

## BAB 3

### GAMBARAN UMUM DEPARTEMEN KEUANGAN

#### 3.1. *Road-Map* Departemen Keuangan

Departemen Keuangan (Depkeu) dalam Pemerintahan Republik Indonesia berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia merupakan unsur pelaksana pemerintah yang dipimpin oleh Menteri Keuangan (Menkeu) yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Presiden.

Dalam rangka mencapai *performance* yang diharapkan, Menkeu memandang perlu menyusun suatu dokumen perencanaan departemen yang selanjutnya disebut sebagai *Road-Map* Depkeu tahun 2005-2009 yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 464/KMK.01/2005. *Road-Map* ini disusun berdasarkan dokumen perencanaan pemerintah yaitu Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Dengan demikian *road-map* Depkeu merupakan bagian dari rencana pemerintah yang komprehensif dan terintegrasi. *Road-map* Depkeu lebih lanjut akan dijabarkan ke dalam suatu Rencana Strategis (Renstra).

Sebagai dokumen perencanaan departemen, *road-map* merupakan strategi pada level makro organisasi (*organization-wide strategy*) dan oleh karenanya bersifat lintas fungsi (*cross function*). *Road-map* menjadi dasar Menkeu - sebagai *top-level manager* Depkeu - dalam membuat kontrak kinerja (*performance contract*) atau komitmen kinerja (*performance commitment*) dengan Direktur Jenderal / Sekretaris Jenderal / Kepala Badan sebagai *business level manager* untuk mencapai kinerja prima (*excellence performance*).

Dalam pencapaian kinerja prima, tiap *business level manager* memerlukan suatu strategi yang handal, yang di satu sisi fokus pada pemanfaatan sumber daya dan di sisi lain terarah menuju sasaran dan target yang dicanangkan. Untuk menjamin tercapainya sasaran dan target dimaksud secara optimum dan tepat waktu, visi dan misi Depkeu harus menjadi *anchor* sekaligus landasan penyusunan strategi.

### 3.2. Rencana Strategis Departemen Keuangan

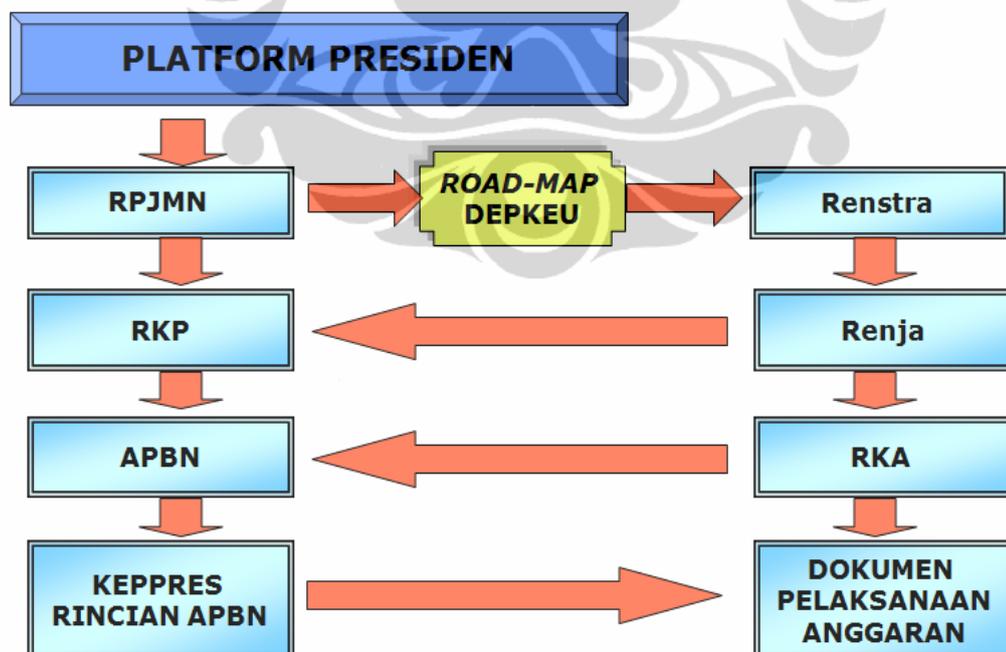
Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra-KL) adalah dokumen perencanaan Kementerian/Lembaga jangka menengah (5 tahun) yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi Kementerian / Lembaga, yang disusun dengan menyesuaikan kepada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJM Nasional) dan bersifat indikatif. Renstra-KL Depkeu tahun 2005–2009 yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 84/KMK.01/2006, selain menyesuaikan kepada RPJM Nasional tahun 2004-2009 juga menyesuaikan kepada *road-map* Depkeu tahun 2005–2009.

Berdasarkan Pasal 15 ayat (1) dan Pasal 19 ayat (2) Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, disebutkan bahwa setiap kementerian / lembaga wajib menyusun Rencana Strategis Kementerian / Lembaga (Renstra-KL) untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan serta menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan. Di samping itu, sesuai dengan Diktum Kedua Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, disebutkan setiap instansi pemerintah sampai tingkat Eselon 2 wajib menyusun Rencana Strategis untuk melaksanakan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai wujud pertanggungjawaban kinerja instansi pemerintah.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara memuat berbagai perubahan mendasar dalam pendekatan penyusunan anggaran. Perubahan mendasar tersebut, meliputi aspek-aspek penerapan pendekatan penganggaran dengan prospektif jangka menengah (*Medium Term Expenditure Framework*), penerapan penganggaran secara terpadu (*Unified Budget*), dan penerapan penganggaran berdasarkan kinerja (*Performance Budget*). Dengan mengacu kepada perubahan mendasar dalam pendekatan penyusunan anggaran tersebut, akan lebih menjamin peningkatan keterkaitan antara proses perencanaan dan penganggaran.

Sebagai tindak lanjut dari Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tersebut, khususnya berdasarkan Pasal 12 ayat (2), telah ditetapkan Peraturan Pemerintah

Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan berdasarkan Pasal 14 ayat (6) telah ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara / Lembaga (RKA–KL). Dalam Pasal 1 butir 9 Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 dan Pasal 2 ayat (1) beserta penjelasannya Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tersebut di atas disebutkan bahwa rencana kerja kementerian negara / lembaga untuk periode 1 (satu) tahun yang dituangkan dalam RKA–KL merupakan penjabaran dari RKP dan Renstra–KL. Dengan demikian dalam tahap implementasinya fungsi Renstra–KL menjadi sangat penting, karena digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan dokumen perencanaan jangka pendek (1 tahun), yaitu Rencana Kerja Kementerian Negara / Lembaga (Renja–KL), dan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara / Lembaga (RKA–KL) sebagai lampiran Nota Keuangan dalam rangka mengantarkan Rancangan Undang-Undang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Keterkaitan antara RPJMN, RKP, APBN, *Road-Map*, Renstra, Renja, RKA, dan lainnya dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1. Hubungan antara RPJMN, *Road-Map*, dan Renstra

Sumber: *Road-Map* Departemen Keuangan, n.d.

### 3.3. Tugas, Fungsi, dan Peran

Depkeu mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan di bidang keuangan dan kekayaan negara. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 9 tahun 2005, dalam melaksanakan tugasnya Depkeu menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis di bidang keuangan dan kekayaan negara;
- b. Pelaksanaan urusan pemerintahan sesuai dengan bidang tugasnya;
- c. Pengelolaan barang milik kekayaan negara yang menjadi tanggungjawabnya;
- d. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya;
- e. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Presiden.

Dalam menyelenggarakan tugas dan fungsi tersebut, terkandung beberapa peran yang sangat strategis, yaitu:

- a. Menyusun Rancangan APBN yang merupakan perwujudan pengelolaan keuangan negara yang dilaksanakan secara transparan dan bertanggung jawab sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945;
- b. Mengamankan dan meningkatkan pendapatan 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;
- c. Mengalokasikan belanja negara dengan setepat-tepatnya sesuai dengan arah yang telah ditetapkan dalam RPJM Nasional Tahun 2004-2009 dan Undang-Undang APBN, sehingga dapat memberikan nilai tambah yang sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakat;
- d. Ikut serta memajukan pertumbuhan dunia usaha dan industri dalam negeri melalui pemberian kemudahan dalam rangka pengelolaan bahan baku impor untuk memproduksi barang ekspor, meningkatkan kelancaran arus barang impor dan ekspor, serta melakukan pencegahan pemberantasan penyelundupan;
- e. Menetapkan kebijakan perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, dan antar Daerah;

- f. Membina, mengelola dan menatausahakan Barang Milik / Kekayaan Negara (aset negara) dalam rangka lebih meningkatkan dayaguna dan hasilguna aset negara serta pengamanannya;
- g. Menyusun Laporan Keuangan Pemerintah sebagai pertanggungjawaban atas pelaksanaan APBN.

### 3.4. Visi dan Misi

#### 3.4.1. Visi Departemen Keuangan

Visi Depkeu adalah menjadi pengelola keuangan dan kekayaan negara bertaraf internasional yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat, serta instrumen bagi proses transformasi bangsa menuju masyarakat adil, makmur, dan berperadaban tinggi.

