

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN
NOMOR KEP-77/PB/2011

TENTANG

RENCANA STRATEGIS DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
TAHUN 2010-2014

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,

- Menimbang :
- a. bahwa untuk melaksanakan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 40/KMK.01/2010 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2010-2014, perlu menyusun Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2010-2014;
 - b. bahwa untuk memberikan acuan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan untuk memberikan panduan dalam pengambilan keputusan strategis dan arah kebijakan, serta untuk menetapkan sasaran dan target jangka menengah, indikator capaian beserta langkah-langkah yang akan diterapkan diperlukan sebuah dokumen perencanaan strategis yang definitif dan komprehensif;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2010-2014;
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
 2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
 3. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);
 4. Peraturan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2009 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga (Renstra K/L) 2010-2014;
 5. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 40/KMK.01/2010 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2010-2014;
 6. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 579/KMK.01/2010 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Unit-Unit Organisasi di Lingkungan Kementerian Keuangan;

7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan;
8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN TENTANG RENCANA STRATEGIS DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN TAHUN 2010-2014.
- PERTAMA : Menetapkan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang selanjutnya disebut Renstra Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang tidak terpisahkan dari Keputusan Direktorat Jenderal ini sebagai dokumen perencanaan Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2010-2014.
- KEDUA : Renstra Direktorat Jenderal Perbendaharaan Tahun 2010-2014 berisi visi, misi, sasaran, arah kebijakan, strategi, program, kegiatan, indikator kinerja, dan rencana aksi yang disusun dengan memperhatikan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2010-2014 dan Rencana Strategis Kementerian Keuangan tahun 2010-2014.
- KETIGA : Renstra Direktorat Jenderal Perbendaharaan wajib menjadi acuan dalam:
 - a. penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan; dan
 - b. penyusunan Rencana Strategis (Renstra) unit eselon II Kantor Pusat di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- KEEMPAT : Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Salinan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan ini disampaikan kepada:

1. Menteri Keuangan
2. Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan
3. Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan
4. Para Direktur di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan
5. Para Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan
6. Para Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 25 April 2011
DIREKTUR JENDERAL,



AGUS SUPRIJANTO
NIP 1953 0814 1975 07 1 001

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| RINGKASAN EKSEKUTIF | i |
| DAFTAR ISI | 1 |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 2 |
| 1.1. KONDISI UMUM..... | 2 |
| 1.2. POTENSI DAN PERMASALAHAN | 56 |
| BAB II VISI, MISI, SASARAN DAN STRATEGI..... | 74 |
| 2.1. VISI | 74 |
| 2.2. MISI..... | 76 |
| 2.3. SASARAN | 79 |
| 2.4. ARAH KEBIJAKAN..... | 80 |
| 2.5. STRATEGI | 84 |
| BAB III MATRIK KINERJA | 101 |
| 3.1. PROGRAM, KEGIATAN, DAN RENCANA AKSI | 101 |
| 3.2. MATRIKS KINERJA | 113 |
| BAB IV PENUTUP | 129 |

**RENCANA STRATEGIS
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
TAHUN 2010 – 2014**

**BAB I
PENDAHULUAN**

1.1. KONDISI UMUM

Sejak reformasi birokrasi bergulir di Kementerian Keuangan pada tahun 2004, perubahan dan penyempurnaan kebijakan serta implementasinya telah dilakukan pada unit-unit kerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Ditjen Perbendaharaan). Perubahan dan penyempurnaan tersebut dilakukan dengan diiringi efisiensi dan inovasi untuk menciptakan pelayanan publik yang modern, profesional, efektif, efisien, dan tanpa biaya. Pelayanan publik yang diamanahkan kepada Ditjen Perbendaharaan tergambar secara makro dalam Rencana Strategik Kementerian Keuangan untuk:

1. melakukan alokasi belanja negara yang tepat sasaran, tepat waktu, efektif, efisien dan akuntabel;
2. tata kelola yang tertib transparan, dan akuntabel dalam pelaksanaan belanja negara;
3. peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan hubungan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah;
4. terciptanya tata kelola organisasi yang sesuai peraturan perundang-undangan.

Sebagai sebuah organisasi yang dapat dikategorikan sebagai sebuah *holding type organization* karena memiliki kantor vertikal cukup banyak dengan jumlah pegawai yang mencapai ribuan orang serta memberikan pelayanan langsung kepada *stakeholders*, Ditjen Perbendaharaan memiliki peran strategis dalam perekonomian negara.

Melalui *good governance* dalam organisasi, *business process*, dan manajemen sumber daya manusia (SDM), Ditjen Perbendaharaan telah berusaha untuk meningkatkan kinerjanya di bidang pelayanan perbendaharaan sehingga mampu meningkatkan peran APBN terkait fungsi distribusi, stabilisasi dan alokasi dalam menggerakkan laju perekonomian nasional terlebih di tengah krisis ekonomi global yang berlangsung pada 2007 sampai dengan awal 2009.

Kebijakan penataan organisasi, yang meliputi modernisasi, pemisahan, penggabungan, serta penajaman fungsi Ditjen Perbendaharaan melalui penyesuaian struktur organisasi, telah dilakukan sebanyak tiga kali yaitu pada periode 2004, 2006, dan 2008. Hal tersebut sebagai *causal effect* atas pemberlakuan Undang-Undang bidang Keuangan Negara. Sedangkan, kebijakan perbaikan proses bisnis meliputi kegiatan evaluasi jabatan dan analisis beban kerja (ABK) serta penyempurnaan *standard operating procedure* (SOP). Kebijakan peningkatan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) meliputi peningkatan kualitas dan frekuensi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, pelaksanaan *assessment*, serta peningkatan disiplin pegawai.

Untuk tahun 2010-2014, Ditjen Perbendaharaan perlu menuangkan rencana dalam suatu dokumen perencanaan berupa Rencana Strategis (Renstra) Ditjen Perbendaharaan yang memuat Visi, Misi, Sasaran, Arah Kebijakan, Strategi, dan Indikator Kinerja yang akan dilaksanakan/dicapai.

Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi di Ditjen Perbendaharaan memiliki 3 pilar utama yaitu: penataan organisasi; penyempurnaan ketatalaksanaan/proses bisnis; dan pengembangan sumber daya manusia/aparatur.

a. Penataan Organisasi

Penataan organisasi Ditjen Perbendaharaan diarahkan untuk mendukung penyempurnaan sistem dan mekanisme kerja yang efektif, efisien, akuntabel, serta fokus dalam menghadirkan peningkatan kualitas dan kepastian pelayanan publik. Kebijakan ini diwarnai oleh pemisahan, penggabungan, dan penajaman fungsi.

b. Penyempurnaan Ketatalaksanaan/Proses Bisnis

Pada tataran pengimplementasian seluruh kebijakan, program, dan kegiatan, penyempurnaan mekanisme kerja yang memiliki kepastian layanan merupakan konsekuensi logis dalam peningkatan kualitas layanan. Alur kerja dikembangkan menjadi lebih sederhana dan pendek dengan tidak mengenyampingkan aspek-aspek taat hukum, taat azas, dan kepatutan diselaraskan dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi untuk menjawab tuntutan dinamika kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan profesional. Penyempurnaan proses bisnis ini diperkuat dengan dilaksanakannya penyempurnaan SOP, Analisis dan Evaluasi Jabatan serta ABK.

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia/Aparatur

Sebagai aktor utama *agent of change*, seluruh SDM wajib memiliki kompetensi teknis yang handal dan profesional, dan memiliki etika, moral serta akhlak yang baik, sehingga kemampuan *hard skill* dan *soft skill* mendapat porsi yang besar untuk terus dikembangkan. Tantangan global yang tak pernah usai menuntut terbentuknya seluruh SDM yang profesional serta selalu memegang komitmen untuk selalu memberikan kinerja yang optimal dalam menghasilkan kebijakan dan pelayanan publik yang terbaik bagi seluruh pemangku kepentingan.

Untuk mengukur pencapaian kinerja, telah digunakan alat ukur berbasis *balanced scorecard*, sehingga bias antara target yang dicanangkan dan realisasi capaian dapat lebih minimal. Begitu pula halnya dengan potensi-potensi terjadinya risiko yang dapat menggagalkan target pencapaian telah dapat diidentifikasi lebih dini beserta rencana-rencana mitigasinya melalui penerapan *risk management*.

Dalam upaya meneguhkan komitmen dalam menuju *good governance* dan *clean government*, para pejabat publik dan pegawai diwajibkan untuk menandatangani Pakta Integritas sebagai sebuah ikrar untuk selalu meningkatkan kinerja yang bersih dari praktik-praktik KKN, mafia birokrasi, dan gratifikasi beserta segala aspek turunannya.

Terkait remunerasi dalam mendukung terlaksananya reformasi birokrasi, Ditjen Perbendaharaan memandang bahwa reformasi birokrasi bukanlah merupakan

sekedar remunerasi belaka, namun merupakan sebuah tanggung jawab untuk melakukan perubahan mendasar pada tiga pilarnya secara konsisten, terarah, dan terjaga. Pada aras lain, perumusan kode etik pegawai, yang disertai sosialisasi dan internalisasi yang berkelanjutan, telah banyak berkontribusi dalam proses perubahan *mindset* pegawai untuk mempersembahkan tata kelola pemerintahan yang bersih dari praktik-praktik KKN.

Pengelolaan perbendaharaan negara yang bersih, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan merupakan sasaran reformasi di tubuh Ditjen Perbendaharaan. Ditjen Perbendaharaan akan secara terus menerus melakukan *self inventing* secara konsisten, berkelanjutan, dan terarah.

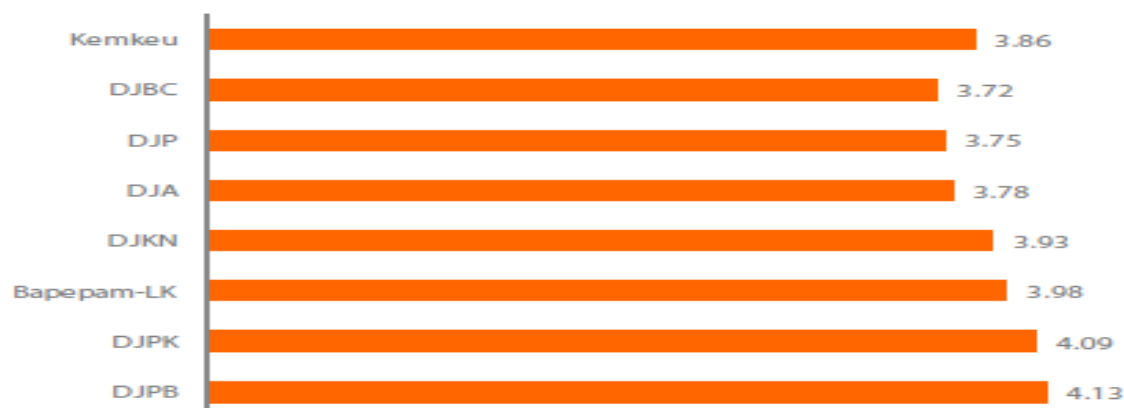
Reformasi Birokrasi Ditjen Perbendaharaan selama ini sudah berada pada jalur yang benar. Hal itu ditandai pada prestasi yang diraih, baik dalam skala nasional maupun internasional. Pada tahun 2006, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Khusus Banda Aceh mendapatkan anugerah sebagai peraih Piala Citra Pelayanan Prima (CPP) yang diserahkan langsung oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono di Istana Negara serta pengakuan dari *Vice President* ADB atas transparansi dan standar pelayanan yang diberikan KPPN Khusus Banda Aceh.

KPPN Khusus Banda Aceh bertujuan untuk mengiringi Badan Rehabilitasi dan Rekonstruksi NAD-Nias (BRR) yaitu badan khusus setingkat kementerian yang melaksanakan proses rehabilitasi dan rekonstruksi pasca bencana *tsunami* yang melanda Aceh dan Nias. KPPN Khusus Banda Aceh yang diresmikan pada tanggal 25 Mei 2005, ternyata membawa tradisi baru pelayanan perbendaharaan yang cepat, akuntabel, transparan, dan *free of charge*. Tradisi ini dijalankan dengan menjaga integritas pegawai, penyederhanaan dan percepatan proses SPM menjadi SP2D yang sebelumnya diselesaikan dalam satu hari kerja menjadi 45 menit. Hal tersebut didukung oleh sistem informasi yang terpadu dan pola pelayanan satu pintu (*one stop service*). Pola ini yang kemudian diduplikasi secara nasional menjadi KPPN Percontohan dan menjadi *icon* reformasi birokrasi di Ditjen Perbendaharaan.

Selanjutnya, KPPN Percontohan Makassar berhasil terpilih sebagai kantor layanan terbaik sehingga memperoleh Piala Citra Pelayanan Prima (CPP) dari Presiden pada tahun 2008. KPPN Percontohan Gorontalo menjadi juara kedua dalam lomba kantor pelayanan terbaik tingkat Kementerian Keuangan tahun 2008, dan meraih Piala CPP pada tahun 2010. Selain itu, Direktur Jenderal Perbendaharaan terpilih sebagai pemenang Birokrasi *Award* dari jaringan media Jawa Pos dengan kategori *Leadership Award*.

Keberhasilan Ditjen Perbendaharaan dalam menjalankan reformasi birokrasi, khususnya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik telah pula mendapat apresiasi yang membanggakan dari *stakeholders*/masyarakat luas. Salah satunya, dapat tergambarkan dalam sebuah *survey* yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan dan Universitas Indonesia yang menempatkan Ditjen Perbendaharaan sebagai unit eselon I dengan tingkat kepuasan pelanggan tertinggi dengan nilai 4,13 poin (skala 1-5) di tahun 2009, bahkan jauh di atas nilai rata-rata Kementerian Keuangan pada level 3,86 poin.

Tingkat Kepuasan Pengguna Jasa setiap Ditjen tahun 2009 (Skala 1-5)



Sumber: Laporan Tahunan Pemerintah Pusat 2009

Pada tahun 2010, survey kepuasan *stakeholder* yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan bekerja sama dengan Institut Pertanian Bogor kembali menempatkan Ditjen Perbendaharaan pada posisi teratas dengan raihan 4,10 poin, dan masih jauh di atas rata-rata Kementerian Keuangan sebesar 3,87 poin. Namun terdapat penurunan nilai capaian dibanding dengan tahun 2009.

| Satuan Kerja | Rata-Rata Terboboti dari Indikator Kepuasan | Rata-Rata Tanpa Bobot dari Indikator Kepuasan | Rata-Rata Kepuasan Secara Umum |
|---|---|---|--------------------------------|
| Direktorat Jenderal Pajak | 3.82 | 3.81 | 3.68 |
| Direktorat Jenderal Bea dan Cukai | 3.72 | 3.72 | 3.62 |
| Direktorat Jenderal Anggaran | 3.79 | 3.77 | 3.74 |
| Direktorat Jenderal Perbendaharaan | 4.10 | 4.08 | 3.94 |
| Direktorat Jenderal Kekayaan Negara | 4.04 | 4.03 | 3.98 |
| Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan | 3.65 | 3.65 | 3.70 |
| Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan | 3.95 | 3.94 | 3.86 |
| Sekretariat Jenderal | 3.90 | 3.89 | 3.67 |
| Kemenkeu | 3.87 | 3.86 | 3.76 |

Pada tahun 2010 pula, Ditjen Perbendaharaan berhasil meraih peringkat tertinggi pada Penilaian Inisiatif Anti Korupsi (PIAK) yang diselenggarakan oleh KPK. Seluruh keberhasilan tersebut tidak terlepas dari pencapaian kinerja pada semua fungsi yang melekat di Ditjen Perbendaharaan, yaitu organisasi, sumber daya manusia, pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas negara, sistem manajemen investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU), akuntansi dan pelaporan keuangan, sistem perbendaharaan, serta transformasi perbendaharaan.

1.1.1 Organisasi

1.1.1.1 Landasan Hukum

Ditjen Perbendaharaan adalah organisasi eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perbendaharaan negara sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. Dalam melaksanakan tugasnya, Ditjen Perbendaharaan menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan kebijakan di bidang perbendaharaan negara;
- b. pelaksanaan kebijakan di bidang perbendaharaan negara;
- c. penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perbendaharaan negara;
- d. pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perbendaharaan negara; dan
- e. pelaksanaan administrasi Ditjen Perbendaharaan.

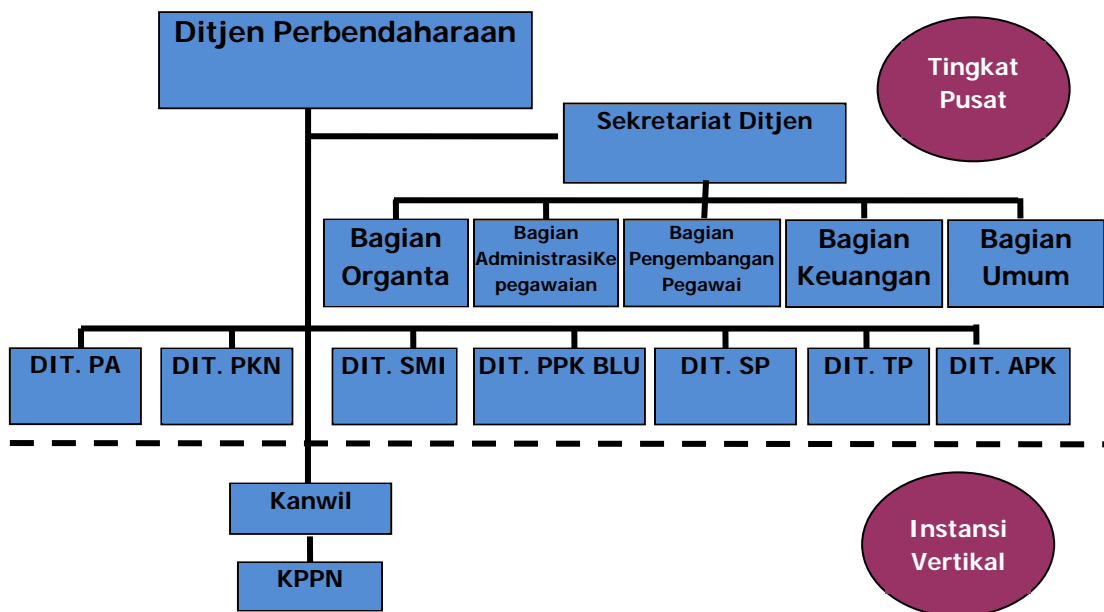
Berdasarkan perumusan fungsi tersebut, Ditjen Perbendaharaan telah membentuk unit-unit eselon II di tingkat pusat dan daerah dalam bentuk 1 Sekretariat Ditjen Perbendaharaan, 7 direktorat, dan 30 Kanwil Ditjen Perbendaharaan. Unit-unit eselon II tersebut telah lahir dan disusun sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi yang berbasis pada pelayanan yang efisien, efektif dan fokus.

1.1.1.2 Struktur Organisasi

Sedangkan, struktur organisasi Ditjen Perbendaharaan sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

1. Direktorat Pelaksanaan Anggaran (Dit. PA)
2. Direktorat Pengelolaan Kas Negara (Dit. PKN)
3. Direktorat Sistem Manajemen Investasi (Dit. SMI)
4. Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Dit. PPK-BLU)
5. Direktorat Sistem Perbendaharaan (Dit. SP)
6. Direktorat Transformasi Perbendaharaan (Dit. TP)
7. Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan (Dit. APK)
8. 33 Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan (3 kantor belum beroperasi)
9. 181 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) (3 kantor belum beroperasi) yang tersebar di 33 Provinsi di seluruh Indonesia.

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI DITJEN PERBENDAHARAAN



1.1.1.3 Pencapaian Kinerja Organisasi

Selama tahun 2005–2010, telah dilaksanakan berbagai kegiatan terkait transformasi kelembagaan yang sangat signifikan di tubuh Ditjen Perbendaharaan, antara lain melalui reorganisasi Ditjen Perbendaharaan yang telah terlaksana sebanyak tiga kali. Reorganisasi pertama dilaksanakan pada tahun 2004, di mana terjadi fusi antara sebagian fungsi yang sebelumnya berada di Ditjen Anggaran, Badan Akuntansi Keuangan Negara (BAKUN), dan Sekretariat Jenderal, menjadi Ditjen Perbendaharaan. Reorganisasi kedua terjadi pada tahun 2006 dimana fungsi Kekayaan Negara dan Pengelolaan Utang dilepas dari Ditjen Perbendaharaan. Pada periode ini pula terbentuk dua unit eselon II yaitu Direktorat Pengelolaan Dana Investasi dan Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU. Sedangkan reorganisasi ketiga terjadi pada tahun 2008 dimana terjadi penggabungan unit eselon II yang memiliki fungsi yang relatif sama di bidang investasi, yaitu Direktorat Pengelolaan Penerusan Pinjaman dan Direktorat Pengelolaan Dana Investasi, digabung menjadi Direktorat Sistem Manajemen Investasi. Selain itu, pada tahun yang sama dibentuknya unit eselon II baru yaitu Direktorat Transformasi perbendaharaan. Seiring dengan disahkannya PMK 184/PMK.01/2010, perubahan struktur organisasi kembali mewarnai perjalanan Ditjen Perbendaharaan dengan adanya penyempurnaan di tingkat kantor pusat.

Penajaman fungsi *treasury* dilaksanakan dengan pemurnian tugas *treasury* yang masih menjadi kendali Ditjen Perbendaharaan. Fungsi pelaksanaan anggaran dapat lebih fokus dalam pengesahan DIPA secara tepat waktu, pengawasan dan pengendalian penarikan dana APBN sesuai dengan dokumen pelaksanaan anggaran sehingga mengurangi penumpukan pencairan dana pada akhir tahun anggaran, serta peningkatan kepatuhan pengguna anggaran secara legal dan operasional. Sementara itu, fungsi pengelolaan kas lebih menajamkan fungsinya melalui penyempurnaan perencanaan kas secara lebih

akurat dan optimalisasi *idle cash*. Adapun, fungsi pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran menajamkan fungsi dalam penyediaan standar, prosedur, dan sistem akuntansi pemerintah yang dapat mengungkapkan secara transparan posisi aset, utang, dan ekuitas pemerintah yang tersaji di dalam laporan keuangan dengan kualitas baik dan diakui oleh BPK sebagai auditor pemerintah.

KPPN Percontohan

Perubahan desain organisasi yang signifikan di tubuh Ditjen Perbendaharaan dalam memberikan pelayanan publik di tingkat Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) telah dimulai sejak tanggal 30 Juli 2007, saat di mana operasional KPPN Percontohan di 18 KPPN dari 17 ibukota provinsi mulai dilaksanakan secara penuh.

Sebagai ujung tombak Ditjen Perbendaharaan dalam pelayanan publik di daerah, KPPN memiliki tugas untuk melaksanakan dua jenis layanan unggulan berupa penyelesaian Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) dan penatausahaan penerimaan Negara melalui Modul Penerimaan Negara (MPN). Pencairan SP2D non Belanja Pegawai yang pada proses layanan konvensional memakan waktu satu hari, namun dengan adanya SOP KPPN Percontohan menjadi satu jam. Pada tahun 2009, kinerja KPPN Percontohan dalam menerbitkan SP2D non belanja pegawai dalam satu jam rata-rata sebesar 90,55%. Kemudian, dalam periode triwulan pertama tahun 2010, menjadi rata-rata sebesar 97.47%.

SOP KPPN Percontohan membagi pekerjaan sesuai dengan fungsi yaitu *front office*, *middle office*, dan *back office* yang didukung oleh penyesuaian lay-out kantor untuk menunjang pemisahan tugas antar bagian; pengkartuan satker secara elektronik; *non-departmental job*; dan tersedianya *customer service* yang akan melayani satker jika menghadapi permasalahan. Pemisahan fungsi ini ditujukan untuk memperpendek jalur birokrasi serta memutus peluang-peluang terjadinya mafia birokrasi dan korupsi karena satker hanya berhubungan dengan pihak *front office* dalam menerima pelayanan. Hal tersebut dibakukan dalam SE-31/PB/2009 tanggal 7 September 2009 dengan rincian sebagai berikut:

- a. Menerapkan Aplikasi SP2D KPPN Percontohan;
- b. Menyiapkan *Front Office* dan *Customer Service* sesuai kompetensinya;
- c. Mitra Kerja/ *stakeholder* hanya berhubungan langsung dengan petugas *front office*;
- d. Menerapkan pembagian kerja tidak secara departemental;
- e. Melakukan pengamanan *database*;
- f. Menata sistem pengarsipan dokumen satker yang dapat diakses oleh semua petugas Seksi Perbendaharaan;
- g. Menyediakan fasilitas pendukung pelayanan seperti papan pengumuman, persyaratan pengajuan SPM, Bagan Alir penerbitan SP2D, jam kerja/pelayanan di ruang tunggu;
- h. Menempatkan pengumuman larangan memberi dan menerima gratifikasi di ruang tunggu (sesuai Surat Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor S-4554/PB/2008 tanggal 23 Juni 2008 tentang Penegasan Larangan Perbuatan Gratifikasi).

Proses transformasi kelembagaan di tingkat KPPN telah melalui empat tahapan. Tahap I sebanyak 18 KPPN sesuai dengan Kepdirjen Perbendaharaan Nomor KEP-172/PB/2007;

tahap II sebanyak 9 KPPN sesuai dengan Kepdirjen Perbendaharaan Nomor KEP-18/PB/2008; tahap III sebanyak 5 KPPN sesuai dengan Kepdirjen Perbendaharaan Nomor KEP-93/PB/2008; dan tahap IV sebanyak 5 KPPN sesuai dengan Kepdirjen Perbendaharaan Nomor KEP-02/PB/2009. Saat ini, dari total jumlah 177 KPPN di seluruh Indonesia, telah terbentuk 37 KPPN Percontohan dan seluruh KPPN Non Percontohan yang telah menerapkan SOP Percontohan secara penuh.

Ringkasan Pelaksanaan KPPN Percontohan

| Aspek Perubahan | Sebelumnya | Saat Ini |
|-------------------------------|--|--|
| I. Pola Layanan | Proses penyelesaian pekerjaan kurang transparan/ tidak dapat diakses oleh mitra kerja. | Proses penyelesaian pekerjaan transparan/ dapat diakses oleh mitra kerja melalui TV dan SMS centre. |
| | Pelayanan belum <i>one stop service</i> dan belum ada kepastian layanan | Pelayanan sudah <i>one stop service</i> dan ada kepastian layanan yang cepat, tepat, transparan dan bebas biaya |
| | Pembagian kerja secara Departemental sehingga memunculkan ketergantungan penyelesaian pekerjaan kepada beberapa orang saja | Pembagian kerja secara Non Departemental/ Berdasarkan fungsi (<i>front office, middle office, dan back office</i>) |
| | Proses layanan secara manual dan tidak terintegrasi | Layanan menggunakan teknologi informasi dan terintegrasi |
| | Kontak langsung dengan satker membuka peluang terjadinya penyelewengan kewenangan | Tidak ada kontak langsung dengan satker kecuali <i>front office</i> |
| II. Jenis Layanan KPPN | | |
| | Penerbitan SP2D 1 hari kerja | Penerbitan SP2D 1 Jam kerja |
| | Rekonsiliasi Laporan Keuangan Tingkat Satker – Tidak ada Batas Waktu | Rekonsiliasi Laporan Keuangan Tingkat Satker– Maksimal 2 hari kerja dan dapat melalui internet |
| | Penerbitan SKPP 5 hari kerja | Penerbitan SKPP 1 hari kerja |

Tahun 2010 diwarnai oleh penutupan KPPN Khusus Banda Aceh, mengingat telah berakhirnya tugas khusus yang diembannya dalam penyaluran dana rekonstruksi pasca bencana tsunami di Aceh. Sejak 1 Januari 2010, KPPN Khusus Banda Aceh tidak melayani penerbitan SP2D dan hanya bertugas untuk mencairkan gaji pegawai kantor sendiri hingga terbitnya Surat Keputusan penutupan kantor, per tanggal 1 November 2010.

Kanwil Layanan Unggulan

Seiring dengan berkembangnya semangat pelaksanaan *good governance* pasca pembentukan KPPN Percontohan, Ditjen Perbendaharaan memandang perlu untuk meningkatkan pelayanan yang prima kepada masyarakat melalui kantor vertikal lainnya yaitu Kantor Wilayah (Kanwil) Ditjen Perbendaharaan. Kegiatan ini dilaksanakan dengan peluncuran Kanwil Layanan Unggulan. Kanwil Layanan Unggulan adalah salah satu inovasi terbaru yang diciptakan yang dilandasi semangat pengabdian untuk memberikan

pelayanan yang terbaik bagi bangsa dan negara. Berbagai pembenahan telah dilakukan secara komprehensif terutama yang menyangkut aspek-aspek pelayanan, antara lain meliputi kesiapan pusat layanan, SDM, aplikasi layanan unggulan, *hardware* dan jaringan. Konsep Layanan Unggulan pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan dilakukan melalui pembentukan Pusat Layanan (*Service Centre*) pada Kantor Wilayah yang terdiri dari:

- *Counter*/loket Bagian Umum,
- *Counter*/loket Bidang Pelaksanaan Anggaran,
- *Counter*/loket Bidang Pembinaan Perbendaharaan,
- *Counter*/loket Bidang Akuntansi dan Pelaporan.
- Pola layanan dilaksanakan secara “*One Stop Service*” dan tidak sistem departemental.
- *Design Lay Out* yang membatasi terjadinya *direct contact* antara petugas Kanwil dan petugas Satker kecuali petugas *front office* atau *Customer Service* di *Counter*/loket Pusat Layanan.
- Penetapan norma waktu yang jelas untuk setiap jenis layanan dan adanya upaya percepatan layanan.
- Layanan informasi dan konsultasi mengenai pelaksanaan anggaran.
- Kepastian proses penyelesaian permintaan layanan.

Peran Kanwil ke depan diproyeksikan akan semakin luas terkait perannya sebagai representasi Kementerian Keuangan di daerah. Selanjutnya, dengan adanya pendelegasian sebagian kewenangan kantor pusat, maka fungsi Kanwil sebagai perpanjangan tangan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan di daerah akan semakin besar dan signifikan. Pemberdayaan unit kantor vertikal di daerah dalam periode 2010-2014 ditujukan pada optimalisasi SDM dengan kapasitas analisis yang kritis melalui kajian-kajian yang berkontribusi bagi penyempurnaan proses bisnis dan kualitas layanan. Pekerjaan klerikal akan berganti mejadi *full* otomatisasi dan terintegrasi. Untuk itu, pengembangan kapasitas SDM akan ditujukan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat strategik, antara lain berupa kajian, analisis dan riset.

Penerapan *Balanced Scorecard*

Penerapan pengelolaan kinerja melalui *Balanced Scorecard* pada Ditjen Perbendaharaan telah dimulai mulai tahun 2008. Pada tahun 2009, kegiatan yang dilakukan dalam rangka pengelolaan kinerja diejawantahkan melalui penyempurnaan Depkeu *Wide*, Depkeu *One* dan Depkeu *Two*.

Pada awal tahun 2009, dilakukan beberapa penyempurnaan Depkeu *Wide* yang sebelumnya terdiri dari lima peta strategi dengan jumlah Indikator Kinerja Utama sebanyak lebih dari 200 buah, menjadi satu peta strategi dengan jumlah Indikator Kinerja Utama sebanyak 36 buah. Ditjen Perbendaharaan bertanggung jawab terhadap tema Pendapatan dan Belanja. Pada bulan April 2009 dilakukan penandatanganan kontrak kinerja antara Menteri Keuangan dengan seluruh pimpinan unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan.

Untuk Depkeu *One* telah dilakukan penyempurnaan terhadap peta strategi dan Indikator Kinerja Utama, yang menyesuaikan dengan rumusan dari Depkeu *Wide*. Pada bulan Juni

2009 dan 2010, telah dilakukan penandatanganan kontrak kinerja antara Direktur Jenderal Perbendaharaan dengan seluruh pimpinan unit eselon II di lingkungan Ditjen Perbendaharaan. Sedangkan, untuk Depkeu *Two*, telah dilakukan penyempurnaan terhadap Indikator Kinerja Utama agar lebih relevan, strategis dan mudah diukur oleh masing-masing unit eselon II.

Untuk tahun 2009, Ditjen Perbendaharaan memiliki 8 (delapan) IKU Depkeu *Wide* yang terdistribusi dalam 8 Sasaran Strategis. Pada tahun yang sama, Ditjen Perbendaharaan turut menyelesaikan penyusunan IKU Depkeu *One* yang terdiri atas 21 Sasaran Strategis dan 39 IKU. Sedangkan, untuk IKU Depkeu *Two*, seluruh unit eselon II di Ditjen Perbendaharaan, baik lingkup Kantor Pusat maupun Kanwil, telah menyelesaikannya.

Untuk tahun 2010, mengacu pada Peta Strategis Kementerian Keuangan 2010, Ditjen Perbendaharaan memiliki 19 Sasaran Strategis dan 39 Indikator Kinerja Utama dengan rincian pada tiga tabel di bawah ini:



Depkeu *Wide* Periode 2009 - 2010

| Tahun | Jumlah Sasaran Strategis | Jumlah IKU |
|------------|--------------------------|------------|
| Tahun 2009 | 8 Sasaran Strategis | 8 IKU |
| Tahun 2010 | 9 Sasaran Strategis | 11 IKU |

Depkeu *One* Periode 2009 - 2010

| Tahun | Jumlah Sasaran Strategis | Jumlah IKU |
|------------|--------------------------|------------|
| Tahun 2009 | 21 Sasaran Strategis | 39 IKU |
| Tahun 2010 | 19 Sasaran Strategis | 39 IKU |

Depkeu Two Periode 2009 - 2010

| Unit Eselon II | Tahun 2009 | | Tahun 2010 | |
|--|--------------------------|------------|--------------------------|------------|
| | Jumlah Sasaran Strategis | Jumlah IKU | Jumlah Sasaran Strategis | Jumlah IKU |
| Sekretariat Ditjen PBN | 16 Sasaran Strategis | 51 IKU | 14 Sasaran Strategis | 27 IKU |
| Direktorat Pelaksanaan Anggaran | 12 Sasaran Strategis | 26 IKU | 12 Sasaran Strategis | 26 IKU |
| Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan | 18 Sasaran Strategis | 37 IKU | 12 Sasaran Strategis | 33 IKU |
| Direktorat Pengelolaan Kas Negara | 20 Sasaran Strategis | 52 IKU | 11 Sasaran Strategis | 39 IKU |
| Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum | 12 Sasaran Strategis | 19 IKU | 14 Sasaran Strategis | 27 IKU |
| Direktorat Sistem Manajemen Investasi | 10 Sasaran Strategis | 11 IKU | 19 Sasaran Strategis | 25 IKU |
| Direktorat Sistem Perbendaharaan | 18 Sasaran Strategis | 18 IKU | 10 Sasaran Strategis | 13 IKU |
| Kanwil* | 10 Sasaran Strategis | 26 IKU | 11 Sasaran Strategis | 20 IKU |

* Sasaran Strategis dan IKU untuk Kanwil seragam

Seiring perjalanan waktu, dasar hukum penerapan *Balanced Scorecard* disempurnakan dengan dikeluarkannya KMK 12/KMK.01/2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Adapun perubahan pada Keputusan Menteri Keuangan ini berkaitan dengan penetapan batas waktu pelaporan atas proses pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada setiap unit eselon I seperti tenggat waktu penyusunan IKU Depkeu-One, penandatanganan kontrak kinerja dengan Menteri Keuangan hingga batas waktu penyampaian realisasi capaian IKU.

Untuk mengefektifkan penerapan Manajemen Kinerja berbasis *Balanced Scorecard*, maka Ditjen Perbendaharaan melakukan upaya-upaya internalisasi dengan menyelenggarakan sosialisasi, bimtek, hingga asistensi pengelolaan IKU. Di samping itu, Ditjen Perbendaharaan turut menggunakan sarana *website* dan Majalah *Treasury Indonesia* untuk memasifkan konsep *Balanced Scorecard* dan implementasinya di lingkungan Ditjen Perbendaharaan. Penerapan *Balanced Scorecard* di Ditjen Perbendaharaan akan terus dikembangkan hingga tingkat pelaksana (Kemenkeu *Five* d/h Depkeu *Five*).

Penerapan Manajemen Risiko

Manajemen Risiko dan *Balanced Scorecard* merupakan dua alat manajemen kinerja yang satu sama lain saling terkait. *Balanced Scorecard* berperan untuk mengkuantifikasikan kinerja sehingga tujuan organisasi yang bersifat kualitatif dapat diukur tingkat pencapaiannya secara objektif dan dikaitkan dengan penganggaran. Sedangkan, Manajemen Risiko berperan dalam menjaga laju kinerja organisasi, khususnya dalam mencapai target kinerja yang telah dijabarkan dalam *Balanced Scorecard* dengan memetakan potensi risiko yang mungkin dihadapi.

Selain itu, Manajemen Risiko juga diharapkan mampu menghindarkan organisasi dari hal-hal yang tidak diharapkan, baik dalam bentuk keluhan maupun keberatan dari para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam rangka meningkatkan efisiensi dan reputasi organisasi di hadapan *stakeholders*; dan mampu memberikan perlindungan kepada unit Eselon I sebagai akibat yang timbul atas kegagalan manusia, proses maupun sistem.

Landasan hukum penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan adalah PP Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah; KMK Nomor 464/KMK.01/2009 tentang Pedoman Strategi dan Kebijakan Departemen Keuangan (*Road Map* Departemen Keuangan) tahun 2005-2009; dan PMK Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Penerapan Manajemen Risiko di Ditjen Perbendaharaan menjadi salah satu langkah strategis yang ditempuh untuk menutup peluang penyimpangan (*fraud*) yang sangat mungkin terjadi. Penerapan Manajemen Risiko di lingkup Ditjen Perbendaharaan telah dimulai sejak diterbitkannya Keputusan Dirjen Perbendaharaan Nomor KEP-153/PB/2009 tanggal 31 Juli 2009 tentang Tim Persiapan Penerapan Manajemen Risiko Ditjen Perbendaharaan.

Langkah-langkah yang dilakukan hingga menghasilkan profil risiko seluruh unit eselon II lingkup Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan antara lain adalah Sosialisasi penerapan manajemen risiko; *Training of Trainer* (TOT) kepada seluruh tingkat eselon IV; dan Proses pembahasan dan finalisasi pemetaan risiko.

Saat ini, seluruh unit eselon II Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan telah memiliki Profil Risiko Unit Pemilik Risiko lingkup Kantor Pusat untuk jangka waktu November 2009 hingga Maret 2010 dengan total risiko yang teridentifikasi mencapai 663 risiko yang terbagi dalam risiko strategik (98 risiko), risiko operasional (410 risiko), risiko *fraud* (41 risiko), risiko kepatuhan (87 risiko), dan risiko finansial (27 risiko). Untuk unit Kanwil, telah terpetakan 15 peta risiko di 15 Kanwil pada tahun 2010.

1.1.2 Profil Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia

a. Kondisi Umum

Jumlah pegawai Ditjen Perbendaharaan per 31 Desember 2010 adalah sebanyak 9.140 pegawai, dimana komposisi pegawai menurut golongan adalah 18 pegawai golongan I, 2.752 pegawai golongan II, 6.142 pegawai golongan III dan 228 pegawai golongan IV. Sedangkan komposisi pegawai menurut tingkat pendidikan adalah sebanyak 83 pegawai lulusan sekolah dasar, 162 pegawai lulusan SMP, 3.401 pegawai lulusan SMA, 1.917 pegawai lulusan DI/DIII, 3.054 pegawai lulusan DIV/S1, 523 pegawai dari S2/S3.

Pengelolaan SDM difokuskan pada peningkatan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang mendalam (*hardskill*) dan peningkatan sikap perilaku dan integritas yang dimiliki pegawai dalam menghadapi pekerjaan (*softskill*). Kebijakan yang telah diambil oleh Ditjen Perbendaharaan dalam hal peningkatan *hardskill* dan *softskill* adalah dengan mengembangkan pola pembinaan karier pegawai.

Pengembangan kompetensi SDM dilaksanakan melalui program pendidikan dan pelatihan, baik melalui program diklat bergelar maupun diklat non-gelar. Pada tahun 2007,

untuk lebih memfasilitasi proses pengembangan SDM tersebut, Ditjen Perbendaharaan membangun *Treasury Learning Center* (TLC) dengan tujuan untuk membangun *center of excellence*.

Keseriusan penanganan SDM Ditjen Perbendaharaan juga dapat ditunjukkan dengan suatu realita bahwa Ditjen ini merupakan satu-satunya eselon I dalam lingkup Kementerian Keuangan yang sejak awal kelahirannya sudah membentuk Bagian Pengembangan Pegawai sebagai jabatan eselon III di bawah Sekretariat Ditjen. Manajemen SDM yang dijalankan Bagian Pengembangan Pegawai di Sekretariat Ditjen Perbendaharaan diterapkan dengan berdasarkan dua tipologi pekerja yaitu *thinker* dan *good worker*. Para *thinker* adalah mereka yang memiliki *attitude* yang baik, cerdas dan punya kapasitas kepemimpinan. Proses seleksi beasiswa yang ketat dan transparan diterapkan untuk memilih para *thinker* dengan melibatkan pihak luar yang profesional. Program beasiswa ke berbagai universitas di dalam dan luar negeri dan kerjasama luar negeri dibangun dengan pihak Jepang dan Australia serta berbagai universitas ternama di dalam negeri seperti UI, ITB, UGM, Unair dan Unibraw.

Pelaksanaan Assessment Center

Untuk meningkatkan transparansi manajemen SDM, Ditjen Perbendaharaan telah melakukan beberapa terobosan dalam hal proses promosi dan pengisian jabatan yang terbuka dan transparan yaitu dengan menerbitkan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) dan melaksanakan *Assessment* dalam pengisian jabatan baru. Sejak tahun 2007, Ditjen Perbendaharaan menyelenggarakan kebijakan *assessment* yang tujuannya untuk menilai kompetensi perilaku individu yang kemudian dibandingkan dengan kriteria yang dipersyaratkan bagi keberhasilan dalam penyelesaian pekerjaan. *Assessment* tersebut dilaksanakan oleh jasa konsultan selaku *assessor*.

Assessment yang pertama kali diselenggarakan adalah *assessment* untuk pemenuhan SDM dalam rangka mendukung program KPPN Percontohan. Selanjutnya, kebijakan yang berkembang adalah pengangkatan dalam jabatan struktural eselon IV KPPN Percontohan, eselon III dan eselon II, didahului dengan penyelenggaraan *assessment*. Hal tersebut dilakukan agar pengangkatan pejabat dapat dilakukan dengan tepat sesuai kompetensi yang diperlukan.

Data pelaksanaan *assessment center* sampai dengan Desember 2010 adalah sebagai berikut:

REKAPITULASI JUMLAH PESERTA ASSESSMENT

| No | Assessment | Pelaksana | | | | Eselon IV | | | | Eselon III | | | |
|-------------------|-----------------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|-----------|-----------|------------|
| | | L | LB | TL | JML | L | LB | TL | JML | L | LB | TL | JML |
| Tahun 2007 | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Percontohan Tahap I | 251 | 101 | 847 | 1199 | 56 | 4 | 154 | 214 | 21 | 7 | 38 | 66 |
| 2 | Percontohan Tahap II | 108 | 128 | 274 | 510 | 30 | 15 | 70 | 115 | 11 | 3 | 47 | 61 |
| 3 | Percontohan Tahap III | 219 | 62 | 187 | 468 | 41 | 1 | 86 | 128 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Jumlah | 578 | 291 | 1308 | 2177 | 127 | 20 | 310 | 457 | 32 | 10 | 85 | 127 |
| Tahun 2008 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Percontohan Tahap IV | 63 | 42 | 27 | 132 | 22 | 49 | 45 | 116 | 3 | 0 | 11 | 14 |
| 5 | Calon Eselon III Tahap I | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 8 | 99 | 120 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Calon Eselon III Tahap II | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 67 | 77 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Profiling Pelaksana (Tahap V) | 236 | 0 | 2173 | 2409 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | KPPN Percontohan Tahap VI | 83 | 46 | 944 | 1073 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | Calon Eselon III Tahap III | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 10 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | Calon Eselon III Tahap IV | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 14 | 16 | 49 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | Calon Eselon III Tahap V-VII | 0 | 0 | 0 | 0 | 26 | 10 | 55 | 91 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Jumlah | 382 | 88 | 3144 | 3614 | 86 | 86 | 292 | 464 | 3 | 0 | 11 | 14 |
| Tahun 2009 | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Calon Eselon III Tahap VIII-XII | 0 | 0 | 0 | 0 | 22 | 7 | 115 | 144 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | Calon Eselon III Tahap XIII-XVII | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 14 | 105 | 135 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | Calon Eselon IV KPPN Percontohan | 50 | 8 | 152 | 210 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | KPPN Percontohan Tahap VII | 62 | 133 | 2327 | 2522 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | Calon Eselon III Tahap XVIII-XXII | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 24 | 108 | 151 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Jumlah | 112 | 141 | 2479 | 2732 | 57 | 45 | 328 | 430 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tahun 2010 | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | Calon Eselon III Tahap XXIII-XXVI | | | | | 15 | 17 | 104 | 136 | | | | |
| 18 | KPPN Percontohan Tahap VIII | 13 | 8 | 8 | 29 | | | | | | | | |
| 19 | Profiling Eselon IV Tahap I | | | | | | | | 333 | | | | |
| 20 | KPPN Percontohan Tahap IX | 121 | 103 | 162 | 386 | | | | | | | | |
| | Jumlah | 134 | 111 | 170 | 415 | 15 | 17 | 104 | 469 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Jumlah Total | 1206 | 631 | 7101 | 8938 | 285 | 168 | 1034 | 1820 | 35 | 10 | 96 | 141 |

L : Lulus

LB : Lulus Bersyarat

TL : Tidak Lulus

Penegakan Hukuman Disiplin

Dalam rangka pembinaan, monitoring dan pemantauan tindak disiplin pegawai, telah dibuat program pengawasan yang dilakukan oleh pegawai kantor pusat dengan kegiatan *spot and check* ke unit kantor vertikal yang dilaksanakan pada bulan September 2009. Kegiatan ini mencakup:

- Melakukan pemantauan dan monitoring pengelolaan serta disiplin pegawai;
- Melakukan inventarisasi permasalahan atas tindak disiplin pegawai;
- Melakukan pembinaan penatausahaan dokumen kasus dan hukuman disiplin pegawai.

Dari kegiatan ini, dapat terlihat bahwa telah terjadi penurunan tingkat hukuman disiplin pegawai pada tahun 2009 dibandingkan tahun 2008, namun meningkat pada tahun 2010, seperti yang terlihat di dalam tabel di bawah ini.

Hukuman Disiplin Periode 2007 - 2010

| Tahun | Hukuman Disiplin | Jumlah |
|-------|---|----------|
| 2007 | Hukuman Disiplin | 5 orang |
| 2008 | Hukuman Disiplin Ringan | 2 orang |
| | Hukuman Disiplin Sedang | 8 orang |
| | Hukuman Disiplin Berat (selain pemberhentian) | 4 orang |
| | Jumlah | 14 orang |
| 2009 | Hukuman Disiplin Ringan | 6 orang |
| | Hukuman Disiplin Sedang | 1 orang |
| | Hukuman Disiplin Berat (selain pemberhentian) | 5 orang |
| | Jumlah | 12 orang |
| 2010 | Hukuman Disiplin Ringan | 13 orang |
| | Hukuman Disiplin Sedang | 13 orang |
| | Hukuman Disiplin Berat (selain pemberhentian) | 14 orang |
| | Jumlah | |

Selain hukuman disiplin, untuk pelanggaran kode etik juga telah dikenakan sanksi moral pada beberapa pegawai, dengan data sebagai berikut :

Penjatuhan Sanksi Moral Periode 2008 - 2010

| Tahun | Hukuman Disiplin | Jumlah |
|--------|---|---------|
| 2008 | Penjatuhan sanksi moral berdasarkan PMK tentang kode etik | 5 orang |
| 2009 | Penjatuhan sanksi moral berdasarkan PMK tentang kode etik | 1 orang |
| 2010 | Penjatuhan sanksi moral berdasarkan PMK tentang kode etik | 1 orang |
| Jumlah | | 7 orang |

1.1.3 Pencapaian Kinerja

1.1.3.1 Tema Pelaksanaan Anggaran

Sesuai siklus penganggaran negara, dari fungsi perencanaan, pelaksanaan, hingga pertanggungjawaban anggaran, seluruhnya menjadi tanggung jawab Kementerian Keuangan sebagai Pengelola Fiskal dan Bendahara Umum Negara (*Chief Financial Officer*). Fungsi perencanaan anggaran berlangsung dari proses analisis umum kebijakan pemerintah dan perkembangan ekonomi domestik maupun regional dengan keterlibatan unit BKF dan Ditjen Anggaran hingga terbitnya *allotment* anggaran, yang secara agregat tercermin di dalam APBN.

