

# **MAKALAH MANAJEMEN PERUBAHAN**

## **REFORMASI BIROKRASI DI DITJEN PERBENDAHARAAN KEMENTERIAN KEUANGAN DILIHAT DARI DELAPAN LANGKAH MENUJU PERUBAHAN MENURUT KOTTER**



**YULI SETYO BUDI  
1534021360**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS KRISNADWIPAYANA  
2017**

## **BAB I : PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Reformasi Birokrasi di Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan**

Reformasi birokrasi merupakan agenda penting dalam meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah. Berbagai macam patologi birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik seperti pelayanan berbelit-belit, lambat, serta banya pungutan liar telah menimbulkan krisis kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi pemerintah. Perubahan secara mendasar pada kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia penting dilakukan untuk memperbaiki kinerja birokrasi pemerintah.

Adapun yang menjadi fokus utamanya adalah penataan organisasi, perbaikan proses bisnis dan peningkatan sumber daya manusia (SDM).

- **Penataan Organisasi**

Penataan organisasi yang dimaksud disini adalah pemisahan, penggabungan dan juga penajaman tugas dan fungsi sebuah organisasi. Sebuah organisasi yang bernaung di bawah Kementerian Keuangan, setiap kebijakannya harus pro terhadap rakyat. Penataannya bisa dikembangkan tergantung dari kebutuhan masyarakat, berbagai kebijakan keuangan dan berbagai dinamika administrasi publik. Disini dijelaskan secara sederhana bahwa proses adanya organisasi tersebut haruslah bisa ditujukan untuk kepentingan dan pembangunan kerakyatan yang adil dan rasional.

Suatu organisasi bisa ditata sedemikian rupa dengan maksud untuk memaksimalkan kinerjanya. Solusinya pun bisa dengan pemisahan jika terjadi hal yang bertabrakan dalam sebuah situasi keputusan dan kinerja yang akan membuat Kementerian Keuangan tersebut menjadi kacau. Suatu organisasi semakin kuat jika digabung dengan organisasi keuangan yang lain, maka solusinya agar lebih optimal adalah dengan adanya penggabungan atau merger. Apabila organisasi tersebut masih bisa berdiri secara tegak tanpa harus digabung ataupun dipisah, maka perlu adanya penajaman sebuah organisasi. Anda bisa menemukan penajaman tersebut mulai dari pengkoreksian kembali anggaran dasar atau anggaran rumah tangga apakah sesuai dengan saat ini atau tidak. Ketiga elemen tersebut pada intinya adalah untuk bisa mengoptimalkan kinerja sebuah organisasi.

- **Perbaikan Proses Bisnis**

Perbaikan proses bisnis yaitu seperti evaluasi dan analisa jabatan, analisa beban kerja dan penyusunan atau pembuatan SOP atau *Standard Operating Procedure*. Jika sebuah organisasi sudah layak untuk bisa berperan aktif menjaga pembangunan negara, maka yang tidak kalah penting dari hal itu adalah perbaikan proses bisnis didalamnya. Untuk bisa mengatur bagian proses perbaikan birokrasi tersebut adalah dengan mengevaluasi jabatan yang diemban para pekerja keuangan tersebut. Jika sudah bisa diketahui mana saja jabatan yang harus dievaluasi, maka orang atau pegawai yang mengemban jabatan tersebut harus bisa memberikan bukti otentik hasil kerja yang telah dicapainya selama ini untuk nantinya dievaluasi.

Evaluasi beban kerja pun harus diperhatikan karena hal ini akan berpengaruh kepada tingkat produktivitas pegawai di keuangan. Beban yang sesuai pada setiap bidangnya akan membuat pegawai semakin termotivasi untuk memperbaiki sikap dalam mengemban sebuah pekerjaan. Hal yang tidak kalah pentingnya lagi adanya SOP yang harus dibuat oleh pegawai atau sudah disiapkan oleh organisasi. Hal ini selanjutnya disosialisasikan kepada

seluruh jajaran Kementerian Keuangan agar memiliki tanggung jawab yang sama meski SOP atau standar operasional setiap jajaran tersebut tidaklah sama. Dengan begitu reformasi birokrasi Kementerian Keuangan sangat berdampak besar pada diri pegawai dan organisasi yang mewadahnya.

- **Peningkatan Sumber Daya Manusia**

peningkatan sumber daya manusia meliputi penyelenggaraan pendidikan dan latihan yang berbasis kompetensi, adanya pembangunan assessment center, pembaharuan dalam penyusunan pola mutasi serta adanya peningkatan disiplin dan pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen Pegawai (SIMPEG). Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia menjadi tokoh penting untuk sebuah kemajuan atau perubahan kearah yang positif. Pada beberapa bagian tentu perlu diadakannya pelatihan atau pendidikan yang berbasis kompetensi. Dengan hal ini dapat diketahui orang yang bisa lebih berperan aktif untuk membantu organisasi keuangan tersebut. Selain hal itu, peningkatan kedisiplinan menjadi faktor penting agar setiap pegawai Kementerian Keuangan mampu secara mandiri melakukan berbagai hal secara optimal. Pengintegrasian antarpegawai melalui sistem informasi akan semakin menjaga kedekatan atau kekompakan sebuah organisasi.

