

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN

NOMOR KEP -239 /PB/2015

TENTANG

RENCANA STRATEGIS DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

TAHUN 2015-2019

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 466/KMK.01/2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2015-2019, perlu menyusun Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2015-2019;
- 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 huruf b, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2015-2019.
- Mengingat : 1. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga (Renstra K/L) 2015-2019;
2. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 466/KMK.01/2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan tahun 2015-2019.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN TENTANG RENCANA STRATEGIS DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN TAHUN 2015-2019.

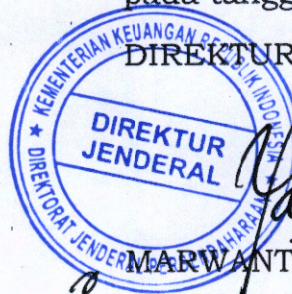
- PERTAMA : Menetapkan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2015-2019 yang selanjutnya disebut Renstra Direktorat Jenderal Perbendaharaan, sebagai dokumen perencanaan Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2015-2019 sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.
- KEDUA : Renstra Direktorat Jenderal Perbendaharaan berisi visi, misi, sasaran, arah kebijakan, strategi, program, kegiatan, indikator kinerja, dan rencana aksi yang disusun dengan memperhatikan Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2015-2019.
- KETIGA : Renstra Direktorat Jenderal Perbendaharaan wajib menjadi acuan dalam:
- a. penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan; dan
 - b. penyusunan Renstra unit eselon II pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - c. penyusunan Renstra instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- KEEMPAT : Keputusan Direktur Jenderal ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Direktur Jenderal 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 26 Agustus 2015

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,

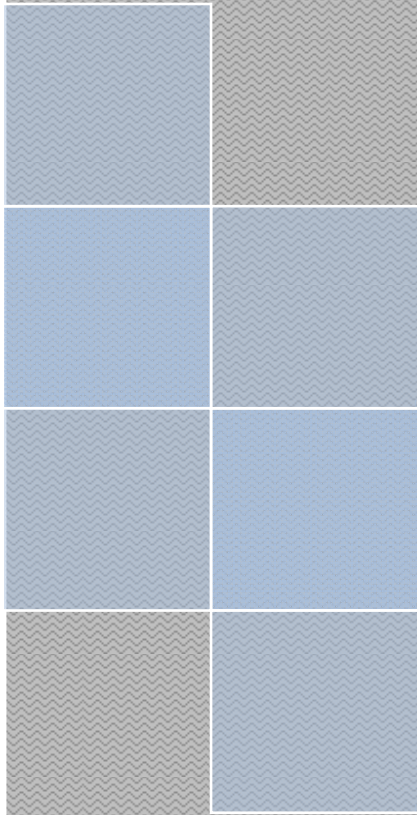


MARWANTO HARJOWIRYONO 4



RENCANA STRATEGIS 2015-2019

DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN



Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Kondisi Umum	1
1.2 Potensi dan Permasalahan	44
BAB II VISI, MISI, SASARAN DAN TUJUAN DITJEN PERBENDAHARAAN.....	56
2.1 Visi	56
2.2 Misi	56
2.3 Nilai-nilai Kementerian Keuangan	58
2.4 Tujuan Ditjen Perbendaharaan	59
2.5 Sasaran Strategis Ditjen Perbendaharaan	59
BAB III ARAH KEBIJAKAN STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN.....	61
3.1 Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian Keuangan	61
3.2 Arah Kebijakan dan Strategi Ditjen Perbendaharaan.....	66
3.3 Kerangka Regulasi	73
3.4 Kerangka Kelembagaan	75
BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN	83
4.1 Target Kinerja	83
4.2 Kerangka Pendanaan	85
BAB V PENUTUP	86

**RENCANA STRATEGIS
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
TAHUN 2015 – 2019**

**BAB I
PENDAHULUAN**

Dalam rangka memberikan panduan bagi seluruh unit di lingkungan Ditjen Perbendaharaan untuk pengambilan kebijakan strategis dalam tahun 2015-2019 telah disusun Rencana Strategis Ditjen Perbendaharaan Tahun 2015-2019 (Renstra Ditjen Perbendaharaan Tahun 2015-2019). Dokumen ini memuat arah pelaksanaan dan pencapaian kebijakan strategis organisasi dengan bertolak dari cara pandang terhadap realitas organisasi kekinian dan kemajuan Ditjen Perbendaharaan yang diharapkan di masa mendatang.

Melalui penyusunan panduan ini diharapkan kebijakan strategis Ditjen Perbendaharaan dapat berpola sistematis berkelanjutan dan saling bersinergi sehingga membuka ruang solusi yang lebih lapang pada lintas unit-unit di lingkungan Ditjen Perbendaharaan, seiring dengan semakin luasnya rentang potensi dan permasalahan yang melingkupi. Kebijakan strategis organisasi dalam Rencana Strategis Ditjen Perbendaharaan 2015-2019 ini diposisikan agar seluruh elemen organisasi mampu merespon perkembangan aktual yang terjadi.

1.1. Kondisi Umum

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 206/PMK.01/2014 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.

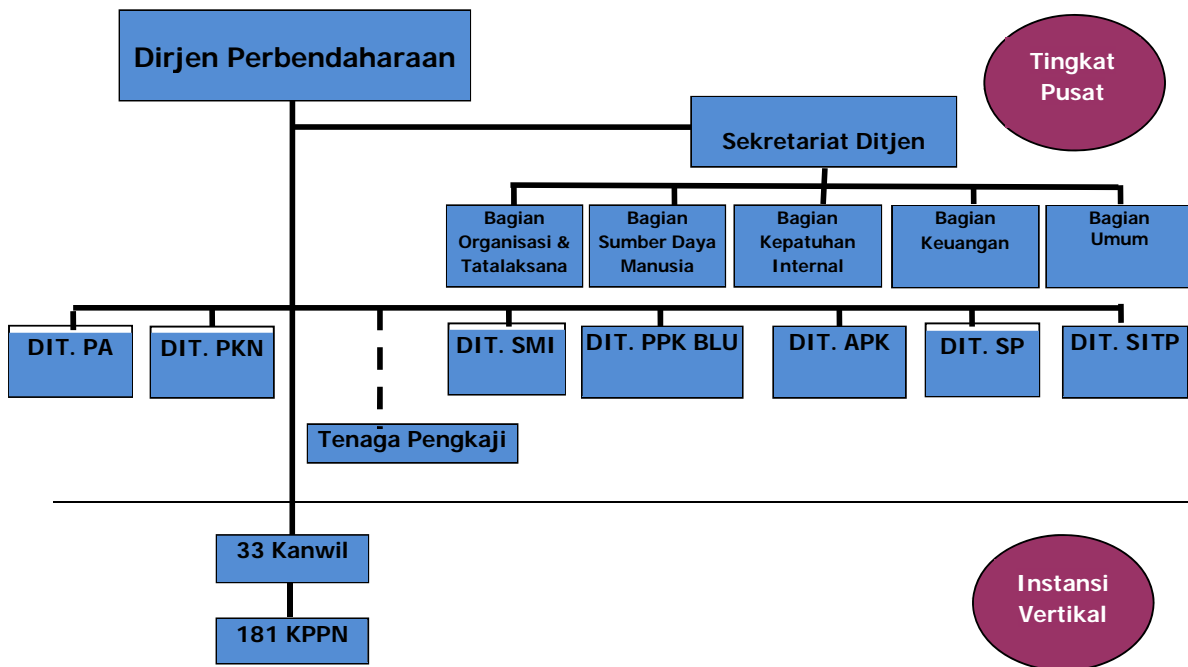
Berdasarkan perumusan fungsi tersebut, Ditjen Perbendaharaan telah membentuk unit-unit eselon II di tingkat pusat dan daerah dalam bentuk 1 Sekretariat Ditjen Perbendaharaan, 7 direktorat, 1 tenaga pengkaji dan 33 Kanwil Ditjen Perbendaharaan serta 181 KPPN. Unit-unit tersebut telah dan disusun sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi yang berbasis pada pelayanan yang efisien, efektif dan fokus.

1.1.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Ditjen Perbendaharaan sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan dan PMK No.169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah sebagai berikut:

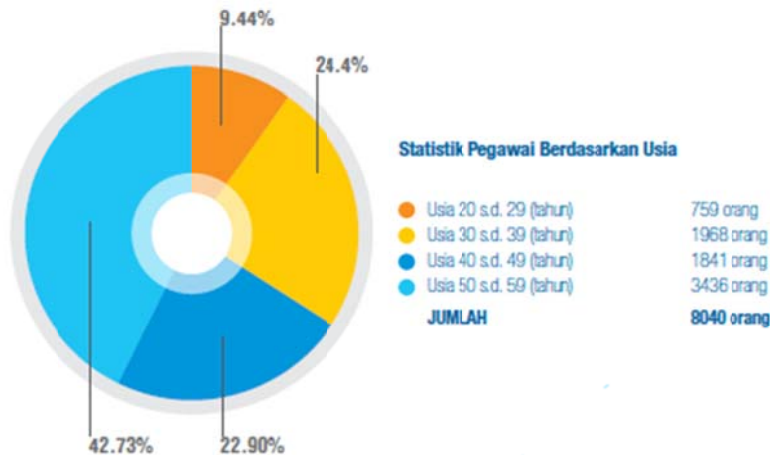
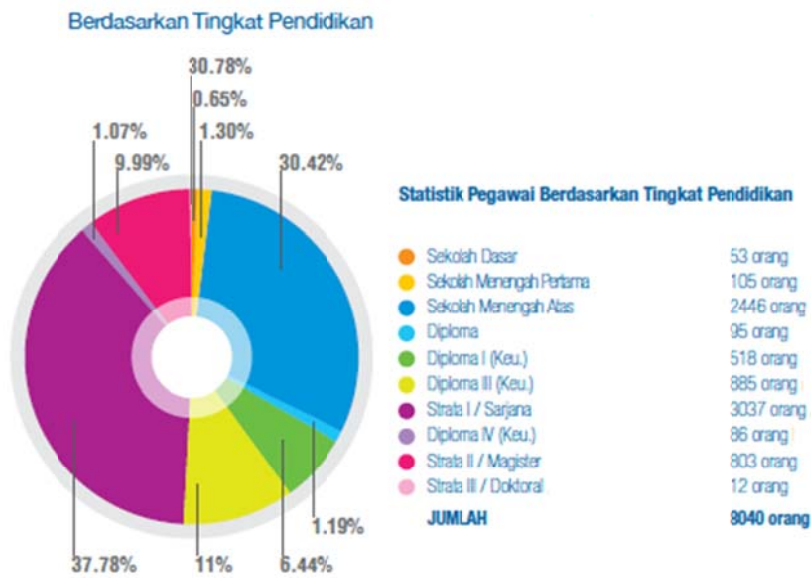
1. Direktorat Pelaksanaan Anggaran (Dit. PA)
2. Direktorat Pengelolaan Kas Negara (Dit. PKN)
3. Direktorat Sistem Manajemen Investasi (Dit. SMI)
4. Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Dit. PPK-BLU)
5. Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan (Dit. APK)
6. Direktorat Sistem Perbendaharaan (Dit. SP)
7. Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Perbendaharaan (Dit. SITP)
8. Tenaga Pengkaji Bidang Perbendaharaan
9. 33 Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan
10. 181 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) yang tersebar di 33 Provinsi di seluruh Indonesia.

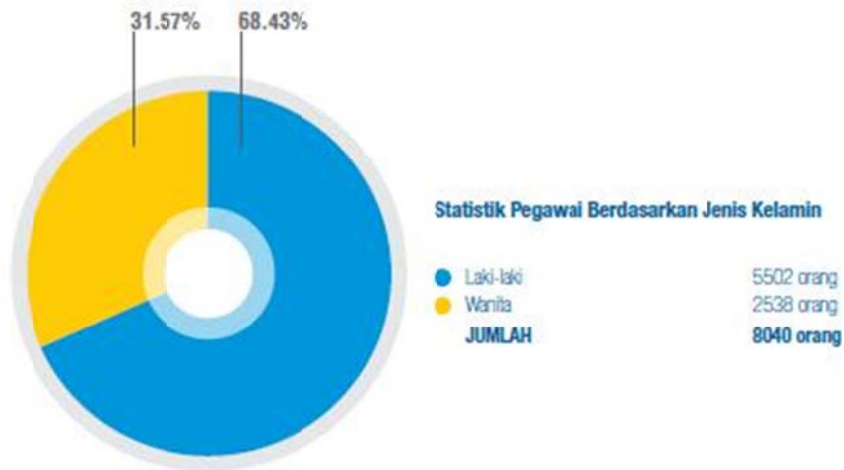
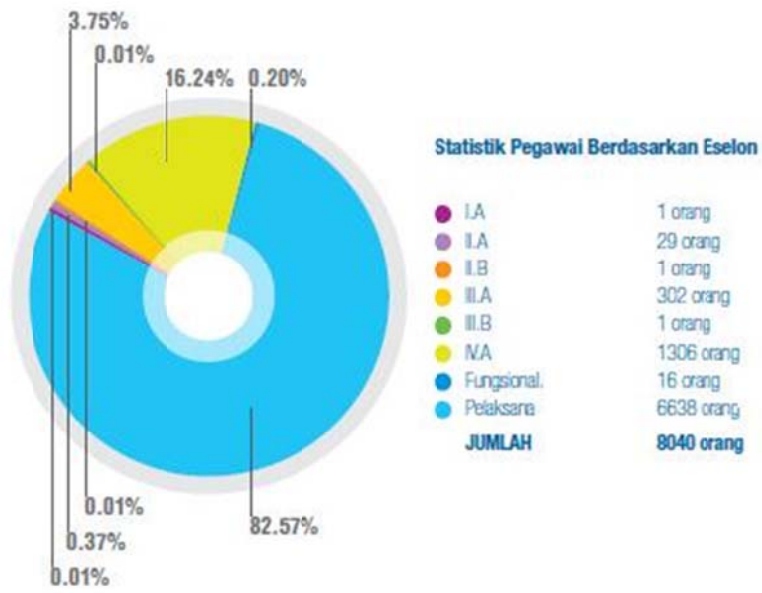
Gambar I
BAGAN STRUKTUR ORGANISASI
DITJEN PERBENDAHARAAN

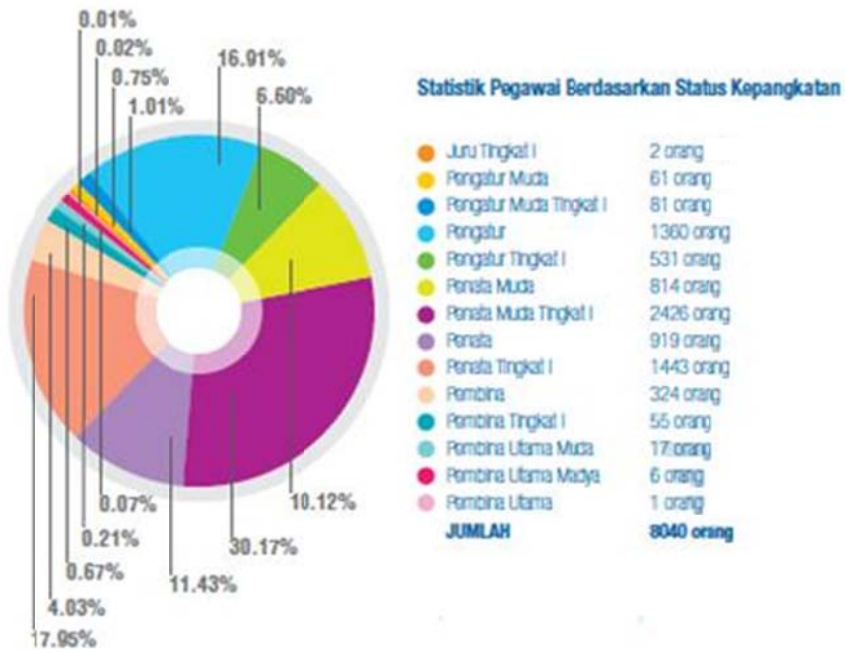
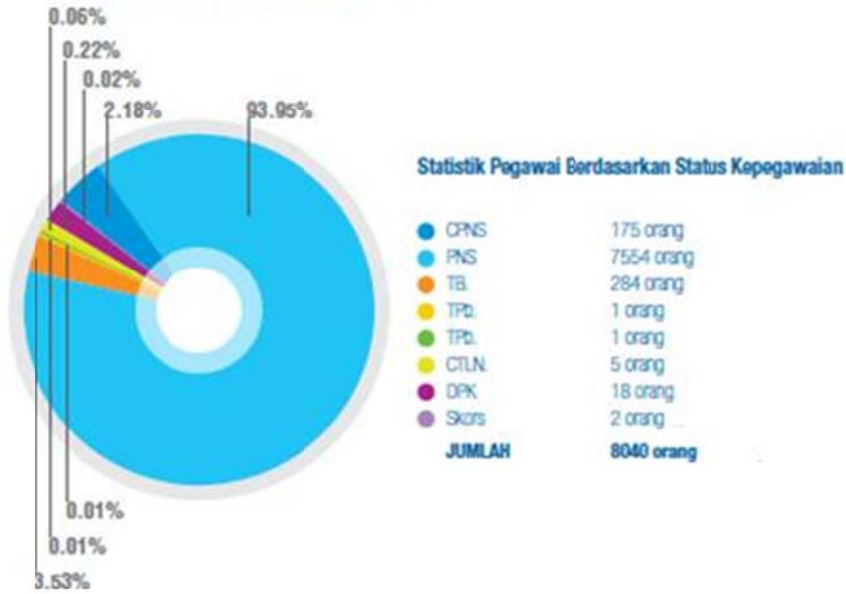


1.1.2 Profil Sumber Daya Manusia (SDM)

Jumlah pegawai Ditjen Perbendaharaan per 31 Desember 2014 adalah sebanyak 8.040 pegawai, dimana komposisi pegawai menurut golongan adalah 2 pegawai golongan I, 2.033 pegawai golongan II, 5.602 pegawai golongan III dan 403 pegawai golongan IV. Adapun komposisi pegawai menurut tingkat pendidikan adalah sebanyak 53 pegawai lulusan sekolah dasar, 105 pegawai lulusan SMP, 2.446 pegawai lulusan SMA, 1.498 pegawai lulusan DI/DIII, 3.123 pegawai lulusan DIV/S1, 803 pegawai dari S2 dan 12 pegawai dari S3.







1.1.3. Pencapaian Kinerja

1.1.3.1. Fungsi Organisasi

1. Sebagai tindak lanjut implementasi PMK 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Vertikal Ditjen Perbendaharaan, dan sesuai dengan arahan Menteri Keuangan bahwa bagi unit eselon I di Lingkungan Kementerian Keuangan yang tidak memiliki kantor vertikal, maka dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di daerah dapat dibantu oleh kantor vertikal unit eselon I lainnya.

Sesuai kesepakatan antara Ditjen Perbendaharaan dan Ditjen Anggaran maka beberapa tugas dan fungsi Ditjen Anggaran dilimpahkan ke Ditjen Perbendaharaan, pelimpahan tugas tersebut bukan berarti pengalihan tugas dan fungsi dari Ditjen Anggaran ke Ditjen Perbendaharaan, melainkan tugas Ditjen Anggaran yang perlu dilaksanakan di daerah dibantu oleh Kantor Vertikal Ditjen Perbendaharaan, beberapa tugas tersebut meliputi (a) penyiapan sumbangan bahan penyusunan Standar Biaya Masukan (b) Monitoring dan Evaluasi PNB (3) Pembinaan dan Bimbingan Teknis Penganggaran. Di sisi lain, pada tahun 2014 telah dikaji dan disusun aturan tentang kerja sama di bidang perimbangan keuangan di bidang pengelolaan dana transfer.

2. Dalam rangka pengkajian dan pengembangan pelaksanaan tugas dan fungsi di bidang pengelolaan kas negara, sistem manajemen investasi, dan bidang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, pada tahun 2011 telah dibentuk Tenaga Pengkaji Bidang Perbendaharaan, yang merupakan pejabat setingkat eselon II/b.

Sampai dengan tahun 2014, Tenaga Pengkaji Bidang Perbendaharaan telah berfungsi memberikan berbagai rekomendasi kebijakan dan *second opinion* terhadap isu-isu strategis di lingkungan Ditjen Perbendaharaan.

3. Untuk mendekatkan sekaligus meningkatkan pelayanan kepada pemangku kepentingan, Ditjen Perbendaharaan telah mengimplementasikan Layanan Filial dan Layanan *Mobile*.

Layanan Filial adalah layanan *front office* Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) yang ditempatkan pada lokasi yang jauh dari KPPN induk. Layanan ini ditujukan untuk mendekatkan layanan pada satker yang berada pada lokasi yang secara geografis relatif jauh dari KPPN. Adapun layanan *mobile* adalah layanan *front office* yang bergerak yang ditempatkan di pada kendaraan untuk mendekatkan pelayanan kepada pemangku kepentingan.

Untuk Layanan Filial saat ini telah dibentuk pada 6 (enam) lokasi yaitu:

- a) Layanan Filial Sabang pada KPPN Banda Aceh, Kanwil Ditjen Perbendaharaan Propinsi Aceh;
- b) Layanan Filial Sinabang pada KPPN Meulaboh, Kanwil Ditjen Perbendaharaan Propinsi Aceh;
- c) Layanan Filial Ranai pada KPPN Tanjung Pinang, Kanwil Ditjen Perbendaharaan Propinsi Kepulauan Riau;
- d) Layanan Filial Muara Teweh pada KPPN Buntok, Kanwil Ditjen Perbendaharaan Propinsi Kalimantan Tengah;
- e) Layanan Filial Kalabahi pada KPPN Kupang, Kanwil Ditjen Perbendaharaan Propinsi Nusa Tenggara Timur;
- f) Layanan Filial Namlea pada KPPN Ambon, Kanwil Ditjen Perbendaharaan Propinsi Maluku.

Dan di Tahun Anggaran 2015, akan dilakukan penambahan 4 layanan filial, yaitu:

- a) Layanan Filial Teluk Bintuni pada KPPN Manokwari, Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Papua barat;
- b) Layanan Filial Teluk Wondama pada KPPN Manokwari, Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Papua barat;
- c) Layanan Filial Sofifi pada KPPN Ternate, Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Maluku Utara;
- d) Layanan Filial Wakatobi pada KPPN Bau-Bau, Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Tenggara.

Sedangkan Layanan *Mobile* saat ini terdapat pada 7 (tujuh) lokasi yaitu:

- a) Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara,
 - b) Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Banten,
 - c) Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta,
 - d) Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Barat,
 - e) Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah,
 - f) Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur,
 - g) Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Bali,
5. Sebagai komitmen peningkatan kualitas pelayanan dalam memberikan pelayanan publik di tingkat Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) kepada pemangku kepentingan dibentuklah KPPN Percontohan. Perubahan desain organisasi yang signifikan di tubuh Ditjen Perbendaharaan telah dimulai sejak tanggal 30 Juli 2007, saat di mana operasional KPPN Percontohan di 18 KPPN dari 17 ibukota provinsi mulai dilaksanakan secara penuh.
- SOP KPPN Percontohan membagi pekerjaan sesuai dengan fungsi yaitu *front office*, *middle office*, dan *back office* yang didukung oleh penyesuaian *layout* 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. Pembentukan KPPN Percontohan telah dimulai sejak tanggal 30 Juli 2007, saat di mana operasional KPPN Percontohan di 18 KPPN dari 17 ibukota provinsi mulai dilaksanakan secara penuh.
- Pada tahun 2008 telah dibentuk 14 KPPN Percontohan dan pada tahun 2009 telah dibentuk 5 KPPN Percontohan. Hingga tahun 2012 seluruh KPPN yang ada telah seluruhnya menjadi KPPN Percontohan.
6. Dalam rangka meningkatkan dan menstandarkan pelayanan kepada pemangku kepentingan, telah disusun Buku Panduan Standardisasi Sarana dan Prasarana bagi Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan KPPN. Buku tersebut diharapkan dapat dijadikan pedoman bagi Kanwil Ditjen Perbendaharaan maupun KPPN dalam melakukan perencanaan, pembangunan dan pengembangan sarana dan prasarana kantor.
- Standardisasi sarana prasarana tersebut mencakup penerapan papan nama, pintu utama, *backdrop*, *neonsign*, serta *layout* ruangan yang meliputi *front office*, *middle office*, *back office*, serta ruangan penunjang lainnya.

7. Untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pemangku kepentingan, Ditjen Perbendaharaan telah meluncurkan Media Layanan Pengaduan dan Informasi melalui beberapa sarana yaitu email: pengaduan_kppn@perbendaharaan.go.id, Telepon: (021) 3814411, SMS: 087880802020 dan juga melalui surat ke Sekretariat Ditjen Perbendaharaan. Pengaduan dan permintaan informasi yang diterima seluruhnya telah dapat ditindaklanjuti.
8. Ditjen Perbendaharaan bekerja sama dengan Badan Kebijakan Fiskal (BKF) dan Biro Komunikasi dan Layanan Informasi (KLI) Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan menyelenggarakan Seminar Kebijakan Fiskal dan Perkembangan Ekonomi Terkini. Kegiatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran perkembangan ekonomi nasional maupun ekonomi regional setiap provinsi kepada akademisi, satuan kerja baik pusat maupun daerah, asosiasi serta sebagai media *sharing opinion* dalam rangka mewujudkan kebijakan fiskal yang handal guna mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan baik tingkat nasional maupun di tingkat regional. Selaras dengan penugasan tersebut, telah dilakukan pengembangan tugas di tingkat kantor vertikal melalui penyusunan Kajian Fiskal Regional (KFR) yang didukung oleh Ekonom Kementerian Keuangan di daerah (d.h. *Regional Economist*).
Seminar Kebijakan Fiskal dan Perkembangan Ekonomi Terkini serta penyusunan KFR merupakan bentuk pelaksanaan tugas dan fungsi Kanwil Ditjen Perbendaharaan yang berperan sebagai representasi Menteri Keuangan di Bidang Fiskal sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, serta Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor Per-30/PB/2013 tentang Pedoman Pembinaan Pelaksanaan Anggaran Daerah oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
9. 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*.
Untuk mengefektifkan penerapan Manajemen Kinerja berbasis *Balanced Scorecard*, maka Ditjen Perbendaharaan melakukan upaya-upaya internalisasi dengan menyelenggarakan sosialisasi, bimtek, hingga asistensi pengelolaan IKU. Penerapan *Balanced Scorecard* di lingkungan Ditjen Perbendaharaan sampai dengan tahun 2014 telah mencapai hingga tingkat pelaksana (Kemenkeu *Five* d/h Depkeu *Five*).
13. Untuk mengevaluasi implementasi sistem manajemen kinerja berdasarkan BSC, di lingkungan Kementerian Keuangan, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan selaku *Strategy Management Office* (SMO) telah melaksanakan Survei SFO pada tiap unit eselon I Kementerian Keuangan, dengan sampel sebanyak 54 kantor, baik di lingkungan kantor pusat maupun kantor vertikal, pada bulan Agustus hingga September 2014.
Survei dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara terhadap pegawai Kementerian Keuangan yang menjadi responden survei, berdasarkan hasil survey tersebut menempatkan Ditjen Perbendaharaan berhasil mempertahankan status sebagai unit yang meraih nilai paling tinggi diantara unit

lainnya yang disurvei, dimana nilai Ditjen Perbendaharaan sebesar 4,45 (skala 1 s.d. 6) dengan level *"We are best practice at this"*, pada peringkat kedua yaitu adalah Ditjen Perimbangan Keuangan dengan nilai 3,61 dan peringkat ketiga diraih oleh Itjen dengan nilai 3,32, sedangkan nilai rata-rata Kementerian Keuangan adalah sebesar 3,30.

10. 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. Sementara 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 dalam rangka meningkatkan efisiensi dan reputasi organisasi di hadapan pemangku kepentingan dan mampu memberikan perlindungan kepada unit Eselon I sebagai akibat yang timbul atas kegagalan manusia, proses maupun sistem.
11. Ditjen Perbendaharaan berhasil meraih peringkat ke-1 dalam Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR) di lingkungan Kementerian Keuangan, kegiatan peniliran TKPMR dilaksanakan oleh Inspektorat VII Kementerian Keuangan, dengan tujuan untuk mengetahui TKPMR di Kementerian Keuangan dan seluruh unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan. Kegiatan ini dimaksudkan pula untuk memberikan rekomendasi perbaikan dalam rangka peningkatkan level TKPMR di masa mendatang ke arah yang lebih baik sesuai dengan amanah Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Departemen Keuangan. Penilaian TKPMR tersebut difokuskan untuk mengevaluasi 4 (empat) komponen, yaitu: (1) Kepemimpinan, (2) Proses Manajemen Risiko, (3) Aktivitas Penanganan Risiko, dan (4) Hasil Penerapan Manajemen Risiko, untuk periode implementasi 1 Januari s.d. 30 Juni 2014. Nilai rata-rata tertimbang TKPMR yang diraih Ditjen Perbendaharaan adalah sebesar 75,58 berdasarkan penilaian terhadap 2 (dua) sampel Unit Pemilik Risiko (UPR) yaitu Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan (nilai 75,18) dan Kanwil Ditjen Perbendaharaan Prov. DIY (nilai 75,97). Nilai tersebut jauh di atas rata-rata nilai Kemenkeu yang hanya sebesar 68,76. Sedangkan di posisi kedua dan seterusnya adalah Ditjen Pengelolaan Utang, Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, dan Sekretraiat Jenderal Kementerian Keuangan, sedangkan unit eselon I Kementerian Keuangan lainnya belum mencapai target 75 (*Risk Managed/level 4*).
12. KPPN Bangko berhasil meraih predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan KPPN Semarang II berhasil meraih predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), berdasarkan penilaian yang dilaksanakan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) serta Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). WBK merupakan predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem

manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja sedangkan WBBM adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Pelaksanaan penilaian unit kerja berpredikat WBK/WBBM di lingkungan Kementerian Keuangan tahun 2014 merupakan kelanjutan dari program pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di lingkungan Kemenkeu yang telah diinisiasi sejak tahun 2012. Keberhasilan meraih predikat WBK/WBBM merupakan pengakuan pihak eksternal terhadap Ditjen Perbendaharaan dan seluruh unit eselon I lainnya di lingkungan Kemenkeu dalam upaya mewujudkan *clean government* yang bebas dari KKN serta pelayanan prima kepada *stakeholder*.

14. Dalam rangka mencapai organisasi Kementerian Keuangan yang sehat dan berkinerja tinggi, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan telah melaksanakan Survei Indeks Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan (MOFIN – *Ministry of Finance Fitness Index*). Survei tersebut merupakan salah satu alat ukur yang objektif untuk mengetahui praktik-praktik kesehatan organisasi.

Survei dilaksanakan pada tanggal 3 s.d. 19 November 2014, dengan total jumlah peserta di lingkungan Kementerian Keuangan mencapai 27.606 orang, sedangkan pegawai Ditjen Perbendaharaan yang telah mengikuti survei tersebut adalah sebanyak 7.406 pegawai, namun demikian sebanyak 357 pegawai dinyatakan tidak memenuhi skor minimum konsistensi jawaban, sehingga jumlah responden akhir yang diakui adalah sebanyak 7.049. Jumlah tersebut telah melampaui target yang ditetapkan yaitu sebesar 4.955 pegawai.

Indeks Kesehatan Organisasi Ditjen Perbendaharaan secara keseluruhan pada akhir tahun 2014 adalah 87, dimana hal ini menunjukkan bahwa 87% responden menyatakan bahwa Ditjen Perbendaharaan telah menjalankan praktek organisasi yang mendukung kesehatan organisasi secara keseluruhan. Indeks kesehatan organisasi Ditjen Perbendaharaan yang diukur pada tahun 2013 melalui survei OHI oleh Mc Kinsey & Co adalah 73, sehingga terdapat kenaikan sebesar 14 poin dari indeks di tahun 2014.

Indeks Kesehatan Organisasi yang dicapai Ditjen Perbendaharaan yaitu sebesar 87 merupakan yang paling tinggi dibandingkan unit eselon I lainnya di lingkungan Kementerian Keuangan, peringkat ke-2 diraih oleh Ditjen Kekayaan Negara dengan nilai 86, serta peringkat ke-3 diraih oleh Ditjen Bea dan Cukai dengan nilai 85. Sedangkan total nilai Kementerian Keuangan adalah sebesar 81.

15. Untuk mendorong peningkatan kualitas layanan KPPN dalam rangka pengelolaan keuangan negara secara profesional, efisien dan efektif telah diterapkan *quality assurance* melalui program sertifikasi berstandar internasional (ISO) 9001:2008.

ISO 9001:2008 merupakan proses pengelolaan organisasi (perencanaan, penerapan, evaluasi dan penyempurnaan) yang ditujukan untuk menghasilkan output yang sesuai dan terstandar dengan harapan memenuhi kebutuhan pelanggan/pengguna/stakeholder.