Fungsi pelaksanaan anggaran yang berada di Ditjen Perbendaharaan merupakan proses lanjutan dalam menerjemahkan besaran *allotment* anggaran, hingga anggaran tersebut dapat dicairkan dengan jadwal dan besaran yang sesuai dengan dokumen pelaksanaan anggaran dan rencana penarikan dana. Tanpa adanya fungsi pelaksanaan anggaran, perencanaan APBN menjadi tidak berjalan dengan baik karena tidak adanya proses *allocation*, *monitoring*, dan penarikan, serta penyerapan anggaran.

Dalam rangka pencapaian efisiensi dan akurasi pelaksanaan belanja negara yang digariskan Kementerian Keuangan, Ditjen Perbendaharaan berfokus pada: (i) penyempurnaan dokumen pelaksanaan anggaran sejalan dengan penyempurnaan sistem

penganggaran, yaitu penerapan *Performance Based Budgeting (PBB)* dan *Medium Term Expenditure Framework (MTEF)*; (ii) penyelesaian dokumen pelaksanaan anggaran secara tepat waktu dan (iii) peningkatan akurasi perencanaan pencairan dana dalam dokumen pelaksanaan anggaran. Selain itu, secara bertahap akan diterapkan *Electronic Transaction* dengan melibatkan sektor perbankan dan institusi terkait lainnya, baik di bidang pengeluaran negara maupun penerimaan negara. Hal tersebut dilakukan untuk melaksanakan tugas:

1. Melakukan pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran (DIPA/revisi DIPA);
2. Membuat peraturan, pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan anggaran;
3. Memonitor dan mendorong percepatan penyerapan anggaran.

Dalam tugas pelaksanaan anggaran, Ditjen Perbendaharaan telah mencapai beberapa kemajuan sebagai berikut:

- Penyempurnaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran melalui *Unified Budget*
Sejak Tahun 2005, telah dilakukan penyempurnaan dokumen pelaksanaan anggaran sesuai prinsip *unified budget*, sejalan dengan penyempurnaan sistem penganggaran, penyatuan dokumen anggaran rutin (DIK) dan pembangunan (DIP) menjadi DIPA untuk menghindari terjadinya duplikasi anggaran;
- Percepatan Realisasi Anggaran Kementerian/Lembaga
Mulai Tahun Anggaran 2006, DIPA seluruh K/L telah dapat diterbitkan tepat waktu di awal tahun anggaran sehingga dapat diserahkan oleh Presiden kepada Menteri/Pimpinan Lembaga dan Gubernur, dengan demikian diharapkan K/L dapat melaksanakan/merealisasikan kegiatan yang telah direncanakan mulai awal tahun;
- Penyelarasan antara Kebutuhan Satker dengan Dokumen Pelaksanaan Anggarannya
Usaha penyelarasan antara kebutuhan sebuah satker dengan DIPA dilakukan melalui proses penyelesaian DIPA yang semakin didesentralisir ke Kanwil Ditjen Perbendaharaan. Dengan pendesentralisiran ini diharapkan hasil penelaahan DIPA semakin sesuai dan selaras dengan kebutuhan satuan kerja setempat, demikian pula apabila ada DIPA yang harus direvisi maka satker tidak perlu lagi ke kantor pusat Ditjen Perbendaharaan untuk melaksanakan proses revisi DIPA, sehingga diharapkan proses revisi dapat diselesaikan dengan lebih cepat;
- Memperkuat Kewenangan Kuasa Pengguna Anggaran melalui Penerbitan Satu DIPA untuk Satu Satker
Penerbitan DIPA berdasarkan prinsip satu DIPA untuk satu satker mulai tahun 2006 dimana pada tahun 2005 DIPA masih dibuat per Eselon I/II. Penerbitan DIPA ini menyebabkan adanya kenaikan jumlah DIPA yang signifikan dari tahun ke tahun. Penerbitan DIPA untuk tiap satker dimaksudkan sebagai implementasi penyerahan kewenangan dan pertanggung-jawaban yang lebih luas bagi masing-masing Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dalam melaksanakan anggaran. Selama kurun waktu Tahun 2005-2011 Ditjen Perbendaharaan telah menyelesaikan pengesahan DIPA sebagai berikut:

Penyelesaian DIPA Tahun 2005-2011

| Tahun | DIPA | Pagu Dana (Ribuan Rupiah) |
|-------|--------|------------------------------|
| 2005 | 2.363 | 115,230,856,596 |
| 2006 | 8.241 | 200,733,922,902 |
| 2007 | 10.887 | 265,184,571,982 |
| 2008 | 14.223 | 300,235,019,761 |
| 2009 | 12.188 | 322,317,408,075 |
| 2010 | 20.577 | 1.289.461.217.951 |
| 2011 | 23.691 | 432.778.881.633 |

Sumber: Direktorat Pelaksanaan Anggaran

Terkait dengan tugas penyelesaian dokumen pelaksanaan anggaran, Ditjen Perbendaharaan telah mewujudkan sejumlah kegiatan, baik secara teknis maupun penunjang sebagai berikut:

1. Penyerahan DIPA

- Penyerahan DIPA 2006 – 2007

Penyerahan DIPA 2006 – 2007 dilakukan secara serempak pada awal Januari di seluruh Ibukota Provinsi oleh para Menteri/Jaksa Agung kepada para Gubernur disaksikan oleh para anggota Dewan Perwakilan Rakyat. Hal tersebut merupakan simbol keberhasilan penyelesaian dan penyusunan dokumen pelaksanaan anggaran tahun 2007 secara tepat waktu dari Ditjen Perbendaharaan kepada semua satker di seluruh Indonesia.

- Penyerahan DIPA 2008 – 2010

Sejak tahun 2008, penyerahan DIPA tahun anggaran 2008 – 2010 selalu dilaksanakan secara tepat waktu yaitu pada hari kerja pertama di bulan Januari dan dipimpin oleh Presiden RI di Istana Negara, Jakarta. Pada kesempatan itu, Presiden RI yang didampingi Wakil Presiden RI dan Menteri Keuangan menyerahkan secara simbolis DIPA kepada para Menteri/Pimpinan Lembaga dan para Gubernur di seluruh Indonesia.

- Penyerahan DIPA 2011

Untuk TA 2011, untuk pertama kalinya penyerahan DIPA dilaksanakan sebelum masuknya tahun anggaran, yaitu pada tanggal 28 desember 2010 di Istana Negara. Untuk tahun anggaran yang sama pula telah dilaksanakan pendaerahan DIPA dengan pendelegasian penerbitan DIPA ke Kanwil Ditjen Perbendaharaan di seluruh Indonesia.

Percepatan penyerahan DIPA tersebut dimaksudkan untuk:

- a. Pembuktian komitmen Pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat terhadap pemenuhan ketentuan perundang-undangan mengenai penyusunan rencana kerja pemerintah dan penyediaan dokumen anggaran dapat terpenuhi sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan;
- b. Pencapaian penyerapan pagu anggaran sesuai dengan rencana, karena sejak ditetapkannya DIPA maka sejak itu pula segala pengeluaran yang membebani anggaran belanja dapat segera dilaksanakan.

2. Revisi DIPA

Berdasarkan data yang dimiliki, sebanyak 84,7 % surat pengajuan revisi DIPA TA 2009 yang diajukan kepada Direktorat Pelaksanaan Anggaran diselesaikan dengan tepat waktu. Pengajuan revisi DIPA tersebut menyangkut perubahan sebagai berikut:

- a. Perubahan/ralat karena kesalahan administratif;
- b. Perubahan kantor bayar KPPN;
- c. Perubahan alokasi dana antar sub kegiatan atau penambahan/pengurangan sub kegiatan dalam satu kegiatan/program/jenis belanja, sepanjang tidak mengurangi alokasi dana belanja mengikat;
- d. Perubahan volume keluaran pada sub kegiatan dengan memperhatikan kesesuaian sasaran kegiatan dan atau sasaran program tanpa mengubah alokasi dana pada kegiatan/program/jenis belanja;
- e. Pencairan dana yang diblokir/bertanda bintang (*), sepanjang dicantumkan oleh Dirjen Perbendaharaan/Kepala Kanwil Ditjen Perbendaharaan, apabila persyaratan telah dipenuhi.

3. Melakukan rekonsiliasi data DIPA

Upaya penyajian data DIPA 2009 agar menjadi data yang akurat dan *up to date* antara lain dilakukan melalui rekonsiliasi data pagu DIPA 2009 dan data revisi 2009. Rekonsiliasi dilakukan antara data yang dimiliki oleh Direktorat Pelaksanaan Anggaran dibandingkan dengan data yang dimiliki oleh Kanwil Ditjen Perbendaharaan serta data yang dimiliki oleh Ditjen Anggaran.

4. Surat Rincian Alokasi Anggaran 2010, DIPA 2010, dan DIPA BUN 2009

Berdasarkan UU nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, pelaksanaan APBN pada suatu tahun anggaran dimulai dengan penyusunan dan pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran (DIPA). DIPA disusun oleh Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) yang telah disetujui DPR dan Peraturan Presiden mengenai Rincian Anggaran Belanja Pemerintah Pusat, dan disahkan oleh Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara.

Proses penelaahan dilakukan terhadap Konsep DIPA yang diajukan oleh K/L dengan Peraturan Presiden mengenai Rincian Anggaran Belanja Pemerintah Pusat, ketentuan dalam pembayaran/pencairan dana, dan standar akuntansi pemerintah.

5. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Penyerapan Anggaran

Mekanisme Monitoring dan Evaluasi dilaksanakan di tiga Kanwil Ditjen Perbendaharaan (Banten, Jakarta dan Jawa Barat) dengan sampel yang diambil sebanyak 940 satker. Hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa terdapat 5 permasalahan besar yang dapat dipetakan. Permasalahan terkait Penganggaran dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DIPA dan POK) menempati posisi tertinggi (87% dari sampel), yang dihadapi satker dalam menyerap anggaran. Secara lebih rinci sebagaimana tertera di tabel pada bawah ini.

Permasalahan Utama Penyerapan Anggaran K/L tahun 2010

| Kode | Uraian kategori | jumlah | % |
|------|--|--------|-----|
| 1 | Penganggaran & Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DIPA dan POK) | 815 | 87% |
| 2 | Peraturan, Petunjuk Pelaksanaan dan Panitia Pengadaan | 736 | 78% |
| 4 | Pelaksanaan Kegiatan | 702 | 75% |
| 3 | Persiapan Pelaksanaan Kegiatan | 582 | 62% |
| 5 | Bencana Alam dan Masalah sosial | 84 | 9% |

Berdasarkan perkembangan tugas pelaksanaan anggaran tersebut, dapat dipetakan sejumlah aspek yang difokuskan untuk mewujudkan disiplin anggaran sebagai berikut:

1. Memantau perkembangan realisasi penyerapan melalui mekanisme money;
2. Mengidentifikasi hal-hal yang mempengaruhi penyerapan (faktor penyebab rendahnya penyerapan awal tahun dan penumpukan tagihan di akhir tahun);
3. Melakukan langkah-langkah percepatan pelaksanaan kegiatan dan penyerapan anggaran (Ditjen Perbendaharaan maupun K/L);
4. Meningkatkan akurasi rencana kegiatan yang dikaitkan dengan rencana penarikan dana.

Untuk perkembangan realisasi penyerapan, Ditjen Perbendaharaan telah memonitor bahwa realisasi Belanja Pemerintah Pusat cenderung naik pada tahun anggaran 2005 – 2009 berdasarkan LKPP (terlampir di bawah ini). Dengan meningkatnya realisasi belanja negara tersebut, tugas Ditjen Perbendaharaan semakin strategis untuk mengelola pencairan dana pelaksanaan anggaran dan mendukung administrasi penerbitan dan pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran secara tepat waktu.

REALISASI BELANJA PEMERINTAH PUSAT dalam triliun rupiah

| | 2005 LKPP | 2006 LKPP | 2007 LKPP | 2008 LKPP | 2009 LKPP |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Belanja Pemerintah Pusat | 361,2 | 440,9 | 504,4 | 693,4 | 628,8 |
| a. Belanja Pegawai | 54,3 | 73,3 | 90,4 | 112,8 | 127,7 |
| b. Belanja Barang | 29,2 | 47,2 | 54,5 | 56,0 | 80,7 |
| c. Belanja Modal | 32,9 | 55,0 | 64,3 | 72,8 | 75,9 |
| d. Pembayaran Bunga Utang | 65,2 | 79,1 | 79,8 | 88,4 | 93,8 |
| 1. Utang Dalam Negeri | 42,6 | 54,9 | 54,1 | 59,9 | 63,8 |
| 2. Utang Luar Negeri | 22,6 | 24,2 | 25,7 | 28,5 | 30,0 |
| e. Subsidi | 120,8 | 107,4 | 150,2 | 275,3 | 138,1 |
| 1. Subsidi Energi | 104,4 | 94,6 | 116,9 | 223,0 | 94,6 |
| 2. Subsidi Non Energi | 16,3 | 12,8 | 33,3 | 52,3 | 43,5 |
| f. Belanja Hibah | - | - | - | - | - |
| g. Bantuan Sosial | 24,9 | 40,7 | 49,8 | 57,7 | 73,8 |
| h. Belanja Lainnya | 32,0 | 38,3 | 15,4 | 30,3 | 38,9 |

Dalam rangka penerbitan pelaksanaan anggaran, tugas tersebut tidak hanya dilaksanakan oleh Direktorat Pelaksanaan Anggaran, tetapi juga didukung oleh Kanwil Ditjen Perbendaharaan yang bertugas melaksanakan pengesahan dan revisi DIPA, pembinaan satker, KPPN, BO I, Bank/Pos Persepsi, serta memonitor dan mendorong percepatan penyerapan anggaran sehingga administrasi pelaksanaan anggaran dan tingkat kesadaran satker dapat tercipta dengan baik.

Kemudian, dalam pelaksanaan anggaran di daerah, KPPN turut mendukung dengan penyaluran pengeluaran dan pembiayaan APBN berdasarkan layanan SOP KPPN Percontohan, penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara, penyusunan laporan pelaksanaan APBN (LRA/LKP), penyelenggaraan verifikasi transaksi keuangan dan akuntansi, serta penyusunan perencanaan kas. Untuk mendukung pelaksanaan anggaran secara disiplin, KPPN telah banyak memberikan sosialisasi dan pelatihan secara rutin di kantor maupun menghadiri sejumlah *workshop* yang diselenggarakan satker atau K/L. Dengan demikian, dukungan Ditjen Perbendaharaan terhadap pelaksanaan anggaran telah bersinergi sejak dari dokumentasi, penyaluran, hingga monitoring penyerapan dan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran.

1.1.3.2 Tema Pengelolaan Kas

Dalam rangka optimalisasi pengelolaan kas yang digariskan Kementerian Keuangan, Ditjen Perbendaharaan berfokus pada (i) penerapan *Treasury Single Account (TSA)* secara penuh; (ii) penyempurnaan sistem dan prosedur serta pengorganisasian pengelolaan kas, sesuai *international best practices*; (iii) peningkatan kualitas perencanaan kas; dan (iv) penguatan kompetensi pengelolaan kas, baik terkait dengan infrastruktur maupun SDM. Dengan demikian, fungsi pengelolaan kas negara adalah melaksanakan fungsi *treasury* negara, menjamin ketersediaan dana untuk operasional pemerintah, mengoptimalkan *idle cash*, mencari sumber pembiayaan yang paling efisien, serta penatausahaan Rekening Pemerintah.

Dalam tugas pengelolaan kas, Ditjen Perbendaharaan telah mencapai beberapa kemajuan sebagai berikut:

1. Penyelarasan antara Kebutuhan dan Ketersediaan Kas melalui *Cash Forecasting*

Perencanaan kas sudah dilaksanakan pada awal tahun 2006, yaitu dengan terbitnya Surat Edaran Ditjen Perbendaharaan nomor SE-02/PB/2006 tentang penyampaian rencana penarikan dan pengeluaran kas (*Cash Forecasting*) instansi/satuan kerja Pemerintah Pusat/Daerah. Dengan Surat Edaran tersebut perencanaan kas dibuat sistematis, yaitu input perencanaan kas dilakukan oleh pihak-pihak yang berkompeten yaitu satuan kerja. Surat Edaran Ditjen Perbendaharaan nomor SE-02/PB/2006 kemudian diperkuat dengan Surat Menteri Keuangan nomor S-71/MK.06/2006 tentang Penyampaian Penerimaan/Pengeluaran Kas. Surat tersebut dititikberatkan untuk satker Kementerian Keuangan khususnya kantor vertikal Ditjen Pajak dan Ditjen Bea Cukai untuk menyampaikan perkiraan penerimaan kepada KPPN.

Surat Menteri Keuangan ditindaklanjuti dengan membentuk Tim *Cash Planning Information Network (CPIN)* pada akhir tahun 2006. Tugas tim ini adalah melakukan koordinasi dan mengumpulkan berbagai informasi mengenai penerimaan dan pengeluaran kas di tingkat kantor pusat. Untuk menciptakan data perencanaan kas yang lebih detail, akurat, dan lengkap, maka pada akhir tahun 2008 diterbitkan Surat Edaran Ditjen Perbendaharaan nomor SE-38/PB/2008 tentang Penyampaian Laporan Realisasi dan Perkiraan Belanja Kementerian Negara/Lembaga tahun 2008. Surat Edaran tersebut disertai dengan aplikasi PERAN pada tahun 2008 untuk memudahkan satker dalam menyampaikan laporan.

Pada akhir tahun 2009 telah ditetapkan Peraturan Menteri Keuangan No. 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas, sehingga diharapkan pada tahun 2010 seluruh Satker dapat meningkatkan akurasi perencanaan kas.

2. Penyempurnaan *Cash Management* melalui Penerapan *Treasury Single Account*
Penerapan *TSA* telah diterapkan secara penuh pada tahun 2010. Tujuan pelaksanaan *TSA* mencakup antara lain adanya pengendalian atas saldo kas dan aliran kas, dan minimalisasi *cash float* atau tengat waktu uang untuk dapat dikuasai oleh negara, dan menjamin transparansi.

TSA merupakan salah satu contoh praktek-praktek *best practices* dalam pengelolaan kas. Dengan penerapan *TSA* ini akan memungkinkan aliran kas yang terkonsolidasi dimana penerimaan dan pengeluaran berasal dari satu rekening.

Implementasi *TSA* mendukung optimalisasi penggunaan *idle cash* di dalam rekening kas negara. Kebijakan ini melibatkan beberapa pihak terkait, diantaranya KPPN, bank umum mitra KPPN, dan Bank Indonesia. Perencanaan kas di tingkat KPPN dan Satker merupakan titik awal bagi perencanaan kas yang dilakukan Ditjen Perbendaharaan selain data dari Tim CPIN.

Ditjen Perbendaharaan sedang mengembangkan program Aplikasi *Forecasting* KPPN (AFK) dan Aplikasi *Forecasting* Satker (AFS) yang digunakan oleh KPPN dan Satker dalam proses pembuatan perencanaan kas. Selanjutnya, dikembangkan koneksitas antara perencanaan kas di program AFS dengan Halaman III DIPA sehingga setiap terjadi *updating* di perencanaan kas secara otomatis akan merevisi data Halaman III DIPA. Hal ini dimaksudkan agar Halaman III DIPA dapat menunjukkan rencana kegiatan dan perkiraan dana yang akan ditarik oleh Satker dalam tiga bulan ke depan.

Dalam lingkup perencanaan kas di tingkat pusat, koordinasi antara *cash management* dan *debt management* merupakan hal yang penting untuk meminimalkan terjadinya *mismatch* dalam pengelolaan kas dan pembiayaan APBN. Koordinasi Pengelolaan Kas dan Utang akan dilakukan secara periodik dalam kerangka *Asset and Liability Management* (ALM) Kementerian Keuangan. Pembentukan Komite ALM Kementerian Keuangan merupakan bentuk *institutional arrangement* antara pengelolaan kas dan pengelolaan utang.

Penyusunan *Investment Guidelines* secara berkala sebagaimana yang diamanatkan PMK No.184/PMK.01/2010 akan bermanfaat dalam mendukung program optimalisasi kas. Penyusunan *Investment Guidelines* akan dikaitkan dengan proses perencanaan kas sehingga terjadi integrasi antara program optimalisasi kas dan perencanaan kas. Secara garis besar, *Investment Guidelines* merupakan acuan dasar dalam pelaksanaan optimalisasi kas yang didasarkan pada perkiraan/perencanaan kas yang dilakukan di tingkat pusat (tim CPIN) dan daerah (KPPN dan Satker) di mana hasil perencanaan kas tersebut dapat menggambarkan perkiraan posisi kas pemerintah baik secara harian, mingguan dan bulanan.

Treasury Single Account (TSA) Pengeluaran

Kebijakan yang diujicobakan sejak tahun 2006 ini mulai diberlakukan sejak 1 Oktober 2007, khususnya yang terkait dengan TSA – Pengeluaran, sesuai PMK Nomor 98/PMK.05/2007 tentang Pelaksanaan Rekening Pengeluaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Bersaldo Nihil Dalam Rangka Penerapan TSA. Dalam operasionalnya, langkah harian TSA adalah penetapan *zero balance* untuk rekening yang ada di BO I dan bank/ pos persepsi. Sehingga saldo kas setiap hari (H+0) harus di-swift (dihilkan) ke rekening TSA. Dengan ‘penihilan’ ini, potensi resiko kerugian negara menjadi sangat kecil, karena uang negara lebih cepat masuk ke rekening kas negara, sehingga akan mengurangi *opportunity cost*. Di lain pihak, dalam hubungannya dengan pengelolaan kas negara, di mana pemerintah memiliki kewenangan untuk melakukan investasi jangka pendek yang dapat menghasilkan penerimaan negara (Peraturan Pemerintah Nomor 39/ 2007), dengan adanya TSA ini akan lebih memudahkan keputusan investasi yang bijaksana untuk meningkatkan PNBPN. Dalam hal ini, Ditjen Perbendaharaan dapat menempatkan *idle cash* di Bank Indonesia dan beberapa bank umum untuk mendapatkan PNBPN.

TSA Penerimaan

Pada tanggal 29 Desember 2009 telah dilakukan penandatanganan kontrak dengan bank persepsi untuk menunjang terlaksananya TSA Penerimaan. Saat ini, telah ditandatangani kontrak dalam implementasi TSA Penerimaan dengan 85 Bank, yang mengikat pihak-pihak penandatanganan untuk mematuhi seluruh klausul kontrak. Dalam operasionalnya, pemerintah akan memberikan imbal jasa atas layanan perbankan yang diterima, sehingga tetap memelihara sikap *fairness* di antara penerima dan pemberi jasa layanan secara transparan. Imbal jasa dimaksud berupa uang sebesar Rp 5.000,- (lima ribu rupiah) per surat setoran transaksi penerimaan negara yang diterima dan divalidasi dengan Nomor Tanda Penerimaan Negara (NTPN) sebagaimana yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan No.298/KMK.05/2009.

Implementasi TSA penerimaan dapat mempermudah pengawasan dan pelaporan sehingga menjamin transparansi dalam pengelolaan penerimaan dan pengeluaran negara serta dalam pelaksanaan pengendalian saldo kas pemerintah. Di sisi lain, uang yang terkendali memungkinkan Menteri Keuangan dapat melakukan pengelolaan utang secara optimal sehingga dapat mengurangi biaya pinjaman (*cost of capital*). Selain itu, penerapan TSA juga sekaligus mendukung Kementerian Keuangan untuk melakukan langkah penertiban rekening pemerintah.

3. Optimalisasi Pengelolaan Kas dengan Pemanfaatan *Idle Cash* pada RKUN

Undang-Undang Keuangan Negara No. 17 Tahun 2004 menyatakan bahwa Uang Negara dapat memperoleh Imbalan dan Menteri Keuangan dapat melakukan penempatan uang negara untuk memperoleh hasil yang optimal. Sebelum tahun 2009 Uang Negara yang disimpan di Bank Indonesia masih belum memperoleh imbalan (remunerasi).

Pada tanggal 30 Januari 2009 ditanda tangani kesepakatan bersama antara Menkeu dan Gubernur BI nomor ^{17/KMK.05/2009} _{11/3/KEP.GBI/2009} tentang Koordinasi Pengelolaan Uang Negara

Kesepakatan bersama tersebut terdiri atas 12 butir kesepakatan dan lampiran tentang *time frame* pelaksanaan TSA secara penuh. Materi pokok dalam Kesepakatan Bersama tersebut antara lain penentuan jumlah SKM, penentuan rekening penempatan, besaran bunga pada rekening KUN dan rekening penempatan, mekanisme perhitungan dan pembayaran bunga, dan masa mulai berlakunya kesepakatan bersama dimaksud. Kesepakatan bersama ini juga telah ditindaklanjuti dengan Keputusan Gubernur BI dan Peraturan Menteri Keuangan yang mengatur hal-hal teknis pelaksanaan Keputusan Bersama tersebut.

4. Penyempurnaan *Cash Management* Melalui Penerapan *Treasury Notional Pooling*

Dalam pengimplementasian TSA, dana yang berada pada Bendahara Pengeluaran akan dipusatkan ke BI setiap sore hari. Namun demikian, hal tersebut belum dapat dilaksanakan karena adanya kendala teknis perbankan. Untuk menjembatani hal tersebut, dilaksanakan *Treasury Notional Pooling*. *Treasury Notional Pooling* (TNP) merupakan sebuah upaya konsolidasi seluruh rekening pemerintah yang dikelola oleh satuan kerja. Rekening dimaksud meliputi rekening bendahara pengeluaran dan penerimaan. Di dalam aplikasi TNP ini, seluruh saldo rekening bendahara satker akan di-*pooling* setiap hari dari masing-masing kantor cabang bank ke kantor pusat bank yang bersangkutan tanpa harus dilakukan perpindahan dana antar rekening. Untuk memperkuat pengawasan dan tertib administrasi, Bendahara Pengeluaran hanya diperkenankan melakukan penarikan uang dengan jumlah sesuai dengan kebutuhan selama jam operasional bank umum. Sehingga pada saat ditutupnya jam operasional kantor di bank umum, telah dapat dilakukan konsolidasi seluruh saldo di semua rekening bendahara.

Pembenahan *cash management* ini didasari pada kenyataan bahwa terdapat beberapa kesulitan dalam mengetahui berapa saldo yang pasti di rekening bendahara dan dalam melakukan pengawasan dan optimalisasi kas di rekening bendahara demi kepentingan pengelolaan kas.

Kerangka kerja TNP hingga saat ini dilandasi oleh dua Peraturan Menteri Keuangan Nomor 61/PMK.05/2009 tentang Penerapan *Treasury Notional Pooling* pada Rekening Bendahara Pengeluaran dan Nomor 126/PMK.05/2009 tentang Penerapan *Treasury Notional Pooling* pada Rekening Bendahara Penerimaan.

Dengan adanya TNP ini, saldo dari rekening-rekening bendahara akan terpantau dan diketahui dengan lebih pasti secara harian. Secara administratif, dampak dari TNP ini adalah semakin tertatanya rekening-rekening bendahara, baik penerimaan maupun pengeluaran, sehingga memudahkan pengawasan dan pengendalian serta mampu meningkatkan akuntabilitas bendahara. Selain itu, dengan adanya TNP ini, penerimaan negara diproyeksikan akan semakin besar yang diterima dari penempatan dana di perbankan karena untuk penempatan ini akan mendapat remunerasi berupa jasa giro dari bank (pasal 3 PMK 126/PMK.05/2009).

5. Pengintegrasian Sistem Penerimaan Negara

Modul Penerimaan Negara (MPN) diimplementasikan dengan tujuan untuk mengintegrasikan sistem penerimaan negara yang ada sebelum tahun 2007 (SISPEN, MP3, dan EDI). Selain itu tujuan lain adalah meningkatkan pelayanan kepada wajib

pajak, dimana melalui MPN wajib pajak dapat meyetor pajaknya kapan saja dan dimana saja.

MPN telah mengintegrasikan sistem yang ada sebelumnya (Sispen, MP3, dan EDI). Selanjutnya akan dikembangkan dengan penerapan sistem *billing* atas kewajiban perpajakan. Sesuai dengan PMK nomor 249/PMK03/2010 dan PER-03/PB/2011, penerimaan negara dalam valuta asing khususnya USD telah dapat disetor melalui bank persepsi dan telah diintegrasikan dengan MPN. Dengan penyeteroran penerimaan negara dalam mata uang asing melalui bank persepsi, informasi detail penyeter dan data setoran dapat diperoleh dengan lebih baik, dan penerimaan negara dapat segera dilimpahkan dari rekening bank persepsi ke rekening Kas Umum Negara yang ada di Bank Indonesia.

Dengan penerapan sistem *billing*, tingkat keakuratan data yang dilaporkan bank/pos persepsi dapat lebih baik, karena detail data setoran direkam oleh wajib pajak/wajib setor/wajib bayar maka akan meningkatkan kecepatan proses pelayanan di bank/pos persepsi. Dalam jangka menengah dan dengan dibentuknya Subdit Penerimaan Negara pada Direktorat Pengelolaan Kas, direncanakan akan dilaksanakan pemusatan penatausahaan penerimaan negara, khususnya penerimaan perpajakan. Sehingga dengan pemusatan penatausahaan penerimaan tersebut, tingkat akurasi dan efisiensi pembukuan penerimaan negara dapat lebih ditingkatkan, ketersediaan teknologi informasi yang merata.

Penyediaan teknologi informasi yang andal untuk mendukung pelaksanaan pengelolaan kas, termasuk pelaksanaan penatausahaan penerimaan negara melalui sistem MPN merupakan syarat mutlak agar penyampaian laporan hasil penerimaan dari bank/pos persepsi dapat disampaikan lebih baik, cepat dan mudah. Termasuk juga perubahan teknologi informasi pada transaksi financial juga harus diikuti dengan perubahan pada sistem informasi di Ditjen Perbendaharaan.

6. Peningkatan Transparansi dalam Penunjukan Bank Operasional

Dalam pelaksanaan tugasnya, seperti dalam pengimplementasian TSA dan TNP di atas, Ditjen Perbendaharaan memerlukan mitra kerja dalam kapasitasnya sebagai *Chief Financial Officer*. Sebagai kuasa BUN, Ditjen Perbendaharaan memerlukan mitra kerja dalam pelaksanaan fungsi perbendaharaan. Seperti diketahui bersama, bahwa proses kerjasama tersebut sudah dilakukan dengan tidak melalui penunjukan langsung melainkan melalui mekanisme lelang antara pihak Ditjen Perbendaharaan dengan pihak Bank Umum, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 116/PMK.06/2006 tentang Pemilihan Bank Operasional I Mitra Kerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 112/PMK.06/2009. Dalam hal ini yang dimaksud Bank Operasional (BO) I yaitu Bank Umum yang ditunjuk oleh Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara yang bertugas menyalurkan dana belanja non gaji bulanan (termasuk kekurangan gaji dan gaji susulan), uang persediaan, dan Dana Perhitungan Pihak Ketiga (PFK), serta penyaluran dana gaji bulanan melalui BO II/ Kantor Pos.

Sebagai tindak lanjut proses pelelangan tersebut adalah ditandatangani kontrak melalui mekanisme lelang secara transparan. Adapun maksud dibuatnya kontrak ini adalah untuk mengatur pekerjaan jasa layanan perbankan oleh BO pusat kepada

Kuasa BUN Pusat dan BO I kepada Kuasa BUN di daerah berdasarkan SP2D dan SPT. BO I diwajibkan menyediakan fasilitas monitoring rekening pengeluaran kuasa BUN pada BO. Fasilitas tersebut memungkinkan Kementerian Keuangan *c.q.* Ditjen Perbendaharaan untuk memonitor secara *real time* atas semua transaksi, mutasi, dan saldo pada Rekening Pengeluaran Kuasa BUN Pusat (RPK BUN-P) dan rekening BO I. Sedangkan, tujuan dibuatnya kontrak tersebut yaitu agar pelaksanaan pencairan SP2D dan SPT serta penihilan saldo rekening BO I dan RPK BUN-P dalam rangka *Treasury Single Account* pengeluaran dilakukan secara tepat jumlah, tepat waktu, dan tepat sasaran.

Dengan adanya kontrak dengan persyaratan-persyaratan yang transparan diharapkan penyaluran pembiayaan melalui BO I dapat dilakukan secara transparan dan akuntabel, dan pihak ketiga atau pun bendahara pengeluaran dapat memperoleh haknya secara tepat waktu. Ditjen Perbendaharaan juga dimungkinkan untuk melakukan penelusuran terhadap transaksi SP2D, atau menerima keluhan tentang keterlambatan masuknya dana ke rekening bendahara atau pihak ketiga.

Dalam hal pengeluaran negara pun telah dilakukan perubahan yang cukup mendasar dengan diimplementasikannya TSA, seperti yang telah diuraikan di atas. Dana yang disediakan oleh pemerintah pada RPK BUN-P hanya dapat didebet jika SP2D yang diterbitkan oleh KPPN telah diterima oleh BO I. Pada sore hari tidak ada lagi dana yang mengendap di BO I (atau saldo nihil). Yang perlu dicatat, jika bank tidak atau terlambat menihilkan akan dikenakan denda sebesar 3% (tiga persen) per bulan, yang dihitung per hari termasuk hari libur.

Saat ini telah ditandatangani kontrak BO I dengan 8 bank pemenang lelang, yaitu Bank BRI, Bank BNI, Bank Mandiri, Bank Sumatera Utara, Bank Bengkulu, Bank Kalimantan Barat, Bank Sulawesi Selatan, dan Bank Maluku, yang dilakukan pada 29 Desember 2009 dan berlaku selama 3 tahun terhitung sejak 1 Januari 2010. Dengan adanya proses lelang secara terbuka (transparan) dengan pihak bank umum ini, akan banyak bank peserta yang memiliki kualitas dan kriteria profesionalisme yang ditetapkan, sehingga penandatanganan kontrak BO I tidak akan dimonopoli oleh bank tertentu yang bisa saja ditunjuk dengan latar belakang tertentu yang bersifat kontra-produktif dengan kerangka transparansi dan profesionalisme. Selain itu, dengan adanya proses lelang secara terbuka ini, kontrak perjanjian yang ditandatangani akan menyebabkan ikatan hukum pihak-pihak terkait sehingga akan memberikan konsekuensi hukum bagi kedua pihak jika wanprestasi atas klausul-klausul kontrak.

Perlu ditambahkan pula, dalam proses lelang ini akan ditetapkan lebih dari satu pemenang. Hal ini dimaksudkan apabila bank pemenang pertama mengalami *default* atau gagal memenuhi klausul kontrak, yang bisa mengakibatkan pemutusan hubungan kontrak, maka tidak diperlukan pengulangan proses lelang. Langkah berikutnya cukup menunjuk pemenang kedua. Sehingga proses pencairan dana menjadi tidak terhambat. Di samping itu, dengan adanya beberapa bank yang menandatangani kontrak, akan menyebarkan resiko bank gagal (*risk spreading*), yang mungkin saja dapat mengganggu transaksi penerimaan dan pengeluaran Negara yang pada gilirannya dapat mengganggu jalannya pemerintahan dan pembangunan.

7. Penyempurnaan *Cash Management* Melalui Pemanfaatan BIG-eB

Implementasi sistem *Bank Indonesia Government Electronic Banking* (BIG-eB) merupakan salah satu faktor penunjang kelancaran dalam pengelolaan rekening milik BUN. Sebagai payung hukum pelaksanaan kegiatan ini adalah Peraturan Dirjen Perbendaharaan nomor PER-06/PB/2008 tentang Pengelolaan Rekening Milik BUN melalui sistem BIG-eB.

Melalui BIG-eB aktivitas monitoring atas setiap transaksi pemindahbukuan antar rekening milik BUN baik terkait dengan pelimpahan Penerimaan Negara ke Rekening Kas Umum Negara maupun Pengeluaran Negara melalui Rekening Kas Umum Negara dapat langsung diketahui secara *real time* dengan melihat *query* transaksi melalui monitor BIG-eB.

Pada perkembangan selanjutnya, adanya fasilitas unduh data (*download*) pada sistem BIG-eB memungkinkan dilakukannya pemanfaatan data transaksi pada sistem BIG-eB untuk mendukung kegiatan pembukuan transaksi rekening milik BUN melalui Sistem Aplikasi Rekening Kas Umum Negara yang dikembangkan oleh Ditjen Perbendaharaan. Selain itu, sistem BIG-eB dikembangkan lebih lanjut melalui *link database* transaksi dengan aplikasi Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Tingkat Kuasa BUN Pusat untuk meningkatkan akurasi data dalam proses penyusunan LKPP tingkat Kuasa BUN Pusat tahun anggaran 2009.

8. Peningkatan Pengelolaan Kas dan Pengelolaan Fiskal Melalui Pemanfaatan Laporan Manajerial yang Handal

Dalam pengelolaan kas dibutuhkan laporan manajerial/*flash report* yang handal khususnya terkait dengan realisasi anggaran dan ikhtisar posisi saldo. Data tersebut dibutuhkan dalam rangka perencanaan, pengendalian maupun optimalisasi kas serta pembuatan kebijakan di bidang pengelolaan kas yang harus dilakukan secara cepat.

Dalam perkembangannya laporan manajerial/*flash report* realisasi APBN atau yang dikenal dengan "buku merah" juga digunakan oleh Kementerian Keuangan selaku otoritas fiskal sebagai data masukan dalam pengelolaan fiskal seperti pemantauan dini perekonomian Indonesia, baik dalam masa stabil maupun dalam keadaan bergejolak (*volatile*). Bahkan pada masa krisis, frekuensi atas kebutuhan laporan tersebut juga ikut meningkat dalam rangka pengambilan kebijakan yang cepat dan tepat dalam pengelolaan kas maupun pengelolaan fiskal, dimana perumusan kebijakan juga harus dilakukan secara cepat dan tepat dalam rangka mereda gejolak tersebut. Khusus untuk akhir tahun, kecepatan maupun frekuensi laporan buku merah meningkat secara signifikan (*daily report*), hal ini sejalan dengan tugas Ditjen Perbendaharaan dalam mengamankan kebijakan Pengelolaan Kas Negara dan bersama-sama dengan unit Eselon I lain pada Kementerian Keuangan dalam mengumumkan kebijakan pengelolaan fiskal/perekonomian yang intensitasnya cukup tinggi diakhir tahun.

9. Penyelenggaraan Rekening Pemerintah yang Transparan dan Akuntabel

Salah satu tugas penting Ditjen Perbendaharaan adalah menyelenggarakan rekening pemerintah secara transparan dan akuntabel. Transparan berarti jenis, nomor dan nama rekening, nama bank tempat rekening pemerintah yang ditatausahakan oleh pemerintah (Menteri Keuangan) diketahui oleh masyarakat (publik). Akuntabel berarti uang negara yang disimpan pada rekening pemerintah dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Penyelenggaraan rekening pemerintah tersebut merupakan implementasi dari Pasal 22 UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan PP No. 39 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara/Daerah.

Dalam rangka penyelenggaraan rekening pemerintah secara transparan dan akuntabel, Ditjen Perbendaharaan selaku Kuasa BUN secara bertahap melakukan penertiban rekening pemerintah (rekening milik Bendahara Umum Negara/BUN). Upaya yang dilakukan meliputi 1) menyusun landasan hukum penatausahaan rekening BUN, 2) mengklasifikasikan jenis rekening BUN, dan 3) menutup rekening BUN yang tidak aktif dan/atau tidak digunakan lagi.

Menyusun landasan hukum penatausahaan rekening BUN. Landasan hukum yang diterbitkan dalam rangka penatausahaan Rekening BUN adalah sebagai berikut:

1. PMK No. 218/PMK.05/2007 tentang Tata Cara Pembukaan dan Pengelolaan Rekening Milik Bendahara Umum Negara.
2. PMK No. 206/PMK.05/2010 tentang Pengelolaan Saldo Anggaran Lebih.
3. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-20/PB/2007 Tanggal 23 April 2007 Tentang Penetapan Nomor dan Nama Rekening Pengeluaran sebagaimana diubah dengan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-55/PB/2007 Tanggal 23 Agustus 2007.
4. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-07/PB/2010 Tanggal 05 Maret 2010 Tentang Penetapan Nomor dan Nama Rekening Pengeluaran.
5. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-11/PB/2010 Tanggal 30 Maret 2010 Tentang Tata Cara Pengelolaan Rekening Pengeluaran Kuasa Bendahara Umum Negara Pusat.
6. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-17/PB/2010 Tanggal 19 Mei 2010 Tentang Tata Cara Pengelolaan Subrekening Kas Umum Negara Kuasa Bendahara Umum Negara Pusat.
7. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-18/PB/2010 Tanggal 24 Mei 2010 Tentang Tata Cara Pengelolaan Rekening Penempatan di Bank Indonesia.

Penyusunan peraturan tersebut dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum bagi Ditjen Perbendaharaan dalam rangka melaksanakan pembukaan dan penatausahaan rekening BUN serta penatausahaan uang Saldo Anggaran Lebih.

Direncanakan pada Tahun 2011 seluruh rekening milik BUN akan diterbitkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan sebagai landasan hukum dalam rangka penatausahaan rekening milik BUN.

Mengklasifikasikan jenis rekening BUN. Rekening BUN diklasifikasikan menjadi 8 (delapan) jenis rekening, yaitu Rekening Kas Umum Negara, Subrekening Kas

Umum Negara, Rekening Kas Saldo Anggaran Lebih, Rekening Kas Penempatan, Rekening Khusus, Rekening Penerimaan, Rekening Pengeluaran, dan Rekening Lainnya (PP 39/2007, PMK 218/PMK.05/2007, PMK 206/PMK.5/2010). Tujuan pengklasifikasian tersebut adalah terciptanya tertib administrasi penatausahaan rekening BUN, transparansi penatausahaan rekening BUN, membantu identifikasi kas dalam rangka mendukung kegiatan akuntansi pemerintahan, dan mendukung *cash management*.

Dalam rangka transparansi penatausahaan rekening BUN, nomor dan nama rekening BUN dipublikasikan kepada publik melalui penerbitan peraturan, yaitu:

1. Rekening Kas Umum Negara (Rekening KUN), yang dipublikasikan melalui PMK No. 115/PMK.06/2007 dan disempurnakan dengan PMK No. 196/PMK.05/2009 tentang Penetapan Nomor dan Nama Rekening Kas Umum Negara.
2. Subrekening Kas Umum Negara, yang dipublikasikan melalui Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan No. 193/PB/2009 dan disempurnakan dengan Perdirjen Perbendaharaan No. 2/PB/2011 tentang Nomor dan Nama Subrekening Kas Umum Negara.
3. Rekening Pengeluaran, yang dipublikasikan melalui Perdirjen Perbendaharaan No. 7/PB/2010 tentang Penetapan Nomor dan Nama Rekening Pengeluaran.

Selanjutnya mulai Tahun 2011 untuk Rekening Kas Saldo Anggaran Lebih, Rekening Kas Penempatan, Rekening Khusus, Rekening Penerimaan, dan Rekening Lainnya akan dipublikasikan secara bertahap. Rekening yang mendapat prioritas untuk dipublikasikan adalah Rekening Penerimaan. Hal ini mengingat Rekening Penerimaan berhubungan dengan setoran penerimaan negara dari masyarakat. Publikasi Rekening Penerimaan akan memberikan manfaat bagi publik, yaitu:

1. memberikan informasi yang pasti kepada publik mengenai nomor dan nama Rekening Penerimaan, nama bank tempat nomor dan nama Rekening Penerimaan berada, dan nama KPPN sebagai pengelola Rekening Penerimaan.
2. memberikan kepastian kepada publik apabila publik ingin melakukan konfirmasi atas setoran penerimaan negara.

Menutup rekening-rekening *eksisting*. Dalam rangka penertiban rekening pemerintah, Ditjen Perbendaharaan secara bertahap melakukan penutupan rekening-rekening milik BUN yang tidak aktif lebih dari 1,5 tahun dan rekening-rekening milik BUN yang tidak digunakan lagi. Penutupan rekening tersebut dimaksudkan untuk menyederhanakan rekening milik BUN dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

1.1.3.3 Tema Sistem Manajemen Investasi

Pada periode 2004-2009, Ditjen Perbendaharaan telah melaksanakan beberapa program atau kegiatan di bidang sistem manajemen investasi dalam kapasitas sebagai regulator di bidang manajemen investasi pemerintah dan sebagai pengelola investasi pemerintah baik melalui penerusan pinjaman/*Subsidiary Loan Agreement-SLA*, kredit program, Rekening Dana Investasi-RDI, dan Rekening Pembangunan Daerah-RPD. Beberapa program atau kegiatan tersebut antara lain:

1. Upaya Peningkatan Pertumbuhan Perekonomian Masyarakat Melalui Kredit Program

Ditjen Perbendaharaan bekerja sama dengan perbankan nasional ikut berperan dalam melaksanakan kebijakan pemerintah dalam rangka meningkatkan dan memperluas akses pembiayaan usaha produktif terutama pada sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) melalui penyaluran berbagai kredit investasi. Kredit investasi ditujukan untuk menumbuhkan iklim usaha rakyat, tanpa menanggalkan aspek investasi untuk mendapatkan keuntungan di masa depan. Sampai dengan saat ini, pemerintah telah menyalurkan beberapa kredit investasi (kredit program) kepada masyarakat antara lain Kredit Usaha Rakyat (KUR), Kredit Usaha Mikro dan Kecil (KUMK), Kredit Ketahanan Pangan dan Energi (KKP-E), Kredit Pengembangan Energi Nabati dan Revitalisasi Perkebunan (KPEN-RP), dan Kredit Pemberdayaan Pengusaha NAD dan Nias Korban Bencana Alam Gempa dan Tsunami (KPP-NAD & Nias).

Realisasi Kredit Program sampai dengan 31 Desember 2010

| Nama Kredit | Realisasi (Rp) |
|---|----------------|
| Kredit Usaha Rakyat (KUR) | 17,2 triliun |
| Kredit Usaha Mikro dan Kecil (KUMK) | 9,3 triliun |
| Kredit Pengembangan Energi Nabati dan Revitalisasi Perkebunan (KPEN-RP) | 863,7 miliar |
| Kredit Usaha Pembibitan Sapi (KUPS) | 3,75 miliar |
| Kredit Ketahanan Pangan Energi (KKP-E) | 2,221 triliun |

Sumber : Direktorat SMI, Ditjen Perbendaharaan

2. Percepatan Penyelesaian Piutang Negara Pada BUMN

Ditjen Perbendaharaan melaksanakan pengelolaan piutang negara pada 74 BUMN yang bersumber dari SLA dan RDI/RPD. Dari jumlah tersebut 42 BUMN masuk kategori lancar sedangkan sisanya sebanyak 32 BUMN memiliki tunggakan. Saat ini Ditjen Perbendaharaan telah melaksanakan restrukturisasi utang BUMN sebagaimana diatur melalui PMK Nomor 17/PMK.05/2007 tentang Penyelesaian Piutang Negara Yang Bersumber Dari Naskah Perjanjian Penerusan Pinjaman Dan Perjanjian Pinjaman Rekening Dana Investasi Pada Badan Usaha Milik Negara/Perseroan Terbatas dan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-31/PB/2007 tentang Petunjuk Teknis Penyelesaian Piutang Negara Yang Bersumber Dari Naskah Perjanjian Penerusan Pinjaman dan Perjanjian Pinjaman Rekening Dana Investasi Pada Badan Usaha Milik Negara/Perseroan Terbatas. Sampai dengan Desember 2010 sebanyak 20 BUMN telah selesai diproses penyelesaian tunggakannya, sedangkan 31 BUMN lainnya masih dalam proses penyelesaian tunggakan.