Dengan reformasi birokrasi Kementerian Keuangan diharapkan setiap elemennya dapat bekerja dan melayani masyarakat secara optimal dan transparan. Hal ini agar tidak terjadi suatu praktek yang dapat menyebabkan terjadinya korupsi. Dengan demikian menjadi jelas harus bagaimana sikap yang seharusnya untuk bisa menjaga sebuah reformasi birokrasi.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka perumusan masalahnya adalah “Bagaimana proses Reformasi Birokrasi Transformasi Kelembagaan di Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan dilihat dari Delapan Langkah Menuju Perubahan Menurut Kotter?”

## **1.3 Tujuan Penulisan**

Berdasarkan rumusan permasalahan tersebut di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses reformasi birokrasi di Ditjen Perbendaharaan yang dilihat dari Delapan Langkah Menuju Perubahan Menurut Kotter.

## **BAB II PEMBAHASAN**

### **2.1 Sejarah Singkat Direktorat Jenderal Perbendaharaan**

Terbentuknya Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Ditjen Perbendaharaan/DJPB) tidak terlepas dari konsekuensi pelaksanaan reformasi penyempurnaan manajemen keuangan Negara di Indonesia. Ketika semangat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) digulirkan, Pemerintah Pusat menempuh langkah perubahan melalui reformasi hukum dan reformasi organisasi. Secara paralel, reformasi hukum yang ditandai dengan lahirnya Paket Undang-Undang Bidang Keuangan Negara diiringi dengan perubahan organisasional di tubuh Departemen Keuangan guna menyelaraskan perangkat organisasi dengan penegasan fungsi Departemen Keuangan selaku institusi Pengelola Fiskal

Selaku institusi Pengelola Fiskal, Departemen Keuangan membagi pemisahan kewenangan, yang antara lain adalah fungsi-fungsi pengkajian, penganggaran, dan perbendaharaan. Inilah alasan kuat terjadinya penyempurnaan organisasi (reorganisasi) dengan dibentuknya 3 (tiga) organisasi dengan nomenklatur baru, yaitu Direktorat Jenderal Anggaran dan Perimbangan Keuangan (Ditjen APK), Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Ditjen Perbendaharaan), dan Badan Pengkajian Ekonomi, Keuangan, dan Kerjasama Internasional (BAPEKKI). Suatu Perubahan organisasi yang ditandai dengan memisahkan fungsi-fungsi yang berbeda namun berada dalam satu naungan organisasi, serta menyatukan fungsi-fungsi yang sama namun tersebar di berbagai unit.

Ditjen Perbendaharaan sendiri bukanlah organisasi yang sama sekali baru. Fungsi pokok Ditjen Perbendaharaan tersebar di berbagai unit Eselon I dengan fungsi paling dominan, yaitu fungsi pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas negara, pengelolaan barang milik kekayaan negara, dan pengelolaan hutang luar negeri berada di bawah unit Eselon I Direktorat Jenderal Anggaran (DJA). Sementara itu, fungsi perbendaharaan lainnya tersebar di beberapa unit Eselon I dan II yaitu fungsi pengelolaan hutang dalam negeri pada Pusat Manajemen Obligasi Negara (PMON), pengelolaan penerusan pinjaman dan pengelolaan kas pada Ditjen Lembaga Keuangan (Ditjen LK), dan penyusunan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran pada Badan Akuntansi Keuangan Negara (BAKUN), serta fungsi pengolahan data pada Kantor Pengolahan Data Informasi Keuangan Regional (KPDIKR) BINTEK.

Selanjutnya, dengan terbitnya Keputusan Presiden Nomor 35, 36, dan 37 Tahun 2004 dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 302/KMK/2004 dan Nomor 303/KMK/2004, secara hukum meleburkan unit-unit pengelola fungsi perbendaharaan tersebut menjadi satu Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yang terdiri dari 1 (satu) Sekretariat Ditjen dan 7 (tujuh) Direktorat teknis pada kantor pusat serta 34 Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan (Kanwil DJPb) dan sejumlah Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) pada kantor instansi vertikal.

Pelantikan Direktur Jenderal Perbendaharaan dan seluruh pejabat Eselon II pada bulan Oktober 2004 pun merupakan titik awal sinergi organisasi baru tersebut. Hingga kini, telah terjadi beberapa kali pergantian pejabat Eselon II dan jajaran di bawahnya.

#### **Visi dan Misi**

Visi “Menjadi pengelola perbendaharaan negara yang unggul di tingkat dunia”

- Misi
- Mewujudkan pengelolaan kas dan investasi yang pruden, efisien, dan optimal;
  - Mendukung kinerja pelaksanaan anggaran yang tepat waktu, efektif, dan akuntabel;

- Mewujudkan akuntansi dan pelaporan keuangan negara yang akuntabel, transparan, dan tepat waktu;
- Mengembangkan kapasitas pendukung sistem perbendaharaan yang andal, profesional, dan modern.

