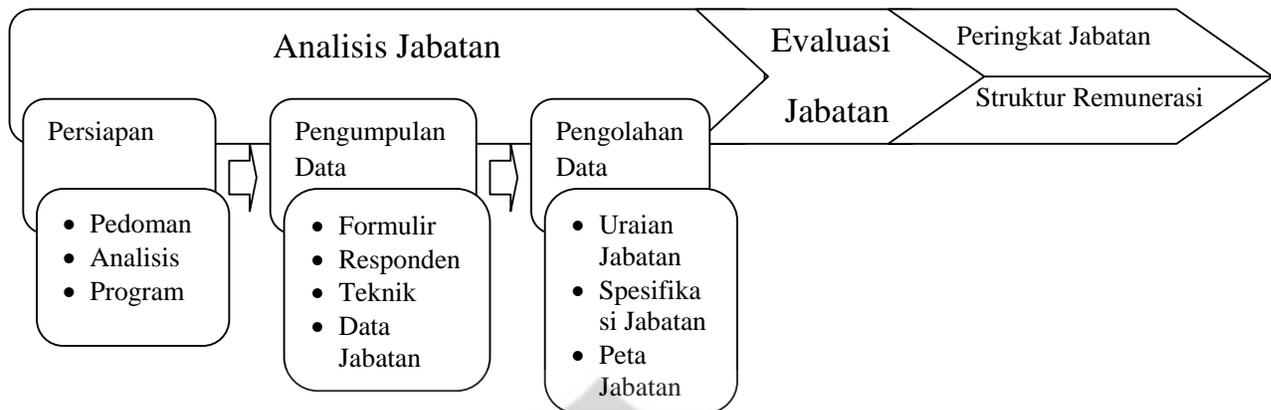
Dari tabel diatas terlihat uraian jabatan pelaksana lebih banyak dibandingkan struktural, hal ini karena pada pelaksana banyak terdapat jabatan yang khusus atau spesifik sehingga uraian yang dihasilkan lebih banyak. data Departemen Keuangan per Agustus 2008, telah ada penambahan penyusunan uraian jabatan sehingga menjadi 18.292 uraian jabatan dari eselon I hingga pelaksana.

- o Spesifikasi jabatan (*job specification*), adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, dalam hal ini spesifikasi jabatan dapat disamakan dengan *hard competency*.

Dalam analisis jabatan ada beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan, yaitu :¹²⁶

- Memilah dan mengelola informasi ke dalam format Uraian Jabatan yang telah ditentukan
- Yang dianalisis adalah jabatan, bukan pemangku jabatan. Tidak berkaitan dengan prestasi individu, pemangku jabatan hanya sebagai narasumber (responden)
- Sumber untuk menganalisis jabatan adalah fakta berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan dalam statuta organisasi.

¹²⁶ Departemen Keuangan, 2008, *Profil Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan*, Jakarta : TRB Depkeu, hal. 12



Gambar 4.2

Proses Pelaksanaan Analisis dan Evaluasi Jabatan

Sumber : Departemen Keuangan, *Profil Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan*, (Jakarta : TRB Depkeu, 2008).

Departemen Keuangan melaksanakan analisis jabatan dalam 3 tahapan,

- Tahap Persiapan dan Perencanaan. Pada tahap ini beberapa kegiatan yang dilakukan adalah :
 - a. Penegasan kembali struktur organisasi yang akan menjadi pegangan bagi proses selanjutnya termasuk nama-nama jabatan dan tempatnya.
 - b. Menetapkan metode pengumpulan data yang akan digunakan dan menyiapkan alat dan sama yang diperlukan.
 - c. Komunikasi/penjelasan oleh pimpinan kepada semua pimpinan unit kerja dan semua karyawan tentang maksud dan tujuan analisis jabatan yang akan dilaksanakan. Hal ini dilaksanakan untuk mencegah terjadinya salah pengertian dan timbulnya persepsi dan harapan yang keliru.