**Jumlah BUMN Yang Mengikuti Program Restrukturisasi
Sampai Dengan 31 Desember 2010**

| No. | URAIAN | BUMN |
|--------------------------|---------------------------------------|-----------|
| 1. | Telah disetujui oleh Menteri Keuangan | 20 |
| 2. | Menunggu persetujuan Menteri Keuangan | 3 |
| 3. | Masih dibahas di Komite Kebijakan | 5 |
| 4. | Masih dibahas di Komite Teknis | 2 |
| 5. | Masih dibahas di Komite Tim Kerja | 10 |
| 6. | Masih menunggu kelengkapan dokumen | 11 |
| Jumlah permohonan | | 51 |

Sumber : Direktorat SMI, Ditjen Perbendaharaan

**Posisi Piutang Pemerintah Pada BUMN Per 31 Desember 2010
(Miliar Rupiah)**

| SUMBER PENDANAAN | TOTAL PIUTANG | TUNGGAKAN POKOK | TUNGGAKAN NON POKOK | TOTAL TUNGGAKAN |
|------------------|---------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| RDI DAN RPD | 7.875 | 1.338 | 2.624 | 3.963 |
| SLA | 47.141 | 1.077 | 1.298 | 2.376 |
| NON SLA | 42 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | 55.058 | 2.415 | 3.923 | 6.338 |

Sumber : Direktorat SMI, Ditjen Perbendaharaan

3. Percepatan Penyelesaian Piutang Negara Pada PDAM

Ditjen Perbendaharaan melaksanakan pengelolaan piutang negara pada 205 PDAM. Dari jumlah tersebut 30 PDAM masuk kategori lancar sedangkan sisanya sebanyak 175 PDAM memiliki tunggakan. Saat ini Ditjen Perbendaharaan telah melaksanakan restrukturisasi utang PDAM sebagaimana diatur melalui PMK Nomor 120/PMK.05/2008 tentang Penyelesaian Piutang Negara Yang Bersumber Dari Penerusan Pinjaman Luar Negeri, Rekening Dana Investasi, dan Rekening Pembangunan Daerah Pada Perusahaan Daerah Air Minum. Dari 175 PDAM yang mempunyai tunggakan, sampai dengan akhir tahun 2010, Ditjen Perbendaharaan telah menerima 114 permohonan restrukturisasi dengan rincian sebagai berikut:

**Jumlah PDAM Yang Mengikuti Program Restrukturisasi
Sampai Dengan 31 Desember 2010**

| NO | URAIAN | PDAM |
|--------------------------|--|------------|
| 1. | Telah disetujui oleh Menteri Keuangan | 68 |
| 2. | Telah dipresentasikan dan dibahas oleh Komite Teknis | 13 |
| 3. | Sedang dalam pembahasan kelompok kerja | 26 |
| 4. | Dikembalikan karena belum memenuhi prakondisi | 7 |
| Jumlah Permohonan | | 114 |

Sumber : Direktorat SMI, Ditjen Perbendaharaan

**Piutang Pemerintah pada PDAM Per 31 Desember 2010
(Miliar Rupiah)**

| SUMBER PENDANAAN | TOTAL PIUTANG | TUNGGAKAN POKOK | TUNGGAKAN NON POKOK | TOTAL TUNGGAKAN |
|------------------|---------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| RDI /RPD | 2.079 | 381 | 1.317 | 1.697 |
| SLA | 3.966 | 318 | 1.565 | 1.883 |
| TOTAL | 6.044 | 699 | 2.882 | 3.581 |

Sumber : Direktorat SMI, Ditjen Perbendaharaan

Tunggakan PDAM yang telah diselesaikan Per 31 Desember 2010

| Mata Uang | TUNGGAKAN POKOK | TUNGGAKAN NON POKOK | TOTAL TUNGGAKAN |
|-----------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Rupiah | 753.930.523.531,85 | 2.345.494.555.490,51 | 3.099.425.079.022,36 |
| USD | 46.223,57 | 43.663,18 | 89.886,75 |
| DM | 259.412,21 | 421.799,73 | 681.211,94 |

Sumber : Direktorat SMI, Ditjen Perbendaharaan

Tunggakan non pokok sebesar Rp 2.345,49 Miliar di atas, setelah disetujui restrukturisasinya tidak mengurangi tunggakan non pokok karena statusnya masih penghapusan bersyarat.

4. Percepatan Penyelesaian Piutang Negara Pada Pemda

Ditjen Perbendaharaan melaksanakan pengelolaan piutang negara pada 194 Pemda. Dari jumlah tersebut 87 Pemda masuk kategori lancar sedangkan sisanya sebanyak 107 Pemda memiliki tunggakan. Saat ini Ditjen Perbendaharaan telah melaksanakan restrukturisasi utang Pemda (sebagaimana diatur melalui PMK Nomor 153/PMK.05/2008 tentang Penyelesaian Piutang Negara yang Bersumber dari Penerusan Pinjaman Luar Negeri, Rekening Dana Investasi, dan Rekening Pembangunan Daerah pada Pemerintah Daerah) dengan fokus pada 60 Pemerintah Daerah yang memiliki tunggakan di atas Rp 100 juta.

**Jumlah Pemda Yang Mengikuti Program Restrukturisasi
Sampai Dengan 31 Desember 2010**

| NO | URAIAN | PEMDA |
|--------------------------|---|------------|
| 1. | Telah dipresentasikan dan dibahas di Komite Kebijakan | 40 |
| 2. | Telah dipresentasikan dan dibahas di Komite Teknis | 7 |
| 3. | Melunasi tunggakan | 13 |
| 4. | Diselesaikan diluar mekanisme PMK 153 | 47 |
| Jumlah Permohonan | | 107 |

Sumber : Direktorat SMI

**Piutang Pemda Per 31 Desember 2010
(Miliar Rupiah)**

| SUMBER PENDANAAN | TOTAL PIUTANG | TUNGGAKAN POKOK | TUNGGAKAN NON POKOK | TOTAL TUNGGAKAN |
|------------------|---------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| RDI /RPD | 529 | 93 | 356 | 449 |
| SLA | 643 | 214 | 198 | 412 |
| TOTAL | 1.172 | 307 | 554 | 861 |

Sumber : Direktorat SMI

5. Tata Kelola SLA

SLA adalah Penerusan Pinjaman yang berasal dari Pinjaman/Hibah dari dalam atau luar negeri kepada BUMN, PDAM, Pemda dan/atau penerima lainnya. Dalam rangka mewujudkan tata kelola pengelolaan penerusan pinjaman sesuai dengan kerangka pengelolaan keuangan Negara, Menteri Keuangan telah menetapkan Direktur SMI menjadi Kuasa pengguna anggaran atas Bagian Anggaran Penerusan Pinjaman sejak tahun 2008. Hal ini didasarkan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 207/PMK.05/2008 tentang Tata Cara Penarikan Pinjaman dan/atau Hibah Luar Negeri yang Diteruspinjamkan kepada Badan Usaha Milik Negara/Pemerintah Daerah. Konsekuensinya, terjadi perubahan yang sangat mendasar dalam pengelolaan penerusan pinjaman dari penganggaran, penyaluran anggaran, dan pelaporan keuangan sebagai pertanggungjawaban anggaran penerusan pinjaman.

Ditjen Perbendaharaan telah menyusun Laporan Keuangan Bagian Anggaran Penerusan Pinjaman (BA.999.04) sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pengelolaan Keuangan Negara demi terciptanya sebuah transparansi serta akuntabilitas Keuangan Negara yang berdasarkan pada sistem akuntansi pemerintah sejak tahun 2009. Dari sisi penyajian laporan, Dit. APK bekerja sama dengan Dit. SMI telah menyusun sistem akuntansi dan pelaporan penerusan pinjaman yang dikuatkan dengan adanya PMK Nomor 28/PMK.05/2010 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Penerusan Pinjaman (SAPPP).

Selain itu, telah dilakukan berbagai penyempurnaan sistem terkait pengintegrasian antar subsistem baik dalam hal penyempurnaan SOP maupun komputerisasi proses. Hal ini dimaksudkan dalam rangka optimalisasi keakurasian dan kevalidan data dengan Debitur serta peningkatan kualitas laporan penerusan pinjaman sehingga diharapkan data yang diperoleh dapat lebih tepat, akurat dan akuntabel.

1.1.3.4 Tema Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU)

Konsep Pengelolaan Keuangan BLU tertuang dalam Undang-undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. BLU adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Prinsip BLU sendiri tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor. 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, yang selanjutnya disebut PPK-BLU, adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Ditjen Perbendaharaan memiliki tugas pokok untuk menyiapkan perumusan kebijakan, standardisasi, penetapan, bimbingan teknis, evaluasi dan monitoring pengelolaan keuangan BLU serta penilaian dan penetapan Satker dengan pola pengelolaan keuangan

BLU serta pembinaan Pembinaan keuangan Satker PK-BLU mulai dari penganggaran sampai dengan pertanggungjawaban.

Dalam melaksanakan pengelolaan keuangan tersebut, BLU diberikan fleksibilitas, keuangan dengan prinsip tidak mengutamakan mencari keuntungan, dan mengurangi/tidak membebani APBN. Jenis layanan yang dilakukan BLU yaitu penyediaan barang/jasa layanan umum, pengelolaan wilayah/kawasan tertentu, dan pengelolaan dana khusus. Satker BLU hingga Juli 2010 berjumlah 101 satker.

JUMLAH SATKER BLU BERDASARKAN JENIS LAYANAN

| NO | SATKER BLU | JUMLAH Sampai Tahun 2009 | Realisasi dalam 2010 (per Juli) |
|----|------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 1. | Bidang Kesehatan (Rumah Sakit) | 24 | 3 |
| 2. | Bidang Pengeolaan Dana Khusus | 6 | 1 |
| 3 | Bidang Pendidikan | | |
| | a. Kementerian Pendidikan Nasional | 18 | 2 |
| | b. Kementerian Keuangan | 1 | |
| | c. Kementerian Perhubungan | 3 | 1 |
| | d. Kementerian Kesehatan | 6 | 4 |
| | e. Kementerian Agama | 10 | 2 |
| 5. | Lainnya | 14 | 4 |
| | SUB TOTAL | 84 | 17 |
| | TOTAL | | 101 |

Satker yang telah ditetapkan untuk menerapkan PK BLU Bidang Kesehatan

| No | Nama Satker | Kementerian | Status Penetapan |
|----|---|-----------------------|----------------------------------|
| 1 | RS Cipto Mangunkusuma | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 2 | RS Fatmawati | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 3 | RS Persahabatan | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 4 | RS Jantung Harapan Kita | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 5 | RS Anaka Bersalin Harapan Kita | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 6 | RS Kanker Dharmais | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 7 | RS Dr. Hasan Sadikin | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 8 | RS Dr. Kariadi | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 9 | RS Dr. Sardjito | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 10 | RS Sanglah | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 11 | RS Dr. Wahidin Sudirohusodo | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 12 | RS Dr. M. Djamil | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 13 | RS Dr. Moh. Husein | Kementerian Kesehatan | PP 23/2005 |
| 14 | RS Infeksi Prof Dr Sulianti Saroso | Kementerian Kesehatan | 270/KMK.05/2007 21 Juni 2007 |
| 15 | RS Orthopedi Prof Dr R Soeharso | Kementerian Kesehatan | 271/KMK.05/2007 21 Juni 2007 |
| 16 | RSU Prof.Dr.R.Kandou | Kementerian Kesehatan | 272/KMK.05/2007 21 Juni 2007 |
| 17 | RSU Dr.Soeradji Tirtonegoro | Kementerian Kesehatan | 273/KMK.05/2007 21 Juni 2007 |
| 18 | RS Paru Dr.Ario Wirawan | Kementerian Kesehatan | 274/KMK.05/2007 21 Juni 2007 |
| 19 | RS Paru Dr.Rotinsulu | Kementerian Kesehatan | 275/KMK.05/2007 21 Juni 2007 |
| 20 | RS Mata Cicendo | Kementerian Kesehatan | 276/KMK.05/2007 21 Juni 2007 |
| 21 | RS Jiwa Dr.Soeharto Heerdjan | Kementerian Kesehatan | 277/KMK.05/2007 21 Juni 2007 |
| 22 | RS Jiwa Dr Soeroyo Magelang | Kementerian Kesehatan | 278/KMK.05/2007 21 Juni 2007 |
| 23 | RSU Dr.Marzoeki Mahdi | Kementerian Kesehatan | 279/KMK.05/2007 21 Juni 2007 |
| 24 | RSU H. Adam Malik | Kementerian Kesehatan | 214/KMK.05/2009 10 Juni 2009 |
| 25 | RS Ketergantungan Obat | Kementerian Kesehatan | 349/KMK.05/2009 3 Sep 2009 |
| 26 | RS Paru Goenawan Partowidigdo | Kementerian Kesehatan | 226/KMK.05/2009 17 Juni 2009 |
| 27 | RS Stroke Nasional | Kementerian Kesehatan | 245/KMK.05/2009 10 Juli 2009 |
| 28 | RS Jiwa Radjiman W | Kementerian Kesehatan | 284/KMK.05/2007 21 Juni 2007 |
| 29 | Rumah Sakit Kusta Dr. Tadjuddin Chalid Makassar | Kementerian Kesehatan | KMK 2/KMK.05/2010 5 Januari 2010 |
| 30 | Rumah Sakit Kusta Dr. Rivai Abdullah Palembang | Kementerian Kesehatan | KMK 3/KMK.05/2010 5 Januari 2010 |
| 31 | Rumah Sakit Kusta Sitanala Tangerang | Kementerian Kesehatan | KMK 4/KMK.05/2010 5 Januari 2010 |

**Satker yang telah ditetapkan untuk menerapkan PK BLU
Bidang Pengelolaan Dana Khusus**

| No | Nama Satker | Kementerian | Status Penetapan |
|----|---|------------------------------|---------------------------------|
| 1 | Bidang pendanaan Sekretariat Badan Pengatur Jalan Tol | Kementerian Pekerjaan Umum | 406/KMK.05/2009 14 Okt 2009 |
| 2 | Pusat Investasi Pemerintah | Kementerian Keuangan | 91/KMK.05/2009 27 Maret 2009 |
| 3 | Lembaga Pengelola Dana Bergulir | Kementerian KUKM | KEP-292/MK.5/2006 28 Des 2006 |
| 4 | Pusat Pembiayaan Pembangunan Hutan | Kementerian Kehutanan | No.137/KMK.05/2007 1 Maret 2007 |
| 5 | Pusat Pembiayaan Perumahan | Kementerian Perumahan Rakyat | 290/KMK.05/2010 15 Juli 2010 |

Satker yang telah ditetapkan untuk menerapkan PK BLU Bidang Pendidikan

| No | Nama Satker | Kementerian | Status Penetapan |
|----|---|---|-------------------------------------|
| 1 | Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta | Kementerian Agama | 301/KMK.05/2007 2 Juli 2007 |
| 2 | Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta | Kementerian Agama | KMK 42/KMK.05/2008 26 Pebruari 2008 |
| 3 | Universitas Islam Negeri Malang | Kementerian Agama | KMK 68/KMK.05/2008 31 Maret 2008 |
| 4 | Sekolah Tinggi Akuntansi Negara | Kementerian Keuangan | KMK 71/KMK.05/2008 31 Maret 2008 |
| 5 | Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Dalam Negeri Bandung | Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI | 132/KMK.05/2008 23 Mei 2008 |
| 6 | Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri Bekasi | Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI | 133/KMK.05/2008 23 Mei 2008 |
| 7 | Balai Besar Latihan Kerja Industri Serang | Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI | 134/KMK.05/2008 23 Mei 2008 |
| 8 | Akademi Kimia Analisis Bogor | Kementerian Perindustrian RI | 168/KMK.05/2008 25 Juni 2008 |
| 9 | Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung | Kementerian Agama | 251/KMK.05/2008 10 September 2008 |
| 10 | Universitas Diponegoro Semarang | Kementerian Pendidikan Nasional | 259/KMK.05/2008 15 September 2008 |
| 11 | Universitas Padjadjaran Bandung | Kementerian Pendidikan Nasional | 260/KMK.05/2008 15 September 2008 |
| 12 | Universitas Negeri Malang | Kementerian Pendidikan Nasional | 279/KMK.05/2008 24 September 2008 |
| 13 | Universitas Hasanuddin | Kementerian Pendidikan Nasional | 280/KMK.05/2008 24 September 2008 |
| 14 | Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar | Kementerian Agama | 330/KMK.05/2008 20 Nopember 2008 |
| 15 | Universitas Brawijaya Malang | Kementerian Pendidikan Nasional | 361/KMK.05/2008 17 Desember 2008 |
| 16 | Universitas Negeri Semarang | Kementerian Pendidikan Nasional | 362/KMK.05/2008 17 Desember 2008 |
| 17 | Institut Teknologi Sepuluh Nopember | Kementerian Pendidikan Nasional | 363/KMK.05/2008 17 Desember 2008 |
| 18 | Balai Besar Pendidikan Penyegaran | Kementerian | KMK 7/KMK.05/2009 |

| No | Nama Satker | Kementerian | Status Penetapan |
|----|---|---------------------------------|---|
| | dan Peningkatan Ilmu Pelayaran(BP3IP) | Perhubungan | 19 Januari 2009 |
| 19 | Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) | Kementerian Perhubungan | KMK 26/KMK.05/2009 5 Februari 2009 |
| 20 | Universitas Negeri Surabaya | Kementerian Pendidikan Nasional | KMK 50/KMK.05/2009 27 Februari 2009 |
| 21 | Universitas Mulawarman Samarinda | Kementerian Pendidikan Nasional | KMK 51/KMK.05/2009 27 Februari 2009 |
| 22 | Universitas Sebelas Maret Surakarta | Kementerian Pendidikan Nasional | KMK 52/KMK.05/2009 27 Februari 2009 |
| 23 | Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang | Kementerian Agama | KMK 68/KMK.05/2009 5 Maret 2009 |
| 24 | Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara | Kementerian Agama | KMK 76/KMK.05/2009 13 Maret 2009 |
| 25 | Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau | Kementerian Agama | KMK 77/KMK.05/2009 13 Maret 2009 |
| 26 | Universitas Lampung | Kementerian Pendidikan Nasional | 129/KMK.05/2009 21 April 2009 |
| 27 | Universitas Negeri Yogyakarta | Kementerian Pendidikan Nasional | 130/KMK.05/2009 21 April 2009 |
| 28 | Universitas Negeri Gorontalo | Kementerian Pendidikan Nasional | 131/KMK.05/2009 21 April 2009 |
| 29 | Universitas Bengkulu | Kementerian Pendidikan Nasional | 186/KMK.05/2009 15 Mei 2009 |
| 30 | Universitas Sriwijaya | Kementerian Pendidikan Nasional | 190/KMK.05/2009 26 Mei 2009 |
| 31 | IAIN Sulthan Thaha Saifuddin | Kementerian Agama | 429/KMK.05/2009 17 November 2009 |
| 32 | Universitas Negeri Jakarta | Kementerian Pendidikan Nasional | 440/KMK.05/2009 18 November 2009 |
| 33 | Politeknik Kesehatan Jakarta III | Kementerian Kesehatan | 498/KMK.05/2009 17 Desember 2009 |
| 34 | Politeknik Kesehatan Bandung | Kementerian Kesehatan | 499/KMK.05/2009 17 Desember 2009 |
| 35 | Politeknik Kesehatan Medan | Kementerian Kesehatan | 500/KMK.05/2009 17 Desember 2009 |
| 36 | Universitas Andalas | Kementerian Pendidikan Nasional | 501/KMK.05/2009 17 Desember 2009 |
| 37 | Universitas Jenderal Soedirman | Kementerian Pendidikan Nasional | KMK 502/KMK.05/2009 17 Desember 2009 |
| 38 | Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar | Kementerian Perhubungan | 509/KMK.05/2009 28 Desember 2009 |
| 39 | Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang | Kementerian Perhubungan | 510/KMK.05/2009 28 Desember 2009 |
| 40 | IAIN Sunan Ampel Surabaya | Kementerian Agama | 511/KMK.05/2009 28 Desember 2009 |
| 41 | Politeknik Kesehatan Semarang | Kementerian Kesehatan | 514/KMK.05/2009 28 Desember 2009 |
| 42 | Politeknik Kesehatan Makassar | Kementerian Kesehatan | 515/KMK.05/2009 28 Desember 2009 |
| 43 | Politeknik Kesehatan Jakarta II | Kementerian Kesehatan | 516/KMK.05/2009 28 Desember 2009 |
| 44 | Universitas Haluoleo | Kementerian Pendidikan Nasional | KMK 32/KMK.05/2010 26 Januari 2010 |
| 45 | Universitas Riau | Kementerian Pendidikan Nasional | KMK 33/KMK.05/2010 26 Januari 2010 |

| No | Nama Satker | Kementerian | Status Penetapan |
|----|---|-------------------------|--|
| 46 | Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten | Kementerian Agama | KMK 67/KMK.05/2010 12 Februari 2010 |
| 47 | Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung | Kementerian Agama | 277/KMK.05/2010 5 Juli 2010 |
| 48 | Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Darat (BPPTD) Tegal | Kementerian Perhubungan | KMK 285/KMK.05/2010 12 Juli 2010 |

Satker yang telah ditetapkan untuk menerapkan PK BLU Bidang Lainnya

| No | Nama Satker | Kementerian | Penetapan Status |
|----|---|--|---------------------------------------|
| 1 | Balai Telekomunikasi dan Informatika Pedesaan | Kementerian Kominfo | 350/KMK.05/2009 3 Sep 2009 |
| 2 | Pusat Peragaan IPTEK | Kementerian Riset dan Teknologi | 157/KMK.05/2007 20 Maret 2007 |
| 3 | BPPT Enjiniring Jakarta | BPPT | 158/KMK.05/2007 20 Maret 2007 |
| 4 | Lembaga Layanan Pemasaran-KUKM Jakarta | Kementerian KUKM | 159/KMK.05/2007 20 Maret 2007 |
| 5 | Pusat Pemanfaatan Teknologi Dirgantara (FATEKGAN) | Lembaga Penerbangan Antariksa Nasional (LAPAN) | 167/KMK.05/2008 25 Juni 2008 |
| 6 | Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno (PPK-GBK) | Sekretariat Negara | 233/KMK.05/2008 22 Agustus 2008 |
| 7 | Pusat Pengelolaan Komplek Kemayoran (PPKK) | Sekretariat Negara | 234/KMK.05/2008 22 Agustus 2008 |
| 8 | Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Minyak dan Gas Bumi "LEMIGAS" | Energi dan Sumber Daya Mineral | 513/KMK.05/2009 28 Desember 2009 |
| 9 | Balai Besar Industri Agro | Kementerian Perindustrian | 517/KMK.05/2009 28 Desember 2009 |
| 10 | Balai Besar Laboratorium Kesehatan Palembang | Kementerian Kesehatan | KMK 13/KMK.05/2010 5 Januari 2010 |
| 11 | Balai Besar Laboratorium Kesehatan Jakarta | Kementerian Kesehatan | KMK 34/KMK.05/2010 26 Januari 2010 |
| 12 | Balai Besar Bahan dan Barang Teknik | Kementerian Perindustrian | KMK 53/KMK.05/2010 5 Februari 2010 |
| 13 | Balai Besar Inseminasi Buatan Singosari | Kementerian Pertanian | KMK 54/KMK.05/2010 5 Februari 2010 |
| 14 | Pusat Veterinaria Farma Surabaya | Kementerian Pertanian | KMK 55/KMK.05/2010 5 Februari 2010 |
| 15 | Balai Besar Laboratorium Kesehatan Makassar | Kementerian Kesehatan | KMK 56/KMK.05/2010 5 Februari 2010 |
| 16 | Balai Besar Laboratorium Kesehatan Surabaya | Kementerian Kesehatan | KMK 57/KMK.05/2010 5 Februari 2010 |
| 17 | Balai Besar Teknologi Pencegahan Pencemaran Industri | Kementerian Perindustrian | KMK 59/KMK.05/2010 5 Februari 2010 |

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, maka pembinaan pengelolaan keuangan BLU telah dilakukan Ditjen Perbendaharaan. Memberikan sosialisasi mengenai konsep BLU, menerbitkan berbagai peraturan terkait pengelolaan keuangan BLU yang menjadi dasar legal formal dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari, demikian pula mendorong satker (antara lain: rumah sakit dan universitas) yang telah memenuhi syarat, untuk dapat segera menerapkan status BLU guna meningkatkan

kinerjanya. Melalui fleksibilitas pengelolaan keuangan BLU, diharapkan masyarakat mendapatkan pelayanan yang prima dari satker pemerintah dengan biaya yang tetap terjangkau.

Fleksibilitas keuangan yang dimiliki oleh satker BLU antara lain:

1. Pendapatan (PNBP) dapat digunakan langsung
2. Belanja dapat melampaui pagu DIPA sampai dengan ambang batas
3. Pengelolaan Kas: penempatan *idle cash* di Bank
4. Pengelolaan Piutang: bisa menghapus piutang secara bersyarat sampai dengan 500 juta per penanggung
5. Pengelolaan Utang: bisa melakukan utang jangka pendek untuk operasional dan jangka panjang untuk belanja modal
6. Investasi jangka panjang dengan ijin Menkeu
7. Pengelolaan Barang: hasil penghapusan menjadi pendapatan BLU.
8. Pengadaan Barang & Jasa: dapat dikecualikan dari Keppres 80/2003
9. Remunerasi: dapat diberikan remunerasi tambahan diluar gaji
10. Surplus: dapat dipergunakan pada tahun berikutnya
11. Defisit: dapat dimintakan ke Menkeu (berupa subsidi atau *reimburse* terhadap kebutuhan dana penanganan bencana)
12. SDM: dapat berasal dari PNS dan profesional non PNS

Dengan semakin bertumbuh dan berkembangnya satker yang menerapkan pola Pengelolaan Keuangan BLU, peran dan tanggungjawab Ditjen Perbendaharaan dalam melakukan pembinaan akan semakin bertambah besar seiring dengan pertumbuhan satker BLU tersebut. Dalam hal ini diperlukan penguatan regulasi di bidang Pengelolaan Keuangan BLU, yang dapat mendorong peningkatan kinerja pelayanan publik dalam rangka peningkatan pelayanan publik sesuai dengan prinsip-prinsip *international best practice* di bidang pengelolaan keuangan BLU. Untuk itu diperlukan mekanisme yang efektif dan efisien dalam menentukan dan memacu tingkat kesehatan satker BLU melalui alat-alat analitikal dan rasio-rasio keuangan yang obyektif, transparan, dan akuntabel.

Ditjen Perbendaharaan memberikan bimbingan, asistensi, dan konsultasi dalam penyusunan tarif/pola tarif, menyelenggarakan pembahasan pengkajian usulan tarif/pola tarif, dan menyampaikan rekomendasi kepada Menteri Keuangan mengenai penetapan usulan tarif/pola tarif instansi PK BLU. Bimbingan teknis berupa pemberian bimbingan dalam rangka penyusunan persyaratan administratif bagi satker yang akan mengajukan usulan menjadi satker yang menerapkan PK BLU dan bimbingan teknis bagi satker yang telah menerapkan PK BLU seperti pembuatan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), tarif dan remunerasi.

Ditjen Perbendaharaan melakukan pembinaan secara langsung antara lain:

- a. Memberikan arahan terkait dengan pengelolaan keuangan BLU;
- b. Menindaklanjuti permasalahan yang dihadapi satker BLU, dengan cara melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang terkait;

- c. Menyelenggarakan *Help Desk* sebagai sarana bagi satker BLU dalam menyampaikan berbagai permasalahannya terkait dengan implementasi PK BLU.

Selanjutnya, berdasarkan PMK 101/PMK.01/2008 tanggal 11 Juli 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan, salah satu tupoksi Kanwil Ditjen Perbendaharaan adalah menyelenggarakan pembinaan, bimbingan teknis, monitoring dan evaluasi serta pelaporan pelaksanaan BLU. Oleh karena itu, dalam rangka pendaerahan pembinaan pengelolaan keuangan BLU, para pegawai di lingkungan Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan KPPN harus dibekali pemahaman yang memadai mengenai PK BLU.

Dalam rangka meningkatkan pemahaman para pegawai Kanwil dan KPPN di lingkungan Ditjen Perbendaharaan mengenai PK BLU, Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum telah menyelenggarakan "Sosialisasi Implementasi Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum pada Kanwil dan KPPN di lingkungan Ditjen Perbendaharaan" pada tahun 2010 di 13 Kanwil yang bermitra kerja dengan satker BLU. Ketiga belas Kanwil tersebut adalah: Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Bengkulu, Banten, Jawa Barat, DKI Jakarta, Jawa Tengah, D.I. Yogyakarta, Jawa Timur, Kalimantan Timur, Sulawesi Selatan, Gorontalo, dan Sulawesi Utara.

1.1.3.5 Tema Akuntansi dan Pelaporan Keuangan

a. Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP)

Sejak tahun anggaran 2004 pemerintah telah berhasil menyusun Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) yang terbit tahun 2005 sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pengelolaan keuangan yang dilaksanakan oleh pemerintah. LKPP tersebut terdiri dari Laporan Realisasi APBN, Neraca, Laporan Arus Kas, dan Catatan atas Laporan Keuangan sesuai paket undang-undang di bidang keuangan negara. LKPP yang dihasilkan ini selanjutnya menjadi *hallmark* dalam sejarah reformasi tata kelola pemerintahan Indonesia.

Penyajian nilai nominal transaksi keuangan pemerintah dalam LKPP telah mengalami peningkatan secara signifikan. Peningkatan ini menunjukkan keseriusan pemerintah, dalam melaporkan keuangan secara transparan dan akuntabel. Peningkatan nilai nominal dalam LKPP yang menjadi highlight dalam kemajuan LKPP adalah peningkatan aset dan ekuitas dana netto dari tahun ke tahun. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Perkembangan Neraca Pemerintah Pusat
(dalam triliun rupiah)**

| No. | Uraian | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | Aset | 852 | 1.173 | 1.222 | 1.600 | 2.072 | 2.123 |
| | Aset lancar | 87 | 129 | 126 | 157 | 264 | 231 |
| | Investasi jangka panjang | 465 | 650 | 665 | 691 | 712 | 737 |
| | Aset tetap | 229 | 314 | 345 | 443 | 673 | 979 |
| | Aset lainnya | 69 | 78 | 87 | 309 | 422 | 175 |
| 2. | Kewajiban | 1.349 | 1.342 | 1.327 | 1.431 | 1.694 | 1.682 |
| | Jangka pendek | 126 | 138 | 105 | 140 | 181 | 188 |
| | Jangka panjang | 1.223 | 1.204 | 1.222 | 1.291 | 1.512 | 1.494 |

Sumber: Direktorat APK

Penyajian LKPP dari tahun ke tahun yang semakin membaik juga ditandai dengan peningkatan jumlah Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga (LKKL) yang mendapat opini wajar tanpa pengecualian (WTP) untuk 7 Kementerian Negara/Lembaga pada tahun 2006 menjadi 16 Kementerian Negara/Lembaga pada tahun 2007, 35 Kementerian Negara/Lembaga pada tahun 2008 dan 45 Kementerian Negara/Lembaga pada tahun 2009. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Opini BPK terhadap LKKL Periode 2006 - 2009

| OPINI BPK | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|
| Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) | 7 | 16 | 35 | 45 |
| Wajar Dengan Pengecualian (WDP) | 38 | 31 | 30 | 26 |
| Tidak Memberi Pendapat (disclaimer) | 36 | 33 | 18 | 8 |
| Tidak Wajar (adverse) | - | 1 | - | - |
| Jumlah | 81 | 81 | 83 | 79 |

Sumber: Direktorat APK

Kriteria penyajian dan pengungkapan yang memadai pada LKPP, antara lain mengenai pendapatan migas, investasi, dan utang pemerintah, serta telah disusunnya Laporan Keuangan Bendahara Umum Negara (LKBUN)

Peningkatan opini tidak lepas dari upaya pemerintah dalam meningkatkan penyajian LKKL dengan memperbaiki sistem pembukuan dan sistem teknologi informasi, meningkatkan kualitas SDM, juga menertibkan pungutan non-pajak, serta mematuhi peraturan yang berlaku. Pemerintah juga telah banyak menindaklanjuti temuan dan rekomendasi BPK.

Secara lebih rinci, membaiknya opini LKPP menjadi WDP karena Pemerintah telah melakukan berbagai perbaikan yang signifikan selama tahun 2009 antara lain:

1. Peraturan rekonsiliasi penerimaan perpajakan telah ditetapkan;
2. LKPP mengungkapkan penerimaan dan pengeluaran rekening migas secara memadai memperoleh dasar hukum pembebanan PBB atas KKKS yang belum berproduksi yaitu UU No.1 Tahun 2010 mengenai Pertanggungjawaban atas APBN Tahun 2008;
3. Melakukan rekonsiliasi data penarikan pinjaman luar negeri;
4. Inventarisasi dan penilaian atas aset tetap yang diperoleh sebelum tahun 2005 yang telah mencapai 98%;
5. Menilai sebagian Aset Eks BPPN dan sebagian Aset KKKS;
6. Menetapkan penyajian Aset KKKS di luar neraca (*off balance sheet*) dan mengungkapkannya dalam Catatan atas LKPP sampai ada kejelasan status kepemilikan dan kebijakan akuntansinya;
7. Menetapkan selisih kas tahun-tahun sebelumnya sebagai penambah SAL sebagaimana disahkan dalam UU No.1 Tahun 2010 tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBN Tahun 2008 serta mengidentifikasi penyebab selisih SAL tersebut.

Para menteri/pimpinan lembaga Kabinet Indonesia Bersatu II telah menandatangani kontrak kinerja yang harus dicapai, yang salah satu target kinerja adalah bahwa

Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga yang bersangkutan harus mencapai opini audit terbaik yaitu WTP paling lambat tahun 2011.

Upaya peningkatan kualitas Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga menuju opini WTP perlu didukung peran satuan kerja dalam memenuhi target K/L masing-masing. Target opini BPK atas LKKL tahun 2010 sampai dengan 2011 adalah sebagai berikut:

Proyeksi Opini BPK terhadap LKKL Periode 2010- 2011

| OPINI BPK | 2010 | 2011 |
|-------------------------------------|------|------|
| Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) | 53 | 83 |
| Wajar Dengan Pengecualian (WDP) | 27 | - |
| Tidak Memberi Pendapat (disclaimer) | 3 | - |
| Tidak Wajar (adverse) | - | - |
| Jumlah | 83 | 83 |

Sumber: Direktorat APK

LKKL dan LKPP tahun 2011 yang berkualitas baik dan beropini WTP bukanlah merupakan target akhir dari Ditjen Perbendaharaan, karena pengelolaan keuangan negara terus berkembang seperti akan diterapkannya penganggaran berbasis kinerja dan akuntansi berbasis akrual sesuai dengan international best practices, sehingga pada waktunya Indonesia dapat disejajarkan dengan negara-negara yang pengelolaan keuangannya diakui baik secara internasional.

Komitmen tinggi yang dimiliki Ditjen Perbendaharaan dalam mewujudkan *good governance* kembali dibuktikan melalui penyajian LKPP yang terus mengalami kemajuan yang berarti sejak mulai disusun pada tahun 2004. Di tahun 2006, IMF di dalam laporannya Report on Observance of Standards and Codes-Fiscal Transparency Module Indonesia 2006 menyebutkan bahwa sistem akuntansi di Indonesia telah mampu memproduksi laporan tahunan yang relatif akurat atas pelaksanaan anggaran dengan cakupan penyajian asset yang semakin lengkap. Walaupun memiliki aspek-aspek yang masih tetap harus diperbaiki, pengakuan yang diberikan oleh IMF tersebut dapat diterjemahkan sebagai bukti kinerja pemerintah untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam melakukan pertanggungjawaban atas APBN yang menjadi lingkup tanggungjawabnya.

Penajaman Fungsi LKPP Sebagai Alat Pengambilan Keputusan

Dengan tersajinya LKPP yang semakin transparan dan akuntabel, mengakibatkan celah untuk melakukan pelanggaran dalam pengelolaan keuangan negara juga semakin kecil. Dengan adanya LKKP tersebut, akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara menjadi meningkat sehingga aparat pemerintah akan didorong untuk menggunakan LKPP secara lebih luas dalam pengambilan keputusan manajerial, antara lain terkait perencanaan, penganggaran, penyerapan, dan pengawasan penggunaan dana APBN.

b. Stándar dan Sistem Akuntansi Pemerintahan

Untuk mendukung terwujudnya LKPP yang andal, Pemerintah telah menetapkan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) Basis Kas Menuju Akrual (Cash Towards Accrual-CTA) dengan Peraturan Pemerintah Nomor 24 tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan sebagaimana telah diganti menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan berdasarkan konsep yang disusun oleh Komite Standar Akuntansi Pemerintahan (KSAP). Berdasarkan SAP tersebut, Ditjen Perbendaharaan telah mengembangkan Sistem Akuntansi Pemerintah Pusat (SAPP) yang andal dan berkelanjutan. SAPP ini telah diimplementasikan pada seluruh satuan kerja K/L dan BUN.

Selain mengembangkan SAPP, juga telah dilakukan penyempurnaan sistem dan standar antara lain Bagan Akun Standar (BAS), PSAP, Buletin Teknis, dan tata cara serta mekanisme penyusunan pelaporan keuangan. Hingga saat ini telah diterbitkan sistem-sistem akuntansi untuk tingkat instansi pusat, serta sistem-sistem akuntansi untuk barang dan kekayaan negara, antara lain Sistem Akuntansi Instansi (Sistem Akuntansi Keuangan - SAK dan Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi BMN - SIMAK BMN), Sistem Akuntansi BUN, Sistem Akuntansi Utang Pemerintah (SAUP), dan Sistem Akuntansi Hibah –Sikubah.

Selain itu, Ditjen Perbendaharaan juga sedang melakukan uji coba penerapan akuntansi berbasis akrual dengan menyajikan informasi pendapatan dan belanja berbasis akrual sebagai suplemen dalam LKPP.

c. Peningkatan Kapasitas Pengelola Keuangan Satker melalui PPAKP

Dalam rangka mengatasi kelangkaan SDM yang kompeten di bidang keuangan dan akuntansi pemerintah, sejak tahun 2007 Departemen Keuangan telah melaksanakan Program Percepatan Akuntabilitas Keuangan Pemerintah (PPAKP). Sampai dengan saat ini, PPAKP telah berhasil mendidik dan melatih 21.122 pegawai dari target 22.400 pegawai yang berasal dari seluruh satuan kerja K/L. Program PPAKP perlu dilanjutkan karena terbukti dengan adanya peningkatan kualitas dan opini LKPP dan LKPP sejak tahun 2008. Berikut adalah tabel rekapitulasi satker peserta PPAKP:

Rekapitulasi Peserta PPAKP

| Tahun | Lulus | Tidak Lulus | Gugur* | Total |
|---------------|---------------|--------------|------------|---------------|
| 2007 | 1.002 | 228 | - | 1.230 |
| 2008 | 6.205 | 885 | 53 | 7.143 |
| 2009 | 6.443 | 857 | 57 | 7.357 |
| 2010 | | | | |
| a. Regular | 2.732 | 197 | 28 | 2.957 |
| b. Manajerial | 2.435 | | | 2.435 |
| Jumlah | 18.817 | 2.167 | 138 | 21.122 |

* mengundurkan diri, tidak hadir.

d. Transisi Menuju Penerapan Sistem Akuntansi Berbasis Akrua

Saat ini Indonesia telah menerapkan akuntansi basis kas menuju akrual (*cash toward accrual*). Dengan akuntansi basis kas menuju akrual, Indonesia sebenarnya telah dapat menghasilkan laporan keuangan yang lebih transparan dan akuntabel dibandingkan dengan laporan keuangan yang disusun dengan akuntansi berbasis kas. Namun demikian penerapan akuntansi berbasis kas menuju akrual bukanlah tujuan akhir karena sesuai dengan amanat undang-undang di bidang Keuangan Negara, pemerintah memiliki kewajiban untuk menerapkan akuntansi berbasis akrual. Tujuan diterapkannya akuntansi berbasis akrual adalah untuk menyajikan informasi keuangan yang lebih informatif, terutama dalam hubungannya dengan pengukuran kinerja pemerintah dalam periode akuntansi terkait.

Undang-Undang No.17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dalam ketentuan peralihan Pasal 36 ayat (1) menyebutkan bahwa pengakuan dan pengukuran pendapatan dan belanja berbasis akrual dilaksanakan selambat-lambatnya dalam 5 (lima) tahun. Selama pengakuan dan pengukuran pendapatan dan belanja berbasis akrual belum dilaksanakan, digunakan pengakuan dan pengukuran berbasis kas. Menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, akuntansi akrual diimplementasikan tahun 2008. Namun dengan mengedepankan prinsip kehati-hatian, Pemerintah dan DPR bersepakat bahwa penerapan *accrual based accounting* akan dilakukan secara bertahap hingga tahun 2015. Peralihan *cash based accounting* yang selama ini diterapkan pemerintah, menuju *accrual based accounting system*, bukanlah pekerjaan mudah. Dibutuhkan komitmen tinggi seluruh elemen pemerintahan.

Peraturan Pemerintah (PP No. 24 Tahun 2005) yang mengatur mengenai akuntansi berbasis kas menuju akrual merupakan aturan untuk masa transisi (bukan *ultimate goal*) yang belum mampu menghasilkan laporan keuangan yang memberi informasi terbaik sesuai dengan *international best practices*.

Dalam rangka implementasi SAP berbasis akrual yang telah diamanatkan dalam UU Keuangan Negara, KSAP telah menyusun SAP berbasis akrual yang telah melalui *due process* antara lain *Public Hearing* dan *Limited Hearing*. Saat ini telah ditetapkan PP No. 71 Tahun 2010 tentang SAP yang menggantikan PP No.24 Tahun 2005. PP No.71 tersebut mengatur SAP berbasis Akrua. Dalam PP tersebut telah dicantumkan bahwa implementasi SAP berbasis Akrua paling lambat pada tahun 2015.

Pemerintah Indonesia telah mengadakan beberapa kali Lokakarya dengan dukungan program *Government Partnership Fund – Australia Indonesia Partnership (GPF-AIP)* dalam rangka rencana penerapan Akuntansi berbasis Akrua, antara lain dengan topik Implementasi Akuntansi; *Chart of Accounts (COA)*; Penyusunan Kerangka Akuntansi Akrua; Penyusunan Kebijakan Akuntansi Akrua untuk Piutang dan Pendapatan; Penyusunan Kebijakan Akuntansi Akrua – Non financial Asset; dan *Account Management: Enhancing Accrual Framework*; serta Implementasi Akuntansi Akrua dengan tema “*Learning from The Experts*”.

e. Perumusan Bagan Akun Standar (BAS)

Penyusunan dan Pemeliharaan BAS melibatkan para *stakeholder* yang terdiri dari beberapa eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan. Kegiatan penyusunan dan pemeliharaan BAS ditandai dengan diterbitkannya Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan No.08/2009 tentang Penambahan dan Perubahan Bagan Akun Standar. Kegiatan untuk memelihara BAS sangat diperlukan mengingat keberadaan BAS yang sangat penting dalam ketertiban dan kelancaran pencatatan dan pertanggungjawaban seluruh transaksi penerimaan dan pengeluaran pemerintah pusat.

Selama ini penyusunan klasifikasi anggaran tersebar di berbagai instansi. Klasifikasi anggaran dalam rangka perencanaan dikelola oleh Ditjen Anggaran dan Bappenas, kemudian klasifikasi aset dikelola oleh Ditjen Kekayaan Negara, sementara klasifikasi pelaksanaan anggaran dan pelaporan keuangan dikelola oleh Ditjen Perbendaharaan. Tersebarannya pengelolaan klasifikasi anggaran dan pelaporan pada beberapa instansi menimbulkan peluang terjadinya *mis-interpretasi* pada implementasi di tingkat *spending unit*. Pada akhirnya, hal ini berakibat pada rendahnya kualitas baik implementasi program maupun laporan keuangan pemerintah.

Oleh karena itu, dibutuhkan satu kerangka kerja yang terpadu antara para pengelola BAS tersebut. Hal ini sejalan dengan kebutuhan di dalam menyiapkan SPAN. Melalui BAS yang terintegrasi dalam satu *framework* maka akan memudahkan proses penerapan SPAN. Untuk mewujudkan keterpaduan tersebut Ditjen Perbendaharaan telah menyelenggarakan lokakarya terkait penerapan BAS dengan narasumber dari lingkungan Kementerian Keuangan.

Dalam kaitannya dengan SPAN, telah disusun *framework* BAS (tabel di bawah) yang memungkinkan pemerintah untuk menetapkan tingkat tanggung jawab fiskal dan akuntabilitas anggaran di antara lembaga yang berwenang dan pertanggungjawaban yang lebih transparan mengenai belanja yang digunakan untuk mencapai sasaran. Melalui serangkaian kode anggaran (BAS) Kementerian/Lembaga harus dapat mengakomodasi strategi jangka menengah dan prioritas serta menyelaraskan kegiatan dan anggaran kelembagaan mereka untuk tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam RPJMN oleh Pemerintah dan disetujui oleh DPR.

Framework Bagan Rekening: Organisasi dan Struktur

| RPJMN Framework | | | | Functional chain | | | | | Institutional Chain | | | Economic and financial classification | | | | | | | Others reserved | | | |
|-----------------|---------------|---------------------|----------------|------------------|--------------|---------|-------------|----------|---------------------|----------------|------------------|---------------------------------------|-------|---------|----------|--------------|---------------------|----------------|-----------------|----------|----------|-----------|
| | | | | Function | | Program | | | Sector | Administrative | | Economic financial | | | Fund | | Geographic Location | | | | | |
| Strategic Axis | Public policy | Strategic objective | Strategic goal | Function | Sub-function | Program | Sub-program | Activity | | Type of entity | Executing agency | Spending unit | Class | Chapter | Analytic | Sub-analytic | Class | Identification | Currency | Province | Reserved | City/town |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

1.1.3.6 Tema Sistem Perbendaharaan

Pada periode 2004-2009, Ditjen Perbendaharaan telah melaksanakan beberapa program atau kegiatan di bidang sistem perbendaharaan. Beberapa program atau kegiatan tersebut antara lain:

a. Penyusunan dan Penyempurnaan Peraturan di Bidang Perbendaharaan

Ditjen Perbendaharaan telah melaksanakan kegiatan penyusunan, analisis maupun kajian peraturan di bidang perbendaharaan dengan titik berat sebagai berikut :

1. Terbitnya peraturan, pedoman pelaksanaan, dan petunjuk teknis di bidang perbendaharaan negara sebagai acuan penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan perbendaharaan negara bagi *stakeholders*;
2. Tersusunnya proses bisnis yang sesuai dengan kebijakan di bidang perbendaharaan negara sebagai pedoman dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan di bidang keuangan dan perbendaharaan negara;
3. Tersebarnya informasi mengenai peraturan, pedoman pelaksanaan, dan petunjuk teknis serta proses bisnis di bidang perbendaharaan kepada stakeholder melalui mekanisme pembinaan teknis, sosialisasi, workshop, dan seminar;
4. Terlaksananya penelaahan, pengkajian, dan evaluasi peraturan dan proses bisnis di bidang perbendaharaan;
5. Terlaksananya inventarisasi peraturan-peraturan di bidang perbendaharaan;
6. Terlaksananya kegiatan monitoring dan evaluasi pelaksanaan peraturan dan proses bisnis di bidang perbendaharaan.

b. Pengembangan Aplikasi Perbendaharaan

Untuk bidang pengembangan aplikasi yang dilakukan adalah penyempurnaan aplikasi yang bersifat rutin dan penyesuaian aplikasi sehubungan dengan adanya perubahan peraturan/kebijakan yaitu:

1. Pada tahun 2008 terjadi penyesuaian terhadap seluruh aplikasi sehubungan dengan adanya penyempurnaan PMK No. 13/PMK.06/2005 tanggal 16 Februari 2005 tentang Bagan Perkiraan Standar. PMK tersebut dicabut dan dinyatakan tidak berlaku, kemudian diganti dengan PMK Nomor 91/PMK.05/2007 tanggal 30 Agustus 2007 tentang Bagan Akun Standar.
2. Pada tahun 2009 terjadi perubahan struktur data RKA-KL 2010 pada kode subkegiatan yang semula 4 digit menjadi 5 digit yang berpengaruh pada sebagian besar aplikasi perbendaharaan yaitu aplikasi DIPA, SPM, SP2D, Vera, dan AKLAP.