Penerapan sertifikasi ISO 9001:2008 dilaksanakan melalui 2 tahapan yakni Tahapan Konsultasi dan Tahapan Sertifikasi yang memakan waktu kurang lebih

5 - 6 bulan. Setelah melalui tahapan persiapan, konsultasi dan sertifikasi telah ditetapkan 4 (empat) KPPN berhak memperoleh sertifikasi ISO 9001:2008 yakni:

- a. KPPN Malang dengan nomor register sertifikat FS 717139
- b. KPPN Semarang II dengan nomor register sertifikat FS 622170
- c. KPPN Wates dengan nomor register sertifikat FS 622185
- d. KPPN Makassar II dengan nomor register sertifikat FS 622163

Pencapaian sertifikasi ISO 9001:2008 merupakan wujud komitmen seluruh pegawai KPPN dan dukungan masing-masing Kanwil Ditjen Perbendaharaan dalam rangka menjaga kualitas layanan dan sistem pengendalian internal. Sertifikasi ISO bukan merupakan standar yang menjadi acuan penilaian mutu pelayanan oleh masyarakat luas, akan tetapi menjadi salah satu indikator pemenuhan kinerja pelayanan kepada pemangku kepentingan, di masa mendatang sertifikasi ini akan diterapkan juga pada KPPN lainnya.

16. Dalam rangka meningkatkan kinerja Kantor Vertikal di lingkungan Ditjen Perbendaharaan dan mendukung terwujudnya tata kelola keuangan negara dan kekayaan negara secara profesional, produktif, transformatif sesuai dengan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan, serta mendukung sinergi antar unit eselon I Kementerian Keuangan telah dilaksanakan penataan Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan melalui PMK Nomor: 169/PMK/2012 pada tanggal 6 November 2012.

Beberapa faktor utama penataan organisasi kantor vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan antara lain:

1. Rencana implementasi SPAN dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan serta penajaman fungsi Perbendaharaan. Berdasarkan perhitungan *Full Time Equivalent (FTE)* oleh Konsultan *Price Waterhouse Cooper (PWC)*, dalam implementasi SPAN, beban kerja pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan berkurang 23 % dan KPPN berkurang 18%;
2. Penajaman fungsi Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan sebagai unit koordinatif, pembinaan, supervisi teknis dan pengembangan kapasitas kantor operasional serta menjalankan fungsi wakil Kementerian Keuangan di bidang fiskal di daerah (pembinaan keuangan pusat-daerah, analisis belanja pemerintah, konsolidasi APBN-APBD dalam GFS);
3. Penajaman fungsi KPPN sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara (BUN) dalam melaksanakan tugas pencairan dana APBN, supervisi dan bimbingan teknis kepada satker, serta standardisasi pengelolaan keuangan pemerintah.

17. Dalam upaya peningkatan kualitas terhadap kecepatan dan ketepatan proses pencairan dana dalam pelaksanaan APBN bagi satker K/L dan mengurangi beban kerja pelaksanaan APBN pada beberapa KPPN di wilayah Provinsi DKI serta menindaklanjuti implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 169/PMK.01/2012 tanggal 6 November 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Perbendaharaan, telah dioperasikan KPPN Jakarta VI dan VII sejak tanggal 1 Desember 2013.

KPPN Jakarta VI beralamat di Jalan Ir. H. Juanda no. 19 Lantai V Jakarta Pusat, sedangkan KPPN Jakarta VII beralamat di Jalan Otto Iskandar Dinata No. 53-55 Jakarta. Sedangkan *launching* KPPN Jakarta VI dan VII dilaksanakan pada tanggal 27 Februari 2014 oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan.

18. Dalam rangka implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 169/PMK.01/2012 tanggal 6 November 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, telah diresmikan juga KPPN Khusus Penerimaan. Tugas KPPN Khusus Penerimaan adalah melaksanakan penerimaan, pengelolaan, pelaporan dan rekonsiliasi transaksi data penerimaan serta penatausahaan penerimaan negara melalui dan dari kas negara. Mitra kerja KPPN Khusus Penerimaan adalah *biller* (DJA, DJP dan DJBC), Bank/Pos Persepsi serta Satuan kerja dan pihak ketiga yang akan mengajukan konfirmasi. KPPN Khusus Penerimaan bertanggung jawab secara teknis dan fungsi langsung kepada Direktur PKN. Sedangkan secara organisatoris dan administratif, KPPN Khusus Penerimaan bertanggung jawab kepada Kepala Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta.
19. Dalam rangka implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 169/PMK.01/2012 tanggal 6 November 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, telah beroperasi juga KPPN Khusus Investasi. Pembentukan KPPN Khusus Investasi merupakan upaya untuk memisahkan fungsi operator investasi dengan fungsi regulasi dan supervisi investasi. Pemisahan ini juga bertujuan agar fungsi pengawasan (*monev*) investasi pemerintah dapat dilaksanakan secara lebih tajam dan tidak terjadi tumpang tindih dengan fungsi lainnya. KPPN Khusus Investasi bertanggungjawab secara struktural dan administratif kepada Kepala Kanwil Ditjen Perbendaharaan (Organisasi, SDM, Keuangan, Kepatuhan Internal), sedangkan secara teknis dan fungsional kepada Direktur Sistem Manajemen Investasi.
20. Menindaklanjuti penataan Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 169/PMK.01/2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, maka penataan organisasi selanjutnya difokuskan pada penataan struktur organisasi Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Penataan struktur organisasi Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan dilaksanakan melalui pengesahan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 206/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan pada bulan Desember 2014. Pokok-pokok perubahan organisasi dan tata kerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan dengan struktur yang baru adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Pokok Perubahan Organisasi Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan

UNIT ESELON II	PERUBAHAN
Sekretariat Ditjen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsolidasi fungsi administrasi kepegawaian dan pengembangan pegawai 2. Pembentukan Bagian Kepatuhan Internal 3. Penajaman fungsi kehumasan dan layanan informasi
Direktorat Pelaksanaan Anggaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revitalisasi fungsi penyusunan regulasi serta monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran dan spending review 2. Pembinaan pelaksanaan tugas Kanwil di bidang pelaksanaan anggaran, penganggaran dan perimbangan keuangan

Direktorat Pengelolaan Kas Negara	Revitalisasi fungsi pengelolaan kas dalam rangka pelaksanaan TDR dan pasca pemisahan fungsi pengumpulan penerimaan negara oleh KPPN Khusus Penerimaan
Direktorat Sistem Manajemen Investasi	Revitalisasi fungsi penyusunan regulasi, monitoring dan supervisi di bidang penyaluran penerusan pinjaman, investasi, subsidi dan penjaminan pasca pemisahan fungsi operasional penyaluran dan penagihan oleh KPPN Khusus Investasi
Direktorat PPK-BLU	Penguatan fungsi penilaian RBA
Direktorat APK	Penguatan fungsi penyusunan konsolidasi LK BUN
Direktorat Sistem Perbendaharaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Project Management Office</i> (PMO) Transformasi Kelembagaan 2. Pemisahan tugas dan Fungsi Harmonisasi Peraturan, Litbang Sistem Perbendaharaan dan pembinaan proses bisnis serta bantuan hukum 3. Revitalisasi Fungsi Pembinaan pejabat perbendaharaan dan pembayaran PFK/BPJS/Taspen/Asabri
Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan	Konsolidasi fungsi TIK

21. Sejak tahun 2011 Ditjen Perbendaharaan telah melakukan pengembangan sistem aplikasi pengelolaan aset yang dinamakan Sistem Pengelolaan Aset Terintegrasi (Si-PAT) guna mengakomodir seluruh siklus logistik (*asset life cycle*) yang meliputi perencanaan, penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemeliharaan, penatausahaan, penghapusan, pengawasan dan pengendalian ke dalam satu media yang terintegrasi sebagaimana yang telah diamanatkan pada Peraturan Pemerintah No. 27 tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah sebagai pengganti dari Peraturan Pemerintah No. 6 tahun 2006. SIPAT telah dikembangkan dan disosialisasikan secara bertahap per modul sejak tahun 2012, melalui SIPAT maka pengambilan keputusan/kebijakan terkait aset akan lebih mudah dilaksanakan serta mewujudkan *good asset management* menuju *good governance*.
22. Lebih dari 70% kasus korupsi yang ditangani oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) adalah kasus korupsi dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah, demikian pula sesuai amanah Perpres 54 tahun 2010, seluruh Kementerian diminta untuk membentuk Unit Layanan Pengadaan (ULP) paling lambat pada Tahun Anggaran 2014. Menindaklanjuti kedua hal tersebut, Ditjen Perbendaharaan dalam rangka memperkuat akuntabilitas dan transparansi dalam sistem pengadaan barang/jasa untuk menghindari terjadinya korupsi, membentuk ULP di Lingkungan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan melalui Keputusan nomor: KEP-90/PB.1/2013 tanggal 6 Mei 2013. ULP Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan memberikan layanan pengadaan untuk kebutuhan instansi Kantor Pusat dan vertikal Ditjen Perbendaharaan di wilayah DKI Jakarta melalui metode pelelangan sesuai ketentuan perundang-undangan.

Pengadaan Barang/Jasa melalui ULP dilaksanakan secara elektronik (*e-procurement*), dimana proses pengadaan barang/jasa pemerintah dilaksanakan berbasis web/internet dengan memanfaatkan fasilitas teknologi informasi komunikasi dalam pelelangan umum.

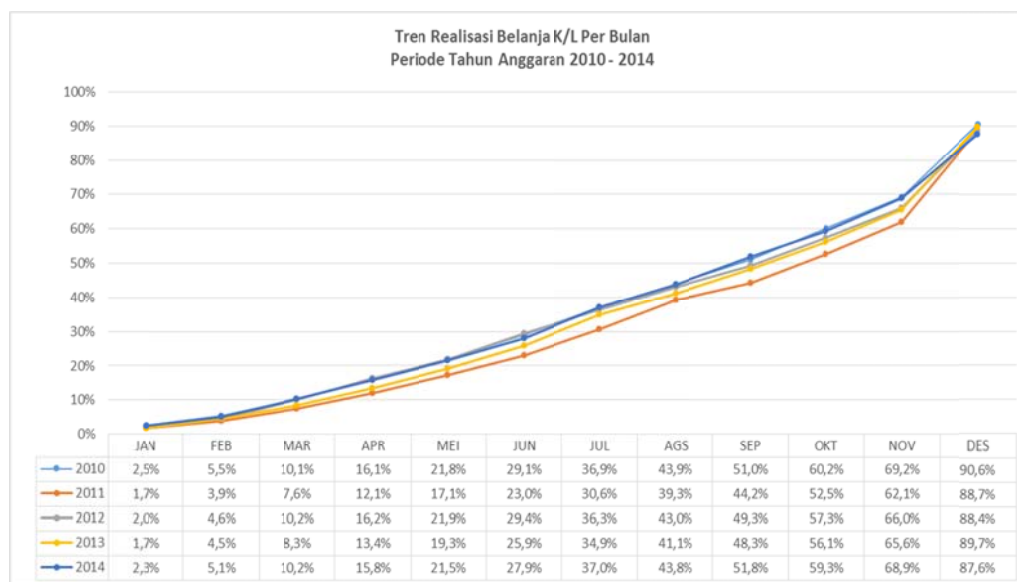
1.1.3.2. Fungsi Sumber Daya Manusia

1. Sejak tahun 2007 sampai dengan 2014, Ditjen Perbendaharaan menyelenggarakan kegiatan *assessment center* sebagai alat ukur potensi dan kompetensi SDM yang objektif. *Assessment center* dilaksanakan dengan sistem *profiling* dan *assessment* bagi para calon pejabat eselon II, III dan IV, serta pelaksana KPPN Percontohan. *Profiling* dan *assessment* tersebut dijadikan sebagai sarana perencanaan karir, mutasi jabatan, dan pengembangan pegawai berbasis kompetensi sesuai prinsip "*the right man in the right place*".
2. Dalam rangka pengelolaan SDM yang unggul, Ditjen Perbendaharaan telah melaksanakan penyusunan *Grand Design* Pengelolaan SDM. *Grand design* telah mendapatkan ketetapan dari Direktur Jenderal Perbendaharaan melalui Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Kep-21/PB/2013 Tanggal 8 Februari 2013 tentang *Grand Design* Pengelolaan Sumber Daya Manusia Ditjen Perbendaharaan Tahun 2013 – 2017, dan selanjutnya akan menjadi panduan Ditjen Perbendaharaan dalam pengelolaan SDM Ditjen Perbendaharaan.
3. Modernisasi dan integrasi aplikasi laporan kepegawaian Ditjen Perbendaharaan melalui penyusunan aplikasi dan website Portal SDM Ditjen Perbendaharaan dengan alamat intranet: <http://10.0.10.1/portal> SDM. Website Portal SDM merupakan penyatuan sistem pengelolaan SDM dimana seluruh aplikasi terkait pengelolaan SDM diintegrasikan dan dapat diakses oleh seluruh unit vertikal Lingkup Ditjen Perbendaharaan.
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menghasilkan SDM yang berkompentensi tinggi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi secara utuh, terstruktur, terencana, terukur, dan *human oriented*. Melalui program gelar dan non gelar yaitu:
 - a) Program Beasiswa Ditjen Perbendaharaan, baik program beasiswa internal maupun eksternal. Sejak tahun 2007, Program Beasiswa Ditjen Perbendaharaan telah menghasilkan alumni sebanyak 883 pegawai terdiri dari 532 pegawai alumni Tugas Belajar (TB) beasiswa internal dan 351 pegawai alumni TB eksternal.
 - b) Pengelolaan Program Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan bekerjasama dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) dan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan secara swakelola.
 - c) Pendidikan dan Pelatihan Jabatan ditujukan untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Ditjen Perbendaharaan agar semakin baik di masa mendatang. Pendidikan dan pelatihan tersebut dikhususkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai Ditjen Perbendaharaan yang telah menduduki jabatan mulai dari level eselon IV sampai dengan level eselon II.

- d) Pengelolaan Portal *e-Learning* Ditjen Perbendaharaan melalui portal *e-Learning* Ditjen Perbendaharaan, saat ini terdapat 253 buah bahan ajar yang dapat diunduh secara cuma-cuma, berbentuk modul tertulis atau *slide* presentasi. Terdapat pula beberapa bahan ajar yang berbentuk audio dan video. Modul-modul pembelajaran tersebut dapat diakses dan di-*download* setelah pegawai terlebih dahulu *login* dengan *user* dan *password* masing-masing.
- e) Sejak tahun 2013 telah dibuat suatu program induksi dan orientasi bagi pegawai baru Ditjen Perbendaharaan yang bertujuan untuk mengenalkan, memberikan gambaran umum secara menyeluruh dan melatih secara langsung para pegawai baru tentang tugas dan fungsi organisasi. Tahun 2014 dalam rangka menstandarisasi program induksi dan orientasi telah diterbitkan panduan program induksi dan orientasi pegawai baru Ditjen Perbendaharaan dengan KEP263/PB/2014 tentang panduan program induksi dan orientasi pegawai baru Ditjen Perbendaharaan.
- f) Program induksi dan orientasi pegawai baru Ditjen Perbendaharaan berupa pembelajaran di dalam kelas (*overview class*) dan pembelajaran langsung di tempat kerja (*on the job training/OJT*) pada unit-unit teknis dan unit vertical Ditjen Perbendaharaan dengan metode *coaching* yaitu metode bimbingan dan pendampingan. Jumlah pegawai baru yang mengikuti program induksi dan orientasi sejak tahun 2013 adalah 523 pegawai baru dari penerimaan Program Diploma III STAN dan Sarjana (umum).
- g) Guna mendukung tugas dan fungsi sebagai pengelola SDM dan berdasarkan *grand design* SDM harus bersertifikasi bidang pengelola SDM, sejak tahun 2013 telah diikuti sebanyak 35 orang pengelola SDM dengan sertifikasi di bidang SDM atau yang mendukung tugas dan fungsi SDM yaitu *Talent Management Certified*, *Certified Human Resource Management Professional (CHRMP)*, *Certified Behavior Analysis (CBA)*, *License Practitioner Neurolinguistic Program (NLP)*, *License Master Practitioner NLP*, *Grafology Certified* dan *Communication Skill Certified, Training for Trainer* bagi pengelola SDM.

1.1.3.3. Fungsi Pelaksanaan Anggaran

Tugas dan fungsi di bidang pelaksanaan anggaran mengalami perkembangan yang signifikan sejalan dengan kondisi pengelolaan keuangan negara yang semakin kompleks dan dinamis. Paradigma penyerapan yang sangat populer dikaitkan dengan performa belanja K/L mulai diimbangi dengan indikator-indikator pelaksanaan yang lebih mencerminkan keadaan pengelolaan di lingkup Satuan Kerja maupun K/L. Hal tersebut merupakan pendekatan baru untuk mengidentifikasi secara komprehensif kendala-kendala pelaksanaan anggaran.



Berdasarkan figur penyerapan di atas dapat dilihat penyerapan K/L dari tahun 2010 – 2014 mempunyai pola yang sama. Tren tersebut menunjukkan bahwa K/L mempunyai perilaku penyerapan yang sama meskipun telah dilakukan beberapa penyempurnaan kebijakan pelaksanaan anggaran.

Secara perspektif global, evaluasi pelaksanaan anggaran mengidentifikasi beberapa isu yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran seperti:

- a. Implementasi *performance base budgeting* (PBB) belum efektif;
- b. Alokasi belanja wajib (*mandatory*) dalam rangka pelaksanaan amanat UU. Misalnya alokasi belanja pendidikan sebesar 20% dari belanja di APBN.
- c. Keterbatasan *fiscal space*.
- d. Pertumbuhan indikator-indikator sektor yang tidak sebanding dengan peningkatan alokasi belanja di sektor tersebut.

Isu di atas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan anggaran karena pada prinsipnya pelaksanaan anggaran merupakan tahapan siklus APBN yang dapat terpengaruh dengan tahapan sebelumnya. Bahkan pengaruh faktor eksternal siklus APBN seperti kebijakan khusus pemerintah di periode tertentu juga menambah pengaruh pelaksanaan anggaran yang tentunya berdampak pada efektivitas dan efisiensi belanja pemerintah.

Ditjen Perbendaharaan telah melakukan langkah-langkah strategis berupa penyempurnaan kebijakan pelaksanaan anggaran dan menginisiasi kebijakan dan sistem informasi pelaksanaan anggaran antara lain:

- a. Melakukan perumusan dan penyempurnaan regulasi pelaksanaan anggaran
- b. Penajaman fungsi monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran
- c. Penyediaan sistem informasi pelaksanaan anggaran
- d. Melakukan pendampingan terhadap tindak lanjut penyelesaian kendala pelaksanaan anggaran
- e. Melakukan kajian dan rekomendasi teknis terkait kendala pelaksanaan belanja tematik seperti tunjangan profesi guru.

1.1.3.4. Fungsi Pengelolaan Kas Negara

1. Penertiban rekening pemerintah pada seluruh instansi K/L merupakan salah satu langkah nyata Ditjen Perbendaharaan untuk mewujudkan akuntabilitas dan transparansi keuangan negara.

Dalam rangka memperbaiki *governance* pengelolaan rekening, telah terbit Peraturan Menteri Keuangan Nomor 252/PMK.05/2014 tanggal 30 Desember 2014 tentang Rekening Milik Kementerian Negara/ Lembaga/Satuan Kerja, PMK tersebut merupakan upaya untuk melengkapi pengaturan sebelumnya. Hal-hal baru yang diatur dalam PMK tersebut antara lain, pembagian kewenangan antara Kuasa BUN Pusat dan Kuasa BUN Daerah dalam menerbitkan surat persetujuan pembukaan rekening, persyaratan pembukaan rekening, pemberian kuasa dari Satker (Pemilik Rekening) kepada Kuasa BUN.

Rekening Pemerintah yang dimiliki Kementerian Negara/Lembaga/Satker, sebelum pembukaan rekening terlebih dahulu mengajukan permohonan kepada Kuasa BUN Pusat atau Kuasa BUN Daerah, yaitu Rekening Penerimaan, Rekening Pengeluaran, Rekening Pengeluaran Pembantu dapat dibuka setelah mendapat ijin dari Kuasa BUN Daerah (Kepala KPPN) sedangkan Rekening Lainnya diberikan ijin oleh Kuasa BUN Pusat (Dirjen Perbendaharaan).

Sampai dengan 31 Desember 2014, jumlah rekening Pemerintah yang telah mendapat izin dari Kuasa BUN (teregister) adalah sebagai berikut :

Tabel 3
Jumlah Rekening Pemerintah Yang Telah Mendapat Izin Kuasa BUN

No.	Jenis Rekening	Jumlah
1	Rekening Penerimaan	2.042
2	Rekening Pengeluaran	
	a. Rekening Bendahara Pengeluaran	25.132
	b. Rekening Bendahara Pengeluaran Pembantu	624
3	Rekening Lainnya	14.788
	Total	42.586

Sumber: Direktorat Pengelolaan Kas Negara

Grafik 8
Jumlah Rekening Pemerintah Tahun 2014



2. Dalam rangka koordinasi dan pengumpulan data/informasi mengenai penerimaan dan pengeluaran kas di tingkat kantor pusat sejak akhir tahun 2006 telah dibentuk tim *Cash Planning Information Network (CPIN)*. Untuk memperkuat fungsi tersebut, telah dikembangkan aplikasi *Cash Planning Information Network (CPIN)* berbasis web untuk melakukan *updating* data perencanaan kas secara *real time online* selain itu dikembangkan juga model perencanaan kas menggunakan metode statistik dan Aplikasi Perencanaan Kas Satker (APS) dan Aplikasi Perencanaan Kas KPPN (APK). Aplikasi tersebut bertujuan untuk memudahkan satker dan KPPN dalam menyusun dan menyampaikan rencana penarikan/penerimaan dana. Jika SPAN dan SAKTI telah terimplementasi baik dan stabil, proses bisnis perencanaan kas akan menyatu dalam kedua sistem tersebut di atas.
3. Sejak tahun 2010 Kementerian Keuangan telah memulai langkah untuk membentuk Komite *Asset and Liability Management (ALM)* tingkat Kementerian Keuangan sebagai upaya perbaikan/peningkatan pengelolaan kas dan pengelolaan utang termasuk dalam hal koordinasi yang lebih antara antara kedua fungsi tersebut serta memastikan semua kewajiban negara terpenuhi sehingga semua prioritas utama pembangunan dapat terlaksana dengan baik. ALM Kementerian Keuangan dibangun berlandaskan konsep *best practice* ALM internasional. Sejak tahun 2013 telah dibentuk Komite ALM lingkup Kementerian Keuangan. Komite ini beranggotakan para pimpinan unit eselon I lingkup Kementerian Keuangan yang bertanggung jawab terhadap Pendapatan Negara, Belanja Negara dan Pembiayaan. Komite dipimpin langsung oleh Menteri Keuangan dengan dibantu Wakil Menteri Keuangan, yang bertugas mengendalikan dan memitigasi risiko terkait pelaksanaan APBN.
4. Pengelolaan valuta asing secara prudent dan profesional untuk memenuhi kebutuhan likuiditas BUN dengan memitigasi terjadinya risiko nilai tukar atas saldo kas pemerintah pada Rekening Kas Umum Negara (KUN) dan rekening Penempatan sehingga dapat mengoptimalkan pendapatan selisih kurs sebagai penerimaan negara (PNBP) dan meminimalisir kerugian akibat selisih kurs.
5. Pembentukan *Treasury Dealing Room (TDR)* sebagai alat/ sarana untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan uang negara khususnya pengelolaan kelebihan/kekurangan kas dalam upaya optimalisasi kas pemerintah. Selama 2010-2014 telah dilaksanakan kegiatan-kegiatan yang pendukung antara lain pelaksanaan (a) *Capacity Building Treasury Dealing Room*, (b) penyusunan *Grand Design Treasury Dealing Room*, (c) Pembangunan infrastruktur dealing room, (e) Penyusunan Uraian Jabatan, SOP dan tata kelola *Treasury Dealing Room*.

Saat ini TDR telah mencapai tahap akhir seluruh perangkat yang diperlukan telah siap untuk digunakan. Pada tahap awal di tahun 2015, TDR akan memulai operasinya dengan melakukan penempatan uang negara di bank umum sesuai PMK No.3/MK.05/2014.

Mengingat dana yang dikelola adalah dana publik maka untuk keperluan manajemen risiko pemerintah maka investasi yang dilakukan lebih diutamakan pada bank umum milik negara, serta pada instrumen yang bersifat "*zero risk investment*". Mengingat pengelolaan kas ini berkaitan erat dengan manajemen hutang pemerintah dan akan berdampak kepada sektor moneter, maka koordinasi

dengan DJPPR dan otoritas moneter akan senantiasa dilakukan baik dari sisi kebijakan maupun teknis.

6. Selama 2010-2014 telah dilaksanakan kegiatan-kegiatan yang pendukung antara lain pelaksanaan (a) *Capacity Building Treasury Dealing Room*, (b) penyusunan *Grand Design Treasury Dealing Room*, (c) Pembangunan infrastruktur dealing room, (e) Penyusunan SOP dan tata kelola *Treasury Dealing Room*, (g) Mengembangkan Pusat Riset Investasi (*Investment Research Centre*).

Saat ini TDR telah mencapai tahap akhir seluruh perangkat yang diperlukan telah siap untuk digunakan, untuk tahap awal di tahun 2015, TDR akan memulai operasinya dengan melakukan penempatan uang negara di bank umum.

Mengingat dana yang dikelola adalah dana publik maka investasi yang dilakukan lebih utama pada bank umum milik negara, serta pada instrumen yang bersifat “*zero risk investment*”, mengingat pengelolaan kas ini akan berdampak kepada sektor moneter, maka koordinasi dengan otoritas moneter akan selalu dilakukan baik dari sisi kebijakan maupun teknis.

7. Berdasarkan keputusan DPR RI, RUU Perubahan Harga Rupiah (Redenominasi) telah masuk dalam daftar RUU Program Legislasi Nasional (Prolegnas) 2015 – 2019 nomor urut 144. Berdasarkan Surat Menteri Keuangan nomor S-42/MK.02/2015 tanggal 22 Januari 2015, RUU Redenominasi diajukan dalam daftar pembahasan Prioritas tahunan untuk dibahas dengan DPR pada tahun 2016.

Status Administrasi RUU tersebut telah memenuhi syarat – syarat administratif pembahasan dengan DPR yaitu: a). Terdapat Naskah Akademik (NA), b) Draft RUU telah disusun, c). Telah menyelesaikan pembahasan/rapat level Panitia Antar Kementerian (PAK). d) Telah menyelesaikan Harmonisasi dengan Kementerian/ Lembaga terkait namun berdasarkan PP 87 tahun 2014, persyaratan tersebut ditambah dengan surat keterangan penyelarasan Naskah Akademik dengan dari Menteri Hukum dan HAM. Saat ini sedang dalam proses melengkapi persyaratan tersebut.

Status RUU Redenominasi terkait sinergi dengan program pembangunan nasional yaitu telah dilakukan pembahasan dengan Bappenas dan Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN) Kemenhukham terkait isi RUU dengan program Nawacita Presiden. Bappenas setuju untuk memasukkan RUU Redenominasi dalam Prolegnas 2015 – 2019.

Dalam 3 tahun terakhir, Ditjen Perbendaharaan telah menyelenggarakan koordinasi intensif dengan Bank Indonesia terkait rencana pencetakan uang tahunan dan rencana *stocking* bahan baku uang secara *multiyears* termasuk persiapan terkait implementasi Redenominasi. Dengan koordinasi ini diharapkan persiapan teknis pelaksanaan/implementasi RUU Redenominasi juga berjalan paralel dengan proses pembahasan RUU Redenominasi tersebut.

Ditjen Perbendaharaan dalam kerangka Tim Persiapan Redenominasi Mata Uang (TPRMU), juga melaksanakan koordinasi intensif dengan Kementerian Perdagangan terkait peraturan kewajiban pencantuman label harga sebagai pelaksanaan/implementasi RUU Redenominasi. Dengan demikian, pada saat RUU

Redenominasi ditetapkan, peraturan kewajiban pencantuman label harga sudah tersedia.

8. PNPB yang diperoleh dari aktifitas optimalisasi Kas Pemerintah selama 6 tahun (sejak TSA penuh pada 2009) sejumlah Rp 26,3 triliun terdiri dari beberapa aktifitas yang terdiri dari pendapatan atas penerbitan SP2D dalam rangka TSA sebagaimana tercantum dalam tabel 4.

Tabel 4
PNPB dari aktifitas Pengelolaan Kas 2009 - 2014

(miliar Rupiah)

Akun	Uraian Akun	2009	2010	2011	2012	2013	2014
423251	Pendapatan atas Penerbitan SP2D Dalam Rangka TSA	8,31	54,67	74,67	84,07	13,53	-
423252	Pendapatan atas Penempatan Uang Negara Pada Bank Umum	1.092,42	859,56	0,004	-	-	-
423253	Pendapatan dari Pelaksanaan <i>Treasury Notional Pooling</i> (TNP)	51,47	119,68	193,98	176,93	126,85	162,53
423254	Pendapatan atas Penempatan Uang Negara pada Bank Indonesia (Remunerasi)	1.849,03	2.434,31	4.666,71	4.156,87	2.606,92	3.513,07
423941	Pendapatan dari Selisih Kurs dalam pengelolaan Rekening Milik BUN	-	-	-	2.088,40	2.521,93	893,33
581415	Belanja Karena Rugi Selisih Kurs Dalam Pengelolaan Rekening Milik BUN	-	-	-	(282,39)	(196,97)	(960,58)
Total		3.001,23	3.468,22	4.935,36	6.223,88	5.072,26	3.608,35

Sumber: Direktorat Pengelolaan Kas Negara

1.1.3.5. Fungsi Sistem Manajemen Investasi

1. Sejak tahun 2006 sampai dengan 2014, Ditjen Perbendaharaan telah menyalurkan dana APBN kepada Pusat Investasi Pemerintah (PIP) selaku operator pelaksanaan investasi pemerintah sebagai modal investasi pemerintah. PIP merupakan satuan kerja berbentuk Badan Layanan Umum (BLU) di bawah Kementerian Keuangan yang menjalankan fungsi sebagai operator investasi pemerintah sesuai dengan landasan operasional PP Nomor 1 Tahun 2008 tentang Investasi Pemerintah.

PIP berfungsi melaksanakan kewenangan operasional dalam pengelolaan investasi Pemerintah Pusat sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sampai dengan tahun 2014, total dana investasi yang disalurkan ke BLU PIP sebesar Rp18.356,6 miliar dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5
Penyaluran Dana ke PIP (dalam miliar)

Tahun	2006-2009	2010	2011	2012	2013	2014	Jumlah
Reguler	4.500	927,5	1.000	1.299,6	0	0	7.727,1
Mandatory PLN	0	7.500	0	0	0	0	7.500
Mandatory Geothermal	0	0	1.126,5	876,5	1.126,5	0	3.129,5

Sumber: Direktorat Sistem Manajemen Investasi

2. Penyelesaian Piutang Negara dari *Subsidiary Loan Agreement* (SLA)/Rekening Dana Investasi (RDI)/Rekening Pembangunan Daerah (RPD) yang meliputi:

- a) Penyelesaian Piutang Negara pada BUMN/PT, Ditjen Perbendaharaan selaku *Unit in Charge* dalam pelaksanaan program penyelesaian Piutang Negara pada BUMN/PT melaksanakan fungsi koordinasi antar unit yang terkait dalam lingkup Kementerian Keuangan dan Kementerian BUMN.

Sampai dengan akhir tahun 2014 jumlah tunggakan per debitur BUMN kepada Pemerintah yang berasal dari SLA/RDI adalah sebesar Rp14.4 triliun oleh 27 BUMN.

Dalam upaya penyelesaian Piutang Negara yang bersumber dari Naskah Perjanjian Penerusan Pinjaman (NPPP) dan Perjanjian Pinjaman Rekening Dana Investasi (RDI) pada BUMN/PT, Menteri Keuangan telah membentuk Komite Penyelesaian Piutang Negara yang bersumber dari NPPP dan Perjanjian Pinjaman RDI pada BUMN/PT.

Komite terdiri atas Komite Kebijakan dan Komite Teknis yang sekurang-kurangnya berasal dari unsur Kementerian Keuangan dan Kementerian BUMN. Pelaksanaan program penyelesaian Piutang Negara pada BUMN/PT tahun 2014, meliputi kegiatan penyusunan dasar hukum pembentukan Komite diiringi dengan upaya pengembangan sumber daya manusia, pembahasan penyelesaian Piutang Negara dan *monitoring* dan evaluasi masa pembangunan dan pasca penyelesaian proyek-proyek yang dibiayai dana penerusan pinjaman (*subsidiary loan*).