Pada tahap ini dihasilkan informasi jabatan yang digunakan untuk pengumpulan data jabatan, informasi tersebut berupa¹²⁷

1. Nama Jabatan	9. Tanggung jawab
2. Ikhtisar Jabatan	10. Dimensi Jabatan
3. Tujuan Jabatan	11. Hubungan Kerja
4. Uraian Tugas dan Kegiatan	12. Masalah dan tantangan

¹²⁷ *Ibid.*, hal.13

	jabatan
5. Bahan untuk menyelesaikan pekerjaan	13. Risiko bahaya
6. Alat untuk menyelesaikan pekerjaan	14. Syarat jabatan
7. Hasil Kerja	15. Kedudukan dalam jabatan
8. Wewenang	

Informasi Jabatan tersebut telah disempurnakan melalui Peraturan Menteri Keuangan (PERMENKEU) 138/PMK.01/2006 Yo. 70/PM.1/2007 dengan penambahan beberapa butir informasi jabatan yaitu tujuan jabatan, dimensi dan masalah dan tantangan kerja. Adapun pertimbangan perubahan format butir informasi jabatan,

- Menyesuaikan dengan kebutuhan tujuan dan sasaran analisis jabatan saat ini, yaitu untuk melakukan proses evaluasi jabatan untuk dapat menghasilkan *job grading* / peringkat jabatan sebagai dasar perbaikan sistem remunerasi
- Menyesuaikan dengan perkembangan tuntutan kebutuhan *stakeholder*.
 - Lama : lebih berorientasi pada uraian tugas / pekerjaan (*task oriented*)
 - Baru : menuju pada orientasi pertanggungjawaban (*accountability oriented*)
- Menyesuaikan dengan perkembangan di luar institusi publik sepanjang masih relevan dengan kebutuhan.
 - Tahap Pengumpulan Data. Pengumpulan data jabatan dilakukan dengan metode kuesioner, dimana dilakukan penyebaran formulir atau kuesioner kepada responden, dalam hal ini yaitu pegawai Departemen Keuangan yang memegang jabatan. Para pemangku jabatan tersebut diarahkan dan dibimbing bagaimana cara mengisi kuesioner tersebut oleh Pimpinan dan biasanya pengisian kuesioner ini dilakukan secara otomatis atau online tetapi masih ada sebagian yang manual.

- Tahap Pengolahan Data. Pada tahap ini dilakukan analisa terhadap hasil kuesioner yang telah diisi oleh pemangku jabatan, kuesioner diolah untuk menghasilkan uraian, spesifikasi dan peta jabatan, kegiatan ini dilakukan oleh bantuan konsultan. Saat ini uraian jabatan yang ada kira-kira 19 ribu-an Urjab.¹²⁸

Selanjutnya yaitu tahap evaluasi jabatan, metode yang digunakan pada tahap ini yaitu metode penentuan peringkat / *grading*. Penilaian terhadap jabatan dilakukan oleh suatu Tim Penilai, yang khusus dibentuk, dalam hal ini yaitu Tim Reformasi Birokrasi. Dasar yang dipakai dalam penentuan nilai adalah hasil analisa jabatan, dalam pemeringkatan jabatan terdapat 3 variabel yang perlu diperhatikan, yaitu 3 dari segi nohoknya atau pengetahuan, *problem solving*, dan akuntabilitasnya.

Saat ini Depkeu memiliki 27 struktur peringkat jabatan, peringkat tersebut diperoleh berdasarkan interpretasi dari Tim Reformasi Birokrasi terhadap kondisi masing-masing jabatan, tidak ada alasan maupun perhitungan khusus tentang jumlah *grade* tersebut.¹²⁹ Walaupun cara tersebut mudah dan cepat dilakukan namun penilaian yang dihasilkan tidak jelas, hasilnya nilai kasar dan subyektif karena tergantung penilai.