Selain adanya penyempurnaan aplikasi terkait perubahan peraturan dan/atau kebijakan, terdapat pula pengembangan aplikasi karena adanya kebijakan baru yang sangat mendesak untuk diimplementasikan yaitu:

1. Aplikasi untuk mendukung TSA yaitu e-Kirana
2. Aplikasi Karwas UP/TUP stimulus
3. Aplikasi PERAN 2008 yang dikembangkan untuk mengetahui posisi kas negara
4. Aplikasi pendukung pengamanan SPM/SP2D (sistem pengamanan dengan *bar code*) yang dikembangkan pada tahun 2009.

c. Pengelolaan Basis Data dan Dukungan Teknologi Informasi

Di bidang Pengelolaan Basis Data dan Dukungan Teknologi Informasi, telah dilaksanakan pencapaian sebagai berikut:

1. Terbentuknya jaringan komunikasi data di seluruh unit kerja di lingkungan Ditjen Perbendaharaan;
2. Terlaksananya penataan IP Address dan VLAN untuk jaringan komunikasi data Ditjen Perbendaharaan;
3. Terbentuknya *Data Center* dan *Disaster Recovery Center*;
4. Terbentuknya sistem penerimaan data;
5. Terbentuknya sistem pemantauan pengiriman dan penerimaan data;
6. Terbentuknya basis-data LKP dan Bendum;
7. Terbentuknya sistem manajemen akses internet;
8. Terbentuknya sistem manajemen komunikasi data Ditjen Perbendaharaan;
9. Terbentuknya web site Ditjen Perbendaharaan;
10. Tersedianya email Ditjen Perbendaharaan;
11. Terbentuknya sistem manajemen *Data Center*, termasuk sub-sistem pemantauan lingkungan dan sistem keamanan *Data Center*;
12. Terbentuknya sistem manajemen Anti Virus;
13. Terbentuknya sistem monitoring validasi data, berupa validasi kode Departemen, kode Lokasi, kode Fungsi, kesesuaian kode Bagian Anggaran dengan MAK, kode Bank, dan validasi penerimaan pajak dan PNBPN;
14. Terlaksananya rekonsiliasi data LKP dengan Bendum di tingkat pusat;
15. Terlaksananya rekonsiliasi data LKP dengan data MPN di tingkat pusat;
16. Terlaksananya pengiriman data LKP ke Direktorat Pelaksanaan Anggaran dan Ditjen Perbendaharaan;
17. Terlaksananya penyajian data ke Bank Dunia dan Kementerian/Lembaga;
18. Terlaksananya layanan *trouble-shooting* dan layanan dukungan teknis lainnya bagi semua unit kerja di lingkungan Ditjen Perbendaharaan;
19. Terlaksananya Bimbingan Teknis terkait sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi Ditjen Perbendaharaan bagi para *supervisor* dan *operator* di unit kerja vertikal Ditjen Perbendaharaan;
20. Terlaksananya inventarisasi perangkat keras dan lunak di unit kerja vertikal di lingkungan Ditjen Perbendaharaan.

d. Pengembangan Profesi

Di bidang Pengembangan Profesi untuk Jabatan Fungsional Pengelola Perbendaharaan, Direktorat Sistem Perbendaharaan telah melaksanakan kegiatan dimulai tahun 2007 yaitu:

1. Studi Banding Pembentukan Jabatan Fungsional di Bappenas terkait keberhasilan Bappenas mewujudkan Jabatan Fungsional Perencana;

2. Perumusan pembentukan Jabatan Fungsional Pengelola Perbendaharaan di Pemerintah Daerah;
3. Penyusunan matrik kegiatan Jabatan Fungsional Pengelola Perbendaharaan;
4. Pemaparan pembentukan Jabatan Fungsional Pengelola Perbendaharaan di hadapan Menteri Keuangan sebagai salah satu agenda reformasi birokrasi;
5. Simulasi angka kredit (uji petik) dan penerapannya pada Jabatan Fungsional Pengelola Perbendaharaan;
6. Melakukan kajian tentang Jabatan Fungsional Bendahara;
7. Melakukan kajian tentang Jabatan Fungsional Analisis Laporan Keuangan.

Pada akhir tahun 2009, terjadi perubahan arah kebijakan pembentukan jabatan fungsional secara signifikan. Berdasarkan perkembangan, pembentukan jabatan fungsional difokuskan pada pembentukan jabatan fungsional yang diarahkan langsung untuk mendayagunakan kelebihan SDM di Ditjen Perbendaharaan pasca pembentukan KPPN Percontohan yaitu Jabatan Fungsional Pengelola Perbendaharaan sedangkan jabatan fungsional Analisis Laporan Keuangan dan jabatan fungsional Bendahara ditunda penyelesaiannya.

1.1.3.7 Tema Transformasi Perbendaharaan

Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN)

a. Pencapaian Kinerja

Salah satu inovasi penting yang sedang dilakukan oleh Ditjen Perbendaharaan adalah SPAN. SPAN merupakan bagian dari *Government Financial Management and Revenue Administration Project (GFMRAP)*, sebuah aktivitas yang dibiayai dari pinjaman Bank Dunia. GFMRAP merupakan inisiatif Kementerian Keuangan di tahun 2003, sebagai kelanjutan dari reformasi keuangan yang telah dicetuskan sejak berlakunya UU Keuangan Negara.

SPAN hadir sebagai usaha pemerintah untuk mewujudkan efisiensi, keamanan manajemen data, dan pelaporan keuangan yang komprehensif. SPAN dimaksudkan sebagai sistem perencanaan dan pengelolaan anggaran yang lengkap dan terintegrasi yang didesain untuk menyediakan data yang konsisten. Lima kementerian sebagai *pilot project* yaitu Kementerian Keuangan, Kementerian Kesehatan, Kementerian Pendidikan Nasional, Kementerian Pekerjaan Umum, dan Kementerian Pertanian.

Tujuan utama SPAN adalah mendukung tercapainya akuntabilitas pengelolaan keuangan negara dan menciptakan transparansi dalam pengelolaan APBN. SPAN adalah sistem informasi yang mengintegrasikan tiga proses utama di Kementerian Keuangan, yaitu Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan.

Ketiga proses utama tersebut selanjutnya telah dijabarkan ke dalam modul-modul sebagai berikut :

1. Perencanaan Anggaran (*Budget Preparation*), terdiri atas Modul Penyusunan Anggaran(*Budget Preparation*).
2. Pelaksanaan Anggaran (*Budget Execution*), terdiri atas :
 - a) Modul Manajemen DIPA (*Management of Spending Authority*)
 - b) Modul Manajemen Komitmen (*Commitment Management*)
 - c) Modul Manajemen Pembayaran (*Payment Management*)
 - d) Modul Penerimaan Negara (*Government Receipt*)
 - e) Modul Manajemen Kas (*Cash Management*)
3. Akuntansi dan Pelaporan (*Reporting*), terdiri atas :
 - a) Modul Buku Besar dan Bagan Akun Standar (*General Ledger and Chart of Accounts*).
 - b) Modul Pelaporan (*Reporting*).

Sebagai sebuah sistem, SPAN akan mengintegrasikan fungsi-fungsi yang terdapat pada penganggaran dan perbendaharaan dalam suatu *database* tunggal. SPAN memiliki beberapa karakteristik antara lain otomasi secara penuh, mempunyai *database* yang terpusat, memungkinkan perekaman data hanya sekali dan beroperasi dengan menggunakan prosedur yang baku untuk semua proses serta analisis.

SPAN melibatkan tiga unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan, yaitu Ditjen Anggaran terkait dengan proses Perencanaan Anggaran, Ditjen Perbendaharaan terkait dengan Pelaksanaan Anggaran, serta Sekretariat Jenderal melalui Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan (Pusintek), terkait dengan infrastruktur Teknologi Informasi.

Mengingat nilai strategis dan kegunaannya, SPAN sudah dideklarasikan sebagai salah satu program unggulan DETIKNAS (Dewan Teknologi Informasi dan Komunikasi Nasional). Hal ini menggambarkan besarnya komitmen Pemerintah terhadap SPAN dan arti pentingnya di tingkat nasional. Pilar utama yang akan menentukan berhasil tidaknya SPAN dalam implementasinya secara keseluruhan adalah:

1. Aktivitas *Business Process Improvement* (BPI), untuk menyempurnakan proses bisnis yang ada dan mengidentifikasi kebutuhan *users*, sehingga tersusun *business process* yang sesuai dan menurut kaidah-kaidah praktek yang terbaik. Pengembangan bisnis proses dilakukan oleh Tim *Counter Part* Kementerian Keuangan (Ditjen Perbendaharaan dan Ditjen Anggaran) bersama *ecorys* sebagai konsultan BPI.
2. Aktivitas penyusunan *Information and Communication Technology* (ICT) *Strategy*, untuk mempersiapkan kebijakan dan strategi implementasi, termasuk organisasi-organisasi Teknologi Informasi (TI) di Kementerian Keuangan dalam menyambut operasional SPAN. Penyusunan *ICT Strategy*, dilakukan pendampingan oleh *Multipolar* sebagai konsultan.
3. Aktivitas *Change Management and Communication* (CMC), untuk mengantisipasi dampak perubahan yang diakibatkan SPAN serta mengkomunikasikan arah dan operasional perubahan.

Aktivitas Business Process Improvement (BPI)

Aktivitas BPI secara garis besar meliputi pemahaman atas ketentuan dan landasan hukum, analisis atas pelaksanaan saat ini, dan penyempurnaan *future* proses bisnis yang selaras dengan kebutuhan (ketentuan perundangan) dan sedapat mungkin memaksimalkan keunggulan teknologi.

Fase-fase aktivitas BPI dapat disampaikan sebagai berikut :

1. *Phase 1 Inception Phase.*
2. *Phase 2 Current State Assessment.*
3. *Phase 3 Future State Vision.*
4. *Phase 4 Future State Development.*
5. *Phase 5 Assistance during COTS Fit-Gap Analysis and Configuration.*
6. *Phase 6 Project Close Producing the Final Project Report*

Phase 3 aktivitas BPI terkait *mapping* atas *Future State Vision* telah berakhir dan saat ini sedang dilaksanakan *phase 4 (Future State Development)* dan *phase 5 (Assistance during COTS Fit-Gap Analysis and Configuration)*.

Pekerjaan yang telah dilaksanakan pada *phase 3* adalah membangun *framework* dasar tentang apa yang ingin dicapai oleh Kementerian Keuangan, mengidentifikasi *gap* yang ada antara yang ingin dicapai dengan kondisi saat ini dan menghasilkan *roadmap* untuk menjembatani *gap* tersebut.

Implementasi desain sistem SPAN dan *Fit Gap Analysis* dengan *Oracle* dilakukan melalui *Conference Room Piloting (CRP)* yang telah dilaksanakan sampai dengan CRP-2. Kegiatan yang dilakukan pada CRP-2 sebagai berikut:

1. *Business Process Scenario Review.*
2. *Demonstration.*
3. *End-to-end integration.*
4. *Review.*

Setelah itu, akan diteruskan dengan CRP-3 untuk menyelaraskan antara bisnis proses dengan sistem *Commercial Off-The-Shelf (COTS)* dan *link-test* untuk menguji hubungan antar modul.

Aktivitas Information and Communication Technology (ICT) Strategy

Sejalan dengan tujuan IFMIS, SPAN merupakan sistem berbasis TI yang didukung oleh infrastruktur TI yang terintegrasi. Infrastruktur TI yang dipersiapkan dalam rangka pelaksanaan proyek SPAN adalah sebagai berikut :

1. *Data Center (DC)* dan *Data Recovery Center (DRC)*.

DC dan DRC merupakan fasilitas fundamental yang akan menjadi dasar *framework* untuk seluruh sistem dan infrastruktur SPAN. Melingkupi semua peralatan keras, material konstruksi dan implementasi layanan yang diperlukan untuk membangun DC di Jakarta dan DRC di Surabaya.

DC adalah suatu fasilitas yang digunakan untuk menempatkan sistem komputer dan komponen-komponen terkaitnya, seperti sistem telekomunikasi dan penyimpanan data. Sedangkan DRC akan menangani replikasi data dan informasi. Bila terjadi

kegagalan pada DC, maka DRC menjadi DC kedua sehingga kelangsungan proses bisnis dari SPAN tetap berjalan.

2. *Collaboration Environment (CE).*

CE merupakan sistem pendukung yang menjadi bagian dari *environment* COTS yang menyediakan suatu sistem layanan pendukung yang memperkaya kegunaan dan fungsi dari sistem layanan COTS. Cakupan implementasi dari sistem layanan ini dibatasi untuk *user* sistem COTS. Detail dari sistem layanan CE adalah sebagai berikut:

- a) *Communication Support* dalam kaitannya dengan sistem layanan *mail*;
- b) Manajemen keamanan untuk sistem COTS;
- c) Sistem operasi servis manajemen;
- d) Keperluan layanan seperti *filezipping* dan *format file* yang tidak dapat dipalsukan, juga *Domain Name Service(DNS)*.

Cakupan menyeluruh dari implementasi CE termasuk material dan layanan tergambar dalam *list* berikut:

- a) *Hardware* termasuk *blade servers*, *storage* dan *peripherals*;
- b) Sistem *software* termasuk *Operating System(OS)*, paket *mail*, *management tool* dan peralatan;
- c) Implementasi *service* sebagai item *technical architecture*.

Walaupun merupakan sistem *service* tambahan dari COTS, namun CE merupakan bagian infrastruktur yang esensial untuk proyek SPAN. Semua *user* akan dilengkapi dengan implementasi sistem ini termasuk PC dan *software* yang tepat untuk pemanfaatan sistem COTS. Oleh karena itu, sistem ini menjadi keharusan untuk fasilitas COTS dan harus diimplementasikan sebelum *deployment* dari sistem COTS itu sendiri. Secara keseluruhan, arsitektur sistem ini bersifat terpusat di mana *resource* utama sistem ditempatkan di dalam DC dan DRC. Seluruh *end user* dari sistem SPAN sekaligus juga menjadi *user* dari CE, maka *deployment* sistem ke seluruh Indonesia juga dirasa penting sebagaimana pemasangan kabel *networking*.

3. *Cabling Installation (Local Area Network - LAN).*

Instalasi kabel jaringan merupakan kebutuhan yang paling dasar dalam infrastruktur perangkat keras TI di dalam SPAN, terutama berkaitan dengan sistem yang terintegrasi.

Lingkup implementasi instalasi kabel jaringan terdiri dari 4 tahap yaitu:

- a) DC/DRC *site*, implementasi *backbone* fiber optik dalam DC dan DRC untuk menghubungkan semua peralatan serta *uplink* antara DC dan DRC pada triwulan keempat 2010;
- b) Implementasi *wireless* LAN dan distribusi *user* LAN di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, DJA, Pusintek, serta lima Kementerian/Lembaga yang menjadi *pilot* dan *pilot site*, dengan kegiatan survei di triwulan pertama 2010 dan instalasi pada triwulan kedua 2011;
- c) Implementasi konstruksi LAN di *pilot site*, kegiatan survei pada kuartal kedua 2010 dan instalasi pada semester pertama 2011;

d) Implementasi konstruksi LAN di *roll-out site phase 1*, *roll-out site phase 2* dan *roll-out site phase 3*, kegiatan survei pada triwulan keempat 2010 dan triwulan pertama 2011, serta instalasi pada semester kedua 2010 dan kuartal pertama 2011.

4. *Wide Area Network (WAN) Installation.*

Secara garis besar, instalasi WAN terdiri dari peralatan jaringan, *leased line*, *network backbone* dan layanan terkait seperti instalasi dan integrasi. WAN merupakan salah satu infrastruktur penunjang SPAN di bidang TI. Untuk itu infrastruktur utama seperti *backbone* akan ditempatkan pada DC dan DRC. Adapun proses dari instalasi infrastruktur itu sendiri terbagi menjadi beberapa tahap, yaitu:

Tahap Pertama

Merupakan proses instalasi komponen-komponen pokok WAN pada DC dan DRC. Berikut merupakan komponen yang akan diinstal pada DC dan DRC:

- a) *Switch* dengan 2 *core backbone* pada DC dan *switch* dengan 1 *core backbone* pada DRC;
- b) *Workgroup*, L4 *switch* dan hub yang terkoneksi ke *server*;
- c) *Firewall* dan perangkat *network filter* untuk keamanan jaringan.

Tujuan utama dari instalasi *network* tahap pertama adalah untuk membangun pusat *network backbone*. Seluruh peralatan jaringan skala besar akan diinstal kecuali peralatan yang terkait dengan koneksi jaringan seperti *router*.

Tahap Kedua

Tujuan utama dari tahap kedua ini adalah menghubungkan Kantor Pusat Kementerian Keuangan dengan Kantor Kementerian/Lembaga terkait dengan SPAN. Peralatan yang akan diinstalasi adalah:

- a) Peralatan *wireless* seperti *Access Point (AP)* dan *wireless controller* untuk pembangunan jaringan *wireless* di Kantor Pusat Kementerian Keuangan;
- b) *Router* terpusat yang menghubungkan dengan kantor-kantor Kementerian/Lembaga lainnya dan jaringan internet.

Tahap Ketiga

Pada tahap ketiga ini instalasi jaringan akan dipusatkan pada *pilot site*, dengan rincian sebagai berikut:

- a) Koneksi WAN ke *subscriber side terminal equipment* yang akan disediakan oleh PT. Telkom Indonesia;
- b) Instalasi *router* di setiap Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan KPPN;
- c) Instalasi *switch* untuk menghubungkan setiap PC dan *router* di jaringan lokal.

Tahap Keempat

Tahap keempat ini melakukan instalasi komponen yang sama pada tahap ketiga, hanya dilakukan di *roll-out site*. Pada sisi klien, peralatan terminal seperti modem (CSU) dan perlengkapan *router* akan dikirimkan ke Kantor Pusat Kementerian Keuangan sebagai sebuah kontrak dengan kesepakatan transisi kepemilikan akan dilakukan setahun setelah penyelesaian implementasi proyek SPAN. Ketika kepemilikan telah berpindah ke Kementerian Keuangan, pengelolaan dan

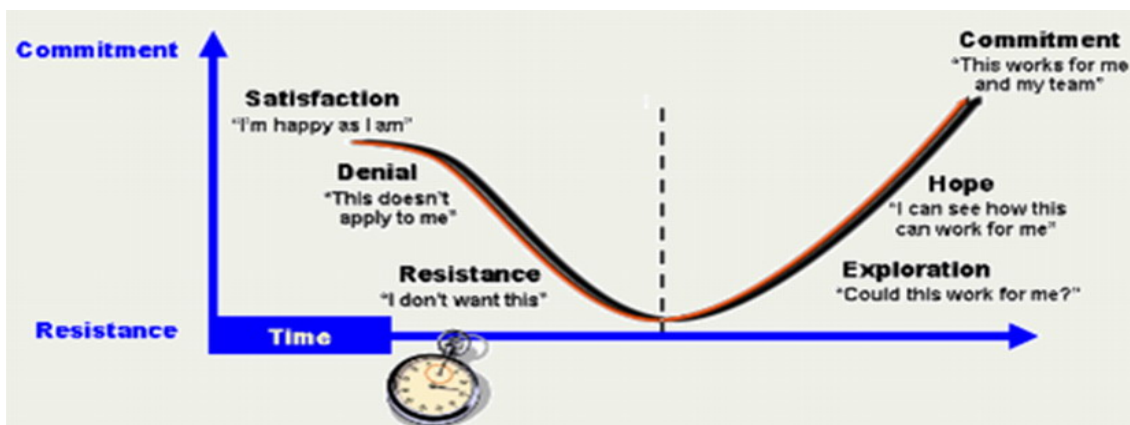
pemeliharaan dilakukan sendiri oleh Kementerian Keuangan untuk peralatan *subscriber side terminal*.

Aktivitas **Change Management and Communication (CMC)**

Selain aktivitas BPI dan implementasi infrastruktur TI, pilar lain yang dapat menentukan berhasil tidaknya SPAN adalah Manajemen Perubahan dan Komunikasi atau biasa dikenal dengan istilah *Change Management and Communication (CMC)*. CMC adalah pendekatan secara terstruktur untuk membawa individu, tim atau organisasi dari kondisi yang ada sekarang ke kondisi yang ideal yang diharapkan bisa terwujud.

Perubahan yang diakibatkan SPAN harus dikelola dengan baik, karena penerapan SPAN akan membawa perubahan yang cukup besar dalam struktur organisasi, SDM, bisnis proses yang dijalankan, serta sistem TI untuk mendukungnya. Pada saat perubahan dijalankan, maka reaksi awal adalah penyangkalan atas perubahan hingga sikap penolakan.

Karena bertujuan menjadikan sesuatu menjadi lebih baik, maka idealnya perubahan itu akan terjadi dengan mudah. Tapi pada kenyataannya, perubahan sangat sulit dilakukan. Sudah merupakan sifat dasar dari manusia untuk sulit menerima perubahan. Manusia akan enggan untuk keluar dari zona kenyamanannya. Berikut adalah kurva perubahan yang dilalui oleh setiap orang:



CMC SPAN bertujuan untuk meminimalkan tingkat penurunan komitmen dan mempersingkat periode resistensi. Kegiatan CMC SPAN meliputi:

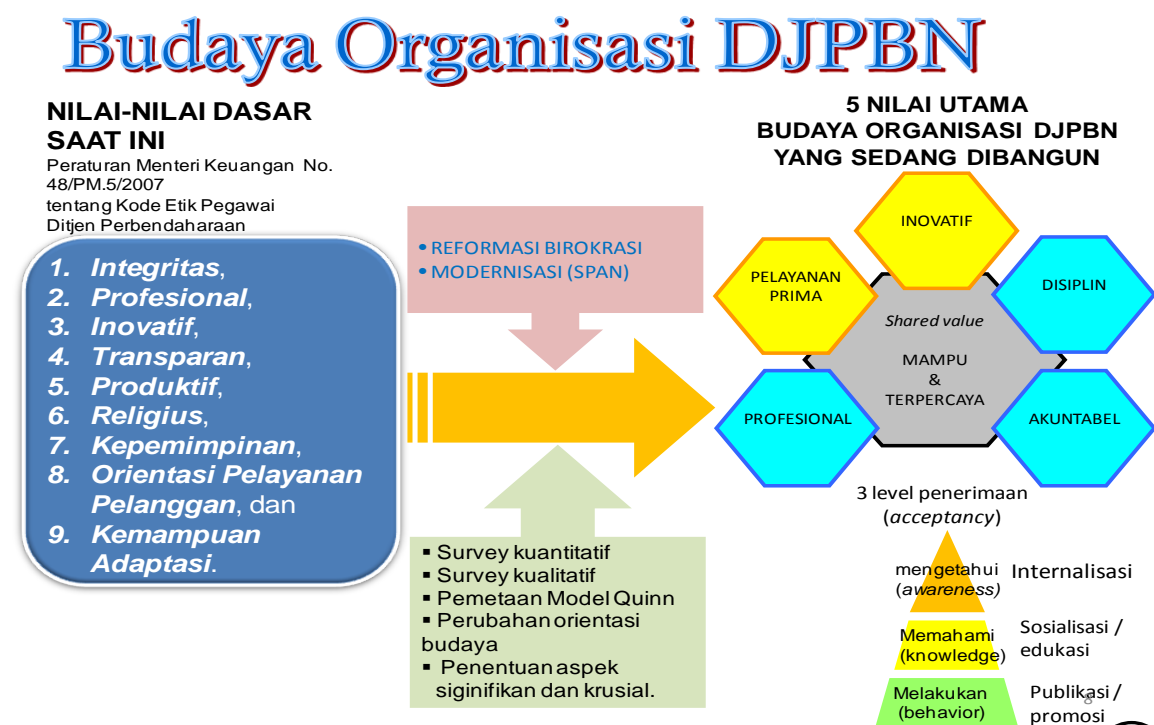
1. Menganalisa dampak terhadap organisasi dan SDM yang diakibatkan perubahan dalam bisnis proses dan TI karena diterapkannya SPAN.
2. Mengidentifikasi tingkat kesiapan dari organisasi (Ditjen Perbendaharaan, DJA dan Pusintek) serta K/L yang terpilih sebagai *pilot project* untuk menghadapi perubahan dalam tiap tahapan SPAN dan memastikan persiapan yang diperlukan dilaksanakan.
3. Meningkatkan kemampuan para *change agent* melalui pelatihan.
4. Mempersiapkan strategi pengelolaan perubahan dan komunikasi, serta rencana kerja yang komprehensif.

5. Mengidentifikasi risiko perubahan dan mempersiapkan rencana mitigasi terhadap kemungkinan risiko tersebut.
6. Mempersiapkan pelatihan dan *workshop* yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan SPAN.

Pencapaian CMC SPAN sampai dengan saat ini meliputi *capacity building*, sosialisasi, *culture design*, *human resource strategy*, pengadaan konsultan, dan pengembangan *website*, *newsletter* serta logo. Dalam tahap pengadaan konsultan CMC SPAN, Ditjen Perbendaharaan telah menandatangani kontrak dengan *Price Waterhouse Coopers* (PWC) pada tanggal 13 September 2010.

SPAN merupakan salah satu inisiatif perubahan yang harus dapat diantisipasi dengan baik melalui peningkatan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah serangkaian nilai-nilai yang disepakati bersama sebagai jiwa dan ciri pembeda suatu organisasi, dibakukan dan tercermin dalam perilaku tiap-tiap anggota serta gerak-laku organisasi. Budaya organisasi tersebut diperlukan untuk menghadapi tantangan perubahan lingkungan, dinamika internal keorganisasian, dan pencapaian kinerja optimal, serta eksistensi dan kemajuan organisasi.

Budaya organisasi perlu ditingkatkan guna menyongsong berbagai inisiatif perubahan yang sedang dilakukan seperti dari sisi peningkatan kualitas layanan dan pengembangan proses bisnis. Selain karena cakupan sistem yang dipengaruhi, juga karena potensi perubahan yang cukup besar dalam proses bisnis. Perumusan budaya organisasi yang tepat menjadi salah satu aspek penting untuk menyongsong perubahan tersebut. Dengan satu tujuan agar sumber daya dan organisasi sejalan dan bersinergi dengan rencana perubahan. Budaya organisasi yang berhasil dikembangkan mencakup 5 nilai-nilai utama, yaitu: Profesional, Disiplin, Inovatif, Pelayanan Prima, dan Akuntabel. Berikut merupakan hasil pemetaan budaya organisasi pada Ditjen Perbendaharaan:

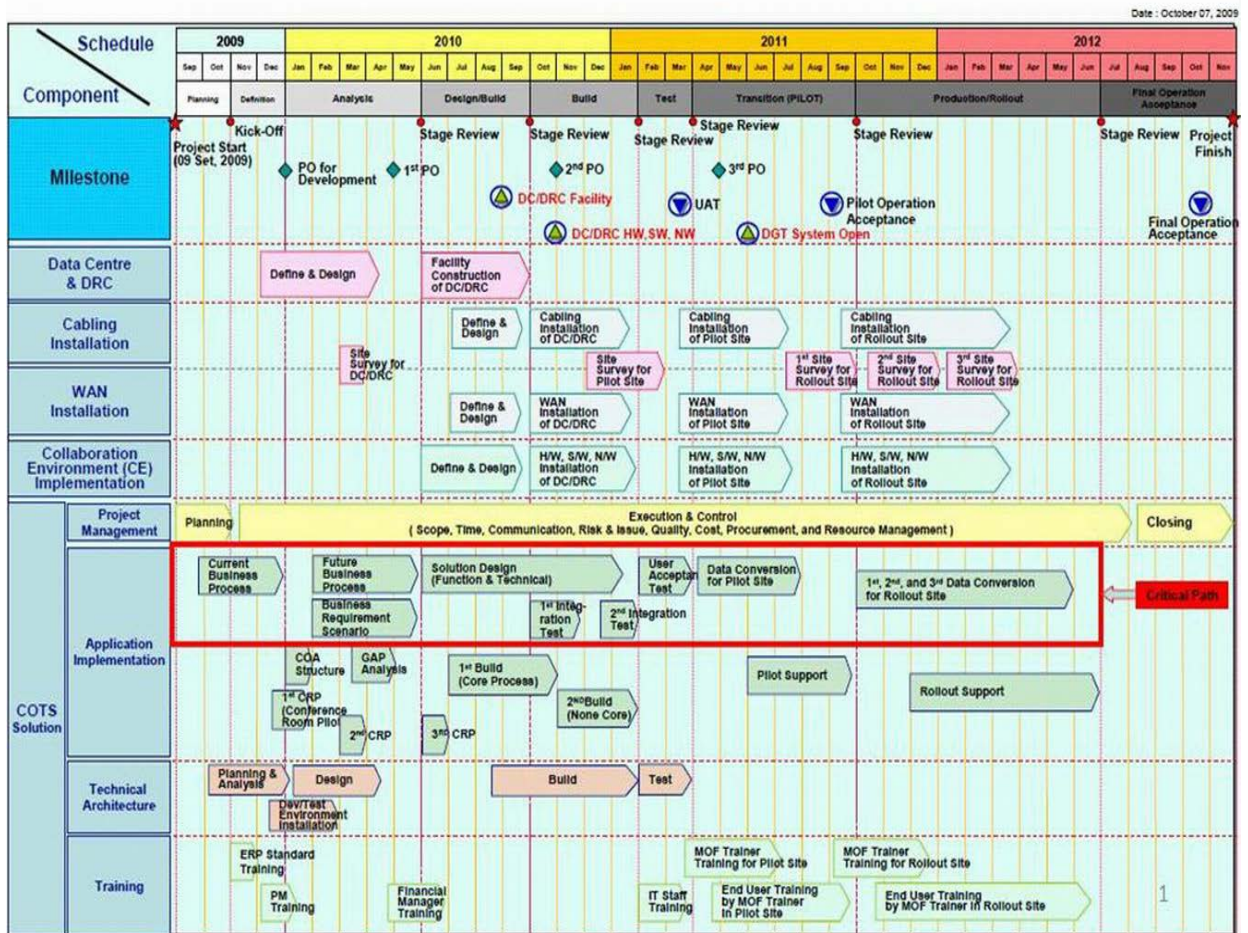


Untuk mengarahkan dan menyelesaikan persoalan-persoalan kebijakan terkait dengan SPAN, telah dibentuk tim RPPN (Reformasi Penganggaran dan Perbendaharaan Negara) yang diketuai oleh Menteri Keuangan, beranggotakan Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal Anggaran, Direktur Jenderal Perbendaharaan, Staf Ahli Bidang Penerimaan Negara dan Staf Khusus Bidang TI. Untuk pengendalian dan pengawasan operasional, tim RPPN dibantu oleh tim Koordinasi Teknis yang dipimpin oleh Direktur Transformasi Perbendaharaan dengan dibantu oleh Direktur Sistem Penganggaran dan Kepala Pusintek Kementerian Keuangan.

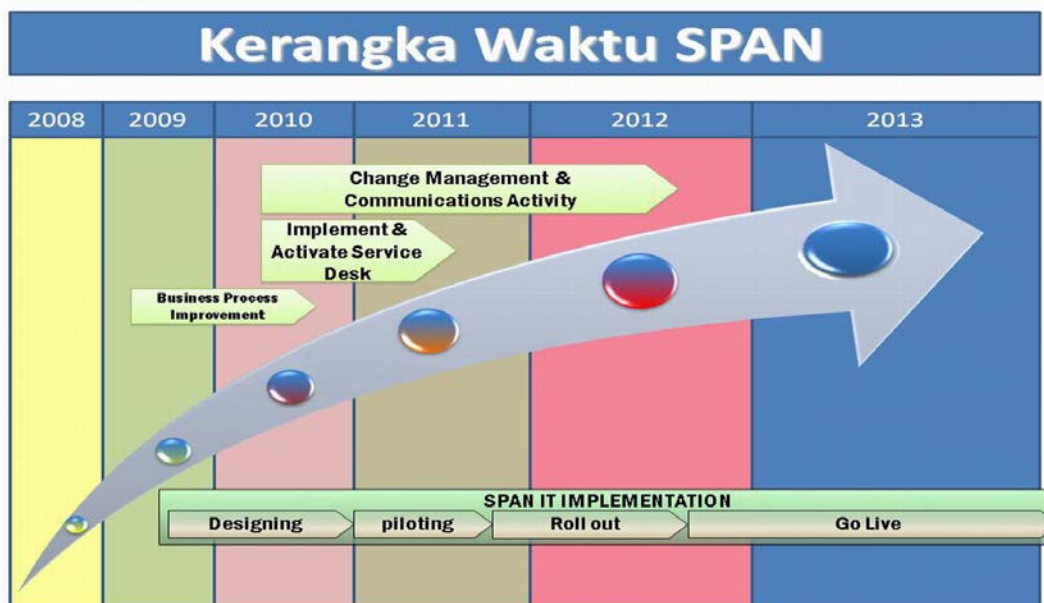
Sejalan dengan kegiatan BPI dan TI SPAN, peran serta anggota tim semakin diperlukan dalam rangka memperoleh input terkini dan tambahan informasi lainnya atas proses bisnis yang dilaksanakan/diujicobakan pada COTS. Demikian pula, para anggota tim dapat menjadi penghubung dengan direktorat teknis terkait, khususnya untuk mengimplementasikan atas berbagai perubahan yang akan dilakukan terhadap berbagai proses bisnis dan TI pendukungnya.

Mengingat besarnya cakupan modul SPAN dan banyaknya pihak yang terkait, dibutuhkan intensitas yang sangat tinggi dalam pembangunan SPAN, baik dalam ukuran waktu maupun SDM. Pembangunan SPAN akan berlangsung hingga tahun 2012 (lihat *SPAN Project Schedule* di bawah ini). SPAN akan menghubungkan jaringan yang terpusat pada Ditjen Anggaran, Kantor Pusat dan Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan, KPPN, Kementerian/Lembaga, Bank Indonesia dan perbankan nasional.

SPAN Project Schedule Plan



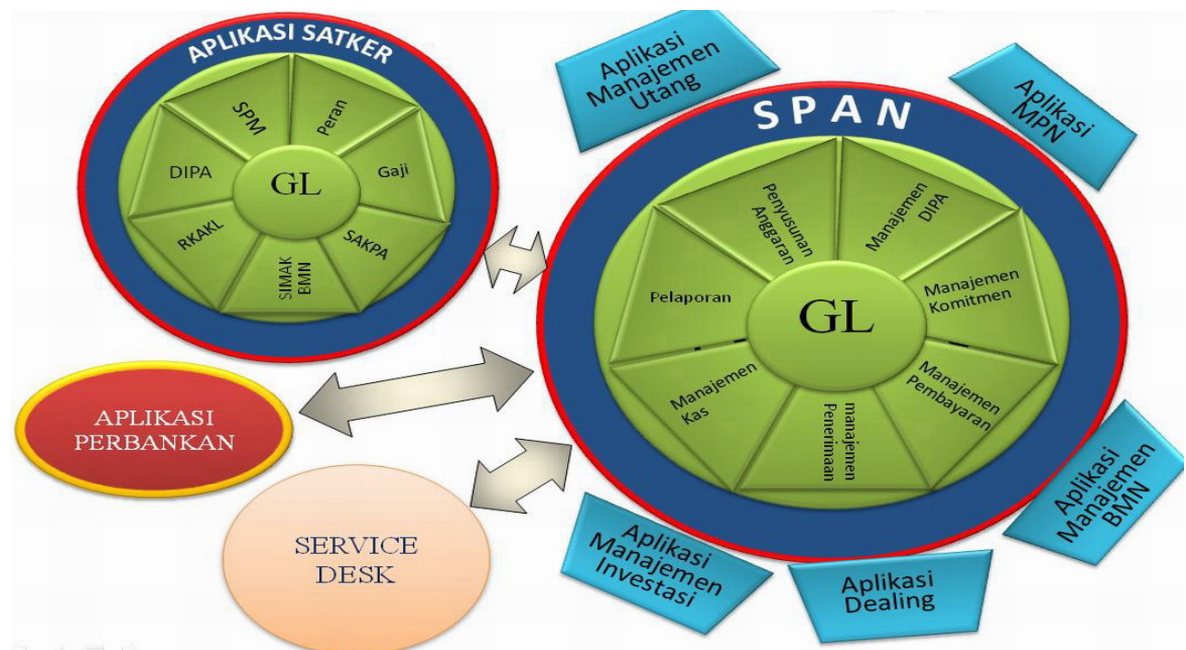
Adapun kerangka waktu SPAN tersebut di atas dapat digambarkan secara lebih sederhana sebagai berikut:



SPAN direncanakan akan menggantikan seluruh sistem yang digunakan untuk mendukung pengelolaan keuangan negara dalam lingkup Ditjen Perbendaharaan dan Ditjen Anggaran. Namun demikian, Satker yang terkait erat dengan proses pengelolaan keuangan tersebut tidak termasuk dalam ruang lingkup pekerjaan pengembangan SPAN.

Oleh karena itu, untuk mendukung keberhasilan SPAN, penyederhanaan proses dan pengembangan Sistem Aplikasi Satker menjadi begitu penting. Sistem aplikasi dan manajemen Satker merupakan *mirror* SPAN yang terdapat pada satker sehingga ada kesesuaian antara sistem pada K/L dengan sistem pada BUN.

SPAN DAN APLIKASI SATKER



Ditjen Perbendaharaan menyadari bahwa penggunaan teknologi informasi tanpa disertai dengan penyusunan proses bisnis yang memadai dapat menghambat optimalisasi fitur-fitur yang terdapat pada teknologi tersebut. Proses bisnis yang disusun akan mengacu pada landasan hukum dan proses ideal suatu organisasi finansial yang modern. Namun, unsur manusia merupakan faktor penentu keberhasilan suatu sistem baru. Tidak saja sebatas kemampuan operasionalitas, namun juga termasuk aspek budaya kerja, pola pikir, jiwa dan semangat. Ada suatu semangat dalam proses pembangunan SPAN untuk menjadikan manusia sebagai titik sentral dari setiap perubahan yang terjadi.

Selanjutnya, sistem yang terintegrasi akan memudahkan pengawasan atas peluang-peluang penyelewengan. Di lain pihak, keberadaan SPAN ini akan semakin menambah kualitas layanan yang profesional, efisiensi sistem yang menunjang lancarnya proses bisnis dan meminimalisir penyalahgunaan data.

1.2. POTENSI DAN PERMASALAHAN

1.2.1. Potensi dan Permasalahan Organisasi

1.2.1.1. Potensi Organisasi

- a. Sifat Organisasi Ditjen Perbendaharaan yang bersifat Terbuka
Ditjen Perbendaharaan adalah sebuah organisasi dengan sistem terbuka yang dinamis, saling bersinergi antar direktorat maupun bagian yang ada di dalamnya sehingga apabila suatu bagian dari organisasi Ditjen Perbendaharaan mengalami gangguan, maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Sebagai suatu organisasi terbuka, Ditjen Perbendaharaan juga berinteraksi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal seperti teknologi, ekonomi, undang-undang, dan faktor sosial kemasyarakatan. Dalam hal teknologi, Ditjen Perbendaharaan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat selalu berusaha menggunakan teknologi yang tepat guna. Hal tersebut dimaksudkan untuk memberikan kemudahan dalam penyelesaian tugas-tugas keseharian yang sebelumnya dilaksanakan secara manual.

- b. *Learning Organization*
Ditjen Perbendaharaan terus menjadi organisasi pembelajar yang menuntut seluruh elemen di dalamnya untuk selalu mengembangkan diri sesuai kerangka budaya organisasi yaitu profesional, kemitraan, inovatif, konsisten, dan akuntabel. Sebagai sebuah *learning organization*, Ditjen Perbendaharaan dalam melaksanakan tugas sehari-hari senantiasa berpikir dengan langkah-langkah yang sistematis dan terencana, memiliki *role model* dalam hal berpikir mengenai kemajuan organisasi melalui keteladanan para pimpinan organisasi.
Semangat pembelajaran terlihat pada sistem Ditjen Perbendaharaan, dimana seorang yang baru mengikuti diklat wajib membagi pengetahuan yang dimilikinya untuk menghidupkan situasi pembelajaran yang saling berbagi pengetahuan dan saling melengkapi kekurangan-kekurangan dalam organisasi. Ditjen Perbendaharaan juga terus berusaha agar setiap pegawai menjadi ahli dalam bidang pekerjaannya. Hal tersebut tercermin dari sistem *assessment* Ditjen Perbendaharaan yang menguji pemahaman pegawai mengenai bidang pekerjaannya.

- c. Berkembang mempertajam fungsi *treasury*
Dengan dukungan pimpinan terkait manajerial organisasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari, fungsi-fungsi *treasury* akan berkembang untuk mengikuti tuntutan *stakeholders*. Konsep keterpaduan telah diperluas dari sekedar untuk kepentingan salah satu fungsi secara sempit, menjadi lebih komprehensif dan menyentuh fungsi-fungsi lain di dalam organisasi. Bila dikupas satu persatu, keterpaduan ini mencakup tiga jenjang:
 - 1) Aspek filosofis, mulai dari visi yang dijabarkan jadi misi hingga dirumuskan menjadi sasaran Ditjen Perbendaharaan yang jadi pedoman semua fungsi dalam organisasi.
 - 2) Keterkaitan kerja antar fungsi, misalnya SDM, penelitian dan pengembangan, manajemen kas, pelaksanaan anggaran, akuntansi dan pelaporan.

- 3) Keterpaduan atau integrasi berbagai fungsi, bertujuan untuk mewujudkan tiga hal, yaitu konsistensi untuk meraih reputasi yang diharapkan, memelihara interaksi sehingga terjalin ikatan hubungan yang kokoh dan menerapkan tupoksi berbasis misi untuk memenuhi tuntutan *stakeholders*.

1.2.1.2. Permasalahan Organisasi

a. Struktur dapat berubah

Fungsi dan peran Ditjen Perbendaharaan telah tersebar di berbagai unit eselon I. Fungsi perencanaan anggaran pada Ditjen Anggaran, fungsi pengelolaan barang milik kekayaan negara pada Ditjen Kekayaan Negara, dan fungsi pengelolaan utang luar negeri pada Ditjen Pengelolaan Utang. Namun demikian, tidak menjamin bahwa tidak akan ada lagi perubahan struktur (reorganisasi). Reorganisasi ini tentu saja membutuhkan waktu, biaya dan tenaga yang tidak sedikit.

b. Rentang kendali yang cukup besar

Ditjen Perbendaharaan memiliki struktur yang besar (dilihat dari jumlah unit vertikal, jumlah pegawai dan cakupan wilayah) sehingga secara otomatis rentang kendali bisa menjadi permasalahan tersendiri. Dengan rentang kendali yang besar, sudah tentu koordinasi antar kantor pusat dengan kantor-kantor vertikal, maupun antar kantor vertikal sendiri adalah sebuah hal yang tidak mudah untuk dilaksanakan. Kebijakan, pengawasan dan pembinaan yang telah dihasilkan Kantor Pusat tidak dapat segera terapkan di setiap kantor vertikal.

c. Fungsi *treasury* yang terpisah

Ditjen Perbendaharaan akan terus berusaha menggali dan mempertajam fungsi *treasury* yang tegas agar tidak terjadi tumpang tindih dan *overlapping* tugas dan fungsi di antara unit eselon I.

Pertama, fungsi pelaksanaan anggaran difokuskan untuk melakukan pengawasan dan pengendalian penarikan dana APBN sesuai dengan dokumen pelaksanaan anggaran sehingga mengurangi penumpukan pencairan dana pada akhir tahun. Kedua, fungsi pengelolaan kas dapat lebih dipertajam melalui penyempurnaan perencanaan kas secara lebih akurat. Ketiga, fungsi pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran lebih dipertajam fungsinya dalam penyediaan standar, prosedur, dan sistem akuntansi yang dapat mengungkapkan secara transparan posisi aset, utang, dan ekuitas pemerintah yang tersaji di dalam laporan keuangan. Penyempurnaan menuju akuntansi berbasis akrual secara terus menerus dilakukan demi meningkatkan kualitas laporan keuangan.

1.2.2. Potensi dan Permasalahan Manajemen Sumber Daya Manusia

1.2.2.1 Potensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ditjen Perbendaharaan telah memiliki unit pengelola SDM dan menerapkan sejumlah sistem/program yang mencerminkan sebagian besar pilar utama manajemen SDM, antara lain:

- a. Sistem rekrutmen dan induksi pegawai baru.

- b. Prosedur penilaian kinerja, seperti evaluasi *grading*.
- c. Sistem *assessment center*.
- d. Sistem/program pelatihan, pendidikan, pengembangan dan peningkatan kompetensi pegawai.
- e. Pembinaan karir SDM dengan sarana *tour of duty*, *tour of area*, dan promosi.
- f. Sistem manajemen imbalan (remunerasi).
- g. Sistem pemberhentian dan pensiun pegawai.
- h. Analisis beban kerja.
- i. Standar/profil kompetensi jabatan.
- j. Uraian jabatan.
- k. Instrumen penilaian kinerja.
- l. Instrumen *assessment*.
- m. Analisis kebutuhan pelatihan.

1.2.2.2 Permasalahan Manajemen Sumber Daya Manusia

Permasalahan yang terkait fungsi manajemen SDM adalah:

- a. Ditjen Perbendaharaan, di satu sisi, mengalami kekurangan SDM yang berkualitas. Namun, di sisi lain, terjadi kelebihan SDM secara jumlah keseluruhan sehingga terjadi *gap* kompetensi. Kondisi ini perlu diantisipasi agar *gap* kompetensi tidak semakin melebar.
- b. Pengelolaan SDM Ditjen Perbendaharaan belum terfokus pada aspek komposisi kepegawaian berdasarkan profil kompetensi, upaya *capacity building*, dan peningkatan efektivitas manajemen pengelolaan SDM dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- c. *Grand design/blueprint*, *roadmap* dan rencana strategis pengelolaan SDM Ditjen Perbendaharaan masih dalam tahap penyusunan.
- d. Pengelolaan SDM Ditjen Perbendaharaan berupa integrasi *database* kepegawaian yang manunggal, terpadu, komprehensif, dapat diakses secara mudah dan akurat belum dilaksanakan secara optimal.
- e. Penempatan pegawai belum memperhitungkan beban kerja tiap unit kerja dan belum melihat kompetensi seseorang dalam kesesuaian terhadap pekerjaan yang akan dihadapinya.
- f. Perubahan organisasi dan perkembangan teknologi informasi yang mempengaruhi *business process* Ditjen Perbendaharaan akan berdampak pada kesulitan dalam penempatan jumlah dan kualifikasi SDM tertentu pada suatu unit organisasi secara ideal.
- g. Pengelolaan SDM belum mengacu dan terfokus pada sejumlah permasalahan/kendala yang ditemui. Diantaranya belum terintegrasinya secara optimal antar sistem/subsistem/program manajemen SDM, dan belum diterapkan atau belum sepenuhnya sejumlah alat standar yang menjadi prasyarat/pelengkap sistem manajemen SDM.
- h. *Talent management* yang menjadi salah satu aspek utama pengembangan SDM dalam upaya memenuhi kebutuhan SDM berkualitas dan mempersiapkan calon-calon pemimpin di masa depan masih belum tersedia.

1.2.3. Potensi dan Permasalahan Reformasi Birokrasi

1.2.3.1 Potensi Reformasi Birokrasi

Potensi-potensi Ditjen Perbendaharaan dalam meneruskan rangkaian proses reformasi birokrasi adalah:

- a. Penataan organisasi yang meliputi modernisasi, pemisahan, penggabungan dan penajaman fungsi.
- b. Perbaikan proses bisnis meliputi kegiatan analisis dan evaluasi jabatan, ABK untuk memperoleh informasi mengenai jumlah pejabat dan waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, dan penyusunan SOP yang rinci yang dapat menggambarkan setiap jenis keluaran pekerjaan secara komprehensif.
- c. Peningkatan manajemen SDM meliputi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, pelaksanaan *assessment* dalam mensinkronisasikan pekerjaan (*job*) dengan kompetensi SDM, serta peningkatan disiplin pegawai.
- d. Komitmen pimpinan dan seluruh pegawai yang kuat dalam meneruskan proses reformasi birokrasi.

1.2.3.2 Permasalahan Reformasi Birokrasi

Permasalahan-permasalahan yang masih menjadi tantangan dalam meneruskan secara konsisten proses reformasi birokrasi adalah:

- a. Penataan organisasi perlu didukung oleh penyederhanaan sistem dan mekanisme kerja yang efektif, efisien, akuntabel, serta fokus dalam menghadirkan peningkatan kualitas dan kepastian pelayanan publik. Dengan demikian, diperlukan penyempurnaan visi dan misi, sasaran, kebijakan dan program, serta kegiatan secara terencana, menyeluruh dan konsisten sehingga seluruh komponen dapat bergerak bersama dalam satu irama.
- b. Tuntutan dinamika kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan profesional memerlukan penyempurnaan proses bisnis yang diperkuat dengan dilaksanakannya penyempurnaan SOP, analisis dan evaluasi jabatan serta ABK.
- c. Kemampuan *hard skill* dan *soft skill* perlu mendapat porsi yang besar untuk terus dikembangkan karena seluruh SDM sektor publik wajib memiliki kompetensi teknis yang handal dan profesional, dan memiliki etika, moral serta akhlak yang baik.
- d. Masih besarnya potensi-potensi terjadinya risiko yang dapat menggagalkan target pencapaian identifikasi serta rencana-rencana mitigasinya dalam penerapan *risk management*.
- e. Sebagian masyarakat masih berpersepsi bahwa jajaran Ditjen Perbendaharaan masih belum sukses dalam melakukan reformasi birokrasi.
- f. Ditjen Perbendaharaan belum mempunyai suatu *Performance Management Center* yang terintegrasi dengan melihat manajemen kepegawaian dan evaluasi organisasi sebagai suatu kesatuan fungsi yang terintegrasi

1.2.4. Potensi dan Permasalahan Pelaksanaan Anggaran

1.2.4.1 Potensi Pelaksanaan Anggaran

Dalam menjalankan tugas dan fungsi pelaksanaan anggaran, Ditjen Perbendaharaan mempunyai sejumlah potensi sebagai berikut:

- a. Telah ada proses penyempurnaan peraturan tentang penyusunan, penerbitan dan pelaksanaan DIPA yang terkait penyusunan POK dan penarikan dana sehingga halaman III DIPA dapat berfungsi lebih optimal.
- b. Telah disiapkan layanan unggulan, dimana revisi DIPA yang diajukan oleh pihak Kementerian/Lembaga diselesaikan dengan batas waktu paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah usulan pengesahan revisi DIPA serta data pendukung diterima secara lengkap.