Dari visi yang telah ditetapkan tersebut, yang dimaksud dengan **Pengelola Keuangan dan Kekayaan Negara** adalah Depkeu sebagai lembaga/institusi yang mempunyai tugas menghimpun dan mengalokasikan keuangan negara dan memelihara barang milik 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. **Dipercaya dan Dibanggakan Masyarakat** adalah semakin meningkatnya kepercayaan masyarakat karena pengelolaan keuangan dan kekayaan negara dilakukan secara transparan, yaitu semua penerimaan negara, belanja negara, dan pembiayaan defisit anggaran dilakukan melalui mekanisme APBN. **Instrumen Bagi Proses Transformasi Bangsa Menuju Masyarakat Adil, Makmur, dan Berperadaban Tinggi**, artinya Depkeu memegang peran sangat penting dalam menuju masyarakat adil dan makmur sebagaimana dicita-citakan dalam pembukaan UUD 1945 dengan tetap berpegang teguh pada nilai budaya dan kepribadian bangsa Indonesia.

#### 3.4.2. Misi Departemen Keuangan

Untuk merealisasikan Visi yang telah ditetapkan, maka Depkeu memiliki Misi yang terbagi dalam 5 (lima) bidang.

a. Misi Bidang Fiskal

Misi di bidang fiskal adalah mengembangkan kebijaksanaan fiskal yang sehat dan berkelanjutan serta mengelola kekayaan dan utang negara secara hati-hati (*prudent*), bertanggungjawab, dan transparan.

b. Misi Bidang Ekonomi

Misi di bidang ekonomi adalah 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.

c. Misi Bidang Sosial Budaya

Misi di bidang sosial budaya adalah mengembangkan masyarakat finansial yang berbudaya dan modern.

d. Misi Bidang Politik

Misi di bidang politik adalah mendorong proses demokratisasi fiskal dan ekonomi.

e. Misi Bidang Kelembagaan

Misi di bidang kelembagaan adalah 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.

### 3.5. Identifikasi Permasalahan

Berdasarkan *Road-Map* dan Renstra secara spesifik identifikasi permasalahan dan kendala yang dihadapi Depkeu dapat dibagi berdasarkan fungsi-fungsi yang dilaksanakan. Adapun fungsi-fungsi tersebut dijelaskan di bawah ini.

### 3.5.1. Pendapatan Negara

Peningkatan pendapatan negara bersumber dari pungutan pajak, bea dan cukai, dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Adapun identifikasi permasalahan yang dihadapi dalam rangka pendapatan negara sebagai berikut:

1. Pajak
  - a. Kurangnya akses informasi transaksi keuangan (*lack of access to financial transactions information*);
  - b. Kurangnya koordinasi, integrasi, sinkronisasi, simplikasi (KISS) antar instansi (*lack of KISS to non financial transaction information*);
  - c. Rendahnya kesadaran Wajib Pajak dalam membayar pajak yang menjadi kewajibannya;
  - d. Belum terbentuknya Bank Data Nasional dan SIN (*Single Identification Number*);
  - e. Penerapan teknologi informasi untuk mendukung pelayanan dan pengawasan Wajib Pajak belum memadai;
  - f. Sistem manajemen sumber daya manusia belum memadai dan masih rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja aparat.
2. Bea dan Cukai
  - a. Sistem dan prosedur pelayanan kurang efisien dan sulit;
  - b. Sistem dan prosedur pengawasan kurang efektif;
  - c. Organisasi dan tata kerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai kurang mengakomodir tuntutan *stakeholder*;
  - d. Integritas pegawai masih kurang memadai;
  - e. Sarana, prasarana, dan anggaran yang tersedia dalam rangka mendukung sistem pelayanan dan pengawasan kepabeanan dan cukai kurang memadai;
  - f. Banyak hal teknis di bidang kepabeanan dan cukai yang belum diatur atau sudah diatur dengan peraturan namun tidak memadai.
3. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)
  - Pengelolaan PNBP belum memadai.

### 3.5.2. Belanja Negara

Efisiensi dan tepat sasaran merupakan kata kunci dalam pengelolaan belanja negara baik belanja pusat maupun belanja di daerah. Identifikasi permasalahan terhadap belanja negara sebagai berikut:

#### 1. Belanja Pusat

a. Komposisi dan struktur belanja negara yang tidak sehat dimana ruang gerak fiskal pemerintah yang sangat terbatas, diantaranya seperti:

- Terlihat dari besarnya belanja wajib yang harus dialokasikan Pemerintah (*non discretionary*) yang antara lain meliputi belanja pegawai, subsidi, dan pembayaran bunga utang yang menyebabkan alokasi untuk belanja yang bersifat investasi menjadi sangat terbatas;
- Penetapan jumlah belanja (terutama belanja wajib / *non discretionary*) masih banyak bersifat inkremental;
- Belanja yang belum direncanakan secara terprogram untuk kesinambungan pembangunan;
- Besarnya beban bunga dan denda yang terus meningkat seiring dengan kenaikan jumlah pokok utang dan penurunan nilai rupiah serta penundaan pelunasan pokok utang serta *commitment fee* yang cukup besar bahkan untuk utang yang belum dicairkan.

b. Subsidi belum tepat sasaran, diantaranya seperti:

- Penyaluran subsidi yang masih banyak disalahgunakan;
- Subsidi diterima oleh pihak-pihak yang tidak seharusnya menerima.

#### 2. Belanja Daerah

Dari sisi alokasi ke daerah yang meliputi dana desentralisasi, dana dekonsentrasi, dan dana tugas pembantuan, diantaranya seperti:

a. Dalam pelaksanaannya masih terdapat duplikasi sumber dana untuk suatu kegiatan. Duplikasi sumber dana untuk membiayai kegiatan yang sama karena pemerintah pusat dan daerah masing-masing merencanakan program yang mirip satu sama lain;

b. Kurangnya akuntabilitas pengelolaan dana dekonsentrasi, desentralisasi, dan tugas pembantuan.

### 3.5.3. Pembiayaan Anggaran

Pembiayaan anggaran berasal dari pinjaman luar negeri maupun dalam negeri. Identifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Luar Negeri
  - a. Besarnya beban pembayaran cicilan pokok utang dan bunga utang, yang disebabkan pemerintah menggunakan utang sebagai instrumen untuk mencukupi kebutuhan belanja dan menutup defisit;
  - b. Kurang baiknya perencanaan saat menentukan bentuk utang serta penggunaannya dan pemanfaatan utang luar negeri belum efisien dan efektif. Dalam kaitannya dengan penarikan utang baru ternyata tidak semua utang dapat dicairkan karena pemerintah tidak dapat memenuhi semua persyaratan lender. Besarnya *commitment fee* untuk utang baru juga cukup besar, bahkan untuk utang yang belum dicairkan.
2. Dalam Negeri
  - a. Pengelolaan portofolio Surat Utang Negara (SUN) yang belum memadai;
  - b. Belum optimalnya pasar dan infrastruktur SUN.

### 3.5.4. Kekayaan Negara

Kekayaan negara meliputi aktiva lancar seperti piutang pemerintah dan aktiva tidak lancar yang berupa barang milik negara. Identifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Piutang
  - a. Banyaknya piutang negara yang macet yang tidak didukung barang jaminan atau barang jaminan tidak mengcover jumlah piutang negara;
  - b. Besarnya tunggakan baik kepada pemerintah daerah, BUMN/D, maupun kredit program kepada usaha kecil. Sehingga kebijakan penyaluran, penatausahaan, pemantauan, serta penghapusan / pemutihan pinjaman perlu segera disusun;
  - c. Perangkat peraturan perundang-undangan di bidang pengurusan piutang negara dan lelang kurang lengkap dan fasilitas sarana dan prasarana yang tersedia dalam rangka mendukung pelayanan kepada publik kurang memadai.

## 2. Barang Milik Negara

- a. Masih banyak barang milik negara yang pengurusan dan penguasaannya tersebar di berbagai departemen / lembaga dan belum dikelola dengan baik;
- b. Belum optimalnya pengamanan terhadap kekayaan negara, seperti terjadinya penjarahan hutan (*illegal logging*) maupun terhadap penyerobotan tanah negara oleh masyarakat setempat;
- c. Belum difokuskan pada optimalisasi pemanfaatan (mengurangi *idle assets*) guna mempertahankan nilai modal (*capital value*) kekayaan negara.

### 3.5.5. Sistem Pengelolaan Keuangan Negara

Dalam pelaksanaan fungsi tersebut permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Kesenambungan fiskal belum terjamin;
- b. Sistem penganggaran belum transparan dan akuntabel;
- c. Sistem pelaksanaan anggaran belum berjalan dengan baik;
- d. Sistem penyusunan laporan keuangan (termasuk necara) belum memadai.

