

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM DEPARTEMEN KEUANGAN**

#### **3.1 Departemen Keuangan**

Menurut Keputusan Menteri Keuangan no. 84/KMK.01/2006 tentang Rencana Strategis Departemen Keuangan tahun 2005 – 2009, visi, misi, struktur organisasi, tugas dan fungsi Departemen Keuangan adalah:

##### **3.1.1 Visi dan Misi**

Visi dari Departemen Keuangan adalah:

"Menjadi pengelola keuangan dan kekayaan negara bertaraf internasional yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat, serta instrumental bagi proses transformasi bangsa menuju masyarakat adil, makmur dan berperadaban tinggi".

Untuk mewujudkan visi tersebut, Departemen Keuangan mempunyai lima misi yaitu :

##### **Misi di Bidang Fiskal**

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

##### **Misi di Bidang Ekonomi**

Mengatasi masalah-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.

##### **Misi di Bidang Politik**

Mendorong proses demokratisasi fiskal dan ekonomi.

##### **Misi di Bidang Sosial Budaya**

Mengembangkan masyarakat finansial yang berbudaya dan modern.

### **Misi di Bidang Kelembagaan**

Memperbaharui diri (*self reinventing*) sesuai dengan aspirasi masyarakat dan perkembangan mutakhir teknologi keuangan serta administrasi publik, serta membenahan dan pembangunan kelembagaan di bidang keuangan yang baik dan kuat yang akan memberikan dukungan dan pedoman pelaksana yang rasional dan adil, dengan didukung oleh pelaksana yang potensial dan mempunyai integritas yang tinggi.

#### **3.1.2 Tugas dan Fungsi**

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.01/2006 tugas Departemen Keuangan Republik Indonesia adalah : Membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan di bidang keuangan dan kekayaan Negara, sedangkan fungsinya adalah :

1. Perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis di bidang keuangan dan kekayaan Negara.
2. Pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan kekayaan Negara.
3. Pengelolaan barang milik / kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di bidang keuangan dan kekayaan Negara.
5. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang keuangan dan kekayaan negara kepada Presiden.

#### **3.1.3 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi Departemen Keuangan yang telah disempurnakan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi Departemen Keuangan, terdapat di dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.01/2006 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Departemen Keuangan. Bagan struktur organisasi dapat dilihat pada Lampiran 1. Struktur organisasi tersebut meliputi :

- a. Sekretariat Jenderal;
- b. Direktorat Jenderal Anggaran;

- c. Direktorat Jenderal Pajak;
- d. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- e. Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
- f. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara;
- g. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan;
- h. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang;
- i. Inspektorat Jenderal;
- j. Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan;
- k. Badan Kebijakan Fiskal;
- l. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan;
- m. Staf Ahli Bidang Hubungan Ekonomi Keuangan Internasional;
- n. Staf Ahli Bidang Penerimaan Negara;
- o. Staf Ahli Bidang Pengeluaran Negara;
- p. Staf Ahli Bidang Pengembangan Pasar Modal;
- q. Staf Ahli Bidang Pembinaan Umum Pengelolaan Kekayaan Negara;
- r. Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan;
- s. Pusat Pembinaan Akuntan dan Jasa Penilai;
- t. Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan.

### **3.2 Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM-LK)**

#### **3.2.1 Sejarah Penggabungan BAPEPAM dan DJLK**

Sektor jasa keuangan yang mencakup antara lain pasar modal, perbankan, dana pensiun, asuransi, dan lembaga keuangan lainnya, adalah industri yang sangat dinamis, kompleks, selalu berubah serta mempunyai interdependensi yang sedemikian tinggi antara satu sektor dengan lainnya baik di tingkat domestik, regional maupun global. Karakteristik tersebut membawa setidaknya dua konsekuensi utama, yaitu para pelaku di sektor jasa keuangan harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan regulator harus pula mempersiapkan dirinya untuk menghadapi dinamika dari perubahan tersebut.