Selanjutnya, di masa mendatang Ditjen Perbendaharaan selaku Kuasa Bendahara Umum Negara mempunyai potensi yang strategis untuk mendorong percepatan realisasi penyerapan anggaran pada K/L melalui kegiatan *monitoring* dan evaluasi sehingga dapat diketahui permasalahannya serta diberikan rekomendasi untuk mengatasi setiap hambatan yang dihadapi. *Monitoring* adalah proses pengumpulan dan analisis informasi berdasarkan indikator yang ditetapkan dan dilakukan secara sistematis, kontinu terhadap suatu kegiatan untuk memastikan berjalannya sebuah aktivitas sesuai dengan rencana. Evaluasi adalah proses yang mengukur dan memberi nilai secara obyektif dan *valid*, seberapa besar manfaat pelayanan yang telah dicapai berdasarkan tujuan dari obyek yang seharusnya diberikan dan yang nyata apakah hasil-hasil dalam pelaksanaan telah efektif dan efisien.

Monitoring dan evaluasi penyerapan anggaran dilaksanakan dengan rincian:

- a. *Monitoring* Penyerapan Anggaran:
Monitoring penyerapan anggaran meliputi pengumpulan, pengelompokan, pengolahan data pagu dan realisasi anggaran serta permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan penyerapan anggaran pada K/L. Sumber data menggunakan *database* pada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.
- b. Evaluasi Penyerapan Anggaran:
Evaluasi penyerapan anggaran untuk memperoleh :
 - 1) Rumusan/kesimpulan tentang identifikasi penyebab rendahnya penyerapan anggaran dan cara penyelesaiannya.
 - 2) Rekomendasi/tindakan/kebijakan serta pendampingan/asistensi/alternatif solusi, baik untuk internal Ditjen Perbendaharaan maupun kepada Satuan Kerja/Kuasa Pengguna Anggaran, melalui, sertadiseminasi/sosialisasi, rapat kerja, bimbingan teknis dan konsultasi maupun kegiatan lain.

1.2.4.2 Permasalahan Pelaksanaan Anggaran

Dalam bidang pelaksanaan anggaran, tantangan terbesar yang harus dipecahkan adalah:

- a. Bagaimana membuat perubahan dalam pola penyerapan dana APBN yang selama ini menunjukkan ritme yang lambat di awal sampai dengan pertengahan tahun, dan meningkat tajam pada bulan Desember. Untuk itu, perlu ada pemetaan masalah antara lain:

- 1) Keterlambatan penunjukan pejabat perbendaharaan.
 - 2) Kesiapan satuan kerja dalam pelaksanaan kegiatan (penetapan panitia, penetapan peserta, keterbatasan yang bersertifikat, dan lain-lain).
 - 3) Perlu dilakukan perubahan/revisi dokumen pelaksanaan anggaran sehingga kegiatan tidak dapat langsung dilaksanakan (adanya dana yang masih diblokir, perubahan Harga Satuan (HS), perubahan perencanaan, perubahan lokasi dan lain-lain).
 - 4) Keterlambatan penandatanganan kontrak pengadaan barang/jasa (masih dalam masa sanggah, menunggu persetujuan *lender*).
 - 5) Keterlambatan penyelesaian SPP-SPM di tingkat satuan kerja.
 - 6) Kegiatan/pekerjaan yang secara alamiah tagihannya akan dilakukan pada akhir tahun/selesai kontrak (terutama untuk pekerjaan-pekerjaan fisik).
 - 7) Keterlambatan pelaksanaan kegiatan oleh satuan kerja.
 - 8) Rekanan tidak mengajukan uang muka dan cenderung mengajukan tagihan setelah realisasi fisik pekerjaan mencapai 100%.
 - 9) Kekhawatiran apabila mengajukan tagihan secara bertahap (*termijn*).
- b. Sesuai dengan PMK 105/PMK.02/2008, revisi DIPA yang diajukan kepada Direktorat PA dapat diselesaikan paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah usulan pengesahan revisi serta data pendukung diterima secara lengkap. Sebanyak 84,7 % revisi DIPA dapat diselesaikan secara tepat waktu, sedangkan 15,3 % belum dilakukan secara tepat waktu karena berbagai masalah, antara lain:
- 1) Kelengkapan dokumen pendukung pada saat pengajuan revisi;
 - 2) Dalam hal revisi DIPA yang berakibat penggantian halaman pengesahan, masalah yang sering terjadi adalah satker tidak segera melengkapi dengan ADK hasil pembahasan maupun *copy* konsep DIPA untuk bahan penyelesaian. Selain itu dalam revisi, seringkali satker tidak membuat perubahan pada rencana penarikan dan penerimaan;
 - 3) Terdapat pagu minus pada satker yang mengajukan revisi sehingga pengajuan revisi harus dikembalikan terlebih dahulu kepada Ditjen Anggaran.
- c. Dalam rangka penelaahan kesesuaian antara dokumen pelaksanaan anggaran dengan Perpres Rincian APBN, permasalahan-permasalahan yang muncul adalah:
- 1) Adanya perbedaan data antara *hard copy* rincian perpres dengan *soft copy* yang diterima dari Ditjen Anggaran sehingga perlu dilakukan penelitian yang sangat detail untuk menghindari kesalahan, sementara waktu yang tersedia untuk menyelesaikan DIPA sangat singkat;
 - 2) Seringkali pihak Departemen/Lembaga kurang komunikatif, sehingga menghambat dalam proses penyelesaian DIPA;
 - 3) Konsep DIPA yang seharusnya dibuat dan disampaikan oleh pihak Departemen/Lembaga ke Direktorat PA seringkali dibuat oleh pelaksana pada Direktorat PA. Hal ini terjadi karena pengetahuan pihak Kementerian/Lembaga dalam hal Aplikasi DIPA yang lemah.
- d. Proses penyempurnaan Dokumen Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran yang membutuhkan *high level commitment* masih dalam proses penelaahan.

1.2.5 Potensi dan Permasalahan Pengelolaan Kas

1.2.5.1 Potensi Pengelolaan Kas

Pengelolaan kas negara mempunyai sejumlah potensi yang mendukung pencapaian kinerja Ditjen Perbendaharaan, antara lain:

- a. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara Pasal 8 huruf f menjelaskan Menteri Keuangan sebagai pengelola fiskal dan Bendahara Umum Negara.
- b. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara Pasal 7 ayat (2) huruf d sampai dengan h menjelaskan wewenang Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara yaitu:
 - 1) Menetapkan sistem penerimaan dan pengeluaran kas negara.
 - 2) Menunjuk bank dan/atau lembaga keuangan lainnya dalam rangka pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran anggaran negara.
 - 3) Mengusahakan dan mengatur dana yang diperlukan dalam pelaksanaan anggaran negara.
 - 4) Menyimpan uang negara.
 - 5) Menempatkan uang negara dan mengelola/menatausahakan investasi.
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara/Daerah.

Sejak tahun 2009, fungsi pengelolaan kas negara telah didukung oleh PMK Nomor 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas dan PMK 03/PMK.05/2010 tentang Pengelolaan Kelebihan/Kekurangan Kas Pemerintah. Kegiatan perencanaan kas merupakan suatu manajemen yang dilaksanakan Bendahara Umum Negara guna memastikan bahwa negara selalu memiliki kas yang cukup untuk memenuhi pembayaran kewajiban negara dalam rangka pelaksanaan APBN, serta terhadap saldo kas yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal sehingga dapat memberikan hasil yang efisien dan efektif.

1.2.5.2 Permasalahan Pengelolaan Kas

Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan kas negara, Ditjen Perbendaharaan memetakan sejumlah permasalahan yang dapat menghambat, yaitu:

- a. SDM yang profesional dan memiliki kompetensi untuk melakukan analisis keuangan pusat.
SDM yang dibutuhkan Ditjen Perbendaharaan dan satker memiliki kualitas pendidikan dalam *capital market* dan keuangan yang kurang memadai.
- b. Ketersediaan teknologi informasi yang merata.
Teknologi informasi yang mendukung pelaksanaan pengelolaan kas secara elektronik masih belum dapat disediakan bagi *stakeholders* Ditjen Perbendaharaan (khususnya satker) secara andal dalam pengiriman data informasi perencanaan kas.
- c. Perubahan *mindset* di tingkat internal dan eksternal.
Ditjen Perbendaharaan masih harus mensosialisasikan *urgency* perencanaan kas dan penertiban rekening pemerintah menjadi TSA.
- d. Koordinasi dengan Bank Indonesia.

Perbedaan fungsi moneter Bank Indonesia dan fungsi fiskal Kementerian Keuangan menyebabkan ada sejumlah sistem informasi berbeda. Selain itu, kepentingan masing-masing fungsi tersebut membutuhkan komitmen pimpinan dalam hal harmonisasi.

e. Kondisi geografis di Indonesia.

Indonesia memiliki kondisi alam yang beragam dan terpisah setiap pulau. Hal tersebut mengakibatkan kemampuan setiap daerah dalam mengelola kas negara berbeda sesuai dengan keadaan daerah masing-masing.

1.2.6 Potensi dan Permasalahan Sistem Manajemen Investasi

1.2.6.1 Potensi Sistem Manajemen Investasi

a. Penyaluran Kredit Program.

Penyaluran kredit program kepada masyarakat akan lebih diefektifkan dengan cara menambah skema kredit program serta memperluas akses penyaluran kredit program. Salah satu skema kredit program yang akan mulai dilaksanakan pada tahun 2010 adalah Skema Subsidi Resi Gudang (S-SRG). Perluasan akses kredit program dilaksanakan dengan menambah jumlah bank atau lembaga keuangan sebagai penyalur kredit program terutama terhadap beberapa skema kredit program yang baru diluncurkan oleh pemerintah, misalnya Kredit Usaha Peternakan Sapi (KUPS) dan S-SRG. Penambahan bank atau lembaga keuangan penyalur kredit program selain akan memperluas jangkauan dan aksesibilitas juga akan meningkatkan iklim persaingan usaha yang sehat sehingga efisiensi penyaluran dapat lebih ditingkatkan.

b. Penertiban RDI dan RPD.

Dengan tidak digulirkannya kembali RDI dan RPD, maka RDI dan RPD direposisiikan sebagai rekening penerimaan pengembalian pinjaman ke Kas Negara. Penerimaan piutang pemerintah yang bersumber dari RDI dan RPD yang pada masa lalu dianggap sebagai transaksi *off budget* akan menjadi *on budget* sehingga transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, khususnya investasi pemerintah akan lebih meningkat.

c. Tata Kelola SLA.

Berdasarkan data dari Direktorat Sistem Manajemen Investasi, persentase total tunggakan SLA adalah sebesar 19% dari total piutang atau sebesar Rp.10,1 triliun. Hal tersebut menunjukkan bahwa target pengembalian piutang melalui SLA sangat signifikan sebagai penerimaan negara. Untuk itu, upaya perbaikan administrasi pengelolaan SLA adalah dengan meningkatkan akurasi dan validitas data debitur serta peningkatan kualitas laporan penerusan pinjaman.

Pada sisi lain, Ditjen Perbendaharaan akan menyalurkan SLA baru (data terlampir) sebesar Rp. 11,72 triliun kepada beberapa BUMN dan Pemda pada tahun 2011 dalam rangka peningkatan investasi Pemerintah Pusat.

Jumlah Penyaluran SLA Kepada BUMN dan PemdaPer 31 Desember 2010

| KELOMPOK | PENGGUNA DANA | JUMLAH (miliar rupiah) | |
|-------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------|
| BUMN | PT PLN | 9.559,57 | |
| | PT BEI/LPEI | 925,00 | |
| | PT SMI | 500,00 | |
| | PT PGN | 70,97 | |
| | PT PERTAMINA | 30,00 | |
| TOTAL BUMN | | 11.085,54 | |
| PEMDA | PEMDA DKI | 390,89 | |
| | PEMKOT BANDA ACEH | 42,00 | |
| | PEMKAB MUARA ENIM | 41,92 | |
| | PEMKOT PALEMBANG | 40,00 | |
| | PEMKOT BOGOR | 28,78 | |
| | PEMBAK KONAWA SELATAN | 25,80 | |
| | PEMKAB MOROWALI | 19,10 | |
| | PEMKOT SAWAH LUNTO | 17,50 | |
| | PEMKAB SOLOK SELATAN | 17,00 | |
| | PEMKAB KAPUAS | 16,27 | |
| | TOTAL PEMDA | | 639,26 |
| | Grand Total | | 11.724,8 |

Sumber: Direktorat SMI

d. Penyelesaian Piutang Negara dari Investasi Pemerintah.

Proses penyelesaian restrukturisasi piutang negara atas penerusan pinjaman kepada PDAM/Pemda yang masih berjalan diharapkan dapat memperlancar pinjaman dan pengembalian kewajiban pembayaran di masa mendatang. Khusus pinjaman kepada Pemda, dengan adanya kebijakan pemotongan DAU/DBH bagi Pemda yang menunggak atau tidak melakukan pengembalian kewajiban sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, maka dapat dijamin pengembalian kewajiban pembayaran kepada pemerintah akan lancar sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan sehingga potensi penerimaan negara dari restrukturisasi piutang akan semakin meningkat. Pada tahun 2011, target penerimaan pengembalian pinjaman adalah sebesar Rp.5,97 triliun.

Komposisi Piutang Pemerintah dan Total Tunggakan Per 31 Desember 2010 (dalam Miliar Rupiah)

| DEBITUR | TOTAL PIUTANG | TOTAL TUNGGAKAN |
|---------------------|---------------|-----------------|
| BUMN | 55.058 | 6.338 |
| PDAM | 6.044 | 3.581 |
| PEMDA | 1.172 | 861 |
| LAINNYA | 1.058 | 244 |
| GRAND TOTAL: | 63.332 | 11.024 |

Sumber : Direktorat SMI

e. Potensi hak tagih pemerintah

Ditjen Perbendaharaan mempunyai hak tagih kepada debitur sebesar Rp.63,3triliun (per 31 Desember 2010). Hak tagih tersebut merupakan salah satu potensi pendapatan negara. Pendapatan negara yang optimal adalah tingkat pencapaian penerimaan dalam negeri yang sesuai dengan target sebagaimana tercantum dalam APBN dan APBN-P.

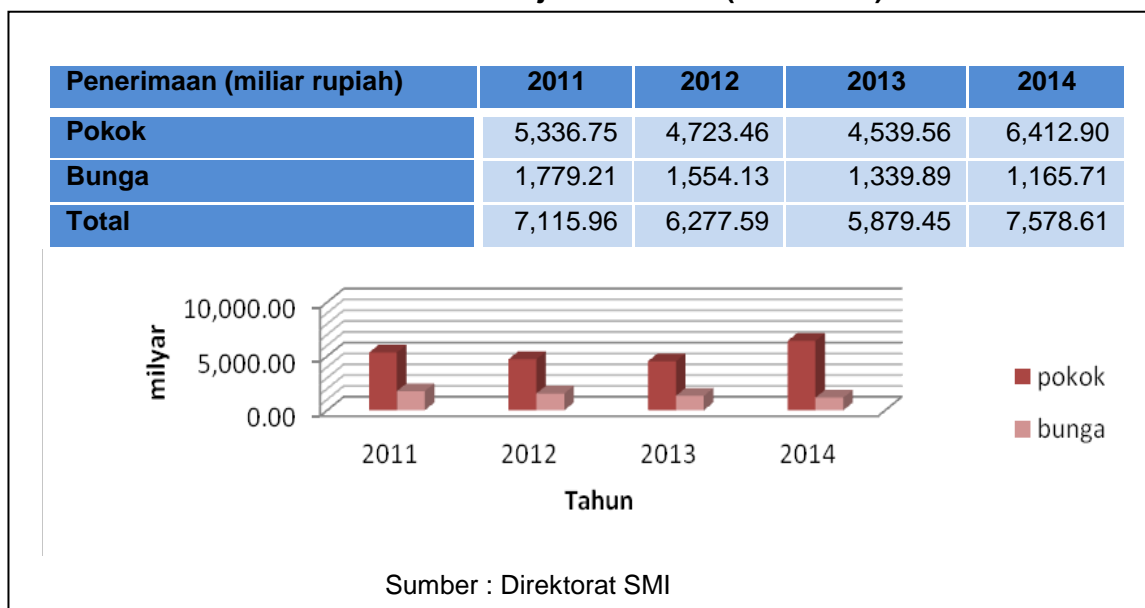
Potensi untuk memungut hak tagih bagi pemerintah sangat tinggi mengingat kedudukan pemerintah sangat kuat karena timbulnya hak tagih didasarkan atas perikatan perjanjian pinjaman antara pemerintah (c.q. Ditjen Perbendaharaan) dengan para debitur.

Potensi Hak Tagih (Miliar Rupiah)

| SUMBER DANA | POKOK BELUM JATUH TEMPO | TUNGGAKAN POKOK | OUTSTANDING | TUNGGAKAN NON POKOK | TOTAL PIUTANG |
|--------------|-------------------------|-----------------|------------------|---------------------|------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) =(2)+(3)+(5) |
| RDI dan RPD | 4.437,51 | 1.852,88 | 6.290,39 | 4.350,26 | 10.640,65 |
| SLA | 47.828,76 | 1.695,81 | 49.524,57 | 3.124,77 | 52.649,34 |
| NON SLA | 41,61 | 0 | 41,61 | 0 | 41,61 |
| TOTAL | 52.307,88 | 3.548,69 | 55,856,57 | 7.475,03 | 63.331,60 |

Sumber : Direktorat SMI

Berdasarkan potensi hak tagih sebesar Rp.63.331,6miliar (per 31 Desember 2010), terdapat potensi kewajiban debitur sebesar Rp.52.307,88miliar yang akan jatuh tempo selama 1 s.d. 5 tahun kedepan.

Potensi Kewajiban Debitur (2011-2014)

1.2.6.2 Permasalahan Sistem Manajemen Investasi

a. Penyelesaian Kredit Program.

Salah satu tantangan yang muncul dalam rangka pelaksanaan kredit program adalah penyelesaian tunggakan kredit program di masa lalu seperti KUT, PIR, Kredit Listrik Pedesaan (KLP) dan lainnya. Hal ini disebabkan pendanaan kredit program di masa lalu bersumber sepenuhnya dari APBN ataupun dari eks Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI), dimana perbankan hanya bertindak sebagai bank penyalur (pola *channeling*). Akibatnya, kredit yang disalurkan berpotensi menimbulkan *moral hazard*, dimana muncul anggapan dari debitur yang sebagian besar adalah kelompok usaha mikro, kecil dan menengah serta koperasi bahwa kredit tersebut tidak perlu dikembalikan. Hal ini terbukti dari banyaknya kredit program yang macet. Per tanggal 31 Desember 2010, jumlah kredit program yang macet (*loss*) mencapai Rp.0,9 triliun.

Selanjutnya, dalam rangka penyelesaian tunggakan kredit program tersebut diperlukan waktu relatif cukup lama mengingat diperlukannya perangkat hukum dan melibatkan banyak pihak/instansi dalam melakukan proses pendataan, rekonsiliasi dan verifikasi nilai piutang yang menjadi beban Pemerintah. Dengan demikian, pencatatan nilai piutang pemerintah dalam rangka kredit program dapat diidentifikasi dengan kemungkinan penyelesaian berupa pengembalian maupun penghapusan piutang kredit program.

Saldo Piutang Macet Kredit Program Per 31 Desember 2010

| Skema Kredit Program | | Jumlah Kredit Macet |
|----------------------|--|---------------------|
| 1 | Proyek UPP Perkebunan | 345 |
| 2 | Proyek PIR Perkebunan | 475 |
| 3 | Proyek Peternakan | 97 |
| 4 | Kredit Listrik Pedesaan (KLP) | 2 |
| 5 | Proyek Pengembangan Pendidikan Akuntansi (P2A) | 5 |
| Jumlah | | 924 |

Sumber : Direktorat SMI

b. Penyelesaian Piutang Negara dari Investasi Pemerintah.

Terkait piutang negara yang berasal dari investasi pemerintah, BPK telah menyampaikan hasil temuan terhadap Laporan Keuangan Bagian Anggaran Penerimaan Pinjaman yang harus diselesaikan, yaitu mengenai tidak diyakininya nilai piutang sehingga memerlukan rekonsiliasi pencatatan dan proses *aging*.

Dalam rangka penyelesaian piutang negara, Ditjen Perbendaharaan menghadapi beberapa tantangan antara lain pelaksanaan restrukturisasi yang memerlukan waktu yang relatif lama dikarenakan proses restrukturisasi melibatkan banyak proses dan banyak pihak. Selain itu, banyak debitur yang belum memahami proses dan syarat-syarat restrukturisasi dengan baik sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan sehingga debitur belum dapat mengajukan restrukturisasi atau ditolak permohonan restrukturisasinya.

Selanjutnya, bagi Pemda yang mempunyai tunggakan lebih kecil dari Rp.100 juta akan diusulkan kepada Menteri Keuangan untuk mendapat penghapusan mengingat nilainya tidak signifikan. Penghapusan akan mengakibatkan turunnya potensi penerimaan negara dari pengembalian piutang.

c. Tata Kelola SLA untuk pinjaman Pemda/PDAM

Salah satu temuan BPK terhadap Laporan Keuangan Penerusan Pinjaman adalah bahwa pemerintah diharapkan untuk segera melakukan restrukturisasi terhadap piutang macet Pemda dan PDAM. Saat ini 85% dari total PDAM yang menerima pinjaman memiliki tunggakan dengan total tunggakan mencapai 3,4triliun rupiah (per 31 Desember 2010) sehingga restrukturisasi piutang PDAM menjadi tantangan yang cukup berat mengingat pengelolaan PDAM baik dari sisi operasional maupun keuangan sebagian besar masih belum profesional. Adapun untuk restrukturisasi piutang Pemda akan diselesaikan paling lambat semester 1 Tahun 2011.

**Total Tunggakan PDAM dan Pemda
(Dalam miliar rupiah)**

| DEBITUR SLA | TOTAL PIUTANG | TUNGGAKAN POKOK | TUNGGAKAN NON POKOK | TOTAL TUNGGAKAN |
|--------------|-----------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| PDAM | 6.044,46 | 698,91 | 2.881,64 | 3.580,55 |
| Pemda | 1.171,61 | 306,94 | 554,27 | 861,21 |
| TOTAL | 7.216,07 | 1.005,85 | 3.435,91 | 4.441,76 |

Sumber : Direktorat SMI

1.2.7 Potensi dan Permasalahan Badan Layanan Umum

1.2.7.1 Potensi Badan Layanan Umum

Ditjen Perbendaharaan, sebagai regulator bagi satker-satker BLU, memiliki peran vital dalam proses peningkatan layanan satker BLU kepada publik. Melalui regulasi yang memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan, diharapkan satker BLU dapat meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat seperti yang diamanatkan dalam PPNomor 23 Tahun 2005.

Potensi yang dimiliki Direktorat PPK-BLU adalah :

- a. Tersedianya peraturan-peraturan yang memperkuat fungsi Ditjen Perbendaharaan terkait pembinaan keuangan BLU
- b. Seiring meningkatnya jumlah satker yang menerapkan pola Pengelolaan Keuangan BLU, maka peran strategis Direktorat PPK-BLU akan semakin meningkat.
- c. Pembatalan Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan, dapat menimbulkan penambahan jumlah satker BLU. Direktorat PPK-BLU saat ini sedang membuat revisi PP Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum agar satker-satker yang sebelumnya merupakan satker BHP dapat menjadi satker dengan pola Pengelolaan Keuangan BLU.

Dalam kaitannya dengan penyempurnaan pengelolaan keuangan BLU, kebijakan unggulan yang akan dilaksanakan adalah :

- a. Penilaian kinerja dan keuangan satker PK-BLU untuk mengantisipasi intervensi politik maupun potensi pengenaan pajak terhadap satker PK-BLU.
- b. Penyempurnaan regulasi terkait Pengelolaan Keuangan BLU.
- c. Penerapan pola Pengelolaan Keuangan BLU yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kualitas layanan.
- d. Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU yang semakin efektif.

- e. Penetapan standar penetapan dan penilaian kinerja satker BLU secara lebih efektif dan efisien.

Rangkaian kebijakan unggulan tersebut merupakan potensi yang besar bagi Ditjen perbendaharaan untuk dapat lebih berperan dalam peningkatan kualitas satker BLU dalam memberikan layanan publik pada umumnya dan kualitas pengelolaan keuangan BLU pada khususnya.

1.2.7.2 Permasalahan PPK-Badan Layanan Umum

Permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan pola Pengelolaan Keuangan BLU sebagian besar diakibatkan oleh kurang dipahaminya konsep-konsep keuangan negara secara utuh mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan pertanggungjawaban anggaran oleh satker BLU. Pemahaman konsep tersebut diperlukan karena satker BLU beroperasi secara *business like*, tidak seperti satker biasa. Selain itu, masih belum terpenuhinya persyaratan substantif dan teknis instansi pemerintah yang akan menerapkan pola Pengelolaan Keuangan BLU.

Permasalahan yang dihadapi Direktorat PPK-BLU adalah :

- a. Belum dipahaminya konsep Pengelolaan Keuangan BLU oleh para satker yang akan menerapkan pola pengelolaan BLU.
- b. Belum dipahaminya persyaratan substantif, teknis dan administratif BLU.
- c. Belum tertibnya implementasi PPK BLU oleh satker BLU.
- d. Belum adanya standar pengukuran kualitas pelayanan.
- e. Dalam penyusunan kebijakan dan standardisasi Pengelolaan Keuangan BLU antara lain:
 - 1) Belum ada kesepakatan dari internal Direktorat PPK-BLU berkaitan dengan penyusunan beberapa rancangan *draft* peraturan antara lain RPMK Pencabutan Status Badan Layanan Umum (BLU), RPMK Remunerasi, Revisi Perdirjen Nomor: 62/PB/2007 tentang Pedoman Penilaian Usulan Penerapan Pengelolaan Keuangan BLU.
 - 2) Belum sekuatnya Ditjen Kekayaan Negara dengan substansi pengaturan dalam Kerjasama Operasional (KSO) dalam penyusunan *draft* RPMK Kerjasama Operasional.

1.2.8 Potensi dan Permasalahan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan

1.2.8.1 Potensi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan

Potensi terkait dengan fungsi akuntansi dan pelaporan keuangan negara, antara lain:

- a. Amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004, serta rekomendasi BPK dalam penerapan akuntansi berbasis akrual.
- b. Komitmen dari pimpinan penyelenggara negara.
- c. Pengalaman dalam mengembangkan dan menyusun sistem akuntansi dan aplikasi laporan keuangan berbasis CTA.
- d. Pengalaman dalam menyiapkan SDM bidang akuntansi dan pelaporan keuangan melalui PPAKP.
- e. Tersedianya SDM dalam jumlah yang cukup yang memahami akuntansi berbasis *cash towards accrual*.
- f. Tersedianya lulusan STAN dan lulusan perguruan tinggi lainnya di Indonesia yang dapat direkrut sebagai SDM bidang akuntansi dan pelaporan keuangan.
- g. Pengalaman Kementerian Keuangan dalam pembinaan dan penyebarluasan bidang akuntansi dan keuangan kepada seluruh kementerian negara/lembaga.

- h. Dapat dimanfaatkannya dukungan dari BPKP dalam melakukan revidi dan pendampingan penyusunan laporan keuangan.
- i. Lebih efektifnya pengambilan keputusan yang telah mendapatkan informasi yang lebih komprehensif.
- j. Tersedianya bantuan dan dukungan dari negara-negara sahabat dan lembaga internasional, seperti dari Australia melalui program GPF-AIP, Bank Dunia dan IFAC.

1.2.8.2 Permasalahan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan

Permasalahan yang terkait dengan fungsi akuntansi dan pelaporan keuangan negara, antara lain:

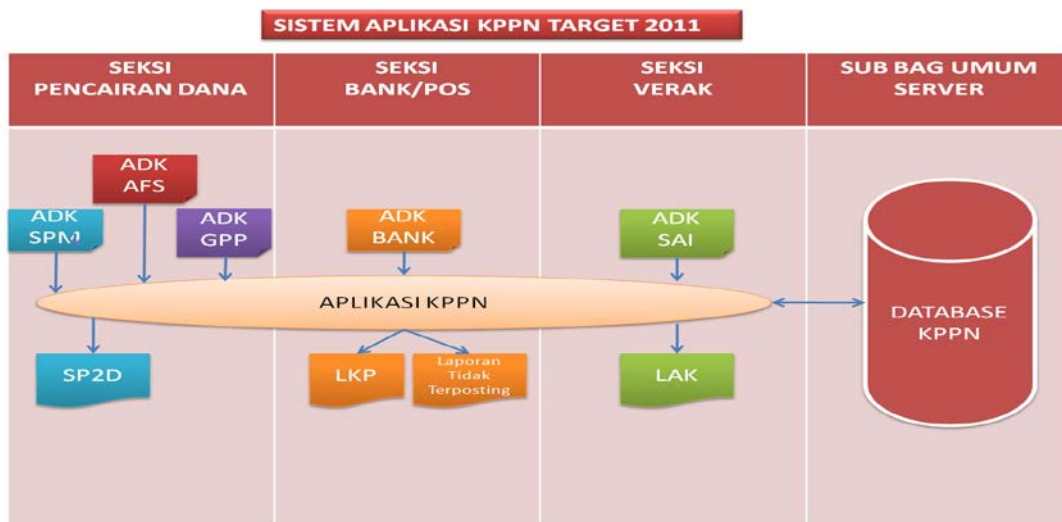
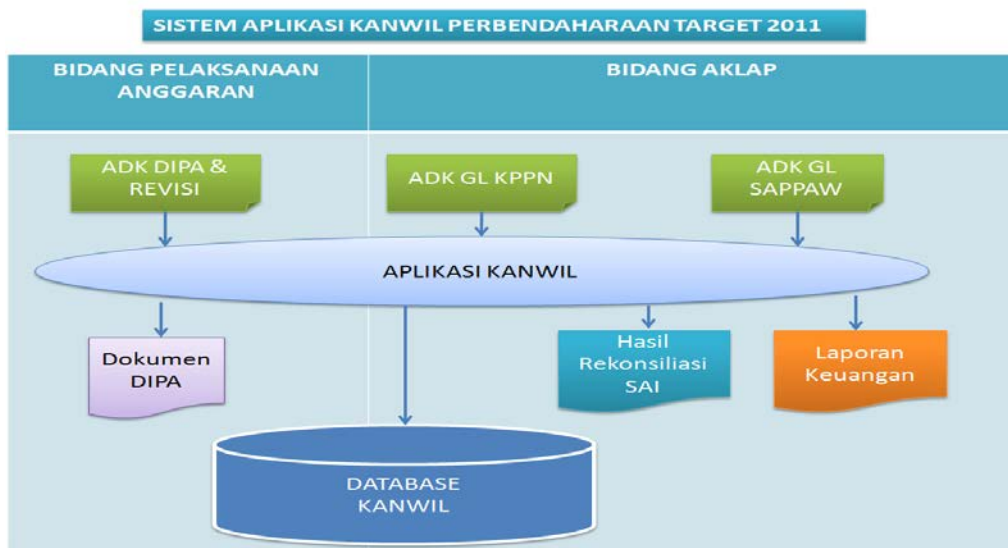
- a. Belum seluruh laporan keuangan kementerian/lembaga (sebagai unsur utama penyusunan laporan keuangan pemerintah) memiliki kualitas pelaporan yang baik.
- b. Tidak semua tindak lanjut pemerintah atas temuan BPK terhadap LKPP dapat diselesaikan dalam waktu singkat, melainkan memerlukan tiga periode waktu, yaitu jangka pendek (1 tahun), jangka menengah dan jangka panjang.
- c. Mengingat sistem akuntansi akrual baru akan digunakan secara penuh pada tahun 2015, Ditjen Perbendaharaan mendapat tantangan untuk mempersiapkan suatu *bridging system* dalam SPAN yang akan diimplementasikan pada tahun 2012.

1.2.9 Potensi dan Permasalahan Sistem Perbendaharaan

1.2.9.1 Potensi Sistem Perbendaharaan

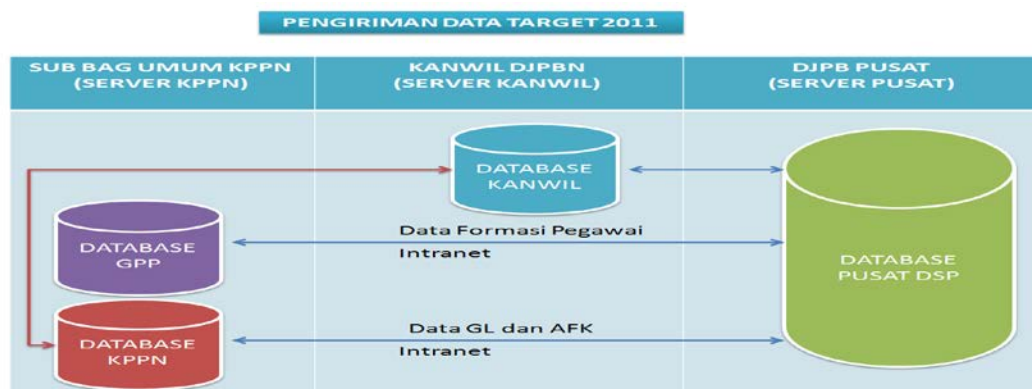
Potensi yang ada dalam fungsi Sistem perbendaharaan meliputi:

1. Harmonisasi dan sinkronisasi peraturan.
Proses harmonisasi dan sinkronisasi peraturan di bidang perbendaharaan negara akan menghasilkan produk peraturan perundang-undangan yang *up to date* dan tidak bertentangan satu sama lain terutama agar selaras dengan tiga undang-undang dalam paket undang-undang keuangan negara sehingga mampu memberikan kepastian hukum dalam pelaksanaan perbendaharaan negara yang pada gilirannya akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Di samping itu, proses harmonisasi dan sinkronisasi peraturan di bidang perbendaharaan negara akan menghasilkan produk peraturan perundang-undangan yang dapat mendukung terciptanya tertib administrasi penyelenggaraan negara, sehingga mampu menciptakan kesejahteraan umum.
2. Pengintegrasian sistem aplikasi.
Penyempurnaan Sistem Aplikasi pada tingkat Kanwil dan KPPN dalam rangka pengintegrasian database dengan target penyelesaian pada tahun 2011. Sistem aplikasi tersebut tergambar pada skema di bawah ini.



3. Pengintegrasian sistem pengiriman data.

Selain penyatuan aplikasi, Ditjen Perbendaharaan juga akan menerapkan sistem pengiriman data yang terintegrasi dari Kanwil dan KPPN ke *data center* Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Penggunaan *database* tunggal akan meningkatkan kualitas dan kehandalan data yang digunakan dan akan memudahkan *user* untuk memperoleh data yang konsisten demi kepentingan penyusunan laporan atau analisa data.



4. Dukungan terhadap SPAN dan *Cash Management*

Pengembangan aplikasi sistem perbendaharaan saat ini (aplikasi DIPA/SPM/SP2D/SAI/SAAT) diarahkan dan disinergikan guna mendukung penerapan SPAN pada tahun 2012. Dalam mengelola perubahan sistem tersebut perlu dipersiapkan :

- a. Aplikasi yang menjembatani (berfungsi sebagai *interface*) antara sistem yang ada (*existing*) dengan system SPAN. Dalam hal ini perlu dikembangkan suatu aplikasi konversi yang memungkinkan sistem lama mengirim basis data ke sistem baru data dan sistem baru (SPAN) menerima/membaca basis data yang lama.
- b. Aplikasi cadangan (*back up*) sistem tetap perlu dipersiapkan guna menghadapi kemungkinan adanya kendala dalam penerapan SPAN. Dengan adanya back up sistem ini tugas-tugas dan fungsi Ditjen Perbendaharaan tetap bisa dilaksanakan sembari memperbaiki/menyempurnakan aplikasi SPAN.

Mengingat implementasi SPAN selanjutnya akan dilakukan oleh Ditjen Perbendaharaan, dalam pengembangan aplikasi SPAN keterlibatan pranata komputer/programmer Direktorat Sistem Perbendaharaan perlu ditingkatkan/diperkuat, tidak cukup sebatas memonitor dan mendampingi konsultan saja. Dengan demikian akan terjadi transfer teknologi dan *knowledge* sehingga pada saat selesainya kontrak dengan pihak ketiga diharapkan Ditjen Perbendaharaan dapat menjalankan dan mengembangkan Aplikasi SPAN dimaksud secara mandiri.

Selain itu, seiring dengan penguatan fungsi pengelolaan kas, pengembangan aplikasi perencanaan kas, perlu diperkuat dan disinergikan dengan aplikasi DIPA. Di masa datang hasil dari aplikasi tidak sekedar menghasilkan output sebagai dasar revisi halaman III DIPA, namun lebih dari itu, bisa menghasilkan data kebutuhan/kelebihan kas pada suatu hari. Sementara itu, selaras dengan penerapan TSA, aplikasi perencanaan kas juga disinergikan/diintegrasikan dengan aplikasi E-kirana. Hal ini cukup mendesak mengingat obyek yang menjadi sasaran kedua aplikasi tersebut sama yaitu pengelolaan kas Negara .

5. Pengembangan profesi.

Jabatan fungsional penyuluh perbendaharaan akan dapat membantu satker agar dapat mengelola anggarannya dengan baik sekaligus membantu kinerja BUN/Kuasa BUN melalui membaiknya kinerja satker dalam pengelolaan keuangannya. Upaya ini diharapkan akan memberikan kontribusi terhadap perbaikan Laporan Keuangan Kementerian/Lembaga (LKKL) dan pada akhirnya mewujudkan LKPP dengan opini wajar tanpa pengecualian.

1.2.9.2 Permasalahan Sistem Perbendaharaan

Adapun permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh fungsi Sistem perbendaharaan adalah:

a. Pengintegrasian sistem aplikasi.

Implementasi aplikasi tunggal di KPPN akan memerlukan persiapan-persiapan di sisi *user*, antara lain pengenalan dan peningkatan kemampuan operator aplikasi. Mengingat jumlah *user* yang akan menggunakan aplikasi sangat besar dan tersebar

di Kanwil, KPPN dan satker di seluruh Indonesia, maka pelaksanaan *capacity building* akan memerlukan waktu sampai seluruh *user* siap mengoperasikan aplikasi dengan baik.

Selain dari sisi aplikasi, proses bisnis di Kanwil, KPPN dan satker akan mengalami perubahan dengan diimplementasikannya aplikasi tunggal. Dengan demikian, diperlukan sosialisasi yang baik agar proses bisnis dan aplikasi tersebut dapat berjalan secara beriringan.

b. Pengintegrasian sistem pengiriman data.

Belum difungsikannya secara optimal *Disaster Recovery Centre* (DRC) Ditjen Perbendaharaan akan berdampak pada rencana pengintegrasian sistem pengiriman data dari Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan KPPN ke *data center* Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. *Data center* Kantor Pusat akan mempunyai peran yang sangat vital dalam menjaga keamanan data sehingga apabila DRC belum berfungsi, maka *back up* data tidak dapat dilaksanakan secara optimal terutama dalam mengantisipasi keadaan darurat.

c. Harmonisasi dan sinkronisasi peraturan.

Sampai saat ini masih terdapat peraturan di bidang pelaksanaan anggaran yang belum sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada di dalam paket Undang-Undang Bidang Keuangan Negara karena masih mengacu kepada peraturan lama yang belum diperbarui. Sebagai contoh masih terdapat peraturan-peraturan/surat-surat edaran Direktur Jenderal Anggaran yang masih menjadi pedoman pelaksanaan APBN sehingga perlu kajian untuk dilakukan perubahan menjadi PMK atau Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan.

Pesatnya perkembangan sistem teknologi dan informasi keuangan, serta munculnya inovasi-inovasi di bidang pelaksanaan tugas menuntut dilakukannya penyesuaian atau perubahan peraturan agar perkembangan dan inovasi pelaksanaan tugas dapat dilaksanakan dengan baik. Perubahan suatu peraturan sangat mungkin berpengaruh terhadap produk peraturan lain yang terkait. Di samping itu, kurangnya koordinasi antara instansi terkait dalam penyusunan peraturan perundang-undangan di bidang perbendaharaan mengakibatkan terbitnya peraturan yang tidak selaras dengan peraturan yang lain. sehingga tantangan untuk mewujudkan harmonisasi dan sinkronisasi peraturan akan semakin besar.

Pada sisi lain, perkembangan teknologi informasi, inovasi, dan/atau perubahan peraturan akan mempengaruhi sistem aplikasi yang digunakan sehingga memerlukan penyesuaian atau penyusunan aplikasi baru. Sebagai satu sistem yang saling terkait, maka munculnya *update* dan/atau penyusunan aplikasi baru memerlukan *capacity building* bagi *user* agar sistem aplikasi yang baru dapat diterapkan dengan baik.

d. Pengembangan profesi.

Usulan pembentukan jabatan fungsional penyuluh perbendaharaan masih memerlukan kajian yang mendalam terutama terkait dampak terhadap struktur organisasi di Kanwil Ditjen Perbendaharaan, sertifikasi, serta sistem *reward and punishment*.

1.2.10 Potensi dan Permasalahan Transformasi Perbendaharaan

1.2.10.1 Potensi Transformasi Perbendaharaan

Potensi-potensi yang dimiliki oleh fungsi Transformasi Perbendaharaan secara umum mencakup:

- a. Adanya *high level commitment* dan dukungan Menteri Keuangan dan jajaran pimpinan Ditjen Perbendaharaan.
- b. Dengan adanya suatu *single database* melalui SPAN, maka kehandalan data dan informasi lebih terjamin, pengelolaan informasi akan lebih mudah dan cepat, dan pada akhirnya penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan tepat waktu.
- c. SPAN mengintegrasikan tiga proses utama di Kementerian Keuangan, yaitu perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, serta akuntansi dan pelaporan. Sehingga diharapkan akan menghasilkan proses yang lebih transparan, akuntabel, efektif dan efisien.
- d. SPAN mampu mewujudkan tata organisasi yang lebih efisien dan efektif.
- e. SPAN mampu menciptakan proses bisnis sesuai *international best practices*.

1.2.10.2 Permasalahan Transformasi Perbendaharaan

Hingga saat ini, permasalahan-permasalahan yang masih dihadapi oleh fungsi Transformasi Perbendaharaan adalah:

- a. Sangat bergantungnya SPAN kepada sistem keamanan data dan jaringan untuk menuju pelaksanaan anggaran yang *paperless* sehingga gangguan terhadap sistem keamanan data dan jaringan akan berdampak terhadap kelancaran pelaksanaan pekerjaan.
- b. Proses transisi dari *existing business process* menuju *future business process* merupakan tantangan yang perlu dikelola dengan baik mengingat resistensi yang mungkin muncul dikemudian hari.
- c. Tidak dimasukkannya satker dalam ruang lingkup SPAN, padahal proses bisnis anggaran dan perbendaharaan negara mencakup ruang lingkup pekerjaan di satker.
- d. Saat ini *awareness* terhadap pengembangan SPAN belum merata, padahal keberhasilan implementasi SPAN memerlukan komitmen yang kuat dari jajaran pimpinan dan kesamaan persepsi dari seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*).
- e. Belum terbangunnya *awareness* di Kementerian/Lembaga terhadap SPAN dan belum terbentuknya *change network* di Kementerian/Lembaga.
- f. Kemungkinan diterapkannya penyesuaian jumlah SDM (*rightsizing policy*) atas dampak penerapan SPAN.
- g. Kebutuhan edukasi untuk peningkatan *skill* dan *knowledge* internal dan eksternal *stakeholder*.
- h. Standardisasi proses bisnis pada satker, khususnya penetapan jangka waktu proses bisnis di Satkeryang tidak mudah.

BAB II

VISI, MISI, SASARAN DAN STRATEGI

2.1. VISI

Ditjen Perbendaharaan sebagai sebuah organisasi yang senantiasa berkembang dan terus-menerus melaksanakan perubahan ke arah yang lebih baik menyadari bahwa perumusan sebuah visi organisasi harus mampu untuk menjawab pertanyaan “mengapa Ditjen Perbendaharaan ada?” dan “apa yang hendak diwujudkan oleh Ditjen Perbendaharaan di masa yang akan datang?”. Dengan mengidentifikasi berbagai potensi dan tantangan yang telah dan akan dihadapi, visi organisasi didesain untuk memberi arah yang harus ditempuh oleh Ditjen Perbendaharaan dan dapat mengartikulasikan sosok organisasi secara utuh.

Visi organisasi juga disusun untuk dapat diterjemahkan oleh seluruh elemen dan dengan mudah dapat dipahami oleh seluruh pegawai agar mampu direalisasikan dengan baik menuju peningkatan kualitas pelayanan publik dan *good governance*. Ditjen Perbendaharaan setelah memahami dan mempertimbangkan realita terkini dan prospek yang hendak dicapai di masa depan memiliki visi sebagai berikut:

**“Menjadi pengelola perbendaharaan negara yang profesional,
modern, dan akuntabel, guna mewujudkan manajemen
keuangan pemerintah yang efektif dan efisien”**

Pengelola perbendaharaan negara artinya Direktorat Jenderal Perbendaharaan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara sesuai UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara..

Profesional memiliki makna bahwa seluruh jajaran Ditjen Perbendaharaan mampu menjadi pengelola perbendaharaan yang menguasai bidang tugasnya karena memiliki pengetahuan dan keterampilan (*hardskill*) serta integritas/moralitas (*softskill*) yang memadai. Secara garis besar makna profesional meliputi:

1. Mutu kinerja yang baik

Organisasi yang profesional harus menampilkan kinerja terbaik. Organisasi tidak akan menampilkan *the second best* (kurang dari terbaik). Organisasi profesional mengusahakan dirinya selalu berada di ujung terbaik (*cutting edge*) dengan menghasilkan karya yang terbaik.

2. Berbuat Baik

Sebuah organisasi yang profesional selalu dimotivasi oleh keinginan berbuat baik dan segala aktivitas profesional harus diawali dengan sebuah kesadaran akan niat yang benar. Istilah baik di sini berarti *goodness* yang dipersembahkan bagi kemaslahatan masyarakat. Mutu kerja sebuah organisasi profesional tinggi secara teknis, tetapi nilai kerja itu sendiri diabdikan demi kebaikan masyarakat yang didorong niat tulus melayani, bahkan dengan kesediaan berkorban.

3. Melayani

Organisasi yang profesional tidak bekerja untuk kepuasan diri sendiri saja tanpa peduli pada sekitarnya. Sebaliknya, kepuasannya muncul karena *stakeholders* telah terpuaskan lebih dahulu melalui interaksi kerja. Untuk itu, sebuah organisasi profesional harus bisa melayani masyarakat pelanggan secara prima, konsisten, tulus dan rendah hati.

4. Pembelajar

Sebuah organisasi yang profesional adalah organisasi dimana para SDMnya mendapat pendidikan dan pelatihan khusus di bidang profesi. Kompetensi tinggi tidak mungkin dicapai tanpa disiplin belajar yang tinggi dan berkesinambungan karena tuntutan masyarakat semakin lama semakin tinggi.

5. Pengabdian

Setiap pegawai Ditjen Perbendaharaan memilih bidang kerja yang ditekuninya sebagai profesi sehingga ada rasa keterpanggilan untuk secara disiplin mengabdikan di bidang keperbendaharaan negara.

6. Kreatif

Sebuah organisasi yang profesional memiliki dinamika dan mencari kreativitas baru dalam organisasinya, tidak akan pernah setuju dan rela jika organisasinya vakum atau berjalan di tempat.