Tabel 4.2
Struktur Peringkat Jabatan Departemen Keuangan

Jabatan Struktural	Peringkat Jabatan	Jabatan	Peringkat Jabatan	Golongan
Eselon I	27		12	IIIC-IIID-IVA
	26		11	IIIB-IIIC-IIID
	25		10	IIIA-IIIB-IIIC
	24		9	IID-IIIA-IIIB
Eselon II	23		8	IIC-IID-IIIA
	22	Pelaksana	7	IIB-IIC-IID

¹²⁸ Wawancara dengan Kepala Bagian Analisa dan Evaluasi Jabatan Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan selaku Sekretaris Bidang Analisa dan Evaluasi Jabatan Tim Reformasi Birokrasi Pusat, pada 24 November 2008, diizinkan untuk dikutip

¹²⁹ *Ibid.*,

	21		6	IIA-IIB-IIC
	20		5	ID-IIA-IIB
Eselon III	19		4	IC-ID-IIA
	18		3	IC
	17		2	IB
Eselon IV	16		1	IA
	15			
	14			
Eselon V	13			

Sumber : Departemen Keuangan, *Profil Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan*, (Jakarta : TRB Depkeu, 2008).

Pada tabel tersebut peringkat jabatan ke-13 yang ditempati oleh eselon V hanya terdapat pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Adapun cara melakukan pemeringkatan jabatan ke dalam 27 *grade*, yaitu dengan melakukan *benchmark* jabatan, dimana terdapat satu jabatan yang menjadi acuan yang dapat mewakili beberapa jabatan yang relatif memiliki *size* dan fungsi yang sama. Dalam pemilihan jabatan *benchmark* ini dipilih secara acak, tidak berdasarkan kelebihan atau jabatan tertentu karena tujuannya hanya untuk memudahkan pengelompokkan, jabatan yang memiliki fungsi-fungsi yang tidak sejenis dan menyendiri juga dapat dijadikan *benchmark*.¹³⁰

Saat itu *benchmark* yang ada sekitar 90 yang kemudian dilakukan proses sloting, dimana jabatan yang sejenis dimasukkan ke dalam 1 *benchmark* dan setelah itu dilihat mana yang sesuai dengan grade yang ada. Penetapan *benchmark* yang begitu banyak karena saat itu TRB masih melakukan perkiraan sehingga masih ada jabatan yang mempunyai *benchmark* rangkap.

➤ Analisa Beban Kerja

Pelaksanaan analisis beban kerja dilakukan dengan membandingkan jumlah jam kerja efektif per tahun setiap pegawai yang digunakan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan dengan jumlah jam kerja untuk menghasilkan output / keluaran. Sedangkan untuk menghitung beban / bobot kerja adalah hasil kali antara volume dengan beban kerja

¹³⁰ *Ibid.*,

$$\text{Beban / Bobot Kerja} = \text{Volume Kerja} \times \text{Waktu yang digunakan (norma waktu)}$$

Implementasi pelaksanaan Analisa Beban Kerja hingga saat ini yaitu pada tahap penyusunan perbandingan antara pegawai dengan beban kerja yang diemban unit kerja untuk seluruh unit kerja. Analisa Beban Kerja dilaksanakan oleh internal Departemen Keuangan yaitu TRB, sebelumnya analisa ini dikerjakan oleh konsultan dari luar namun hasil yang diperoleh kurang mencerminkan kondisi departemen. Pada saat itu hasil ABK menunjukkan kelebihan pegawai yang *overload*, hal ini disebabkan proses analisa pada saat itu secara otomatis melalui penggunaan teknologi informasi, sementara data yang diolah belum semuanya masuk, masih banyak wilayah-wilayah yang belum mengirimkan data sehingga hasilnya juga kurang valid.¹³¹