### **Tugas dan Fungsi**

**Tugas** Menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

**Fungsi**

- perumusan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, serta akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah
- pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, serta akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah;
- penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, serta akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah;
- pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, serta akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah;
- pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, serta akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah; pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Perbendaharaan; dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

## **2.2 Dinamika Organisasi Ditjen Perbendaharaan**

### **Periode sebelum 2004 : Pra-reformasi Keuangan dan Perbendaharaan**

Pada saat itu Direktorat Jenderal Anggaran sebagai salah satu cikal bakal Direktorat Jenderal Perbendaharaan memiliki karakteristik:

- Memegang fungsi ordonatur dan otisasi
- Memiliki Kewenangan yang sangat luas (*debt management, asset management, budget planning and execution*)

Paradigma baru yang muncul pasca 2002 menyadarkan betapa pentingnya pembagian kewenangan dan mekanisme *check and balance* dalam pengelolaan keuangan negara. Mekanisme *check and balance* berguna untuk mewujudkan pengelolaan keuangan negara yang transparan, efektif, efisien dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal tersebut melatarbelakangi terbitnya paket Undang - Undang Keuangan Negara yang terdiri atas:

- Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan
- Undang-Undang Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara

### **Periode 2004 : Reformasi Keuangan Negara**

Pada tahun 2004 sesuai amanat paket Undang-Undang Keuangan Negara, terjadi pemisahan peran dan fungsi di dalam pengelolaan keuangan negara, berupa:

- Pemisahan fungsi ordonatur dengan otorisasi
- Pembatasan, dan penajaman fungsi serta kewenangan di bidang pelaksanaan anggaran

Undang-Undang Perbendaharaan Negara mengamanatkan adanya pemisahan kewenangan dalam pelaksanaan anggaran belanja. Menteri Teknis selaku Pengguna Anggaran melaksanakan kewenangan pengurusan administratif (*administratief beheer*) dalam hal pembebanan anggaran (ordonatur) dan Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum melaksanakan pengurusan pembayaran tagihan belanja negara (otorisator) dalam hal pertanggungjawaban (*comptabiliteit beheer*).

Pemisahan peran dan fungsi tersebut merupakan dasar dari pelaksanaan reorganisasi di lingkungan Kementerian Keuangan dengan terbentuknya 3 unit eselon I, yaitu:

- Direktorat Jenderal Anggaran dan Perimbangan Keuangan (Ditjen APK)
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Direktorat Jenderal Perbendaharaan), dan
- Badan Pengkajian Ekonomi, Keuangan, dan Kerjasama Internasional (BAPEKKI).

Penataan organisasi kantor vertikal Ditjen Perbendaharaan pada periode reformasi birokrasi dimulai dengan penetapan KMK Nomor-303/KMK.01/2004 tanggal 23 Juni 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan KPPN. Sebagai konsekuensi penataan organisasi Kantor Pusat, Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) dialihkan menjadi Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan. Instansi vertikal Ditjen Perbendaharaan meliputi Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Selain itu, terjadi perubahan struktur organisasi pada KPPN sebagai konsekuensi fungsi ordonansering (kewenangan untuk melaksanakan pengujian atas tagihan dan memerintahkan pembebanan anggaran) yang tidak lagi melekat pada KPPN

#### **Periode 2005 – 2008 : Reformasi Birokrasi**

Pada masa ini dilakukan penataan organisasi ditingkat Pusat sebagai salah satu pilar utama reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan dan Ditjen Perbendaharaan. Untuk mempercepat reformasi birokrasi tersebut telah dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- Pembentukan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) dan Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang (DJPU). Kedua unit Eselon I ini semula berasal dari Eselon II di Ditjen Perbendaharaan
- Menajamkan tugas fungsi DJPB pada Pengelolaan Dana Investasi (PDI) dan bidang Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU)
- Pemisahan tugas untuk pengelolaan investasi pemerintah. Pusat Investasi Pemerintah (PIP) dibentuk sebagai “operator” pelaksanaan investasi, sedangkan Ditjen Perbendaharaan melalui Direktorat Sistem Manajemen Investasi (tingkat Eselon II) berfungsi sebagai “regulator”.

Terobosan Ditjen Perbendaharaan dalam periode 2005 - 2008 ini adalah pembentukan KPPN di beberapa wilayah untuk memberikan pelayanan prima (*service excellent*) kepada *customers*, antara lain pembentukan KPPN Percontohan dan pengoperasian KPPN Khusus Banda Aceh untuk kegiatan pasca bencana tsunami. Ditjen Perbendaharaan melakukan penyederhanaan SOP dan percepatan proses penerbitan perintah pembayaran dengan memanfaatkan perangkat teknologi informasi secara efektif.

### **Periode 2008 - 2010 : Reformasi di Bidang Perbendaharaan**

Untuk mencapai misi Ditjen Perbendaharaan saat itu, “Menjadi pengelola perbendaharaan negara yang profesional, transparan dan akuntabel guna mewujudkan bangsa yang mandiri dan sejahtera”, Ditjen Perbendaharaan melakukan penataan organisasi kantor pusat dan kantor vertikal Ditjen Perbendaharaan di daerah.

Reorganisasi di kantor pusat meliputi:

- Penggabungan Direktorat Pengelolaan Dana investasi dan Direktorat Pengelolaan Penerusan Pinjaman menjadi Direktorat Sistem Manajemen Investasi (Dit.SMI)
- Pembentukan direktorat baru yaitu Direktorat Transformasi Perbendaharaan (Dit.TP) sebagai motor implementasi Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN).