7. Etis

Sebuah organisasi profesional akan bertindak sesuai etika dan moralitas organisasi. Apabila diberi masukan atas kelemahan-kelemahan dalam pelayanannya, maka organisasi akan menerimanya dengan ikhlas dan memperbaiki kelemahan-kelemahan tersebut sepenuh hati. Di pihak lain, jika organisasinya dihargai dan dipuji pihak lain, maka organisasi tersebut akan menerimanya dengan wajar dan tidak berpuas diri.

8. Inovatif

Inovatif berarti kemampuan untuk menemukan nilai tambah bagi organisasi dari sebuah kreativitas dalam meraih kesuksesan.

9. Kompeten

Kompeten adalah ketrampilan (*skill*) pegawai terhadap suatu pekerjaan yang spesifik dengan tingkat kinerja yang tinggi dan ditampilkan secara konsisten dalam jangka waktu yang lama.

Modern artinya Direktorat Jenderal Perbendaharaan memanfaatkan penggunaan teknologi yang tepat guna dan tepat sasaran sehingga memudahkan sekaligus meningkatkan kualitas hasil kerja. Modern juga mempunyai arti bahwa pegawai Ditjen Perbendaharaan memiliki pola pikir yang visioner dan rasional yaitu pola pikir ke depan yang mengutamakan pendekatan metode ilmiah dalam memecahkan berbagai macam persoalan.

Akuntabel dapat diartikan bahwa kewajiban seluruh jajaran untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan anggaran negara kepada publik. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen *controlling* terutama dalam hal pencapaian masyarakat. Sehingga dengan demikian diharapkan dapat mempertanggungjawabkan proses dan hasil pengelolaan keuangan

negara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan kepada publik, dengan memperhatikan kaidah kaidah yang baik (*best practice*).

Manajemen keuangan pemerintah merupakan aktivitas pemerintah yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan, pemanfaatan, hingga pelaporan keuangan dalam upaya mencapai tujuan pemerintah secara menyeluruh.

Efektif artinya pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan seperti yang telah ditetapkan.

Efisien merupakan suatu ukuran kinerja yang dinilai dari kemampuan dalam memanfaatkan sumber daya yang terbatas dengan cermat, tepat sasaran, dan berdaya guna untuk mencapai hasil yang optimal.

2.2. MISI

Untuk mewujudkan visinya, Ditjen Perbendaharaan akan menjalankan misi yang sejalan dengan *core business* Ditjen Perbendaharaan yang meliputi:

Menciptakan fungsi pelaksanaan anggaran yang efektif

Hingga tahun 2014 yang akan datang diupayakan penyelesaian dan penyampaian dokumen pelaksanaan anggaran secara transparan, yang mampu mengukur pencapaian kinerja pengguna anggaran secara tepat waktu dan tepat jumlah; tersedianya aturan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja yang *applicable*; terbangunnya mekanisme dan sistem yang kuat dalam melakukan pengawasan terhadap kepatuhan pelaksanaan anggaran; dan terwujudnya pola penyerapan anggaran yang proporsional dan sesuai perencanaan sepanjang tahun anggaran melalui pelaksanaan anggaran secara tertib, efisien, efektif, transparan, akuntabel, dan taat pada peraturan perundang-undangan.

Mewujudkan pengelolaan kas yang efisien dan optimal

Sebagai *fund manager*, penguatan dan fokus pada pengelolaan kas, yang optimal dilakukan melalui perencanaan kas yang efektif sehingga dapat menghindarkan terjadinya *cash mismatch*; dapat menjamin ketersediaan kas secara akurat dan tepat waktu; optimalisasi *idle cash*; penatausahaan penerimaan negara yang efektif dan akuntabel; serta sentralisasi kas melalui penerapan *Treasury Single Account (TSA)* dan *Treasury Notional Pooling (TNP)*, sehingga dapat menyajikan informasi posisi kas negara secara akurat dan tepat waktu. Ke depan, penerapan *all-electronic treasury* secara penuh dan terintegrasi akan menjadi prioritas, antara lain melalui implementasi *electronic fund transfer (EFT)* secara komprehensif di seluruh unit vertikal yang terhubung secara otomatis dengan pihak perbankan. Mengingat risiko yang melekat pada pengelolaan kas, maka pemanfaatan manajemen risiko menjadi bagian yang integral dan mutlak untuk dilaksanakan.

Menciptakan sistem manajemen investasi yang tepat sasaran

Sistem manajemen investasi pemerintah ditujukan untuk mendorong iklim investasi dalam rangka menunjang pembangunan secara berkelanjutan, dan memformulasikan bentuk investasi yang efektif dan efisien serta memiliki *multiplier effect* bagi pembangunan

nasional. Dalam hal ini, Ditjen Perbendaharaan memperkuat perannya sebagai regulator yang mampu mewujudkan penguatan regulasi di bidang pengelolaan investasi pemerintah, sehingga tercipta iklim investasi yang kondusif dan dapat menghasilkan penerimaan negara yang optimal. Selain itu, Ditjen Perbendaharaan juga melakukan penguatan peran sebagai pengelola penerusan pinjaman, kredit program, dan investasi pemerintah lainnya.

Mewujudkan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum yang fleksibel, efektif, dan akuntabel

Fungsi pengelolaan keuangan BLU dirancang untuk menciptakan mekanisme pengelolaan BLU yang fleksibel dan efektif dalam rangka mendukung:

- a. Peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat;
- b. Peningkatan kesehatan kinerja keuangan satker BLU; dan
- c. Peningkatan kompetensi pengelola BLU.

Fokus selanjutnya berupa penguatan regulasi, tata kelola dan *boundaries* BLU yang tegas untuk dapat mendorong peningkatan kinerja Satker BLU sesuai *international best practice*, namun tetap mempertahankan karakteristik negara Indonesia. Untuk itu, mekanisme pembinaan yang efektif dan efisien akan ditingkatkan melalui alat-alat analitikal dan rasio-rasio keuangan yang obyektif, transparan, dan akuntabel.

Mewujudkan akuntansi keuangan negara yang akuntabel, transparan, tepat waktu dan akurat

Pelaksanaan akuntansi dan pertanggungjawaban keuangan negara merupakan sebuah fungsi dari rangkaian panjang proses penganggaran keuangan pemerintah, dan memiliki peran yang sangat signifikan dalam menjaga stabilitas fiskal dan kredibilitas pemerintah di mata masyarakat serta internasional. Pengelolaan keuangan dan kekayaan, utang dan aset pemerintah yang baik dapat tercermin di dalam laporan keuangan pemerintah yang akuntabel, transparan, tepat waktu, dan akurat.

Mewujudkan dukungan teknis perbendaharaan yang handal, terintegrasi, terotomasi, dan mudah diterapkan

Mewujudkan harmonisasi peraturan-peraturan di bidang perbendaharaan serta memberikan dukungan teknis di bidang teknologi informasi perbendaharaan yang andal, terotomasi, terintegrasi, mudah diterapkan (*applicable*), dan memenuhi aspek keamanan, serta penyelenggaraan jabatan fungsional yang mendukung terselenggaranya fungsi-fungsi perbendaharaan secara efektif, efisien, akuntabel, dan transparan.

Menyempurnakan proses bisnis sistem perbendaharaan sesuai *best practice*

Penyempurnaan proses bisnis menuju penerapan *international best practice* merupakan sebuah keharusan yang sedang dan akan terus dijalankan Ditjen Perbendaharaan dalam bentuk program Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN). SPAN adalah sistem informasi yang mengintegrasikan tiga proses utama di Kementerian Keuangan yaitu Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan. Implementasi SPAN akan memiliki konsekuensi logis terhadap evolusi pada sisi organisasi, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia yang relevan dengan perubahan yang terjadi.

Melaksanakan pemberdayaan dan integrasi seluruh sumber daya organisasi secara optimal

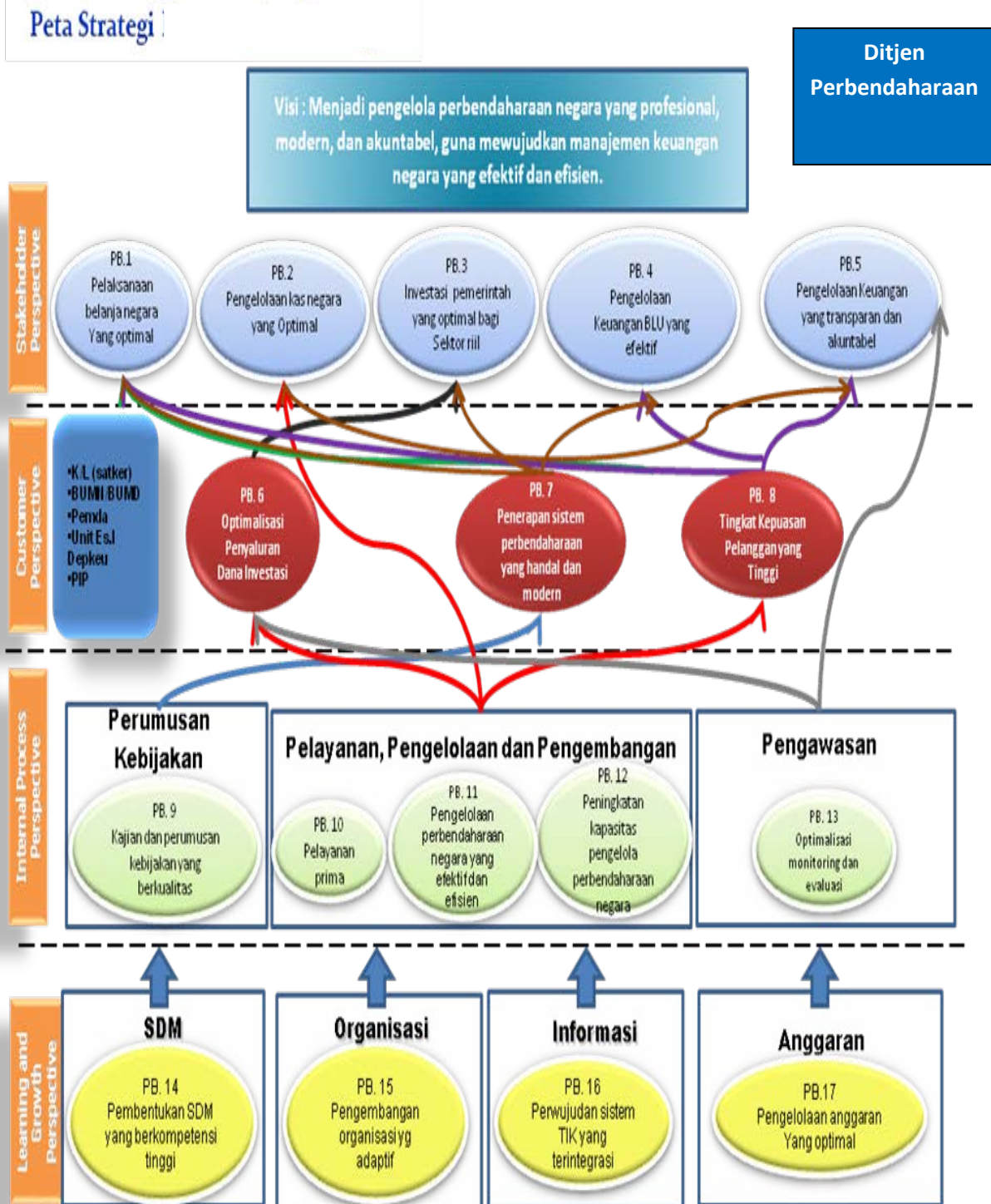
Ditjen Perbendaharaan diharapkan lebih mampu melakukan pemberdayaan sumber daya organisasi secara optimal. Pemberdayaan pada hakekatnya adalah proses mendorong sumber daya organisasi untuk mengoptimalkan seluruh potensi organisasi lainnya secara menyeluruh, efisien dan efektif, dan berkesinambungan. Tujuan pemberdayaan terfokus pada meningkatkan keterlibatan (*job-involvement*) dan kepuasan kerja pegawai untuk meningkatkan kualitas hasil pekerjaan. Pemberdayaan dijiwai oleh konsep partisipatif dan sinergis, yang pada dasarnya adalah upaya untuk menumbuhkembangkan komitmen kolektif dalam pencapaian visi organisasi.

Dalam rangka mencapai misi-misi tersebut di atas perlu ada langkah-langkah strategik yang akan ditempuh Ditjen Perbendaharaan dengan melakukan harmonisasi dan integrasi misi-misi yang telah dirumuskan ke dalam sebuah rumusan strategis yang memberikan gambaran yang jelas dan membumi sehingga seluruh komponen Ditjen Perbendaharaan dapat berkontribusi secara proaktif sesuai dengan fungsinya masing-masing, namun tetap dalam satu kesatuan Ditjen Perbendaharaan.

Ditjen Perbendaharaan akan senantiasa melakukan penajaman fungsi-fungsi yang menjadi domain dan tanggungjawabnya secara berkelanjutan. Keseluruhan fungsi tersebut ditopang oleh semangat reformasi birokrasi untuk melakukan penyempurnaan organisasi, tata kelola proses bisnis dan perbaikan manajemen SDM, yang bentuk dan kebijakannya senantiasa disesuaikan dengan perubahan dan kebutuhan organisasi dan para pemangku kepentingan.

2.3. SASARAN

Berkaitan dengan telah diimplementasikannya alat bantu proses pengelolaan kinerja berbasis *balanced scorecard* dalam memetakan strategi, target, dan penilaian pencapaian kinerja, Rencana Strategis Ditjen Perbendaharaan dalam lima tahun ke depan pada prinsipnya bergerak paralel dan saling terkait dengan Peta Strategi (PS), sebagai produk dari pengelolaan kinerja berbasis *balanced scorecard*.



Sasaran Ditjen Perbendaharaan diklasifikasikan menjadi sebagai berikut:

A. Perspektif Stakeholder:

1. Pelaksanaan belanja negara yang optimal
2. Pengelolaan kas negara yang optimal
3. Pelaksanaan investasi pemerintah yang optimal bagi sektor riil
4. Penerapan pengelolaan keuangan oleh satker BLU yang efektif
5. Peningkatan kualitas pertanggungjawaban pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel

B. Perspektif Pelanggan:

1. Pengoptimalisasian penyaluran dana investasi
2. Penerapan sistem perbendaharaan yang handal dan modern
3. Peningkatan kepuasan pelanggan yang tinggi

C. Perspektif Proses Bisnis Internal:

1. Peningkatan kajian dan perumusan kebijakan yang berkualitas
2. Peningkatan pelayanan prima dalam bidang perbendaharaan
3. Peningkatan kualitas pengelolaan perbendaharaan negara yang efektif dan efisien
4. Peningkatan kapasitas pengelola keuangan negara
5. Pengoptimalisasian mekanisme monitoring dan evaluasi

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran:

1. Pembentukan dan pengembangan SDM yang berkompentensi tinggi
2. Pengembangan organisasi yang modern
3. Pembangunan Teknologi Informasi dan Komunikasi yang terintegrasi
4. Pengelolaan anggaran yang optimal

2.4. ARAH KEBIJAKAN

Sesuai arah kebijakan Kementerian Keuangan 2010-2014 yang terkait Pengelolaan Perbendaharaan Negara (**Fokus Prioritas 3**), fokus Prioritas Pengelolaan Perbendaharaan Negara dalam RPJMN 2010-2014 mempunyai sasaran meningkatkan pengelolaan keuangan negara secara profesional, transparan, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan, melalui kegiatan prioritas sebagai berikut:

- a. Pembinaan Pelaksanaan Anggaran dan Pengesahan Dokumen Pelaksanaan Anggaran
- b. Peningkatan Pengelolaan Kas Negara
- c. Manajemen Investasi dan Penerusan Pinjaman.
- d. Penyelenggaraan pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran.

**TABEL FOKUS PRIORITAS 3 DALAM KERANGKA TUGAS DAN FUNGSI
DITJEN PERBENDAHARAAN**

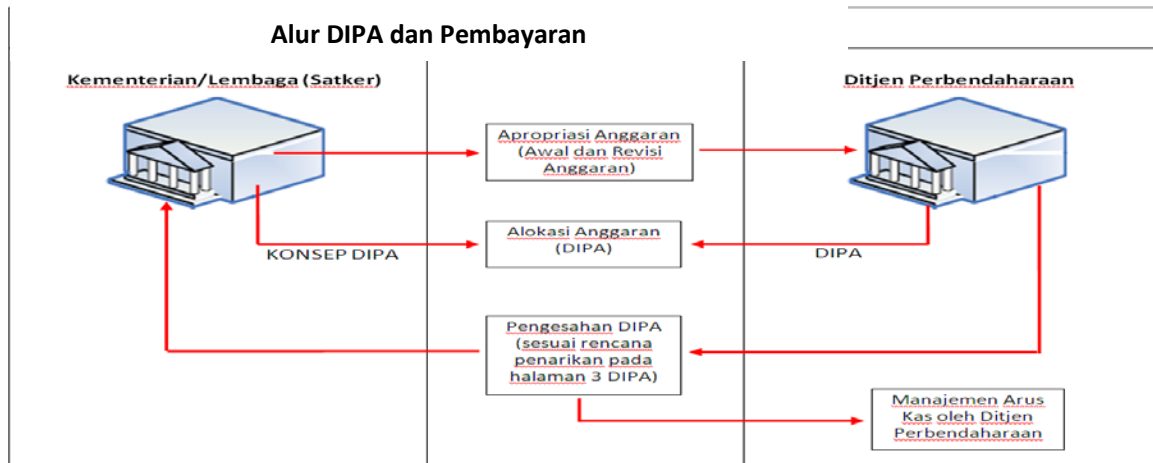


Ditjen Perbendaharaan memiliki fungsi utama berupa pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas, dan penyusunan pertanggungjawaban atas pelaksanaan APBN.

Berdasarkan fungsi tersebut, serta RPJMN Kementerian Keuangan 2010-2014, arah kebijakan Ditjen Perbendaharaan dalam rangka memberikan *value added* bagi *stakeholder* adalah:

- a. Peningkatan monitoring dan evaluasi terhadap kepatuhan, ketaatan, kualitas, dan keakuratan pelaksanaan anggaran, khususnya terkait dengan belanja dalam bentuk penyerapan DIPA K/L, serta peningkatan kualitas pengelolaan DIPA oleh K/L atau satker dalam bentuk ketaatan dalam menyusun Rencana Penarikan Dana dan merealisasikan Rencana tersebut secara tepat waktu dan tepat jumlah.

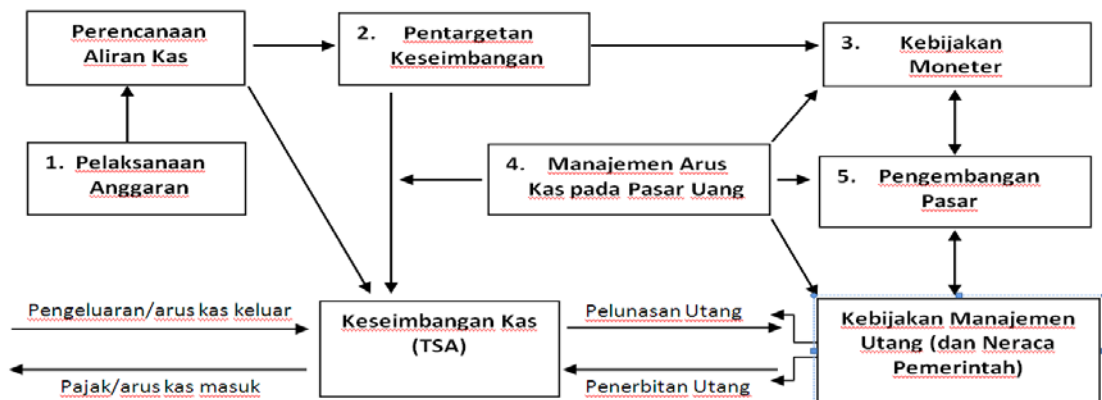
Selanjutnya, Ditjen Perbendaharaan terus mengembangkan perkiraan aliran kas yang efektif dan efisien dalam jangka pendek, menengah dan panjang (dalam bentuk *alur DIPA dan Pembayaran* di bawah ini) dalam rangka menjamin ketersediaan anggaran bagi satker dan menggerakkan sektor perekonomian negara.



- b. Penguatan fungsi manajemen kas, yaitu perencanaan kas yang *fully integrated* sehingga mampu untuk melakukan *deposit collections timely* dan *properly time disbursement* yang dapat meminimalkan *cash mismatch* dan mampu menyediakan dana APBN untuk membiayai kegiatan pemerintah. Penguatan fungsi manajemen kas juga dilaksanakan dengan mempertimbangkan nilai waktu uang (*time value of money*) dan meminimalisir jumlah kas yang dipegang (*cash on hand*) serta menjamin ketersediaan dana terhadap permintaan pencairan DIPA.

Selain itu, pelaksanaan fungsi manajemen kas pemerintah ditujukan untuk memperkecil jumlah *opportunity cost* dan risikonya, menciptakan proses manajemen kas yang lebih efisien dan responsif, dan pengintegrasian manajemen kas dan hutang. Hal ini menjadi penting mengingat peran pengelolaan kas dalam mendukung stabilitas fiskal dan kebijakan-kebijakan pemerintah lainnya, dan dalam menunjang stabilitas moneter, dan stabilitas pasar keuangan. (lihat alur koneksitas pengelolaan kas dan kebijakan pemerintah lainnya di bawah ini)

Koneksitas Pengelolaan Kas dengan Kebijakan Pemerintah Lainnya



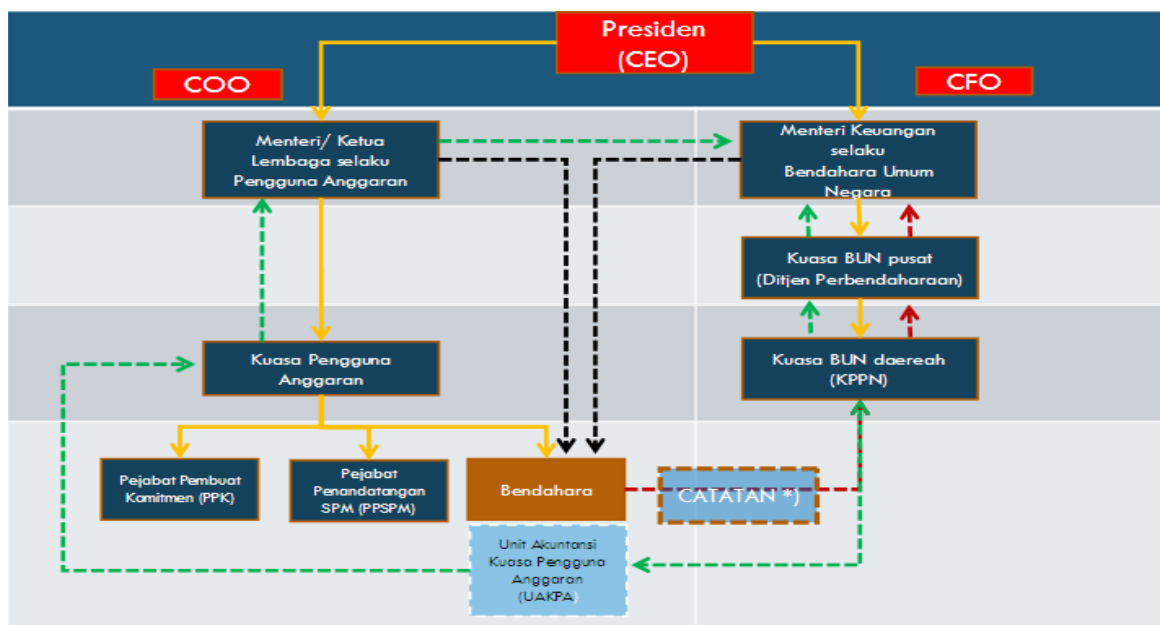
- c. Penyempurnaan peran sebagai regulator manajemen investasi pemerintah. Peran ini diarahkan pada penciptaan iklim investasi yang kondusif dan memformulasikan bentuk-bentuk investasi yang sehat, efektif dan efisien, yang mendukung kokohnya stabilitas perekonomian nasional.

Tata kelola Rekening Dana Investasi (RDI) dan RPD akan semakin ditingkatkan transparansinya melalui skema *Treasury Single Account* (TSA), dan menjadi transaksi *on budget* sehingga transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, khususnya investasi pemerintah, akan lebih meningkat.

- d. Peningkatan kualitas fungsi Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU diarahkan pada penetapan/redefinisi atas *boundaries* BLU, terkait konsep dan batasan-batasan BLU, secara tegas dan aplikatif sesuai dengan prinsip-prinsip *international best practice*; regulasi dan tata kelola; dan peningkatan kinerja keuangan satker BLU yang dikawal dengan penerapan alat-alat analitikal dan rasio-rasio keuangan yang akurat.
- e. Peningkatan akurasi pertanggungjawaban keuangan pemerintah dengan penyiapan penerapan *accrual accounting* secara penuh. Melalui penerapan *accrual accounting* secara penuh akan diketahui beban operasional pemerintah, data pada neraca dapat lebih diandalkan karena sudah memperhitungkan penyusutan sehingga lebih informatif. Untuk meningkatkan kualitas pertanggungjawaban maka *database* yang saat ini masih terpisah-pisah akan disatukan (*single database*). Sehingga data yang dihasilkan memiliki validitas tinggi dan *real time*. Selain itu, integrasi antara laporan kinerja dengan laporan keuangan dan penyajian informasi hutang dan piutang menjadi lebih komprehensif.

Peningkatan fungsi pelaporan/pertanggungjawaban anggaran mendorong transparansi pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanan kepada masyarakat yang telah dipercayakan kepada pemerintah sesuai dengan gambar pola integrasi tugas dan tanggung jawab penyusunan laporan di bawah ini:

Kerangka Integrasi Tugas dan Tanggung Jawab Terkait Penyusunan Laporan



- f. Peningkatan dukungan sistem perbendaharaan yang handal, *IT based*, dan terintegrasi dalam bentuk penyempurnaan bisnis proses dan aplikasi sesuai dengan *international best practice*, dan harmonisasi peraturan-peraturan.

Penerapan *IT based* dimaksudkan untuk memudahkan pelaksanaan tugas organisasi, yang saat ini masih menggunakan aplikasi yang terpisah-pisah dengan *database* yang

saling terpisah juga, menuju *single database* (tampak dalam gambar di bawah), serta mendukung integrasi proses bisnis pada Ditjen Anggaran dan Ditjen Perbendaharaan dalam perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN sesuai dengan tata kelola keuangan yang baik dan akurat.

Dengan didukung oleh peningkatan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia secara berkelanjutan dan terukur berdasarkan manajemen sumber daya manusia yang modern dan berbasis kinerja, enam (6) arah kebijakan tersebut di atas telah dielaborasi sesuai dengan arah kebijakan dan strategi Kementerian Keuangan di bidang Perbendaharaan Negara periode 2010-2014, dalam rangka menunjang program tunggal Ditjen Perbendaharaan yaitu Pengelolaan Perbendaharaan Negara, yang memiliki tujuan meningkatkan pengelolaan perbendaharaan negara secara profesional, transparan, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan.



Arah kebijakan yang telah disusun memberikan gambaran bahwa Ditjen Perbendaharaan akan melaksanakan revitalisasi fungsi seluruh komponen Ditjen Perbendaharaan. Revitalisasi fungsi akan diiringi dengan perbaikan struktur dan proses bisnis yang berbasis teknologi informasi dan integrasi data. Kegiatan ini diwujudkan dalam langkah-langkah penyempurnaan teknologi informasi dan pengintegrasian proses bisnis dalam bentuk *Integrated Financial Management Information System* (IFMIS) atau SPAN.

Selain penyempurnaan proses bisnis dan teknologi informasi, Ditjen Perbendaharaan senantiasa mengembangkan potensi dan kompetensi SDM sebagai salah satu faktor signifikan dalam kesuksesan penyempurnaan Organisasi.

STRATEGI

2.5.1 Organisasi

a. Pelayanan prima

Sasaran strategis ini dicapai dengan merumuskan dan menciptakan layanan yang mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders*. Salah satunya adalah dengan mengoperasikan layanan Mobile dan layanan Filial di KPPN.

Secara keorganisasian, penyempurnaan organisasi dari tataran struktur akan selalu dikaji dan disesuaikan dengan kebutuhan internal maupun pemangku kepentingan. Begitu pula dalam hal tata kelola keorganisasian dan alur proses bisnis akan senantiasa dikaji dan disempurnakan secara berkelanjutan.

Di samping itu, fungsi-fungsi kehumasan dan *legal affairs* akan semakin ditingkatkan. Peningkatan fungsi kehumasan agar berbagai kegiatan dan kebijakan yang telah dilaksanakan oleh Ditjen Perbendaharaan dapat lebih ter-*publish* demikian pula kebutuhan informasi mengenai data-data terkait bidang keuangan yang menjadi tugas dan fungsi Ditjen Perbendaharaan dapat dipenuhi. Sedangkan peningkatan fungsi *legal affairs* ditujukan untuk menyediakan media konsultasi dan bantuan hukum terkait pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi secara lebih intensif.

b. Peningkatan Kapasitas Pengelola Keuangan Negara

Sasaran Strategis ini dicapai dengan melaksanakan kegiatan yang bersifat pembimbingan dan koordinasi terkait pengelolaan perbendaharaan negara kepada pengelola keuangan negara dengan metode-metode yang efisien, efektif, terukur, dan berkelanjutan.

Peningkatan kapasitas SDM pengelola keuangan adalah salah satu fungsi manajemen pegawai Ditjen Perbendaharaan. Peningkatan kapasitas SDM pegawai Ditjen Perbendaharaan akan dilakukan secara terencana, berkesinambungan dan secara cermat didasarkan kepada metode terkini serta berpedoman pada kebutuhan organisasi saat ini maupun dimasa depan. Pengembangan pegawai harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan pengembangan *attitude* yang positif agar pelayanan publik yang diberikan semakin berkualitas.

Selanjutnya dipandang perlu untuk meningkatkan kerja sama lembaga donor dan lembaga pendidikan ternama yang memiliki disiplin ilmu yang terkait dengan tugas dan fungsi organisasi ke depan.

c. Pengembangan organisasi yang modern

Sasaran Strategis ini dicapai dengan:

1. Melakukan kajian yang terstruktur dalam menentukan bentuk dan struktur organisasi yang dapat menjawab kebutuhan organisasi dan perubahan-perubahan di masa depan secara lebih cepat, tepat, efisien dan efektif.
2. Menyempurnakan dan menerapkan serta melakukan pengawasan intensif terhadap pelaksanaan *Standard Operating Procedures (SOP)*
3. Menyusun profil risiko pada seluruh unit di lingkungan Ditjen Perbendaharaan.
4. Menyusun dan merumuskan serta diseminasi budaya organisasi, meletakkan nilai-nilai dasar organisasi, kompetensi organisasi dan SDM yang dibutuhkan, serta indikator perilaku sebagai input untuk menerapkan strategi *Change Management and Communication*.
5. Mengembangkan iklim pembelajaran dengan membentuk kajian-kajian berbasis riset yang dimotori oleh sebuah unit khusus.
6. Pemberdayaan fungsi Kanwil sebagai perpanjangan tangan Kantor Pusat di daerah.

d. Pengelolaan anggaran yang optimal

Sasaran Strategis ini dicapai dengan:

1. Penerapan *performance based budgeting* serta penerapan ukuran-ukuran yang objektif dalam penentuan skala prioritas kegiatan beserta pembiayaannya, yang selanjutnya diikuti dengan pengawasan berkala melalui pengimplementasian monitoring dan evaluasi atas penyerapan dana dan pengukuran-pengukuran terkait efektifitas penyerapan dana tersebut terhadap *output* dan *outcome* yang dihasilkan dan dikaitkan dengan peningkatan kinerja
2. Meningkatkan akurasi perencanaan keuangan – RKA K/L, dan kedisiplinan penarikan anggaran – Rencana Penarikan Dana.

2.5.2 Peningkatan Kualitas SDM

Pembentukan dan pengembangan SDM yang berkompentensi tinggi

Sasaran Strategis ini dicapai dengan:

1. Meneruskan secara konsisten pembinaan dan internalisasi kode etik pegawai.
2. Meningkatkan jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam kerangka *capacity building* yang utuh, terstruktur, terencana, terukur dan *human-oriented*.
3. Menerapkan *Balanced Scorecard* secara penuh (*hall of fame*) melalui *cascading* IKU sampai dengan level pelaksana, membangun sistem aplikasi dan *database* pengelolaan kinerja secara *massive*, formalitas pengelola dan struktur pengelolaan kinerja sebagai bagian dari tugas dan fungsi Ditjen Perbendaharaan, terbentuknya unit khusus setingkat eselon III pengelola kinerja unit eselon I, mengintegrasikan sistem pengelolaan kinerja dengan sistem penganggaran, menciptakan sistem penilaian kinerja individu, membentuk *reward system* setiap individu secara komprehensif, serta membangun siklus manajemen strategi yang terintegrasi (*Integrated closed-loop process*).
4. Menyusun *blue print* manajemen SDM, mengimplementasikan *roadmap* manajemen SDM serta menerapkan *talent management*, *career path system* dan implementasi *reward and punishment* yang sesuai dengan penilaian kinerja BSc.
5. Meningkatkan keterlibatan unit-unit vertikal dalam pengelolaan SDM secara optimal, termasuk pengembangan *treasury learning center* di daerah-daerah, serta pembentukan *treasury research center*.
6. Mengembangkan sistem informasi kepegawaian (*Human Resource Information System - HRIS*) sebagai alat pengambilan keputusan manajemen SDM.

2.5.3 Reformasi Birokrasi

Secara makro, Ditjen Perbendaharaan tidak hanya akan menyempurnakan *roadmap* manajemen sumber daya manusia dan SOP organisasi yang baru, tetapi juga *future business process* dalam kerangka *best practice* dan reformasi birokrasi. Selain itu, Ditjen Perbendaharaan akan menyiapkan konsep *Performance Management Center* sehingga proses evaluasi kinerja pegawai dapat dilakukan secara berkala untuk melihat tingkat produktivitas kinerja. Hal tersebut akan disinkronkan dengan manajemen risiko yang telah dirintis oleh Ditjen Perbendaharaan.

Selanjutnya, Ditjen Perbendaharaan akan terus meningkatkan program inisiatif anti korupsi sebagai bagian dari janji layanan kepada *stakeholders*. Hal tersebut juga dilakukan bersama dengan penegakan kode etik yang telah disusun oleh Ditjen Perbendaharaan dan secara kontinyu melaksanakan internalisasi dan pengawanan melekat terhadap komitmen anti korupsi, anti gratifikasi sesuai prinsip *good governance* dan *clean government*. Secara proses bisnis akan disusun mekanisme dan unit pengaduan masyarakat atas layanan yang diberikan. Dengan demikian, reformasi birokrasi tetap menjadi nafas pelayanan Ditjen Perbendaharaan, bukan hanya sekedar tujuan jangka pendek namun senantiasa dikembangkan secara berkelanjutan.

2.5.4 Fungsi Pelaksanaan Anggaran

a. Pelaksanaan belanja negara yang optimal

Dalam fungsi pelaksanaan anggaran, sasaran utamanya adalah pelaksanaan belanja negara yang optimal melalui penyempurnaan peraturan tentang penyusunan, penelaahan, dan pelaksanaan DIPA sesuai performance based budgeting dan MTEF.

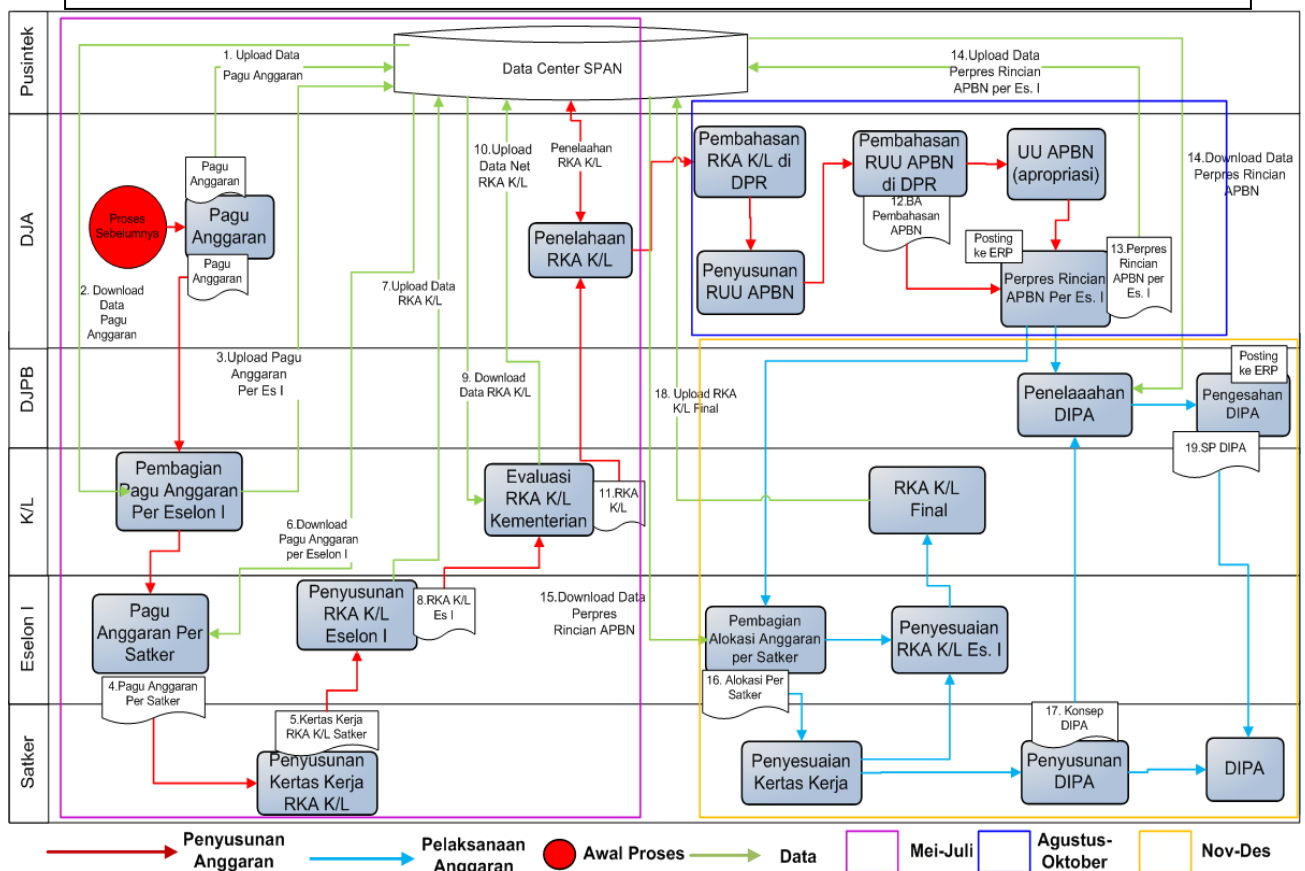
Disiplin pelaksanaan anggaran akan ditingkatkan melalui peningkatan kualitas rencana penarikan dana yang dilakukan melalui penyempurnaan peraturan serta monitoring dan evaluasi tingkat penyerapan anggaran. Pengembangan yang berkesinambungan di bidang pelaksanaan anggaran akan diupayakan untuk menerapkan penganggaran berbasis kinerja.

Untuk menyempurnakan manajemen pelaksanaan anggaran, langkah strategik yang akan dilakukan adalah menjaga konsistensi pencairan dana yang tepat waktu, menyelaraskan perencanaan kas dengan otorisasi RPD dan rencana penerimaan pada DIPA, mendukung sistem pencairan dana anggaran dengan sistem TSA, memodernisasi kontrol dan monitoring pelaksanaan anggaran dengan sistem informasi yang terintegrasi, mensosialisasikan kepatuhan, kecepatan, ketepatan, dan transparansi terhadap prosedur pengadaan barang/jasa sesuai dengan aturan yang berlaku. Dengan demikian, penerapan *fully electronic transaction* perlu dilaksanakan dengan melibatkan sektor perbankan dan institusi terkait, baik di bidang pengeluaran maupun penerimaan negara.

Dalam proses penganggaran ke depan sesuai dengan SPAN, direncanakan untuk melakukan penyempurnaan pada *high level business process* untuk alur perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan anggaran yang lebih mendukung mekanisme *check and balance* dan pemisahan fungsi yang lebih jelas dan tegas antar unit-unit terkait. Dengan adanya penyempurnaan bisnis proses ini, maka proses penyusunan, pengesahan dan revisi DIPA akan lebih simple dengan memberikan sebagian kewenangan penyusunan dan revisi DIPA kepada K/L. Untuk itu diperlukan *improvement* atas keterkaitan antara Ditjen perbendaharaan yang berperan dalam proses penyempurnaan koneksitas proses bisnis perbendaharaan pada Bendajara Umum Negara dengan Ditjen Anggaran selaku perumus kebijakan teknis Kementerian Keuangan di bidang penganggaran.

Secara lebih detail, *high level business process* untuk alur perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan tercantum di dalam gambar berikut:

High level Business Process Alur Perencanaan, Pelaksanaan, dan Pelaporan Anggaran



b. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi

Sasaran Strategis ini dicapai dengan menyempurnakan dan menerapkan secara konsisten peraturan-peraturan dan ketepatan atas janji layanan. Dalam rangka memahami tingkat kepuasan pengguna layanan, pelaksanaan *survei* kepuasan *stakeholder* atas fungsi pelaksanaan anggaran akan senantiasa dilakukan secara terjadwal. Tingkat kepuasan pelanggan ditargetkan mencapai indeks sebesar 3,5 di tahun 2014.

c. Pelayanan prima melalui manajemen pelaksanaan anggaran yang efektif dan efisien

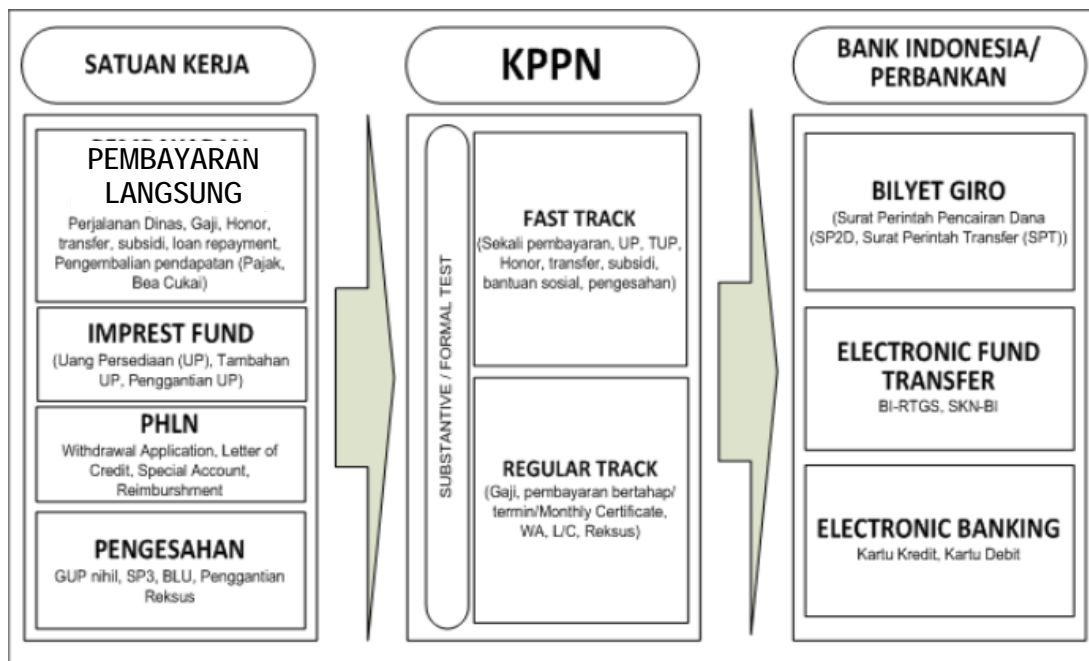
Sasaran Strategis ini dicapai dengan melakukan penyelesaian pengesahan DIPA secara tepat waktu, pengesahan revisi dokumen pelaksanaan anggaran secara tepat waktu dan rekonsiliasi realisasi APBN yang handal dan tepat waktu serta responsif terhadap permasalahan yang dihadapi pengguna layanan terkait pelaksanaan anggaran khususnya belanja modal di tiap K/L. Dalam mewujudkan pelayanan prima tersebut, Ditjen Perbendaharaan telah menyiapkan konsep manajemen komitmen dan manajemen pembayaran dalam SPAN.

Pembuatan komitmen atau perikatan merupakan salah satu tahapan siklus pelaksanaan anggaran di suatu negara. Di samping tersedianya data *supplier* (termasuk di dalamnya data kontrak) yang akurat, penerapan manajemen komitmen

sebagai sebuah proses bisnis tersendiri diharapkan dapat membantu terwujudnya hal-hal sebagai berikut:

1. Pengelolaan status pagu anggaran yang lebih baik;
2. Penyediaan informasi yang relevan dan dapat diandalkan bagi perencanaan kas yang berorientasi ke depan (*forward cash planning*);
3. Pengujian dan verifikasi atas tagihan atas beban APBN yang lebih komprehensif.

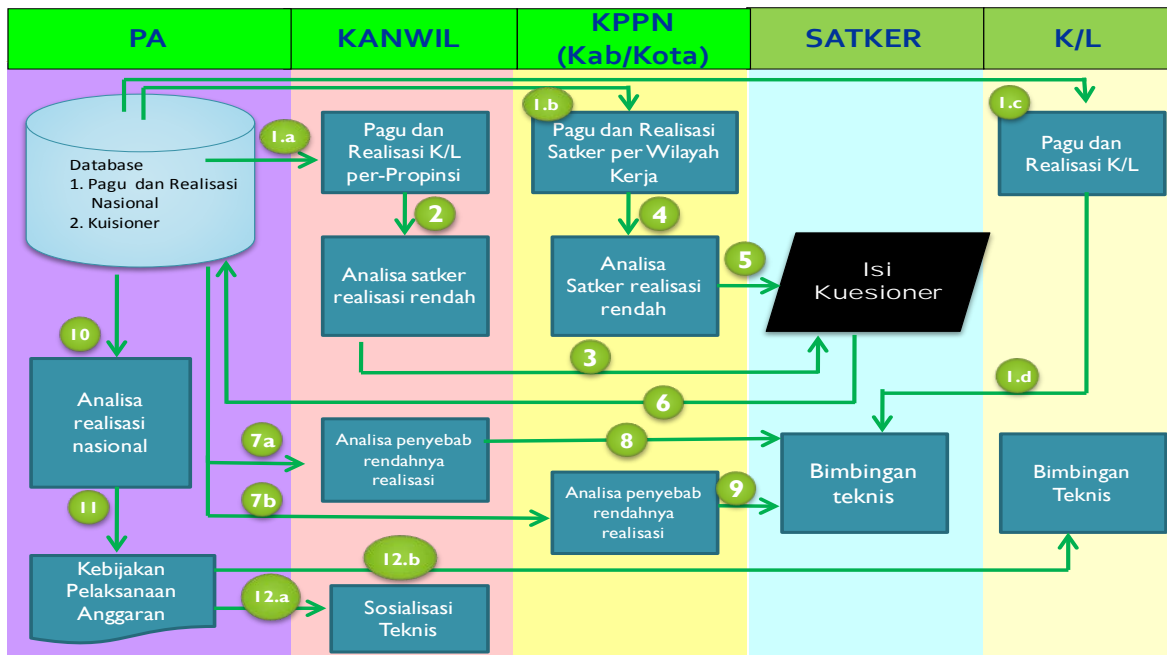
Ke depan, sesuai dengan rencana SPAN, pada manajemen pembayaran terdapat rencana pemisahan *fast track* dan *regular track* pembayaran pada KPPN. Proses pemisahan itu dimaksudkan untuk mempercepat pelayanan perbendaharaan. *Fast track* digunakan untuk pembayaran dengan kategori sederhana, sehingga waktu pengujian lebih cepat. *Regular Track* digunakan untuk pembayaran dengan kategori yang lebih rumit dan membutuhkan pengujian lebih lama. Dengan demikian, pelayanan prima dalam pelaksanaan anggaran tercapai secara tepat sasaran dan *by-system*.



d. Optimalisasi monitoring dan evaluasi

Sasaran Strategis ini dilakukan dengan pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran dalam rangka percepatan tingkat penyerapan anggaran K/L dan pengawasan atas kepatuhan dalam melaksanakan rencana penarikan dana, dengan alur monitoring terlampir di bawah ini.