Selain itu, kecenderungan diterapkannya sistem pengawasan industri jasa keuangan secara terpadu yang mengawasi tidak hanya pasar modal tetapi juga perusahaan asuransi, dana pensiun dan lembaga keuangan lainnya termasuk

perbankan oleh beberapa negara selama satu dekade terakhir, menjadi pemicu bagi regulator untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Institusi pengawasan terpadu dibentuk dengan maksud untuk menciptakan lembaga pengawas yang terintegrasi bagi pasar modal, perbankan, dana pensiun, asuransi serta lembaga keuangan lainnya. Hal ini ditujukan dalam rangka mengurangi tingkat resiko di sektor keuangan dan mengantisipasi berkembangnya *universal product*, meningkatkan kepercayaan pasar, perlindungan konsumen, transparansi, standar praktik bisnis keuangan, dan mengurangi kejahatan di bidang keuangan.

GBHN 1999 – 2004 telah merespon dinamika perubahan industri jasa keuangan tersebut, dimana dinyatakan bahwa dalam rangka menciptakan industri pasar modal yang efektif dan efisien, perlu dibentuk suatu lembaga independen yang mengawasi kegiatan di bidang pasar modal dan lembaga keuangan.

Lebih lanjut, berdasarkan Pasal 34 ayat (1) Undang-undang Nomor 23 Tahun 1999 sebagaimana diubah dengan Undang-undang Nomor 3 Tahun 2004 tentang Bank Indonesia, disebutkan bahwa pengawasan industri jasa keuangan dilakukan oleh lembaga pengawas sektor jasa keuangan yang independen

Dalam *Road Map* Departemen Keuangan dan Kebijakan Sektor Keuangan, telah dicanangkan adanya integrasi pengawasan sektor jasa keuangan non bank yang merupakan langkah awal untuk membentuk suatu pengawas jasa keuangan yang terintegrasi. Penggabungan Badan Pengawas Pasar Modal (Bapepam) dan Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan (DJLK) merupakan persiapan dalam rangka pembentukan institusi dimaksud.

### **3.2.2 Visi dan Misi**

#### **Visi**

Menjadi otoritas pasar modal dan lembaga keuangan yang amanah dan profesional, yang mampu mewujudkan industri pasar modal dan lembaga keuangan non bank sebagai penggerak perekonomian nasional yang tangguh dan berdaya saing global.

### **Misi di Bidang Ekonomi**

Menciptakan iklim yang kondusif bagi perusahaan dalam memperoleh pembiayaan dan bagi pemodal dalam memilih alternatif investasi pada industri Pasar Modal dan Jasa Keuangan non Bank.

### **Misi di Bidang Kelembagaan**

Mewujudkan BAPEPAM-LK menjadi lembaga yang melaksanakan tugas dan fungsinya memegang teguh pada prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi, integritas dan senantiasa mengembangkan diri menjadi lembaga berstandar internasional.

### **Misi Sosial Budaya**

Mewujudkan masyarakat Indonesia yang memahami dan berorientasi pasar modal dan jasa keuangan non bank dalam membuat keputusan investasi dan pembiayaan.

### **3.2.3 Tugas dan Fungsi BAPEPAM-LK**

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.01/2006, BAPEPAM-LK mempunyai tugas membina, mengatur, dan mengawasi sehari-hari kegiatan pasar modal serta merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang lembaga keuangan, sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas tersebut BAPEPAM dan Lembaga Keuangan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Penyusunan peraturan di bidang pasar modal.
2. Penegakan peraturan di bidang pasar modal.
3. Pembinaan dan pengawasan terhadap pihak yang memperoleh izin usaha, persetujuan, pendaftaran dari badan dan pihak lain yang bergerak di pasar modal.
4. Penetapan prinsip-prinsip keterbukaan perusahaan bagi emiten dan perusahaan publik.