4.2.3 Strategi Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia

➤ *Pembangunan Assessment Center*

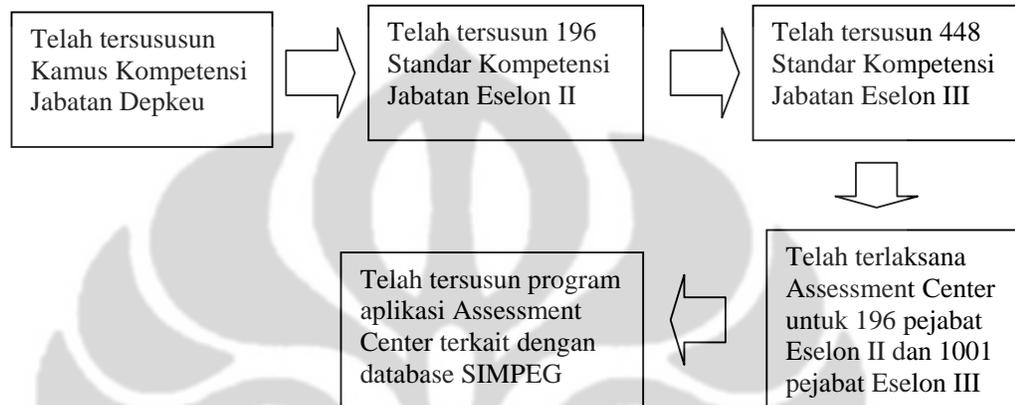
Pengukuran Kompetensi Jabatan dalam Departemen Keuangan dilakukan oleh 50 orang dari perkumpulan assessor yang diperbantukan ke Depkeu untuk jangka waktu 5 tahun, diharapkan setelah itu Depkeu mampu mandiri dan membentuk unit *assessment center* sendiri. Karena untuk saat ini, masih banyak yang harus dipersiapkan oleh Depkeu, selain SDM yang masih belum memenuhi syarat untuk menjadi *assessor*, biaya untuk *assessment center* sangat besar. Namun jika dihitung kedepannya biaya untuk melakukan *assessment center* dengan jasa konsultan sangat besar dan akan lebih efisien jika Depkeu membangun unit tersebut.

Assessment center ini dimulai dari Jabatan Eselon II yang dilaksanakan sejak tahun 2007, tahun ini ditargetkan Jabatan Eselon III, sedangkan Jabatan Eselon IV akan dijadwalkan tahun depan. Namun, untuk Jabatan Eselon IV tidak ditangani TRB tapi oleh masing-masing unit Eselon I. Pada Jabatan Eselon I tidak dilakukan *assessment* karena adanya hambatan politis dan *full managerial*.

¹³¹ Wawancara dengan Anggota Tim Reformasi Birokrasi Pusat, pada 24 November 2008, diizinkan untuk dikutip

Sedangkan Jabatan yang telah di *assesse*, jika pada pengukurannya terdapat *gap* antara kompetensi yang dimiliki dengan Standar Kompetensi Jabatan maka akan dilakukan Diklat Kompetensi, diklat ini dapat berupa Diklat Interaktif ataupun *workshop* yang dilakukan oleh konsultan.

Implementasi *Pembangunan Assessment Center* hingga tahun 2008 di Departemen Keuangan, yaitu :



Sumber : Departemen Keuangan, Implementasi Reformasi Birokrasi Depkeu per Agustus 2008

➤ Pengintegrasian SIMPEG

Pelaksanaan SIMPEG hingga saat ini telah sampai pada tahap pembuatan SIMPEG yang baru, hal ini dikarenakan kondisi SIMPEG Depkeu yang selama ini terdistribusi, baik sistem aplikasi maupun database menimbulkan berbagai permasalahan. Pengembangan SIMPEG ini terdiri dari pengembangan jangka pendek dan menengah, pengembangan jangka menengah dilakukan di Sekretariat Jenderal yang diarahkan pada pengembangan SIMPEG terpadu (*on line system*), sistem dukungan pengambilan keputusan (*decision support system*), dan pusat penilaian (*assessment center*).

SIMPEG hingga saat ini masih dikelola oleh konsultan untuk mengoperasikan aplikasi untuk mendesain database kepegawaian, Depkeu saat ini sedang melakukan pendataan ulang seluruh PNS di Depkeu untuk membangun database kepegawaian, pendataan tersebut sudah 72% yang masuk ke Pusat. Pendataan dilakukan secara *on line* maupun manual dan pengumpulannya

dilakukan di Biro SDM tiap unit. Kesulitan dalam pengintegrasian SIMPEG ini karena tersebarinya wilayah dan setiap unit mempunyai sistem yang berbeda-beda.