- b) Penyelesaian Piutang Negara pada Pemerintah Daerah (Pemda)/PDAM

Restrukturisasi SLA/RDI/RPD untuk Pemda bertujuan untuk mengoptimalkan penyelesaian tunggakan, membantu pemerintah daerah menyelesaikan tunggakan atas pinjaman, dan membuka kesempatan bagi pemerintah daerah untuk melakukan investasi.

Dalam kebijakan tersebut, pemerintah memberikan kesempatan restrukturisasi utang per *cut-off date* (COD) per 22 Oktober 2008 kepada Pemda. Dari 193 yang menjadi debitur, sebanyak 87 Pemda dapat mengembalikan pinjaman dengan lancar sedangkan 106 Pemda menunggak kewajibannya.

Dari 106 Pemda yang menunggak terdapat 49 Pemda yang mengikuti restrukturisasi melalui mekanisme *debt swap* dan selanjutnya pada tahun 2015 BPKP sedang melaksanakan verifikasi terhadap pelaksanaan *debt swap* dimaksud.

3. Pengelolaan Kredit Program

Salah satu usaha pemerintah dalam rangka meningkatkan perekonomian nasional yang sejalan dengan arah kebijakan fiskal yang mencakup *pro poor*, *pro growth*, *pro job* dan *pro environment* diwujudkan salah satunya dengan pemberdayaan sektor usaha mikro, kecil, menengah, dan koperasi (UMKM-K). Dalam mendukung program tersebut, pemerintah berusaha meningkatkan akses permodalan UMKM-K dari sektor perbankan, beberapa bentuk dukungan pemerintah antara lain:

- a) Kredit Program Berupa Penyediaan Dana Kredit Bagi Perbankan

Sejak tahun 2003, pemerintah berkomitmen untuk menyediakan pendanaan Kredit Usaha Mikro dan Kecil (KUMK) yang disalurkan melalui perbankan dan BUMN lembaga keuangan non bank.

Melalui skema ini pemerintah meminjamkan sejumlah dana kepada perbankan dan BUMN lembaga keuangan non bank untuk disalurkan kembali kepada calon debitur UMKM-K dalam bentuk Kredit Modal Kerja atau Kredit Investasi. KUMK bersifat *revolving* dimana kredit yang telah dibayarkan kembali oleh debitur selanjutnya dapat dipinjamkan kembali oleh Bank Pelaksana kepada UMK lainnya. Program KUMK akan disalurkan hingga tahun 2019. *Outstanding* pinjaman KUMK dari pemerintah kepada 22 bank dan BUMN Lembaga keuangan non bank per 31 Desember 2014 mencapai Rp2,66 triliun, dengan rincian senagai berikut:

Tabel 5
Outstanding Pinjaman KUMK

Keterangan	Per 31/12/2011	Per 31/12/2012	Per 31/12/2013	Per 31/12/2014
Jumlah outstanding pinjaman KUMK	Rp2,92 T	Rp2,72 T ²	Rp2,66 T ³	Rp2,66 T
Jumlah kumulatif penyaluran KUMK ¹	Rp32,69 T	Rp37,19 T	Rp44,18 T	Rp44,18 T
Jumlah Bank/ BUMN Penyalur	23	22	22	22

Sumber: Direktorat Sistem Manajemen Investasi

Keterangan:

- ¹ Merupakan jumlah kumulatif penyaluran kredit kepada usaha mikro kecil mulai diluncurkannya KUMK pada tahun 2003.
- ² Bank mandiri pada tahun 2012 mengembalikan pinjaman KUMK kepada pemerintah sejumlah Rp200 miliar.
- ³ Bank Sumsel dan Bank Sulselbar pada tahun 2013 mengembalikan pinjaman KUMK kepada pemerintah sejumlah Rp65 miliar (Bank Sumsel Rp15 miliar, Bank Sulselbar Rp50 miliar).

b) Kredit Program Skema Subsidi Bunga

Untuk membantu sektor usaha mikro, kecil, menengah, dan koperasi (UMKMK) termasuk petani, peternak, pekebun, dan nelayan yang usahanya kurang *feasible* namun *bankable*, pemerintah pemerintah telah meluncurkan kredit program pemerintah skema subsidi bunga bekerjasama dengan perbankan.

Kredit program skema subsidi bunga dilakukan dengan cara pemerintah menanggung selisih tingkat bunga komersial yang berlaku untuk kegiatan usaha sejenis dan tingkat bunga yang menjadi beban UMKM-K. Tahun 2010-2014 terdapat lima jenis kredit program skema subsidi bunga, yaitu:

1. Kredit Ketahanan Pangan dan Energi (KKP-E)
2. Kredit Pengembangan Energi Nabati dan Revitalisasi Perkebunan (KPEN-RP)
3. Kredit Usaha Pembibitan Sapi (KUPS)
4. Subsidi Resi Gudang (SRG)
5. Kredit Pemberdayaan Pengusaha NAD dan Nias (KPP NAD-Nias) Korban Bencana Alam Gempa dan Tsunami.

Realisasi pembayaran subsidi bunga kredit program pemerintah menunjukkan peningkatan pada tahun 2014 sebagai akibat dari meningkatnya *outstanding* penyaluran dari bank-bank pelaksana. Mulai tahun 2015, skema KPEN-RP dan KUPS telah berhenti sesuai perjanjian dan tidak ada penyaluran baru.

Sedangkan kinerja penyaluran dan penganggaran subsidi bunga Kredit Program adalah sebagai berikut:

Tabel 6
Penyaluran Kredit 2010-2014

(dalam juta rupiah)						
Thn	KKPE		KPP NAD Nias		KUPS	
	Plafon	Outstanding	Plafon	Outstanding	Plafon	Outstanding
2010	9.577.701,5	2.692.267,25	840.000	65.462,37	3.882.953	131.806,28
2011	9.752.701,5	3.343.733,28	840.000	45.429,01	3.912.953	339.241,92
2012	9.349.731,5	3.945.969,43	840.000	26.329,86	3.962.953	427.327,61
2013	10.617.731,5	4.464.995,90	840.000	11.346,05	4.003.953	450.498,48
2014	10.126.401,5	4.422.518,82	840.000	3.916,38	4.013.953	382.565,34

(dalam juta rupiah)						
Year	KPENRP		SSRG		TOTAL	
	Plafon	Outstanding	Plafon	Outstanding	Plafon	Outstanding
2010	38.603.250	1.292.193,15	94.255	1.382	52.998.159,5	4.183.111,05
2011	38.603.250	2.195.296,64	98.350	7.397,4	53.207.254,5	5.931.098,24
2012	38.613.250	2.716.068,02	101.350	18.704,30	52.867.284,5	7.134.399,22
2013	38.613.250	2.734.388,68	119.000	15.424,16	54.193.934,5	7.676.653,27
2014	38.613.250	3.171.466,03	119.000	23.858,88	53.712.604,5	8.004.325,44

Sumber: Direktorat Sistem Manajemen Investasi

c) Kredit Program Skema Penjaminan (Kredit Usaha Rakyat)

Selain kredit program skema subsidi bunga, sejak tahun 2009 pemerintah meluncurkan Kredit Usaha Rakyat (KUR) dengan skema penjaminan. KUR ditujukan untuk calon debitur yang usahanya *feasible* namun tidak mampu menyediakan agunan tambahan kepada perbankan (*not bankable*). Dengan adanya KUR, diharapkan pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah yang baru memulai usaha dan terkendala dengan agunan kredit akan tetap dapat mengakses pembiayaan kredit dari perbankan.

Terhadap penyaluran KUR yang dilakukan perbankan tersebut, pemerintah membayar imbal jasa penjaminan kepada perusahaan penjamin sebesar 3,25% per tahun untuk menjamin risiko KUR sebesar maksimal 80% dari plafon kredit. Sebagai dampak peningkatan penyaluran KUR, pemerintah telah meningkatkan alokasi anggaran subsidi imbal jasa penjaminan pada APBN. Kinerja penyaluran dan penganggaran Penjaminan KUR adalah sebagai berikut:

Tabel 7
Penganggaran KUR 2008-2014

(dalam juta rupiah)		
Tahun	Alokasi	Realisasi
2008	225.000	61.649
2009	375.000	143.172
2010	375.000	223.164
2011	636.188	624.165
2012	801.125	801.125
2013	824.688	824.540
2014	2.804.390	2.348.432
Total	6.041.391	5.026.247

Sumber: Direktorat Sistem Manajemen Investasi

Tabel 8
Penyaluran KUR 2008-2014

(dalam juta rupiah)		
Tahun	Target	Realisasi
2008	20.000.000	12.624.185
2009	20.000.000	4.565.130
2010	20.000.000	17.228.633
2011	20.000.000	29.003.120
2012	30.000.000	34.230.015
2013	36.000.000	40.898.306
2014	37.000.000	40.297.557
Total	183.000.000	178.846.946

4. Penyaluran Pinjaman

Sampai dengan tahun 2014, Ditjen Perbendaharaan telah menyalurkan dana APBN dalam rangka penerusan pinjaman untuk BUMN dan Pemerintah Daerah, serta subsidi untuk beberapa skema Kredit Program. Sedangkan untuk penyaluran investasi pemerintah, pada tahun 2014 tidak dialokasikan kepada BLU Pusat Investasi Pemerintah (BLU PIP) dan BLU Lembaga pengelolaan dana pendidikan (BLU LPDP). Rincian atas penyaluran dana yang dikelola oleh Ditjen Perbendaharaan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 9

Realisasi Penyaluran Dana Penerusan Pinjaman untuk BUMN dan Pemda

No	Debitur	Pagu DIPA 2014 (Juta Rp)	Real s.d. 31/12/2014	% Realisasi
1.	PT. PLN	2.549.202	1.652.649	64,83%
2.	PT. Pertamina	453.267	355.627	78,46%
3.	PT. SMI	433.127	423.382	97,75%
4.	PT. PII	13.340	9.574	71,77%
5.	Pemkab Muara Enim	45.145	42.266	93,62%
6.	Pemkot Bogor	20.931	20.525	98,06%
7.	Pemprov DKI Jakarta	167.370	120.308	71,88%
Total		3.682.384	2.624.334	

Sumber: Direktorat Sistem Manajemen Investasi

Tabel 10

Realisasi Penyaluran Dana Subsidi Kredit Program TA 2014

(dalam juta rupiah)

No.	Skema	Anggaran	Realisasi s.d 31/12/2014	% Realisasi
1.	KKP-E	247.944	247.944	100%
2.	KLBI	4.178	3.587	86%
3.	KPEN-RP	121.049	121.049	100,00%
4.	IJP KUR	1.409.783	1.409.783	100,00%
5.	Risk Sharing KKPE	306	0	0,00%
6.	KPP NAD-Nias	1.160	101	8,75%
7.	KUPS	35.934	31.721	88,28%
8.	S SRG	845	844	99,92%
Total		1.821.199	1.815.031	

Sumber: Direktorat Sistem Manajemen Investasi

1.1.3.6. Fungsi Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

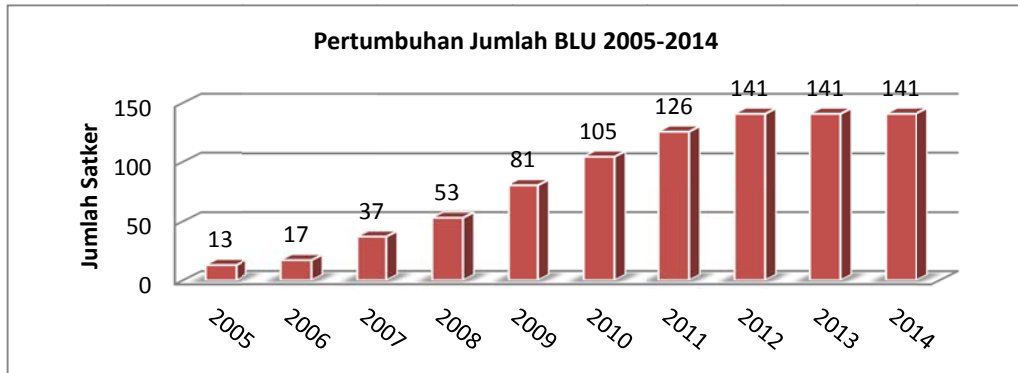
1. Sesuai dengan PP 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU), pembentukan BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat, atau dengan kata lain, esensi pembentukan suatu BLU adalah peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan kemandirian untuk membiayai layanan tersebut.

Jenis layanan yang diberikan oleh BLU berupa penyediaan barang/jasa layanan umum, pengelolaan wilayah/kawasan tertentu, dan pengelolaan dana khusus. Sampai dengan 31 Desember 2014 jumlah satker BLU adalah sebanyak 141 dan tersebar di 24 wilayah yang menjadi lingkup kerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan di seluruh Indonesia dengan lebih dari 92% merupakan BLU penyedia barang/jasa.

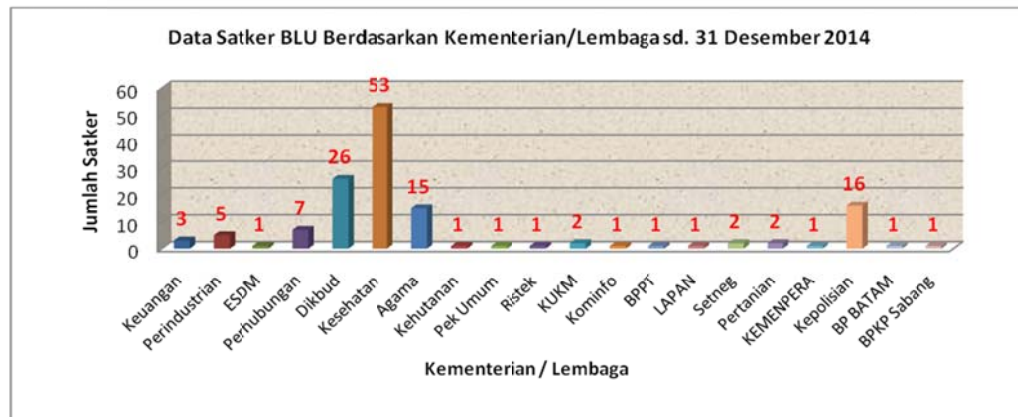
Dalam rangka pembinaan BLU, Ditjen Perbendaharaan memiliki tugas pokok dan fungsi yaitu:

- a) menyiapkan perumusan kebijakan, standardisasi, penetapan, bimbingan teknis, evaluasi dan monitoring pengelolaan keuangan BLU;
- b) penilaian dan penetapan Satker dengan pengelolaan keuangan BLU; dan
- c) pembinaan keuangan Satker PK-BLU mulai dari penganggaran sampai dengan pertanggungjawaban.

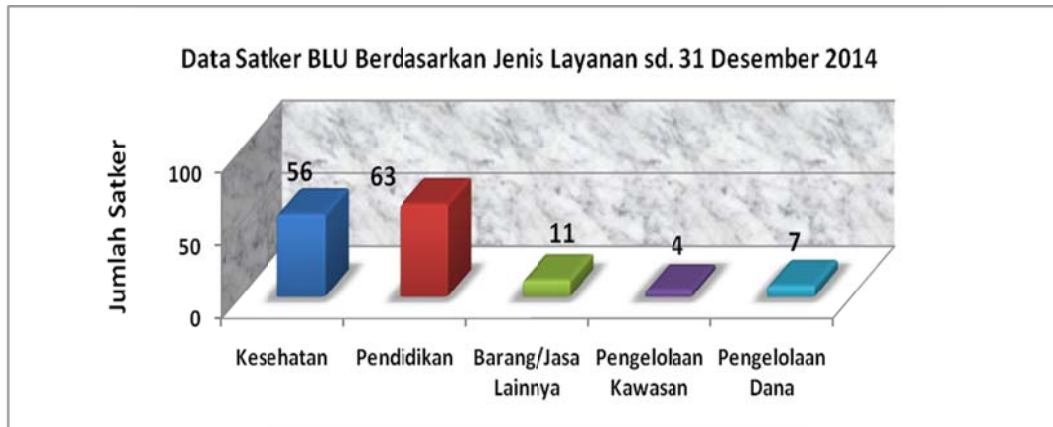
Grafik 9



Grafik 10



Grafik 11



2. Penyusunan *grand design* PK BLU merupakan salah satu kegiatan penting yang dilaksanakan oleh Ditjen Perbendaharaan, sebab rancangan *grand design* akan menentukan tata kelola dan administrasi manajerial BLU. Dengan beberapa alasan tersebut, kebijakan dan strategi pengembangan pengelolaan keuangan BLU ke depan (*grand design*) adalah sebagai berikut:
3. Penetapan Tarif dan Remunerasi, Menteri Keuangan telah menetapkan usulan tarif layanan baru maupun revisi tarif layanan dalam bentuk Peraturan Menteri Keuangan (PMK). Sampai dengan tahun 2014, 101 BLU sudah memiliki PMK tentang tarif layanan, 33 usulan tarif layanan masih dalam proses pembahasan dan 7 Satker baru belum menyampaikan usulan tarif.
4. Penilaian Kinerja Satker BLU, penilaian aspek keuangan dilakukan oleh Ditjen Perbendaharaan berdasarkan data laporan keuangan dan kepatuhan terhadap ketentuan mengenai PK BLU. Sedangkan penilaian kinerja layanan dilakukan berdasarkan data/hasil penilaian oleh menteri/pemimpin BLU. Penilaian kinerja dilakukan terhadap 133 Satker BLU dimana Satker BLU yang mendapatkan predikat kinerjanya baik ialah sebagai berikut:
 - a) Dari 49 BLU bidang layanan kesehatan yang dinilai, 49 BLU kinerjanya dinyatakan baik;
 - b) Dari 63 BLU bidang layanan pendidikan yang dinilai, 60 BLU kinerjanya dinyatakan baik;
 - c) Dari 7 BLU bidang layanan pengelola dana yang dinilai, 7 BLU kinerjanya dinyatakan baik;
 - d) Dari 3 BLU bidang layanan pengelola kawasan yang dinilai, 3 BLU kinerjanya dinyatakan baik;
 - e) Dari 11 BLU bidang layanan barang dan jasa lainnya, 11 BLU kinerjanya dinyatakan baik.
5. Penelitian dan Pengembangan PK BLU sebagai kegiatan pendukung dari upaya implementasi kegiatan penyempurnaan peraturan yang mendukung *grand design* PK BLU. Kegiatan-kegiatan tersebut diantaranya adalah:
 - a) Penyusunan Naskah Akademik Revisi PP 23 Tahun 2005.
Revisi atas PP 23 2015 dipandang sangat diperlukan saat ini mengingat masih terdapat hal-hal yang sudah tidak lagi sejalan dengan kondisi dan perkembangan BLU saat ini.
 - b) Penelitian lapangan berupa Survey Implementasi Penerapan Pengelolaan Keuangan BLU.
Tujuan dari pelaksanaan kegiatan ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji persepsi pimpinan BLU terhadap implementasi pengelolaan keuangan BLU, mengukur dan mengkaji seberapa jauh aturan pelaksanaan terkait BLU mampu dilaksanakan oleh satker BLU dan juga untuk membantu Ditjen Perbendaharaan secara umum dalam penyusunan kebijakan dan peraturan terkait BLU dengan lebih baik ke depan. Kegiatan dilaksanakan pada bulan Oktober s.d. Desember 2014.
 - c) Penyusunan Kajian *Free Trade Zone (FTZ)* Batam
Kajian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana FTZ Batam mampu memenuhi tujuan awal pembentukannya sesuai dengan UU nomor 36 tahun 2000. Dari hasil kajian yang telah dilaksanakan, menunjukkan bahwa pengelolaan FTZ

Batam mengalami disorientasi dari tujuan pembentukannya atau dengan kata lain belum berkontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional.

d) Penyusunan desain Investasi Pemerintah

Dalam perkembangan dan dorongan untuk meningkatkan pelaksanaan investasi pemerintah, Menteri Keuangan memberikan arahan untuk melakukan *redesign* kelembagaan PIP. Ditjen Perbendaharaan selaku pembina keuangan BLU PIP turut aktif dalam proses persiapan, pembahasan dan penyusunan kebijakan serta implementasi kegiatan *redesign* investasi pemerintah dengan melakukan review dan bekerja sama dengan instansi terkait dalam menyusun *redesign* kelembagaan PIP.

e) Penyusunan desain pengelolaan dana bergulir

Ditjen Perbendaharaan sebagai pembina keuangan BLU Lembaga Pengelola Dana Bergulir-Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (LPDB-KUMKM) bersama institusi terkait telah melaksanakan kajian untuk membuat skema pengelolaan dana bergulir yang terintegrasi dengan pembiayaan untuk masyarakat kecil.

6. Media Informasi dan *Helpdesk* Badan Layanan Umum bagi pemangku kepentingan dan masyarakat umum khususnya di bidang PPK-BLU, Ditjen Perbendaharaan telah mengembangkan cakupan informasi dan tampilan *website* sesuai dengan aturan standarisasi situs di lingkungan Kementerian Keuangan, sekaligus memberikan kemudahan bagi pemangku kepentingan dalam pencarian peraturan, *helpdesk* dan forum komunikasi. *Website* tersebut dapat diakses melalui alamat: blu.djpbn.kemenkeu.go.id.

7. Sistem Informasi Badan Layanan Umum
Untuk mendukung pelaksanaan tugas

PK BLU, Ditjen Perbendaharaan telah mengembangkan pula sistem informasi yang terintegrasi yang disebut dengan BLU *Integrated Online System* (BIOS), melalui sistem ini diharapkan keakuratan,



kekonsistensian data dan informasi lebih ditingkatkan. Demikian pula melalui BIOS diharapkan pemangku kepentingan dapat melaksanakan analisis data, penilaian kinerja maupun pengambilan kebijakan lainnya. Sampai dengan tahun 2014, telah dikembangkan modul profil yang merupakan salah satu modul aplikasi dalam BIOS. Modul tersebut dapat diakses melalui alamat: bios.djpbn.kemenkeu.go.id. Selain BIOS dikembangkan pula aplikasi *online monitoring* SP3B yang sumber datanya berasal dari SPAN. Saat dengan akhir tahun 2014, aplikasi ini masih dalam proses penyempurnaan lebih lanjut.

1.1.3.7. Fungsi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan

1. Penyusunan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP), sesuai ketentuan Pasal 55 ayat (1) Undang–Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Menteri Keuangan c.q. Ditjen Perbendaharaan selaku pengelola fiskal menyusun Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) untuk disampaikan kepada Presiden dalam rangka memenuhi pertanggungjawaban pelaksanaan APBN, yang terdiri dari Laporan Realisasi Anggaran, Neraca, Laporan Arus Kas dan Catatan atas Laporan Keuangan. LKPP tersebut disampaikan Presiden kepada DPR paling lambat 6 (enam) bulan setelah tahun anggaran berakhir, sebagaimana diatur dalam pasal 55 ayat (4) UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

Format dan isi LKPP disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan. LKPP harus disusun melalui suatu Sistem Akuntansi Pemerintah Pusat (SAPP) yang diatur di dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 171/PMK.05/2007 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 233/PMK.05/2011. Sedangkan proses penyusunan dan penyampaian LKPP adalah sebagai berikut:

- a. Penyusunan LKPP (*unaudited*) untuk kemudian disampaikan Menteri Keuangan kepada BPK untuk diperiksa, kegiatan ini dilaksanakan paling lambat 2 (dua) bulan setelah tahun anggaran berakhir.
- b. Rekonsiliasi Tiga Pihak (Kemenkeu, BPK, dan Kementerian Negara/Lembaga) untuk mendapatkan kesepakatan mengenai perbedaan-perbedaan data yang terdapat dalam LKK/L dan LKBUN.
- c. Pembahasan Temuan Pemeriksaan BPK atas LKPP terkait K/L dan BUN untuk memberikan jawaban/klarifikasi terhadap temuan pemeriksaan BPK atas LKPP terkait K/L dan BUN.
- d. Penyampaian Tanggapan Pemerintah terhadap LHP BPK atas LKPP oleh Menkeu kepada Ketua BPK.
- e. Penyampaian LKPP (*Audited*) kepada BPK.
- f. Penyampaian dan pembahasan RUU Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBN TA 2014 oleh Presiden kepada DPR.
- g. Penyampaian Rencana Tindak terhadap Temuan BPK atas LKPP oleh Menkeu kepada BPK direncanakan akan disampaikan kepada BPK secara tepat waktu.
- h. Penyampaian Laporan Monitoring Tindak Lanjut terhadap Temuan BPK atas LKPP oleh Menkeu kepada Wakil Presiden.

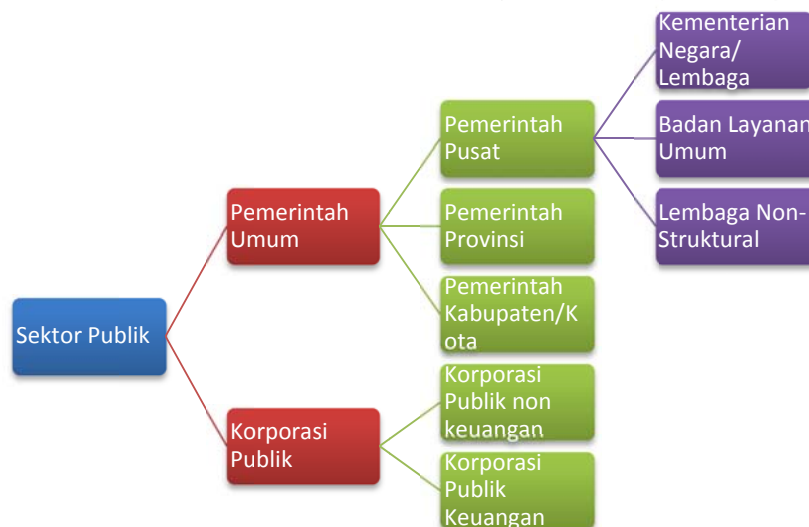
Tabel 11
Perkembangan Opini atas LKKL Tahun 2008-2013

Opini BPK	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Wajar Tanpa Pengecualian (<i>Unqualified</i>)	35	42	50	61	62	65
Wajar Dengan Pengecualian (<i>Qualified</i>)	30	24	25	17	21	18
Tidak Memberikan Pendapat (<i>Disclaimer</i>)	18	7	2	2	3	3
Tidak Wajar (<i>Adverse</i>)	-	-	-	-	-	-
Total K/L	83	73	77	80	86	86

Sumber: Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan

2. Tahapan Implementasi Akuntansi Berbasis Akrua. Tahapan ini dimulai sejak bergulirnya Reformasi keuangan Negara yang ditandai dengan ditetapkannya paket UU keuangan negara mencakup reformasi di bidang akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah mengamanatkan diterapkannya akuntansi berbasis akrual. Selain itu implementasi akuntansi berbasis akrual merupakan kebutuhan Pemerintah Indonesia dalam rangka tersedianya informasi keuangan yang baik sesuai *international best practices*. Penerapan akuntansi berbasis akrual pada pemerintah pusat akan dilakukan secara bertahap. Dalam periode 2010-2014, persiapan penerapan akuntansi berbasis akrual yang telah dilaksanakan antara lain:
 - a. Sosialisasi kepemangku kepentingan mengenai Implementasi Akuntansi Berbasis Akrua
 - b. Penyusunan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) terkait Akuntansi Berbasis Akrua, beberapa PMK yang telah ditetapkan yaitu:
 - 1) PMK Nomor 213/PMK.05/2013 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah;
 - 2) PMK Nomor: 214/PMK.05/2013 tentang Bagan Akun Standar;
 - 3) PMK Nomor: 215/PMK.05/2013 tentang Jurnal Akuntansi Pemerintah pada Pemerintah Pusat;
 - 4) PMK Nomor: 219/PMK.05/2013 tentang Kebijakan Akuntansi Pemerintah Pusat;
 - 5) PMK Nomor 259/PMK.05/2014 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pengelolaan Penerusan Pinjaman;
 - 6) PMK Nomor 260/PMK.05/2014 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Badan Lainnya;
 - 7) PMK Nomor 262/PMK.05/2014 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pusat;
 - 8) PMK Nomor 263/PMK.05/2014 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Transfer ke Daerah dan Dana Desa;
 - 9) PMK Nomor 264/PMK.05/2014 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Belanja Subsidi;
 - 10) PMK Nomor 265/PMK.05/2014 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Belanja Lain-lain;
 - 11) PMK Nomor 266/PMK.05/2014 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Transaksi Khusus;
 - 12) PMK Nomor 270/PMK.05/2014 tentang Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrua pada Pemerintah Pusat;
 - 13) PMK Nomor 271/PMK.05/2014 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Hibah;
 - 14) PMK Nomor 272/PMK.05/2014 tentang Pelaksanaan Likuidasi pada Entitas Akuntansi dan Entitas Pelaporan pada Kementerian Negara/Lembaga;
 - 15) PMK Nomor 275/PMK.05/2014 tentang Manual Statistik Keuangan Pemerintah Indonesia.

- c. Pembangunan Sistem/Aplikasi yang terdiri atas:
- 1) SPAN (Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara). SPAN memproses laporan keuangan berbasis akrual pada Bagian Anggaran Bendahara Umum Negara (BA-BUN).
 - 2) SAIBA (Sistem Akuntansi Instansi Berbasis Akrual). SAIBA merupakan Aplikasi yang digunakan untuk menyusun Laporan Keuangan berbasis akrual di K/L. SAIBA digunakan sampai Sistem Akuntansi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) siap untuk diimplementasikan;
- d. Penyiapan *SDM/Capacity Building* yang diselenggarakan antara lain adalah sosialisasi/*workshop*, Bimbingan Teknis untuk *Trainers* dan Bimbingan Teknis untuk Satker, serta kegiatan *In House Training* yang keseluruhan pesertanya mencakup kurang lebih 25.619 peserta.
- e. Uji Coba SAIBA, melalui penyusunan LK Berbasis Akrual dengan aplikasi SAIBA untuk 16 K/L dengan mempergunakan data semester I TA 2014. Ujicoba dilakukan untuk meyakinkan/memastikan sistem aplikasi dapat menghasilkan Laporan Keuangan K/L yang akurat. Uji Coba dilaksanakan oleh dua satker di 16 K/L serta Satker KPPN dan Kanwil Ditjen Perbendaharaan.
3. Statistik Keuangan Pemerintah (*Government Finance Statistics - GFS*)
- Statistik Keuangan Pemerintah menyediakan data yang komprehensif atas aktivitas ekonomi dan keuangan pemerintah yang dapat digunakan untuk analisis serta evaluasi kebijakan fiskal dan makro ekonomi. Statistik Keuangan Pemerintah dapat menghasilkan, antara lain, informasi kinerja keuangan, posisi keuangan, dan likuiditas pemerintah dengan cakupan yang lebih luas dan terkonsolidasi. Statistik Keuangan Pemerintah dapat mencakup sektor pemerintah umum (*general government sector*) dan sektor publik (*public sectors*). Sektor pemerintah umum terdiri dari Pemerintah Pusat dan pemerintah daerah, sedangkan sektor publik terdiri dari sektor pemerintah umum ditambah dengan korporasi publik yang aktivitas utamanya merupakan aktivitas komersial namun masih berada di bawah kendali pemerintah, seperti Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/D).



Statistik Keuangan Pemerintah menghasilkan:

- a. Laporan Operasi Pemerintah (*Statement of Government Operations*), yang mencatat hasil dari semua transaksi selama periode akuntansi.
- b. Laporan Arus Ekonomi Lain (*Statement of Other Economic Flows*) mengikhtisarkan perubahan-perubahan dalam aset, kewajiban dan kekayaan bersih (*net worth*) yang bukan berasal dari transaksi.
- c. Neraca (*Balance Sheet*).
- d. Laporan Arus Kas (*Statement of Sources and Uses of Cash*) melaporkan arus kas masuk dan keluar dari aktivitas operasional, investasi aset non keuangan dan pembiayaan.

Pengembangan dan penerapan Statistik Keuangan Pemerintah di Indonesia selama tahun 2014 berupa:

- a. Pembentukan Tim Statistik Keuangan Pemerintah yang berasal dari lingkup Kementerian Keuangan, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Badan Usaha Milik Negara, Badan Pusat Statistik dan Bank Indonesia.
- b. Lokakarya Statistik Keuangan Pemerintah dengan mengundang ahli statistik keuangan pemerintah dari *Department of Finance Australia* untuk mendiskusikan Manual Statistik Keuangan Pemerintah 2014 yang diterbitkan oleh *International Monetary Fund* (IMF) dan Manual Statistik Keuangan Pemerintah Indonesia.
- c. Penyusunan Manual Statistik Keuangan Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 275/PMK.05/2014 tanggal 31 Desember 2014 Tentang Manual Statistik Keuangan Pemerintah Indonesia.
- d. Penyusunan Laporan Keuangan Pemerintah Konsolidasian dan Laporan Statistik Keuangan Pemerintah tahun 2008 s.d 2013, yang merupakan konsolidasi LKPP dan LKPD, serta Laporan Statistik Keuangan Pemerintah tahun 2008 s.d. 2013, berupa Laporan Operasional Statistik Keuangan Pemerintah, Neraca Statistik Keuangan Pemerintah, dan Laporan Arus Kas Statistik Keuangan Pemerintah, yang disusun berdasarkan *high level mapping* ke dalam Bagan Akun Standar Statistik Keuangan Pemerintah.

