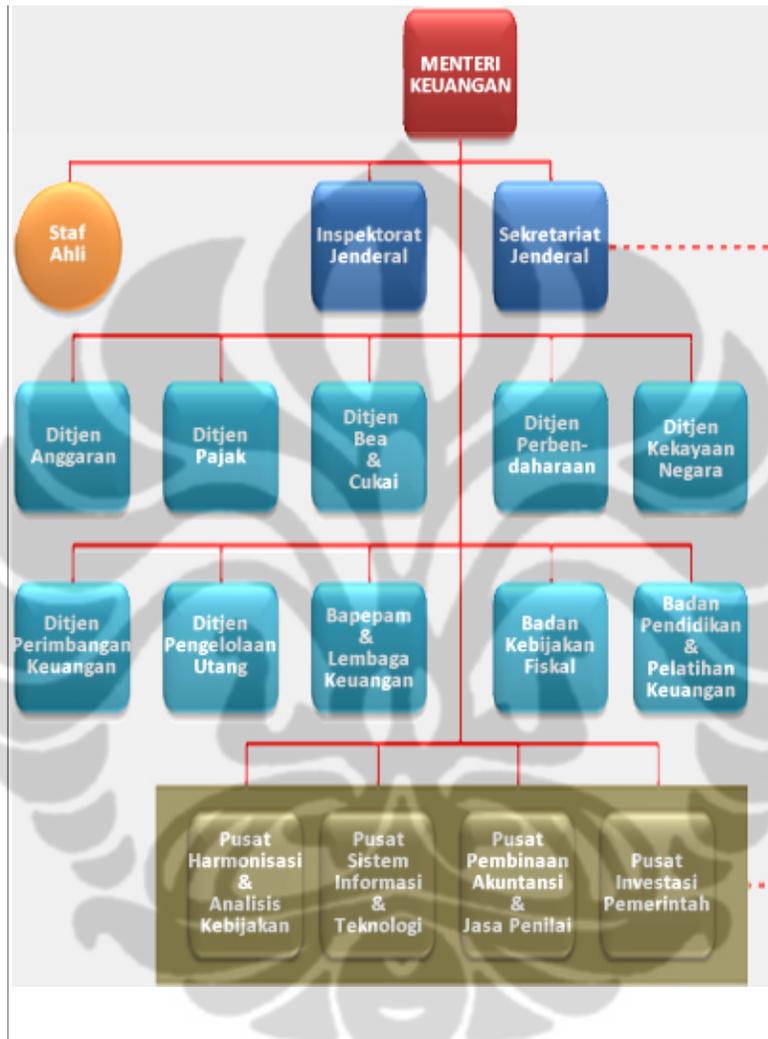


**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Yulia Indraswari  
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 15 Juli 1986  
Alamat : Jl. Seruni No. 178 Komp. PDK Cipondoh,  
Tangerang  
Nama Orang Tua : Ayah : Sunarso  
Ibu : Muchronah  
Riwayat Pendidikan Formal :  
SD : SDN O9 Pagi Jakarta Utara  
SMP : SMPN 30 Jakarta Utara  
SMA : SMAN 75 Jakarta Utara  
Prestasi : - Juara Umum SMUN 75 Jakarta Utara  
- Peringkat NEM dan STTB tertinggi di  
SMUN 75

## Lampiran 1 : Struktur Organisasi Departemen Keuangan



## Lampiran 2 : Matrix Competency Training

### MATRIX-COMPETENCY TRAINING

Berikut ini adalah kompetensi Departemen Keuangan dan pelatihan berbasis kompetensi yang disarankan.

No.	Kompetensi	Pelatihan/Workshop/Seminar
<b>THINKING</b>		
1.	Visioning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Thinking and Managing Strategically</b></li> <li>- Strategic Thinking and Management for Competitive Advantage</li> <li>- Business Strategy</li> <li>- Strategy Formulation and Implementation</li> <li>- Advanced Management Program</li> </ul>
2.	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Creative Problem Solving</b></li> <li>- Creativity and Innovation: Dynamic Solutions to Work-Related Challenges</li> <li>- Managing Innovation</li> </ul>
3.	In Depth Problem Solving & Analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Problem Solving and Decision Making</b></li> <li>- Critical Thinking: A New Paradigm for Peak Performance</li> <li>- System Thinking: A Language for Learning and Action</li> </ul>
4.	Decisive Judgement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Problem Solving &amp; Decision Making</b></li> <li>- Problem Solving and Decision Making: Good Decisions, Good Solutions</li> <li>- Leadership and Decision Making in Organizations</li> <li>- Advanced Management Program</li> <li>- Critical Thinking: A New Paradigm for Peak Performance</li> </ul>
5.	Championing Change	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Change Management</b></li> <li>- Leadership &amp; Change</li> <li>- Building Resilient Organizations for Turbulent Times</li> <li>- Managing Innovation</li> <li>- Facilitating Organizational Change</li> <li>- Managing Organizational Change</li> <li>- Managing Change in Turbulent Workplace</li> </ul>