5. Penyelesaian keberatan yang diajukan oleh pihak yang dikenakan sanksi oleh Bursa Efek, Kliring dan Penjaminan, dan Lembaga Penyimpanan dan Penyelesaian.
6. Penetapan ketentuan akuntansi di bidang pasar modal.
7. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang lembaga keuangan.
8. Pelaksanaan kebijakan di bidang lembaga keuangan, sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
9. Perumusan standar, norma, pedoman kriteria dan prosedur di bidang lembaga keuangan.
10. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang lembaga keuangan.
11. Pelaksanaan tata usaha badan.

#### **3.2.4 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi Bapepam yang terakhir berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: 606/KMK.01/2005 tanggal 30 Desember 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan. Bagan struktur organisasi dapat dilihat pada Lampiran 2. Struktur organisasi BAPEPAM-LK mencakup :

1. Ketua Bapepam dan LK
2. Sekretaris Bapepam dan LK
3. Biro Perundang-Undangan dan Bantuan Hukum
4. Biro Riset dan Teknologi Informasi
5. Biro Pemeriksaan dan Penyidikan
6. Biro Pengelolaan Investasi
7. Biro Transaksi dan Lembaga Efek
8. Biro Penilaian Keuangan Perusahaan Sektor Jasa
9. Biro Penilaian Keuangan Perusahaan Sektor Riil
10. Biro Standar Akuntansi dan Keterbukaan
11. Biro Pembiayaan, dan Penjaminan
12. Biro Perasuransian
13. Biro Dana Pensiun
14. Biro Kepatuhan Internal

### **3.3 Tiga Pilar Reformasi Birokrasi**

Reformasi birokrasi Departemen Keuangan ditujukan pada tiga bidang, yaitu organisasi, proses bisnis, dan sumber daya manusia.

#### **3.3.1 Penataan Organisasi**

Departemen Keuangan telah memulai proses *organization reinventing* dalam bentuk penataan organisasi sejak tahun 2002 dan terus berjalan hingga hari ini. Penataan organisasi tersebut meliputi pemisahan, penggabungan, dan penajaman fungsi, serta modernisasi.

Penajaman tugas dan fungsi dilakukan di Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Ditjen Anggaran, Ditjen Perbendaharaan, Ditjen Perimbangan Keuangan, dan Badan Kebijakan Fiskal. Modernisasi diimplementasikan dalam pembentukan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Modern Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Utama (KPU DJBC) Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, berfungsinya Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan, dan Perubahan Biro Kepegawaian menjadi Biro Sumber Daya Manusia.

Pada masa yang akan datang, 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.

#### **3.3.2 Proses Bisnis**

Penyempurnaan proses bisnis di Departemen Keuangan diarahkan untuk menghasilkan proses bisnis yang akuntabel dan transparan, serta mempunyai kinerja yang cepat dan ringkas. Kegiatan yang dilakukan dalam rangka penyempurnaan proses bisnis Departemen Keuangan adalah penyusunan 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, serta melakukan analisis beban kerja untuk dapat memperoleh informasi mengenai waktu dan jumlah pejabat yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

### 3.3.3 Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia

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. Perubahan istilah "kepegawaian" menjadi "sumber daya manusia" merupakan bagian dari perubahan paradigma pembinaan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi merupakan tujuan pembinaan SDM di masa depan. Kegiatan yang mendukung ke arah tujuan tersebut yang dilaksanakan pada tahun 2007 meliputi :

- a. Pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian.
- b. Penyusunan pedoman dan penetapan pola mutasi.
- c. Pembangunan *Assessment Center*.
- d. Penyusunan pedoman rekrutmen.
- e. Peningkatan disiplin pegawai negeri sipil.

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. Program peningkatan manajemen SDM terdiri dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, pembangunan *assessment center*, penyusunan pola mutasi, peningkatan disiplin, dan pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG).