Departemen Keuangan menjalankan reformasi secara komprehensif karena strategi yang dijalankan meliputi bidang SDM, struktur melalui penataan organisasi, dan perbaikan bisnis proses, dan hal tersebut melingkupi seluruh bidang kerja Departemen Keuangan. Pelaksanaan reformasi yang dilakukan secara komprehensif menimbulkan ketidakstabilan jika tidak diikuti oleh perencanaan yang matang dan sosialisasi yang tepat, hal ini dapat dilihat pada keberhasilan reformasi di Selandia Baru yang mengadakan reformasi secara komprehensif melalui kerangka konseptual yang baik dan “marketing” ke semua unit. Sayangnya, Departemen Keuangan mengesampingkan faktor tersebut, dimana dapat dilihat bahwa kerangka konseptual yang dimiliki Departemen Keuangan tidak jelas sehingga alur ataupun peta jalan dari reformasi kurang terorganisir secara baik, program-program dijalankan secara bersamaan yang menimbulkan bertumpuknya program yang harus dilakukan pada saat atau waktu yang bersamaan pada akhirnya akan menghasilkan output yang kurang maksimal dan tidak dapat sesuai dengan target yang diharapkan.

Sedangkan dari sosialisasi yang dilakukan pun sangat kurang, karena masih banyak pegawai internal Departemen Keuangan yang kurang memahami perubahan dalam tugas dan fungsi mereka, hal ini tercermin dengan masih adanya kasus dalam pelaksanaan reformasi di Departemen Keuangan, misalnya penemuan sejumlah uang senilai ratusan juta dari pengeledahan kantor Bea dan Cukai. Kurangnya sosialisasi juga terlihat dari banyaknya resistensi dari lingkungan departemen lain yang melihat reformasi birokrasi hanya terkait dengan pemberian remunerasi secara besar-besaran tanpa melihat program-program yang dijalankan dan hal ini pun diakui oleh pegawai Departemen Keuangan dimana tidak sedikit masyarakat maupun lembaga lain yang melihat reformasi di Departemen Keuangan secara sinis.¹³²

Hal ini dapat dihindari jika saja Departemen Keuangan khususnya Tim Reformasi Birokrasi melakukan sosialisasi secara transparan mengenai program dan strategi mereka melalui berbagai media yang ada, selama ini sosialisasi secara

¹³² *Ibid.*,

eksternal hanya dilakukan melalui website reformasi birokrasi yang dikelola oleh Tim Reformasi Birokrasi, hal ini kurang efektif karena masih banyak masyarakat yang jarang menggunakan teknologi informasi, terutama masyarakat yang memiliki tingkat pendidikan yang rendah.

Sasaran dalam suatu reformasi sangat menentukan strategi dan instrumen yang digunakan dan sebagai tolok ukur sukses atau gagalnya suatu reformasi, pada reformasi birokrasi di Departemen Keuangan sasaran dan tujuan tidak dibedakan secara eksplisit. Tujuan dari reformasi birokrasi di Departemen Keuangan adalah meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan mewujudkan *good governance*, tujuan tersebut sangat *general* dan luas, tidak ada sasaran secara khusus yang ingin dicapai oleh Departemen Keuangan, padahal sangat penting untuk merumuskan sasaran secara eksplisit dan rinci sehingga memudahkan dalam penyusunan strategi yang tepat. Tidak adanya tujuan yang khusus dikarenakan Departemen Keuangan menilai reformasi birokrasi yang dilakukan lebih merupakan kelanjutan dari reformasi yang telah dilakukan sebelumnya.¹³³ Jadi tidak ada sebab ataupun *existing condition* yang mendorong departemen ini melakukan perubahan sistem administrasinya.