## 3.6. Tujuan, Sasaran, dan Target

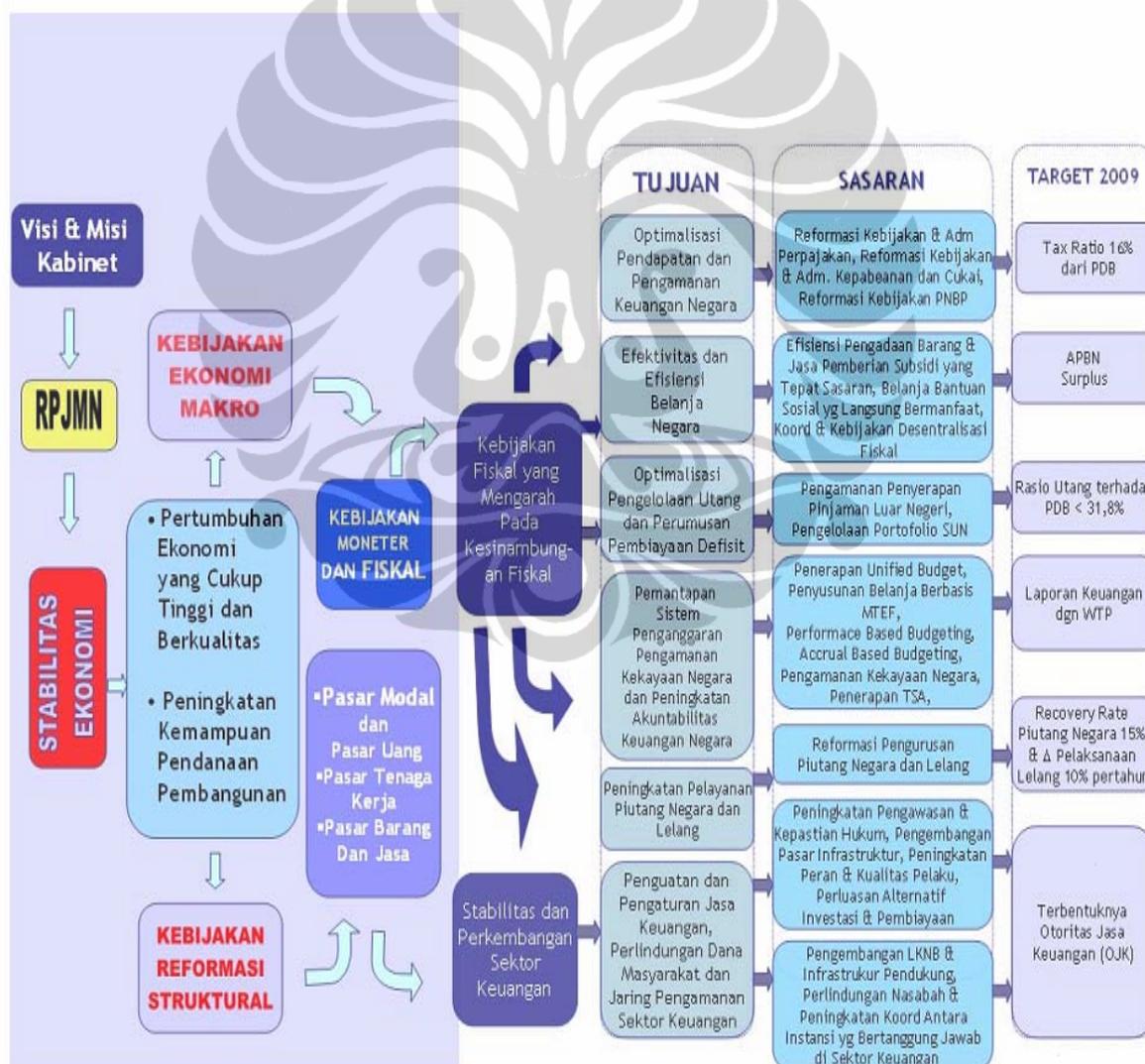
Untuk mengaktualisasikan visi dan misi, Depkeu menetapkan tujuan pencapaian organisasi sebagai berikut:

- a. Peningkatan penerimaan dan pengamanan keuangan negara;
- b. Efektivitas dan efisiensi pengeluaran negara;
- c. Optimalisasi pengelolaan utang dan perumusan pembiayaan defisit;
- d. Pemantapan sistem penganggaran, kekayaan negara dan peningkatan akuntabilitas keuangan negara;
- e. Peningkatan pelayanan piutang negara dan lelang;
- f. Penguatan dan pengaturan jasa keuangan, perlindungan dana masyarakat dan jaring pengaman sektor keuangan.

Sasaran yang hendak dicapai Depkeu adalah:

- a. Reformasi kebijakan dan administrasi perpajakan, reformasi kebijakan dan administrasi kepabeanan dan cukai, dan reformasi kebijakan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP);

- b. Efisiensi pengadaan barang dan jasa, pemberian subsidi yang tepat sasaran, belanja bantuan sosial yang langsung bermanfaat, koordinasi dan kebijakan desentralisasi fiskal;
- c. Pengamanan penyerapan pinjaman luar negeri dan pengelolaan portofolio Surat Utang Negara (SUN);
- d. Penerapan anggaran terpadu (*unified budget*), penyusunan belanja berbasis kinerja (*performance based budgeting*), penerapan pendekatan pengeluaran jangka menengah (*Medium Term Expenditure Framework/MTEF*), penerapan penganggaran berbasis akrual (*accrual based budgeting*), pengamanan kekayaan negara, dan penerapan *Treasury Single Account (TSA)*.



Gambar 3.2. Tujuan, Sasaran, dan Target Departemen Keuangan

Sumber: Road-Map Departemen Keuangan 2005-2009, 2005

Berdasarkan uraian tersebut di atas, ilustrasi hubungan antara tujuan, sasaran, dan target Departemen Keuangan pada tahun 2009 ditunjukkan seperti pada gambar 3.2.

Menurut *Road-Map* Depkeu untuk mencapai visi Indonesia mandiri dan misi mewujudkan kesinambungan fiskal dan pelaksanaan prinsip-prinsip *good governance*, diperlukan alat ukur sebagai suatu indikator keberhasilan. Indikator tersebut selanjutnya dapat menggambarkan target yang ingin dicapai Depkeu pada tahun 2009. Adapun gambaran situasi kematangan fiskal yang diharapkan dapat tercipta pada tahun 2009 adalah pada tingkat:

Pertama, **pendapatan negara**: peningkatan penerimaan negara diarahkan pada optimalisasi penerimaan perpajakan. Untuk itu, perbaikan sistem dan administrasi perpajakan perlu terus diupayakan. Penerimaan pajak yang terus meningkat harus dapat mendorong terus berkurangnya *tax gap* dan dicapainya rasio pajak (*tax ratio*) yang ditargetkan, yakni 16% dari produk domestik bruto (PDB). Pencapaian target tersebut merupakan indikator keberhasilan dalam mewujudkan kerangka dasar Indonesia mandiri yang berarti bahwa Indonesia tidak lagi bergantung kepada sumber pembiayaan luar negeri.

Kedua, **belanja negara**: alokasi anggaran untuk berbagai fungsi harus dirancang sehingga menghasilkan komposisi anggaran belanja yang sehat. Efisiensi belanja negara ditempuh melalui penghematan anggaran dengan cara penetapan belanja sesuai kebutuhan, pengendalian belanja sesuai prioritas, dan penurunan subsidi secara bertahap terutama mengurangi pemberian subsidi yang tidak langsung menyentuh kepentingan masyarakat miskin.

Ketiga, **pembiayaan**: utang, yang saat ini merupakan komponen terbesar untuk menutupi defisit, yakni 48% dari PDB, di satu sisi diupayakan untuk terus dikurangi melalui penciptaan sumber-sumber pembiayaan alternatif dan di sisi lain efektivitas dan efisiensi pemanfaatannya perlu terus dikendalikan. Sejalan dengan itu, pemerintah memprioritaskan pengurangan stok utang hingga mencapai kurang dari 31,8% dari PDB. Sementara itu, dengan pemanfaatan sumber-sumber pembiayaan alternatif dan pengurangan stok utang dimaksud diharapkan kondisi defisit APBN akan terus menurun bahkan mencapai kondisi surplus sebesar 0,3%.

Keempat, **akuntabilitas pengelolaan keuangan negara**: penerapan prinsip transparansi dalam pelaksanaan anggaran melalui penciptaan sistem pengelolaan keuangan dan kekayaan negara yang modern dan mengacu pada standar yang berlaku internasional (*international best practices*) diyakini akan merupakan faktor pendorong meningkatnya kredibilitas pengelola keuangan negara. Kredibilitas tersebut dengan sendirinya memberikan legitimasi akuntabilitas pengelolaan yang dilakukan. Sementara itu, Undang-undang bidang Keuangan Negara yang menggariskan perlunya tata cara pelaksanaan anggaran yang sehat dan transparan sejak penyiapan dokumen pelaksanaan anggaran, prosedur pengadaan barang dan jasa, mekanisme pembayaran, hingga proses pencatatan transaksi keuangannya yang didasarkan atas Standar Akuntansi Pemerintahan akan menjamin pencapaian suatu sistem pelaporan keuangan yang dapat menghasilkan laporan keuangan pemerintah dengan predikat *Unqualified Opinion* (WTP, Wajar Tanpa Pengecualian).