MONITORING DAN EVALUASI PENYERAPAN APBN



Selain itu, Ditjen Perbendaharaan telah menyiapkan strategi dalam rangka harmonisasi pelaksanaan anggaran dengan perencanaan anggaran yang dikelola oleh Ditjen Anggaran. Harmonisasi tersebut dilakukan untuk mengurangi pintu birokrasi pada siklus anggaran walaupun tetap mengedepankan *segregation of function* agar tercipta *check and balance*. Dengan adanya hal tersebut, akuntabilitas tetap terjaga dalam siklus anggaran yang dilaksanakan Ditjen Perbendaharaan dan Ditjen Anggaran karena menyederhanakan dokumen anggaran lebih baik daripada penggabungan organisasi sehingga terhindar monopoli fungsi anggaran yang mengarah pada *superbody*.

2.5.5 Fungsi Pengelolaan Kas Negara

a. Pengelolaan Kas Negara yang optimal

Fungsi pengelolaan kas mempunyai sasaran untuk mengoptimalkan kas pemerintah dan mengurangi *cost of fund* yang ditanggung pemerintah akibat selisih antara besaran bunga utang yang dibayarkan dengan besaran remunerasi yang diperoleh pemerintah, dengan melakukan:

1. Pengelolaan kas negara yang profesional, akuntabel dan transparan sesuai *international best practice* dan dikelola oleh tenaga yang kompeten di bidang keuangan.

2. Meningkatkan koordinasi dengan Ditjen Pengelolaan Utang dalam rangka optimalisasi perencanaan kas dengan memperhatikan kemampuan penyediaan kas oleh pemerintah melalui pelaksanaan pinjaman dari dalam/luar negeri.
3. Perbaiki *bussiness process* yang terintegrasi dengan membentuk suatu sistem yang mengintegrasikan seluruh pencatatan dan pelaporan yang selama ini terpisah-pisah, sehingga mampu menghasilkan laporan keuangan BUN dan laporan manajerial dalam rangka pengambilan keputusan.
4. Restrukturisasi kas negara:
 - a) Penataan Rekening kas negara dalam kerangka TSA (*treasury single account*) framework.

Mengubah struktur rekening *existing* ke *future expected structure* demi terwujudnya rekening kas umum negara yang mampu menampung seluruh penerimaan negara dan membayar seluruh pengeluaran negara.
 - b) Pengorganisasian kas negara dalam prinsip pengelolaan kas.

Penyusunan struktur rekening berdasarkan kebutuhan pengelolaan kas (kas operasional, kas dalam kelolaan, dan kas untuk keperluan lain sesuai kebutuhan).
 - c) Pembentukan infrastruktur pengelolaan kas.
 - Mewujudkan unit organisasi pengelola kas dengan kelengkapan infrastrukturnya antara lain seperti *market data center* dan *treasury research unit*.
 - Peningkatan akuntabilitas dalam pembayaran pengembalian dan memperkecil utang pembayaran pengembalian PFK. Perlu pembentukan kelembagaan (badan usaha yang akan mengelola dana Bapertarum) yang independen. Peningkatan akuntabilitas pengelolaan dana Bapertarum dalam rangka memberi manfaat kepada pegawai selaku *shareholder*.
 - Penyederhanaan *network* penyaluran PBB/BPHTB untuk mengeliminasi permasalahan yang terjadi di BO III.
 - Perbaiki administrasi pelaporan penerimaan dan pengeluaran negara pada konsolidasi laporan kas posisi (LKP) dengan laporan arus kas (LAK).
 - Memfasilitasi kebutuhan akses (*public accessibility*) informasi penerimaan negara melalui penyediaan *account representative* penatausahaan, monitoring, dan pelayanan informasi berkenaan dengan data transaksi realisasi (setoran) penerimaan negara.
 - Mengurangi peran Kanwil Ditjen Perbendaharaan dalam pelaksanaan pembayaran pensiun karena pertanggungjawaban sepenuhnya berada pada PT Taspen (Persero) dan PT Asabri (Persero).
5. Diversifikasi atas investasi dan atau penempatan atas kas pemerintah.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara dan PMK Nomor 03/PMK.05/2010 tentang pengelolaan Kelebihan/kekurangan Kas pemerintah, optimalisasi atas kelebihan kas pemerintah dapat dilakukan antara lain dengan penempatan di Bank Indonesia.

penempatan di bank umum dan pembelian Surat Berharga Negara pasar sekunder. Adanya diversifikasi atas investasi dan atau penempatan kas pemerintah tersebut diproyeksikan akan dapat meminimalkan risiko yang dihadapi dan menyebarkan risiko (*risk spreading*) sehingga akan semakin mampu untuk meningkatkan kualitas atas optimalisasi pendapatan yang diperoleh.

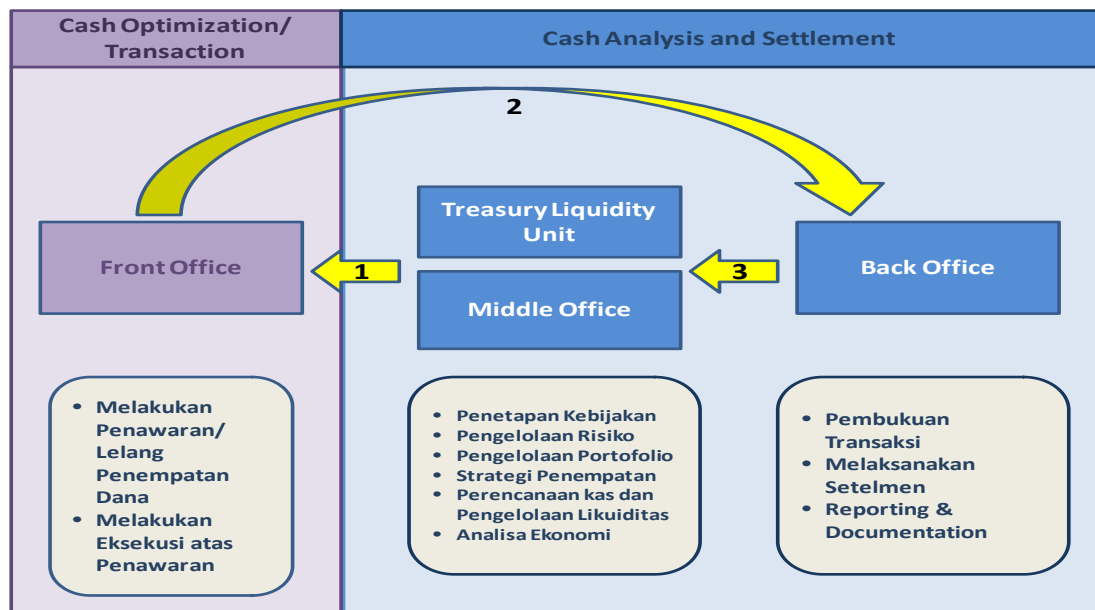
b. Pengelolaan perbendaharaan negara yang yang efektif dan efisien

Sasaran Strategis ini dilakukan dengan:

1. Melaksanakan koordinasi dengan unit terkait guna peningkatan akurasi perencanaan kas melalui konsep dan aplikasi elektronik yang handal.
2. Menyediakan dana yang tepat waktu dan tepat jumlah untuk membiayai pengeluaran negara menuju pengelolaan kas yang berdasarkan *best practice*.
3. Penyempurnaan proses bisnis pengelolaan kas negara sesuai dengan kerangka SPAN. Ke depan, *high level workflow* pengelolaan kas tertera pada gambar di bawah yang secara garis besar terdiri dari *Treasury Liquidity Unit, Middle Office, Front Office, dan Back Office*. Apabila disandingkan antara *best practices* dan kegiatan *existing* pengelolaan kas, proses bisnis pengelolaan kas negara ke depan dapat diklasifikasikan ke dalam 4 kegiatan yaitu:
 - a. **Kegiatan Perencanaan Kas dan Pengelolaan Likuiditas.** Merupakan kegiatan analisa pengelolaan kas yang dikoordinir oleh *Treasury Liquidity Unit* dan melibatkan unit-unit yang mempunyai *authority* di bidang penerimaan dan pengeluaran.
 - b. **Kegiatan Analisa Ekonomi.** Meliputi kegiatan *Risk Assessment* serta Penetapan Strategi Investasi dan Pengelolaan Portofolio yang dikoordinir oleh *Middle Office* setelah mendapat masukan tentang perencanaan kas dari *Treasury Liquidity Unit*.
 - c. **Kegiatan Eksekusi/ Transaksi.** Merupakan kegiatan eksekusi sebagai tindak lanjut atas rekomendasi dari *Middle Office*. Kegiatan ini akan dilakukan oleh *Front Office*.
 - d. **Kegiatan Settlement.** Meliputi kegiatan pencatatan/akuntansi atas *cash flow* serta *managing bank accounts* baik penerimaan maupun pengeluaran yang dikoordinir oleh *Back Office*.

Mengacu pada rencana di atas, maka fungsi analisa ekonomi, *risk assessment, placement strategy* dan pengelolaan portofolio akan ditambahkan pada proses bisnis *cash management*.

High Level Workflow untuk Future Proses Bisnis Pengelolaan Kas



Dengan konsep *single database* pengelolaan kas dalam kerangka SPAN yang selaras dengan konsep *best practices*, maka proses bisnis pengelolaan kas ke depan akan menggunakan *platform database* tunggal yang dapat melakukan *interface* dengan sistem lainnya seperti sistem penerimaan, sistem pengelolaan utang dan sistem perbankan.

c. Optimalisasi monitoring dan evaluasi

Sasaran Strategis ini dilakukan dengan melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pengelolaan kas negara dengan cara melakukan monitoring dan evaluasi atas permintaan kebutuhan dana oleh KPPN, serta kepatuhan bank umum mitra kerja.

Selanjutnya, penyempurnaan mekanisme monitoring dan evaluasi atas *High Level Workflow* untuk *future business process* pengelolaan kas akan dilakukan secara berkala dan komprehensif dengan menggunakan *benchmark SPAN bidding document* yang terkait dengan pengelolaan kas.

2.5.6 Fungsi Sistem Manajemen Investasi

a. Investasi pemerintah yang optimal bagi sektor riil

Sasaran Strategis ini dicapai dengan melakukan:

1. Penyempurnaan dan pengembangan pengelolaan penerimaan pembiayaan dan PNBPN penerusan pinjaman dengan meningkatkan koordinasi antara Ditjen Perbendaharaan dan para debitur.
2. Pencairan RDI ke RKUN dan pencairan jasa bank dengan meningkatkan koordinasi dalam rangka persiapan sistem dan mekanisme pengembalian

kewajiban pembayaran penerusan pinjaman ke RKUN dan rekonsiliasi data pengembalian kewajiban pembayaran penerusan pinjaman ke RKUN.

3. Evaluasi pelaksanaan pembiayaan penerusan pinjaman dalam rangka pengelolaan realisasi penarikan dana penerusan pinjaman serta meningkatkan koordinasi dalam rangka rekonsiliasi data dokumen sumber penarikan dana penerusan pinjaman.
4. Penyempurnaan dan mengembangkan sistem informasi penerusan pinjaman dalam rangka identifikasi kebutuhan pengembangan sistem yang diselaraskan dengan bisnis proses dan melakukan pembangunan sistem aplikasi pencairan dana penerusan pinjaman.
5. Peningkatan progres penyelesaian tunggakan piutang yang bersumber dari RDI/SLA/RPD dengan meminimalkan kerugian negara melalui restrukturisasi.

b. Optimalisasi penyaluran dana investasi

Sasaran Strategis ini dicapai dengan melakukan:

1. Optimalisasi Pendapatan Negara yang berasal dari Pengembalian Pinjaman dan Penerusan Pinjaman

Hasil optimalisasi penerimaan pendapatan bunga dari piutang dan penerusan pinjaman serta penerimaan pengembalian pokok akan menjadi kontribusi bagi APBN. Target Pendapatan Negara yang berasal dari pengembalian pinjaman dan penerusan pinjaman selama periode 2011 – 2014 adalah sebagai berikut:

- Tahun 2011 : Rp. 5.972,25miliar
- Tahun 2012 : Rp. 6.277,59 miliar
- Tahun 2013 : Rp. 5.879,45 miliar
- Tahun 2014 : Rp. 7.578,61 miliar

2. Penyelesaian Piutang Negara yang bersumber dari RDI/RPD/SLA yang berkelanjutan

Strategi berikutnya terkait penyelesaian piutang negara adalah menghapus tunggakan piutang. Dengan demikian portofolio total piutang pemerintah dan komposisi keuangan para debitur menjadi sehat, sehingga investasi yang akan dilakukan oleh debitur menjadi *bankable*.

Komposisi total piutang pemerintah yang bersumber dari RDI/RPD/SLA sebesar Rp.63.331,60miliar (31 Desember 2010) terdiri dari tunggakan sebesar Rp.11.023,72miliar dan kewajiban belum jatuh tempo Rp.52.307,88.

Komposisi Piutang Per 31 Desember 2010 (Rp miliar)

| KEWAJIBAN BELUM JATUH TEMPO | TUNGGAKAN |
|--------------------------------|-----------|
| 83% | 17% |

Restrukturisasi piutang dimaksudkan untuk menurunkan tunggakan sebesar Rp.11.023miliar menjadi nol. Penurunan tunggakan dilakukan dengan cara

penjadwalan ulang tunggakan dan penghapusan sebagian tunggakan untuk kelompok debitur PDAM dan Pemda sehingga komposisi dan *performance* piutang menjadi sehat karena tidak ada tunggakan.

Dengan demikian tahun 2014 komposisi piutang diproyeksikan menjadi sebagai berikut:

Proyeksi Komposisi Piutang tahun 2014 (Rp miliar)

| POKOK BELUM JATUH TEMPO | TUNGGAKAN POKOK | OUTSTANDING | TUNGGAKAN NON POKOK | TOTAL PIUTANG |
|-------------------------|-----------------|-------------|---------------------|---------------|
| 53,629.46 | 0.00 | 53,629.46 | 0.00 | 53,629.46 |

c. Peningkatan transparansi pengelolaan keuangan penerusan pinjaman yang akuntabel dan wajar

Untuk mendukung penyusunan laporan dan pertanggungjawaban pengelolaan penerusan pinjaman, saat ini sedang dalam proses transisi dengan menggunakan *Debt Management and Financial Analysis System* (DMFAS) yang telah dipergunakan sebelumnya dalam penatausahaan *Loan Agreement* (LA). Berbagai penyempurnaan sistem terkait pengintegrasian antara subsistem dikembangkan baik dalam hal penyempurnaan *System Operasional Procedures* (SOP) maupun komputersasi proses dengan harapan data yang diperoleh dapat lebih tepat, akurat dan akuntabel.

d. Penyempurnaan tingkat kesehatan keuangan dan kemampuan manajerial keuangan BUMN/BUMD dan Pemda

Dengan adanya program restrukturisasi, pengembangan kapasitas stakeholder atau kebijakan pemerintah lain dalam rangka meningkatkan kualitas pengelolaan pinjaman, diharapkan akan berdampak secara langsung maupun tidak langsung pada kinerja dan kesehatan keuangan serta kemampuan manajerial keuangan BUMN/BUMD/Pemda sehingga para debitur dapat melakukan kewajiban pengembalian dana kepada pemerintah secara tepat waktu dan tepat jumlah. Tingkat kesehatan dan kemampuan manajerial keuangan BUMN, BUMD/Pemda akan dilakukan monitoring dan evaluasi dalam rangka pengelolaan pinjaman khususnya debitur yang akan melakukan pinjaman kepada Pemerintah baik yang bersumber dalam negeri maupun luar negeri.

e. Penggunaan mekanisme *on-budget* dalam pengelolaan pinjaman kepada BUMN/BUMD/Pemda

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 28/PMK.05/2010 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Penerusan Pinjaman (SA-PPP), dinyatakan bahwa mulai tanggal 01 Januari 2011, pengembalian cicilan pokok pinjaman dan non pokok pinjaman untuk NPPP yang ditandatangani sebelum tahun 2009 disetorkan ke Rekening Kas Umum Negara. Saldo investasi non permanen yang berasal dari penerusan pinjaman per 31 Desember 2010 harus disetorkan ke Rekening Kas Umum Negara pada bulan Januari 2011. Atas Setoran tersebut dilakukan reklasifikasi pencatatan dengan penambahan nilai aset lain untuk piutang penerusan pinjaman. Dengan demikian, pengembalian cicilan pokok pinjaman dan non pokok pinjaman untuk kedepan telah langsung masuk ke RKUN tidak melalui rekening pemerintah lainnya, mekanisme *on-budget*.

f. Peningkatan kinerja operator investasi pemerintah yang semakin professional, kepastian hukum, transparan, dan akuntabel dalam memberikan manfaat ekonomi, sosial, dan /atau manfaat lainnya

Ditjen Perbendaharaan selaku regulator investasi pemerintah merumuskan kebijakan kelembagaan, perencanaan, penyediaan, penyaluran dana investasi, kredit program, manajemen risiko, restrukturisasi, dan penghapusan piutang serta divestasi. Dengan demikian, peran Ditjen Perbendaharaan menjadi sangat strategis bagi pemerintah, terutama untuk mencari alternatif-alternatif investasi baru pemerintah untuk dapat meningkatkan investasi pemerintah, sehingga diharapkan investasi pemerintah benar-benar berfungsi sebagai lokomotif percepatan program pengembangan sektor riil.

g. Peningkatan kapasitas SDM *stakeholder* khususnya BUMN/PDAM/Pemda dalam melakukan pengelolaan pinjaman

Pengembangan kapasitas SDM tidak hanya pada SDM internal, namun juga kapasitas SDM *stakeholder* dengan cara *workshop* dan/atau koordinasi dengan para debitur dan unit/instansi yang terkait untuk melaksanakan *transfer of knowledge* atas perubahan, pengembangan, dan penyempurnaan terkait dengan kebijakan dan sistem pengelolaan penerusan pinjaman khususnya terkait dengan pelaksanaan setelmen.

h. Penurunan tingkat risiko gagal dalam pengembalian dana dibidang investasi, pinjaman, dan kredit program

Pinjaman akan dikelola dengan mengacu *good governance* menuju ke arah *good corporate governance* mengingat hal ini merupakan *issue* yang sangat strategis dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan.

i. Penyediaan dan penyaluran dana investasi pemerintah, penerusan pinjaman dan kredit program yang sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan

Penyempurnaan dan perbaikan akan dilakukan dengan pendekatan regulasi dan kebijakan, sehingga sampai dengan tahun 2014 diharapkan penyediaan dan penyaluran dana di bidang investasi, pinjaman dan kredit program sesuai dengan program kebijakan yang telah ditetapkan pemerintah dalam rangka *pro job, pro poor, pro growth* dan *pro environment* untuk mendorong pertumbuhan infrastruktur dan iklim investasi pemerintah.

2.5.7 Fungsi Badan Layanan Umum

a. Penerapan pengelolaan keuangan BLU yang efektif

Sasaran Strategis ini dicapai melalui langkah-langkah utama yaitu:

1. Penyempurnaan *boundarries* dan redefinisi BLU sesuai *best practice* yang tepat untuk diterapkan di Indonesia;
2. Penyempurnaan regulasi dan tata kelola pengelolaan keuangan BLU antara lain mengenai regulasi perpajakan karena BLU adalah institusi non-profit, tetapi menghasilkan profit sehingga perlu penyesuaian aturan perpajakan, serta

penetapan alat-alat analitikal serta rasio-rasio keuangan yang akurat, akuntabel, dan transparan;

3. Penetapan kriteria-kriteria kualitatif dalam mekanisme penilaian kinerja keuangan.
4. Penetapan desain penilaian kinerja dan keuangan satker PK-BLU untuk mengantisipasi intervensi politik maupun potensi pengenaan pajak terhadap satker PK-BLU; penyempurnaan regulasi terkait pengelolaan keuangan BLU; penerapan pola pengelolaan keuangan BLU yang fleksibel dan efektif untuk meningkatkan kualitas layanan; pembinaan PK BLU yang semakin efektif; dan penetapan standar penetapan dan penilaian kinerja satker BLU secara lebih efektif dan efisien.

b. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi

Sasaran Strategis ini dicapai dengan melakukan penyempurnaan norma waktu penetapan satker BLU melalui penyempurnaan kriteria-kriteria kuantitatif dan kualitatif yang terukur dan pelaksanaan pola pembinaan keuangan satker BLU yang efektif dan efisien. Untuk memahami tingkat kepuasan *stakeholder*, survei lapangan atas tingkat kepuasan satker BLU atas pelayanan Ditjen Perbendaharaan akan diprogramkan secara berkala dan berkelanjutan.

c. Pelayanan prima melalui peningkatan kinerja pelayanan publik

Sasaran Strategis ini dicapai dengan secara konsisten melakukan pengimplementasian norma waktu penetapan satker BLU melalui kriteria-kriteria kuantitatif dan kualitatif yang terukur; pelaksanaan pola pembinaan keuangan satker BLU yang efektif dan efisien, dan secara responsif menyikapi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh satker BLU.

d. Tingkat kepatuhan dan penegakan hukum

Sasaran Strategis ini dicapai dengan melakukan bimbingan dan sosialisasi kepada satker BLU tentang pentingnya penyampaian laporan keuangan sesuai ketentuan serta secara lebih intensif melakukan koordinasi dengan satker BLU dan K/L terkait penyampaian Laporan Keuangan yang menjadi kewajiban satker BLU.

2.5.8 Fungsi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan

a. Pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel

Sasaran Strategis ini dicapai dengan:

1. Penyelesaian LKPP (*unaudited*) secara tepat waktu
2. Peningkatan Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) dan Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga (LKKL)
 - a. LKPP Tahun 2010 ditargetkan mendapatkan opini audit WDP. Sementara jumlah LKKL yang mendapatkan Opini Audit WTP dapat naik dari 45 menjadi 50 LKKL, dan yang *Disclaimer* turun dari 8 menjadi 3.
 - b. LKPP Tahun 2011 ditargetkan mendapatkan opini audit WTP, dan LKKL seluruhnya mendapatkan opini audit WTP sesuai dengan kontrak kinerja

para Menteri/Pimpinan Lembaga anggota Kabinet Indonesia Bersatu II dengan Presiden RI.

3. Penerapan Standar Akuntansi Berbasis AkruaI secara bertahap.
 - a. Tahun 2011-2012 adalah tahun pengembangan kebijakan akuntansi, prosedur, *guidelines*, proses bisnis, sistem akuntansi berbasis akruaI serta pengembangan IT.
 - b. Pada tahun 2013 ditargetkan bahwa telah diadakan *piloting* pada beberapa K/L untuk penerapan akuntansi berbasis akruaI, sementara untuk LK BUN diharapkan dapat *parallel* untuk penerapan basis akruaI dan *Cash Towards Accrual (CTA)*, serta ujicoba konsolidasi LKBUN akruaI.
 - c. Pada tahun 2014 ditargetkan seluruh KL dan BUN telah *parallel run* dalam penerapan akuntansi berbasis akruaI dan CTA, namun untuk proses audit adalah yang berbasis CTA.
4. Penyelesaian RUU Pelaksanaan Pertanggungjawaban APBN secara tepat waktu.
5. Penyusunan harmonisasi strategi penerapan akuntansi akruaI dan penerapan SPAN agar SPAN dan Akuntansi AkruaI dapat berjalan seiring dan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi.
6. Pemanfaatan secara optimal laporan keuangan sebagai alat pengambilan keputusan.
7. Peningkatan peran Laporan Keuangan sebagai alat pengambil keputusan manajerial.

b. Transparansi pengelolaan keuangan negara

Sasaran Strategis ini dicapai dengan melakukan pembinaan terhadap instansi dalam bentuk pengembangan kapasitas pengelola akuntansi di K/L dan pembentukan *coaching clinic* akuntansi serta pelaksanaan Program Percepatan Akuntabilitas Keuangan Publik (PPAKP). Sedangkan untuk peningkatan LK-BUN yang lebih baik, dilakukan pembinaan dan koordinasi Laporan Keuangan dari tingkat KPPN selaku Kuasa BUN di daerah hingga tingkat pusat.

c. Optimalisasi monitoring dan evaluasi

Sasaran Strategis ini dicapai dengan meningkatkan kapabilitas K/L dalam bidang akuntansi dan pelaporan keuangan untuk mematuhi standar, sistem dan prosedur akuntansi pemerintah secara konsisten. Selain itu secara responsif melakukan penyusunan Rencana Tindak dan Monitoring Penyelesaian Tindak Lanjut Pemerintah terhadap rekomendasi BPK atas LKKL, LK-BUN dan LKPP.

d. Tingkat kepatuhan dan penegakan hukum

Sasaran Strategis ini dicapai dengan:

1. Melakukan pembinaan dan asistensi terhadap instansi serta secara periodik melakukan koordinasi dan asistensi penyusunan Laporan Keuangan dengan kementerian/lembaga dan Kuasa BUN (tingkat daerah hingga tingkat pusat).
2. Merumuskan *reward and punishment* terkait penyampaian laporan keuangan.

2.5.9 Fungsi Sistem Perbendaharaan

a. Penerapan sistem perbendaharaan yang handal dan modern

Sasaran Strategis ini dicapai dengan:

1. Meningkatkan proses harmonisasi dan sinkronisasi peraturan dan pengembangan proses bisnis untuk mendukung terciptanya sistem perbendaharaan yang terintegrasi.
2. Memfungsikan *Data Recovery Center* secara optimal.

b. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi

Sasaran Strategis ini dicapai dengan melakukan penyediaan sistem perbendaharaan yang handal dalam melakukan perbaikan layanan dalam memenuhi janji layanan secara konsisten dan responsif atas kebutuhan pengguna layanan. Survei kepuasan pelanggan/*stakeholder* diprogramkan secara terjadwal dalam rangka membantu mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dan dalam rangka membantu proses penyempurnaan yang senantiasa berlangsung di tubuh Ditjen Perbendaharaan.

c. Kajian dan perumusan kebijakan yang berkualitas

Sasaran Strategis ini dicapai dengan melakukan:

1. Penyusunan dan perumusan peraturan, pedoman pelaksanaan, dan petunjuk teknis di bidang perbendaharaan negara.
2. Pengkajian, evaluasi, harmonisasi, standardisasi dan sinkronisasi peraturan dan proses bisnis secara menyeluruh, efektif dan *applicable* dalam *framework* satu kesatuan keorganisasian yang utuh.
3. Penyusunan dan pengembangan proses bisnis perbendaharaan yang dapat diimplementasikan untuk mendukung terciptanya Sistem Perbendaharaan yang terintegrasi.

d. Peningkatan kapasitas pengelola keuangan negara

Sasaran Strategis ini dicapai dengan:

1. Percepatan pembentukan jabatan fungsional penyuluh perbendaharaan dalam rangkai *capacity building* bagi *stakeholders* Ditjen Perbendaharaan.
2. Pengembangan kajian terkait peningkatan kapasitas Pengelola Keuangan Negara khususnya dalam menjalankan peran Ditjen Perbendaharaan selaku kuasa BUN

e. Optimalisasi monitoring dan evaluasi

Sasaran Strategis ini dilakukan dengan memantau penerapan sistem perbendaharaan dengan mengidentifikasi permasalahan/kendala di lapangan dan kebutuhan *stakeholder* sebagai umpan balik untuk penyempurnaan dan pengembangan sistem perbendaharaan.

2.5.10 Fungsi Transformasi Perbendaharaan

a. Pembangunan Teknologi Informasi dan Komunikasi yang terintegrasi

Sasaran Strategis ini dicapai dengan:

1. Membangun sistem database yang terintegrasi pada KPPN, Kanwil, dan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.
2. Menyusun rancangan aplikasi dan implementasi program SPAN secara penuh, terkait *business process improvement* dan teknologi informasi.
3. Menyiapkan *hardware* TI yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan untuk mendukung SPAN.
4. Mengoptimalkan pelaksanaan CMC sehingga terbangun komitmen bersama dan *awareness* mengenai SPAN.
5. Menyusun pengintegrasian SPAN dengan aplikasi satker serta mempersiapkan jaringan komunikasi antara SPAN dan satker.

b. Penerapan sistem perbendaharaan yang handal dan modern

Sasaran Strategis ini dicapai dengan:

1. Menyusun dan memutakhirkan modul-modul untuk mengawal program SPAN sebagai *future vision* proses bisnis.
2. Menyiapkan Sistem Akuntansi berbasis AkruaI pada SPAN dengan menyelaraskan Standar COTS dengan kebijakan dan sistem akuntansi berbasis akruaI.
3. Melakukan *review* dan analisis dampak perubahan proses bisnis terhadap peraturan perundangan, organisasi dan sumber daya manusia.
4. Melanjutkan kajian-kajian serta komunikasi dengan negara lain yang telah sukses mengimplementasikan IFMIS sebagai langkah strategis mewujudkan sistem yang modern berdasarkan *best practices*.

BAB III
MATRIK KINERJA
RENCANA STRATEGIK
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
2010 - 2014

1.1. PROGRAM, KEGIATAN, DAN RENCANA AKSI

Program :

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 40 /KMK.01/2010 Tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2010-2014 program yang diamanahkan kepada Ditjen Perbendaharaan adalah Program Pengelolaan Perbendaharaan Negara, dengan tujuan meningkatkan pengelolaan perbendaharaan negara secara profesional, transparan, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan.

Indikator kinerja program pada tahun 2014 adalah:

| No. | Indikator | Target | | | |
|---|--|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| 1. | Fungsi Pelaksanaan Anggaran: Persentase penyerapan DIPA K/L | 90% | 92% | 94% | 95% |
| 2. | Fungsi Pengelolaan Kas Negara: Persentase tingkat akurasi perencanaan kas | 87,5% | 90% | 90.25% | 95% |
| 3. | Fungsi Sistem Manajemen Investasi: Persentase pendapatan bunga dari piutang dan penerusan pinjaman dibandingkan target | 91% | 92% | 93% | 95% |
| 4. | Fungsi Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU: Persentase satker BLU yang memiliki kinerja keuangan yang baik | 70% | 80% | 85% | 90% |
| 5. | Fungsi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan: Jumlah LK-KL dan LK-BUN yang andal dengan opini audit yang baik | WTP: (78K/L) WDP: (5K/L) | WTP: (78K/L) WDP: (5K/L) | WTP: (79K/L) WDP: (4K/L) | WTP: (79 K/L) WDP: (4 K/L) |
| 6. | Fungsi Sistem Perbendaharaan: Persentase sistem perbendaharaan yang dihasilkan sesuai kebutuhan <i>stakeholders</i> | 95% | 95% | 96% | 96% |
| 7. | Fungsi Transformasi Perbendaharaan: Persentase rancangan sistem aplikasi SPAN dan pendukungnya | 90% | 100% | 100% | 100% |
| 8. | Organisasi dan SDM: | | | | |
| | a. Persentase jumlah pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan | 80% | 85% | 87% | 90% |
| | b. Persentase jam pelatihan pegawai Ditjen Perbendaharaan terhadap jam kerja | 3,5% | 4% | 4,5% | 5% |
| | c. Terbentuknya unit tersendiri di tubuh Sekretariat Ditjen Perbendaharaan yang membidangi permasalahan hukum | - | 1 unit | 1 unit | 1 unit |
| d. Terbentuknya <i>Treasury Learning Center</i> di daerah | - | 2 TLC Wilayah | 4 TLC Wilayah | 5 TLC Wilayah | |

Kegiatan, Indikator Kinerja Kegiatan, dan Rencana Aksi

Program Ditjen Perbendaharaan tersebut terangkum di dalam sepuluh kegiatan, yaitu :

1. Pembinaan Pelaksanaan Anggaran dan Pengesahan Dokumen Pelaksanaan Anggaran

Tujuan kegiatan :

- a. Pelaksanaan belanja yang efektif, dengan indikator kinerja adalah persentase satker menerapkan penarikan dana sesuai rencana pada halaman III DIPA sebesar 100% dan persentase penyerapan DIPA K/L sebesar 95%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah:
 - Peningkatan kualitas rencana penarikan dana, penerapan rencana penarikan dana sebagai batas maksimum pencairan dana, dan implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja.
 - Penerapan konsep manajemen komitmen dan manajemen pembayaran dalam SPAN, dan penyempurnaan pada *high level business process* untuk alur perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan anggaran.
 - Pelaksanaan program monitoring dan evaluasi secara konsisten, terstruktur dan berkelanjutan.
- b. Peningkatan kepuasan pelanggan yang tinggi, dengan indikator kinerja :
 - 1) Indeks kepuasan *stakeholders* terhadap layanan perbendaharaan sebesar 3,5. Rencana aksi yang dirumuskan adalah :
 - Penerapan secara konsisten peraturan-peraturan dan ketepatan atas janji layanan dalam hal penelaahan DIPA, penyelesaian revisi DIPA, kejelasan terhadap peraturan pelaksanaan anggaran, pencairan dan penyaluran dana APBN, serta proses rekonsiliasi data realisasi APBN.
 - Pemilihan dan penyempurnaan metodologi survei, sampling dan waktu pelaksanaan survei, pelaksanaan survei yang diikuti dengan analisis dan pelaporan hasil survei.
 - 2) Penyelesaian seluruh dokumen pelaksanaan anggaran secara tepat waktu. Rencana aksi yang dirumuskan adalah Penyelesaian DIPA secara tepat waktu, dan responsif terhadap permasalahan yang dihadapi pengguna layanan terkait pelaksanaan anggaran.
 - 3) Penyelesaian seluruh revisi dokumen pelaksanaan anggaran secara tepat waktu. Rencana aksi yang dirumuskan adalah pengesahan revisi dokumen pelaksanaan anggaran dan rekonsiliasi realisasi APBN secara handal dan tepat waktu, serta responsif terhadap permasalahan yang dihadapi pengguna layanan.
- c. Peningkatan pemahaman/pengetahuan *stakeholders* terhadap ketentuan dan layanan perbendaharaan dan menjadi umpan balik dalam mengukur tingkat efektivitas pelatihan teknis perbendaharaan. Indikator kinerjanya adalah tingkat pemahaman *stakeholders* terhadap tugas bidang perbendaharaan sebesar 97%. Rencana aksi yang dirumuskan :

- Inventarisasi, pengumpulan dan pengolahan data, analisis data, pengumpulan data di lapangan, evaluasi data lapangan, pengumpulan/pengelompokan data lapangan, perumusan/kesimpulan, serta penentuan langkah-langkah berikutnya.
- Pemilihan dan penyempurnaan metodologi survei, sampling dan waktu pelaksanaan survei, pelaksanaan survei yang diikuti dengan analisis dan pelaporan hasil survei.

2. Peningkatan Pengelolaan Kas Negara

Tujuan kegiatan :

- a. Pengelolaan kas negara yang efisien, profesional, transparan, dan akuntabel. Indikator kinerjanya adalah jumlah penerimaan remunerasi atas penyimpanan, penempatan dan investasi jangka pendek sebesar Rp5.000 miliar. Rencana aksi yang dirumuskan :
 - Mengoptimisasi kas pemerintah dan mengurangi *cost of fund* yang ditanggung pemerintah.
 - Meningkatkan koordinasi dengan Ditjen Pengelolaan Utang dalam rangka optimalisasi perencanaan kas.
 - Perbaiki *bussiness process* yang terintegrasi dengan membentuk suatu sistem yang mengintegrasikan seluruh pencatatan dan pelaporan yang selama ini terpisah-pisah, sehingga mampu menghasilkan laporan keuangan BUN dan laporan managerial dalam rangka pengambilan keputusan.
 - Restrukturisasi kas negara.
 - Diversifikasi atas investasi dan atau penempatan atas kas pemerintah.
- b. Pengelolaan perbendaharaan negara yang yang efektif dan efisien. Indikator kinerjanya adalah persentase tingkat akurasi rencana penyediaan dana dengan pengeluaran dana pada rekening kas negara sebesar 100%. Rencana aksi yang dirumuskan :
 - Melaksanakan koordinasi dengan unit terkait guna peningkatan akurasi perencanaan kas melalui konsep dan aplikasi elektronik yang handal.
 - Menyediakan dana yang tepat waktu dan tepat jumlah untuk membiayai pengeluaran negara menuju pengelolaan kas yang berdasarkan *best practice*.
 - melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pengelolaan kas negara dengan cara melakukan monitoring dan evaluasi atas permintaan kebutuhan dana oleh KPPN dan bank mitra kerja.
- c. Memperkirakan arus kas masuk dan kas keluar Indikator kinerjanya adalah persentase tingkat akurasi perencanaan penerimaan kas dan persentase ketepatan penyediaan dana untuk pengeluaran negara masing-masing sebesar 95%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah melakukan penyempurnaan mekanisme, sistem, dan aplikasi *fully electronic*.

- d. Mengukur kinerja pengelolaan kas terkait pelayanan dalam penyaluran dana APBN. Indikator kinerjanya adalah persentase ketepatan penyediaan dana untuk pengeluaran negara sebesar 97,5%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah Menyediakan dana yang tepat waktu dan tepat jumlah untuk membiayai pengeluaran negara menuju pengelolaan kas yang berdasarkan *best practice*.
- e. Peningkatan pemahaman/pengetahuan stakeholders terhadap ketentuan dan layanan perbendaharaan dan menjadi umpan balik dalam mengukur tingkat efektifitas pelatihan teknis perbendaharaan. Indikator kinerjanya adalah tingkat pemahaman *stakeholders* terhadap tugas bidang perbendaharaan sebesar 97%. Rencana aksi yang dirumuskan :
- Inventarisasi, pengumpulan dan pengolahan data, analisis data, pengumpulan data di lapangan, evaluasi data lapangan, pengumpulan/ pengelompokan data lapangan, perumusan/ kesimpulan, serta penentuan langkah-langkah berikutnya.
 - Pemilihan dan penyempurnaan metodologi survei, sampling dan waktu pelaksanaan survei, pelaksanaan survei yang diikuti dengan analisis dan pelaporan hasil survei.
- f. Peningkatan ketepatan dan akuntabilitas penerimaan negara. Indikator kinerjanya adalah persentase kepatuhan bank persepsi/pos persepsi dalam melaksanakan kontrak sebesar 92,5 %. Rencana aksi yang dirumuskan adalah melakukan pembinaan kepada Bank Persepsi/Pos Persepsi.
- g. Peningkatan ketepatan dan akuntabilitas pengeluaran negara melalui Bank Operasional I. Indikator kinerjanya adalah persentase kepatuhan Bank Operasional I dalam melaksanakan kontrak sebesar 97,5%. Rencana yang dirumuskan adalah pembinaan dan pengawasan Bank Operasional I.

3. Manajemen Investasi dan Penerusan Pinjaman

Tujuan Kegiatan :

- a. Mengoptimalkan penerimaan APBN atas bunga penerusan pinjaman. Indikator kinerja kegiatan adalah persentase pendapatan bunga dari piutang dan penerusan pinjaman dibandingkan targetnya, pada tahun 2014 sebesar 95%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah:
- Optimalisasi Pendapatan Negara yang berasal dari Pengembalian Pinjaman dan Penerusan Pinjaman.
 - Pencairan RDI ke RKUN.
 - Penyempurnaan pengembangan pengelolaan penerimaan pembiayaan dan PNBPN penerusan pinjaman dengan meningkatkan koordinasi dengan para debitur.
- b. Optimalisasi penyaluran dana investasi guna mendukung pengelolaan keuangan negara yang berkelanjutan. Indikator kinerjanya adalah pemenuhan target penerimaan pembiayaan perbankan dalam negeri dari Rekening Dana Investasi sebesar 5.334 miliar rupiah.

Rencana aksi yang dirumuskan adalah :

- Penurunan tingkat risiko gagal dalam pengembalian dana dibidang investasi, pinjaman, dan kredit program.

- Penyelesaian piutang negara yang bersumber dari RDI/RPD/SLA yang berkelanjutan.
 - Penggunaan mekanisme *on-budget* dalam pengelolaan pinjaman kepada BUMN/BUMD/Pemda.
 - Peningkatan progres penyelesaian tunggakan piutang yang bersumber dari RDI/SLA/RPD dengan meminimalkan kerugian negara melalui restrukturisasi.
 - Penyempurnaan dan pengembangan sistem informasi penerusan pinjaman dalam rangka identifikasi kebutuhan pengembangan sistem yang diselaraskan dengan bisnis proses dan melakukan pembangunan sistem aplikasi pencairan dana penerusan pinjaman.
- c. Menyalurkan dana investasi dan pembiayaan lainnya yang optimal yang berasal dari APBN sesuai dengan ketentuan. Indikator kinerjanya adalah prosentase penyaluran dana di bidang investasi dan pembiayaan lainnya, subsidi dan belanja lainnya yang disetujui sebesar 100%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah penyediaan dan penyaluran dana investasi pemerintah, penerusan pinjaman dan kredit program yang sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan.

4. Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Tujuan program :

- c. Penerapan pengelolaan keuangan oleh satker BLU yang efektif dan efisien untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Indikator kinerja kegiatan adalah Persentase satker BLU dengan kinerja keuangan yang sehat dan sesuai ketentuan sebesar 90% pada tahun 2014. Rencana aksi yang dirumuskan:
- Penyempurnaan regulasi dan tata kelola pembinaan keuangan BLU serta penetapan alat-alat analitikal serta rasio-rasio keuangan yang akurat, akuntabel, dan transparan.
 - Pengembangan pengelolaan keuangan BLU sesuai *international best practice*.
 - Intensifikasi pelaksanaan pembinaan pengelolaan keuangan BLU untuk mendorong peningkatan kinerja keuangan satker BLU.
 - Percepatan penyusunan modul dan penyempurnaan pedoman monitoring dan evaluasi kinerja keuangan satker BLU melalui kerja sama dengan Itjen Kementerian Keuangan.
 - Penetapan kriteria-kriteria kualitatif dalam mekanisme penilaian kinerja keuangan.
 - Penetapan desain penilaian kinerja dan keuangan satker PK-BLU untuk mengantisipasi intervensi politik maupun potensi pengenaan pajak terhadap satker PK-BLU.
- d. Meningkatkan kepuasan pelanggan. Indikator kinerjanya adalah Indeks kepuasan satker BLU terhadap pembinaan PK-BLU sebesar 3.2. Rencana aksi yang dirumuskan adalah :

- Penyempurnaan norma waktu penetapan satker BLU melalui penyempurnaan kriteria-kriteria kuantitatif dan kualitatif yang terukur dan pelaksanaan pola pembinaan keuangan satker BLU yang efektif dan efisien.
 - Secara responsif menyikapi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh satker BLU terkait pola pengelolaan keuangannya, serta memberikan solusi dan pemecahan atas permasalahan-permasalahan tersebut.
 - Pemilihan dan penyempurnaan metodologi survei, sampling dan waktu pelaksanaan survei, pelaksanaan survei yang diikuti dengan analisis dan pelaporan hasil survei.
- e. Meningkatkan kepatuhan dan penegakan hukum. Indikator kerjanya adalah Persentase satker BLU yang menyampaikan laporan keuangan yang sehat dan sesuai ketentuan sebesar 90%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah melakukan bimbingan dan sosialisasi kepada satker BLU tentang pentingnya penyampaian laporan keuangan yang sehat dan sesuai ketentuan serta secara lebih intensif dan melakukan koordinasi dengan satker BLU dan K/L terkait.

5. Penyelenggaraan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran.

Tujuan kegiatan :

- a. Menyediakan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel. Indikator kinerja kegiatannya adalah :

- 1) Penyelesaian Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (*unaudited*) secara tepat waktu sebanyak 3 (tepat waktu).
- 2) Semua K/L dan Pengguna anggaran BUN yang menyampaikan LKKL dan LKBUN sesuai ketentuan sebesar 100%.
- 3) Persentase monitoring dan evaluasi rekomendasi BPK atas LKPP yang ditindaklanjuti sebesar 100%.

Rencana aksi yang dirumuskan adalah:

- Penyelesaian LKPP (*unaudited*) secara tepat waktu.
 - Penerapan Standar Akuntansi Berbasis Akrual secara bertahap.
 - Penyusunan harmonisasi strategi penerapan akuntansi akrual dan penerapan SPAN agar SPAN dan Akuntansi Berbasis Akrual dapat berjalan seiring dan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi.
 - Pemanfaatan secara optimal laporan keuangan sebagai alat pengambilan keputusan.
- 4) Jumlah LK-KL dan LK-BUN yang andal dengan opini audit yang baik, 79 mendapat opini WTP dan 4 mendapat WDP. Rencana aksi yang dirumuskan adalah peningkatan kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) dan Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga (LKKL).
 - 5) Penyelesaian RUU Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBN secara tepat waktu Rencana aksi yang dirumuskan adalah Penyelesaian RUU Pelaksanaan Pertanggungjawaban APBN secara tepat waktu.
- b. Mengetahui tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada *stakeholders*. Indikator kerjanya adalah indeks kepuasan *stakeholders* terhadap layanan

perbendaharaan sebesar 3,6. Rencana aksinya dengan Memilih dan menyempurnakan metodologi survei, memilih sampling dan waktu pelaksanaan survei, melakukan survei, melaporkan dan menganalisis hasil survei kepada *stakeholders*.

- c. Meningkatkan kualitas penyusunan laporan keuangan K/L dan pengguna anggaran BUN. Indikator kinerjanya adalah persentase rekonsiliasi realisasi APBN yang handal dan tepat waktu sebesar 100%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah pembinaan terhadap instansi dengan mengembangkan kapasitas pengelola akuntansi di K/L, pendampingan penyusunan laporan keuangan serta menyediakan klinik konsultasi SAI.
- d. Mengukur peningkatan pemahaman/pengetahuan *stakeholders* terhadap ketentuan dan layanan perbendaharaan dan menjadi umpan balik dalam mengukur tingkat efektivitas pelatihan teknis perbendaharaan. Rencana aksi yang akan diambil adalah memilih dan menyempurnakan metodologi survei, memilih sampling dan waktu pelaksanaan survei, melakukan survei, melaporkan dan menganalisis hasil survei kepada *stakeholder*.

6. Pembinaan Sistem dan Dukungan Teknis Perbendaharaan

Tujuan Kegiatan :

- a. Meningkatkan kapasitas pengelola keuangan negara. Indikator kinerja kegiatannya adalah terbentuknya dan dijalankannya Jabatan Fungsional Penyuluh Perbendaharaan. Rencana aksi yang dirumuskan adalah percepatan pembentukan jabatan fungsional penyuluh perbendaharaan dalam rangkian *capacity building* bagi *stakeholders* Ditjen Perbendaharaan.
- b. Meningkatkan kualitas dan frekuensi kajian dan perumusan kebijakan untuk mengetahui tingkat kesesuaian dan keterpenuhan kebutuhan *stakeholder* dengan peraturan yang dihasilkan. Indikator kinerja kegiatannya adalah persentase peraturan yang dihasilkan melalui harmonisasi sebesar 95%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah :
 - Perumusan, penyusunan, harmonisasi, standardisasi dan sinkronisasi peraturan dan proses bisnis, pedoman pelaksanaan, dan petunjuk teknis di bidang perbendaharaan negara.
 - Pengkajian dan evaluasi peraturan secara menyeluruh, efektif dan *applicable* dalam *framework* satu kesatuan keorganisasian yang utuh.
 - Penyusunan dan pengembangan proses bisnis perbendaharaan yang dapat diimplementasikan untuk mendukung terciptanya Sistem Perbendaharaan yang terintegrasi.
- c. Penerapan perbendaharaan yang handal dan modern, terpenuhinya kebutuhan *stakeholders* terhadap sistem perbendaharaan (proses bisnis dan aplikasi komputer) dalam rangka pengelolaan perbendaharaan. Indikator kinerjanya adalah persentase sistem perbendaharaan yang dihasilkan sesuai kebutuhan *stakeholders* sebesar 96%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah berupa penyediaan aplikasi sistem perbendaharaan yang handal dalam melakukan perbaikan layanan dalam memenuhi janji layanan secara konsisten dan responsif atas kebutuhan pengguna layanan.

- d. Meminimalisasi permasalahan dan kendala dalam penerapan sistem perbendaharaan. Indikator kinerjanya adalah persentase jumlah rekomendasi perbaikan sistem perbendaharaan yang ditindaklanjuti sebesar 100%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah berupa pemeliharaan dan penyempurnaan sistem-sistem aplikasi di bidang perbendaharaan.
- e. Mengetahui tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada *stakeholders*. Indikator kinerjanya adalah Indeks kepuasan satker K/L terhadap aplikasi sistem perbendaharaan sebesar 3.1. Rencana aksi yang dirumuskan adalah optimalisasi monitoring dan evaluasi efektifitas peraturan-peraturan di bidang perbendaharaan.
- f. Peningkatan pemahaman/pengetahuan *stakeholders* terhadap ketentuan dan layanan perbendaharaan dan menjadi umpan balik dalam mengukur tingkat efektivitas pelatihan teknis perbendaharaan. Indikator kinerjanya adalah tingkat pemahaman *stakeholders* terhadap tugas bidang perbendaharaan. Rencana aksi yang dirumuskan adalah optimalisasi monitoring dan evaluasi, serta memilih dan menyempurnakan metodologi survei, memilih sampling dan waktu pelaksanaan survei, melakukan survei, melaporkan dan menganalisis hasil survei kepada *stakeholder*.