Guna mewujudkan perbaikan pengelolaan kas negara yang sesuai *world best practices* dan meningkatkan penerimaan negara, maka Ditjen Perbendaharaan melaksanakan mekanisme perencanaan kas, *Treasury Single Account (TSA)* dan *Treasury National Pooling (TNP)*. Pada tanggal 10 Juli 2009, proyek Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) dimulai dengan penandatanganan kontrak antara Kementerian Keuangan dengan LG CNS Co. Ltd. Korea. SPAN mempunyai target untuk mengimplementasikan konsep *Integrated Financial Management Information System (IFMIS)* ke dalam sistem penganggaran dan perbendaharaan negara.

Telah ditetapkan PMK Nomor-101/PMK.01/2008 tanggal 11 Juli 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang memuat penyempurnaan tugas dan fungsi Kantor Wilayah dan KPPN.

Reorganisasi di kantor vertikal yang ada di daerah meliputi:

- Penataan organisasi Kanwil dan KPPN antara lain penyetaraan eselonisasi pada Kanwil (menjadi eselon II a) dan KPPN (menjadi eselon III a);
- Perubahan tipologi Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan, seluruhnya menjadi Tipe A;
- Perubahan tipologi KPPN menjadi Tipe A1 dan Tipe A2; dan
- penyederhanaan organisasi dengan mengurangi 1 Seksi pada KPPN Tipe A1

### **Periode 2010 - 2014 : Persiapan Menuju Transformasi Kelembagaan**

Pada tahun 2012 terjadi perubahan tugas dan fungsi yang sangat signifikan pada Ditjen Perbendaharaan, antara lain:

- Pengalihan penatausahaan DIPA dari Ditjen Perbendaharaan kepada Ditjen Anggaran yang memberikan dampak signifikan pada tugas Ditjen Perbendaharaan. Sebagai konsekuensinya Kanwil Ditjen Perbendaharaan menitik beratkan fungsi pembinaan serta penajaman fungsi sebagai representasi Kementerian Keuangan di daerah;
- Inisiatif pelaksanaan tugas dibidang penganggaran, perimbangan keuangan dan fiskal regional oleh Kantor Wilayah kami sesuai dengan arahan Menteri Keuangan;
- Pada tahun 2010, dibentuk layanan filial KPPN melalui Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor Per-09/PB2010 tanggal 11 Maret 2010 tentang Tata Cara Pembentukan Layanan Filial dan Layanan Mobile KPPN. Layanan filial hingga saat ini terdapat di 6 daerah (Sabang, Sinabang, Ranai, Muara Teweh, Kalabahi dan Namlea);
- Melalui KEP-163/PB/2012, seluruh KPPN ditetapkan sebagai KPPN Percontohan;

Selanjutnya, PMK Nomor 169/PMK.01/2012 yang menjadi dasar atas perubahan fundamental di organisasi vertikal Ditjen Perbendaharaan, yang meliputi:

- Pembentukan 3 kantor wilayah (kanwil) baru di Ditjen Perbendaharaan (Kanwil DJPB Kepulauan Riau, Sulawesi Barat, dan Papua Barat);

- Penyesuaian nomenklatur, tugas dan fungsi Kanwil sesuai dengan proses bisnis SPAN dan SAKTI, pembentukan unit kepatuhan internal, pembinaan, koordinasi, supervisi KPPN, pelaksanaan tugas di bidang penganggaran, perimbangan keuangan dan fiskal regional sebagai representasi Kementerian Keuangan di daerah;
- Penyesuaian nomenklatur, tugas dan fungsi KPPN sesuai dengan proses bisnis SPAN dan SAKTI, pembentukan unit kepatuhan internal, dan pelaksanaan fungsi manajemen satuan kerja (satker); dan
- Pembentukan KPPN Khusus (KPPN Khusus Investasi, KPPN Khusus Penerimaan, dan KPPN Khusus Pinjaman dan Hibah) untuk memisahkan fungsi operator dan regulator pada direktorat di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.

Kemudian pada tahun 2013 terbit peraturan bersama antara kami dengan Ditjen Anggaran serta Keputusan Menteri Keuangan guna pelaksanaan tugas bidang penganggaran dan perimbangan keuangan oleh kantor wilayah Ditjen Perbendaharaan. Hal ini semakin mempertegas amanah bagi seluruh kantor vertikal Ditjen Perbendaharaan sebagai representasi Kementerian Keuangan di daerah.

#### **Periode 2014 - Sekarang : Transformasi Kelembagaan**

Pada tahun 2014 dilakukan perumusan kembali penataan organisasi Kantor Pusat DJPB sebagai kelanjutan proses penataan organisasi Kantor Pusat DJPB tahun 2012 yang sempat tertunda. Perumusan didasarkan pada visi DJPB pada tahun 2014, yaitu “Menjadi pengelola perbendaharaan negara yang unggul di tingkat dunia “ dan hasil *blueprint* transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan Konsep penataan organisasi tersebut dilatarbelakangi oleh:

- Pembentukan Unit Kepatuhan Internal Kantor Pusat, Penajaman fungsi Kehumasan (Keterbukaan Informasi Publik) dan Sentralisasi *Help Desk*;
- Inisiatif spending review, Pelimpahan DIPA ke Ditjen Anggaran dan Penajaman tugas Pelaksanaan Anggaran;
- Operasionalisasi *Treasury Dealing Room* dan KPPN Khusus Penerimaan;
- Pemisahan fungsi regulator dan operator serta operasionalisasi KPPN Khusus Investasi;
- Pemisahan fungsi teknologi informasi dengan proses bisnis
- Pembentukan PMO (*Project Management Office*) Transformasi Kelembagaan
- Sertifikasi Pejabat Pengelola Keuangan

Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan adalah suatu agenda besar untuk mewujudkan Kementerian Keuangan yang unggul, terintegrasi serta berkelas internasional yang meninggalkan sekat-sekat sektoral namun harus lebih berorientasi pada proses bisnis yang terintegrasi, berbasis pada teknologi informasi dan sumber daya manusia yang unggul. Transformasi Kelembagaan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah pengejawantahan program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan.