Kelima, **optimalisasi pengembalian piutang negara**: hak negara berupa piutang kepada pihak lain harus dapat diperoleh kembali. Upaya penagihan atas piutang negara, termasuk yang macet, harus terus dilakukan. Berbagai perangkat hukum dan perundang-undangan seperti penyiapan Rancangan Undang-undang tentang Pengurusan Piutang Negara beserta ketentuan derivasinya diarahkan untuk meningkatkan perbaikan sistem administrasi piutang sehingga dapat diperoleh kepastian pengembalian piutang secara lebih baik. Melalui upaya tersebut diharapkan *recovery rate* piutang negara macet akan dapat ditingkatkan hingga 15%. Sedangkan pengembalian hak negara melalui mekanisme lelang diharapkan dapat meningkat sebesar 10% per tahun.

Keenam, **optimalisasi pembinaan dan pengawasan atas aktivitas pasar modal dan lembaga keuangan non bank (LKNB)**: pembinaan dan pengawasan terhadap aktivitas pasar modal dan LKNB diarahkan pada terciptanya stabilitas dan pengembangan sektor keuangan. Stabilitas sektor keuangan diupayakan melalui pemberian perlindungan nasabah, peningkatan kepastian hukum, peningkatan peran dan kualitas pelaku pasar, dan peningkatan koordinasi antarinstansi yang bertanggung jawab di sektor keuangan. Adapun pengembangan sektor keuangan diupayakan melalui pengembangan infrastruktur pasar, perluasan

alternatif investasi dan pembiayaan, dan peningkatan koordinasi antarinstansi yang bertanggung jawab di sektor keuangan. Terjaminnya stabilitas dan pengembangan sektor keuangan diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pasar modal dan LKNB sebagai tempat untuk melakukan investasi dan memperoleh sumber pembiayaan. Termasuk dalam target 2009 dari *Road-Map* Depkeu adalah terbentuknya Otoritas Jasa Keuangan (OJK) selambat-lambatnya pada tahun 2007. Kehadiran OJK sebagai lembaga yang independen diharapkan dapat lebih mengoptimalkan pembinaan dan pengawasan aktivitas pasar modal dan LKNB.

### 3.7. Struktur Organisasi

Berdasarkan *Road-Map* dan *Renstra* Depkeu mengalami beberapa kali perubahan (evolusi) organisasi unit kerja eselon 1 sejak tahun 2005 sampai dengan 2009 yang ditunjukkan pada Tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.1. Evolusi Organisasi Eselon 1 Departemen Keuangan

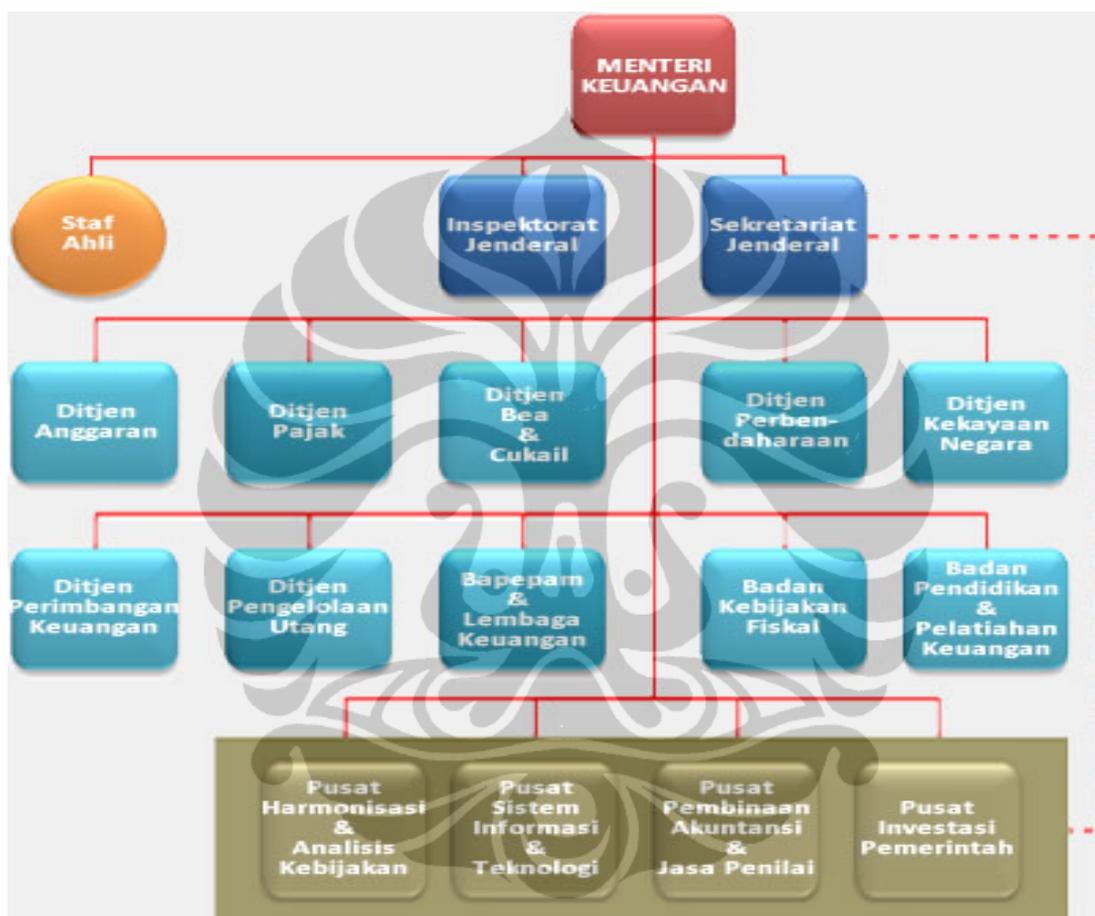
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>ESELON I</b>	BAPEKKI	BKF	BKF	BKF	BKF
	DJAPK	DJA DJKD	DJA DJKD	DJA DJKD	DJA DJKD
	DJP	DJP	DJP	DJP	DJP
	DJBC	DJBC*	DJBC*	DJBC*	DJBC*
	DJPBN	DJPB DJPKN DJPUR	DJPB DJPKN DJPUR	DJPB DJPKN DJPUR	DJPB DJPKN DJPUR
	BAPEPAM-LK	BAPEPAM-LK	BAPEPAM-LK	OJK	OJK
	SETJEN	SETJEN**	SETJEN**	SETJEN**	SETJEN**
	ITJEN***	ITJEN***	ITJEN***	ITJEN***	ITJEN***

Keterangan :

- \* DJBC memiliki peran tambahan yaitu dukungan kepada industri, fasilitasi perdagangan, dan perlindungan masyarakat.
- \*\* Direktorat Pembinaan Akuntan dan Jasa Penilai dipindahkan dari DJLK ke SETJEN
- \*\*\* ITJEN memiliki peran tambahan sebagai *compliance office* untuk *good governance* dan *risk management*.

Sumber: *Renstra* Departemen Keuangan Tahun 2005-2009, 2005

Kemudian dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan dan Nomor 52/PMK.01/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Investasi Pemerintah ditetapkan struktur organisasi Departemen Keuangan (lihat gambar 3.3.) sebagai berikut:



Gambar 3.3. Struktur Organisasi Departemen Keuangan

Sumber: [www.depkeu.reform.go.id](http://www.depkeu.reform.go.id)

1. Terdapat dua belas unit kerja eselon 1
  - 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
2. Terdapat lima Staf Ahli
- a. Staf Ahli Bidang Hubungan Ekonomi Keuangan Internasional
  - b. Staf Ahli Bidang Penerimaan Negara
  - c. Staf Ahli Bidang Pengeluaran Negara
  - d. Staf Ahli Bidang Pengembangan Pasar Modal
  - e. Staf Ahli Bidang Pembinaan Umum Pengelolaan Kekayaan Negara
3. Terdapat empat unit kerja eselon 2 yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menkeu namun secara administratif berada di bawah Sekretariat Jenderal yaitu:
- a. Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan
  - b. Pusat Pembinaan Akuntan dan Jasa Penilai
  - c. Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan
  - d. Pusat Investasi Pemerintah

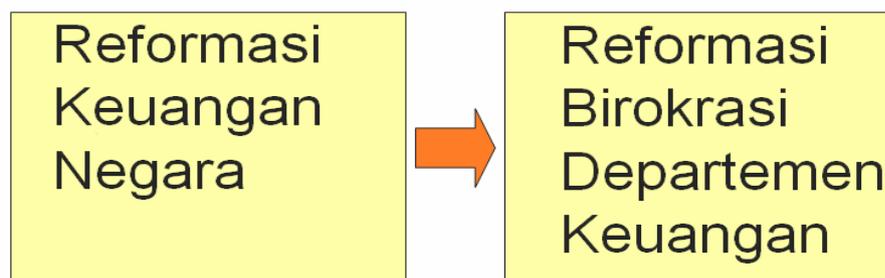
### **3.8. Reformasi Departemen Keuangan**

#### **3.8.1. Reformasi Keuangan Negara**

Reformasi di Depkeu berawal dengan dilakukannya reformasi keuangan negara melalui perubahan beberapa Undang-undang yang mengatur pengelolaan keuangan negara yaitu:

1. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
2. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
3. Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Keberhasilan reformasi keuangan negara yang menghasilkan ketiga Undang-undang tersebut di atas ternyata menuntut dilakukannya reformasi birokrasi di Depkeu (lihat gambar 3.4.).