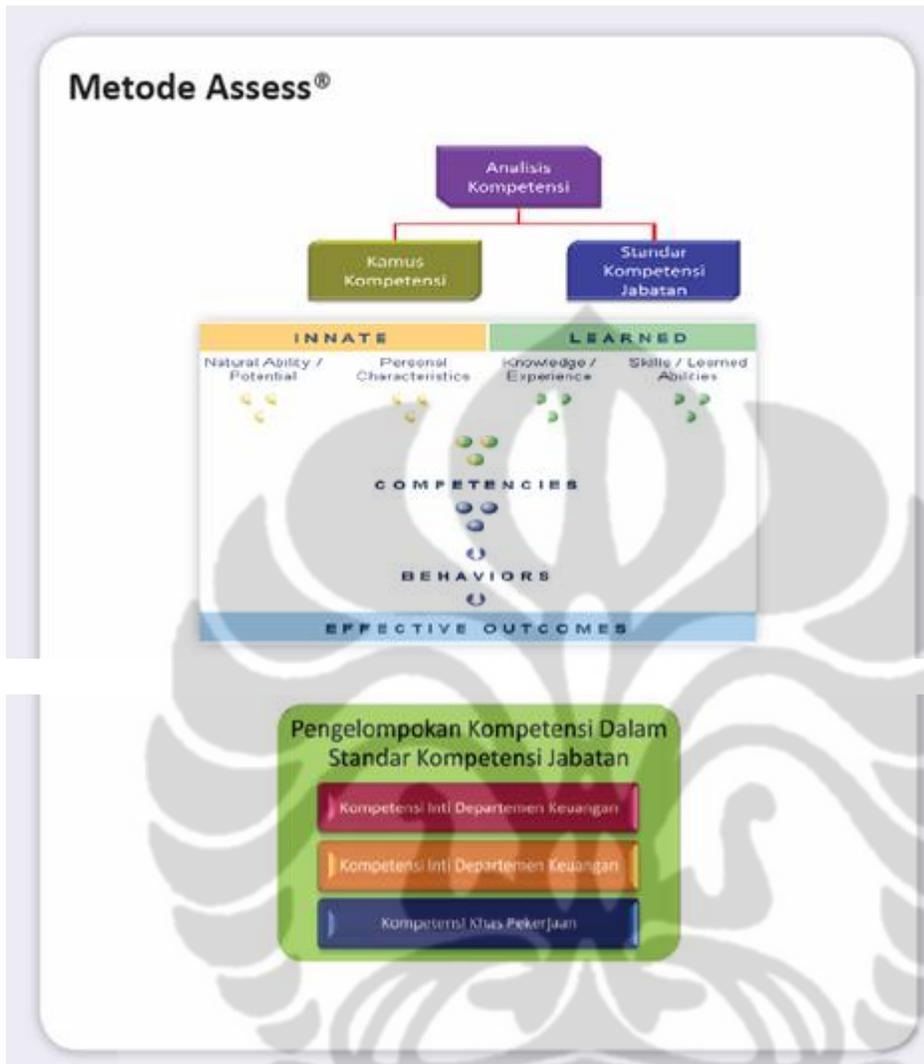
6.	Adapting to Change	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Transitions: Positive Change in Your Life and Work</b></li> <li>- Managing the Unknowable</li> <li>- Overwhelmed: Coping with Life's Ups and Downs</li> </ul>
7.	Courage of Convictions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Assertiveness Training</b></li> <li>- Developing the Organizational and Personal Self</li> </ul>
8.	Business Acumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitive Strategy: How to Develop Marketing, Plans, Strategics and Tactics.</li> <li>- Business Strategy</li> </ul>
<b>WORKING</b>		
9.	Planning & Organizing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Time Management</b></li> <li>- Basic Project Management: Planning, Scheduling and Control</li> <li>- Strategic Planning</li> <li>- Project Management</li> <li>- Project Management: Planning, Scheduling and Controlling</li> </ul>
10.	Driving for Results	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Increasing Human Effectiveness</b></li> <li>- <b>Road to Success</b></li> <li>- Creating Results</li> </ul>
11.	Delivering Results	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Road To Success</b></li> <li>- <b>Achievement Motivation Training</b></li> <li>- Creating Results</li> </ul>
12.	Quality Focus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Managing Service: Reengineering for Customer Satisfaction</b></li> <li>- How to Plan and Implement a Total Quality Management Program</li> <li>- Process Improvement Through Work Redesign</li> <li>- Strategic Quality Planning</li> <li>- Management Today and Tomorrow: How It Must Change</li> <li>- Strategic Quality Management Program</li> </ul>
13.	Continuous Improvement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Creative Thinking</b></li> <li>- Creativity and Innovation: Dynamic Solutions to Work-Related Challenges</li> </ul>
14.	Policies, Processess & Procedure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Work Improvement Through Redesign and Simplification</li> <li>- Introduction to Process Management</li> </ul>
15.	Safety	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Safety First!</li> </ul>
16.	Stakeholder Focus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Achieving Breaktrough Service</b></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Customer Satisfaction: Management Strategies and Tactics</b></li> <li>- Coaching for Service Excellence</li> <li>- Managing Service: Reengineering for Customer Satisfaction</li> </ul>
17.	Stakeholder Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Achieving Service Excellence</b></li> <li>- Measuring Customer Satisfaction</li> </ul>
18.	Integrity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managing Corporate Ethics</li> <li>- Developing the Organizational and Personal Self</li> </ul>
19.	Resilience	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Managing Emotion in the Workplace: Maintaining High Performance Under Pressure</b></li> <li>- <b>Self Awareness &amp; Personal Development</b> (<i>based on MBTI</i>)</li> <li>- The Seven Habits of Highly Effective People</li> <li>- Increasing Human Effectiveness</li> </ul>
20.	Continuous Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Increasing Human Effectiveness</b> (<i>based on MBTI</i>)</li> <li>- The Management Development Center</li> <li>- Management of Managers: Leadership, Change and Renewal</li> </ul>
<b>RELATING</b>		
21.	Teamwork & Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Team Leadership</b> (<i>based on MBTI</i>)</li> <li>- <b>Team Building</b> (<i>based on MBTI</i>)</li> <li>- <b>Teamwork Skill</b></li> <li>- <b>Understanding Group Dynamics</b> (<i>based on MBTI</i>)</li> <li>- Facilitative Leadership: Tapping the Power of Participation</li> <li>- Orchestrating Team Performance</li> </ul>
22.	Influencing & Persuading	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Effective Negotiating</b></li> <li>- <b>Persuasion and Influencing Skills</b> (<i>based on MBTI</i>)</li> <li>- Positive Power and Influence Program</li> <li>- How to Influence Without Direct Authority</li> <li>- Talk so People Listen</li> </ul>
23.	Managing Others	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Managing People</b></li> <li>- <b>Coaching &amp; Mentoring</b></li> <li>- <b>Performance Management</b></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- How to Work More Effectively with People</li> <li>- Leadership Through People Skills</li> <li>- Delegation and Team Effort: People and Performance</li> </ul>
24.	Team Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Situational Leadership</b></li> <li>- <b>Best Practices in Leadership</b></li> <li>- Leadership and Mastery</li> <li>- Impact Leadership</li> <li>- The Leadership Challenge Workshop</li> <li>- Leadership and Decision Making in Organizations</li> </ul>
25.	Coaching & Developing Others	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Manager as Coach</b></li> <li>- <b>Effective Managerial Coaching, Mentoring and Counselling</b></li> <li>- Situational Leadership for Managers</li> <li>- Leadership Development: How to Cultivate In-House Talent</li> <li>- Communicating for Improved Performance</li> </ul>
26.	Motivating Others	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Toward Understanding Human Behavior and Motivation</b></li> <li>- Motivating Others: Bringing Out the Best in Your People</li> <li>- Working with Others</li> <li>- Improving Performance Management</li> <li>- Emerging Leaders</li> </ul>
27.	Organizational Savvy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The Empowered Manager: Developing Positive Political Skills</li> <li>- Producing Results with Others</li> </ul>
28.	Relationship Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Improving Relationship through Preferences</b></li> <li>- Cross-Functional Communication: Strategies for Workplace Effectiveness</li> <li>- People Style</li> <li>- Network and Alliances: The New Competitive Organizations</li> </ul>
29.	Negotiation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Effective Negotiating</b></li> </ul>
30.	Conflict Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conflict Management</b></li> <li>- <b>Managing Differences and Agreement: Making Conflict Work for You</b></li> <li>- <b>Breakthrough Conflict through Understanding Others</b></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communcation Workshop: Learning by Doing</li> <li>- Achieving Performance Targets</li> </ul>
31.	Interpersonal Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Effective Listening/Better Results: Making Communication Work for You</b></li> <li>- <b>Talk so People Listen</b></li> <li>- Speaking with Impact</li> <li>- People Skill</li> <li>- Planning Communications to Support Organizational Objectives</li> </ul>
32.	Written Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Effective Business Writing</b></li> <li>- How to Sharpen Your Business Writing Skills</li> <li>- Speaking on Paper</li> <li>- Effective Reports, Proposals and Memos</li> <li>- Persuasive Business Writing</li> </ul>
33.	Presentation Skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Improving Effective Presentation Skill</b></li> <li>- Effective Executive Speaking</li> <li>- Executive Presentation Skills</li> <li>- Speaking with Impact</li> <li>- Presentation Skills for Managers: Speaking with Clarity and Confidence</li> <li>- Visual Aids for Presentations: From Designing Tips to Delivery Techniques</li> </ul>
34.	Meeting Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Time Management</b></li> <li>- Facilitative Leadership: Tapping the Power of Participation</li> <li>- Orchestrating Team Performance</li> <li>- Understanding Group Dynamics</li> <li>- Basic Skills for Mastering Meetings</li> </ul>
35.	Meeting Contribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Time Management</b></li> <li>- Basic Skills for Mastering Meetings</li> </ul>