### **2.3 Proses reformasi birokrasi di Ditjen Perbendaharaan yang dilihat dari Delapan Langkah Menuju Perubahan Menurut Kotter**

#### **• Langkah #1 : Menciptakan *Sense of Urgency***

*Sense of urgency* adalah motivasi yang menginisiasi hasrat untuk berubah. Untuk membuat perubahan benar-benar terjadi, rasa keinginan untuk berubah yang tinggi dari seluruh elemen di dalam organisasi akan membantu organisasi memulai perubahan.



Sesuai dengan amanat paket Undang-Undang Keuangan Negara, maka harus terdapat pemisahan peran dan fungsi di dalam pengelolaan keuangan negara. Pemisahan peran dan fungsi dimaksud yaitu berupa:

- Pemisahan fungsi ordonatur dengan otorisasi
- Pembatasan, dan penajaman fungsi serta kewenangan di bidang pelaksanaan anggaran

Undang-Undang Perbendaharaan Negara mengamanatkan adanya pemisahan kewenangan dalam pelaksanaan anggaran belanja. Menteri Teknis selaku Pengguna Anggaran melaksanakan kewenangan pengurusan administratif (*administratief beheer*) dalam hal pembebanan anggaran (ordonatur) dan Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum melaksanakan pengurusan pembayaran tagihan belanja negara (otorisator) dalam hal pertanggungjawaban (*comptabiliteit beheer*). Pemisahan peran dan fungsi tersebut merupakan dasar dari pelaksanaan reorganisasi, reformasi birokrasi, dan transformasi kelembagaan di lingkungan Kementerian Keuangan.

- **Langkah #2 : Menciptakan Koalisi Kepemimpinan yang Kuat**

Walaupun inisiatif perbaikan seringkali dimulai oleh satu atau dua orang saja, namun inisiatif yang sukses mampu menghimpun lebih banyak massa dan membentuk koalisi kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang kuat dan dukungan dari para karyawan kunci sangat penting dalam tahap kedua ini. Orang-orang perlu diyakinkan bahwa perubahan itu perlu. Mengelola perubahan saja bukan menjadi satu-satunya jalan keluar, karena betapapun bagus ide perubahan, keberhasilannya bergantung dari eksekusi para individunya.

Sebagai instansi dengan jumlah pegawai yang cukup banyak serta sebaran Kantor Pusat dan Kantor Vertikal di Daerah di seluruh penjuru Nusantara, upaya pelibatan pegawai Ditjen Perbendaharaan dalam Program Transformasi Kelembagaan melalui Manajemen Perubahan dan Komunikasi (Change Management and Communication/CMC), memerlukan penanganan tersendiri secara baik dan intensif. Salah satu upaya CMC adalah dengan ditetapkannya Duta Transformasi Kelembagaan Ditjen Perbendaharaan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 168/KMK.01/2016 serta Duta Transformasi Kelembagaan Unit Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan melalui Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor: 289/PB/2016. Duta Transformasi Kelembagaan (Duta Transformasi) merupakan katalis penting untuk keberhasilan pelaksanaan program transformasi serta diharapkan dapat berperan dalam menyampaikan informasi serta memotivasi pegawai di lingkungan masing-masing terkait implementasi sistem maupun prosedur yang baru.

Salah satu tugas yang diemban oleh Duta Transformasi adalah sebagai penghubung antara para pemilik Inisiatif Strategis Program Transformasi Kelembagaan Ditjen Perbendaharaan yang tergabung dalam Project Management Office (PMO) Ditjen Perbendaharaan dengan seluruh pegawai dan stakeholder di lingkungan instansi masing-masing. Duta Transformasi menyampaikan informasi-informasi dari PMO Ditjen Perbendaharaan serta menjembatani dan memfasilitasi komunikasi terkait Program Transformasi Kelembagaan antara PMO dengan seluruh pegawai dan stakeholder di lingkungannya. Dengan adanya penyampaian informasi dan jalinan komunikasi yang intensif diharapkan seluruh pegawai mengetahui dengan baik Program Transformasi yang tengah berjalan dan merasa terlibat/dilibatkan didalamnya, sehingga timbul rasa memiliki atau menjadi bagian dari program transformasi. Pada akhirnya partisipasi aktif dan kontribusi maksimal dari seluruh pegawai sangat diharapkan demi tercapainya kesuksesan Program Transformasi Kelembagaan

- **Langkah #3 : Memiliki Visi untuk Perubahan**

Visi yang sudah ada harus diterjemahkan dalam bentuk strategi yang menantang untuk dilaksanakan. Tanpa visi yang jelas, tidak akan ada yang mau mengikuti arah perubahan yang diusung, kalau pun ada, di tengah jalan mereka akan kehilangan arah. Visi ini harus dapat dipilah-pilah dalam time frame yang jelas, apakah tahunan, semesteran, atau triwulan serta dengan melihat pula kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan. Dengan demikian setiap orang akan dapat melihat arah yang jelas mengenai tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam bentuk implementasi.