Gambar 3.4. Tuntutan Reformasi Keuangan Negara

Sumber: Departemen Keuangan, 2007

### 3.8.2. Reformasi Birokrasi

#### 3.8.2.1. Latar Belakang dan Tujuan

Selain didorong karena adanya tuntutan dari keberhasilan reformasi keuangan negara, reformasi birokrasi di Depkeu perlu dilakukan karena terdapat beberapa hal lain yang menyebabkannya, yaitu:

- a. Depkeu merupakan departemen yang strategis karena hampir seluruh aspek perekonomian negara berhubungan langsung dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Depkeu;
- b. Depkeu bersifat *holding type organization* dengan permasalahan yang sangat kompleks, sehingga memerlukan harmonisasi untuk mencapai sinergi dalam mewujudkan visi dan misinya;
- c. Departemen Keuangan memiliki kantor vertikal terbesar dan tersebar di seluruh Indonesia yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat;
- d. Jumlah pegawai yang cukup besar sekitar 62.000 orang;
- e. Tuntutan publik yang sangat tinggi akan profesionalisme birokrasi.

Reformasi birokrasi di Depkeu dikerjakan selama 17 bulan. Dalam bahasa Menkeu Sri Mulyani, yang dilakukan adalah perubahan fundamental dari Depkeu yang dulu sangat tertutup menjadi terbuka. Adapun tujuan dari reformasi birokrasi adalah:

- a. Menciptakan aparatur negara yang bersih, profesional, dan bertanggung jawab;
- b. Menciptakan birokrasi yang efisien dan efektif sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang prima.

Program reformasi birokrasi lembaga pemerintah / negara dimuat dalam RPJM Nasional Tahun 2004-2009 yang diatur dalam Perpres Nomor 7 Tahun 2005 dengan melaksanakan beberapa program reformasi sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan Tatakelola Pemerintahan yang Baik (*Good Governance*);
- b. Peningkatan Supervisi dan Akuntabilitas Aparatur Negara;
- c. Restrukturisasi Lembaga dan Manajemen;
- d. Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM);
- e. Peningkatan Mutu Pelayanan Publik.

Untuk lebih menajamkan program reformasi birokrasi di lembaga pemerintah yang dipimpinnya, Menkeu menerbitkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 yang mengatur beberapa kebijakan mengenai tiga pilar bisnis yang mendukung reformasi, yaitu:

1. Organisasi
2. Proses Bisnis
  - a. Penyempurnaan Proses Bisnis
  - b. Analisis dan Evaluasi Jabatan
  - c. Penyusunan *Standard Operating Procedure (SOP)*
  - d. Analisis Beban Kerja
3. Sumber Daya Manusia (SDM)
  - a. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi
  - b. Pembangunan *Assessment Centre*
  - c. Penyusunan Pola Mutasi
  - d. Penegakan Disiplin
  - e. Pengintegrasian SIMPEG

#### **3.8.2.2. Organisasi**

Penataan organisasi Depkeu disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, perkembangan kebijakan keuangan negara, dan dinamika administrasi publik. Pembinaan dan pembangunan kelembagaan yang terarah dan pro publik diharapkan memberikan dukungan dan pedoman bagi pelaksanaan pembangunan masyarakat dan negara yang lebih adil dan rasional.

Depkeu 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, Direktorat Jenderal (Ditjen) Anggaran, Ditjen Perbendaharaan, Ditjen Perimbangan Keuangan, dan Badan Kebijakan Fiskal. Proses tersebut bisa dilihat pada Tabel 3.1. mengenai Evolusi Organisasi Eselon 1 Depkeu yang telah dijelaskan sebelumnya.

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. Selain itu pelayanan prima juga dapat diperoleh di KPU Tipe A DJBC Tanjung Priok dan KPU Tipe B DJBC Batam. Sementara di 18 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan juga telah beroperasi.

Disamping itu, telah pula dilakukan pemisahan dan penajaman fungsi organisasi yang diharapkan mampu menciptakan struktur organisasi yang menghasilkan kebijakan berkualitas dan dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

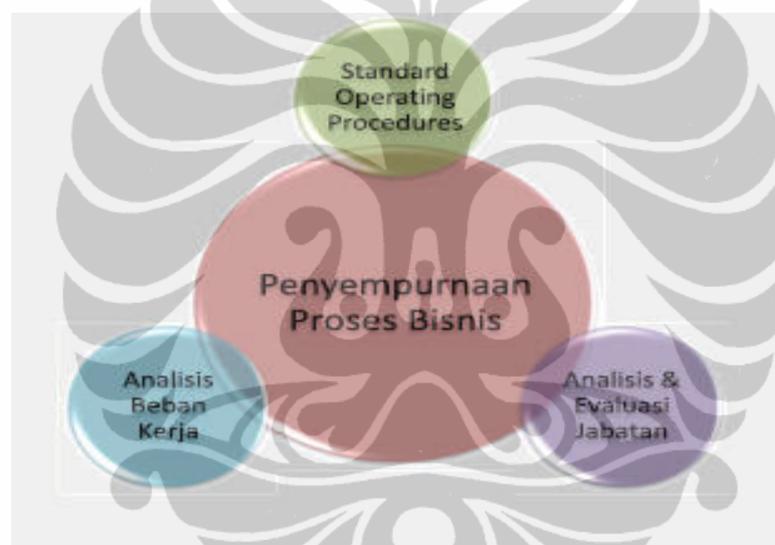
Dengan berorientasi pada aspirasi publik, organisasi Depkeu tidak bersifat *massive*, melainkan senantiasa melakukan *self reinventing* sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Konsekuensinya, ke depan penataan organisasi akan terus menerus dilakukan dengan tujuan utama menjadikan Depkeu sebagai organisasi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

### **3.8.2.3. Proses Bisnis**

Dalam melaksanakan penyempurnaan proses bisnis, Depkeu menetapkan langkah-langkah sebagai berikut:

#### a. Penyempurnaan Proses Bisnis

Sebagai organisasi yang pro publik, penyempurnaan proses bisnis di Depkeu diarahkan untuk menghasilkan proses bisnis yang akuntabel dan transparan, serta mempunyai kinerja yang cepat dan ringkas. Untuk itu, Depkeu menyusun *Standar Operating Procedure (SOP)* yang rinci dan dapat menggambarkan setiap jenis keluaran pekerjaan secara *komprensif*, 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 (lihat gambar 3.5.).



Gambar 3.5. Penyempurnaan Proses Bisnis

Sumber: [www.reform.depkeu.go.id](http://www.reform.depkeu.go.id)

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.

#### b. Analisis dan Evaluasi Jabatan

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

ketatalaksanaan. 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.

Depkeu merintis pelaksanaan Analisis dan Evaluasi Jabatan sejak tahun 1987. Untuk memenuhi kebutuhan pengelolaan organisasi dan mendukung penerapan manajemen SDM yang profesional, pada tahun 2007 Depkeu 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. 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*).

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 Depkeu telah berhasil melakukan analisis dan evaluasi seluruh jabatan sebanyak 5.225 jabatan eselon 1 hingga 5, dan menyusun 18.077 uraian jabatan eselon 1 hingga pelaksana.

### c. Penyusunan *Standard Operating Procedure (SOP)*

*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 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.

Depkeu 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 Depkeu 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.

Depkeu pada saat ini telah berhasil menyusun 6.820 SOP, dengan 35 SOP diantaranya dipilih menjadi SOP unggulan (*quick win*). Untuk menjaga mutu pelayanan kepada masyarakat, pelaksanaan SOP akan terus dimonitor, dievaluasi, dan disempurnakan secara berkesinambungan, sehingga terwujud pelayanan prima.

#### d. Analisis Beban Kerja

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 Depkeu melakukan 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.

#### 3.8.2.4. Sumber Daya Manusia (SDM)

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



Gambar 3.6. Peningkatan Manajemen SDM

Sumber: [www.reform.depkeu.go.id](http://www.reform.depkeu.go.id)

Perubahan paradigma kepegawaian di Depkeu 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 mengoptimalisasikan fungsi berupa, (a) perencanaan sumber daya manusia dan

rekrutmen, (b) pembangunan pola mutasi, (c) pembangunan *system assessment center*, (d) pembangunan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi, (e) peningkatan akuntabilitas, dan (f) 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 SDM dalam konteks reformasi birokrasi Depkeu. Perubahan tersebut tidak semata-mata menyangkut istilah, tetapi lebih daripada itu merupakan perubahan sistem pengelolaan dan pembinaan SDM dengan melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

#### 1. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi

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 terkait antara lain dengan visi, kepemimpinan, kemampuan analisis, dan kemampuan menjalin komunikasi / hubungan. 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.