Lampiran 3 : Metode Assesse



**Hasil Wawancara**

Nama : Bapak Andriansyah  
Jabatan : Kepala SubBagian Kinerja Biro SDM Sekjen Depkeu selaku Anggota Tim Sekretariat Tim Reformasi Birokrasi Pusat  
Waktu Wawancara : Jumat, 18 Juli 2008, pukul 14.50 WIB

YI : Baik, pertanyaan pertama saya yaitu tentang latar belakang & tujuan dilaksanakannya reformasi birokrasi di Depkeu ini pak, bisa tolong Bapak jelaskan ?

A : Jadi...mmm..latar belakang memang kita terkait dengan reformasi keuangan negara, dibandingkan ada Undang-Undang nomor 17/2003..Undang-Undang I/2004 tentang perbendaharaan, Undang-Undang 15 tentang pemeriksaan & pengelolaan & tanggung jawab keuangan Negara. Jadi dasarnya ini...memang disini dituntut..mmm..agar Depkeu harus segera melakukan..mmm....perbaikan-perbaikan, efisiensi, terkait dengan..mmm...tugasnya sebagai pengelola keuangan Negara.

YI : Lalu bagaimana alur reformasi di Depkeu ini pak?

A : Alurnya sama dengan yang di proposal, sampai nanti apakah itu...mmm...makanya saya kemaren yang baca itu mmmm...proposal skripsinya.. jadi tidak serta merta kita melaksanakan pembinaan SDM kemudian remunerasi stop, jadi ditengah itu ada istilahnya pengukuran kinerja, yang saya bilang tadi ada indikator-indikator itu...indikator itu untuk menilai kinerja kita sejauh mana keberhasilannya yang nanti akan bisa dilihat...website kedepan nanti kita ada...ada...istilahnya...eee..mobile apa gitu...eeee..yang terkini gitu. Semua penerimaan pajak gitu dari detik per detik akan tampak disitu mana yang kontribusinya baik dan yang mana yang tidak, nantinya akan terlihat semuanya. Selama ini kan..eee..masyarakat tuh tau triwulanan...oooo kita penerimaan pajak nambah nih atau meningkat atau berkurang dan seterusnya, tapi nanti tidak usah triwulanan, mba pun bisa melihat tiap hari angkanya berubah terus...6,5..6,6...tiap hari berubah, artinya apa?...itu selalu ada laporan-laporan dari kantor-kantor kita juga untuk vertikal juga...kita sudah dapat penerimaan pajak dari ini...ini jadi dari detik, dari hari per hari kita dapat melihatnya. Jadi kita juga ada monitoring gitu tidak serta merta..eeee...lepas begitu saja. Dan yang utama tuh dimonitoring oleh DPR. DPR tuh pada saat...eeee.....rapat kerja bidang keuangan selalu.....selalu menanyakan tentang perkembangan reformasi di kita. Jadi memang selain sebagai progress report juga sebagai monitoring dari DPR,

eee....anggota Dewan itu yang mengatakan mereka kan kebanyakan pengusaha ya....mereka tuh ada yang eksportir, importir, dan mereka juga wajib pajak, yang mereka juga selalu...eeee...apa namanya...terkait dengan instansi kita...gitu....kalau ada hal kecil aja, misalnya keterlambatan, adanya pungli juga

mereka langsung follow up Ibu Menteri....kenapa...itu bagus kalau saya lihat dan Bu Menteri pun suka..gitu...jadi ada yang menegur..gitu...itu yang pertama. Yang kedua dari MenPAN sebagai yang mengawasi alur jalannya reformasi, dia juga selalu...apa....mendorong kita untuk memberikan perkembangan. Kemudian, ketiga juga dari LSM dan media massa, kita juga selalu rutin melakukan jumpa pers mengenai masalah ini dan kita juga selalu meminta dari mereka memberikannya masukan kepada kita. Yang tidak kalah penting selain itu yaitu KPK, salah satu juga yang mendukung dalam arti...eeee....mendukung kita...jadi pada saat di DPR, sebelum DPR itu setuju dengan reformasi kita....KPK tuh sudah...sudah..apa namanya, sudah menyetujui gitu...mereka salut dengan gebrakan yang kita ambil. Makanya, pada saat ini kita selalu....selalu KPK tuh menyoroti kita, entah itu hal yang jelek maupun hal yang baik. Kita terima ....saran-saran dari KPK dan mereka selalu memberi masukan kepada kita dalam masalah yang kiranya memang Depkeu memang benar-benar harus concern dengan kerjanya, pejabat-pejabatnya harus yang berfokus pada kerjanya, tidak boleh mempunyai jabatan Direksi atau Komisaris ditempat lain. Hal tersebut selalu disorot KPK, mereka selalu memberikan masukan, kita pelajari, kita analisis, kalau memang benar, ok....benar. padahal mereka bilang kalau memang pejabat remunerasinya kurang....tambah.