Visi Ditjen Perbendaharaan:

“Menjadi pengelola perbendaharaan negara yang unggul di tingkat dunia”;

- **Langkah #4 : Mengkomunikasikan Visi dengan Jelas**

Visi dan strategi yang disampaikan harus komunikasikan sehingga terjadi kesamaan dan pemahaman yang baik serta dapat diterima di seluruh jajaran. Visi yang baik harus terkomunikasi dengan jelas dan terarah. Dan yang penting adalah bentuknya tulus, sederhana, tidak rumit serta memberikan contoh nyata (role model) akan visi yang sudah diaplikasikan. Perbaikilah saluran-saluran komunikasi yang digunakan sehingga pesan-pesan yang tidak perlu dapat dieliminir. Dan dapat pula digunakan teknologi untuk membantu mempercepat proses komunikasi.

Guna mewujudkan visi tersebut Ditjen Perbendaharaan mengkomunikasikan visi dan strategi tersebut ke seluruh jajaran pimpinan dan pegawainya yakni dengan mencanangkan misinya yaitu:

- Mewujudkan pengelolaan kas dan investasi yang pruden, efisien, dan optimal. Langkah yang dilakukan oleh Ditjen Perbendaharaan dalam hal ini guna mewujudkan perbaikan pengelolaan kas negara yang sesuai *world best practices* dan meningkatkan penerimaan negara adalah melaksanakan mekanisme perencanaan kas, *Treasury Single Account (TSA)* dan *Treasury National Pooling (TNP)*.
- Mendukung kinerja pelaksanaan anggaran yang tepat waktu, efektif, dan akuntabel. Langkah yang dilakukan Ditjen Perbendaharaan diantaranya melakukan pengalihan penatausahaan DIPA dari Ditjen Perbendaharaan kepada Ditjen Anggaran yang memberikan dampak signifikan pada tugas Ditjen Perbendaharaan. Sebagai konsekuensinya Kanwil Ditjen Perbendaharaan menitik beratkan fungsi pembinaan serta penajaman fungsi sebagai representasi Kementerian Keuangan di daerah serta inisiatif pelaksanaan tugas dibidang penganggaran, perimbangan keuangan dan fiskal regional oleh Kantor Wilayah kami sesuai dengan arahan Menteri Keuangan.
- Mewujudkan akuntansi dan pelaporan keuangan negara yang akuntabel, transparan, dan tepat waktu. Salah satu langkah yang ditempuh adalah menyelenggarakan program PPAKP (Program Percepatan Akuntabilitas Keuangan Pemerintah). PPAKP adalah suatu program pelatihan bagi para pembuat laporan keuangan di tingkat satuan kerja. Program ini ditujukan untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan pada tingkat satuan kerja yang pada muaranya nanti diharapkan dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan Kementerian Negara/Lembaga yang membawahinya. Program ini masih dibatasi pada pengelola dana APBN, termasuk dana Dekonsentrasi, Tugas Pembantuan, dan BLU. Materi PPAKP meliputi Paket Perundang-undangan di Bidang Keuangan Negara, Manajemen Kas dan Aset, Perencanaan dan Penganggaran, Pelaksanaan Anggaran, Sistem Penerimaan dan Pengeluaran Anggaran, Dasar-Dasar Akuntansi, Standar Akuntansi Pemerintahan, Bussiness Process Simak BMN dan aplikasinya, Bussiness Process Sistem Akuntansi Keuangan dan aplikasinya, Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah, dan Analisa Laporan Keuangan.

- Mengembangkan kapasitas pendukung sisten perbendaharaan yang andal, professional, dan modern. Salah satu langkahnya adalah memulai proyek Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) dengan penandatanganan kontrak antara Kementerian Keuangan dengan LG CNS Co. Ltd. Korea SPAN mempunyai target untuk mengimplementasikan konsep *Integrated Financial Management Information System* (IFMIS) ke dalam sistem penganggaran dan perbendaharaan negara.

- **Langkah #5 : Menyingkirkan Hambatan dalam Proses**

Perubahan dimulai ketika sejumlah besar individu dalam organisasi telah teryakinkan untuk mencoba pendekatan baru, mengembangkan ide-ide baru, dan memberikan peran kepemimpinan. Seiring dengan prosesnya, semakin besar massa yang memiliki visi bersama dan sepakat untuk memulai proses transformasi. Hingga titik tertentu, komunikasi yang efektif mengenai arah tujuan organisasi yang baru.

Mengadakan *Corner Day* di tingkat KPPN, Kanwil, dan kantor Pusat. *Corner day* tersebut merupakan sarana Ditjen Perbendaharaan untuk mensosialisasikan informasi Transformasi Kelembagaan sekaligus sarana meningkatkan dukungan dan partisipasi aktif dari stakeholders, baik dari internal sendiri maupun eksternal. *Coner Day* tersebut dilaksanakan dalam bentuk *Forum Group Discussion* (FGD)/*sharing session* atau *talk show*.