1.1.3.8. Fungsi Sistem Perbendaharaan

1. Dalam penyusunan peraturan di bidang perbendaharaan, selama periode 2010-2014 dalam penyusunan peraturan di bidang perbendaharaan telah dilaksanakan beberapa kegiatan antara lain:
 - a. Harmonisasi peraturan yang diinisiasi oleh Unit eselon II di lingkungan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan dan unit-unit lain di luar Ditjen Perbendaharaan. Harmonisasi tersebut antara lain terhadap ketentuan mengenai penyusunan anggaran, pengelolaan utang, anggaran transfer ke daerah, pengelolaan barang milik negara, pelaksanaan anggaran, pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU), akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah dan sebagainya.
 - b. Menyusun peraturan yang melibatkan beberapa unit eselon I di Kementerian Keuangan.
 - c. Penelaahan dan penyelesaian permasalahan terkait fungsi perbendaharaan atas permasalahan yang disampaikan pemangku kepentingan, antara lain permasalahan terkait pembayaran belanja pegawai, permasalahan terkait

- pengadaan barang/jasa pemerintah, permasalahan terkait mekanisme pembayaran atas beban APBN, permasalahan terkait tuntutan ganti kerugian negara, permasalahan terkait investasi pemerintah, dan permasalahan terkait UU Keuangan Negara.
- d. Pengkajian dan harmonisasi atas produk-produk peraturan sebanyak 96 (Sembilan puluh enam) peraturan perundang-undangan.
 - e. Kajian tentang pengembangan sistem perbendaharaan antara lain kajian terkait Kajian atas usulan Badan Legislasi DPR RI mengenai usulan perubahan UU No.17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, dan kajian atas Uji materiil UU No.17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang diajukan oleh *Center for Strategic Studies University of Indonesia* (CSSUI) maupun Forum Hukum BUMN.
2. Penyelesaian permasalahan di bidang perbendaharaan negara antara lain permasalahan terkait pembayaran belanja pegawai, permasalahan terkait pengadaan barang/jasa pemerintah, permasalahan terkait mekanisme pembayaran atas beban APBN, permasalahan terkait tuntutan ganti kerugian negara, permasalahan terkait investasi pemerintah, permasalahan terkait pelaksanaan APBN.
 3. Penyelesaian perangkat regulasi yang mendukung SPAN, antara lain:
 - A. Peraturan Menteri Keuangan
 - 1) PMK No. 154/PMK.05/2013 tentang Pelaksanaan *Piloting* Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara
 - 2) PMK No. 22/PMK.05/2014 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 154/PMK.05/2013 Tentang Pelaksanaan *Piloting* Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara
 - 3) PMK No. 154/PMK.05/2014 tentang Pelaksanaan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara
 - 4) PMK No. 212/PMK.05/2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Penerimaan dan Pengeluaran Negara Pada Akhir Tahun Anggaran 2014 Dalam Implementasi Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara.
 - B. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan
 - 1) PER-58/PB/2013 tentang Pengelolaan Data Suplier dan Data Kontrak Dalam Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara;
 - 2) PER-59/PB/2013 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Modul Kas Dalam Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara;
 - 3) PER-21/PB/2014 tentang Mekanisme Penyesuaian Sisa Pagu DIPA Atas Setoran Pengembalian Belanja pada Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara;
 - 4) PER-16/PB/2014 tentang Tata Cara Koreksi Data Transaksi Keuangan Pada Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara;
 - 5) PER-13/PB/2014 tentang Mekanisme Pengembalian Penerimaan Negara Atas Kesalahan Perekaman/Pelimpahan Pada Tahun Anggaran Berjalan oleh KPPN yang Telah Melaksanakan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara;
 - 6) PER-7/PB/2014 tentang Penatausahaan Penerimaan Negara pada Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara;

- 7) PER-41/PB/2014 tentang Penggunaan Aplikasi Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara;
 - 8) PER-30/PB/2014 tentang Mekanisme Penyelesaian dan Penatausahaan Retur Surat Perintah Pencairan Dana Dalam Rangka Implementasi Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara.
4. Pembinaan perbendaharaan melalui sosialisasi Peraturan Pemerintah terkait pengelolaan keuangan negara pada beberapa kota di Indonesia yang ditujukan kepada beberapa satker K/L.
 5. Pengembangan Aplikasi dan Basis Data umum pengembangan aplikasi dilaksanakan untuk mengakomodir perubahan aturan dan kebijakan dalam hal penyesuaian referensi akun, aturan validasi, cetakan pelaporan, serta penyesuaian *posting rule*. Secara khusus pengembangan aplikasi dilakukan juga untuk mendukung kebutuhan SPAN.
 6. Pengembangan Profesi dilaksanakan melalui penyusunan modul penyuluh perbendaharaan guna menunjang pembentukan serta dalam rangka standardisasi keterampilan dan/atau keahlian Penyuluh Perbendaharaan.
 7. Bimbingan teknis aplikasi bagi pejabat/pegawai Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan KPPN. Jumlah pejabat/pegawai yang telah mengikuti bimbingan teknis tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 12
Jumlah Pejabat/Pegawai Kantor Vertikal yang Telah Mengikuti Bimtek SPAN

No	Uraian	2010	2011	2012	2013	2014
1.	Bimtek Aplikasi SPM, SP2D Bendum, MPN dan <i>Helpdesk</i> Angkatan I	210	210	210	-	-
2.	Bimtek Aplikasi SPM, SP2D Bendum, MPN dan <i>Helpdesk</i> Angkatan II	210	210	210	-	-
3.	Bimtek SPM dan SP2D	-	-	-	210	-
4.	Bimtek Bendum, MPN dan <i>Helpdesk</i>	-	-	-	210	-
5.	Bimtek Aplikasi Vera	-	-	-	210	-
6.	Bimtek GPP	-	-	-	210	-
7.	Bimtek SPM-SP2D	-	-	-	-	210
8.	Bimtek Alwi	-	-	-	-	210

8. Diklat penyuluh perbendaharaan tingkat dasar dan Diklat Penyuluh Perbendaharaan tingkat Lanjutan dalam bentuk penyampaian materi kompetensi dasar penyuluh perbendaharaan, yang ditutup dengan evaluasi tertulis dengan materi mengenai pelaksanaan anggaran dan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran. Sedangkan jumlah rekrutmen penyuluh perbendaharaan adalah sebagai berikut:

Tabel 13
Jumlah Pegawai Yang Telah Mengikuti Diklat Penyuluh Perbendaharaan Dasar dan Lanjutan

Tahun	Jumlah (orang)
2011	548
2012	178
2013	185
2014	156

9. Diselenggarakan *up-grading* bagi para Penyuluh Perbendaharaan yang bertugas di Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan KPPN. Dalam *up-grading* tersebut telah diberikan materi yang dapat dijadikan bekal bagi para penyuluh untuk dapat melaksanakan fungsi pembinaan sebagaimana yang diamanatkan dalam PMK No 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan. Diklat telah dilaksanakan pada tahun 2012 dengan jumlah peserta sebanyak 176 orang.
10. Penyelenggaraan pembayaran transaksi khusus meliputi pembayaran pensiun PNS dan penyelenggara negara, BPJS, Pembayaran Selish Harga Beras Pembelian Pemerintah Kepada Bulog, Pajak Pertambahan Nilai (PPN) Bank Indonesia Real Time Gross Settlement (RTGS).

Jumlah pembayaran transaksi khusus selama tahun 2014 adalah sebagai berikut:

Tabel 14
Jumlah Pembayaran Transaksi Khusus 2014

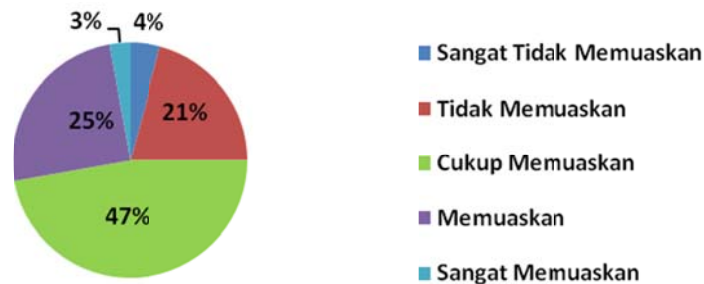
No	Uraian	Pagu	Realisasi
1.	Pensiun dan Uang Tunggu	85.229.588.804.000	83.421.075.996.096
2.	BPJS Kesehatan	4.717.068.181.000	4.442.127.664.313
3.	Jamkesmas Jamkestama	121.633.246.000	46.054.890.000
4.	Selish Harga Bulog	-	-
5.	Eks PNS Dephub PT KAI	457.297.698.000	456.848.632.647
6.	UPSL TASPEN	2.000.000.000.000	2.000.000.000.000

1.1.3.9. Fungsi Tranformasi Perbendaharaan

1. Pembangunan SPAN telah dimulai pada akhir tahun 2009 dan meliputi tiga *milestone: Data Center/Data Recovery Center, Piloting, dan Rollout*. Aktivitas pembangunan SPAN sampai dengan 31 Desember 2014 telah mencapai tahap *piloting* (implementasi SPAN dalam skala tertentu sesuai lokasi yang disepakati dalam kontrak sebagai rangkaian dari proses pengembangan dan pengujian). Aktivitas terkait SPAN dan beberapa aktivitas lainnya sebagai berikut:
 - a. *Piloting* SPAN tahap I
Pada tahap ini unit yang dilibatkan adalah Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan, BA999 (Ditjen Perbendaharaan, Ditjen Pengelolaan Utang, Ditjen Anggaran, Ditjen Perimbangan Keuangan, Ditjen Kekayaan Negara), Kantor Wilayah (Kanwil) Ditjen Perbendaharaan Prov. DKI Jakarta, serta KPPN Jakarta II dan KPPN Khusus Pinjaman dan Hibah.
 - b. *Piloting* SPAN IIA
Pada tahap ini terdapat 34 KPPN yang terlibat, yaitu seluruh KPPN di lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Prov. Jawa Barat, Jawa Timur, Daerah Istimewa Yogyakarta, serta KPPN di wilayah kerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Prov. DKI Jakarta (melengkapi Pilot Tahap IA).
 - c. *Piloting* SPAN IIB
Tahap *piloting* terakhir dilaksanakan dengan melibatkan seluruh KPPN di lingkup wilayah kerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara (11 KPPN), Nusa Tenggara Timur (4 KPPN), dan Sulawesi Selatan (11 KPPN).

- d. Pelaksanaan survei untuk mendapatkan umpan balik dari seluruh pengguna SPAN tentang tingkat kepuasan pengguna atas aplikasi SPAN melalui survei sekaligus masukan terhadap penyempurnaan aplikasi SPAN. Dengan melibatkan pengguna SPAN pada BA 999, KPPN dan Kanwil Ditjen Perbendaharaan pelaksana *piloting* SPAN Tahap I, IIA dan IIB. Survei dilaksanakan secara *online* melalui pengisian kuesioner dengan mengakses alamat 172.16.2.143/spancmc/app/survey. Dari hasil survei tingkat kepuasan pengguna secara umum dapat disimpulkan bahwa 47% menilai cukup memuaskan, 25% memuaskan, 3% sangat memuaskan, dan sisanya tidak memuaskan.

Grafik 12
Tingkat Kepuasan User Pada KPPN Unit *Piloting* SPAN



- e. *Operational Acceptance Piloting* SPAN
Kegiatan berlangsung sampai dengan diterbitkannya *Certificate of Acceptance* (COA) untuk *Pilot Milestone* khusus solusi pada Ditjen Perbendaharaan (EBS Oracle) pada 15 Desember 2014. Dengan diterbitkannya COA tersebut, tahapan proyek akan memasuki *Rollout Milestone* pada awal tahun 2015.
- f. *Server Scale Up*
Aktivitas ini dilaksanakan hingga menghasilkan *Certificate of Acceptance Server Scale Up*. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan kapasitas pemrosesan transaksi sehingga diharapkan dapat mengakomodasi banyaknya transaksi SPAN di masa mendatang.
- Rancangan interkoneksi SPAN dengan BI dan perbankan nasional
Untuk menyempurnakan terobosan dan memotong jalur birokrasi, SPAN juga mengembangkan suatu mekanisme interkoneksi baik dengan Bank Indonesia dan Bank Operasional. Sehingga dengan kerjasama yang mengatur pelaksanaan pemindahbukuan/transfer dana ini, transaksi dapat dilakukan dengan lebih aman, efektif, efisien, cepat, tepat sasaran, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan. Dan output dari aplikasi SPAN yang telah melalui proses persetujuan secara berjenjang inilah yang terkirim ke Bank Indonesia.
 - Pembangunan tahap awal Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) sebagai *feeder* aplikasi SPAN telah diselesaikan pada tahun 2014. Untuk persiapan *Piloting* pada tahun 2015 sedang dilakukan penyempurnaan aplikasi sesuai kebutuhan *user* terkini. Ditargetkan *Piloting* SAKTI mencakup 5 satker lingkup Ditjen Perbendaharaan sebelum diimplementasikan pada skala yang lebih luas ke seluruh satker Ditjen Perbendaharaan di tahun 2016.

4. Inisiasi penggunaan kartu kredit dalam perjalanan dinas dalam memodernisasi pengelolaan keuangan pemerintah dan meningkatkan penyaluran dana APBN secara efektif dan efisien selain implementasi SPAN dan SAKTI adalah *pilot project* penggunaan kartu kredit pemerintah dalam perjalanan dinas khususnya yang membebani DIPA SPAN sejak tahun 2012.

Pelaksanaan *pilot project* penggunaan kartu kredit pemerintah dalam perjalanan dinas sejalan pula dengan salah satu inisiatif Transformasi Kelembagaan Ditjen Perbendaharaan yaitu penggunaan kartu plastik untuk menggantikan *petty cash*. Pemanfaatan kartu plastik merupakan salah satu inovasi untuk meningkatkan kenyamanan, keamanan, dan ketepatan waktu pembayaran, selain itu sebagai upaya untuk meminimalisir jumlah Uang Persediaan (UP)/Tambahkan Uang Persediaan (TUP) yang beredar dan mengurangi risiko dan dampak negatif penggunaan uang tunai serta sebagai sebuah langkah maju menuju *paperless transaction* melalui pemanfaatan perkembangan teknologi dunia perbankan.

Draft Peraturan pelaksanaan uji coba penggunaan kartu kredit pemerintah dalam rangka perjalanan dinas dalam negeri telah disusun dan sedang dalam proses harmonisasi. Pada proses ini dilakukan penyusunan dasar hukum penggunaan kartu kredit di instansi pemerintah, termasuk *standard operating procedures* (SOP) penggunaan kartu kredit. Penyempurnaan akan terus dilaksanakan selanjutnya akan menjadi dasar untuk perluasan penggunaan kartu kredit pada jenis belanja dan instansi pemerintahan yang lebih luas.

5. Semangat Reformasi di tubuh Kementerian Keuangan terus berlanjut dengan dilakukannya berbagai upaya transformasi yang terpadu. Diawali dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 186/KMK.01/2013 tentang Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan dan juga Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 36/KMK.01.2014 yang secara jelas menjabarkan Cetak Biru Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan tahun 2014-2025.

Cetak Biru Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan tersebut memuat program strategis Kementerian Keuangan yang dilaksanakan melalui portofolio inisiatif-inisiatif strategis yang diperlukan dalam periode tahun 2014-2025 dengan berfokus pada 5 tema: Sentral, Perpajakan, Bea Cukai, Anggaran dan Perbendaharaan. Ditjen Perbendaharaan telah membentuk *Project Management Office (PMO)* yang merupakan unit inisiasi strategis transformasi kelembagaan dengan fokus utama meliputi fungsi:

- a. Pencairan Dana dan Penerimaan (*Disbursement and Receipt*),
- b. Manajemen Likuiditas (*Liquidity Management*),
- c. Akuntansi dan Pelaporan (*Accounting and Reporting*),
- d. Misi Khusus (*Special Mission*).

1.1.3.10. Reformasi Birokrasi

Sejak Reformasi Birokrasi bergulir di Kementerian Keuangan pada tahun 2007, perubahan dan penyempurnaan kebijakan serta implementasinya telah dilakukan pada unit-unit kerja Ditjen Perbendaharaan. Perubahan dan penyempurnaan tersebut dilakukan dengan diiringi efisiensi dan inovasi untuk menciptakan pelayanan publik yang modern, profesional, efektif, efisien, dan tanpa biaya.

Secara umum tugas dan fungsi Ditjen Perbendaharaan dapat dikelompokkan dalam enam bidang yaitu bidang Pelaksanaan APBN, Manajemen Kas Negara,

Manajemen Investasi Pemerintah, Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran, Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dan Dukungan Sistem Perbendaharaan.

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.

Pelaksanaan program Reformasi Birokrasi di lingkungan Ditjen Perbendaharaan merupakan agenda utama dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, oleh karena itu setiap tahunnya terus diupayakan peningkatan kualitas (*Continues Improvement*) dalam pencapaiannya.

Sedangkan pencapaian Reformasi Birokrasi di Ditjen Perbendaharaan selama periode 2010-2014 telah dilaksanakan sesuai dengan 8 (delapan) area utama Reformasi Birokrasi yaitu:

1. Pola Pikir dan Budaya Kerja

Beberapa kegiatan utama yang telah dilaksanakan antara lain:

- a. Membentuk Tim Reformasi Birokrasi untuk menetapkan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasinya.
- b. Penyusunan *Blue print* Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan dalam fungsi Treasury telah dilaksanakan yang meliputi dokumen sebagai berikut: 1) *Blue print*, 2) Manual Implementasi, 3) *Change Management Plan*, 4) *Information Communication Technology Strategic Plan*.
- c. Melaksanakan perumusan visi dan misi bersama jajaran pimpinan dan pegawai di lingkungan Ditjen Perbendaharaan hingga dihasilkan rumusan visi dan misi yang disepakati dan dituangkan ke dalam rencana strategis organisasi.
- d. Internalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan sebagai satu identitas bagi semua pegawai untuk membangun budaya kerja yang kondusif dan membangun *sense of belonging* antar para pegawai dan organisasi.
- e. Melaksanakan penunjukan pejabat/pegawai berprestasi sebagai *role model* bagi para pegawai lainnya. Pejabat/pegawai yang menjadi *role model* diharapkan mampu memberikan *sharing knowledge* dan memberikan contoh yang baik bagi pegawai lainnya di lingkungan Ditjen Perbendaharaan.
- f. Melaksanakan kegiatan-kegiatan sosialisasi yang melibatkan para pemangku kepentingan guna memelihara komunikasi yang memadai terhadap kebijakan organisasi serta mengetahui saran masukan yang bermanfaat bagi penyempurnaan proses bisnis selain itu juga telah dilaksanakan survei kepuasan pemangku kepentingan bekerja sama dengan Institut Pertanian Bogor (IPB).
- g. Menyusun rencana penerapan sistem manajemen kinerja, memperkuat akuntabilitas kinerja melalui penyusunan LAKIP yang lebih akuntabel, serta membentuk Tim Reformasi Birokrasi untuk menetapkan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi.
- h. Penyusunan serta sosialisasi Kode Etik pegawai Ditjen Perbendaharaan.

2. Penataan Peraturan Perundang-undangan
Beberapa kegiatan utama yang telah dilaksanakan antara lain:
 - a. Mengumpulkan dan mengidentifikasi berbagai peraturan perundang-undangan yang telah diterbitkan.
 - b. Penerbitan dan sosialisasi peraturan mengenai tata cara pengajuan peraturan perundang-undangan di lingkungan Ditjen Perbendaharaan.
 - c. Pelaksanaan tindak lanjut atas revidu rencana strategis dan pengejawantahan tujuan organisasi ke dalam berbagai kegiatan serta menindaklanjuti melalui penataan berbagai peraturan perundang-undangan yang akan dikeluarkan/diterbitkan dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.
 - d. Pendokumentasian dan penatausahaan termasuk penyusunan indeks peraturan berbagai peraturan perundang-undangan khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara secara modern baik melalui *website* perbendaharaan maupun melalui aplikasi *e-filling* Ditjen Perbendaharaan.
 - e. Penyediaan mekanisme pengaduan/masukan peraturan yang bermasalah di lingkungan Ditjen Perbendaharaan.
 - f. Update *website* Perbendaharaan pada bagian Peraturan Perundangan.
3. Penataan dan Penguatan Organisasi
Beberapa kegiatan utama yang telah dicapai antara lain:
 - a. Pelaksanaan evaluasi dan penataan terhadap unit kerja di lingkungan Ditjen Perbendaharaan untuk mencegah terjadinya tumpang tindih fungsi dan kewenangan.
 - b. Pelaksanaan analisis beban kerja termasuk penetapan standar norma waktu dan otomasi Analisis Beban Kerja (ABK) melalui penerapan aplikasi Teknologi Informasi ABK untuk seluruh unit di lingkungan Ditjen Perbendaharaan.
 - c. Penerapan SOP Unggulan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) dan Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan untuk seluruh KPPN dan Kanwil.
 - d. Pembentukan KPPN khusus untuk mempertajam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi di bidang penerimaan dan investasi.
 - e. Penyusunan Sistem Informasi Kepegawaian yang modern dan komprehensif yang terintegrasi dengan bidang-bidang terkait.
4. Penataan Tatalaksana
Beberapa pencapaian utama dalam bidang ini antara lain:
 - a. Pengembangan *e-government* untuk mendukung efektivitas dan efisiensi implementasi proses bisnis instansi.
 - b. Menerapkan aplikasi berbasis TI untuk menyempurnakan dan menyederhanakan proses bisnis sehingga memudahkan para pengguna layanan Ditjen Perbendaharaan.
 - c. Perbaiki proses bisnis melalui evaluasi secara periodik serta masukan dari berbagai pemangku kepentingan.
 - d. Melaksanakan penyusunan SOP, pedoman implementasi serta evaluasi dan sinkronisasi SOP di lingkungan Ditjen Perbendaharaan.
 - e. Merumuskan konsep awal tujuan dan sasaran, indikator kinerja utama (IKU) dan target-target capaian per tahun, merumuskan berbagai rencana kegiatan, sub kegiatan dalam rangka pencapaian target-target per tahun.
5. Penataan Sistem Manajemen SDM
Beberapa pencapaian utama antara lain:

- a. Penyusunan *blueprint* pengembangan pegawai yang berisi rencana kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan dan pengembangan kompetensi pegawai.
 - b. Peningkatan disiplin melalui penyusunan kode etik pegawai dan peraturan-peraturan peningkatan disiplin serta melaksanakan sosialisasi terhadap aturan tersebut.
 - c. Pemetaan kompetensi tiap-tiap pegawai melalui pelaksanaan assesmen individu pegawai sehingga instansi dapat mengetahui potensi dan kompetensi masing-masing pegawai.
 - d. Evaluasi uraian jabatan dan penyusunan standar kompetensi jabatan untuk mendapatkan pembagian, peringkat dan harga jabatan yang akurat.
 - e. Penyusunan sistem penilaian kinerja sampai level individu berdasarkan *balanced scorecard*.
 - f. Penerapan sistem penilaian dan database kepegawaian untuk mendapatkan informasi yang akurat terkait kinerja dan kompetensi pegawai.
 - g. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepada para pegawai Ditjen Perbendaharaan serta pelaksanaan pertemuan rutin (Gugus Kendali Mutu) secara intensif dengan materi yang terkait dengan isu-isu aktual sehingga meningkatkan kapasitas pegawai maupun sebagai bahan masukan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi.
 - h. Penyusunan pola mutasi berdasarkan kebutuhan organisasi dan pengembangan karir pegawai serta memperhatikan *job career* antar unit eselon I.
 - i. Penyusunan *grand design* dan implementasi manajemen talenta bagi pegawai Ditjen Perbendaharaan.
6. Penguatan Pengawasan
- Beberapa kegiatan utama di bidang ini antara lain:
- a. Merencanakan sistem pengelolaan keuangan sejak dalam tahap perencanaan kegiatan melalui penyusunan RKA-K/L yang efektif efisien, transparan dan akuntabel.
 - b. Peningkatkan efisiensi dan efektifitas penggunaan anggaran melalui penerapan anggaran berbasis kinerja.
 - c. Penerapan SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah) secara berkelanjutan,
 - d. Tindak lanjut rekomendasi BPK maupun Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP), penyampaian Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) bagi para pegawai dan pejabat Ditjen Perbendaharaan.
7. Penguatan Akuntabilitas Kinerja
- Beberapa kegiatan utama di bidang ini antara lain:
- a. Pelaksanakan penyusunan, *review*, *cascading*, terhadap tujuan, sasaran dan IKU secara periodik dan pencapaian target IKU.
 - b. Pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi melalui penyusunan, pelaksanaan dan review SOP, LAKIP dan *Balanced Scorecard*.
 - c. Penyediaan pusat layanan pengaduan masyarakat terhadap kinerja organisasi serta mekanisme tindak lanjutnya.
 - d. Penyediaan informasi kepada pemangku kepentingan melalui media cetak dan media elektronik (*website*).
8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Beberapa kegiatan utama di bidang ini antara lain:

- a. Penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) Layanan Unggulan (*Quick Wins*) di lingkungan Ditjen Perbendaharaan yang merupakan masukan layanan unggulan Kementerian Keuangan yaitu:
 - 1) Pelayanan Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D)
 - 2) Pelayanan Penatausahaan Penerimaan melalui Modul Penerimaan Negara
- b. Mendorong dan memelihara komunikasi dengan para pemangku kepentingan melalui sosialisasi atas kebijakan-kebijakan terkait tugas dan fungsi kepada mitra kerja.
- c. Pelaksanaan survei indeks kepuasan pemangku kepentingan terhadap layanan Ditjen Perbendaharaan.

9. Monitoring dan Evaluasi Reformasi Birokrasi

Beberapa kegiatan utama di bidang ini antara lain:

- a. Pelaksanaan evaluasi untuk pencegahan korupsi atau pemberian gratifikasi serta penegakan kepatuhan internal di setiap unit kerja di lingkungan Ditjen Perbendaharaan.
- b. Monitoring dan evaluasi implementasi penataan organisasi untuk mendapatkan organisasi yang tepat ukuran dan tepat fungsi.
- c. Pengembangan aplikasi berbasis IT yang memudahkan dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi.

10. Tantangan dan Hambatan Reformasi Birokrasi

Secara umum, hambatan dalam pelaksanaan program Reformasi Birokrasi di lingkungan Ditjen Perbendaharaan adalah:

- a. Koordinasi antara unit-unit di internal maupun eksternal Ditjen Perbendaharaan masih perlu ditingkatkan. Untuk mengatasi hambatan ini telah dilaksanakan kegiatan koordinasi secara lebih intensif antara lain dalam bentuk *weekly coffee morning* dan *board meeting* serta Rapat Pimpinan secara periodik yang diikuti oleh seluruh perwakilan unit-unit di lingkungan Ditjen Perbendaharaan baik di tingkat kantor pusat maupun kantor vertikal serta pemanfaatan teknologi berupa *video conference* untuk mempermudah koordinasi.
- b. Kompetensi SDM Ditjen Perbendaharaan yang masih perlu ditingkatkan. Untuk mengatasinya maka akan dilaksanakan melalui kegiatan peningkatan keahlian (*capacity building*) pejabat/pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki pejabat/pegawai dalam rangka menyesuaikan dengan isu keuangan publik yang berkembang dan sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi, demikian pula dilaksanakan kerja sama bilateral maupun multilateral dengan negara-negara sahabat maupun instansi-instansi internasional untuk *benchmarking* mengenai pengelolaan kinerja organisasi di bidang perbendaharaan.
- c. Pemanfaatan IT yang lebih optimal dalam pengelolaan perbendaharaan. Telah dilaksanakan beberapa kegiatan untuk mengatasi hambatan ini antara lain melalui penyediaan sistem informasi keuangan yang terintegrasi (*Integrated Financial Management Information System*) yang dinamakan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) dimana saat ini telah memasuki tahap *roll out* pada beberapa wilayah dan direncanakan dapat dilaksanakan secara menyeluruh pada tahun 2015, selain itu pengembangan aplikasi-aplikasi pendukung tugas dan fungsi perbendaharaan senantiasa dilaksanakan.

11. Aspirasi Masyarakat

Sejak tahun 2010 telah dilaksanakan survei untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat/pemangku kepentingan atas pelayanan yang diberikan Ditjen Perbendaharaan. Survei dikoordinasi oleh Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan untuk menilai pelayanan sepuluh unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan (Ditjen Pajak, Ditjen Kepabeanan dan Cukai, Ditjen Anggaran, Ditjen Perbendaharaan, Ditjen Kekayaan Negara, Ditjen Perimbangan Keuangan, Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal).

Untuk menjamin validitas hasil survei, maka survei dilaksanakan bekerja sama dengan di luar Kementerian Keuangan dan memiliki kapasitas untuk melaksanakan survei. Institut Pertanian Bogor (IPB) telah terpilih untuk melaksanakan survei tersebut.

Pelaksanaan survei kepuasan pengguna layanan merupakan salah satu implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi yang berkelanjutan serta perbaikan *governance* dan penguatan kelembagaan di lingkungan Kementerian Keuangan.

Wilayah obyek pelaksanaan survei pada 6 (enam) lokasi yaitu Medan, Batam, Jakarta, Surabaya, Balikpapan, dan Makassar, dengan jenis layanan yang menjadi obyek survei tahun 2014 adalah:

- 1) Penerbitan SP2D LS Non Gaji pada KPPN;
- 2) Rekonsiliasi tingkat KPPN;
- 3) Revisi DIPA pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan;
- 4) Rekonsiliasi tingkat Kanwil Ditjen Perbendaharaan.

Sedangkan dua layanan telah disurvei sejak 2009, yaitu: (1) Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) Belanja Non Pegawai (UP/TUP/GUP/LS) pada KPPN Percontohan (Kode layanan: 442) dan Pelayanan Revisi DIPA pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan (Kode layanan: 443). Dua layanan lainnya sudah disurvei sejak tahun lalu (2013) yaitu, (3) Pelayanan Rekonsiliasi Tingkat KPPN (Kode layanan: 445) dan (4) Pelayanan Rekonsiliasi Tingkat Kanwil (Kode layanan: 446). Adapun layanan Penelaahan dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Pusat (Kode layanan lama: 441) dan Pengajuan Permintaan Tambahan Uang Persediaan (TUP) pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan (Kode layanan lama: 444), yang telah disurvei selama kajian kepuasan tahun 2009-2012, sejak tahun 2013 tidak termasuk layanan yang disurvei.

Berdasarkan hasil survei selama 2010-2014, secara umum layanan Ditjen Perbendaharaan selama 5 tahun terakhir mengalami peningkatan. Khusus untuk hasil survey di tahun 2011 (4.03) yang lebih rendah dari tahun 2010 (4.10), hal ini terjadi karena adanya penyesuaian variabel dan metodologi survey. Namun kemudian pada tahun 2012 meningkat kembali menjadi 4.05, demikian juga tahun 2013 meningkat 0.04 poin menjadi 4.09 mendekati capaian tahun 2010, dan pada tahun 2014 ini skor Ditjen Perbendaharaan mencapai 4.23 meningkat sekitar 0.14 poin dari tahun 2013. Sementara apabila kita bandingkan dengan skor tingkat Kementerian Keuangan yang mencapai 4.04 pada tahun 2014, terlihat bahwa skor Ditjen Perbendaharaan relatif lebih tinggi sekitar 0.19 poin.