YI : Mengenai kebijakan remunerasi, bagaimana menurut Bapak ?

A : Reformasi tidak dapat dihitung dengan matematik, memang kan reformasi selama ini tidak terlepas dari APBN. Kita kan bukan lembaga profit, kalau profit kita bisa suka-suka. BI tuh profit, jangan disamakan, BI dia bisa menentukan berapa pun jumlah remunerasi untuk pegawainya karena dia bisa dianggap BUMN atau lembaga Pemerintah yang profit, juga gitu ..karena dia kan BLBI itu kan ada...eeeeee....istilahnya apa...eeee...dia punya keuntungan dari suku bunganya. Kalau kita ga...kita kan dari APBN kecuali memang, katakan kita mendapatkan ....sekian persen dari pajak yang kita terima, itu lain cerita, ya kan....sekian persen dari pajak misalnya ga usah besar-besarlah 10%, 10% mah kebesaran, misalnya DPR setujulah 5% dari pajak yang kita dapat...500 triliun, itu buat pegawai Depkeu...kita bisa besar..eeee...penghasilannya, tapi kita ga mau itu. Kita mau menggunakan dan memaksimalkan dana yang kita punya...Tapi memang sangat berat..karena apa..Depkeu ini tidak bisa melepas..artinya kita kan tetap instansi Pemerintah yang sama dengan departemen lain...nah, sementara nanti merasa Depkeu ini strategis, departemen lain juga merasa strategis. Kita juga istilahnya ga bisa egois seperti itu, makanya Bu Menteri mengatakan perbaikan remunerasi yang kita lakukan tidak serta merta kita ngambil APBN, jangan mentang-mentang kita yang megang duit suka-suka...ga juga gitu ....kalau departemen lain mau memperbaiki remunerasi...ya silahkan, pangkas anggaran rutin gunakan buat remunerasi.....kalau mau...

YI : Tapi kan bukannya harus ada program-program yang diajukan untuk remunerasi tersebut ?

A : Nah itu....jadi memang..karena kan...banyak orang ga tau...jadi setelah remunerasi itu kita ada pengukuran.

YI : Selain pengukuran, apakah tidak ada pengawasan terhadap jalannya reformasi ini Pak ?

- A : Jadi kita lakukan monitoring dengan instansi kemudian LSM juga dengan itu...dengan pihak outsourcing, pihak ke-3...kita pernah melakukan dengan...
- YI : Konsultan gitu pak?
- A : Konsultan...kemudian dengan group..jadi mereka itu katakan kita bayar..mereka survey ke semua lapisan masyarakat pengguna atau...eeee...poilitisi, kemudian juga melakukan interview kepada masyarakat umum yang tidak menggunakan jasa-jasa, juga kepada...eeee...apa namanya..khususnya ini..eeee..kepada jasa-jasa eksportir-importir gitu lah, dan ini kita baca...ooo ternyata masih ada kurang bagus..jadi kita selalu melakukan pembenahan Lembaga-lembaga yang disebut tadi seperti dari KPK, Menpan, DPR, konsultan-konsultan itu...eeee..memberikan masukkan, kita kurangnya apa, misalmya oooo ini SOP-nya kurang banyak, yang bagus kita dapat juga, jadi ga semuanya yang negative aja, yang positif misalnya, di kantor ini sudah bagus, berarti harus ditingkatkan, yang kurang-kurangnya apa...gitu kan...SOP nya kah, SDM nya kah yang salah atau gimana atau mungkin strukturnya.
- YI : Selain monitoring eksternal, apakah dari internal Depkeu juga ada monitoring pak ?
- A : Monitoring sama kita sendiri sama Inspektorat..kita kan punya Inspektor...tapi kan dinilainya subjektif, kan biasanya dinilainya baik...kalau Bu Menteri itu tidak mau.  
Kemudian juga dari LSM, kita pengen tahu dan mereka juga biasanya objektif, walaupun mereka kita bayar bukan berarti mereka menutup-nutupi....tidak,,mereka ini...apa...Lembaga Transparansi Indonesia aja berani mengatakan kalau DPR tuh korup, manajemennya, yang seperti itu. Dan kita punya reformasi kita nilai sebelum sama sesudah pelaksanaan...
- YI : Setelah monitoring, bagaimana tindak lanjutnya, apakah hanya sebagai laporan atau ada bagaimana pak ?
- A : Istilahnya kalau memang ada pengaduan dan memang harus dilakukan penyelidikan, misalnya...eeee...ada...Yang sekarang saya ngurus..ngurus bea masuk, ngurus barang di pelabuhan gampang...gitu kan...tapi masih ada yang susah, apa kesulitannya..tidak serta merta ada pengaduan orang kita langsung..apa ini...ooo..kenapa dipersulit...karena apakah dokumennya kurang lengkap, atau gimana. Banyaknya perjalanan reformasi ini kurang didukung sama...yaitu...pengguna...yang saya bilang mungkin mindset pola mereka yang lama..kayak ga usah lah nanti gampang..nah hal seperti itu sekarang udah ga bisa. Kita kerjakan dengan catatan kalau lengkap, kalau ga lengkap ya tidak...dulu tidak lengkap bisa aja di kasak kusuk, misalnya selain itu penegakkan hukum dan disiplin jadi sekarang kalau kita amati dulu kalau kasusnya besar baru diberhentikan atau di non-job kalau sekarang seperak dua perak aja bisa dijadikan permasalahan, jadi kita ga bisa maen-maen.
- YI : Apakah reformasi yang telah berjalan selama satu tahun ini dapat dikatakan berhasil ?
- A : Karena keberhasilan itu tidak serta merta dari kita sendiri, banyaknya kegagalan yang ada tidak serta merta berarti gagal , kecuali kalau memang user itu sudah benar-benar bagus ternyata masih ada pegawai Depkeu yang....begitu...barulah itu .apa namanya..tidak bisa dilihat seperti itu juga kalau memang kita tidak