### 3.4. Sistem Pengukuran Kinerja Departemen Keuangan

Sebelum perencanaan penerapan BSC, Departemen Keuangan memakai Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sebagai sistem pengukuran kinerja berdasarkan Inpres no.7 tahun 1999.



### 3.4.1 Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)

LAKIP diawali dengan proses perencanaan strategik, dilanjutkan dengan tahap perencanaan kinerja, serta pengukuran kinerja. Rincian setiap proses adalah sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan Strategik

Melalui perencanaan strategik yang jelas dan sinergis, instansi pemerintah lebih dapat menyelaraskan visi dan misinya dengan potensi, peluang, dan kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan akuntabilitas kerjanya.

Komponen rencana strategik adalah visi, misi, tujuan, sasaran, strategik yang kemudian dibagi dua menjadi kebijakan dan program. Seluruh rencana strategik tertulis di dalam formulir rencana strategik masing-masing instansi.

#### 2. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan.

Rencana kinerja terdiri dari sasaran, program, kegiatan, dan indikator kinerja kegiatan. Seperti halnya rencana strategik, rencana kinerja juga tertulis di dalam formulir rencana kinerja masing-masing instansi.

#### 3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah.

Pengukuran kinerja mencakup: kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan, dan tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen Rencana Kinerja. Pengukuran tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja

kegiatan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan formulir Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK).

### 3.4.2 *Balanced Scorecard*

Pemakaian BSC sebagai sistem pengukuran kinerja lebih memberikan keseimbangan antara pengukuran kinerja yang ditujukan pada internal dan eksternal departemen keuangan, menunjukkan hubungan sebab akibat dari masing-masing sasaran strategis (karena dipetakan), serta memberikan kontribusi kepada rancangan reformasi birokrasi departemen keuangan, oleh sebab itu dilakukan penetapan BSC sebagai sistem pengukuran kinerja. Sebab dipilihnya BSC sebagai sistem pengukuran kinerja juga karena BSC telah sukses dipakai pada sistem organisasi birokrasi, antara lain pada City of Charlotte. Selain itu Peraturan no 17 tahun 2003, no 1 tahun 2004, dan no 15 tahun 2004 juga mendasari pemilihan BSC sebagai sistem pengukuran kinerja Departemen Keuangan.

Tabel 3.1 Contoh Indikator Kinerja Utama dan Target Departemen Keuangan tema BAPEPAM-LK

Sasaran Strategis	KPI	2006	2007
1 Terciptanya kegiatan pasar modal yang teratur, wajar dan efisien serta melindungi kepentingan pemodal dan masyarakat .	Nilai emisi di pasar modal (melalui IPO saham dan obligasi serta right issue	Rp 24,2 triliun	Rp78,3 triliun
	Jumlah emiten (IPO saham dan obligasi serta right issue	42	88
	Jumlah hari maksimal proses IPO	45 hari	35 hari
2 Terwujudnya Lembaga Keuangan Non Bank (LKNB) yang memenuhi standar prudensial dan menyediakan jasa keuangan yang efisien dan melindungi kepentingan nasabah.	Peningkatan jumlah perusahaan perasuransian yang memenuhi persyaratan minimum RBC (Risk Based Capital)	129	134
3 Merumuskan regulasi pasar modal dan LKNB yang lebih menjamin kepastian hukum.	Penerbitan peraturan baru	9	20
	Penyempurnaan peraturan	2	7
4 Meningkatkan kemampuan penyelesaian perilaku pasar yang menyimpang.	Penyelesaian kasus pelanggaran sesuai dengan waktu yang ditargetkan	6 dari 16 (37,5%)	21 dari 39 (54%)
	Pelaksanaan pemeriksaan rutin terhadap Perusahaan Efek	28	37
	Pelaksanaan pemeriksaan rutin terhadap Manajer Investasi	14	66

Sumber: reform.depkeu (2008)