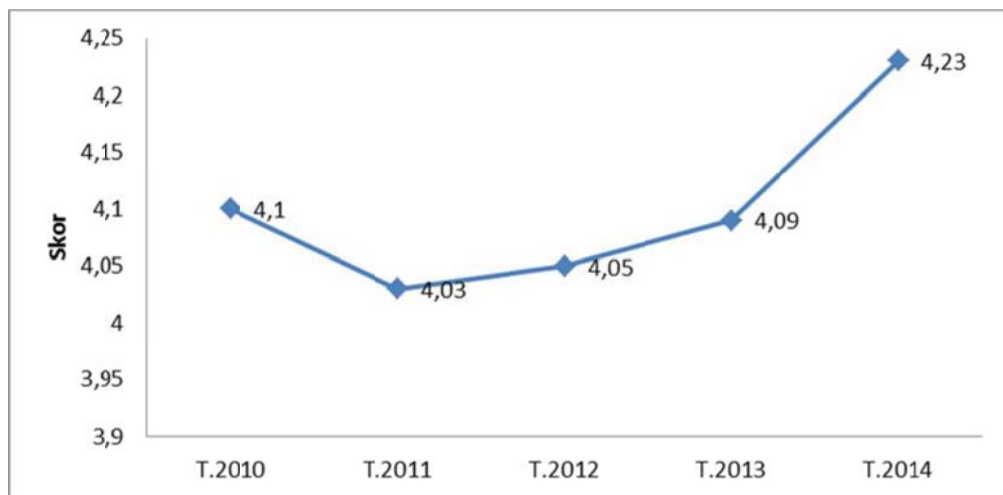
Apabila dilihat antar waktu selama 5 tahun, skor tingkat kepuasan pengguna layanan Ditjen Perbendaharaan relatif tetap berada pada skor yang lebih besar

dari 4 (skala 5). Artinya, pengguna layanan menilai kinerja layanan Ditjen Perbendaharaan sudah baik hanya belum sempurna. Demikian halnya apabila dibandingkan dengan skor Kemenkeu secara umum (7 satker), skor kinerja Ditjen Perbendaharaan dinilai responden lebih tinggi 0.19 poin, dimana skor Kemenkeu mencapai 4.04.

Meningkatnya skor kepuasan responden Ditjen Perbendaharaan tahun 2014 ini didukung oleh banyaknya responden (79.33 %) yang menilai bahwa kinerja layanan Ditjen Perbendaharaan tahun ini lebih baik dan jauh lebih baik dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hanya 2.30 persen responden yang menyatakan lebih buruk dan jauh lebih buruk dan 3.32 persen menyatakan tidak tahu. Responden yang memberikan penilaian bahwa pelayanan Ditjen Perbendaharaan tahun ini sama dengan tahun lalu, dan yang menilai tahun ini lebih buruk dibandingkan tahun lalu, bukan berarti bahwa kinerjanya turun. Namun karena tuntutan terhadap kualitas layanan meningkat jauh lebih cepat, sehingga yang sebelumnya dinilai luar biasa sekarang menjadi biasa saja. Hal ini menunjukkan bahwa upaya perbaikan dan mencari inovasi untuk menghasilkan percepatan peningkatan kualitas layanan perlu terus dilakukan.

Grafik tingkat kepuasan pemangku kepentingan atas pelayanan Ditjen Perbendaharaan dalam periode 2010 s.d 2014 adalah sebagai berikut

Grafik 13
Tingkat kepuasan masyarakat atas pelayanan Ditjen Perbendaharaan



Analisis tingkat kepuasan pengguna layanan berdasarkan jenis layanan Ditjen Perbendaharaan menunjukkan bahwa layanan Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) Belanja Non Pegawai (UP/TUP/GUP/LS) pada KPPN menghasilkan skor paling tinggi, relatif lebih tinggi dibandingkan skor Ditjen Perbendaharaan secara keseluruhan. Hal ini didukung oleh paling tingginya persepsi responden yang menyatakan bahwa layanan 442 lebih baik dan jauh lebih baik yaitu sebesar 83.94 persen, jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata Ditjen Perbendaharaan.

Peringkat kedua dihasilkan oleh layanan Rekonsiliasi Tingkat KPPN, sedangkan Layanan unggulan yang mendapatkan skor relatif rendah adalah Pelayanan

Rekonsiliasi Tingkat Kanwil. Walaupun Pelayanan Rekonsiliasi Tingkat Kanwil mendapatkan skor relatif paling rendah namun secara umum sudah mencerminkan pelayanan yang memuaskan. Meskipun demikian *continuous improvement* tetap perlu dilakukan, untuk mengimbangi tuntutan pengguna layanan yang terus meningkat dan ingin semakin prima.

Selain berdasarkan jenis layanan, analisis juga dilakukan menurut kota yang disurvei. Secara rata-rata skor kepuasan Ditjen Perbendaharaan menurut wilayah relatif baik. Skor tingkat kepuasan tertinggi diberikan oleh responden di Balikpapan, Makasar dan Medan. Skor terendah dihasilkan di wilayah Jakarta. Rendahnya penilaian responden di Jakarta kemungkinan disebabkan oleh tingginya standar layanan yang dituntut oleh pengguna layanan, sehingga upaya perbaikan kualitas layanan di Jakarta harus lebih serius.

Penentuan prioritas unsur layanan yang perlu mendapat perhatian khusus selain dilihat dari kinerja layanan yang digambarkan melalui 3 unsur (yaitu input, proses dan output) yang kemudian dijabarkan menjadi 10 unsur layanan, juga perlu melihat tingkat kepentingan dari kesepuluh unsur layanan. Tingkat kepentingan unsur layanan menunjukkan besarnya pengaruh unsur layanan tersebut terhadap kinerja/performa layanan.

Hasil analisis tingkat kepentingan menunjukkan bahwa kesepuluh unsur layanan pembentuk kinerja layanan dianggap penting, secara relatif tiga unsur layanan yang dianggap relatif sangat penting menurut responden Ditjen Perbendaharaan adalah "keterbukaan/kemudahan akses terhadap informasi, waktu penyelesaian layanandan kemampuan dan keterampilan petugas/pegawai". Sementara tiga unsur layanan yang secara relatif kurang penting menurut responden adalah "lingkungan pendukung, akses terhadap kantor layanan, dan peneraanan sanksi denda atas pelanggaran".

12. Kerjasama Internasional

Interaksi kelembagaan dalam rangka mewujudkan organisasi yang semakin profesional dan modern, telah diinisiasi melalui menjalin kerja sama dengan negara-negara sahabat maupun lembaga internasional dalam bentuk kerja sama bilateral maupun multilateral. Di sepanjang periode 2010 hingga 2014 kerja sama internasional yang telah dilaksanakan antar lain:

- a. *Ministry of Strategy and Finance (Republic of Korea)*, melalui program *Knowledge Sharing Program*. Bidang kerja sama yang dilaksanakan adalah *joint research* dan *capacity building* pengelolaan pemerintahan dan pembangunan sosial ekonomi dengan mempelajari pengalaman pembangunan yang telah dihadapi Korea Selatan sebelumnya.
Dalam per
- b. *Asia Pacific Economic Cooperation (APEC)*, dengan tujuan untuk *Knowledge Sharing* di bidang pembangunan ekonomi serta meningkatkan kerja sama ekonomi dan pembangunan pada negara-negara di kawasan Asia Pasifik.
- c. Pemerintah Australia melalui *Australian Awards Scholarship (AAS)* dan *Australia Award* dalam rangka *capacity building* pejabat/pegawai Ditjen Perbendaharaan baik melalui program *Program degree* yang merupakan pemberian beasiswa untuk melanjutkan studi dan memperoleh gelar akademis,

- baik pada jenjang strata 1 (sarjana), strata 2 (master) maupun strata 3 (doktoral) dan program *non degree* yang merupakan program pembangunan kapasitas pegawai yang tidak memberikan gelar akademis kepada pesertanya, meliputi pelatihan, workshop, seminar dan *study visit*.
- d. Pemerintah Australia melalui *Australia Indonesia Partnership for Economic Governance (AIPEG)* dalam rangka konsultasi review pelaksanaan anggaran melalui *capacity building* penyediaan *training/perubahan mindset*.
 - e. *World Bank* dalam rangka konsultasi review pelaksanaan anggaran tingkat wilayah terkait melalui pelaksanaan *Public Finance Management Multi Donor Trust Fund (MDTF)* dan konsultasi terkait pembangunan data *warehouse* terkait pembangunan SPAN.
 - f. Pemerintah Australia melalui *Government Partnerships Fund (GPF)* dalam rangka konsultasi dan *capacity building* implementasi *accrual accounting* di Indonesia.
 - g. *International Monetary Fund (IMF)* dengan tujuan *capacity building* dalam pelaksanaan *Governance Finance Statistics (GFS)*/Statistik Keuangan Pemerintah.
 - h. *Public Expenditure Management Network in Asia (PEMNA)* dengan kegiatan *knowledge sharing* di bidang pengelolaan keuangan negara diantara negara-negara Asia.
 - i. *Federal Treasury of Russia*, kerja sama dilaksanakan melalui *sharing knowledge* di bidang *treasury* antara Indonesia dan Rusia.

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 yang terbuka dan 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 menyelaraskan 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 *learning organization* 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 pemangku kepentingan. 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 pemangku kepentingan.

1.2.1.2. Permasalahan Organisasi

a. Perubahan struktur organisasi

Fungsi *treasury* tersebar di beberapa unit eselon I, dimana fungsi perencanaan anggaran pada Ditjen Anggaran, fungsi pengelolaan asset/kekayaan negara pada Ditjen Kekayaan Negara, dan fungsi pengelolaan utang pada Ditjen Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko. Hal ini menyebabkan kemungkinan terjadinya perubahan struktur (reorganisasi), dimana reorganisasi ini tentu saja membutuhkan waktu, biaya dan tenaga yang tidak sedikit. Di sisi lain, dengan adanya keterbatasan regulasi dalam melakukan reorganisasi, penyesuaian struktur organisasi harus didesain sedemikian rupa agar tetap mampu mengejawantahkan dan mengakomodasi kebutuhan organisasi sekian tahun ke depan.

b. Rentang kendali yang cukup besar

Ditjen Perbendaharaan memiliki struktur yang besar (dilihat dari jumlah unit vertikal yang terdiri atas 33 Kanwil Ditjen Perbendaharaan, 181 KPPN, dan jumlah pegawai yang mencapai 8.040 pegawai per tanggal 31 Desember 2014, serta tersebar di seluruh penjuru tanah air). Dengan rentang kendali yang besar, sudah tentu koordinasi antar kantor pusat dengan kantor-kantor vertikal, maupun antar kantor vertikal sendiri menjadi tantangan tersendiri, dimana seringkali kebijakan yang telah dihasilkan Kantor Pusat tidak dapat segera terapkan di setiap kantor vertikal.

- c. Keterbasan sumber pendanaan
Dalam rangka mewujudkan visi paripurna Ditjen Perbendaharaan, telah disusun berbagai rencana kegiatan yang akan dilaksanakan oleh seluruh unit-unit di lingkungan Ditjen Perbendaharaan di masa mendatang. Namun demikian Ditjen Perbendaharaan memiliki tantangan untuk mewujudkan berbagai kegiatan tersebut secara efektif dengan penggunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi secara efisien, termasuk sumber daya pendanaan yang terbatas jumlahnya.
- d. Tantangan dalam pemenuhan sarana dan prasarana
Organisasi Ditjen Perbendaharaan yang besar dengan jumlah unit yang tersebar di berbagai daerah menyebabkan tantangan tersendiri dalam pemenuhan sarana dan prasarana perkantoran sesuai standar yang telah ditetapkan. Pengadaan sarana dan prasarana seringkali terkendala dengan pendanaan, jarak tempuh dan ketersediaan sarana dan prasarana di lokasi kantor tersebut.

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 telah menerapkan sejumlah sistem/program yang mencerminkan sebagian besar pilar utama manajemen SDM sesuai *best practice*, antara lain:

- a. Sistem rekrutmen dan induksi pegawai baru dengan memperhatikan analisis beban kerja dan formasi pegawai serta didukung dengan pemberhentian dan pensiun pegawai.
- b. Penyusunan uraian jabatan dan prosedur penilaian kinerja, evaluasi *grading* standar/profil kompetensi jabatan dengan diikuti sistem manajemen imbalan (remunerasi).
- c. Pembinaan karir SDM dengan sarana *tour of duty*, *tour of area*, dan promosi melalui *assessment center*.
- d. Program pendidikan dan pelatihan/pengembangan SDM dirancang berdasarkan *Human Capital Development Program (HCDP)* dan *training path* yang telah dibuat serta *gap competency* pegawai (*hard competency* dan *soft competency*).
- e. Modernisasi pengembangan SDM melalui program *coaching*, *mentoring* dan *counseling* dengan menggunakan sistem aplikasi yang terintegrasi dengan sistem informasi kepegawaian dan mengoptimalkan sarana *e-learning* sebagai sarana pelatihan/training secara *online*.

1.2.2.2. Permasalahan Manajemen Sumber Daya Manusia

Permasalahan yang terkait fungsi manajemen SDM adalah:

- a. Ditjen Perbendaharaan di satu sisi mengalami kelebihan jumlah SDM, namun di sisi lain kekurangan SDM yang berkualitas, sehingga secara keseluruhan terjadi *gap* kompetensi.
- b. Penempatan pegawai sudah memperhitungkan beban kerja tiap unit kerja namun seringkali masih belum melihat kompetensi maupun keahlian seorang pegawai dan kesesuaian terhadap pekerjaan yang akan dihadapinya.
- c. Perubahan organisasi dan perkembangan teknologi informasi yang sangat dinamis mempengaruhi *business process* Ditjen Perbendaharaan dan akan berdampak pada timbulnya kesulitan dalam penetapan jumlah dan kualifikasi SDM pada suatu unit secara ideal.

- d. *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 perlu ditingkatkan.
- e. Dibutuhkan pembaharuan atau updating modul-modul pembelajaran dalam *e-learning* dan penunjukan tutor/narasumber tetap dan resmi untuk pelatihan/bimtek/ pembelajaran secara *online*.

1.2.3. Potensi dan Permasalahan Pelaksanaan Anggaran

1.2.3.1. Potensi Pelaksanaan Anggaran

- a. Peningkatan Kualitas Ketatalaksanaan Penyaluran Belanja

Teknis pelaksanaan anggaran yaitu ketatalaksanaan penyaluran belanja memberikan dampak yang signifikan pada kualitas belanja pemerintah. Menumpuknya penyaluran dana pada akhir tahun anggaran dan rendahnya tingkat penyerapan belanjayang terjadi dari tahun ke tahun sering menjadi sorotan publik dan menimbulkan apriori terhadap kinerja Kementerian Keuangan (secara umum), dan Ditjen Perbendaharaan (secara khusus). Beberapa penyempurnaan kebijakan pelaksanaan anggaran telah diambil, namun hal tersebut belum mampu merubah perilaku K/L dalam penyerapan anggarannya sehingga belum dapat menyelesaikan permasalahan.

Menanggapi hal tersebut, Ditjen Perbendaharaan telah menyusun pendekatan baru dalam rangka meningkatkan kualitas belanja pemerintah, terutama dalam upayanya meningkatkan kualitas pelaksanaan anggaran. Pertama, Ditjen Perbendaharaan telah melakukan perubahan pengukuran performa, yaitu meredefinisi ukuran kualitas pelaksanaan anggaran yang awalnya hanya disandarkan pada paradigma penyerapan (prosentase realisasi) sebagai satu-satunya indikator penentu kualitas pelaksanaan anggaran menjadi indikator-indikator pelaksanaan yang mencerminkan keadaan pengelolaan di lingkup Satuan Kerja maupun K/L (pendekatan proses). Perlu disepakati bersama bahwa angka prosentase penyerapan merupakan hasil/muara dari banyak proses yang terjadi, sehingga hal tersebut bukan angka penentu keberhasilan, tetapi sebagai gambaran kualitas mekanisme yang berjalan. Timbulnya kesadaran dalam menyeimbangkan antara rencana - target belanja dengan kebutuhan – perkembangan ekonomi, sebagai contoh kebijakan pemerintah dalam hal penghematan belanja, menegaskan bahwa kedepannya penyaluran belanja perlu dititikberatkan pada kebutuhan riil, bukan sekedar maksimalisasi penyerapan. Fleksibilitas kebijakan diperlukan dalam rangka merespon kebutuhan dan perubahan yang terjadi.

Kedua, Ditjen Perbendaharaan telah menyusun pendekatan baru dalam usahanya menyelesaikan permasalahan pelaksanaan anggaran secara intensif dan berkelanjutan. Untuk mempertajam dan mengoptimalkan penyelesaian hambatan-hambatan dalam penyaluran belanja pemerintah, Ditjen Perbendaharaan telah mempertajam pengidentifikasian permasalahan pelaksanaan anggaran yang dihadapi dan menindaklanjutinya dengan pembinaan yang intensif.

Diharapkan, dengan terselesaikannya permasalahan-permasalahan teknis penyaluran belanja, Ditjen Perbendaharaan dapat selangkah lebih depan dalam peningkatan kualitas pelaksanaan anggarannya terutama dalam memperbaiki sistem/mechanisme penyaluran belanja, sebagai contoh penyaluran secara self

service. Pelaksanaan berbagai kajian dan reviu baik secara umum maupun tematik didorong untuk dilaksanakan dalam rangka menganalisis kebijakan-kebijakan yang existing sehingga dihasilkan hasil kajian yang akan menjadi masukan dalam penyempurnaan regulasi dan mekanisme pelaksanaan anggaran.

b. Peningkatan Kualitas Penggunaan Belanja

Sesuai dengan isu terkait belum efektifnya implementasi *performance base budgeting* (PBB) di lapangan, dapat dipahami bahwa penggunaan belanja belum sepenuhnya optimal. Belanja masih berdasar input-based dan belum menghubungkannya dengan output-based. Hal ini sangat disayangkan, mengingat sebagai negara berkembang, Indonesia masih mempunyai keterbatasan fiscal space dan mempunyai banyak agenda program prioritas.

Perencanaan anggaran dilaksanakan melalui mekanisme *bottom-up*, dan diputuskan di level nasional. Pelaksanaan anggaran, sebagai lanjutan tahapan perencanaan dapat memotret pelaksanaan belanja di lapangan sebagai implementasi dari rencana-rencana yang telah dibuat. Oleh karena itu, dari potret tersebut, dapat dihasilkan informasi-informasi yang signifikan untuk evaluasi belanja pemerintah dan dapat digunakan sebagai perbaikan anggaran di TA berikutnya. Hal tersebut penting dilaksanakan mengingat masing-masing tahapan siklus APBN saling berpengaruh dan bersinergi. Pengukuran kinerja satker dan K/L dalam menggunakan belanjanya belum begitu banyak disentuh. Perlu adanya mekanisme evaluasi atas penggunaan belanja yang tidak hanya bermanfaat untuk pelaksanaan anggaran tetapi juga dapat menjadi bahan masukan penting perencanaan anggaran periode selanjutnya.

Sebagai unit yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran, Ditjen Perbendaharaan mempunyai *resource* yang cukup penting dalam dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas penggunaan belanja. Ditjen Perbendaharaan mempunyai informasi lengkap dan *up-to-date* dalam besaran realisasi belanja, beserta dengan progress yang terjadi baik perkembangan pelaksanaan anggaran dan hambatan dilapangan. Sebagai unit yang paling dekat dan berhadapan langsung dengan satker dan K/L, Ditjen Perbendaharaan mempunyai kedudukan yang strategis dalam kebijakan fiskal belanja, terutama ikut serta dalam penyusunan kebijakan perubahan kebijakan belanja untuk merespon perkembangan pelaksanaan anggaran dan perubahan kebutuhan masyarakat. Belum fleksibelnya mekanisme perubahan (pengurangan/penambahan) alokasi belanja menghambat optimalisasi penggunaan alokasi belanja. Kebijakan pelaksanaan anggaran perlu didorong untuk memfasilitasi fleksibilitas belanja, sehingga atas belanja yang tidak diperlukan/tidak akan dilaksanakan K/L dapat segera dapat dikembali dan direalokasikan secara cepat untuk belanja lain yang lebih bermanfaat.

Dalam upayanya meningkatkan kualitas pelaksanaan anggaran, baik dari sisi peningkatan kualitas dari sisi ketatalaksanaan maupun peningkatan kualitas penggunaan belanja diatas, Ditjen Perbendaharaan telah mempertajam monitoring dan evaluasi (monev) pelaksanaan anggaran. Monev PA dilaksanakan melalui beberapa channel yaitu Reviu Pelaksanaan Anggaran, Spending Review dan Pembinaan.

Melalui reviu Pelaksanaan Anggaran (RPA) dan mekanisme pembinaan pelaksanaan anggaran, Ditjen Perbendaharaan berusaha untuk mengidentifikasi permasalahan pelaksanaan anggaran dan menindaklanjutinya dengan usaha-usaha dalam penyelesaian permasalahan tersebut. Melalui RPA, kualitas pelaksanaan anggaran diukur dari sisi operasionalisasi/teknis, kendala yang dihadapi, pencapaian target, pemenuhan tujuan dan dampak yang diharapkan. Rekomendasi kebijakan dan strategi implementasi diharapkan membantu penyelesaian kendala yang dihadapi. Pembinaan, dari sisi yang lain, dilaksanakan dan dimonitor secara terus-menerus untuk menindaklanjuti kendala sisi ketatalaksanaan yang dihadapi. Pada akhirnya, peningkatan kualitas ini akan serta merta mendorong percepatan realisasi, menyelesaikan permasalahan menumpuknya penyaluran dana pada akhir tahun anggaran dan rendahnya tingkat penyerapan belanja yang selama ini terjadi.

Spending Review dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas belanja dari segi *value for money*. Melalui *spending review*, dapat diidentifikasi potensi ruang fiskal dan pengukuran kinerja belanja pemerintah yang akan menjadi masukan/rekomendasi untuk perumusan kebijakan penganggaran (perencanaan), sebagai bahan masukan bagi penyusunan rencana kerja Kementerian/Lembaga (K/L) pada pertemuan tiga pihak (*Trilateral Meeting*) antara Kementerian Keuangan, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas, dan K/L. Disamping pengidentifikasian ruang fiskal, *spending review* dilaksanakan untuk memberikan gambaran kinerja satker dan K/L dalam penggunaan belanjanya.

Monev Pelaksanaan Anggaran mempunyai potensi yang besar dalam peningkatan kualitas belanja pemerintah. Diperlukan usaha yang besar dari segenap pihak untuk dalam melaksanakan monev PA secara optimal.

1.2.3.2. Permasalahan Pelaksanaan Anggaran

Terdapat beberapa tantangan dalam fungsi pelaksanaan anggaran, meliputi;

1. Karakteristik Pekerjaan

Sebagaimana diketahui, dengan pelimpahan kewenangan terkait penerbitan dokumen DIPA kepada Ditjen Anggaran, maka tugas Dit PA lebih diarahkan kepada pekerjaan yang bersifat analis yang tentunya berbeda jauh dibandingkan pekerjaan semula. Hal tersebut tentunya memerlukan kesiapan semua pihak, terutama dari para pegawai yang nantinya akan bertugas menjalankan tugas tersebut dan juga para pejabat dalam memberikan support terhadap pelaksanaan pekerjaan. Sebagai sebuah tim, seluruh pihak harus bekerja sama dan memberikan kontribusi sesuai tugas dan wewenangnya masing-masing sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara optimal.

2. Pengembangan dan Knowledge Sharing Fungsi Pelaksanaan Anggaran

Sebagai salah satu fungsi yang mengalami perubahan yang cukup signifikan, fungsi pelaksanaan anggaran akan selalu berkembang dan berinovasi. Hal tersebut tentunya memerlukan sumber daya yang mendukung baik dari sisi human resource maupun dalam hal lingkungan pendukung. Disamping hal tersebut, knowledge sharing dari pusat ke daerah juga perlu diperhatikan, terutama dalam rangka mempersiapkan instansi vertikal Ditjen Perbendaharaan di daerah untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan.

3. Optimalisasi fungsi pelaksanaan anggaran

Peningkatan kualitas pelaksanaan anggaran memerlukan usaha yang cukup besar. Berbagai mekanisme dan kebijakan telah dibuat sebagai tools atau penunjang sebagai contoh RPA, Spending Review, Pembinaan dan lainnya. Tantangan yang dihadapi kemudian adalah bagaimana mengoptimalkan pelaksanaan tugas melalui berbagai tools yang telah ditetapkan dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan anggaran baik dari sisi penyelesaian permasalahan-permasalahan yang dihadapi sebagai contoh pola penyerapan yang tidak baik maupun perbaikan kualitas belanja.

4. Penyamaan Persepsi

Masih adanya perbedaan persepsi dalam pelaksanaan tugas yang harus diselesaikan secara segera agar tidak menghambat pelaksanaan tugas. Sebagai contoh adanya persepsi "let's the manager manage" yang diartikan beberapa pihak dengan perspektif bahwa Kementerian Keuangan tidak berhak sama sekali untuk turut campur dalam pengelolaan keuangan K/L tanpa mempertimbangkan esensi Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas dalam memonitor dan mengevaluasi belanja pemerintah dalam posisinya sebagai BUN. Hal-hal sebagaimana tersebut sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas.

5. Koordinasi Eksternal

Pelaksanaan tugas monev PA menghasilkan output informasi-informasi yang signifikan untuk evaluasi belanja pemerintah dan dapat digunakan sebagai perbaikan anggaran di TA berikutnya yang tentunya akan bermanfaat bagi unit lain sebagai contoh Ditjen Anggaran.

Terkait dengan hal tersebut, perlu dilaksanakan koordinasi yang baik antar stakeholder dalam rangka pemafaatan hasil pekerjaan. Selama ini, koordinasi masih dibangun baik secara formal maupun informal. Kedepannya diharapkan koordinasi dapat dijalankan secara formal dan jelas sehingga dapat saling bersinergi.

1.2.4. Potensi dan Permasalahan Pengelolaan Kas

1.2.4.1. 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.

1.2.4.2. Permasalahan Pengelolaan Kas

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

- a. Koordinasi antara fungsi pengelola kas dan fungsi pengelola utang perlu untuk lebih ditingkatkan lagi, demikian pula koordinasi dengan Bank Indonesia selaku otorisasi moneter perlu untuk lebih ditingkatkan.
- b. Ketersediaan dukungan teknologi informasi bagi pemangku kepentingan Ditjen Perbendaharaan (khususnya satker) yang belum merata dalam mendukung pelaksanaan pengelolaan kas secara elektronik secara andal dalam pengiriman data informasi perencanaan kas, yang disebabkan oleh kondisi geografis di Indonesia
- c. *Reliability* SPAN dalam penyediaan data terkait pengelolaan kas negara.

1.2.5. Potensi dan Permasalahan Sistem Manajemen Investasi

1.2.5.1. Potensi Sistem Manajemen Investasi

- a. Penyaluran kredit program kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan iklim usaha sangat dibutuhkan khususnya kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah.
- b. Penertiban RDI dan RPD akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, dimana RDI dan RPD direposisikan sebagai rekening penerimaan pengembalian pinjaman ke Kas Negara dan penerimaan piutang pemerintah yang bersumber dari RDI dan RPD di masa lalu dianggap sebagai transaksi *off budget* akan menjadi *on budget*. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan investasi pemerintah.
- c. Pengembalian piutang negara yang bersumber dari *Subsidiary Loan Agreement (SLA)* telah dirasakan sangat signifikan sebagai penerimaan negara.
- d. Potensi hak tagih pemerintah kepada debitur dengan jumlah sangat besar merupakan salah satu potensi pendapatan negara dimana kedudukan pemerintah sangat kuat karena timbulnya hak tagih didasarkan atas perikatan perjanjian pinjaman antara pemerintah (c.q. Ditjen Perbendaharaan) dengan para debitur.

1.2.5.2. Permasalahan Sistem Manajemen Investasi

- a. *Moral hazard* oleh para debitur kredit program yang sebagian besar merupakan kelompok usaha mikro, kecil dan menengah serta koperasi, yang menganggap bahwa Kredit Program yang telah disalurkan oleh pemerintah tidak menjadi prioritas untuk dikembalikan.
- b. Permasalahan dalam penyelesaian Piutang Negara dari Investasi Pemerintah adalah pelaksanaan restrukturisasi yang memerlukan waktu yang relatif lama dikarenakan proses restrukturisasi melibatkan banyak proses dan banyak pihak.
- c. 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.
- d. Belum ada sistem terintegrasi dalam penatausahaan pinjaman dan penyusunan laporan keuangan.

1.2.6. Potensi dan Permasalahan PPK-Badan Layanan Umum

1.2.6.1. Potensi PPK-Badan Layanan Umum

- a. Banyak K/L yang menginginkan satkernya menjadi BLU sebagai amanat dari Undang-undang seperti UU No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan undang-undang sektoral lainnya. Ini belum termasuk program kerja K/L untuk meningkatkan daya saing dengan sektor swasta. Dengan demikian perubahan menjadi BLU merupakan pilihan terbaik dalam pengelolaan satker. Melihat hal tersebut peran PK BLU jauh lebih strategis di masa yang akan datang.
- b. Banyak satker/UPT di daerah telah menerapkan PK BLU akan tetapi regulasi yang membimbing mereka belum dituangkan secara memadai baik oleh Kementerian Dalam Negeri maupun Kementerian Keuangan. Melihat hal tersebut revisi PP 23 Tahun 2005 yang akan memberikan kewenangan PK BLU/Kementerian Keuangan untuk mengasistensi Pemda dalam pengelolaan BLU menjadi lebih krusial demi terwujudnya tata kelola BLUD yang lebih baik.
- c. Tersedianya peraturan-peraturan yang memperkuat fungsi Ditjen Perbendaharaan terkait pembinaan keuangan BLU dalam proses peningkatan layanan satker BLU kepada publik.
- d. 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.

1.2.6.2. Permasalahan PPK-Badan Layanan Umum

- a. Kurang dipahaminya konsep-konsep keuangan negara secara utuh mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan pertanggungjawaban anggaran oleh satker BLU.
- b. Pembahasan aturan-aturan baik di level UU maupun PP seperti UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, memerlukan penyesuaian terhadap tata kelola dan pelayanan BLU yang membutuhkan waktu untuk menyesuaikan.
- c. Adanya penambahan jumlah BLU sebagai amanat undang-undang sektoral dan keinginan besar beberapa K/L untuk menerapkan BLU pada beberapa satkernya, membuat peranan BLU akan semakin meningkat pesat. Hal ini membutuhkan tenaga SDM pada Direktorat PPK BLU yang lebih banyak (termasuk menambah diklat/training). Tidak hanya itu, organisasi BLU perlu direorganisasi dan dikembangkan sebagai akibat tambahan satker BLU agar fungsi pembinaan oleh Direktorat PPK BLU tetap menjadi lebih baik.
- d. Koordinasi antara Ditjen Perbendaharaan dengan K/L yang membawahi satker BLU yang perlu untuk semakin ditingkatkan, tidak hanya itu beberapa hal yang perlu disepakati dengan eselon I lain misalnya utang BLU dengan Ditjen Perimbangan Keuangan dan penganggaran BLU dengan Ditjen Anggaran.
- e. Belum disepakatinya oleh Ditjen Kekayaan Negara dengan substansi pengaturan dalam Kerjasama Operasional (KSO) dalam penyusunan draft RPMK Kerjasama Operasional.

1.2.7. Potensi dan Permasalahan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan

1.2.7.1. 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 dalam implementasi akuntansi berbasis akrual.
- c. Pengalaman dalam mengembangkan dan menyusun sistem akuntansi dan aplikasi laporan keuangan.
- d. Pengalaman dalam menyiapkan SDM bidang akuntansi dan pelaporan keuangan melalui PPAKP.
- e. Tersedianya lulusan STAN dan lulusan perguruan tinggi lainnya di Indonesia yang dapat direkrut sebagai SDM bidang akuntansi dan pelaporan keuangan.
- f. Pengalaman Kementerian Keuangan dalam pembinaan dan penyebarluasan bidang akuntansi dan keuangan kepada seluruh kementerian negara/lembaga.
- g. Dapat dimanfaatkannya dukungan dari BPKP dalam melakukan reviu dan pendampingan penyusunan laporan keuangan.
- h. Lebih efektifnya pengambilan keputusan yang telah mendapatkan informasi yang lebih komprehensif.
- i. Tersedianya bantuan dan dukungan dari negara-negara sahabat dan lembaga internasional.

1.2.7.2. 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 diimplementasikan secara penuh pada tahun 2015, Ditjen Perbendaharaan menghadapi tantangan melalui implementasi dan *reability* SPAN dan SAKTI sebagai sistem pengelolaan keuangan terintegrasi.
- d. Adanya perombakan struktur organisasi pemerintahan yang menyebabkan adanya likuidasi pada entitas kementerian negara/lembaga.

1.2.8. Potensi dan Permasalahan Sistem Perbendaharaan

1.2.8.1. Potensi Sistem Perbendaharaan

Potensi yang ada dalam fungsi Sistem perbendaharaan meliputi:

- a. 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.
- b. Implementasi SPAN di lingkungan kantor pelayanan Ditjen Perbendaharaan akan memberikan kemudahan dalam peningkatan kualitas pengelolaan data pelaksanaan anggaran dan data lain yang dibutuhkan dalam pengambilan kebijakan.
 - c. Pengembangan profesi dan 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.