- berhasil gitu ya...tapi tetap tergantung dari semua pihak...gitu...sama kebijakan juga...kebetulan memang kebijakan pemerintah
- Y : Berarti pemberian remunerasi bukan sebagai tahap awal dari strategi reformasi birokrasi di Depkeu ya pak?
- A : Oia, bukan hanya sebagai motivator
- Y : Pelaksanaan ketiga strategi tersebut sendiri bagaimana pak?secara bertahap atau bagaimana?
- A : Oooo...ga, kita sih simultan aja karena memang kalau kita...memang idealnya itu bertahap tapi kan kalau kita bertahap...kita...eeee..untuk kearah yang apa...eeee...finalnya itu kita akan membutuhkan waktu yang sangat lama...sementara kan pimpinan kita kan sistemnya temporer, Menkeu itu kan ada periodenya...yak an...
- Y : Jadi kendala eksternalnya antara lain itu user ya pak, kalau dari internalnya pak ?
- A : Kalau dari internal kita lebih banyak...lebih banyak ke ini...apa namanya...udah ga jamannya bentuk peraturan perundangan di kita. Jadi kita banyak terkendala sama produk-produk yang...yang tua-tua gitu...yang semestinya memang harus segera....di perbaiki...contoh misalnya..eeee..seperti penataan organisasi..kita selalu terbentur sama undang-undang yang mengisyaratkan, misalnya departemen tuh harus punya eselon I nya 10, boleh lebih...itu ada peraturannya, eselon II nya harus punya 5 bagian. Nah, sementara kan permasalahan itu kan berkembang. Kalau saya 1 biro dia ga bisa 15 bagian, dia harus punya 7, apa iya saya harus bikin 7, terus 1 biro ada 2 bagian, itu malah ga efektif. Itu kita kendala sekali, sangat kaku masalah aturan itu, intinya sudah tidak relevan. Kemudian masalah senioritas, juga PP yang lama tidak...tidak bicara masalah tanggung jawab kompetensi, jadi banyak peraturan yang seperti itu..gitu ....kemudian juga ada masalah pengukuran kinerja..kita punya DP3 yang pengukurannya itu sebenarnya susah untuk dipertanggungjawabkan...untuk menilai si A, si B itu sangat sulit,sementara itu diharuskan bernilai baik..kalau dia tidak bernilai baik, anak buahnya, pegawainya itu tidak bisa naik pangkat, artinya apa...artinya mau tidak mau pimpinan harus memberi nilai baik.
- Kalau masalah remunerasi sekali lagi...memang ga ada cukup-cukupnya...relative..tapi terlepas dari itu...memang..eee...peningkatan remunerasi sudah sangat membantu...gitu...kemudian dengan..eee...instruksi pekerjaan lebih baik dikasih punishment lebih keras apabila melanggar...artinya apa...ini kita diberi suatu kepercayaan...jadi pas kan...seandainya dibalik jadi gini..kewajiban dulu terus di kasih ancaman hukuman tapi gak di kasih hak. Kita gak ada motivasi...gitu lho...akhirnya mungkin sama saja...yaudah deh...mau di hukum...mau di hukum...gitu kan...ga ngaruh..nah, sekarang kan gak..makanya apa yang dikatakan Bu Menteri benar mengadakan perbaikan remunerasi dulu.
- YI : Iya pak....interview nya sampai sini dulu, terima kasih atas informasi dan waktunya Pak, nanti jika ada yang ditanyakan saya bisa ketemu Bapak lagi kan?
- A : Oiya, tentu....silahkan saja...

## Hasil Wawancara

Nama : Bapak Syaiful Islami  
Jabatan : Kepala Bagian Biro SDM Direktorat Jenderal Perbendaharaan  
Departemen Keuangan selaku Anggota Tim Reformasi Birokrasi  
Unit Perbendaharaan  
Waktu Wawancara : Selasa, 14 Oktober pukul 17.47 WIB

YI : Selamat sore pak, berhubung waktunya terbatas bisa kita mulai wawancaranya ?

SI : Iya, silahkan...memang skripsinya tentang apa?

YI : Saya mengambil penelitian tentang strategi reformasi birokrasi di Depkeu pak...

YI : Pertanyaan pertama saya, bagaimana roadmap reformasi birokrasi di Depkeu ini pak?

SI : eeee....sebenarnya reformasi birokrasi itu merupakan langkah lanjutan dari...eeee...reformasi yang sudah dilakukan oleh Departemen Keuangan terkait dengan sistem...eeee..keuangan..jadi kalau beberapa tahun yang lalu kita sudah melakukan reformasi dibidang keuangan..eee..dimana itu meliputi...eee...legal frameworknya, kemudian institutional frameworknya, kemudian dilanjutkan dengan capacity building...nah, setelah itu maka untuk bisa mengimplementasikan perlu didukung suatu environment yang mendukung. Dalam hal ini, birokrasi terutama yang ada di Depkeu, nah kalau dengan birokrasi yang ada sementara kita harus menjalankan amanat reformasi...sektor keuangan itu...kelihatannya tidak akan bisa efektif berjalan, maka pada saat beberapa tahun setelah reformasi Depkeu diikuti dengan reformasi birokrasi...jadi dia sesuatu yang tidak bisa dilepaskan dari tahapan sebelumnya...eeee..sebagaimana kita ketahui bahwa...eeee..inti dari reformasi birokrasi itu kalau boleh dilihat disini kan ada 4 aspek ya...yang pertama...eeee..itu adalah...eee..penyempurnaan proses bisnis, penataan dari aspek kelembagaan, kemudian...eee...modernisasi IT dan ..eee...apa...eee..pengelolaan SDM sedangkan remunerasi itu hanya merupakan ujung saja...perbaikan remunerasi hanya merupakan ujung saja dari serangkaian tahapan didalam atau aspek yang perlu digarap dalam reformasi birokrasi...eeee...tahapan-tahapannya kalau bisa dilihat simultan..jadi kalau dilihat roadmapnya seperti apa...ya...eee..atau peta jalannya seperti apa, disini ada suatu usaha yang simultan. Pada saat kita memperbaiki bisnis proses yang ada, pada saat itu kita juga melakukan penataan dari segi keorganisasiannya, pada saat itu juga kita juga melakukan perbaikan didalam pengelolaan, pada saat yang bersamaan kita juga melakukan modernisasi sistem IT kita, walaupun dalam bidang-bidang yang masih terbatas, jadi simultan aja...

YI : Jadi prosesnya tidak bertahap ya Pak?strategi-strategi reformasi tersebut?

SI : Kalau saya melihat dilakukan secara bersamaan.

YI : Jadi latar belakang reformasi birokrasi itu memang merupakan lanjutan dari reformasi sebelumnya, bukan merupakan adanya dorongan dari existing condition?