7. Pengembangan Sistem Perbendaharaan.

Tujuan kegiatan :

- a. Terbangunnya teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi, tersedianya pengembangan proses bisnis perbendaharaan yang dapat diimplementasikan untuk mendukung terciptanya sistem perbendaharaan yang terintegrasi. Indikator kegiatannya adalah persentase rekomendasi perbaikan sistem perbendaharaan yang ditindaklanjuti sebesar 100%. Rencana aksi yang dirumuskan :
 - Membangun sistem database yang terintegrasi pada KPPN, Kanwil, dan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.
 - Menyusun rancangan aplikasi terkait *business process improvement* dan teknologi informasi.
- b. Penerapan sistem perbendaharaan yang handal dan modern, terumuskannya suatu rancangan Sistem Aplikasi SPAN dan pendukungnya sesuai dengan *future state* proses bisnis yang terdokumentasi dengan baik sebagai referensi pengembangan sistem aplikasi. Indikator kinerjanya adalah persentase jumlah rancangan aplikasi SPAN dan pendukungnya sebesar 100% dari yang direncanakan. Rencana aksi yang dirumuskan adalah menyusun modul-modul untuk mengawal program SPAN.
- c. Terumuskannya peta budaya organisasi baik saat ini maupun yang akan datang, nilai-nilai dasar (*core values*) organisasi, kompetensi organisasi dan SDM yang dibutuhkan serta indikator perilaku yang mendukung *core value* dimaksud. Indikator kinerjanya adalah terselesaikannya penyusunan budaya organisasi. Rencana aksi yang dirumuskan adalah optimalisasi pelaksanaan CMC sehingga terbangun komitmen bersama dan *awareness* mengenai SPAN.

8. Pembinaan Pelaksanaan Perbendaharaan di Wilayah.

Tujuan kegiatan :

- a. Mengetahui kemajuan pelaksanaan pekerjaan sebagai perkiraan kebutuhan belanja. Indikator kinerjanya adalah persentase ketepatan penyerapan DIPA sebesar 95%. Rencana aksi yang dirumuskan :
 - Meningkatkan kualitas rencana penarikan dana, penerapan rencana penarikan dana sebagai batas maksimum pencairan dana.
 - Menerapkan konsep manajemen komitmen dan manajemen pembayaran dalam SPAN.
 - Menerapkan SOP Layanan Unggulan secara konsisten dan meningkatkan pola pembinaan KPPN melalui modul Pembinaan KPPN.
 - Menerapkan program monitoring dan evaluasi tingkat penyerapan DIPA.
- b. Pelaksanaan kegiatan dan pencairan dana dapat dilaksanakan sesuai jadwal yang direncanakan. Indikator kinerjanya adalah seluruh satker yang dokumen pelaksanaan anggaran diselesaikan tepat waktu dan seluruh revisi dokumen pelaksanaan anggaran satker dapat diselesaikan tepat waktu. Rencana aksi yang dirumuskan adalah penyelesaian DIPA dan pengesahan revisi DIPA secara tepat waktu, serta responsif terhadap permasalahan yang dihadapi pengguna layanan terkait pelaksanaan.
- c. Meningkatkan kualitas penyusunan laporan keuangan KL dan pengguna anggaran BUN yang menunjukkan mutu layanan yang diberikan kepada *stakeholders*. Indikator kinerjanya adalah Persentase rekonsiliasi realisasi APBN yang handal dan tepat waktu sebesar 100%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah pembinaan terhadap satker dengan mengembangkan kapasitas pengelola akuntansi, pendampingan penyusunan laporan keuangan serta menyediakan klinik konsultasi SAI untuk satker, pembinaan dan koordinasi Laporan Keuangan Kuasa BUN.
- d. Mengukur peningkatan pemahaman/pengetahuan *stakeholders* terhadap ketentuan dan layanan perbendaharaan dan menjadi umpan balik dalam mengukur tingkat efektivitas pelatihan teknis perbendaharaan. Indikator kinerjanya adalah tingkat pemahaman *stakeholders* terhadap tugas bidang perbendaharaan sebesar 97%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah :
 1. Sosialisasi dan bimbingan teknis ke satker
 2. Optimalisasi monitoring dan evaluasi.
 3. Pelaksanaan modul pembinaan KPPN secara konsisten.
 4. Optimalisasi penyuluhan bidang perbendaharaan di lingkup Kantor Wilayah.
- e. Memantau pelaksanaan dokumen pelaksanaan anggaran terkait dengan kesesuaian realisasi dengan rencana. Indikator kinerjanya adalah persentase satker yang menerapkan penarikan dana sesuai rencana sebesar 100%. Rencana aksi yang dirumuskan :
 - Pembinaan ke Satker terkait bidang tugas perbendaharaan.
 - Pelaksanaan modul pembinaan KPPN secara konsisten dan optimalisasi monitoring dan evaluasi.

- Peningkatan kualitas rencana penarikan dana, penerapan rencana penarikan dana sebagai batas maksimum pencairan dana.
 - Penerapan konsep manajemen komitmen dan manajemen pembayaran dalam SPAN.
- f. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat sesuai janji layanan yakni layanan yang cepat, tepat dan bebas biaya. Indikator kinerjanya adalah seluruh KPPN menerapkan SOP Percontohan KPPN Percontohan. Rencana aksi yang dirumuskan adalah pengawasan atas penerapan SOP KPPN Percontohan di semua KPPN.

9. Penyelenggaraan Kuasa Bendahara Umum Negara.

Tujuan kegiatan adalah meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders* dalam proses pencairan dana melalui KPPN sehingga mendukung pelaksanaan belanja negara secara optimal kepada K/L. Indikator kinerja kegiatannya adalah Persentase jumlah SP2D yang diterbitkan tepat waktu sebesar 95%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah :

- Penerapan konsep manajemen komitmen dan manajemen pembayaran dalam SPAN, komitmen dan manajemen pembayaran dalam SPAN.
- Melakukan Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) Non Belanja Pegawai yang dihasilkan oleh KPPN sesuai dengan waktu standar pelayanan
- Menerapkan *Standard Operating Procedures* (SOP) KPPN percontohan secara konsisten di seluruh KPPN.

10. Dukungan Manajemen dan Dukungan Teknis Lainnya.

Tujuan kegiatan :

- a. Mengetahui tingkat pelayanan Ditjen Perbendaharaan terhadap pegawainya. Indikator kinerjanya adalah indeks kepuasan pegawai sebesar 3,4. Rencana aksi yang dirumuskan adalah
- Pemberian tambahan penghasilan untuk pegawai yang ditempatkan di daerah terpencil.
 - Pemilihan dan penyempurnaan metodologi survei, sampling dan waktu pelaksanaan survei, pelaksanaan survei, analisis hasil survei serta penyampaian hasil survei kepada pegawai.
- b. Mengukur tingkat integritas SDM Ditjen Perbendaharaan. Indikator kinerjanya adalah jumlah pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin sedang atau berat sebanyak 14 orang. Rencana aksi yang dirumuskan adalah meneruskan secara konsisten pembinaan dan internalisasi kode etik pegawai.
- c. Mengukur tingkat kepedulian organisasi dalam mengembangkan SDM. Indikator kinerjanya adalah persentase jam pelatihan pegawai Ditjen Perbendaharaan terhadap jam kerja sebesar 5%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah meningkatkan jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan.
- d. Tersedianya pejabat yang mempunyai kompetensi sesuai jabatannya dalam rangka meningkatkan dan mengamankan keuangan dan kekayaan negara. Indikator kinerjanya adalah persentase jumlah pejabat yang telah memenuhi

standar kompetensi jabatannya sebesar 90%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah :

- Mengembangkan program pengembangan kepemimpinan.
 - Meningkatkan keterlibatan unit-unit vertikal dalam pengelolaan SDM secara optimal.
 - Menerapkan penilaian kinerja berbasis BSC hingga level individu dan pengintegrasian sistem pengelolaan kinerja dengan sistem penganggaran.
 - Menerapkan program *capacity building* dan menyiapkan penerapan *talent management* dan *career path system* pada sasaran jangka panjang, dan implementasi *reward and punishment* yang sesuai dengan penilaian kinerja BSC.
 - Mengembangkan sistem informasi kepegawaian (*Human Resource Information System-HRIS*).
- e. Menunjukkan janji dan kepastian pelayanan kepada stakeholders dan untuk menunjang terwujudnya organisasi modern. Indikator kinerjanya adalah Persentase penyelesaian SOP sebesar 100% dan Jumlah Kantor Wilayah yang menerapkan Layanan Unggulan sebanyak 33 Kantor. Rencana aksi yang dirumuskan adalah:
- Menerapkan SOP Layanan Unggulan pada seluruh Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan.
 - Menyusun, menyempurnakan, dan mengembangkan SOP.
- f. Menjaga laju/arah organisasi dalam mencapai visi dan misinya dengan upaya Pengembangan organisasi yang handal dan modern. Indikator kinerjanya adalah a. persentase unit eselon II yang memiliki profil risiko sebesar 100%; b. terbentuknya 5 TLC di tingkat wilayah; dan c. persentase pelaksanaan Modul Pembinaan KPPN oleh kantor wilayah. Rencana aksi yang dirumuskan adalah :
- Menyusun profil risiko pada seluruh unit di lingkungan Ditjen Perbendaharaan
 - Pemberdayaan fungsi Kanwil sebagai perpanjangan tangan Kantor Pusat di daerah.
 - Membentuk TLC tingkat wilayah dengan pendekatan geografis
 - Mengembangkan iklim pembelajaran dengan membentuk kajian-kajian berbasis riset yang dimotori oleh sebuah unit khusus.
 - Melakukan kajian yang terstruktur dalam menentukan bentuk dan struktur organisasi yang dapat menjawab kebutuhan organisasi dan perubahan-perubahan di masa depan secara lebih cepat, tepat, efisien dan efektif dengan membentuk *treasury research center*.
 - Menyusun dan merumuskan serta diseminasi budaya organisasi, meletakkan nilai-nilai dasar organisasi, kompetensi organisasi dan SDM yang dibutuhkan, serta indikator perilaku sebagai input untuk menerapkan strategi *Change Management and Communication*.
- g. Terwujudnya optimalisasi dana terhadap capaian kinerja yang telah direncanakan. Indikator kinerjanya adalah presentasi penyerapan DIPA Ditjen Perbendaharaan sebesar 95%. Rencana aksi yang dirumuskan adalah :

- Meningkatkan keakuratan perencanaan keuangan dan kedisiplinan penarikan anggaran pihak internal Ditjen Perbendaharaan.
 - Penyelesaian berbagai hambatan dalam penarikan anggaran pihak internal Ditjen Perbendaharaan.
 - Peningkatan kapasitas pengelolaan keuangan negara dengan melaksanakan bimbingan teknis/diklat terkait pengelolaan fungsi perbendaharaan kepada pengelola keuangan negara.
- j. Meningkatkan kepatuhan dan penegakan hukum. Indikator kinerjanya adalah Terbentuknya unit tersendiri di tubuh Sekretariat Ditjen Perbendaharaan yang membidangi permasalahan-permasalahan hukum dalam rangka memperkuat tingkat kepatuhan atas peraturan-peraturan yang berlaku, menyediakan media konsultasi dan bantuan hukum. Rencana aksi yang dirumuskan adalah merancang unit tersendiri di tubuh Sekretariat Ditjen Perbendaharaan yang membidangi permasalahan-permasalahan hukum dalam rangka memperkuat tingkat kepatuhan atas peraturan-peraturan yang berlaku, menyediakan media konsultasi dan bantuan hukum.

Selain itu, terkait peneguhan komitmen atas reformasi birokrasi serta memperkuat penerapan *program whistle blower*, pembentukan mekanisme dan unit yang menangani pengaduan masyarakat merupakan agenda terdekat yang segera ditindaklanjuti.

1.2. MATRIKS KINERJA

RENCANA STRATEGIK DITJEN PERBENDAHARAAN 2010 - 2014

| Program/Kegiatan (1) | Tujuan Program/ Kegiatan (2) | Indikator Program/ Kegiatan (3) | Target | | Rencana Aksi |
|---|---|---|----------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| | | | 2010 (4) | 2014 (5) | |
| PROGRAM: Pengelolaan Perbendaharaan Negara | Meningkatkan pengelolaan perbendaharaan negara secara profesional, transparan, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan. | 1. Persentase penyerapan DIPA K/L | 90% | 95% | |
| | | 2. Persentase tingkat akurasi perencanaan kas | 85% | 95% | |
| | | 3. Persentase pendapatan bunga dari piutang dan penerusan pinjaman dibandingkan target | 90% | 95% | |
| | | 4. Persentase satker BLU yang memiliki kinerja keuangan yang baik | 70% | 90% | |
| | | 5. Jumlah Laporan Keuangan Kementerian/Lembaga (LK-KL) dan Laporan Keuangan BUN yang andal dengan opini audit yang baik | WTP 40 K/L WDP 3K/L | WTP 83 K/L WDP 0 K/L | |
| | | 6. Persentase sistem perbendaharaan yang dihasilkan sesuai kebutuhan <i>stakeholders</i> | 95% | 96% | |
| | | 7. Persentase rancangan sistem aplikasi SPAN dan pendukungnya | 80% | 100% | |
| | | 8. Persentase jumlah pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatannya | 80% | 90% | |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|--|---|---|--------|---------------|---|
| | | | 2010 | 2014 | |
| | | 9. Persentase jam pelatihan pegawai Ditjen Perbendaharaan terhadap jam kerja | 3% | 5% | |
| | | 10. Terbentuknya unit tersendiri di tubuh Sekretariat Ditjen Perbendaharaan yang membidangi permasalahan-permasalahan hukum | - | 1 unit | |
| | | 11. Terbentuknya <i>Treasury Learning Center</i> di daerah | - | 5 TLC Wilayah | |
| KEGIATAN: Pembinaan Pelaksanaan Anggaran dan Pengesahan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (Fungsi Pelaksanaan Anggaran) | Pelaksanaan belanja negara yang efektif | 1. Persentase satker yang menerapkan penarikan dana sesuai rencana | 40% | 100% | 1. Peningkatan kualitas rencana penarikan dana, penerapan rencana penarikan dana sebagai batas maksimum pencairan dana. |
| | | 2. Persentase penyerapan DIPA K/L | 90% | 95% | 2. Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja 3. Penerapan konsep manajemen komitmen dan manajemen pembayaran dalam SPAN, dan penyempurnaan pada <i>high level business process</i> untuk alur perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan anggaran. 4. Pelaksanaan program monitoring dan evaluasi secara konsisten, terstruktur dan berkelanjutan. |
| | 2. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi (pelayanan prima) | 1. Indeks kepuasan stakeholders terhadap layanan perbendaharaan | 3,14 | 3,5 | 1. Menerapkan secara konsisten peraturan-peraturan dan ketepatan atas janji layanan dalam hal penelaahan DIPA, penyelesaian revisi DIPA, kejelasan terhadap peraturan pelaksanaan anggaran, pencairan dan penyaluran dana APBN, serta proses rekonsiliasi data realisasi APBN. 2. Pemilihan dan penyempurnaan metodologi survei, sampling dan |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|------------------|--|---|--------|------|--|
| | | | 2010 | 2014 | |
| | | | | | waktu pelaksanaan survei, pelaksanaan survei, analisis hasil survei serta penyampaian hasil survei. |
| | | 2. Jumlah satker yang dokumen pelaksanaan anggarannya diselesaikan tepat waktu | 100% | 100% | Penyelesaian DIPA secara tepat waktu, responsif terhadap permasalahan yang dihadapi pengguna layanan terkait pelaksanaan anggaran. |
| | | 3. Jumlah satker yang revisi dokumen pelaksanaan anggarannya diselesaikan tepat waktu | 85% | 100% | Pengesahan revisi dokumen pelaksanaan anggaran secara tepat waktu dan rekonsiliasi realisasi APBN yang handal dan tepat waktu serta responsif terhadap masalah yang dihadapi pengguna layanan terkait pelaksanaan anggaran khususnya bel. modal di tiap K/L. |
| | 3. Peningkatan pemahaman/pengetahuan stakeholders terhadap ketentuan dan layanan perbendaharaan dan menjadi umpan balik dalam mengukur tingkat efektivitas pelatihan teknis perbendaharaan | Tingkat pemahaman stakeholders terhadap tugas bidang perbendaharaan | 87% | 97% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Inventarisasi, pengumpulan dan pengolahan data, analisis data, pengumpulan data di lapangan, evaluasi data lapangan, pengumpulan/pengelompokan data lapangan, perumusan/kesimpulan, serta penentuan langkah-langkah berikutnya. 2. Pemilihan dan penyempurnaan metodologi survei, sampling dan waktu pelaksanaan survei, pelaksanaan survei yang diikuti dengan analisis dan pelaporan hasil survei. |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|--|---|---|--------------|--------------|--|
| | | | 2010 | 2014 | |
| Peningkatan Pengelolaan Kas Negara (Fungsi Pengelolaan Kas Negara) | 1. Pengelolaan Kas Negara yang efisien, profesional, transparan, dan akuntabel. | Jumlah penerimaan remunerasi atas penyimpanan, penempatan dan investasi jangka pendek | 3.000 miliar | 5.000 miliar | 1. Mengoptimalkan kas pemerintah dan mengurangi <i>cost of fund</i> yang ditanggung pemerintah akibat selisih antara besaran bunga utang yang dibayarkan dengan besaran remunerasi yang diperoleh pemerintah karena kelebihan kas atau <i>idle cash</i> 2. Meningkatkan koordinasi dengan Ditjen Pengelolaan Utang dalam rangka optimalisasi perencanaan kas. 3. Perbaiki <i>bussiness process</i> yang terintegrasi dengan membentuk suatu sistem yang mengintegrasikan seluruh pencatatan dan pelaporan yang selama ini terpisah-pisah, sehingga mampu menghasilkan laporan keuangan BUN dan laporan managerial dalam rangka pengambilan keputusan. 4. Restrukturisasi kas negara: 5. Diverisifikasi atas investasi dan atau penempatan atas kas pemerintah. |
| | 2. Pengelolaan perbendaharaan negara yang yang efektif dan efisien | Presentase tingkat akurasi rencana penyediaan dana dengan pengeluaran dana pada rekening kas negara | | 100% | 1. Melaksanakan koordinasi dengan unit terkait guna peningkatan akurasi perencanaan kas melalui konsep dan aplikasi elektronis yang handal, misalnya e-kirana yang senantiasa disempurnakan sesuai dengan PMK 192 tahun 2009. 2. Menyediakan dana yang tepat waktu dan tepat jumlah untuk membiayai pengeluaran negara menuju pengelolaan kas yang berdasarkan <i>best practice</i> . 3. Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pengelolaan kas negara dengan cara melakukan monitoring dan evaluasi atas |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|------------------|---|--|--------|-------|--|
| | | | 2010 | 2014 | |
| | | | | | permintaan kebutuhan dana oleh KPPN, sehingga dapat dengan cepat dan tepat diketahui realisasi pengeluaran negara. |
| | 3. Memperkirakan arus kas masuk yang dapat dipergunakan untuk menutup arus kas keluar | Persentase tingkat akurasi perencanaan penerimaan kas | 85% | 95% | Melakukan penyempurnaan mekanisme, sistem, dan aplikasi secara <i>fully electronic</i> . |
| | 4. Memperkirakan arus kas keluar yang harus ditutup dengan arus kas masuk | Persentase tingkat akurasi perencanaan pengeluaran kas | 85% | 95% | Melaksanakan penyempurnaan mekanisme, sistem, dan aplikasi secara <i>fully electronic</i> . |
| | 5. Mengukur kinerja pengelolaan kas terkait pelayanan dalam penyaluran dana APBN | Persentase ketepatan penyediaan dana untuk pengeluaran negara | 90% | 97,5% | Melaksanakan manajemen kas secara efektif dan efisien berdasarkan <i>best practice</i> . |
| | 6. Mengukur peningkatan pemahaman/pengetahuan stakeholders terhadap ketentuan dan layanan perbendaharaan dan menjadi umpan balik dalam mengukur tingkat efektivitas pelatihan teknis perbendaharaan | Tingkat pemahaman stakeholders terhadap tugas bidang perbendaharaan | 87% | 97% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Inventarisasi, pengumpulan dan pengolahan data, analisis data, pengumpulan data di lapangan, evaluasi data lapangan, pengumpulan/pengelompokan data lapangan, perumusan/kesimpulan, serta penentuan langkah-langkah berikutnya. 2. Pemilihan dan penyempurnaan metodologi survei, sampling dan waktu pelaksanaan survei, diikuti dengan analisis dan pelaporan hasil survei. |
| | 7. Ketepatan dan akuntabilitas penerimaan negara | Persentase kepatuhan bank persepsi/pos persepsi dalam melaksanakan kontrak | 80% | 92,5% | Penyelenggaraan kegiatan yang bersifat pembinaan dan koordinasi kepada Bank Persepsi/Pos Persepsi. |
| | 8. Ketepatan dan akuntabilitas pengeluaran negara melalui BO I | Persentase kepatuhan Bank Operasional I dalam melaksanakan kontrak | 90% | 97,5% | Penyelenggaraan kegiatan yang bersifat pembinaan dan koordinasi kepada Bank Operasional I. |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|--|---|--|--------|--------------|---|
| | | | 2010 | 2014 | |
| Manajemen Investasi dan Penerusan Pinjaman (Fungsi Sistem Manajemen Investasi) | 1. Mengoptimalkan penerimaan APBN atas bunga penerusan pinjaman | Jumlah pendapatan bunga dari piutang dan penerusan pinjaman secara optimal | | 95% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi pendapatan negara yang berasal dari pengembalian pinjaman dan penerusan pinjaman. 2. Pencairan RDI ke RKUN. 3. Penyempurnaan dan pengembangan pengelolaan penerimaan pembiayaan dan PNBPN penerusan pinjaman dengan meningkatkan koordinasi dengan para debitur. |
| | 2. Optimalisasi penyaluran dana investasi guna mendukung pengelolaan keuangan negara yang berkelanjutan | Pemenuhan target penerimaan pembiayaan perbankan dalam negeri dari Rekening Dana Investasi | | 5.334 miliar | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penurunan tingkat risiko gagal bayar atas investasi, pinjaman, dan kredit program. 2. Penyelesaian piutang negara yang bersumber dari RDI/RPD/SLA 3. Penggunaan mekanisme on budget dalam pengelolaan pinjaman. Peningkatan progres penyelesaian tunggakan piutang dari RDI/SLA/RPD dengan meminimalkan kerugian negara melalui restrukturisasi. 4. Penyempurnaan dan pengembangan sistem informasi penerusan pinjaman untuk identifikasi kebutuhan pengembangan sistem yang diselaraskan dengan bisnis proses dan membangun sistem aplikasi pencairan dana penerusan pinjaman. |
| | 3. Menyalurkan dana investasi dan pembiayaan lainnya yang optimal yang berasal dari APBN sesuai dengan ketentuan. | Persentase penyaluran dana di bidang investasi dan pembiayaan lainnya, subsidi dan belanja lainnya yang disetujui. | 100% | 100% | Penyediaan dan Penyaluran dana investasi pemerintah, penerusan pinjaman dan kredit program yang sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan. |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|---|---|---|--------|------|--|
| | | | 2010 | 2014 | |
| Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Fungsi Badan Layanan Umum) | 1. Penerapan pengelolaan keuangan oleh satker BLU yang efektif dan efisien untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat | Persentase satker BLU yang kinerja keuangannya meningkat | 70% | 90% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyempurnaan regulasi mengenai pengelolaan keuangan BLU serta penetapan alat-alat analitikal serta rasio-rasio keuangan yang akurat, akuntabel, dan transparan; 2. Pengembangan pengelolaan keuangan BLU sesuai <i>international best practice</i>; 3. Intensifikasi pelaksanaan pembinaan pengelolaan keuangan BLU untuk mendorong peningkatan kinerja keuangan satker BLU; 4. Percepatan penyusunan modul dan penyempurnaan pedoman monitoring dan evaluasi kinerja keuangan satker BLU melalui kerja sama dengan Itjen Kementerian Keuangan; 5. Penetapan kriteria-kriteria kualitatif dalam mekanisme penilaian kinerja keuangan; 6. Penetapan desain penilaian kinerja dan keuangan satker PK-BLU untuk mengantisipasi intervensi politik maupun potensi pengenaan pajak terhadap satker PK-BLU. |
| | 2. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi (Pelayanan Prima) | Indeks kepuasan satker BLU terhadap BLU terhadap pembinaan PK-BLU | 3 | 3,2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyempurnaan norma waktu penetapan satker BLU melalui penyempurnaan kriteria-kriteria kuantitatif dan kualitatif yang terukur dan pelaksanaan pola pembinaan keuangan satker BLU yang efektif dan efisien. 2. Secara responsif menyikapi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh satker BLU. 3. Pemilihan dan penyempurnaan metodologi survei, sampling dan waktu pelaksanaan survei, |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|---|--|---|---------------------|---|---|
| | | | 2010 | 2014 | |
| | | | | | pelaksanaan survei yang diikuti dengan analisis dan pelaporan hasil survei. |
| | 3. Meningkatkan kepatuhan dan penegakan hukum | Persentase satker BLU yang menyampaikan laporan keuangan sesuai ketentuan | 70% | 90% | Melaksanakan kegiatan yang bersifat bimbingan dan koordinasi kepada satker BLU tentang pentingnya penyampaian laporan keuangan sesuai ketentuan yang menjadi kewajiban satker BLU dan K/L terkait. |
| Penyelenggaraan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran (Fungsi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan) | 1. Pertanggungjawaban pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel | 1. Penyelesaian Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (unaudited) secara tepat waktu | 3 (tepat waktu) | 3 (tepat waktu) | 1. Penyelesaian LKPP (<i>unaudited</i>) secara tepat waktu. 2. Penerapan Standar Akuntansi Berbasis Akrual secara bertahap. 3. Penyusunan harmonisasi strategi penerapan akuntansi akrual dan penerapan SPAN agar SPAN dan Akuntansi Akrual dapat berjalan seiring dan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi. 4. Pemanfaatan secara optimal laporan keuangan sebagai alat pengambilan keputusan. |
| | | 2. Persentase K/L dan Pengguna anggaran BUN yang menyampaikan LKKL dan LKBUN sesuai ketentuan | 100% | 100% | |
| | | 3. Persentase monitoring dan evaluasi rekomendasi BPK atas LKPP yang ditindaklanjuti | 100% | 100% | |
| | 4. Jumlah LK-KL dan LK-BUN yang andal dengan opini audit yang baik | WTP (40) WDP (34) | WTP (83) WDP (0) | Peningkatan Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) dan Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga (LKKL) | |
| | 5. Penyelesaian RUU Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBN secara tepat waktu | 3 (tepat waktu) | 3 (tepat waktu) | Penyelesaian RUU Pelaksanaan Pertanggungjawaban APBN secara tepat waktu. | |
| 2. Mengetahui tingkat kualitas pelayanan yang diberikan Ditjen Perbendaharaan kepada stakeholders | Indeks kepuasan stakeholders terhadap layanan perbendaharaan | 3,14 | 3,6 | Pemilihan dan penyempurnaan metodologi survei, sampling dan waktu pelaksanaan survei, pelaksanaan survei yang diikuti dengan analisis dan pelaporan hasil survei kepada <i>stakeholders</i> . | |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|--|--|---|--------|------|--|
| | | | 2010 | 2014 | |
| | 3. Meningkatkan kualitas penyusunan laporan keuangan KL dan pengguna anggaran BUN yang menunjukkan mutu layanan yang diberikan kepada stakeholders | Persentase rekonsiliasi realisasi APBN yang handal dan tepat waktu | 85% | 100% | Penyelenggaraan kegiatan yang bersifat pembinaan dan pelatihan terhadap instansi, terkait peningkatan kualitas penyusunan laporan keuangan. |
| | 4. Mengukur peningkatan pemahaman/pengetahuan stakeholders terhadap ketentuan dan layanan perbendaharaan dan menjadi umpan balik dalam mengukur tingkat efektivitas pelatihan teknis perbendaharaan | Tingkat pemahaman stakeholders terhadap tugas bidang perbendaharaan | 87% | 97% | Pemilihan dan penyempurnaan metodologi survei, sampling dan waktu pelaksanaan survei, pelaksanaan survei yang diikuti dengan analisis dan pelaporan hasil survei kepada <i>stakeholders</i> . |
| Pembinaan Sistem dan Dukungan Teknis Perbendaharaan (Fungsi Sistem Perbendaharaan) | 1. Meningkatkan kapasitas pengelola keuangan negara | Terbentuknya dan dijalankannya Jabatan Fungsional Perbendaharaan | | 90% | Percepatan pembentukan jabatan fungsional penyuluh perbendaharaan dalam rangka <i>capacity building</i> bagi <i>stakeholders</i> Ditjen Perbendaharaan. |
| | 2. Kajian dan perumusan kebijakan yang berkualitas dengan mengetahui tingkat kesesuaian dan keterpenuhan kebutuhan stakeholder dengan peraturan yang dihasilkan. | Persentase jumlah peraturan yang dihasilkan melalui harmonisasi | 81% | 95% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan, penyusunan, harmonisasi, standarisasi dan sinkronisasi peraturan dan proses bisnis, pedoman pelaksanaan, dan petunjuk teknis di bidang perbendaharaan negara. 2. Pengkajian dan evaluasi peraturan secara menyeluruh, efektif dan <i>applicable</i> dalam <i>framework</i> satu kesatuan keorganisasian yang utuh. 3. Penyusunan dan pengembangan proses bisnis perbendaharaan yang dapat diimplementasikan untuk mendukung terciptanya Sistem Perbendaharaan yang terintegrasi. |
| | 3. Penerapan sistem perbendaharaan yang handal dan modern, terpenuhinya kebutuhan stakeholder terhadap sistem perbendaharaan (proses bisnis dan aplikasi komputer) dalam rangka pengelolaan perbendaharaan | Persentase jumlah sistem perbendaharaan yang dihasilkan sesuai kebutuhan stakeholders | 95% | 96% | Penyediaan aplikasi sistem perbendaharaan yang handal dalam melakukan perbaikan layanan dalam memenuhi janji layanan secara konsisten dan responsif atas kebutuhan pengguna layanan. |
| | 4. Meminimalisasi permasalahan dan kendala dalam penerapan sistem perbendaharaan | Persentase jumlah rekomendasi perbaikan sistem | 100% | 100% | Pemeliharaan dan penyempurnaan sistem-sistem aplikasi di bidang |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|---|--|---|--------|------|--|
| | | | 2010 | 2014 | |
| | | perbendaharaan yang ditindaklanjuti | | | Perbendaharaan. |
| | 5. Mengetahui tingkat kualitas pelayanan yang diberikan Ditjen Perbendaharaan kepada stakeholders | Indeks kepuasan satker K/L terhadap aplikasi sistem perbendaharaan | 3 | 3,1 | Optimalisasi monitoring dan evaluasi, mengidentifikasi kendala di lapangan dan kebutuhan <i>stakeholder</i> sebagai umpan balik untuk penyempurnaan dan pengembangan sistem perbendaharaan |
| | 6. Peningkatan pemahaman/ pengetahuan <i>stakeholders</i> terhadap ketentuan dan layanan perbendaharaan dan menjadi umpan balik dalam mengukur tingkat efektivitas pelatihan teknis perbendaharaan | Tingkat pemahaman <i>stakeholders</i> terhadap tugas bidang perbendaharaan | 87% | 97% | Optimalisasi monitoring dan evaluasi, serta memilih dan menyempurnakan metodologi survei, memilih sampling dan waktu pelaksanaan survei, melakukan survei, melaporkan dan menganalisis hasil survei kepada <i>stakeholders</i> . |
| Pengembangan Sistem Perbendaharaan (Fungsi Transformasi Perbendaharaan) | 1. Terbangunnya teknologi Informasi dan Komunikasi yang terintegrasi, tersedianya pengembangan proses bisnis perbendaharaan yang dapat diimplementasikan untuk mendukung terciptanya Sistem Perbendaharaan yang terintegrasi | Persentase jumlah penetapan dan rekomendasi tahapan implementasi dari rancangan pengembangan proses bisnis perbendaharaan | 100% | 100% | 1. Membangun sistem database yang terintegrasi pada internal KPPN, internal Kanwil, dan internal Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. 2. Menyusun rancangan aplikasi dan implementasi program SPAN secara penuh, terkait <i>business process improvement</i> dan teknologi informasi. |
| | 2. Penerapan sistem perbendaharaan yang handal dan modern, terumuskannya suatu rancangan Sistem Aplikasi SPAN dan Pendukungnya sesuai dengan future state proses bisnis yang terdokumentasi dengan baik sebagai referensi pengembangan sistem aplikasi | Persentase jumlah rancangan aplikasi SPAN dan pendukungnya | 80% | 100% | Menyusun modul-modul untuk mengawal program SPAN sebagai berikut: Modul <i>Budget Preparation</i> ; Modul <i>Spending Authority</i> ; Modul <i>Budget Commitment</i> ; Modul <i>Government Receipt</i> ; Modul <i>Payment Management</i> ; Modul <i>Cash Management</i> ; Modul <i>General Ledger</i> ; <i>Accounting Policy</i> ; dan Modul Satker. |
| | 3. Terumuskannya peta budaya organisasi baik saat ini maupun yang akan datang, nilai-nilai dasar (<i>core values</i>) organisasi, kompetensi organisasi dan SDM yang dibutuhkan serta indikator perilaku yang mendukung <i>core value</i> dimaksud | Persentase tingkat penyelesaian penyusunan budaya organisasi | 100% | 100% | Optimalisasi pelaksanaan CMC sehingga terbangun komitmen bersama dan <i>awareness</i> mengenai SPAN. |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|---|--|--|--------|--|--|
| | | | 2010 | 2014 | |
| Pembinaan Pelaksanaan Perbendaharaan di Wilayah | 1. Mengetahui kemajuan pelaksanaan pekerjaan sebagai perkiraan kebutuhan belanja | Persentase ketepatan penyerapan DIPA | 90% | 95% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas rencana penarikan dana, penerapan rencana penarikan dana sebagai batas maksimum pencairan dana. 2. Penerapan konsep manajemen komitmen dan manajemen pembayaran dalam SPAN. 3. Meningkatkan pembinaan KPPN 4. Menerapkan SOP Layanan Unggulan secara konsisten 5. Menerapkan program monitoring dan evaluasi tingkat penyerapan DIPA |
| | 2. Pelaksanaan kegiatan dan pencairan dana dapat dilaksanakan sesuai jadwal yang direncanakan | 1. Jumlah satker yang dokumen pelaksanaan anggaran diselesaikan tepat waktu | 94,8% | 100% | Penyelesaian DIPA secara tepat waktu, responsif terhadap permasalahan yang dihadapi pengguna layanan terkait pelaksanaan anggaran |
| | | 2. Jumlah satker yang revisi dokumen pelaksanaan anggaran diselesaikan tepat waktu | 90,2% | 100% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengesahan revisi dokumen pelaksanaan anggaran secara benar dan tepat waktu. 2. Rekonsiliasi realisasi APBN yang handal dan tepat waktu serta responsif terhadap permasalahan yang dihadapi pengguna layanan terkait pelaksanaan anggaran khususnya belanja modal di tiap K/L. |
| | 3. Meningkatkan kualitas penyusunan laporan keuangan KL dan pengguna anggaran BUN yang menunjukkan mutu layanan yang diberikan kepada stakeholders | Persentase rekonsiliasi realisasi APBN yang handal dan tepat waktu | 74,66% | 100% | Penyelenggaraan pendampingan penyusunan laporan keuangan BUN serta menyediakan sarana konsultasi, pembinaan dan koordinasi Laporan Keuangan Kuasa BUN. |
| 4. Mengukur peningkatan pemahaman/pengetahuan stakeholders terhadap ketentuan dan layanan perbendaharaan dan menjadi umpan balik dalam mengukur tingkat efektivitas pelatihan teknis perbendaharaan | Tingkat pemahaman stakeholders terhadap tugas bidang perbendaharaan | 87% | 97% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas hubungan dengan satker khususnya dalam kegiatan yang bersifat pembinaan. 2. Optimalisasi monitoring dan evaluasi serta memilih dan menyempurnakan metodologi survei. 3. Melaksanakan pembinaan KPPN secara konsisten. 4. Optimalisasi penyuluhan bidang perbendaharaan di lingkup Kanwil. | |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|---|---|---|------------|------------|---|
| | | | 2010 | 2014 | |
| | 5. Memantau pelaksanaan dokumen pelaksanaan anggaran terkait dengankesesuaian realisasi dengan rencana | Persentase satker yang menerapkan penarikan dana sesuai rencana | 40% | 100% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembinaan ke Satker terkait bidang tugas perbendaharaan. 2. Pelaksanaan modul pembinaan KPPN secara konsisten dan optimalisasi monitoring dan evaluasi. 3. Peningkatan kualitas rencana penarikan dana, penerapan rencana penarikan dana sebagai batas maksimum pencairan dana. 4. Penerapan konsep manajemen komitmen dan manajemen pembayaran dalam SPAN. |
| | 6. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat sesuai janji layanan yakni layanan yang cepat, tepat dan bebas biaya | Jumlah KPPN Non Percontohan yang menerapkan SOP Percontohan | 141 kantor | 140 Kantor | Pengawasan atas penerapan SOP KPPN Percontohan di semua KPPN. |
| Penyelenggaraan Kuasa Bendahara Umum Negara | Meningkatkan pelayanan kepada stakeholders dalam proses pencairan dana melalui KPPN Percontohan sehingga mendukung pelaksanaan belanja negara secara optimal kepada K/L | Persentase jumlah SP2D yang diterbitkan tepat waktu | 91% | 95% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan konsep manajemen komitmen dan manajemen pembayaran dalam SPAN 2. Melakukan Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) Non Belanja Pegawai yang dihasilkan oleh KPPN sesuai dengan waktu standar pelayanan 3. Mengembangkan dan menerapkan SOP Layanan Unggulan pada seluruh KPPN |
| Dukungan Manajemen dan Dukungan Teknis Lainnya | 1. Mengetahui tingkat pelayanan Ditjen Perbendaharaan terhadap pegawainya | Indeks kepuasan pegawai | 3 | 3,4 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian tambahan penghasilan untuk pegawai yang ditempatkan di daerah terpencil 2. Memilih dan menyempurnakan metodologi survei, memilih sampling dan waktu pelaksanaan survei, melakukan survei, melaporkan dan menganalisis hasil survei kepada pegawai |
| | 2. Mengukur tingkat integritas sumber daya manusia Ditjen Perbendaharaan | Jumlah pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin sedang atau berat | 18 orang | 14 orang | Meneruskan secara konsisten pembinaan dan internalisasi kode etik pegawai |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|------------------|---|--|------------------------------|--------------------------------------|---|
| | | | 2010 | 2014 | |
| | 3. Mengukur tingkat kepedulian organisasi dalam mengembangkan SDM | Persentase jam pelatihan pegawai terhadap jam kerja | 3% | 5% | Meningkatkan jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan |
| | 4. Tersedianya pejabat yang mempunyai kompetensi sesuai jabatannya dalam rangka meningkatkan dan mengamankan keuangan dan kekayaan negara | Persentase jumlah pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatannya | 80% | 90% | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan program pengembangan kepemimpinan. 2. Meningkatkan keterlibatan unit-unit vertikal dalam pengelolaan SDM secara optimal 3. Menerapkan penilaian kinerja berbasis BSC hingga level individu dan pengintegrasian sistem pengelolaan kinerja dengan sistem penganggaran. 4. Melakukan <i>assessment/ profiling</i> terhadap pegawai pada sasaran antara dan menyiapkan penerapan <i>talent management</i> dan <i>career path system</i> pada sasaran jangka panjang, dan implementasi <i>reward and punishment</i> yang sesuai dengan penilaian kinerja BSC. 5. Mengembangkan sistem informasi kepegawaian (<i>Human Resource Information System - HRIS</i>). |
| | 5. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat sesuai janji layanan yakni layanan yang cepat, tepat dan bebas biaya | Jumlah Kantor Wilayah yang menerapkan Layanan Unggulan | 30 kantor | 33 kantor | Menerapkan Standard Operating Procedures (SOP) Layanan Unggulan pada seluruh Kanwil Ditjen Perbendaharaan |
| | 6. Menunjukkan janji dan kepastian pelayanan kepada stakeholders dan untuk menunjang terwujudnya organisasi modern | Persentase penyelesaian SOP | 100% | 100% | Menyusun, menyempurnakan, dan mengembangkan SOP |
| | 7. Menjaga laju/arah organisasi dalam mencapai visi dan misinya dengan upaya Pengembangan organisasi yang handal dan modern | <ol style="list-style-type: none"> 1. Persentase unit eselon II yang memiliki profil risiko 2. Terbentuknya TLC di tingkat wilayah 3. Persentase pelaksanaan Modul Pembinaan KPPN oleh kantor wilayah | <p>50%</p> <p>-</p> <p>-</p> | <p>100%</p> <p>5</p> <p>177 KPPN</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun profil risiko pada seluruh unit di lingkungan Ditjen Perbendaharaan. 2. Pemberdayaan fungsi Kanwil sebagai perpanjangan tangan Kantor Pusat di daerah. 3. Membentuk TLC di tingkat wilayah dengan pendekatan geografis 4. Mengembangkan iklim pembelajaran |

| Program/Kegiatan | Tujuan Program/ Kegiatan | Indikator Program/ Kegiatan | Target | | Rencana Aksi |
|------------------|---|---|--------|--------|--|
| | | | 2010 | 2014 | |
| | | | | | <p>dengan membentuk kajian-kajian berbasis riset yang dimotori oleh sebuah unit khusus.</p> <p>5. Melakukan kajian yang terstruktur dalam menentukan bentuk dan struktur organisasi yang dapat menjawab kebutuhan organisasi dan perubahan di masa depan secara lebih cepat, tepat, efisien dan efektif.</p> <p>6. Menyusun dan merumuskan budaya organisasi, meletakkan nilai-nilai dasar organisasi, kompetensi organisasi dan SDM yang dibutuhkan, serta indikator perilaku sebagai input untuk menerapkan strategi <i>Change Management and Communication</i>.</p> |
| | 8. Terwujudnya optimalisasi dana terhadap capaian kinerja yang telah direncanakan | Persentase penyerapan DIPA Ditjen Perbendaharaan | 85% | 95% | <p>1. Meningkatkan keakuratan perencanaan keuangan dan kedisiplinan penarikan anggaran pihak internal Ditjen Perbendaharaan.</p> <p>2. Penyelesaian berbagai hambatan dalam penarikan anggaran pihak internal Ditjen Perbendaharaan</p> <p>3. Peningkatan kapasitas pengelolaan keuangan negara dengan melaksanakan pelatihan di bidang perbendaharaan kepada pengelola keuangan negara.</p> |
| | 9. Meningkatkan kepatuhan dan penegakan hukum | Terbentuknya unit tersendiri di tubuh Sekretariat Ditjen Perbendaharaan yang membidangi permasalahan-permasalahan hukum dalam rangka memperkuat tingkat kepatuhan atas peraturan-peraturan yang berlaku | | 1 unit | <p>1. Merancang unit tersendiri di tubuh Sekretariat Ditjen Perbendaharaan yang membidangi permasalahan-permasalahan hukum dalam rangka memperkuat tingkat kepatuhan atas peraturan-peraturan yang berlaku.</p> <p>2. Membentuk mekanisme dan unit yang menangani pengaduan masyarakat atas layanan Ditjen Perbendaharaan.</p> |

BAB IV PENUTUP

Berbagai kelemahan dalam praktik pengelolaan keuangan negara, serta adanya tuntutan untuk melaksanakan pengelolaan keuangan negara secara transparan, dan akuntabel, serta terjadinya krisis ekonomi yang berpengaruh terhadap anggaran pemerintah, mendorong pemerintah untuk melakukan reformasi terhadap manajemen keuangan pemerintahan di bidang penganggaran, pelaksanaan anggaran dan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran.

Untuk mencapai pengelolaan keuangan negara dengan karakteristik seperti tersebut di atas, perlu dilakukan penyempurnaan dari aspek legal, kelembagaan serta perilaku dan kapasitas personal. Ditjen Perbendaharaan akan terus melakukan pengembangan dan penyempurnaan sebagai konsekuensi atas ikrar untuk menjadi *agent of change* pada setiap perubahan. Dalam lima tahun ke depan, Ditjen Perbendaharaan berupaya untuk menjadi sebuah institusi yang beroperasi dengan IT based dan *fully integrated*, sehingga seluruh *stakeholder* akan mendapatkan kualitas layanan publik yang semakin tinggi.

Penyempurnaan proses bisnis dilakukan dengan penyempurnaan sistem perbendaharaan, pengelolaan kas negara, akuntansi dan pelaporan keuangan, serta manajemen investasi dan pengelolaan keuangan BLU. Prioritas penyempurnaan yang lain adalah integrasi sistem perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan keuangan negara melalui SPAN, yang di dalamnya termasuk penerapan *single database* dan penyempurnaan bisnis proses lainnya sesuai dengan kerangka SPAN. Secara prinsip, kebijakan-kebijakan strategis yang dilakukan akan senantiasa mengarah pada dukungan untuk keberhasilan implementasi SPAN. Hal ini merupakan sebuah bukti konkrit atas komitmen Ditjen Perbendaharaan dalam menyukseskan SPAN.

Pada tataran lain, peningkatan manajemen sumber daya manusia juga senantiasa dilakukan dengan pola-pola yang efisien dan efektif untuk menunjang perubahan di sisi proses bisnis yaitu antara lain dengan pengimplementasian *capacity building* secara tepat dan komprehensif, penerapan *balanced scorecard* hingga tingkat individu dan mengokohkan keterkaitan yang erat antara manajemen kinerja, penganggaran dan mekanisme *reward and punishment*, penyempurnaan pola *assessment*, pola mutasi, pedoman rekrutmen, sistem informasi manajemen kepegawaian, dan peningkatan kompetensi dan disiplin pegawai. Selain itu, juga direncanakan pembangunan *treasury learning center* di daerah-daerah dan pembentukan *treasury research center* untuk meningkatkan kapabilitas, kualitas personal, serta integritas seluruh pegawai Ditjen Perbendaharaan.

Berdasarkan hal tersebut, pelaksanaan reformasi birokrasi di Ditjen Perbendaharaan senantiasa dijaga agar selalu berada pada jalur yang tepat. Perubahan/penyempurnaan sistem pengelolaan keuangan negara dan pelayanan publik telah menunjukkan hasil yang positif. Beberapa capaian maupun apresiasi dari masyarakat telah membuktikan keseriusan Ditjen Perbendaharaan dalam melaksanakan reformasi birokrasi sebagai landasan menuju transformasi kelembagaan.

Dalam periode 2010-2014, penyesuaian struktur organisasi akan mewarnai langkah Ditjen Perbendaharaan sebagai konsekuensi logis atas penyempurnaan proses bisnis dan penajaman fungsi *treasury*. Sedangkan, di tingkat kantor vertikal, fungsi Kanwil akan semakin diberdayakan mengingat akan semakin luasnya pendelegasian beberapa kewenangan kantor pusat ke daerah dan penajaman peran kantor vertikal sebagai representasi Kementerian Keuangan di daerah.

Selain itu, terkait implementasi SPAN dan penyempurnaan aplikasi dan komputerisasi yang terintegrasi mengakibatkan adanya minimalisasi *clerical job*, pemberdayaan kantor-kantor vertikal akan diarahkan secara bertahap akan beralih pada *strategic job* melalui pengembangan kajian-kajian dan penelitian berbasis riset, baik secara parsial maupun integral dan kolektif.

Meskipun pelaksanaan reformasi birokrasi telah berjalan dengan baik, akan tetapi masih banyak “pekerjaan rumah” bagi Ditjen Perbendaharaan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan negara serta dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Renstra Ditjen Perbendaharaan 2010-2014 ini berupaya untuk memberikan panduan dan arah yang jelas agar sinergi telah dibina menjadi lebih sehat dan harmonis, dan komitmen seluruh jajaran semakin kokoh dalam mencapai tujuan organisasi.