Sesepakat dengan pemikiran tersebut, Depkeu 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 Depkeu saat ini lebih mengarah pada SDM dengan *soft competency* yang sesuai dengan persyaratan jabatan.

Sebagai langkah awal, Depkeu telah menyusun standar kompetensi untuk seluruh jabatan eselon 2 dan sebagian jabatan eselon 3 yang strategis. Langkah tersebut diikuti dengan pelaksanaan *assessment center* untuk melihat profil kompetensi pejabat eselon 2 dan eselon 3. 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.

## 2. Pembangunan *Assessment Centre*

Reformasi birokrasi Depkeu sepanjang tahun 2007 telah menghasilkan organisasi yang tertata dan proses bisnis yang efektif dan efisien, sehingga dengan sendirinya membutuhkan 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 Depkeu 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 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 Depkeu di masa mendatang.

### 3. Penyusunan Pola Mutasi

Dalam rangka menjamin objektivitas dan transparansi dalam perpindahan jabatan karir bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Depkeu, saat ini Tim Reformasi Birokrasi Pusat telah menyusun Konsep Peraturan Menteri Keuangan tentang Pedoman Penyusunan Pola Mutasi Jabatan Karir di lingkungan Depkeu.

Pedoman Penyusunan Pola Mutasi Jabatan Karir di lingkungan Depkeu akan menjadi acuan bagi setiap unit eselon 1 di lingkungan Depkeu dalam

menyusun pola mutasi jabatan karir. Jabatan karir adalah jabatan struktural (eselon 2, 3 dan 4) dan jabatan fungsional yang hanya dapat diduduki oleh PNS.

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 PNS di lingkungan Depkeu 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;
- 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 kerja eselon 1.

Pengecualian atas aspek yang dipertimbangkan sebagaimana dimaksud diatas butir (b) sampai dengan (f) merupakan kewenangan Menkeu.

Setiap unit keraj eselon 1 wajib menyusun dan melaksanakan pola mutasi jabatan karir dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Keuangan tentang Pedoman Pola Mutasi ini.

#### 4. Penegakan Disiplin

Bergulirnya reformasi birokrasi Depkeu selain meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan stakeholder, juga diharapkan dapat meningkatkan disiplin PNS Depkeu. 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 Depkeu diterbitkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 29/PMK.01/2007. PMK tersebut mewajibkan setiap unit kerja eselon 1 Depkeu 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, Depkeu menyusun pedoman peningkatan disiplin dan kode etik untuk setiap unit kerja eselon 1, serta membentuk Majelis Kode Etik, sebagaimana diatur dalam PMK No. 72/PMK.01/2007 tanggal 28 Juni 2007 tentang Majelis Kode Etik di lingkungan Depkeu.

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.

Upaya penegakan disiplin juga dilakukan secara simultan di unit kerja eselon 1 Depkeu, 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 SIMPEG

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

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 Depkeu tentang manajemen SDM di lingkungannya.

Depkeu 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 1. Kondisi seperti ini telah dibiarkan terlalu lama sehingga SIMPEG Depkeu yang terpecah-pecah pada masing-masing unit eselon 1, yang tentunya mengalami pengembangan masing-masing, semakin tidak terintegrasi satu sama lain. Kebutuhan akan ketersediaan SIMPEG yang dapat memenuhi kebutuhan masing-masing unit eselon 1 tidak dapat segera dipenuhi oleh *corporate IT* di pusat karena kekurangan SDM IT, keterbatasan prasarana, dan belum menjadi prioritas kebijakan pimpinan Depkeu.

Pengintegrasian SIMPEG meliputi kegiatan (a) pembenahan SOP pertukaran data, penerapan standarisasi pengkodean database kepegawaian untuk

memudahkan pertukaran data antar-unit, (b) penerapan pelaporan data dari unit kerja eselon 1 ke Sekretariat Jenderal, dan (c) pengembangan aplikasi baru SIMPEGTM, dan (d) pengembangan sistem aplikasi *assessment center*. Pengintegrasian SIMPEG bertujuan meningkatkan pelayanan pemberian informasi SDM yang akurat dan cepat, serta menunjang bisnis proses pembinaan SDM.

### 3.8.2.5. Perbaikan Struktur Remunerasi

Disamping ketiga pilar bisnis yang mendukung reformasi birokrasi seperti telah dijelaskan tersebut diatas, Menkeu juga melakukan perbaikan struktur remunerasi bagi pegawai Depkeu. Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 1971 tentang Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) kepada Pegawai di Lingkungan Departemen Keuangan direvisi untuk menciptakan sistem remunerasi yang berbasis pada pekerjaan, kompetensi, dan kinerja, sehingga struktur remunerasi yang baru ditetapkan dengan berdasarkan beberapa prinsip dasar yakni:

- a. Menghargai perbedaan bobot, tanggung jawab, dan risiko pekerjaan;
- b. Menggunakan pendekatan kinerja;
- c. Mendukung langkah-langkah reformasi birokrasi;
- d. Memperhatikan kemampuan keuangan negara.

Adapun beberapa pertimbangan yang digunakan untuk memberikan TKPKN kepada pegawai Depkeu sebagai berikut:

- a. Usaha peningkatan dan pengamanan penerimaan dan pengeluaran negara;
- b. Usaha preventif sekaligus sebagai imbalan atas tindakan-tindakan yang akan diambil guna menertibkan dan mendisiplinkan pegawai, sehingga penyimpangan dalam bidang penerimaan dan pengeluaran keuangan negara diharapkan dapat ditekan seminimal mungkin;
- c. Agar pegawai dapat melaksanakan tugas jabatannya dengan keinsyafan yang sedalam-dalamnya dengan penuh rasa tanggung jawab serta dapat memberikan prestasi kerja seoptimal mungkin;
- d. Penertiban dan pembersihan aparatur di lingkungan Depkeu.

Perbaikan tunjangan pegawai Depkeu yang dilaksanakan dalam rangka reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan keterkaitan antara TKPKN (kompensasi) dengan kinerja, integritas, dan disiplin pegawai yang diwujudkan dalam hal sebagai berikut:

- a. Setiap pegawai dituntut untuk menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan organisasi;
- b. Setiap pegawai dituntut untuk memiliki integritas yang sesuai dengan tuntutan organisasi dan harapan masyarakat;
- c. Setiap pegawai dituntut untuk berdisiplin dalam melaksanakan tugas dan menaati jam kerja;
- d. Setiap pelanggaran kinerja, integritas, dan disiplin yang dilakukan oleh pegawai diancam dengan sanksi pemotongan TKPKN yang menjadi hak pegawai bersangkutan.

### **3.9. Perkembangan Sistem Pengukuran Kinerja**

#### **3.9.1. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)**

Terselenggaranya *good governance* merupakan prasyarat bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dan mencapai tujuan serta cita-cita bangsa bernegara. Untuk itu diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, terukur, dan *legitimate* sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Upaya pengembangan tersebut sejalan dengan dan didasarkan pada TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, dan Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Dalam Pasal 3 Undang-undang tersebut dinyatakan bahwa asas-asas umum penyelenggaraan negara meliputi asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggara negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas, dan asas akuntabilitas. Dalam penjelasan mengenai pasal tersebut, dirumuskan bahwa asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan

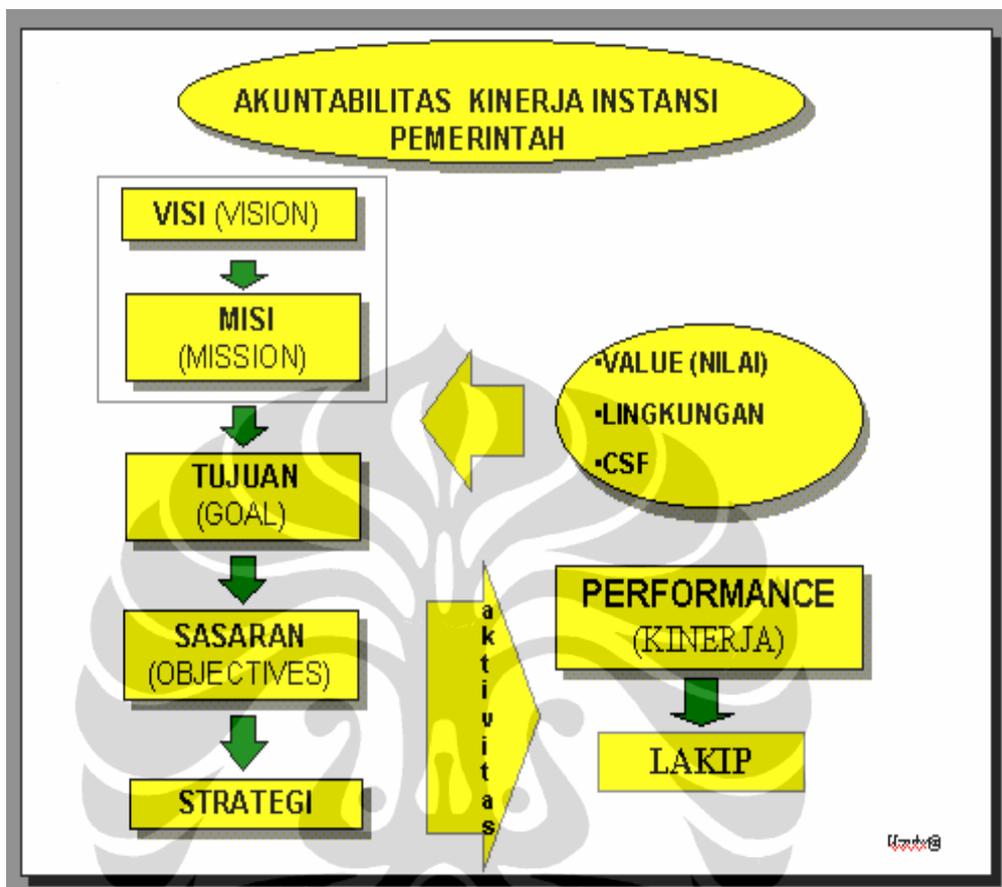
penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam rangka memenuhi hal tersebut, pemerintah telah menerbitkan Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Inpres tersebut mewajibkan setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan negara untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta kewenangan pengelolaan sumber daya dengan didasarkan suatu perencanaan strategis yang ditetapkan oleh masing-masing instansi. Pertanggungjawaban dimaksud berupa laporan yang disampaikan kepada atasan masing-masing, lembaga-lembaga pengawasan dan penilai akuntabilitas, dan akhirnya disampaikan kepada Presiden selaku Kepala Pemerintahan. Laporan tersebut menggambarkan kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