- SI : eee...menurut pendapat saya sebetulnya ini lebih merupakan kelanjutan tadi...bahwa sebuah yaitu sistem pengelolaan keuangan sektor public yang dibenahi itu nanti agar bisa diimplementasi secara baik harus didukung oleh suatu environment birokrasi..nah, kita sudah mereformasi sistemnya, nah birokasinya yang akan...eeee..melaksanakan...eeee...reformasi sistem keuangannya...jadi bukan karena ada suatu problem tapi ada paket yang tidak terpisahkan
- YI : Berarti tidak ada prioritas strategi jika ke-4 strategi dilakukan secara bersamaan ?
- SI : Yang dikatakan prioritas mungkin program prioritas apa yang dilakukan ...nah,.biasanya setiap unit eselon I, mereka punya semacam project unggulan, pekerjaan unggulan yang akan dilakukan, khususnya di Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara. Untuk mengoperasikan KPBN Percontohan..ya..eeee...nah., ketika kita mendesain KPBN Percontohan sebagai bentuk riil dari proses reformasi yang kita lakukan maka pada saat itu kita melakukan bisnis proses, terus juga organisasinya dapat lebih ramping, SDMnya juga demikian. Kita pilih dari orang-orang yang qualified melalui suatu proses rekrutmen. Jadi anda lihat disini ada suatu proses simultan yang dilakukan secara bersamaan dan...eeee...tadi setiap unit punya program unggulannya masing-masing.
- YI : Menurut bapak apakah reformasi sudah dapat dikatakan berhasil ?
- SI : Itu relative ya....tapi setidaknya reformasi memberikan hasil atau peningkatan tingkat kepuasan dari pelanggan terhadap layanan yang diberikan. Misalnya KPBN Percontohan dari lembaga survey independent menunjukkan kisaran 70-75%. Hal tersebut fakta yang menunjukkan keberhasilan reformasi
- YI : Apakah ada saran atau masukan terhadap pelaksanaan reformasi kedepan?
- SI : Yang pertama dipertahankan dan diperbaiki atau improvement, yaitu apa yang sudah diperoleh selama ini kita tidak puas harus diperbaiki lagi sehingga menjadi the best. Kemudian perluasan atau enhancement, project unggulan yang scopenya terbatas, apa yang sudah diperoleh selama ini diperluas...yah itu saja...

## Hasil Wawancara

Nama : Bapak Tugino  
Jabatan : 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  
Waktu Wawancara : Sabtu, 25 Oktober 2008, pukul 10.30 WIB

YI : Begini pak, pertama saya mau nanya. Bapak bisa tolong jelaskan strategi reformasi di depkeu?

T : eeee...Didalam reformasi birokrasi itu, eeeee....kita melakukan pendekatan reformasi di beberapa bidang yang secara langsung eeee....yang pertama itu melalui penataan organisasi, terus...eee.... penyempurnaan bisnis proses terus sama penyempurnaan manajemen SDM, sebenarnya inti pokoknya yang di departemen keuangan seperti itu. Walaupun sebenarnya kalau saya kaitkan dengan rencana pembangunan jangka menengah 2005-2009 itu ada eee.....ini akuntabilitas....eeee...jadi disamping penyempurnaan tadi termasuk di dalamnya adalah akuntabilitas, akuntabilitas disini adalah termasuk pemberantasan KKN ....karena apa, sebenarnya yang dikehendaki masyarakat dalam reformasi birokrasi adalah adanya peningkatan pelayanan dan menurunnya tingkat korupsi...itu sebenarnya..jadi Departemen keuangan memang belum sempurna tetapi mudah-mudahan tahun 2010 nanti akan kesana. Dari situlah maka..eeee....dibidang organisasi itu didepartemen keuangan...sudah....yang sangat dirasakan itu..eee...seperti dikantor pelayanan pajak...kalo yang dulu itu...eeee....ada kantor PBB, ada kantor pajak sekarang sudah jadi satu..jadi...eeee....dalam rangka peningkatan pelayanan masyarakat sudah ga pusing-pusing mau ngurus pajak....apa saja dalam satu atap...begitu...itu sebaga konsekuensi dari perubahan organisasi dan...eee.... proses bisnis sehingga didalamnya eee....bisnis prosesnya disempurnakan sedemikian rupa dengan pendekatan pelayanan berbasis IT ....seperti itu...dan eee...supaya masyarakat segera dapat..eee... melihat. Maka didalam pelayanan kami menetapkan ...ee..quick win..eee....quick win itu ya kita terjemahkan dalam layanan unggulan saja. Di lingkungan departemen keuangan itu ada 35...di pajak ada sendiri, ini ada sendiri....itu kira-kira strategi yang...eeee..kami lakukan.

YI : Ooo..berarti bisa dibilang kalau pelayanan unggulan termasuk prioritas strategi ya Pak ?

T : Nah itu...iya betul, justru itu ...eeee...sebagai bagian dari strategi itu supaya apa...eee..supaya masyarakat segera merasakan..jadi kita..reformasi memang menyeluruh..tapi ada..fokus-fokus tertentu sehingga...cepat kelihatan...gitu ya,,cepat dirasakan masyarakat...kalau terus cuma ngomong pelayanan...apa peningkatan ini...secara...apa..kan gak fokus...nah ini, setiap tahun direncanakan layanan unggulan itu akan selalu ditambah...karena apa...layanan unggulan ini...eeee..memberikan kepastian, kepastian tentang apa, tentang

waktu. Misalnya mengurus NPWP itu sudah ditetapkan 2 jam harus selesai, terus misalnya di Perbendaharaan, mencairkan anggaran SP2D itu 2 jam...nah jadi itu yang disebut layanan unggulan..dan juga prosedurnya pasti...jadi kalau apa...arus...ya.. prosedur itu macet...dimana macet ...masyarakat bisa melihat di layar layanannya..seperti itu...dan juga masyarakat punya kepastian selain waktu ....ini bayar ga sih...karena memang ada layanan yang kemungkinan juga harus bayar untuk penerimaan PNPB di departemen...bukan bayar kepada perorangan tetapi bayar resmi ke Negara

YI : Jadi 35 layanan itu gabungan dari ketiga strategi ya pak?

T : Kaitannya dengan... jadi ujung-ujungnya kemasyarakat itu dalam bentuk layanan.

YI : Berdasarkan apa pak 35 layanan tersebut dipilih?

T : Layanan unggulan itu dipilih berdasarkan core bisnis dari masing-masing unit. Kita kan nanda unit anggaran, unit pajak jadi punya core bisnis.kita pilih core bisnis apa yang langsung menyentuh dan banyak dibutuhkan masyarakat.