Padahal seharusnya jika dilihat dari definisi reformasi itu sendiri, reformasi dilakukan untuk mengubah suatu kondisi untuk lebih baik dari kondisi sebelumnya, namun Departemen Keuangan tidak memiliki alasan atau tujuan yang kuat untuk mengadakan reformasi dalam birokrasinya. Hal ini akan berdampak pada strategi maupun instrumen yang digunakan dalam reformasi lebih bersifat untuk meningkatkan dan tidak untuk memperbaiki, Departemen Keuangan hanya mengikuti arahan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2004-2009, tidak ada inisiatif atau rencana dari Departemen Keuangan sendiri¹³⁴ sehingga reformasi yang dijalankan dapat juga dilakukan oleh departemen lain karena rencana tersebut sudah ada dalam RPJM.

¹³³ Wawancara dengan Kepala Bagian Biro SDM Direktorat Jenderal Perbendaharaan Departemen Keuangan selaku Anggota Tim Reformasi Birokrasi Unit Perbendaharaan, pada Tanggal 14 Oktober 2008, diizinkan untuk dikutip

¹³⁴ Wawancara dengan Kepala Bagian Analisa dan Evaluasi Jabatan Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan selaku Sekretaris Bidang Analisa dan Evaluasi Jabatan Tim Reformasi Birokrasi Pusat, pada 25 Oktober 2008, diizinkan untuk dikutip

Jika dikaitkan dengan dimensi strategi administrasi Dror, maka strategi yang dilakukan oleh Departemen Keuangan tidak seluruhnya terkait dengan dimensi strategi tersebut, hal tersebut dapat dilihat dari,

- *Klarifikasi keseluruhan tujuan reformasi untuk memastikan reformasi tidak keluar dari tujuan awal*

Seperti pada penjelasan sebelumnya tujuan reformasi di Departemen Keuangan sangat *general* dan tidak diklarifikasi secara rinci, tujuan reformasi hanya sebagai acuan dan pada implementasi reformasi banyak dilakukan penyesuaian-penyesuaian yang tidak terdapat dalam tujuan awal. Hal ini juga mengakibatkan strategi yang digunakan dapat tidak tepat sasaran karena ketidakjelasan tujuan. RPJM dibuat secara global untuk seluruh departemen maupun lembaga tinggi negara, seharusnya Departemen Keuangan membuat tujuan khusus yang lebih sesuai dengan kondisi dan masalah yang ada dalam Departemen sehingga strategi yang dirumuskan pun lebih mencerminkan kondisi riil departemen.

- *Menetapkan batas-batas reformasi*

Dalam hal ini Departemen Keuangan menjalankan reformasi secara komprehensif dan bersamaan, memiliki batasan yang sangat luas meliputi seluruh bidang kerja Departemen Keuangan dan mencakup seluruh unit organisasi Departemen. Tidak adanya batasan dalam reformasi menimbulkan ketidakjelasan dalam penilaian strategi sejauh mana harus dilaksanakan, karena semakin besar ruang lingkup maka semakin besar tanggung jawab dan resiko yang dibebankan, hal ini semakin dipersulit dengan tidak adanya kontrol yang jelas dari pusat dan pola pertanggungjawaban pun tidak jelas. Pengawasan reformasi dari Pusat dilakukan oleh Inspektorat Jenderal (Itjen)¹³⁵ dan tidak ada unit akuntabilitas reformasi yang dibuat secara khusus.

- *Menetapkan preferensi waktu.*

Departemen Keuangan membentuk Tim Reformasi Birokrasi untuk jangka waktu 2-3 tahun ke depan, demikian juga ketiga strategi yang ditetapkan untuk jangka waktu tersebut. Diharapkan dalam 2-3 tahun ke depan program-program

¹³⁵ Wawancara dengan Kepala SubBagian Kinerja Biro SDM Sekjen Depkeu selaku Anggota Tim Sekretariat Tim Reformasi Birokrasi Pusat, pada 18 Juli 2008, diizinkan untuk dikutip

reformasi sudah merupakan suatu rutinitas pekerjaan dan program reformasi sudah dilaksanakan walaupun baru pada tahap awal.¹³⁶ Preferensi waktu tersebut sangat singkat untuk pelaksanaan reformasi yang dilakukan secara komprehensif, terlebih lagi sosialisasi yang dilakukan selama ini kurang maksimal, dan hingga saat ini masih banyak program-program strategi yang belum terlaksana, seperti dapat dilihat pada analisis implementasi strategi di atas.