Untuk memberikan panduan dalam pembuatan pelaporan dari SAKIP, Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) menerbitkan Keputusan Kepala LAN Nomor 589/IX/6/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang mengembangkan suatu sistem penilaian kinerja melalui laporan tahunan yang disebut LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). LAKIP ini mewajibkan semua instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan negara untuk mempertanggungjawabkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Sebagai salah satu instansi pemerintah, Depkeu juga menerapkan LAKIP ini sebagai sistem penilaian kinerja. Kerangka mengenai keterkaitan antara perencanaan strategis, manajemen kinerja, dan akuntabilitas ditunjukkan dalam gambar 3.7.

SAKIP pada dasarnya merupakan instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan

keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi yang terdiri dari beberapa komponen yang merupakan satu kesatuan, yaitu:



Gambar 3.7. Keterkaitan Manajemen Strategis, Manajemen Kinerja, dan LAKIP dalam Pola Akuntabilitas Kinerja

Sumber : Bahan Sosialisasi Tim Studi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah BPKP, n.d.

a. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah suatu proses yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul. Proses ini menghasilkan suatu rencana strategis instansi pemerintah, yang setidaknya memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, dan program serta ukuran keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaannya.

b. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah

ditetapkan dalam rencana strategis. Hasil dari proses ini berupa rencana kinerja tahunan.

#### c. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses yang sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Selanjutnya dilakukan pula analisis akuntabilitas kinerja yang menggambarkan keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dengan program dan kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi sebagaimana ditetapkan dalam rencana strategis.

#### d. Pelaporan Kinerja

Pelaporan kinerja oleh instansi pemerintah dituangkan dalam dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP merupakan dokumen yang berisi gambaran perwujudan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang disusun dan disampaikan secara sistematis dan melembaga. LAKIP dapat dikategorikan sebagai laporan rutin, karena paling tidak disusun dan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan setahun sekali.

Di dalam kerangka akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, LAKIP juga berperan sebagai alat kendali, alat penilai kualitas kinerja, dan alat pendorong terwujudnya *good governance*. Dalam perspektif yang lebih luas, maka LAKIP ini juga berfungsi sebagai media pertanggungjawaban kepada publik.

### 3.9.2. *Balanced Scorecard (BSC)*

Seperti telah dijelaskan pada Bab 1 bahwa untuk mempercepat implementasi *Road-Map* Depkeu, untuk tahun 2008 dan 2009 diterapkan sistem manajemen kinerja yang dapat menerjemahkan *strategy map* ke dalam *Key Performance Indicator (KPI)* yang spesifik yaitu BSC. Hal ini dapat membantu

Depkeu untuk mengelola implementasi *Road-Map* menjadi lebih baik sehingga dapat lebih transparan, akuntabel, dan wajar.

Tabel 3.2. *BSC Development Timeline*

<b>Phase I</b>	<b>Depkeu-Wide Strategy Map Development (Week 1-6)</b>	
	Step 1	Mission, Vision and Strategy Document Study
	Step 2	Depkeu-Wide Strategy Map Workshop
	Step 3	Depkeu-Wide KPI Manual Development
	Step 4	Phase I Report Submission
<b>Phase II</b>	<b>Strategic Unit* BSC Development (Week 7-18)</b>	
	Step 5	Clarification of Strategic Unit (e.g. Ditjen) Core Process & Mission
	Step 6	Cascading Workshop to Strategic Units
	Step 7	Unit BSC Finalization
	Step 8	Unit KPI Manual Development
	Step 9	Phase II Report Submission
<b>Phase III</b>	<b>Scorecard Automation (Week 7,8, 19-21, 45-46)</b>	
	Step 10	Acquiring end-user requirements
	Step 11	Training to System Admin
	Step 12	Scorecard Development on QPR
	Step 13	QPR installation and model uploading
	Step 14	Phase III Report Submission
<b>Phase IV</b>	<b>Director-Level BSC Development (Week 19-46)</b>	
	Step 15	Acquiring end-user requirements
	Step 16	Training to System Admin
	Step 17	Scorecard Development on QPR
	Step 18	QPR installation and model uploading
	Step 19	Phase III Report Submission
<b>Phase V</b>	<b>End-user Training (Week 47-52)</b>	
	Step 20	PMS as Performance Management Tool: Workshop for End-users
	Step 21	Phase V Report Submission

Sumber: Departemen Keuangan, 2007

Adapun lima tema strategis yang menjadi prioritas pada tahun 2008 dan 2009 adalah :

- a. Tema Pendapatan Negara (*Revenue Generation Theme*);
- b. Tema Belanja Negara (*Disbursement Theme*);
- c. Tema Pembiayaan APBN (*Financing Theme*);
- d. Tema Kekayaan Negara (*Asset Management*);
- e. Tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Non Bank (*Capital Market and Non-Bank Financial Institutions Theme*).

Karya akhir ini dibatasi hanya akan membahas Tema Pendapatan Negara, sehingga untuk selanjutnya pembahasan akan berfokus pada hal-hal yang menyangkut tema tersebut.

Melalui mekanisme tender Depkeu memilih GML Performance Consulting untuk membantu merancang BSC Depkeu. Menkeu juga menetapkan Pusat Harmonisasi dan Analisis Kebijakan (Pushaka) sebagai *Strategic Management Office* (SMO) yang bertanggung jawab mengembangkan dan memonitor penerapan BSC di Depkeu. Kemudian GML menyusun *BSC Development Timeline* seperti pada tabel 3.2.

### 3.9.2.1. *Strategy Map* Tema Pendapatan Negara

Pada fase I, kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan oleh GML Performance Consulting dalam rangka penyusunan *strategy map* Depkeu-Wide ditunjukkan pada tabel 3.3. berikut ini:

Tabel 3.3. *Key Activities and Deliverables*

PHASE I		SPECIFIC ACTIVITIES & DELIVERABLES	DATE
Step 1	Mission, Vision and Strategy Document Study	A. Review of Renstra and Road Map of Depkeu; B. Interview with Minister of Finance and Dirjen / Staf Ahli reflecting the strategic themes to be developed; C. Development of Draft Strategy Map in 5 themes	A. Nov 12-14 B. Nov 12-19 C. Nov 17-19
Step 2	Depkeu-Wide Strategy Map Workshop	Depkeu Strategy Map Development in 5 themes (involving All Dirjen, Sekjen, Irjen, and Staff Ahli)	Nov 20-22
Step 3	Depkeu-Wide Strategy Map and Finetuning	A. GML clean up strategy maps after workshop B. One day finalization workshop with Tim Reformasi Birokrasi (TRB)	A. Nov 23-24 B. Nov 26

Step 4	Depkeu-Wide KPI Manual Development	A. Total 5 days in-house workshop with Reps from Ditjen/Setjen/Itjen and TRB B. Open Clinics	A. Nov 27-29 Dec 3-4 B. Nov 30 Dec 4-5
Step 5	Phase I Report Submission	A. Phase I Depkeu-Wide BSC Report and Data Collection SOP Preparation B. Phase I Depkeu-Wide BSC Report Submission & Presentation	A. Dec 7-11 B. Dec 12

Sumber: Departemen Keuangan, 2007

Setelah melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, dengan panduan dari GML Depkeu berhasil membangun *strategy map* Depkeu-Wide untuk Tema Pendapatan Negara yang mencakup beberapa perspektif yaitu:

### 1. Customer Perspective

Pada perspektif ini lebih berorientasi untuk dapat mengidentifikasi dan memenuhi harapan *stakeholders* dengan jelas. Harapan utama berbagai *stakeholders* utama yaitu wajib pajak, eksportir atau importir, masyarakat, dunia usaha, DPR, dan pemerintah atau departemen teknis, telah diterjemahkan dengan secara seimbang ke dalam Sasaran Strategis (SS) yang bersifat *outcome*. Oleh karena itu, Depkeu mengubah *customer perspective* menjadi *stakeholders perspective* atau *strategic outcome*. Dalam perspektif ini terdapat tiga sasaran strategis yaitu:

SS.PEND.1.	Tingkat pendapatan yang optimal
SS.PEND.2.	Tingkat kepercayaan stakeholders yang tinggi dan citra yang meningkat yang didukung oleh tingkat pelayanan yang handal
SS.PEND.3.	Tingkat kepatuhan wajib pajak, kepabeanan, dan cukai yang tinggi

### 2. Internal Business Process Perspective

Perspektif ini merupakan rantai nilai (*value chain*) dari proses utama organisasi yang terbagi dalam tiga bagian yakni: perumusan kebijakan, pelayanan dan pengadministrasian, dan pengawasan dan penegakan hukum. Ketiga proses utama ini didefinisikan dengan jelas dan diselaraskan untuk mendorong tercapainya sasaran strategis di perspektif *stakeholders*, sehingga perspektif ini

merupakan *strategic drivers* bagi organisasi. Sasaran strategis yang ditetapkan untuk ketiga proses utama tersebut adalah:

a. Perumusan Kebijakan

SS.PEND.4.	Menetapkan kebijakan pendapatan negara berdasarkan kajian handal dan administrasi yang teliti
SS.PEND.5.	Memantau indikator ekonomi yang mempengaruhi pendapatan negara
SS.PEND.6.	Meningkatkan akurasi proyeksi pendapatan negara berdasarkan kajian yang handal

b. Pelayanan dan Pengadministrasian

SS.PEND.7.	Meningkatkan pelayanan yang pasti, efisien dan efektif melalui modernisasi sistem dan prosedur
SS.PEND.8.	Meningkatkan sosialisasi dalam rangka menumbuhkan kesadaran dan kepedulian masyarakat
SS.PEND.9.	Melaksanakan pengeloan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang efektif dan tepat waktu
SS.PEND.10.	Mengoptimalkan penyelesaian piutang negara dan pelaksanaan lelang
SS.PEND.11.	Mengoptimalkan penerimaan negara yang berasal dari pengelolaan kas negara
SS.PEND.12.	Mengupayakan dan mengelola hibah secara akuntabel

c. Pengawasan dan Penegakan Hukum

SS.PEND.13.	Mengoptimalkan ekstensifikasi wajib pajak dan intensifikasi pajak
SS.PEND.14.	Meningkatkan kepatuhan
SS.PEND.15.	Mengefektifkan kegiatan pemeriksaan, penagihan, penyelidikan, dan penyidikan

### 3. Learning and Growth Perspective

Perspektif ini mempunyai tiga komponen *intangible assets* yakni sumber daya manusia, organisasi dan sistem informasi yang merupakan komponen penting dan harus diselaraskan untuk mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Adapun sasaran strategis yang ada pada ketiga komponen tersebut adalah:

#### a. Sumber Daya Manusia

SS.PEND.16.	Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi dalam pengelolaan pendapatan negara
-------------	---

#### b. Organisasi

SS.PEND.17.	Membangun organisasi yang modern yang mensinergikan antara perumus kebijakan, pelayanan dan pengawasan dengan prinsip <i>check and balance</i>
SS.PEND.18.	Mewujudkan <i>good governance</i> dalam pengelolaan pendapatan negara bagi <i>stakeholders</i>

#### c. Sistem Informasi

SS.PEND.19.	Membangun system informasi yang terintegrasi dan handal dalam pengelolaan pendapatan Negara
-------------	---

### 3.9.2.2. Unit Kerja Eselon 1 yang Terkait Tema Pendapatan Negara

Setiap sasaran strategis yang terdapat dalam Depkeu-*Wide* memiliki penanggung jawab dalam pelaksanaannya. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tanggal 11 Juli 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan, enam unit kerja eselon 1 yang bertanggung jawab atas tercapainya sasaran-sasaran strategis tema pendapatan negara memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:

#### 1. Direktorat Jenderal Pajak (DJP)

DJP mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menkeu, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas, DJP menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan perumusan kebijakan Depkeu di bidang perpajakan;
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan;
- c. Penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang perpajakan;
- d. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perpajakan;
- e. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal.

## 2. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC)

DJBC mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang kepabeanan dan cukai sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menkeu dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas, DJBC menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan perumusan kebijakan Depkeu di bidang kepabeanan dan cukai;
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang kepabeanan dan cukai;
- c. Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang kepabeanan dan cukai;
- d. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang kepabeanan dan cukai;
- e. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal.

## 3. Badan Kebijakan Fiskal (BKF)

BKF mempunyai tugas melaksanakan analisis di bidang kebijakan fiskal, dan kerja sama internasional sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menkeu, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas, BKF menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan pokok-pokok kebijakan fiskal dan kerangka ekonomi makro serta proyeksi ekonomi makro;
- b. Penyiapan bahan penyusunan Nota Keuangan dan RAPBN, Laporan Semester I dan Prognosa Semester II pelaksanaan APBN, RAPBN Perubahan, bahan Pidato dan Lampiran Pidato Presiden, Jawaban Pemerintah atas pertanyaan DPR dan DPD, jawaban pertanyaan dan bahan konsultasi dengan Lembaga

Internasional dan Regional di bidang ekonomi makro, pendapatan negara, belanja negara dan risiko fiskal;

- c. Analisis, perumusan rekomendasi dan evaluasi kebijakan pendapatan negara, belanja negara, dan ekonomi dan keuangan;
- d. Analisis, perumusan rekomendasi dan evaluasi pengelolaan risiko ekonomi dan keuangan, risiko BUMN, dan risiko dukungan pemerintah;
- e. Analisis dan perumusan rekomendasi terhadap kelayakan pemberian dukungan pemerintah atas pelaksanaan kerja sama penyediaan infrastruktur;
- f. Analisis, perumusan rekomendasi dan pelaksanaan kerja sama ekonomi dan keuangan internasional;
- g. Pemantauan dini perkembangan ekonomi dan *surveillance*;
- h. Pengkajian kebijakan ekonomi, keuangan, dan fiskal;
- i. Penyusunan dan pengembangan model ekonomi dan keuangan;
- j. Penyelenggaraan sosialisasi kebijakan fiskal;
- k. Pengelolaan data dan statistik;
- l. Koordinasi pelaksanaan kegiatan tim tarif;
- m. Pelaksanaan administrasi Badan.

#### 4. Direktorat Jenderal Anggaran (DJA)

DJA mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang penganggaran sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menkeu dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas, DJA menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis Depkeu di bidang penganggaran;
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang penganggaran;
- c. Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang penganggaran;
- d. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang penganggaran;
- e. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal.

#### 5. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN)

DJKN mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menkeu, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas, DJKN menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan perumusan kebijakan Depkeu di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang;
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang;
- c. Penyusunan standardisasi, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang;
- d. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang;
- e. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal.

#### 6. Inspektorat Jenderal (Itjen)

Itjen mempunyai tugas melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Depkeu sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menkeu dan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Dalam melaksanakan tugas, Itjen menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan perumusan kebijakan Depkeu di bidang pengawasan;
- b. Pelaksanaan pengawasan kinerja, pengawasan keuangan, pengawasan untuk tujuan tertentu, dan partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan atas petunjuk Menkeu;
- c. Penyusunan laporan hasil pengawasan;
- d. Pelaksanaan urusan administrasi dan dukungan teknis Inspektorat Jenderal.

#### 7. Sekretariat Jenderal (Setjen)

Setjen mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi Depkeu sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menkeu, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas, Setjen menyelenggarakan fungsi:

- a. Koordinasi kegiatan Depkeu;
- b. Penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Depkeu;
- c. Penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara, Departemen lain, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait;
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menkeu.

#### 8. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK)

BPPK mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menkeu, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas, BPPK menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan Menkeu di bidang pendidikan, pelatihan dan penataran keuangan negara dalam rangka pembinaan sumber daya manusia Depkeu;
- b. Pelaksanaan kebijakan Menkeu di bidang pendidikan, pelatihan dan penataran keuangan negara dalam rangka pembinaan sumber daya manusia Depkeu;
- c. Penelaahan, evaluasi, dan penyusunan laporan pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan penataran keuangan negara dalam rangka pembinaan sumber daya manusia Depkeu;
- d. Pengkajian dan pengembangan pendidikan, pelatihan dan penataran di bidang keuangan negara;
- e. Koordinasi pelaksanaan kerjasama pendidikan, pelatihan dan penataran dengan lembaga pendidikan dalam dan luar negeri, lembaga pemerintah, dan lembaga internasional;
- f. Pelaksanaan administrasi Badan.