*Launching Booth* Transformasi Kelembagaan. *Booth* Transformasi Kelembagaan *Corner* (TK *Corner*) merupakan tempat yang digunakan sebagai kegiatan informasi, edukasi dan pengenalan Transformasi Kelembagaan di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Booth* ini dibuka pada hari Rabu dan Jumat setiap minggu untuk mengenalkan *Quickwins* Transformasi Kelembagaan Ditjen Perbendaharaan, namun jika pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan ingin mengunjungi diluar hari tersebut tetap diperbolehkan.

- **Langkah #6 : Merencanakan dan Menciptakan Kemenangan Jangka Pendek Secara Sistematis**

Transformasi membutuhkan banyak waktu. Sebagian besar orang tidak mampu menempuh perjalanan jauh jika mereka tidak melihat sedikit titik terang dalam 12 atau 24 bulan, yang akan menandakan bahwa apa yang mereka lakukan sudah benar dan makin mendekati tujuan akhir. Tanpa ada kemenangan-kemenangan kecil, akan ada banyak orang yang menyerah dan kehilangan kesabaran. Kemenangan kecil dalam jangka pendek tidak hanya membawa dampak positif untuk moral karyawan. Organisasi-pun akan merasakan keuntungannya, baik peningkatan produktivitas, kualitas, bahkan revenue. Kemenangan-kemenangan kecil ibaratnya cicilan yang akan melunasi target berupa kemenangan besar yang menjadi bagian dari visi organisasi.

Wujud nyata komitmen para pimpinan Ditjen Perbendaharaan dalam menyukseskan Inisiatif Strategis Transformasi Kelembagaan dengan ditandatanganinya *Treasury Charter*. *Treasury Charter* tersebut berbentuk *standing banner* yang isinya terdiri atas beberapa poin yang setiap tahun isinya berbeda. Proses penandatanganan *Treasury Charter* dilaksanakan secara masif dengan mengadakan *courtesy visit* kepada para pejabat eselon II lingkup Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan di ruang kerja masing-masing, sehingga tercipta *sense belonging* yang tinggi serta semangat yang kuat untuk menyukseskan Transformasi kelembagaan tergambar pada saat proses penandatanganannya. Untuk setiap poin yang telah dicapai maka akan ditandai dengan ditempelkan *sticker* bertanda v, kemudian dilakukan pemotongan tumpeng sebagai tanda perayaan atas kesuksesan poin *Treasury Charter* yang telah tercapai.

Ditjen Perbendaharaan juga menyelenggarakan *Treasury Festival* di mana acara ini menjadi sarana internalisasi dan sosialisasi program-program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Ditjen Perbendaharaan yang dikemas dalam suatu *tour of the booth* dan beberapa *games* yang diadakan oleh masing-masing *booth*. Pengunjung festival yang menang dalam *games* akan mendapat bingkisan berupa barang-barang seperti payung, mug, *mousepad* dan lain-lain.

- **Langkah #7 : Memperkuat Perubahan**

Kotter berpendapat bahwa banyak inisiatif perubahan gagal karena kemenangan yang dinyatakan terlalu dini. Perubahan yang benar-benar nyata terjadi tidak dalam waktu sekejap. Kemenangan yang dicapai dalam jangka pendek hanya tahap awal dari apa yang perlu dilakukan untuk mencapai perubahan jangka panjang.

Pemimpin di organisasi yang sukses melakukan transformasi memanfaatkan kredibilitas yang dihasilkan oleh kemenangan-kemenangan kecil untuk mengatasi masalah yang lebih besar. Mereka menangani sistem dan struktur yang tidak sesuai dengan visi transformasi, yang belum pernah ditangani sebelumnya. Mereka mencurahkan perhatian kepada kualitas sumber daya manusia; siapa yang direkrut, siapa yang harus dipromosikan, dan bagaimana organisasi mengembangkan kualitas SDM-nya. Mereka memasukkan setiap proyek *reengineering* kedalam lingkup yang lebih besar alih-alih hanya sekedar inisiatif belaka. Mereka memahami bahwa transformasi tidak akan terjadi dalam hitungan bulan, melainkan tahun.

Sebagai bagian dari penerapan manajemen talenta guna memenuhi kaidah *the right man on the right place*, dimana akuntabilitas dan obyektifitas menjadi hal penting, Ditjen Perbendaharaan telah melaksanakan *assessment center* semenjak tahun 2007 hingga saat ini. *Assesment center* menjadi *quality assurance* bahwa seorang pegawai menduduki jabatan/penugasan tertentu adalah sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, dimana kompetensi tersebut valid dan terukur, bukan sekedar faktor subyektifitas belaka.

Dalam kurun waktu tersebut, *assessment center* telah menjadi suatu agenda pengelolaan SDM yang secara konsisten dan periodik diselenggarakan Ditjen Perbendaharaan sesuai dengan kebutuhan organisasi, berupa pemenuhan standar kompetensi jabatan untuk setiap jenjang jabatan struktural. Sampai dengan tahun 2014, seluruh pejabat Eselon II yang ada telah memenuhi standar kompetensi jabatan (SKJ) berdasarkan Job Person Match (JPM/persentase kesesuaian level kompetensi seseorang terhadap SKJ-nya) pada level jabatannya. Untuk pejabat Eselon III dan IV, tingkat pemenuhan JPM pada salah satu jabatan eseloneringnya mencapai 99,67% dari seluruh pejabat yang ada, jumlah pejabat yang telah memenuhi JPM mencapai 99.67%. Sedangkan untuk pelaksana, 91.56% pelaksana Ditjen Perbendaharaan telah memenuhi JPM untuk pelaksana KPPN Percontohan yang dijadikan sebagai benchmark pemenuhan standar kompetensi ideal bagi pelaksana Ditjen Perbendaharaan.