Jika dilihat dari implementasinya, hal tersebut juga tidak mungkin, misalnya dalam penyusunan KPI baru sampai tahap unit sedangkan untuk sampai ke KPI individu diperkirakan baru pada tahun 2014¹³⁷ sementara program-program yang lain pun masih pada tahap penyusunan dan belum terimplementasi secara sempurna. Departemen keuangan harus mempunyai preferensi waktu yang lebih lama jika ingin melihat output dari ketiga strategi tersebut atau dengan preferensi waktu yang singkat tersebut reformasi yang dilaksanakan tidak secara komprehensif tetapi dengan menggunakan prioritas strategi, jadi dalam jangka waktu tersebut strategi mana yang ingin dilaksanakan terlebih dahulu.

➤ *Kesiapan menerima resiko.*

Departemen keuangan dalam hal ini kurang mempertimbangkan resiko yang akan dihadapi, karena faktor *leadership* sangat memegang peranan penting dalam pelaksanaan reformasi di Departemen Keuangan, seharusnya Departemen Keuangan memiliki strategi agar program reformasi tetap berjalan jika suatu saat masa jabatan pimpinan berakhir. Selama ini Departemen Keuangan mengatasi hal tersebut dengan melaksanakan strategi reformasi secara bersamaan sehingga jika masa jabatan pimpinan berakhir paling tidak pelaksanaan reformasi sudah pada tahap awal,¹³⁸ hal ini memiliki resiko yang sangat besar karena mengadakan perubahan yang terencana tidak dapat dilakukan secara cepat jika ingin output yang dihasilkan maksimal dan sesuai rencana.

➤ *Dasar teoritis*

Dasar teoritis yang digunakan oleh Departemen Keuangan dalam melakukan reformasi tidak ada karena Departemen Keuangan hanya mengikuti

¹³⁶ Wawancara dengan Kepala Bagian Analisa dan Evaluasi Jabatan Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan, *Op.Cit.*,

¹³⁷ *Ibid.*,

¹³⁸ *Ibid.*,

apa yang tercantum dalam RPJM, dalam internal Departemen Keuangan hal ini diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan No. 130 dan 131 tahun 2007. Namun peraturan yang ada tidak mengatur secara rinci tentang pelaksanaan dari strategi yang dijalankan, hal ini dapat dilihat dari penentuan *grade* dalam peringkat jabatan tidak didasarkan oleh teori tertentu tapi hanya sesuai keinginan dari Tim Reformasi Birokrasi, tidak ada pertimbangan khusus terhadap hal itu.

➤ *Ketersediaan sumber daya*

Reformasi membutuhkan biaya yang tidak sedikit, hal ini juga yang terjadi di Departemen Keuangan, jika dilihat dari kondisi keuangan dalam APBN, dari kebijakan perbaikan remunerasi saja, Pemerintah mengeluarkan dana yang sangat besar untuk pegawai Departemen Keuangan, kemudian pembelian alat-alat seperti alat *assessment center*, pembangunan IT dan gedung baru seperti pembangunan dan modernisasi KPP. Jika dibandingkan dengan kondisi perekonomian hal tersebut sangat memberatkan Negara terlebih lagi reformasi yang dilakukan secara komprehensif, namun Departemen Keuangan memberi pertimbangan bahwa dana yang dikeluarkan termasuk sedikit jika dibandingkan dengan kerugian yang dialami negara jika departemen ini tidak di reformasi.

Pendekatan yang dilakukan dalam reformasi birokrasi di Departemen Keuangan adalah pendekatan *Structural versus Behavioral*, dimana strategi yang dijalankan mencakup perubahan individu-individu yang terdapat dalam organisasi melalui peningkatan Manajemen SDM seperti pembangunan *assessment center*, pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM dalam organisasi. Selain itu, reformasi juga menyangkut institusi atau struktur organisasi yang dilakukan melalui penataan organisasi melalui pembangunan kantor-kantor modern yang mendukung pelaksanaan reformasi.