YI : Jadi yang public service gitu ya pak?

T : Iya

T : Kompetensi yang sesuai dengan apa.... Dengan tugasnya lah....dengan eeee...assessment tadi maka pejabat ini akan dinilai cocok atau tidak, cocok ditempatkan dimana dan dalam mengakali itu setelah melakukan atau melaksanakan tugas dia sudah...eeeeee...kini sedang dibangun KPI...eeee....atau key performance indicator. Sekarang ini masih unit nantinya akan menjadi KPI individu.

YI : Oh jadi baru unit, semacam tim gitu dong pak?

T : He eh...ini kayak misalnya pajak, bukan orangnya tapi pajak secara keseluruhan.Nah nanti dari KPI unit ini kan akan menjadi KPI individu.

YI : Tapi selama ini KPI unit tersebut sudah berjalan pak?

T : Yang unit tahun ini sudah berjalan,dan ini mudah-mudahan tahun depan sudah didukung oleh software yang memadai. Nah jadi unit itu ada tingkat departemen ada tiap unit eselon satu dirjen, nah sekarang kita ini lagi...eee....apa..menjabarkan lah menurunkan yang dari departemen ke eselon....eselon ke dirjen, dirjen ke direktur, jadi secara bertahap, inikan tidak bisa sekaligus. Diharapkan 2014 itu sudah tersusun.

YI : Itu sama kayak DP3 ya Pak?

T : Iya, betul DP3. Kalau DP3 tanda petik yang sekarang berlaku itu, itukan DP3 bohong-bohongan, kalau ini nanti mudah-mudahan tidak bohong-bohongan karena sudah dirancang sedemikian rupa dan diharapkan tiap individu nanti ....kalau kita kan tidak bisa pencatatan itu kan karena dia manual terpisah-pisah. Nanti itu ...akan sudah tersambung dengan suatu sistem, jadi apa yang dikerjakan oleh orang ini sudah akan terekam dan dilaporkan secara otomatis. Misalnya, kerjaan saya membuat surat, ini sudah akan terecord semuanya, sehingga itu akan terukur dengan sendirinya, KPI itu tadi...kami membayangkan seperti itu, maunya seperti itu.

YI : Berarti KPI itu baru unit, individualnya masih memakai DP3 ya Pak ?

T : Iya..sementara DP3 itu tapi..ya..hanya dilaksanakan karena formalitas saja, sebenarnya sudah tidak di pakai

- YI : Pelaksanaan reformasi kan sudah setahun ya Pak?Jadi selama ini pengukurannya menggunakan apa Pak?
- T : Ya pengukurannya untuk di..., misalnya Dirjen Pajak diukur ya dengan KPI, tapi Dirjen Pajak nya secara keseluruhan...secara global.. belum per individu.
- YI : Jadi tiap Dirjen itu KPI nya berbeda-beda ya Pak?
- T : Iya, berbeda-beda...jadi kita di Depkeu itu...jadi punya 5 tema, tema pendapatan, tema belanja, tema kekayaan Negara, ada lagi tema pembiayaan, ada lagi tema pasar modal. Kita punya 5 tema, 5 tema besar, masing-masing tema itu mempunyai sasaran strategis masing-masing dan dari sasaran strategis nanti turun jadi akan turun ke Direktorat terus ke bawah sampai nanti suatu saat...itu sampai ke pelaksana...
- YI : Saya mau tanya tentang remunerasi, sebenarnya remunerasi tersebut diberikan sambil jalan, sesudah, atau sebelum jadi sebagai motivator gitu Pak?
- T : eeee...sebenarnya ga...sebenarnya bersamaan jadi semua program, penataan organisasi, bisnis proses dan sebagainya itu sudah mulai jalan..maka di kasih remunerasi...jadi simultan.
- YI : Jadi secara bersamaan ?
- T : Iya, jadi...tidak sebagai motivasi, dikasih dulu sebelum jalan juga gak atau jalan baru dikasih ini gak, tapi sama-sama, begitu jalan ini dikasih.
- YI : Saya pernah baca di artikel ya Pak, pemberian remunerasi ini kan dalam masa uji coba, yaitu 6 bulan, jika berhasil dilanjutkan, jika tidak dihentikan, bagaimana ukuran berhasil tidaknya Pak?
- T : Ada, waktu itu ada kesepakatan dengan DPR..tingkat keberhasilan 6 bulan itu apa...jadi tidak ada salah penilaian kan...karena ini...ya dari diukur..apa...tadi...departemen...jadi kinerja Depkeu secara keseluruhan...misalnya kenapa diukurnya..dari target penerimaan, target penerimaan yang tadi...yang telah ditetapkan..ternyata 6 bulan setelah diterapkan ini ternyata...eeee..peningkatannya cukup signifikan..nah dari situ diukurnya, yang dituntut DPR itu seperti itu. Nah, ke dalam untungnya kita juga tidak bisa tinggal diam..tapi ya karena secara keseluruhan saja sudah tercapai, tentunya di dalamnya juga...eeee..kan kita tidak bisa nanti menghentikan remunerasi hanya pada satu kantor saja misalnya, kan gak bisa, nah artinya yang dipake ukuran itu adalah...eeee..tingkat pencapaian target...target penerimaan..itu ternyata..eeee...sampai saat ini...eeee...bisa diterima oleh DPR....sehingga DPR tetap menyetujui penyediaan anggarannya..
- YI : Kalau dari strateginya masing-masing tersebut, itu dinilai tingkat keberhasilannya selama ini bagaimana Pak? Apakah sudah berhasil atau belum?
- T : Kan penataan organisasi itu kan untuk mendukung pelayanan untuk mendukung bisnis proses dan juga penyempurnaan SDM pun sebenarnya untuk mendukung dari segi SDM...nah. Kami selaku TRB melakukan monitoring dan evaluasi atas kepastian terlaksananya program-program tadi ...itu kami lakukan, sehingga secara dini kita bisa mengambil langkah-langkah kalau misalnya, ooo..ini pelayanan gak bener .. misalnya pelayanan NPWP ternyata beberapa kantor bermasalah, kita segera perbaiki apakah itu karena peralatan apakah karena orangnya, dan Kami juga sepanjang tahun...eeeeee...bekerjasama dengan lembaga independen melakukan survey opini publik,,jajak pendapat, dari situ maka kalau