- **Langkah #8 : Menanamkan Perubahan Kedalam Budaya Organisasi**

Perubahan akan bertahan ketika telah menjadi “cara sebuah organisasi melakukan segala sesuatu,” ketika perubahan tersebut telah masuk kedalam urat nadi yang mengalirkan darah ke seluruh sendi organisasi. Hingga perubahan (perilaku yang baru) telah berakar kuat dalam norma-norma sosial dan *shared value* di organisasi, perubahan tersebut rentan terhadap degradasi ketika tekanan untuk melakukan perubahan telah melonggar.

**Nilai-nilai Kementerian Keuangan**

### **#1 Integritas**

Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral

### **#2 Profesionalisme**

Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi

### **#3 Sinergi**

Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas

### **#4 Pelayanan**

Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman

### **#5 Kesempurnaan**

Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik

## **Program Budaya Organisasi Kementerian Keuangan (Keputusan Menteri Keuangan Nomor 127/KMK.01/2013 tanggal 3 April 2013)**

### **Satu Informasi Setiap Hari**

Mendorong seluruh Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan mencari informasi yang positif dan membaginya (sharing) dengan Pegawai Kementerian Keuangan lainnya untuk pengetahuan bersama.

### **Dua Menit Sebelum Jadwal**

Melatih, membiasakan dan menumbuhkan kedisiplinan seluruh Pegawai Kementerian Keuangan dengan hadir di ruang/tempat rapat 2 (dua) menit sebelum agenda kegiatan di mulai. Dengan program ini, setiap rapat, diklat, seminar, dll dapat dilakukan tepat waktu.

### **Tiga Salam Setiap Hari**

Mendorong seluruh Pegawai Kementerian Keuangan terbiasa memberikan pelayanan terbaik dan bersikap sopan serta santun, dengan memberikan salam sesuai dengan waktunya, yaitu selamat pagi, selamat siang dan selamat sore.

### **Rencanakan, Kerjakan, Monitoring dan Tindaklanjuti**

Seluruh Pegawai Kementerian Keuangan dalam melaksanakan tugas sehari-hari menerapkan etos kerja dan prinsip manajemen/organisasi yang baik dengan senantiasa membuat perencanaan terlebih dahulu, mengerjakan hingga tuntas, memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi dan melaporkan hasilnya dan menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan.

### **Ringkas, Rapi, Rawat, Resik, Rajin**

Mendorong tumbuhnya kesadaran, keyakinan, dan kepedulian Pegawai Kementerian Keuangan akan pentingnya penataan ruang kantor dan dokumen kerja yang ringkas, rapi, resik/bersih melalui perawatan yang dilakukan secara rutin, agar tercipta lingkungan kerja yang nyaman guna meningkatkan etos kerja dan semangat berkarya.

## BAB III PENUTUP

### 3.1. Kesimpulan

Sebagai suatu organisasi yang menangani permasalahan yang sangat kompleks, Kementerian Keuangan memerlukan harmonisasi untuk mencapai sinergi dalam mewujudkan visi dan misinya. Sebuah langkah telah diambil oleh pimpinan Kementerian Keuangan yaitu dengan melakukan Reformasi Birokrasi. Reformasi Birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (proses bisnis), dan sumber daya manusia (SDM)..

Reformasi Birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan telah memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja pelaksanaan tugas, dan peningkatan pelayanan dan kepercayaan masyarakat, serta mendorong dan menginspirasi Kementerian lainnya untuk melakukan hal yang sama

Beberapa capaian Reformasi Birokrasi yang berhasil diraih oleh Kementerian Keuangan antara lain :

- Manajemen Perubahan: penetapan nilai-nilai Kementerian Keuangan, penetapan change agent pada masing-masing unit eselon I, penetapan roadmap reformasi birokrasi dan cetak biru transformasi kelembagaan;
- Penataan Peraturan Perundang-undangan: identifikasi dan revisi peraturan yang tidak harmonis, pengembangan aplikasi dan sistem jaringan dokumentasi dan informasi hukum;
- Penataan dan Penguatan Organisasi: penetapan penataan organisasi baik pada Kantor Pusat, Instansi Vertikal, dan Unit Pelaksana Teknis, serta penetapan jabatan beserta uraiannya;
- Penataan Sistem SDM Aparatur: pelaksanaan Analisa Beban Kerja, penerimaan pegawai secara transparan, objektif, akuntabel dan bebas KKN, penerapan open bidding/seleksi terbuka, dan penerapan sistem grading;
- Penguatan Pengawasan: penerapan 3 *lines of defence* (pembentukan unit kepatuhan internal), penetapan unit pengendali gratifikasi, penerapan manajemen risiko, dan pembangunan *whistleblowing system*;
- Penguatan Akuntabilitas Kinerja: kontrak kinerja bagi seluruh pegawai, pembangunan sistem e-performance yang terintegrasi dengan SIMPEG;
- Monitoring dan Evaluasi: Laporan Hasil Pemeriksaan BPK atas Laporan Keuangan Kemenkeu adalah WTP.