1.2.8.2. Permasalahan Sistem Perbendaharaan

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

- a. Pengintegrasian sistem aplikasi melalui SPAN menciptakan tantangan baru yaitu peningkatan kapasitas SDM Ditjen Perbendaharaan dalam operasionalisasi SPAN, peningkatan kompetensi untuk seluruh *user* membutuhkan waktu yang cukup lama mengingat jumlah user sangat besar dan tersebar di Kanwil Ditjen Perbendaharaan, KPPN dan satker di seluruh Indonesia.
- b. Tahapan implementasi SPAN pada kantor pelayanan Ditjen Perbendaharaan menyebabkan terjadinya gap data pengelolaan kas negara yang dihasilkan dari sistem yang lama dengan sistem yang baru (melalui SPAN).
- c. Jumlah pegawai yang memiliki kompetensi terhadap peraturan di bidang perbendaharaan dan hukum keuangan negara yang terbatas, hal ini mempengaruhi kualitas harmonisasi peraturan terkait.
- d. 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*.

1.2.9. Potensi dan Permasalahan Transformasi Perbendaharaan

1.2.9.1. 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 dalam implementasi SPAN.
- 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 menciptakan proses bisnis sesuai *international best practices* sehingga dapat mewujudkan tata organisasi yang lebih efektif dan efisien.

- e. SPAN dapat dikembangkan menjadi sistem yg lebih besar terkait integrasi sistem keuangan pada lingkup Kementerian Keuangan dan lingkup Kementerian/Lembaga (SAKTI).

1.2.9.2. 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. 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.
- d. Belum terbangunnya *awareness* di Kementerian/Lembaga terhadap SPAN dan belum terbentuknya *change network* di Kementerian/Lembaga.
- e. Kebutuhan edukasi untuk peningkatan *skill* dan *knowledge* internal dan eksternal pemangku kepentingan.
- f. Standardisasi proses bisnis pada satker, khususnya penetapan jangka waktu proses bisnis di Satker yang tidak mudah.
- g. Jumlah satker K/L yang mencapai kurang lebih 24.000 dalam implementasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI).

BAB II

VISI, MISI, SASARAN DAN TUJUAN DITJEN PERBENDAHARAAN

2.1 VISI

Melalui diskusi secara intensif dengan seluruh elemen organisasi Ditjen Perbendaharaan tidak hanya di tingkat pusat namun juga di kantor vertikal melalui media *video conference*, dan mengidentifikasi berbagai potensi dan tantangan yang telah dan akan dihadapi organisasi di masa mendatang, telah disusun sebuah visi Ditjen Perbendaharaan.

Visi ini disusun untuk memberi arah yang akan ditempuh oleh Ditjen Perbendaharaan dan dapat mengartikulasikan sosok organisasi secara utuh mencakup seluruh fungsi *treasury* yang ada dan dapat diterjemahkan dan dipahami oleh seluruh elemen dengan mudah sekaligus menginspirasi sehingga mampu direalisasikan dengan baik menuju peningkatan kualitas pelayanan publik dan *good governance*.

Visi Ditjen Perbendaharaan yaitu:

“Menjadi pengelola perbendaharaan negara yang unggul di tingkat dunia”
“To be a world-class state treasury manager”

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

Unggul memiliki makna utama atau terbaik dalam kualitas kinerja.

Di tingkat dunia artinya kualitas kinerja yang dihasilkan Ditjen Perbendaharaan memiliki kualitas setara dengan kualitas kinerja dengan pengelola perbendaharaan di negara lainnya yang telah sesuai dengan *best practices*.

2.2 MISI

Untuk mewujudkan visinya, Ditjen Perbendaharaan akan menjalankan misi yang sejalan dengan tugas dan fungsi Ditjen Perbendaharaan yang meliputi:

1. Mewujudkan pengelolaan kas dan investasi yang pruden, efisien, dan optimal/ To achieve prudent, efficient, and optimum cash and fund investment management

Sebagai pengelola kas negara (*fund manager*), maka penguatan kinerja dilaksanakan untuk mewujudkan pengelolaan kas yang optimal melalui perencanaan kas yang efektif untuk menghindari *cash mismatch*; menjamin ketersediaan kas secara akurat dan tepat waktu; optimalisasi *idle cash*; penatausahaan penerimaan negara yang efektif dan akuntabel; serta sentralisasi pengelolaan kas sehingga dapat menyajikan informasi posisi kas negara secara akurat dan tepat waktu.

Sedangkan sebagai pengelola investasi pemerintah ditujukan untuk 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

dapat menghasilkan penerimaan negara yang optimal. Selain itu, Ditjen Perbendaharaan juga melakukan penguatan peran sebagai pengelola penerusan pinjaman, kredit program, dan investasi pemerintah lainnya.

Terkait dengan fungsi pengelolaan keuangan BLU, kinerja akan difokuskan untuk menciptakan mekanisme pengelolaan BLU yang fleksibel, efektif dan efektif melalui penguatan regulasi, tata kelola dan *boundaries* BLU yang tegas untuk dapat mendorong peningkatan kinerja Satker BLU, dalam rangka mendukung:

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

2. Mendukung kinerja pelaksanaan anggaran yang tepat waktu, efektif, dan akuntabel/ *To support timely, effective, and accountable budget execution*

Hingga tahun 2019 akan diwujudkan monitoring dan evaluasi pencapaian kinerja pelaksanaan anggaran secara tepat waktu dan jumlah untuk mewujudkan 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. Selain itu akan diwujudkan pula penyelesaian dan penyampaian revisi dokumen pelaksanaan anggaran secara transparan, serta terbangunnya mekanisme dan sistem yang kuat dalam melakukan pengawasan terhadap kepatuhan pelaksanaan anggaran.

3. Mewujudkan akuntansi dan pelaporan keuangan negara yang akuntabel, transparan, dan tepat waktu/ *To achieve accountable, transparent, and timely state finance accounting and reporting*

Akuntansi dan pelaporan keuangan diwujudkan sebagai bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan keuangan negarasejak proses penganggaran, pelaksanaan hingga pertanggungjawaban, untuk mewujudkan akuntabilitas, transparansi dalam pengelolaan keuangan, serta mendukung pengambilan kebijakan strategis organisasi. Pengelolaan keuangan dan kekayaan, utang dan aset pemerintah yang baik tercermin di dalam laporan keuangan pemerintah yang akuntabel, transparan, tepat waktu, dan akurat menggunakan standar akuntansi berbasis akrual, sehingga memiliki peran yang sangat signifikan dalam menjaga stabilitas fiskal dan kredibilitas pemerintah di mata masyarakat serta internasional.

4. Mengembangkan kapasitas pendukung sistem perbendaharaan yang andal, profesional, dan modern/ *To develop reliable, professional, and modern treasury support system.*

Mewujudkan harmonisasi peraturan-peraturan di bidang perbendaharaan serta memberikan dukungan teknis di bidang teknologi informasi perbendaharaan dan basis data sesuai *best practice* yang andal, terotomasi, terintegrasi, mudah diterapkan (*applicable*), dan memenuhi aspek keamanan melalui implementasi SPAN, serta penyelenggaraan jabatan fungsional yang mendukung terselenggaranya fungsi-fungsi perbendaharaan secara efektif, efisien, akuntabel, dan transparan. Selain itu sistem perbendaharaan berfokus pula pada implementasi inisiatif strategis Transformasi Kelembagaan Ditjen Perbendaharaan dan penyusunan kajian strategis serta hubungan kelembagaan untuk mendukung pengembangan proses bisnis dan kinerja Ditjen Perbendaharaan di masa mendatang.

2.3 Nilai-Nilai Kementerian Keuangan

1. Integritas

Dalam Integritas terkandung makna bahwa dalam berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak, pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya dengan baik dan benar serta selalu memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

Perilaku utama integritas:

- a. bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya; dan
- b. menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela.

2. Profesionalisme

Dalam Profesionalisme terkandung makna bahwa dalam bekerja, pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya dengan tuntas dan akurat berdasarkan kompetensi terbaik dan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

Perilaku utama profesionalisme:

- a. memiliki keahlian dan pengetahuan yang luas; dan
- b. bekerja dengan hati.

3. Sinergi

Dalam Sinergi terkandung makna bahwa pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan memiliki komitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

Perilaku utama sinergi:

- a. memiliki sangka baik, saling percaya, dan menghormati; dan
- b. menemukan dan melaksanakan solusi terbaik

4. Pelayanan

Dalam Pelayanan terkandung makna bahwa dalam memberikan pelayanan, pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya untuk memenuhi kepuasan pemangku kepentingan dan dilaksanakan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

Perilaku utama pelayanan:

- a. melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan; dan
- b. bersikap proaktif dan cepat tanggap.

5. Kesempurnaan

Dalam Kesempurnaan terkandung makna bahwa pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Perilaku utama kesempurnaan:

- a. melakukan perbaikan terus menerus; dan
- b. mengembangkan inovasi dan kreativitas.

2.4 Tujuan Ditjen Perbendaharaan

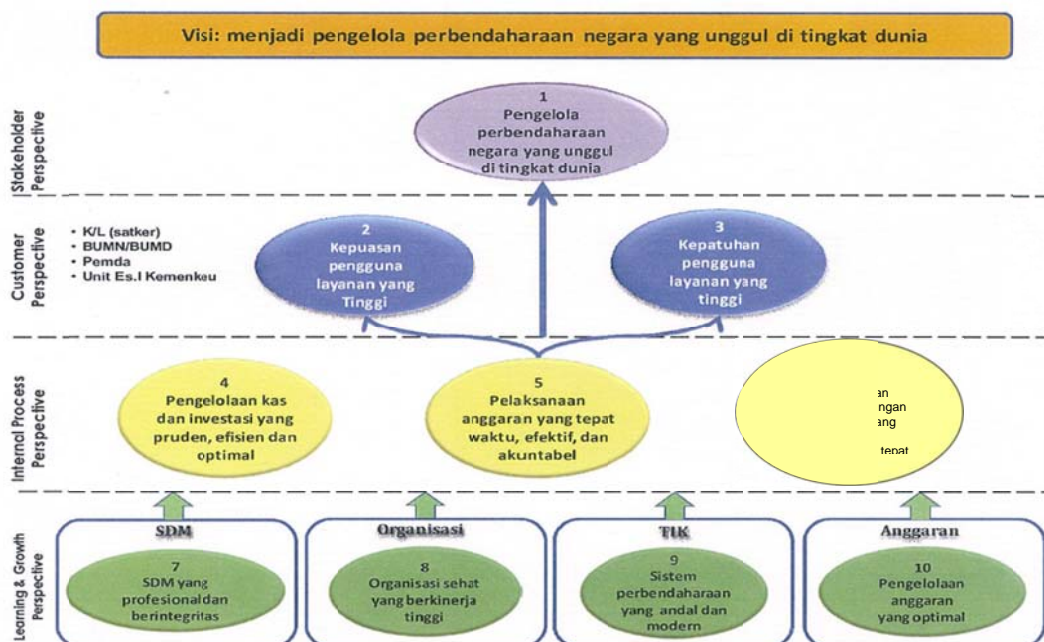
Tujuan Ditjen Perbendaharaan tahun 2015-2019 difokuskan untuk mewujudkan fungsi perbendaharaan yang memiliki kinerja tinggi dan sesuai dengan *best practices*, transparan dan akuntabel dalam rangka meningkatkan kualitas kebijakan fiskal pemerintah. Tujuan Ditjen Perbendaharaan tersebut adalah:

1. Terciptanya fungsi pelaksanaan anggaran yang efektif
2. Terwujudnya pengelolaan kas yang efektif dan efisien
3. Terciptanya sistem manajemen investasi yang akurat, tepat sasaran, dan akuntabel
4. Terwujudnya pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum yang fleksibel, efektif, dan akuntabel
5. Terwujudnya akuntansi keuangan pemerintah yang akuntabel, transparan, tepat waktu dan akurat
6. Terwujudnya dukungan teknis perbendaharaan yang handal, terintegrasi, terotomasi, dan mudah diterapkan
7. Terwujudnya penyempurnaan proses bisnis sistem perbendaharaan sesuai *best practices*
8. Terwujudnya pemberdayaan dan integrasi seluruh sumber daya organisasi secara optimal, efektif dan efisien
9. Terwujudnya peningkatan kualitas layanan Kantor Vertikal kepada seluruh pemangku kepentingan

2.5 Sasaran Strategis Ditjen Perbendaharaan

Untuk mendukung pencapaian sembilan tujuan sebagaimana tersebut di atas, Ditjen Perbendaharaan telah menetapkan beberapa sasaran strategis yang ingin dicapai pada tahun 2015 s.d. 2019. Dimana peta strategis Ditjen Perbendaharaan tahun 2015 merupakan salah satu *milestone* dari beberapa sasaran strategis yang akan dicapai dalam periode 2015 s.d 2019. Peta Strategis Ditjen Perbendaharaan 2015 yaitu:

Gambar 3
Peta Strategis Ditjen Perbendaharaan 2015



Sasaran strategis Ditjen Perbendaharaan untuk mendukung pencapaian sembilan tujuan seperti tersebut di atas adalah sebagai berikut:

1. Sasaran strategis yang ingin dicapai untuk mewujudkan tujuan fungsi pelaksanaan anggaran yang efektif adalah pengelola perbendaharaan negara yang unggul di tingkat dunia dengan indikator kinerja: Persentase kinerja pelaksanaan anggaran K/L.
2. Sasaran strategis yang ingin diwujudkan untuk merealisasikan tujuan pengelolaan kas yang efisien dan efektif adalah melalui pengelolaan kas secara efisien dan optimal sedangkan indikator kinerjanya yaitu:
 - a. Persentase akurasi perencanaan kas pemerintah pusat
 - b. Jumlah penerimaan dari pengelolaan kas
 - c. Persentase transaksi penerimaan dan pengeluaran dilakukan secara elektronik.
3. Sasaran strategis yang akan dicapai untuk mewujudkan tujuan sistem manajemen investasi yang akurat, tepat sasaran, dan akuntabel adalah pengelolaan investasi yang pruden sedangkan indikator kinerjanya yaitu: Persentase pencapaian target penerimaan pokok dan bunga pinjaman dari penerusan pinjaman dan hasil restrukturisasi penerusan pinjaman.
4. Sasaran strategis yang hendak dicapai untuk mewujudkan tujuan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum yang fleksibel, efektif, dan akuntabel adalah peningkatan kualitas pengelolaan keuangan satker BLU dengan indikator kinerja yaitu: Prosentase satker BLU yang kinerjanya baik (kualitas layanan dan keuangan).
5. Sasaran strategis yang hendak dicapai untuk mewujudkan tujuan akuntansi keuangan pemerintah yang akuntabel, transparan, tepat waktu dan akurat adalah akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah yang akuntabel, transparan dan tepat waktu, dengan indikator kinerja yaitu:
 - a. Indeks jumlah LK-K/L dan LK-BUN yang andal dengan opini audit yang baik
 - b. Indeks penyelesaian UU PP APBN secara tepat waktu
 - c. Persentase penyelesaian rekomendasi BPK atas LKPP yang telah ditindaklanjuti
6. Sasaran strategis yang ingin dicapai untuk mewujudkan tujuan menyempurnakan proses bisnis sistem perbendaharaan sesuai *best practice* adalah sistem perbendaharaan yang andal dan modern, dengan indikator kinerja yaitu: Indeks ketepatan waktu penyelesaian harmonisasi peraturan.
7. Sasaran strategis yang ingin dicapai untuk mencapai tujuan dukungan teknis perbendaharaan yang handal, terintegrasi, terotomasi, dan mudah diterapkan adalah melalui sistem perbendaharaan yang andal dan modern dengan indikator kinerja yaitu:
 - a. Persentase pemeliharaan infrastruktur TIK dalam rangka SPAN
 - b. Tingkat implementasi aplikasi SAKTI.
8. Sasaran strategis yang ingin dicapai untuk mewujudkan tujuan pemberdayaan dan integrasi seluruh sumber daya organisasi secara optimal, efektif dan efisien adalah kepuasan pengguna layanan yang tinggi, sedangkan indikator kinerjanya yaitu:
 - a. Indeks kepuasan pengguna layanan
 - b. Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan
 - c. Indeks kesehatan organisasi
 - d. Persentase penyerapan anggaran dan pencapaian output belanja
9. Sasaran strategis yang ingin dicapai untuk mewujudkan tujuan meningkatkan kualitas layanan Kantor Vertikal terhadap pemangku kepentingan adalah kepatuhan pengguna layanan yang tinggi, sedangkan indikator kinerjanya yaitu: Indeks kepatuhan pengguna layanan

BAB III

ARAH KEBIJAKAN STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

3.1. Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian Keuangan

Arah kebijakan Kementerian Keuangan periode 2015–2019 ditujukan untuk mendukung pengelolaan kebijakan fiskal yang mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkeadilan. Selain itu, kebijakan yang disusun oleh Kementerian Keuangan diharapkan dapat mendorong strategi re-industrialisasi dalam transformasi ekonomi dengan tetap mempertahankan keberlanjutan fiskal melalui peningkatan mobilisasi penerimaan negara dan peningkatan kualitas belanja Negara, optimalisasi pengelolaan risiko pembiayaan/utang dan peningkatan kualitas pengelolaan kekayaan negara.

Dalam rangka mendukung Program Pemerintah Baru yang tertuang pada Sembilan Agenda Prioritas Pembangunan (Nawa Cita), Kementerian Keuangan pada tahun 2015–2019 telah merumuskan berbagai kebijakan dan strategi yang tentunya selaras dengan agenda prioritas pemerintah. Salah satunya adalah terjaganya kesinambungan fiskal dalam rangka mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Untuk mewujudkan kesinambungan fiskal tersebut, Kementerian Keuangan berupaya antara lain meningkatkan *tax ratio*, menjaga rasio utang pemerintah, dan menjaga defisit anggaran. Kebijakan tersebut akan dicapai melalui berbagai strategi besar yang meliputi:

1. Optimalisasi penerimaan negara dengan menjaga iklim investasi dan keberlanjutan usaha;
2. Mengendalikan rasio utang terhadap PDB dalam batas yang *manageable*;
3. Mengendalikan defisit anggaran dalam batas aman.

Dalam implementasi strategi untuk mencapai kesinambungan fiskal tersebut perlu memperhatikan dan mencermati berbagai variabel dan kondisi yang terjadi diluar Kementerian Keuangan. Oleh karena itu, strategi yang dirumuskan oleh Kementerian Keuangan harus mempertimbangkan kondisi perekonomian global, kondisi perekonomian dan kerjasama kawasan (regional), dan kondisi perekonomian domestik serta stabilitas sektor keuangan baik yang terjadi di Indonesia maupun dunia internasional. Kondisi-kondisi tersebut saling terkait dan mempengaruhi segala sisi kebijakan fiskal yang disusun untuk mencapai pertumbuhan ekonomi jangka menengah yang stabil dan berkelanjutan.

3.1.1. Arah kebijakan dan strategi Kementerian Keuangan yang terkait langsung dengan Ditjen Perbendaharaan

Kebijakan Kementerian Keuangan yang terkait langsung dengan tugas dan fungsi Ditjen Perbendaharaan diarahkan untuk mewujudkan pelaksanaan anggaran yang lebih berkualitas melalui strategi sebagai berikut:

1. Modernisasi kontrol dan monitoring pelaksanaan anggaran dengan sistem informasi yang terintegrasi sehingga memenuhi kaidah-kaidah *international best practices*.
2. 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 melalui mekanisme *spending review*.
3. Pengelolaan kas yang prudent dan profesional untuk mencapai jumlah likuiditas kas yang ideal untuk membayar belanja pemerintah melalui neraca tunggal perbendaharaan (*treasury single account*) secara penuh, pengelolaan rekening bendahara dan perkiraan kas (*cash forecasting*) yang handal serta manajemen surplus/defisit kas yang mampu memberi kontribusi optimal bagi penerimaan negara serta meminimalisasi *cost of fund* melalui pembentukan *treasury dealing room*.
4. Penguatan fungsi manajemen kas melalui perencanaan kas yang *fully integrated* sehingga mampu memberikan informasi likuiditas yang akurat dan tepat waktu untuk melaksanakan *deposit collections timely* dan *properly time disbursement* sehingga dapat meminimalkan *cash mismatch* dan mampu menyediakan anggaran untuk membiayai kegiatan pemerintah.
5. Penyempurnaan dan perbaikan regulasi serta kebijakan untuk memperbaiki penyediaan dan penyaluran dana di bidang investasi, pinjaman dan kredit program sesuai dengan program kebijakan yang telah ditetapkan pemerintah dalam rangka mendorong pertumbuhan infrastruktur dan iklim investasi pemerintah.
6. Peningkatan kualitas fungsi pembinaan pengelolaan keuangan badan layanan umum (BLU) diarahkan pada penetapan/redefinisi konsep BLU melalui regulasi yang komprehensif dan tata kelola yang modern, peningkatan kinerja keuangan dan layanan sesuai dengan prinsip dan standar internasional (*international best practices*).
7. Peningkatan akurasi pertanggungjawaban keuangan pemerintah dengan penerapan *accrual accounting* secara penuh serta meningkatkan kualitas pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran negara sesuai dengan tata kelola keuangan yang baik dan akurat.
8. Mengintegrasikan informasi keuangan K/L secara nasional, online dan *realtime* melalui implementasi aplikasi SPAN dan SAKTI dengan akuntansi berbasis akrual.

3.1.2. Arah kebijakan dan strategi Kementerian Keuangan di bidang *treasury* lainnya

Kebijakan Kementerian Keuangan dibidang *treasury* diluar fungsi perbendaharaan yang meliputi kebijakan pengelolaan aset dan kekayaan negara, utang serta risiko pembiayaan diarahkan untuk mewujudkan pengelolaan *treasury* yang lebih optimal. Strategi untuk mewujudkan kebijakan tersebut meliputi:

1. Untuk mewujudkan peningkatan kualitas pengelolaan aset dan kekayaan negara yang lebih optimal dilakukan dengan:
 - a. Penguatan regulasi di bidang pengelolaan kekayaan negara, penilai, pengurusan piutang negara dan piutang daerah.
 - b. Implementasi perencanaan kebutuhan BMN (*asset planning*) melalui penyusunan Rencana Kebutuhan Barang Milik negara (RKBMN) untuk pengadaan dan pemeliharaan BMN,
 - c. Penyempurnaan Sistem Informasi Manajemen Aset negara (SIMAN) yang menyajikan informasi terkait dengan penatausahaan aset.
2. Di bidang pengelolaan utang dan risiko pembiayaan, untuk mewujudkan pembiayaan yang aman dalam rangka mencapai kesinambungan fiskal, Kementerian Keuangan berupaya untuk melakukan strategi sebagai berikut:
 - a. Pemanfaatan Sisa Anggaran lebih (SAL) sebagai *fiscal buffer* untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya krisis pasar SBN.
 - b. Optimalisasi perencanaan dan pemanfaatan pinjaman untuk kegiatan produktif melalui penerbitan sukuk berbasis proyek, pengelolaan SBN melalui pengembangan pasar SBN domestik dan valas yang fleksibel.
 - c. Pengelolaan utang secara aktif dalam kerangka *Asset Liability Management* (ALM) untuk mendukung pengelolaan utang dan kas negara.
 - d. Pemanfaatan fleksibilitas pembiayaan utang untuk menjamin terpenuhinya pembiayaan APBN dengan biaya dan risiko yang optimal.

3.1.3. Arah kebijakan dan strategi Kementerian Keuangan di luar fungsi *treasury*

Kebijakan dan strategi yang dirumuskan oleh Kementerian Keuangan untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif di luar fungsi *treasury* adalah berbagai kebijakan di bidang perencanaan anggaran, penerimaan negara, transfer ke daerah. Strategi yang dirumuskan Kementerian Keuangan sebagai berikut:

1. Untuk mewujudkan perencanaan anggaran Kementerian/Lembaga agar lebih berkualitas, Kementerian Keuangan menyusun strategi di bidang perencanaan anggaran dengan memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:
 - a. Pengurangan pendanaan untuk kegiatan yang konsumtif dalam alokasi anggaran Kementerian/Lembaga.
 - b. Pencanaan program penghematan melalui pengurangan frekuensi perjalanan dinas, rapat di luar kantor, pembatasan pembelian kendaraan dan pembangunan gedung baru, pengurangan aktivitas seremonial, dan pengutamakan konsumsi dan produk dalam negeri.
 - c. Memprioritaskan alokasi belanja yang bersifat *mandatory spending* seperti anggaran pendidikan, penyediaan dana desa dan lainnya.
 - d. Merancang ulang kebijakan subsidi guna mewujudkan subsidi yang rasional penganggarannya dan tepat sasaran.

- e. Pemantapan penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) dan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM) untuk meningkatkan disiplin dan kepastian fiskal.
 - f. Memprioritaskan alokasi belanja untuk mendanai isu strategis jangka menengah yang memegang peran penting dalam pencapaian prioritas nasional seperti pembangunan infrastruktur konektivitas, pemenuhan alutsista TNI, ketahanan pangan dan energi.
 - g. Peningkatan sinergi dan kapasitas *stakeholders* terkait penganggaran.
 - h. Penataan remunerasi aparatur negara dan Sistem Jaminan Nasional (SJSN)
2. Kebijakan lainnya seperti penerimaan negara diupayakan melalui optimalisasi penerimaan negara dan reformasi administrasi perpajakan serta reformasi kepabeanan dan cukai. Kementerian Keuangan berupaya agar optimalisasi dan reformasi penerimaan negara dapat dicapai maka strategi yang dilakukan sebagai berikut:
- a. Penerimaan pajak negara yang optimal melalui penguatan SDM dan kelembagaan termasuk di dalamnya peningkatan jumlah SDM menjadi dua kali lipat pada tahun 2019 yang disertai dengan upaya peningkatan kualitas SDM, ekstensifikasi dan intensifikasi khususnya Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan Pajak penghasilan (PPH) Orang Pribadi, pembentukan Tim Intensifikasi Pajak di Ditjen Pajak yang melibatkan Bareskrim Polri dan KPK sebagai langkah *quick wins* di Ditjen Pajak, dan pemetaan wilayah potensi penerimaan pajak hasil pemeriksaan serta penyempurnaan peraturan perundang-undangan perpajakan.
 - b. Penerimaan negara di sektor kepabeanan dan cukai yang optimal melalui penguatan kerangka hukum (*legal framework*) yang terkait dengan lalu lintas barang dan jasa, peningkatan efektivitas *joint audit*, peningkatan koordinasi terkait peran pemungutan Pajak Dalam Rangka Impor (PDRI), dan peningkatan kualitas sarpras, informasi, serta kuantitas dan kualitas SDM.
 - c. Peningkatan kelancaran arus barang dalam rangka mendukung Sistem Logistik Nasional, strategi yang dilakukan Kementerian Keuangan dilakukan melalui pengembangan dan penyempurnaan sistem dan prosedur yang berbasis TI, penerapan *auto gate system* (AGS), Tempat Pemeriksaan Fisik Terpadu (TPFT), *Integrated Cargo released* (i-Care) System dan Kawasan Pelayanan Pabean Terpadu (KPPT) serta percepatan penyelesaian dokumen pelengkap pabean (dokap) untuk importir jalur kuning dan jalur merah.
3. Kebijakan dan strategi dalam rangka optimalisasi penerimaan negara selain penerimaan perpajakan dilakukan melalui pembangunan sistem Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang handal. Strategi yang dapat ditempuh untuk mewujudkan kebijakan optimalisasi PNBP tersebut meliputi:
- a. Penyempurnaan regulasi pengelolaan PNBP.
 - b. Pengembangan dan penyempurnaan sistem PNBP berbasis TI.
 - c. Inventarisasi, intensifikasi dan/atau ekstensifikasi PNBP.
 - d. Memperkuat monitoring dan evaluasi PNBP.
 - e. Meningkatkan sinergi dan kapasitas *stakeholders* pengelola PNBP.
 - f. Optimalisasi PNBP migas dan nonmigas.
 - g. Optimalisasi PNBP umum dan BLU.

4. Kebijakan dan strategi Kementerian Keuangan yang terkait dengan fungsi perbendaharaan lainnya adalah peningkatan hubungan keuangan pusat dan daerah yang lebih adil dan transparan. Untuk mewujudkan hal tersebut, Kementerian Keuangan melakukan berbagai upaya melalui strategi sebagai berikut:
 - a. Percepatan penyelesaian RUU tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah (HKPD) yang merupakan revisi dari UU Nomor 33 Tahun 2004.
 - b. Revisi Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2004 tentang Dana Desa yang bersumber dari APBN.
 - c. Mempercepat pelayanan evaluasi Perda/Raperda tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (PDRD), peningkatan kualitas evaluasi perda PDRB serta meningkatkan kapasitas Pemerintah Daerah dalam pengelolaan PDRD.
 - d. Percepatan pelaksanaan pengalihan anggaran pusat ke daerah untuk fungsi-fungsi yang telah menjadi wewenang daerah, mengalihkan secara bertahap dana dekonsentrasi dan tugas pembantuan menjadi Dana Alokasi Khusus (DAK) dan mempengaruhi pola belanja daerah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.
 - e. Mengembangkan pendapatan daerah yang efektif dan efisien.
 - f. Mengembangkan sistem transfer yang meminimumkan ketimpangan horizontal dan vertikal serta memperbaiki kualitas pelayanan.
 - g. Mengharmonisasikan belanja pusat dan daerah agar belanja daerah menjadi efektif dan efisien.
 - h. Memperluas akses daerah terhadap sumber pembiayaan pinjaman dan diminati oleh daerah untuk mendukung percepatan pembangunan infrastruktur daerah dan penyediaan pelayanan publik.
 - i. Menyusun pemeringkatan daerah sebagai bentuk penilaian kinerja keuangan daerah yang terintegrasi dengan mekanisme pemberian insentif.
 - j. Meningkatkan efektifitas monitoring dan evaluasi dana transfer yang bersifat spesifik.
 - k. Meningkatkan kualitas belanja daerah dengan mengembangkan keleluasan belanja daerah yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan publik dasar.
 - l. Mempersiapkan program pengembangan aparaturnya/pelaksana/pengelola dana desa untuk mendukung efektivitas pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan program dana desa (UU Nomor 6 Tahun 2014 dan PP Nomor 60 tahun 2014).

Untuk memastikan kebijakan dan strategi yang telah dirumuskan Kementerian Keuangan dapat dilaksanakan, kesinambungan reformasi birokrasi juga harus tetap diperhatikan dengan melakukan perbaikan *governance* dan penguatan tata kelembagaan melalui pengembangan organisasi yang *fit for purpose*, SDM yang kompetitif, serta pembangunan sistem informasi manajemen yang terintegrasi sehingga tercipta peningkatan kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan Kementerian.

3.2. Arah Kebijakan dan Strategi Ditjen Perbendaharaan

Untuk menjalankan kebijakan dan strategi Kementerian Keuangan di bidang perbendaharaan serta kebijakan lainnya yang mempunyai keterkaitan langsung dengan Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan telah merumuskan program strategis berupa Program Pengelolaan Perbendaharaan Negara yang modern, efisien dan berkelas dunia. Arah kebijakan dan strategi program pengelolaan perbendaharaan untuk tahun 2015–2019 difokuskan pada inisiatif-inisiatif strategis yang utama di Ditjen Perbendaharaan sebagaimana diamanahkan dalam Cetak Biru Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025. Inisiatif tersebut meliputi:

1. Sistem pencairan dan penerimaan (*Disbursement and receipt*) yang memiliki inisiatif strategis sebagai berikut:
 - a. Menyusun sistem pencairan dana yang tersentralisasi dan menggunakan saluran pembayaran modern;
 - b. Menyusun sistem penerimaan elektronik yang terintegrasi dan menggunakan saluran pembayaran modern; dan
 - c. Menyediakan *shared service environment* bagi berbagai fungsi *back office* Kementerian/Lembaga.
2. Pengelolaan likuiditas (*Liquidity management*) yang memiliki inisiatif strategis sebagai berikut:
 - a. Meningkatkan proses pengelolaan likuiditas secara menyeluruh;
 - b. Meningkatkan kapabilitas *Treasury Dealing Room* (TDR) dan memastikan kehati-hatian dalam pengoperasiannya;
 - c. Memperkuat kapasitas riset ekonomi keuangan/investasi dan pengelolaan risiko keuangan (*financial risk management*) untuk mendukung pengelolaan kas yang pruden, efisien dan optimal;
 - d. Memperluas cakupan *Treasury Single Account* (TSA);
 - e. Memperbaiki akurasi perkiraan belanja satuan kerja;
 - f. Meningkatkan koordinasi pengelolaan likuiditas dengan Bank Sentral; dan
 - g. Memperluas strategi pengelolaan valuta asing.
3. Akuntansi dan pelaporan (*Accounting and reporting*) yang memiliki inisiatif strategis sebagai berikut:
 - a. Mengimplementasi *road map* strategi pelaksanaan akuntansi berbasis akrual;
 - b. Mengintegrasikan sistem akuntansi pusat dan daerah;
 - c. Meningkatkan kualitas manajemen keuangan Kementerian/Lembaga dan Bendahara Umum Negara (BUN); dan
 - d. Meningkatkan sistem pengendalian internal di Kementerian/Lembaga dan BUN.
4. Misi Khusus (*Special mission*) yang memiliki inisiatif strategis sebagai berikut:
 - a. Memperjelas tujuan, aspirasi dan strategi perangkat *special mission*;
 - b. Menerapkan kepemilikan, tata kelola, pelaporan dan struktur hukum yang jelas; dan
 - c. Menempatkan proses *special mission* yang tepat.