terjadi sesuatu yang tidak diharapkan kita segera mengambil langkah-langkah untuk segera kembali ke corenya... jadi memang ...eeee...biasanya benar apa yang dikatakan bahwa begitu reformasi ini digulirkan kita sudah tidak bisa menyetop lagi, tapi kita terus harus kawal, tidak kita biarkan menggelinding sendiri dan juga kelihatannya...eee...Menteri Keuangan menugaskan kepada Inspektorat Jenderal didalam mengawal reformasi ...mengawal reformasi bukan semata-mata Cuma bidang tugas tadi ya...jadi setelah bidang tugas organisasi, bisnis proses, dan sebagainya itu kan menyangkut core bisnisnya dari masing-masing unit tadi, nah kita sekarang didalam...eee..kalau dulu audit itu boleh dikatakan sangat ditakuti oleh orang sekarang ditugaskan oleh Menteri Keuangan Irjen itu mengawal reformasi secara keseluruhan dan melakukan pendekatan manajemen resiko...jadi...eee..aparatus auditor tadi waktu masuk ke satu unit sudah ...sudah dia juga tahu mana sih yang harus diwaspadai, yang kemungkinan terjadi...eee..terjadi penyimpangan itu dimana, jadi dia hanya disitu saja fokusnya. Kalau sekarang kan pokoknya acak-acak, obrak-abrik...apa...balik-balikin dulu baru ketahuan tangkep-tangkepin gitu. Sekarang gak, kita mulai tahun depan sudah misalnya tadi didalam...eeee...bisnis proses ada misalnya pengurusan NPWP...eeee...apanya...resiko kemungkinan terjadi penyimpangan dimana, misalnya...eeee..kita sudah berikan itu...sehingga Irjen itu yang mengawal terus.

YI : Kalau pengawasan dari internal kan oleh Irjen, tapi kan kan sering ada anggapan kalau internal kan subjektif....

T : Ya...eksternalnya dari masyarakat melalui lembaga independent melalui opini tadi, nah yang dari luar lagi sini sesuai dengan ini mungkin BPK, kami serahkan saja misalnya kemarin termasuk KPK, digerebek Tanjung Priok..itu..itu karena, eeee...kita sendiri dari dalam kalau toh nanti bertindak masyarakat juga sinis dan kita juga mengingatkan.. ibaratnya itu sudah...ibaratnya anak-anak itu, nakalnya sudah keterlaluhan gitu lah....makanya udahlah gerebek aja waktu itu..jadi tetap membangun kerjasama dengan...ya paling itu internal itu maksudnya kalau masih bisa dibetulin, ibarat kalau ruangan ini kotor daripada yang nyapu itu dari luar mendingan disapu sendiri, tapi ya tetep tadi melalui monitoring, nanti kalau sudah kira-kira.ooo..ini membahayakan..

YI : Kembali tentang remunerasi ya Pak,itu kan ada grade-grade nya, itu perhitungannya bagaimana ya Pak ?

T : Ada perhitungannya, tapi karena itu kan diserahkan kepada konsultan ya...itu ada satu software yang , nah sampai saat ini tuh kami tidak, karena itu dikerjakan oleh konsultan. Tapi pada dasarnya...eeee...yang diperhitungkan sehingga memiliki bobot seperti itu sebenarnya hanya eeee...dari tiga hal, 3 hal itu dari segi nohoknya, pengetahuan..apa yang diperlukan untuk suatu jabatan tadi, dan kemudian problem solvingnya dan diukur dari akuntabilitasnya. Jadi 3 variabel itu yang akhirnya menumbuhkan....nah itu kan ada sistem, sehingga jabatan ini punya bobot 100, 80, kemudian dari bobot-bobot itulah yang menjadi rangking...apa...27 peringkat...itu semuanya dari situ, nah untuk mengetahui tadi...3 variabel tadi dilihatnya dari...eeee..hasil analisa jabatan. Kalau ini kan sudah proses evaluasi jabatan, dari hasil analisa jabatan ini, yang antara lain outputnya adalah job description, dinilai nanti untuk peringkat jabatan itu.

- YI : Berarti pelaksanaan reformasi dilakukan dengan monitoring dan KPI itu ya Pak, kalau monitoring kan selama ini sudah dilakukan sedangkan KPI itu sedang proses gitu Pak?
- T : Sedang proses dan itu baru selesai nanti tahun 2014 baru diimplementasi secara sempurna, bertahap ini masuk keimplementasi, bukan bertahap terus baru bangun gedung, baru ini, baru ditempatin, yang sudah jadi ini langsung terimplementasi..nanti implementasinya nambah lagi..gitu
- YI : Kan selama ini pelaksanaan reformasi sangat dipengaruhi faktor leadership, nanti kalau masa jabatan Menteri Keuangan berakhir bagaimana menyikapinya Pak?sementara targetnya 2014 terus periodenya berakhir sebelum itu, programnya juga banyak yang belum selesai..
- T : Sebenarnya bukan...reformasi ini bukan..karena..eee...pendekatan sistem bukan pendekatan orang...eeee..kami mengharapkan dari strategic map yang ditetapkan saat ini itu bisa berkelanjutan sampai dengan terakhir...karena juga...apa..eee...sebenarnya sekarang sudah di back up oleh...eeee...strategic mapnya secara nasional itu justru malah sampai...eee...akhir RPJP 2025, udah ada peraturannya secara nasional yang harus dilaksanakan oleh semua departemen sampai dengan 2025. Mudah-mudahan nanti kalau Presiden baru pun karena ini sudah...sebagai penjabaran dari RPJP no 25 tahun...2006 apa 2007 tentang rencana pembangunan jangka panjang...itu sudah ada pedomannya.
- Y : Menurut Bapak ada saran gak Pak menyangkut program-program reformasi, apakah ada yang perlu ditambah atau bagaimana ?
- T : Untuk di lingkungan Departemen Keuangan jadi program akuntabilitasnya supaya jadi...eeee...disempurnakan...karena kan,...itu tanpa akuntabilitas tidak menjawab...apa...tuntutan masyarakat.
- Y : Jadi menurut Bapak bagaimana?harus ada program atau bagaimana?
- T : Program akuntabilitas.
- Y : Di Departemen Keuangan menurut Bapak faktor yang mendukung reformasi itu apa Pak?
- T : Sebenarnya dalam reformasi yang paling dibutuhkan itu adalah komitmen pimpinan karena tanpa itu tidak akan jalan..dan mudah-mudahan dengan sudah dibuka seperti ini ada kaderisasi kepada bawahan-bawahan ini jadi nanti tidak berhenti. Di dukung oleh suatu sistem...tadi peraturan tadi mudah-mudahan itu berjalan.