Tahap yang telah selesai dilaksanakan berkaitan dengan proses implementasi BSC antara lain penyusunan peta strategi Departemen Keuangan keseluruhan per tema (Depkeu-Wide) telah selesai beserta dengan indikator kinerja utama (KPI) dan target dari setiap sasaran strategis. Contoh Indikator kinerja utama beserta target dapat dilihat pada tabel 3.1. Saat ini juga sedang berlangsung *cascading* Depkeu-Wide ke tingkat Eselon II (Depkeu-Two), setelah sebelumnya telah dilakukan *cascading* ke Eselon I (Depkeu-One) akan tetapi masih dalam proses pembahasan.

Selain penyelesaian peta strategi Depkeu-Wide, sosialisasi pun telah dilaksanakan oleh Departemen Keuangan baik secara internal dan eksternal, antara lain mencakup:

1. Publikasi 35 SOP layanan unggulan melalui media cetak, konferensi pers, dan penerbitan buku layanan unggulan.
2. Pembuatan *website* reformasi birokrasi.
3. Program *talk show* mengenai reformasi birokrasi di beberapa stasiun TV.
4. Wawancara menteri keuangan dengan beberapa media cetak.
5. Sosialisasi ke daerah yang diikuti seluruh kepala wilayah, kepala kantor pelayanan, Kabag. umum, Kasubag. kepegawaian, dan Kasubag. keuangan.

Hal-hal yang mendukung Reformasi Birokrasi dan penerapan BSC telah dilaksanakan di Departemen Keuangan, terutama pada proses bisnis dan sumber daya manusia (*Road Map* Depkeu 2005-2009). Persiapan yang telah dilakukan pada proses bisnis antara lain terdiri dari tiga unsur:

1. Telah dilakukan analisis dan evaluasi jabatan meliputi :
  - a. Telah disusun uraian jabatan Eselon 1 – pelaksana,
  - b. Telah disusun 27 peringkat untuk seluruh jabatan struktural, termasuk pelaksana dan jabatan fungsional.
  - c. Telah disusun petunjuk pengangkatan pelaksana dalam jabatan.
  - d. Telah dilaksanakan pengangkatan pelaksana dalam jabatan sesuai *grade* yang ada pada seluruh unit Eselon I.

2. Telah tersusun 6.792 SOP untuk seluruh unit di lingkungan Departemen Keuangan, dan telah ditetapkan 35 SOP layanan unggulan untuk unit yang secara langsung melakukan pelayanan kepada masyarakat.



Gambar 3.1 Penyempurnaan Proses Bisnis Departemen Keuangan  
Sumber: reform.depkeu (2008)

3. Telah dilakukan analisis beban kerja yang meliputi telah disusunnya perbandingan antara pegawai dengan beban kerja yang diemban unit kerja untuk seluruh unit serta survei *managerial style inventory*. Bagan penyempurnaan proses bisnis tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1.

Persiapan yang telah dilakukan dalam Departemen Keuangan dalam hal sumber daya manusia antara lain :

1. Pengintegrasian SIMPEG yang meliputi :
  - a. Pembinaan SOP pertukaran data, penerapan standarisasi pengkodean database kepegawaian untuk memudahkan pertukaran data antar-unit.
  - b. Penerapan pelaporan data dari unit kerja eselon I ke Sekretariat Jenderal, dan
  - c. Pengembangan aplikasi baru SIMPEG.
  - d. Pengembangan sistem aplikasi *assessment center*.

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

2. Penyusunan pola mutasi meliputi revisi pedoman pola mutasi berdasarkan masukan dari unit-unit.
3. Pembangunan *assessment center*.
4. Pelaksanaan diklat berbasis kompetensi. *Output* kegiatan ini berupa SDM yang kompeten sesuai tuntutan jabatan atau pekerjaan.
5. Peningkatan disiplin PNS.
6. Remunerasi meliputi penetapan struktur remunerasi baru tahun 2007.