Di sisi lain, dalam rangka mempersiapkan organisasi Ditjen Perbendaharaan dengan kapasitas dan kualitas yang memadai, diperlukan dukungan seluruh sumberdaya organisasi yang di antaranya meliputi transformasi organisasi, peningkatan

kompetensi dan kapabilitas sumber daya manusia yang didukung oleh pemenuhan sarana dan prasarana yang modern dan berkualitas.

Inisiatif tersebut dirancang untuk fase jangka panjang sampai dengan tahun 2025. Akan tetapi dalam periode tahun 2015–2019 atau fase jangka menengah dari Cetak Biru Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan, inisiatif strategis tersebut perlu diselaraskan dengan rencana strategis Ditjen Perbendaharaan 2015-2019 dan menjadikan periode tersebut sebagai fase pusat transformasi. Oleh karena itu, rencana strategis Ditjen Perbendaharaan tahun 2015-2019 berperan sebagai pondasi atau awal permulaan dari implementasi transformasi kelembagaan di Kementerian Keuangan dan diarahkan agar dapat memberikan dampak pada implementasi transformasi serta perubahan perilaku dan pengelolaan sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Melalui berbagai inisiatif tersebut, tujuan utama dari transformasi kelembagaan yang harus dicapai oleh Ditjen Perbendaharaan dalam fase jangka menengah adalah mengupayakan manajemen kas yang lebih efisien secara signifikan dengan terwujudnya 100% transaksi pembayaran di sektor publik yang dilakukan melalui saluran elektronik. Untuk itu, sebagai upaya perwujudan transformasi kelembagaan tersebut, Ditjen Perbendaharaan perlu melakukan penguatan strategi terkait tugas dan fungsi perbendaharaan sebagai berikut:

3.2.1. Fungsi Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Dalam mewujudkan pengelolaan fiskal untuk mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif, kebijakan dan strategi Ditjen Perbendaharaan khususnya terkait fungsi organisasi diarahkan untuk mewujudkan tata kelola kelembagaan yang mendukung upaya peningkatan kualitas organisasi dan pengelolaan anggaran yang lebih modern, adil, dan transparan.

Di bidang organisasi, strategi yang disusun diarahkan untuk mendukung Transformasi Kelembagaan (termasuk Transformasi Organisasi) Kementerian Keuangan hingga tahun 2025. Dengan tetap menjamin terlaksananya tugas dan fungsi perbendaharaan yang selaras dengan inisiatif strategis Ditjen Perbendaharaan dilakukan dengan strategi sebagai berikut:

- a. Penguatan fungsi kepatuhan internal melalui pengembangan Sistem Pengendalian Internal (SPI) dalam menjamin pelaksanaan tugas dan pelayanan secara baik, benar dan profesional.
- b. Pengembangan otomatisasi proses bisnis dan simplifikasi proses bisnis yang bersifat administratif, melalui optimalisasi keunggulan IT yang lebih memberikan nilai tambah dan fokus pada penyempurnaan yang berkelanjutan.
- c. Penguatan fungsi riset dalam mendukung kebijakan organisasi dengan mengembangkan fungsi penelitian dan pengembangan Bidang Perbendaharaan.
- d. Penguatan posisi jabatan fungsional di bidang perbendaharaan, baik di sisi internal maupun eksternal organisasi.
- e. Pengembangan fungsi manajemen keuangan organisasi untuk mewujudkan tata kelola keuangan yang optimal dan modern.
- f. Pengintegrasian pengelolaan kinerja dengan sistem penganggaran serta penerapan ukuran-ukuran yang lebih obyektif dalam penentuan skala prioritas kegiatan berikut pendanaanya.

- g. Peningkatan fungsi komunikasi dan kehumasan Ditjen Perbendaharaan.
- h. Pemenuhan sarana dan prasana yang terstandarisasi untuk mendukung otomatisasi proses bisnis menuju organisasi yang modern.

Di bidang pengelolaan sumber daya manusia, Ditjen Perbendaharaan merumuskan strategi sebagai berikut:

- a. Peningkatan peran pengelola SDM sebagai *performance manager* dan *carrier planning*.
- b. Peningkatan jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sesuai kebutuhan organisasi.
- c. Implementasi *grand design* pengelolaan SDM secara optimal.
- d. Pengembangan fungsi *reward and punishment* dan konseling kepegawaian guna mendukung kinerja pegawai.

3.2.2. Fungsi Pelaksanaan Anggaran

Dalam rangka mempercepat peningkatan kualitas pelaksanaan anggaran untuk mewujudkan pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien, Dit. Pelaksanaan Anggaran merumuskan strategi sebagai berikut:

- a. Simplifikasi dan Optimalisasi Deregulasi Pelaksanaan Anggaran
 Sesuai dengan amanat UU dalam hal tugas dan fungsi Kementerian Keuangan sebagai *Chief Financial Officer (CFO)* dan Perumusan kebijakan pelaksanaan APBN maka arah regulasi pelaksanaan anggaran akan disusun dengan pendekatan yang lebih simpel. Langkah tersebut dengan mempertimbangkan kondisi pelaksanaan anggaran yang semakin kompleks sesuai dengan perkembangan pengelolaan keuangan publik (*modern approach of public Financial Management*).
- b. Pembinaan Intensif K/L
 Dalam rangka melaksanakan fungsi Kementerian Keuangan sebagai pembina keuangan negara, Ditjen Perbendaharaan akan melakukan *refocussing* pembinaan pelaksanaan anggaran. Kedepannya pembinaan akan dilaksanakan secara intensif dan terukur outputnya sehingga pelaksanaannya akan optimal. Sebagai pembina, Ditjen Perbendaharaan akan memberikan pendampingan dan bimbingan secara berkelanjutan untuk masing-masing K/L (di level atas) maupun masing-masing satker (di tingkat bawah) sehingga dapat dilaksanakan monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan anggaran secara periodik. Diharapkan hambatan-hambatan yang terjadi dapat diselesaikan secara cepat dan mekanisme dapat diperbaiki secara terus-menerus. Untuk mewujudkan hal tersebut, Ditjen Perbendaharaan akan mempersiapkan sumber daya yang handal baik dari sisi *human resource* maupun alat dukung yang dibutuhkan. Pegawai-pegawai dengan kemampuan handal dibidang perbendaharaan akan disiapkan sehingga dapat menjadi pembina pelaksanaan anggaran satker dan K/L yang mumpuni. Sedangkan untuk mendukung pelaksanaan anggaran, Ditjen Perbendaharaan akan membangun sebuah sistem pembinaan yang komprehensif, yang dilengkapi dengan metode yang teruji dan terukur outputnya sehingga dapat terjaga akuntabilitasnya.

c. Peningkatan Sinkronisasi APBN dan APBD

Sebagai representatif Kementerian Keuangan di daerah, Ditjen Perbendaharaan mempunyai tanggung jawab tidak hanya dalam cakupan APBN tetapi juga APBD. Dengan adanya desentralisasi fiskal pada era reformasi, arah kebijakan APBN yang terpisah dari arah kebijakan APBD belum begitu diselaraskan. Untuk itu Ditjen Perbendaharaan akan mulai menginisiasi sinkronisasi tersebut sehingga pelaksanaan anggaran secara nasional sejalan dengan pelaksanaan anggaran daerah. Hal tersebut akan berdampak pada optimalisasi pelaksanaan tugas baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, baik dalam pembagian tugasnya maupun dalam koordinasi dalam pelaksanaan tugasnya.

3.2.3. Fungsi Pengelolaan Kas Negara

Penguatan fungsi manajemen kas guna mencapai pengelolaan kas negara yang optimal dan manajemen kas yang modern dengan tata kelola yang lebih efektif dan efisien, Ditjen Perbendaharaan perlu memastikan antara lain jumlah likuiditas kas yang ideal untuk membayar belanja pemerintah melalui neraca tunggal perbendaharaan (*treasury single account*) secara penuh, pengelolaan rekening bendahara dan perkiraan kas (*cash forecasting*) yang handal, serta manajemen surplus/defisit kas yang mampu memberi kontribusi optimal bagi penerimaan negara dan meminimalisir *cost of fund* melalui pembentukan *treasury dealing room*.

Kebijakan pengelolaan kas yang *fully integrated* diharapkan mampu untuk melaksanakan *deposit collections timely* dan *properly time disbursement* yang dapat meminimalkan *cash mismatch* dan mampu menyediakan anggaran untuk membiayai kegiatan pemerintah. Untuk melaksanakan kebijakan tersebut, strategi yang dirumuskan meliputi:

- a. Strategi pengelolaan kas serta strategi optimalisasi kas yang modern dengan mengembangkan analisis cost benefit untuk memodelkan jumlah *return* melalui model *company excess return vs cost of monetary policy* dengan mencakup skenario yang berbeda (*best case, worst case*).
- b. Strategi dan diversifikasi instrumen yang dapat digunakan untuk mengelola valuta asing secara aktif.

Dalam pengelolaan kas yang selama ini telah dijalankan, muncul adanya keterbatasan konektivitas antara penerbitan utang dan saldo kas yang mengakibatkan munculnya dua perencanaan kas yang secara paralel bertolak belakang. Hal tersebut mendorong mekanisme adanya kelebihan saldo kassehingga pengelolaan kas yang dilakukan pemerintah menjadi in-efisien. Walaupun, saat ini telah dibentuk Komite ALM, namun masih belum memiliki dampak yang lebih fokus terhadap pengelolaan kas. Strategi Ditjen Perbendaharaan untuk mengatasi hal tersebut adalah:

- a. Merinci proses-proses ALM untuk mengembangkan kebijakan yang dapat menguraikan struktur komite dan rapat ALM dan mengembangkan agenda rapat ALM termasuk jenis input seperti apa dan kebutuhan apa yang dibutuhkan.
- b. Mengembangkan koordinasi harian antara *Cash Management Office*, *Debt Management Office* dan Bank Indonesia.
- c. Mengembangkan kebijakan dan SOP untuk menguraikan *daily cash call*.

- d. Pengintegrasian ALM CPIN/IT ke dalam SPAN untuk mengoptimisasi kepemilikan kas dan memastikan likuiditas pencairan.
- e. Perbaikan prakiraan belanja dari satker dengan menghubungkan SAKTI ke AFS sebagai langkah optimalisasi prakiraan kebutuhan belanja satker khususnya yang bersifat *ad hoc*.
- f. Peningkatan koordinasi antara fungsi pengelolaan kas dan Bank dengan mengembangkan mekanisme koordinasi dengan BI untuk perdagangan valuta asing.
- g. Memperluas jangkauan TSA untuk mencakup rekening tidak likuid/kurang likuid saat ini.

3.2.4. Fungsi Sistem Manajemen Investasi

Kebijakan dalam penyempurnaan dan perbaikan regulasi serta kebijakan untuk memperbaiki penyediaan dan penyaluran dana di bidang investasi, pinjaman dan kredit program sesuai dengan program kebijakan yang telah ditetapkan pemerintah dalam rangka mendorong pertumbuhan infrastruktur dan iklim investasi pemerintah dapat ditempuh dengan strategi sebagai berikut:

- a. Untuk memperjelas tujuan, aspirasi dan strategi pengelolaan investasi pemerintah perlu dilakukan pemisahan fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan investasi pemerintah dalam rangka pengelolaan portofolio pemerintah secara profesional, dan
- b. Perluasan fungsi perencanaan, kelembagaan, dan evaluasi investasi untuk melakukan tugas pengelolaan kinerja dan manajemen risiko investasi sehingga lebih fokus dan terpisah dengan fungsi perencanaan investasi. Output dari pengelolaan kinerja dan manajemen resiko investasi akan menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam perencanaan dan kelembagaan investasi.

3.2.5. Fungsi Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Dalam rangka peningkatan kualitas fungsi pembinaan pengelolaan keuangan (BLU) dan penerapan tata kelola yang lebih baik, kebijakan pembinaan pengelolaan keuangan BLU diarahkan pada redefinisi konsep BLU regulasi dan tata kelola yang modern serta peningkatan kinerja keuangan dan pelayanan sesuai dengan prinsip dan standar internasional (*international best practices*). Kebijakan tersebut dilakukan dengan strategi sebagai berikut:

- a. Penyempurnaan regulasi terkait pengelolaan keuangan BLU khususnya meredefinisikan kembali dan merancang kembali konsep BLU dalam rangkaian sistem dan kelembagaan pelayanan publik di Indonesia.
- b. Penajaman fungsi pembinaan, monitoring, evaluasi, dan penilaian Kinerja Satker BLU.
- c. Penyempurnaan Standardisasi Bimbingan Teknis.
- d. Penyempurnaan Standardisasi penyusunan Kontrak Kinerja.
- e. Penyempurnaan Standardisasi penelaahan/pengkajian RBA (Rencana Bisnis Anggaran).

3.2.6. Fungsi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan

Untuk meningkatkan akurasi pertanggungjawaban keuangan pemerintah dengan basis *accrual accounting* secara penuh serta dalam rangka peningkatan kualitas pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran negara sesuai dengan tata kelola keuangan yang baik dan akurat perlu dilakukan dengan strategi sebagai berikut:

- a. Penyusunan standar akuntansi berbasis akrual.
- b. Perumusan regulasi, panduan, dan kebijakan untuk akuntansi akrual.
- c. Pengimplementasian perubahan sistem IT untuk akuntansi akrual.
- d. Peningkatan kapabilitas di K/L terhadap transisi menuju akuntansi akrual.
- e. Pelatihan terkait standar dan regulasi.
- f. Pelatihan terkait aplikasi IT.

Sedangkan untuk menciptakan sistem akuntansi yang terintegrasi antara pemerintah pusat dan daerah perlu kerja sama Kemendagri untuk menilai kebutuhan, pengembangan, dan pengintegrasian sistem akuntansi yang digunakan oleh lembaga-lembaga pemerintah pusat dan daerah. Strategi untuk mewujudkan kebijakan tersebut adalah:

- a. Mengembangkan sistem akuntansi terintegrasi.
- b. Menempatkan sistem akuntansi terintegrasi baru melalui sistem IT.
- c. *Pilot* sistem akuntansi terintegrasi dengan pemerintah daerah.
- d. Perjanjian yang dilakukan oleh pejabat tingkat tinggi Kementerian Dalam Negeri untuk mengintegrasikan sistem akuntansi
- e. Membuat regulasi untuk mengintegrasikan sistem akuntansi
- f. Pengembangan kapasitas pengelolaan akuntansi di pemerintah daerah.
- g. Penyempurnaan laporan keuangan pemerintah yang telah mencakup data keuangan pemerintah pusat dan daerah dan mapping Bagan Akun Standar ke dalam klasifikasi Statistik Keuangan Pemerintah.

Kemudian untuk meningkatkan pengelolaan keuangan K/L dan BUN dalam rangka monitoring dan pembinaan pelaporan keuangan K/L dan BUN masih diperlukan beberapa perbaikan. Perbaikan tersebut dilakukan melalui pelaksanaan dan monitoring rencana tindak terhadap temuan audit dengan cara membentuk sistem penelusuran yang akan membantu K/L dan BUN dalam perumusan rencana tindak atas temuan audit yang lebih terarah. Strategi yang perlu di tempuh sebagai berikut:

- a. Mendorong komite untuk mengevaluasi temuan audit.
- b. Memperbaiki proses audit dengan K/L untuk menangani potensi permasalahan audit.
- c. Membuat struktur insentif untuk mengurangi temuan audit
- d. Meningkatkan koordinasi dengan BPK.
- e. Membuat sistem TI yang dapat memberikan peringatan terkait temuan audit yang akan muncul dan menelusuri temuan audit.
- f. Membangun kapabilitas untuk proses monitoring audit yang telah diperbaiki.

Strategi dalam perumusan sistem pengendalian internal untuk untuk mendorong auditor internal dalam melakukan evaluasi terhadap sistem pengendalian internal yang ada dan menegakkan mekanisme guna menanamkan kepatuhan terhadap regulasi dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Melakukan komunikasi dengan BPKP terkait strategi reformasi bagi sistem pengendalian internal untuk temuan audit.
- b. Mendorong BPKP untuk mengevaluasi permasalahan-permasalahan serupa yang muncul dengan sistem pengendalian internal.
- c. Bekerja bersama BPKP untuk memperbaiki panduan bagi sistem pengendalian internal, khususnya untuk temuan audit.
- d. Mendorong BPKP untuk membuat kriteria untuk penilaian dan penelusuran kualitas sistem pengendalian internal untuk temuan audit.
- e. Mendorong BPKP untuk mengedukasi K/L dalam meningkatkan sistem pengendalian internal untuk temuan audit.

3.2.7. Fungsi Sistem Perbendaharaan

Kebijakan terkait fungsi Sistem Perbendaharaan diarahkan dalam kerangka penguatan transformasi kelembagaan melalui strategi sebagai berikut:

- a. Pengembangan sistem dan proses bisnis serta penajaman fungsi harmonisasi peraturan perbendaharaan
- b. Pengembangan fungsi standardisasi, pembinaan dan sertifikasi Pejabat Perbendaharaan.
- c. Penajaman fungsi analisis, implementasi, pembinaan dan evaluasi teknis pelaksanaan peraturan dan proses bisnis di bidang Perbendaharaan.
- d. Penambahan fungsi koordinasi implementasi program transformasi kelembagaan pada Ditjen Perbendaharaan.
- e. Penguatan fungsi litbang dan bantuan hukum lingkup internal Ditjen Perbendaharaan.
- f. Pengembangan kerja sama kelembagaan di tingkat domestik maupun internasional.
- g. Penyusunan kebijakan dan penyelenggaraan pembayaran transaksi khusus, penyusunan petunjuk teknis penyelesaian tuntutan ganti rugi, pembayaran pihak ketiga, dan kadaluwarsa utang/utang pemerintah.

3.2.8. Fungsi Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan

Kebijakan yang terkait dengan fungsi sistem informasi dan teknologi dalam rangka pengelolaan perbendaharaan yang modern diarahkan untuk mewujudkan integrasi informasi keuangan K/L secara nasional, *online* dan *realtime* melalui implementasi aplikasi SPAN dan SAKTI dengan akuntansi berbasis akrual. Untuk mendukung implementasi kebijakan tersebut, strategi yang perlu dilaksanakan meliputi:

- a. Implementasi SPAN dan SAKTI secara penuh.
- b. Pemeliharaan sistem untuk menjaga reliabilitas SPAN dan mengembangkan konektivitas SPAN dan SAKTI.
- c. Penajaman fungsi dalam pengelolaan, pemeliharaan, pengembangan sarana prasarana Teknologi Informasi Perbendaharaan.
- d. Penambahan fungsi pengembangan Strategi IT dalam hal penyusunan Strategi, desain dan Transformasi, serta pengembangan sistem terkait Teknologi Informasi Perbendaharaan.
- e. Pengelolaan basis data terpusat dan pemusatan sistem penyediaan informasi.

3.3. Kerangka Regulasi

Untuk tujuan dan sasaran strategis Ditjen Perbendaharaan sebagaimana dirancang dalam Cetak Biru Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan beberapa Rancangan Undang-undang yang akan disusun antara lain meliputi:

1. RUU tentang Perubahan Harga Rupiah (Redenominasi)
2. RUU tentang Pelaporan Keuangan
3. RUU Penerimaan Negara Bukan Pajak (dikoordinasi oleh Ditjen Anggaran)
4. RUU tentang Lembaga Pembiayaan Pembangunan Indonesia (dikoordinasi oleh Ditjen Kekayaan Negara).

Untuk memberikan pedoman dalam penguatan tata kelola keuangan negara sehingga arah kebijakan dan strategi yang akan dilaksanakan sesuai dengan koridor Visi dan Misi Kementerian Keuangan maka perlu dilakukan perumusan Peraturan Pemerintah antara lain sebagai berikut:

1. RPP Pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum jo PP Nomor 74 Tahun 2012.
2. RPP tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
3. RPP tentang Pedoman Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban Anggaran Pembiayaan dan Perhitungan.
4. Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Tuntutan Ganti Kerugian Negara/Daerah terhadap Pegawai Negeri Bukan Bendahara atau Pejabat Lain (RPP TGR).
5. Rancangan Peraturan Presiden tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Dalam menjalankan strategi pada fase jangka menengah Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan, perlu adanya suatu petunjuk teknis yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Keuangan sehingga fungsi-fungsi pengelolaan perbendaharaan dapat dijalankan sebagai langkah dalam mewujudkan tata kelola perbendaharaan yang modern. Peraturan Menteri Keuangan berdasarkan tema fungsi-fungsi perbendaharaan sebagai berikut:

1. Fungsi Pelaksanaan Anggaran untuk mendukung tata kelola yang efisien dan akuntabel perlu dirancang peraturan sebagai berikut:
 - a. Peraturan terkait penyaluran dan pelaksanaan belanja negara.
 - b. Peraturan terkait pengembangan Sistem Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
2. Fungsi Pengelolaan Kas Negara untuk menjamin terlaksananya pengelolaan kas yang modern perlu dirancang peraturan sebagai berikut:
 - a. Peraturan terkait Pengelolaan Uang Negara Dalam Valuta Asing.
 - b. Peraturan tentang Tata Cara Pembayaran Pengembalian Penerimaan Negara.
 - c. Peraturan terkait Tata Cara Penarikan Pinjaman dan atau Hibah Luar Negeri.
 - d. Peraturan terkait Pembelian atau Penjualan Surat Berharga Negara di Pasar Sekunder dalam Rangka Pengelolaan Kelebihan atau Kekurangan Kas Pemerintah

3. Fungsi Sistem Manajemen Investasi yang terkait dengan tata kelola investasi, penerusan pinjaman dan kredit program yang lebih akuntabel diperlukan perumusan peraturan sebagai berikut:
 - a. Peraturan terkait Penatausahaan Penerusan Pinjaman Luar Negeri.
 - b. Peraturan tentang Tata Cara Penerusan Pinjaman Dalam Negeri dan Penerusan Pinjaman Luar Negeri kepada BUMN dan Pemda.
 - c. Peraturan tentang Penyelesaian Piutang Negara yang bersumber dari Penerusan Pinjaman Luar negeri dan Rekening Dana Investasi.
4. Fungsi Pembinaan dan Pengelolaan Keuangan BLU untuk mewujudkan tata kelola Satker BLU yang sehat memerlukan beberapa peraturan sebagai berikut:
 - a. Peraturan tentang Penetapan, Peningkatan, dan Pencabutan Status Satuan Kerja Badan Layanan Umum.
 - b. Peraturan tentang Dewan Pengawas Satuan Kerja Badan Layanan Umum.
 - c. Peraturan tentang Tata Cara Pengelolaan Aset pada Satuan Kerja BLU.
 - d. Peraturan tentang Pedoman Remunerasi Satuan Kerja Badan Layanan Umum.
 - e. Peraturan tentang Pedoman Umum Penyusunan Tarif Layanan Satuan Kerja Badan Layanan Umum.
 - f. Peraturan tentang Perencanaan, Penganggaran, Pelaksanaan Anggaran, dan Pertanggungjawaban Anggaran Satuan Kerja Badan Layanan Umum.
 - g. Peraturan tentang Penarikan Dana Khusus dan Surplus Anggaran Satuan Kerja Badan Layanan Umum.
 - h. Peraturan tentang Pedoman Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Badan Layanan Umum.
 - i. Peraturan tentang Pedoman Umum Tata Kelola Satuan Pemeriksaan Internal BLU.
5. Fungsi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan membutuhkan beberapa peraturan untuk menyempurnakan sistem akuntansi pemerintah dan pembuatan laporan keuangan pemerintah yang berkualitas sangat baik sebagai berikut:
 - a. Peraturan tentang Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Utang Pemerintah
 - b. Peraturan tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pengelolaan Investasi Pemerintah.
 - c. Peraturan tentang Sistem Statistik Keuangan Pemerintah Indonesia.
 - d. Peraturan tentang Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan Kementerian/ Lembaga.
 - e. Peraturan tentang Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan.
6. Fungsi Sistem Perbendaharaan memerlukan penguatan peraturan untuk mengembangkan sistem perbendaharaan yang lebih optimal sebagai berikut:
 - a. Peraturan tentang Belanja Pegawai.
 - b. Peraturan tentang Tata Cara Pelaksanaan Sertifikasi jabatan Fungsional Penyuluh Perbendaharaan dan Bendahara Pengelola APBN.
7. Fungsi Sistem Informasi dan Transformasi Perbendaharaan membutuhkan penyusunan peraturan untuk menjamin implementasi SPAN dan SAKTI dapat berjalan dengan baik meliputi:
 - a. Peraturan tentang *Business Continuity Plan* (BCP) Pelaksanaan SPAN.
 - b. Peraturan tentang Pelaksanaan *Piloting* SAKTI.
 - c. Peraturan tentang Pelaksanaan SAKTI.
 - d. Peraturan tentang *Business Continuity Plan* Pelaksanaan SAKTI.

3.4. Kerangka Kelembagaan

Dalam rangka mewujudkan visi, misi, serta strategi, Ditjen Perbendaharaan memerlukan dukungan struktur kelembagaan, proses bisnis/tata laksana, dan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugas dan fungsi di Ditjen Perbendaharaan dapat berjalan secara efektif dan efisien baik di tingkat Kantor Pusat dan Kantor Vertikal.

3.4.1. Penataan Kelembagaan dan Proses Bisnis

1. Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Ditjen Perbendaharaan (*Existing Organization*) berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 Tentang Kementerian Keuangan disebutkan bahwa Ditjen Perbendaharaan berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan. Ditjen Perbendaharaan mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Ditjen Perbendaharaan sesuai amanah di dalam PMK Nomor 206/PMK.01/2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan menyelenggarakan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, serta akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah.
- b. Pelaksanaan perumusan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, serta akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah.
- c. Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, serta akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah.
- d. Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, serta akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah.
- e. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, serta akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah.
- f. Pelaksanaan administrasi Ditjen Perbendaharaan.
- g. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri Keuangan.

Struktur kelembagaan tersebut diarahkan untuk menjamin terlaksananya fungsi perbendaharaan sesuai dengan arah kebijakan di dalam Transformasi Kelembagaan yang mengharapkan adanya integrasi baik dari sisi pencairan, penerimaan, pengelolaan aset, utang dan risiko serta mekanisme akuntansi dan pelaporan keuangan yang andal dalam rangka menciptakan

kesinambungan fiskal diperlukan penyatuan beberapa fungsi-fungsi perbendaharaan yang sebelumnya terpisah di beberapa unit eselon I lainnya.

2. Penataan kelembagaan dan proses bisnis Ditjen Perbendaharaan dalam periode 2015-2019 akan difokuskan untuk mewujudkan Ditjen Perbendaharaan sebagai *learning organization* yaitu organisasi yang sebelumnya cenderung bersifat klerikal, teknikal, pasif, dan reaktif menjadi organisasi yang analitikal, ilmiah, inovatif dan responsif terhadap perubahan serta menghasilkan output yang memiliki nilai tambah dengan tetap mengutamakan prudensial dan dapat menyesuaikan dengan perubahan. Hal ini diwujudkan melalui struktur dan proses bisnis yang mengandalkan penelitian dan pengembangan (*Research and development*) yang berkesinambungan, pengelolaan kinerja (*performance management*) yang terukur, dan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang handal serta terus berkembang. Disamping itu kerja sama dengan institusi maupun negara lain dalam kerangka kerja sama kelembagaan akan semakin ditingkatkan, untuk mempertajam proses bisnis di bidang *treasury*.

Karakter *learning organization* sangat menentukan dalam menghadapi dinamika internal dan eksternal dan juga untuk mewujudkan eksistensi Ditjen Perbendaharaan sebagai organisasi *treasury* berkelas dunia.

Ditjen Perbendaharaan telah memiliki modal dasar yang cukup untuk mewujudkan *learning organization* tersebut. Salah satu modal dasar yang dimiliki Ditjen Perbendaharaan adalah jumlah pegawai lulusan S2 dan S3 saat ini telah mencapai $\pm 10\%$ dari keseluruhan jumlah pegawai Ditjen Perbendaharaan. Disamping itu, Ditjen Perbendaharaan juga telah memiliki program-program pengembangan kompetensi SDM yang terarah, terukur dan berkesinambungan. Untuk itu, yang perlu untuk terus dijaga adalah semangat dan komitmen bersama dari seluruh elemen Ditjen Perbendaharaan untuk mewujudkan Ditjen Perbendaharaan sebagai *learning organization*.

3. Struktur Organisasi Ditjen Perbendaharaan

- a. Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan

Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan menurut PMK Nomor 206/PMK.01/2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan di dukung oleh 8 (delapan) unit eselon II yang mempunyai tugas sebagai berikut:

- 1) Sekretariat Direktorat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas dan dukungan strategis kepada semua unsur di lingkungan Ditjen Perbendaharaan .
- 2) Direktorat Pelaksanaan Anggaran mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan, standardisasi, monitoring dan evaluasi di bidang pelaksanaan anggaran.
- 3) Direktorat Pengelolaan Kas Negara mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang pengelolaan kas negara.

- 4) Direktorat Sistem Manajemen Investasi mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang sistem manajemen investasi.
- 5) Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang pembinaan Badan Layanan Umum.
- 6) Direktorat Akuntansi dan Pelaporan mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang akuntansi dan pelaporan keuangan.
- 7) Direktorat Sistem Perbendaharaan mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang pengembangan sistem perbendaharaan.
- 8) Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang sistem informasi dan teknologi perbendaharaan.

Selain memiliki unit eselon II di Kantor Pusat, Ditjen Perbendaharaan juga memiliki Tenaga Pengkaji Bidang Perbendaharaan sebagaimana diatur dalam PMK Nomor 51/PMK.01/2011. Tenaga Pengkaji Bidang Perbendaharaan merupakan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Ditjen Perbendaharaan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan.

Tenaga Pengkaji Bidang Perbendaharaan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan telaahan, kajian, dan rekomendasi di bidang pengelolaan kas, sistem manajemen investasi, dan pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum.

b. Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan

Instansi vertikal di Ditjen Perbendaharaan terdiri dari Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan (Kanwil) dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) yang telah diatur dalam PMK Nomor 169/PMK.01/2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan.

- 1) Kanwil berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan. Kanwil mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, pembinaan, supervisi, bimbingan teknis, dukungan teknis, monitoring, evaluasi, penyusunan laporan, verifikasi dan pertanggung jawaban di bidang perbendaharaan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Dalam periode 2015-2019, Kanwil Ditjen Perbendaharaan diharapkan dapat semakin memperkuat dan mengembangkan fungsinya sebagai unit representasi Kementerian Keuangan di tingkat regional sebagai mitra kerja pemerintah daerah. Untuk itu, Kanwil Ditjen Perbendaharaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan fungsi sebagai unit yang melaksanakan sebagian tugas dan fungsi unit eselon I lainnya di Lingkungan Kementerian Keuangan di bidang penganggaran (monev serta bimtek penganggaran, PNBP dan standar biaya), perimbangan keuangan (bimtek dan monev dana

transfer dan dana desa) serta bidang administrasi pinjaman/hibah di daerah (monev dan konsultasi hibah).

Untuk mewujudkan hal-hal tersebut maka koordinasi, *sharing* data, informasi dan pengetahuan antara Ditjen Perbendaharaan dan unit eselon I lainnya di lingkungan Kementerian Keuangan, peningkatan aspek wawasan kompetitif seluruh elemen Kanwil Ditjen Perbendaharaan, dan penggunaan keahlian dari pihak luar serta menangkap ide-ide dari luar Kanwil Ditjen Perbendaharaan menjadi sangat penting untuk dilaksanakan secara berkesinambungan.

Disamping itu, sejalan dengan perubahan paradigma untuk menjadi *learning organization*, di masa mendatang Kanwil Ditjen Perbendaharaan akan didorong menjadi unit yang berfungsi melaksanakan riset dan kajian terkait dengan anggaran pemerintah pusat dan anggaran pemerintah daerah, serta akuntansi dan pelaporan keuangan di tingkat regional.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kantor vertikal Ditjen Perbendaharaan kepada pemangku kepentingan serta koordinasi dengan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan akan dilaksanakan penajaman tugas dan fungsi kantor vertikal melalui *leveling* organisasi.