Strategi yang dilakukan oleh Departemen Keuangan dapat dipetakan berdasarkan teori strategi Siedentopf menjadi,

- Strategi fiskal

Dilakukan melalui strategi penataan organisasi dengan memodernisasi perubahan struktur internal seperti pembentukan kantor pajak modern dan

perampingan struktur dengan penggabungan fungsi organisasi dengan tujuan efisiensi dan efektivitas.

- Strategi struktural

Dilakukan dengan mengubah organisasi secara struktural melalui pengelompokan jabatan ke dalam peringkat jabatan yang ada, sebelum reformasi jabatan di Departemen Keuangan sangat banyak dan sulit dikelompokkan kemudian dengan adanya analisis dan evaluasi jabatan yang menghasilkan peringkat jabatan yang terdiri dari 27 *grade*, jabatan yang sangat banyak tersebut di kelompokkan ke dalam *grade*. Hal ini dilakukan untuk penentuan pemberian remunerasi. Selain itu, strategi struktural juga dilakukan melalui penajaman fungsi organisasi dengan pembentukan unit organisasi dalam struktur organisasi.

- Strategi program

Implementasi dari strategi ini dapat dilihat dengan adanya layanan unggulan dari tiap unit atau Direktorat Jenderal di Departemen Keuangan, hal ini mencerminkan bahwa strategi yang dijalankan terdiri dari program-program dan adanya program layanan unggulan sebagai prioritas reformasi. Secara keseluruhan strategi yang dilakukan Departemen Keuangan juga merupakan strategi program karena setiap strategi yang dijalankan memiliki program-program di dalamnya.

Akseptasi Publik terhadap reformasi birokrasi Departemen Keuangan sudah baik walaupun implementasi program-program reformasi belum sepenuhnya terlihat karena masih banyak program yang sedang dalam tahap penyusunan sehingga belum dapat dirasakan implementasinya. Penelitian yang dilakukan Universitas Indonesia pada akhir tahun 2007 menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan puas atas pelayanan Depkeu setelah dilaksanakannya program Reformasi Birokrasi. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa responden yang puas 63,6 persen, cukup puas 29,4 persen, dan tidak puas 6,9 persen. Dapat dilihat pada tabel berikut hasil penelitian berdasarkan unit kerja dan kepuasan terhadap kantor modern Depkeu.

Tabel 4.3
Tingkat Kepuasan atas Pelayanan Departemen Keuangan

Unit	Tidak Puas (%)	Cukup Puas (%)	Puas (%)
Ditjen Pajak	6.4	30.8	62.8
Ditjen Bea dan Cukai	11.6	34.2	54.2
Ditjen Anggaran	10.0	53.3	36.7
Ditjen Perbendaharaan	3.6	20.4	76.0
Ditjen Kekayaan Negara	9.9	22.2	67.9
Bapepam-LK	2.4	32.9	64.6
Total	6.9	29.4	63.6

Sumber : Profil Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan, 2007

Terhadap pelayanan yang dilakukan oleh Kantor Modern Direktorat Jenderal Pajak, hasil survei AC Nielsen menunjukkan bahwa kepuasan wajib pajak relative tinggi, terlihat dari angka indeks kepuasan konsumen (EQ Index) yang sejajar, bahkan di beberapa kantor nilainya melebihi rata-rata angka normative EQ Index pelayanan publik di Indonesia.

Tabel 4.4
Tingkat Kepuasan Wajib Pajak

Kantor	EQ Index	Tahun
KPP Wajib Pajak Besar Kanwil DJP Wajib Pajak Besar	81	2005
<u>KPP Madya :</u> KPP Madya Jakarta Pusat dan KPP Madya Batam	78	2006
<u>KPP Pratama :</u> 15 KPP Pratama di Kanwil DJP Jakarta Pusat	74	2007

Sumber : Profil Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan, 2007