- 2) KPPN berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kanwil. KPPN mempunyai tugas melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum negara, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dalam rangka peningkatan kualitas layanan, memperkuat sinergi dengan pemerintah daerah, serta dalam upaya mengantisipasi kebutuhan organisasi dan kebutuhan *stakeholder* akan dilakukan reformulasi jumlah dan stratifikasi kantor wilayah, KPPN dan Layanan Filial di seluruh wilayah nusantara.

Dalam jangka menengah, seiring dengan meningkatnya penguasaan teknologi dan informasi dalam proses bisnis pencairan dana dan pengelolaan setoran penerimaan negara, maka yang akan menjadi fokus utama KPPN adalah memperkuat fungsi pembinaan dan monitoring evaluasi kepada satuan kerja K/L. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan negara, mengoptimalkan pencapaian output dan outcome dari APBN, mencapai kualitas laporan keuangan yang WTP serta untuk mengurangi kasus-kasus mal administrasi yang masih dihadapi oleh pejabat perbendaharaan dan pengelolaan di satuan kerja.

Untuk itu, penguatan peran *customer service officer* serta satker *support officer* akan menjadi strategis dalam fungsi KPPN ke depan. Modal dasar yang dibutuhkan adalah penguatan kapasitas pengelolaan pejabat perbendaharaan melalui pengembangan jabatan fungsional penyuluh perbendaharaan, analis akuntansi dan laporan keuangan, analis pelaksanaan anggaran dan lain-lain.

Sedangkan untuk memperkuat layanan perbendaharaan oleh KPPN secara efektif dan efisien di masa mendatang akan dioptimalkan layanan filial dan *mobile* untuk mendekatkan layanan kepada *stakeholders* khususnya bagi satker yang berada di daerah terpencil dan jaraknya cukup jauh dari KPPN dengan layanan TI yang telah terintegrasi dengan SPAN.

Dalam rangka implementasi SPAN dan SAKTI, fungsi layanan filial dan *mobile* akan ditingkatkan tidak hanya sebagai perwujudan *front office* KPPN saja namun juga untuk melaksanakan pembinaan serta monitoring dan evaluasi kepada *stakeholders*.

4. Arah Kebijakan Kelembagaan Ditjen Perbendaharaan

Dalam rangka mewujudkan reformasi regulasi manajemen keuangan negara serta mewujudkan Visi progresif menciptakan Indonesia yang sejahtera, demokratis dan adil. Ditjen Perbendaharaan diarahkan untuk dapat menjadi institusi pengelola perbendaharaan negara yang terbaik di tingkat global dengan mewujudkan *good governance*, peningkatan kualitas kinerja, layanan dan kepercayaan publik yang lebih baik.

Untuk mempertahankan komitmen Kementerian Keuangan dalam peningkatan kinerja, kualitas tata kelola pemerintahan di bidang keuangan dan kekayaan negara serta peningkatan manajemen sumber daya organisasi perlu dilakukan integrasi beberapa lembaga di Kementerian Keuangan yang mempunyai rumpun fungsi perbendaharaan.

Penggabungan fungsi-fungsi perbendaharaan yang tersebar di beberapa unit eselon I Kementerian Keuangan bukan suatu hal yang mudah karena selama ini setiap unit eselon I masih beroperasi dengan *silo-silo* dan infrastruktur pendukung yang terpisah. Hal tersebut dapat mempengaruhi derajat optimal atau tidaknya pencapaian visi, misi dan implementasi strategi organisasi di Kementerian Keuangan.

Arah kebijakan kelembagaan Ditjen Perbendaharaan fase jangka menengah sebagaimana Cetak Biru Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan diarahkan untuk mengatasi berbagai tantangan dan mengupayakan terbentuknya organisasi yang efektif dan efisien dalam menyelaraskan visi, misi dan mengintegrasikan rencana strategi organisasi dalam rangka pencapaian sasaran strategis organisasi yang lebih optimal.

Diharapkan dari penyusunan struktur kelembagaan tersebut dapat diperoleh peningkatan kualitas organisasi dan penyelarasan struktur organisasi, perbaikan proses bisnis, modernisasi kebijakan dan manajemen SDM, serta perbaikan tata kelola dan kualitas pelayanan yang diberikan untuk mewujudkan pengelola perbendaharaan yang unggul di tingkat dunia.

Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan beberapa langkah strategis yang harus diwujudkan, agar tujuan Transformasi Kelembagaan dapat tercapai dengan optimal dan dapat memberikan perubahan yang signifikan serta mendasar (*transformational change*), menuju pengelola perbendaharaan berkelas dunia. Dalam mewujudkannya, Ditjen Perbendaharaan menghadapi berbagai tantangan yang memiliki implikasi yang luas.

Tantangan yang dihadapi untuk menciptakan kelembagaan sesuai harapan Kementerian Keuangan di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Tantangan dalam perkembangan berbagai sistem informasi yang akan memodernisasi fungsi perbendaharaan pemerintah seperti SPAN sebagai sistem terpusat untuk keseluruhan pemerintah, SAKTI yang akan digunakan oleh seluruh K/L, MPN-G2 yang akan memodernisasi penerimaan, dan sistem lainnya yang berhubungan dengan pengelolaan asset dan utang.
2. Tantangan dalam penerapan rekening perbendaharaan tunggal (*treasury single account*) yang akan mengkonsolidasikan kas dari sebagian besar kementerian dan lembaga pemerintah, dan memungkinkan perbendaharaan memiliki kendali lebih luas terhadap saldo kas.
3. Tantangan berbagai inisiatif membentuk fungsi pasar surat berharga negara domestik.
4. Tantangan Implementasi akuntansi akrual di seluruh pemerintah.

Untuk itu diperlukan, langkah-langkah untuk menghadapi tantangan penataan kelembagaan di Kementerian Keuangan mengacu kepada Cetak Biru Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan dengan mengintegrasikan 8 (delapan) fungsi perbendaharaan yang menjadi pusat pengelolaan keuangan. Integrasi fungsi-fungsi tersebut meliputi:

1. Pengelolaan pencairan untuk mengeluarkan kas secara efisien untuk mendanai program-program yang tercatat dalam dokumen anggaran sekaligus memastikan bahwa terdapat kendali yang mengelola dana tersebut.
2. Pengelolaan penerimaan negara sebagai pengumpulan kas dari berbagai sumber penerimaan pemerintah.
3. Pengelolaan kas sebagai fungsi pengelolaan saldo kas pemerintah untuk memastikan ketersediaan likuiditas bagi pelaksanaan kewajiban pemerintah, serta mengoptimalkan return dan meminimalisir *cost of funds* dalam hal terjadinya kelebihan/ kekurangan kas.
4. Pengelolaan utang sebagai fungsi penerbitan utang pemerintah (pinjaman, surat berharga negara, sukuk) memiliki biaya rendah dan dalam risiko yang dapat ditoleransi disetujui oleh pemerintah.
5. Pengelolaan risiko untuk pengelola aset dan kewajiban (*on-balance sheet* dan *off-balance sheet*) untuk menjaga *sovereign net worth*.
6. Pengelolaan aset untuk melaksanakan pengelolaan aset pemerintah (fisik dan finansial) untuk memastikan bahwa aset tersebut terutilisasi secara penuh dan dikelola oleh pemerintah.
7. Akuntansi dan pelaporan dalam pembuatan sistem akuntansi untuk pemerintah dan pembuatan laporan keuangan pemerintah yang berkualitas sangat baik.
8. *Special Missions* yaitu tugas-tugas pembangunan tambahan yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan

Selain kebijakan dan strategi untuk mendukung pelaksanaan transformasi kelembagaan, Pemerintah melalui Ditjen Perbendaharaan mengusulkan

pembentukan Dana Perkebunan Kelapa Sawit (DPKS) sebagai upaya pemerintah dalam meningkatkan harga dan memperkuat industri hilir serta membangun komoditas kelapa sawit yang berkelanjutan.

Pengelolaan dana pengembangan tersebut akan dilakukan oleh Badan Layanan Umum Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit (BLU-BPDPKS) yang berada di bawah pengawasan Ditjen Perbendaharaan. Tujuan utama dari pembentukan badan pengelola ini tidak hanya diperuntukkan pada pengelolaan dana pengembangan sawit pada masa sekarang, tapi juga untuk mengelola dana cadangan yang dapat digunakan ketika terjadi fluktuasi harga sawit.

Manfaat yang diharapkan dari pengelolaan dana yang dilakukan melalui BLU-BPDPKS adalah sebagai berikut:

1. Komoditas kelapa sawit yang lebih stabil ketika terjadi fluktuasi harga di level global. Stabilitas komoditas dapat tercipta terjaminnya ketersediaan dana untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan perkebunan, promosi perkebunan, peremajaan perkebunan, serta pembangunan sarana dan prasarana perkebunan.
2. Memperkuat posisi kelapa sawit sebagai produk unggulan Indonesia. Hal ini akan tercipta dengan semakin meningkatnya permintaan melalui pembentukan pasar baru beserta infrastrukturnya. Penguatan posisi sawit yang juga bersifat lebih stabil dan berkelanjutan, pada akhirnya akan mendorong peningkatan ketahanan energi terbarukan dan pangan nasional.

Badan pengelola dana dengan bentuk Badan Layanan Umum didasarkan pada sifat BLU yang fleksibel dan tidak hanya bergantung pada APBN sebagai sumber pendanaan. Fleksibilitas penggunaan dana ini mengizinkan BPDPKS memiliki kewenangan untuk mengatur keuangannya sendiri tanpa harus dipengaruhi oleh kebutuhan pendanaan dari sektor lain disamping komoditas sawit. Disamping itu, BPDPKS memiliki fungsi pungutan yang memaksa, dimana sifat pungutan ini membutuhkan wewenang pemerintah untuk mengatur.

3.4.2. Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) 2015 – 2019

Untuk menciptakan tata kelola Sumber Daya Manusia yang mampu membangun pegawai-pegawai yang berkinerja tinggi dan memiliki kompetensi yang tinggi serta berkontribusi dalam pencapaian visi dan misi perlu disusun sebuah tata kelola sumber daya manusia yang lebih profesional. Untuk menghasilkan SDM yang profesional, Ditjen Perbendaharaan telah menyusun *Grand Design* pengelolaan sumber daya manusia tahun 2013 – 2017 serta penataan kembali sistem manajemen sumber daya manusia yang selaras dengan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan.

Misi yang diusung dalam pengelolaan SDM dilakukan dengan melaksanakan pengelolaan SDM yang berbasis kompetensi secara efektif dan efisien, menjamin ketersediaan SDM yang mampu melaksanakan nilai-nilai Kementerian Keuangan sehingga tercipta iklim yang kondusif untuk mencapai kinerja SDM yang optimal.

Namun melihat komposisi SDM yang dimiliki Ditjen Perbendaharaan pada tahun akhir 2014 yang berada di rentang usia mendekati Batas Usia Pensiun (usia 50 sampai dengan 59 tahun) sebesar 43.63% menjadi tantangan tersendiri bagi Ditjen Perbendaharaan. Hal tersebut menjadi kontradiktif dengan visi dan misi Ditjen Perbendaharaan dalam menghadapi fase terpenting Transformasi Kelembagaan sampai dengan tahun 2019.

Untuk itu, Ditjen Perbendaharaan mengupayakan melakukan penambahan pegawai secara bertahap untuk mengatasi *gap* yang diakibatkan oleh banyaknya jumlah pegawai yang memasuki masa pensiun. Proyeksi kebutuhan pegawai baru di Ditjen Perbendaharaan tahun 2015 – 2019 sebagai berikut:

Tabel 15
Jumlah Kebutuhan Pegawai Ditjen Perbendaharaan
2015-2019

Tahun	2015	2016	2017	2018	2019	Jumlah
Kebutuhan Pegawai	49	220	80	90	90	529

Sumber: Biro SDM Kemenkeu

Selain pemenuhan jumlah pegawai melalui rekrutmen pegawai baru, Ditjen Perbendaharaan berupaya melakukan pengembangan tata kelola SDM melalui berbagai kebijakan yang diarahkan untuk mendorong pencapaian sasaran-sasaran strategis Ditjen Perbendaharaan. Strategi yang disusun dalam pengembangan SDM dalam fase jangka menengah adalah sebagai berikut:

- a. Intensifikasi pelaksanaan kegiatan *training* dalam rangka meningkatkan budaya kerja analitis, responsif dan berorientasi pada teknologi informasi.
- b. Pelaksanaan sistem manajemen talenta.
- c. Penerapan *Knowledge Management System*.
- d. Pemenuhan komposisi SDM yang ideal secara bertahap berdasarkan analisis beban kerja.
- e. Optimalisasi peran *change agent*.
- f. Pelaksanaan program induksi dan orientasi secara terstruktur bagi pegawai baru.
- g. Pengelolaan sistem pemberian insentif/ reward berbasis kinerja organisasi dan individu untuk meningkatkan motivasi.
- h. Pelaksanaan program penghargaan bagi pegawai berprestasi.
- i. Pelatihan dan *On Job Training* bagi pegawai baru.
- j. Sertifikasi Pegawai bidang SDM.

BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

4.1. Target Kinerja

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi Ditjen Perbendaharaan, telah disusun 9 (sembilan) tujuan dan telah dilengkapi dengan 9 sasaran strategis dengan 17 indikator kinerja, yang merupakan kondisi yang ingin dicapai oleh Ditjen Perbendaharaan sampai dengan tahun 2019, sebagai berikut:

**Tabel 15
Target Kinerja 2015-2019**

No	Tujuan/ SS	Indikator Kinerja	Target					UIC
			2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Pelaksanaan anggaran yang efektif							
	Pengelola perbendaharaan negara yang unggul di tingkat dunia	Persentase kinerja pelaksanaan anggaran K/L	0%	75%	75%	80%	80%	Dit. PA
2.	Pengelolaan kas yang efektif dan efisien							
	pengelolaan kas secara efisien dan optimal	Persentase akurasi perencanaan kas pemerintah pusat	0%	95%	95%	95%	95%	Dit. PKN
Persentase transaksi penerimaan yang dilakukan secara elektronik (MPN G2)		3%	50%	100%	100%	100%		
3.	Sistem manajemen investasi yang tepat sasaran							
	Pengelolaan investasi yang pruden	Persentase pencapaian target penerimaan pokok dan bunga pinjaman dari penerusan pinjaman dan hasil restrukturisasi penerusan pinjaman	90%	90%	90%	90%	90%	Dit. SMI
4.	Pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum yang fleksibel, efektif, dan akuntabel							
	Peningkatan kualitas pengelolaan keuangan BLU	Persentase satker BLU yang kinerjanya baik	90%	90%	90%	90%	92%	Dit. PPK BLU
5.	Akuntansi keuangan pemerintah yang akuntabel, transparan, tepat waktu dan akurat							
	Akuntansi	Indeks jumlah LK-K/L	3,88	3,88	3,88	3,88	3,88	Dit.

	dan pelaporan keuangan pemerintah yang akuntabel, transparan dan tepat waktu	dan LK-BUN yang andal dengan opini audit yang baik						APK
		Indeks penyelesaian UU PP APBN secara tepat waktu	3 (Tepat Waktu)	3 (Tepat Waktu)	3 (Tepat Waktu)	3 (Tepat Waktu)	3 (Tepat Waktu)	
		Persentase penyelesaian rekomendasi BPK atas LKPP yang telah ditindaklanjuti	100%	100%	100%	100%	100%	
6.	Menyempurnakan proses bisnis sistem perbendaharaan sesuai <i>best practice</i>							
	Sistem perbendaharaan yang andal dan modern	Indeks ketepatan waktu penyelesaian harmonisasi peraturan	0	3	3	3	3	Dit. SP
7.	Dukungan teknis perbendaharaan yang handal, terintegrasi, terotomasi, dan mudah diterapkan							
	Sistem perbendaharaan yang andal dan modern	Persentase Pemeliharaan Infrastruktur TIK dalam rangka SPAN	100%	100%	100%	100%	100%	Dit. TP
		Tingkat implementasi Aplikasi SAKTI	0%	75%	86%	100%	100%	
		Tingkat implementasi <i>data warehouse</i> sebagai pusat penyedia informasi	90%	90%	90%	90%	90%	
8.	Pemberdayaan dan integrasi seluruh sumber daya organisasi secara optimal							
	Kepuasan pengguna layanan yang tinggi	Indeks kepuasan pengguna layanan	4,06	4,09	4,12	4,15	4,18	Setdit jen
			(Skala 5)					
		Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan	95%	88%	88%	90%	90%	
		Indeks kesehatan organisasi	78	79	80	81	82	
		Persentase penyerapan anggaran dan pencapaian output belanja	95%	95%	95%	95%	95%	
9.	Meningkatkan kualitas layanan Kantor Vertikal terhadap pemangku kepentingan							
	Kepatuhan pengguna layanan yang tinggi	Indeks kepatuhan pengguna layanan	4	4	4	4	4	Kanwil dan KPPN
			(Skala 4)					

4.2. Kerangka Pendanaan

Dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Ditjen Perbendaharaan membutuhkan sumber pendanaan untuk membiayai seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan, indikasi kebutuhan pendanaan sampai tahun 2019 adalah sebagai berikut:

Tabel 16
Kebutuhan Pendanaan 2015-2019

No	Program	Indikasi Kebutuhan Pendanaan (Dalam juta rupiah)				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.	Pembinaan Pelaksanaan Anggaran	7.793,2	8.026,9	8.104,9	8.182,8	8.837,4
2.	Peningkatan Pengelolaan Kas Negara	219.103,2	243.659,7	266.670,1	291.964,5	315.321,6
3.	Manajemen Investasi dan Penerusan Pinjaman	66.124,2	67.350,3	68.004,2	68.658,1	74.150,7
4.	Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU	5.949,4	6.127,9	6.187,4	6.246,7	6.746,4
5.	Penyelenggaraan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran	22.971,6	30.064,0	30.320,9	30.577,9	32.939,6
6.	Pembinaan Sistem dan Dukungan Teknis Perbendaharaan	15.165,1	17.045,5	17.210,8	17.484,9	18.883,7
7.	Pengembangan Sistem Perbendaharaan	283.049,8	133.308,0	134.602,3	135.896,6	146.768,3
8.	Penyelenggaraan Kuasa Bendahara Umum Negara	619.647,7	628.291,3	659.705,9	692.691,1	748.106,4
9.	Pembinaan Pelaksanaan Perbendaharaan di Wilayah	311.323,4	314.852,5	331.645,1	348.227,5	376.085,7
10	Dukungan Manajemen dan Dukungan Teknis Lainnya DJPB	396.518,9	557.440,5	621.755,8	696.428,6	752.142,9
Total		1.947.646,50	2.006.166,60	2.144.207,40	2.296.358,70	2.479.982,70

BAB V PENUTUP

Rencana strategis (Renstra) Ditjen Perbendaharaan tahun 2015-2019 merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan dan sasaran strategis Ditjen Perbendaharaan dengan mengacu kepada Renstra Kementerian Keuangan tahun 2015-2019, Inisiatif Strategis Transformasi Kelembagaan, Dokumen Kebijakan Strategis Kementerian Keuangan serta bertolak dari cara pandang terhadap realitas organisasi kekinian dan kemajuan Ditjen Perbendaharaan di masa mendatang.

Visi Ditjen Perbendaharaan adalah “Menjadi Pengelola Perbendaharaan Negara yang Unggul di Tingkat Dunia” dengan empat buah misi organisasi yaitu:

1. Mewujudkan pengelolaan kas dan investasi yang prudent, efisien, dan optimal
2. Mendukung kinerja pelaksanaan anggaran yang tepat waktu, efektif, dan akuntabel
3. Mengembangkan kapasitas pendukung sistem perbendaharaan yang andal, profesional, dan modern
4. Mewujudkan akuntansi dan pelaporan keuangan negara yang akuntabel, transparan, dan tepat waktu

Keberhasilan dalam mewujudkan visi dan misi Ditjen Perbendaharaan dilaksanakan melalui 9 (sembilan) tujuan Ditjen Perbendaharaan yaitu: (1) Menciptakan fungsi pelaksanaan anggaran yang efektif, (2) Mewujudkan pengelolaan kas yang efektif dan efisien, (3) Menciptakan sistem manajemen investasi yang tepat sasaran, (4) Mewujudkan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum yang fleksibel, efektif, dan akuntabel, (5) Mewujudkan akuntansi keuangan pemerintah yang akuntabel, transparan, tepat waktu dan akurat, (6) Mewujudkan dukungan teknis perbendaharaan yang handal, terintegrasi, terotomasi, dan mudah diterapkan, (7) Menyempurnakan proses bisnis sistem perbendaharaan sesuai *best practice*, (8) Melaksanakan pemberdayaan dan integrasi seluruh sumber daya organisasi secara optimal, (9) Meningkatkan kualitas layanan Kantor Vertikal terhadap pemangku kepentingan.

Pencapaian tujuan Ditjen Perbendaharaan dilaksanakan melalui serangkaian arah kebijakan dan strategi dengan menjunjung nilai-nilai Kementerian Keuangan dan didukung dengan kerangka regulasi, kerangka kelembagaan dan untuk mewujudkan pencapaian kinerja secara optimal maka telah disusun target kinerja selama tahun 2015-2019 dengan didukung oleh kerangka pendanaan sebagai indikasi pembiayaan seluruh kegiatan tersebut.

Diharapkan dokumen ini dapat dijadikan sebagai pedoman segenap elemen Ditjen Perbendaharaan dalam pengambilan kebijakan strategis selama tahun 2015-2019 untuk mewujudkan visi paripurna Ditjen Perbendaharaan. Namun demikian, mengingat dokumen Renstra merupakan sebuah *living document*, serta dalam rangka mendukung implementasi Transformasi Organisasi Kementerian Keuangan, penyesuaian atas dokumen ini ke depan dimungkinkan dapat terjadi.

LAMPIRAN

**MATRIKS KINERJA DAN PENDANAAN
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
2015-2019**

Kode	Program/ Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan (Output)/Indikator	Lokasi	Target					Alokasi (Rp 000.000)					Unit Organisasi Pelaksana	P/QW/PL
				2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019		
015.08.09	Program Pengelolaan Perbendaharaan negara								1,947,646.4	2,006,166.6	2,144,207.4	2,296,358.7	2,479,982.8	DJPB	
	Direktorat Jenderal Perbendaharaan	Peningkatan kualitas pengelolaan perbendaharaan													
		<i>Persentase Penyerapan Belanja Negara dalam DIPA K/L</i>		90%	0%	0%	0%	0%							
		<i>Persentase Kinerja Pelaksanaan Anggaran K/L</i>		0%	75%	75%	80%	80%							
		<i>Indeks Jumlah LK-KL dan LK-BUN yang andal dengan opini audit yang baik.</i>		3.88	3.7	3.7	3.7	3.7							
		<i>Indeks kepuasan pengguna layanan.</i>		4.06	4.09	4.12	4.15	4.18							
1698	Penyelenggaraan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran								22,971.64	30,064.00	30,320.90	30,577.90	32,939.57		
	Dit. Akuntansi dan Pelaporan	Menjamin Akuntabilitas dan Transparansi Pertanggungjawaban Keuangan Negara													
		<i>Indeks Penyelesaian UU PP APBN Secara Tepat Waktu</i>		3	3	3	3	3	15,794.60	21,034.50	21,209.60	21,384.60	22,855.37		
		<i>Indeks Jumlah LK K/L dan LK BUN yang andal dengan Opini Audit yang Baik</i>		3.88	3.88	3.88	3.88	3.88	4,345.38	5,462.60	5,509.80	5,557.10	6,157.10		
		<i>Persentase Penyelesaian Rekomendasi BPK atas LKPP yang telah Ditindaklanjuti</i>		100%	100%	100%	100%	100%	2,831.66	3,566.90	3,601.50	3,636.20	3,927.10		
1699	Pembinaan Pelaksanaan Anggaran								7,793.20	8,026.90	8,104.90	8,182.80	8,837.42		P
	Dit. Pelaksanaan Anggaran	Menjamin Kelancaran Pelaksanaan APBN													
		<i>Persentase Penyerapan Belanja Negara dalam DIPA K/L</i>		90%	0%	0%	0%	0%	3,000.16	-	-	-	-		
		<i>Persentase Kinerja Pelaksanaan Anggaran K/L</i>		0%	75%	75%	80%	80%	-	1,621.60	1,637.40	1,653.10	1,785.35		
		<i>Indeks Ketepatan Waktu Penyusunan reviu Pelaksanaan Anggaran dan Spending Review</i>		3	3	3	3	3	2,334.33	3,448.70	3,482.20	3,515.70	3,796.96		
		<i>Tingkat Efektivitas Edukasi dan Komunikasi terkait Pelaksanaan Anggaran</i>		80 (efektif)	80 (efektif)	85 (sangat efektif)	85 (sangat efektif)	90 (sangat efektif)	2,458.71	2,956.60	2,985.30	3,014.00	3,255.12		
1700	Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum								5,949.36	6,127.90	6,187.40	6,246.70	6,746.44		
	Dit. Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU	Mewujudkan Penerapan Pengelolaan Keuangan Secara Efektif dan Efisien Oleh Satker BLU Sehingga Dapat Mendorong Peningkatan Kualitas Pelayanannya Kepada Masyarakat													
		<i>Persentase Satker BLU yang Kinerjanya Baik</i>		90%	90%	90%	90%	92%	973.18	847.50	855.70	863.80	932.90		
		<i>Persentase Penyelesaian Rancangan Penetapan Satker BLU</i>		100%	0%	0%	0%	0%	4,089.36	-	-	-	-		
		<i>Persentase Penyelesaian Regulasi Pengelolaan BLU Yang Mendorong Penyempurnaan Tata Kelola dan Pelayanan</i>		0%	100%	100%	100%	100%	-	4,454.40	4,497.70	4,540.90	4,904.17		
		<i>Persentase Satker BLU yang Menyampaikan laporan Keuangan Sesuai Ketentuan</i>		100%	0%	0%	0%	0%	886.82	-	-	-	-		
		<i>Persentase Penyelesaian Rancangan Penetapan Usulan Tarif Layanan Satker BLU</i>		0%	80%	80%	80%	80%	-	826.00	834.00	842.00	909.36		

Kode	Program/ Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan (Output)/Indikator	Lokasi	Target					Alokasi (Rp 000.000)					Unit Organisasi Pelaksana	P/QW/PL
				2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019		
1701	Peningkatan Pengelolaan Kas negara								219,103.16	243,659.74	266,670.06	291,964.48	315,321.64		
Dit. Pengelolaan Kas Negara		Optimalisasi Idle Cash Pemerintah Menutup Cost Of Fund Pemerintah Dalam Pembiayaan Defisit APBN													
		<i>Jumlah Penerimaan dari Pengelolaan Kas</i>		2.6 T	3 T	3.4 T	3.9 T	4.5 T	11,278.01	14,547.40	14,688.60	14,829.90	16,016.29		
		<i>Indek Deviasi Realisasi Terhadap Perencanaan Saldo TSA Bulanan</i>		3	0	0	0	0	207,825.15	-	-	-	-		
		<i>Persentase Akurasi Perencanaan Kas Pemerintah Pusat</i>		0%	95%	95%	95%	95%	-	229,112.34	251,981.46	277,134.58	299,305.35		
1702	Manajemen Investasi dan Penerusan Pinjaman								66,124.18	67,350.30	68,004.20	68,658.10	74,150.75		
Dit. Sistem Manajemen Investasi		Mengoptimalkan Penerimaan APBN Hasil Penerusan Pinjaman Sehingga Mampu Mendukung Pengelolaan Keuangan Negara yang Berkelanjutan													
		<i>Persentase Pencapaian target Penerimaan Pokok dan Bunga Pinjaman dari Penerusan Pinjaman dan Hasil dari Restrukturisasi Penerusan Pinjaman</i>		90%	90%	90%	90%	90%	60,453.54	63,273.80	63,888.10	64,502.40	69,662.59		
		<i>Persentase Penyaluran Dana di Bidang Investasi, Subsidi, dan Pembiayaan Secara Optimal</i>		90%	87%	87%	87%	87%	5,670.64	4,076.50	4,116.10	4,155.70	4,488.16		
1703	Pembinaan Sistem dan Dukungan Teknis Perbendaharaan								15,165.05	17,045.50	17,210.80	17,484.87	18,883.66		
Dit. Sistem Perbendaharaan		Tersedianya sistem perbendaharaan yang mudah dan akuntabel serta sesuai dengan kebijakan pengelolaan perbendaharaan negara bagi stakeholder													
		<i>Persentase Tingkat Penyelesaian Harmonisasi Peraturan di Bidang Perbendaharaan Sesuai Dengan Penyelesaian Permasalahan dan Perkembangan Proses Bisnis</i>		95%	0%	0%	0%	0%	3,691.11	-	-	-	-		
		<i>Indeks Ketepatan Waktu Penyelesaian Harmonisasi Peraturan</i>		0	3	3	3	3	-	4,408.90	4,451.70	4,494.50	4,854.06		
		<i>Persentase Jumlah Sistem Perbendaharaan Yang Dihasilkan Sesuai Dengan kebutuhan Stakeholder</i>		97%	0%	0%	0%	0%	9,958.20	-	-	-	-		
		<i>Persentase Jumlah Sistem Perbendaharaan yang Dihasilkan</i>		0%	97%	97%	97%	97%	-	11,110.40	11,218.20	11,326.20	12,232.30		
		<i>Persentase jumlah peserta diklat yang lulus ujian sertifikasi Penyuluh Perbendaharaan</i>		85%	85%	85%	85%	85%	1,515.74	1,526.20	1,540.90	1,664.17	1,797.30		
1704	Pengembangan Sistem Perbendaharaan								283,049.75	133,308.00	134,602.30	135,896.60	146,768.33		QW
Dit. Transformasi Perbendaharaan		Mewujudkan Sistem Perbendaharaan Negara yang Modern													
		<i>Persentase Tingkat Penyelesaian Perangkat Regulasi Yang Mendukung SPAN dan SAKTI</i>		100%	0%	0%	0%	0%	2,323.30	-	-	-	-		
		<i>Persentase Tingkat Penyempurnaan Proses Bisnis dan Aplikasi</i>		0%	90%	90%	90%	90%	-	2,332.10	2,354.80	2,377.40	2,567.59		
		<i>Persentase Tingkat Penyelesaian Aplikasi SPAN dan SAKTI</i>		100%	0%	0%	0%	0%	249,223.85	-	-	-	-		
		<i>Persentase Tingkat Implementasi Aplikasi SPAN dan SAKTI</i>		0%	75%	86%	100%	100%	-	115,093.40	116,210.80	117,328.30	126,714.56		
		<i>Persentase Implementasi Strategi Pengelolaan Perubahan dalam rangka SPAN & SAKTI</i>		90%	90%	90%	90%	90%	31,502.60	15,882.50	16,036.70	16,190.90	17,486.17		
1705	Penyelenggaraan Kuasa Bendahara Umum Negara								619,647.72	628,291.30	659,705.90	692,691.10	748,106.39		
KPPN		Mempercepat Penyaluran Dana APBN Kepada Stakeholders													
		<i>Persentase SP2D Yang Diterbitkan Tepat Waktu</i>		100%	0%	0%	0%	0%	26,000.01	-	-	-	-		
		<i>Persentase SPM Satker yang diproses menjadi SP2D</i>		0%	100%	100%	100%	100%	-	35,518.70	37,294.60	39,159.30	42,292.04		
		<i>Nilai Kualitas LKPP Kuasa BUN KPPN</i>		92	92	92	92	92	49,144.64	51,433.50	54,005.20	56,705.50	61,241.94		
		<i>Persentase Pemenuhan Sarana dan Prasarana sesuai Standarisasi</i>		90%	90%	90%	90%	90%	544,503.07	541,339.10	568,406.10	596,826.30	644,572.40		

Kode	Program/ Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan (Output)/Indikator	Lokasi	Target					Alokasi (Rp 000.000)					Unit Organisasi Pelaksana	P/QW/PL
				2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019		
1706	Pembinaan Pelaksanaan Perbendaharaan di Wilayah								311,323.43	314,852.50	331,645.10	348,227.50	376,085.70		
	Kanwil DJPb	Meningkatkan Pemahaman Stakeholders Terhadap Ketentuan Pengelolaan Perbendaharaan													
		<i>Nilai Kualitas LKPP Tingkat Kanwil/UAPPA-W</i>		92	92	92	92	92	28,520.70	30,154.50	31,662.30	33,245.40	35,905.03		
		<i>Persentase Penyerapan Belanja Negara dalam DIPA K/L</i>		91%	0%	0%	0%	0%	23,205.96	-	-	-	-		
		<i>Persentase Kinerja Pelaksanaan Anggaran K/L</i>		0%	75%	75%	75%	75%	-	22,670.00	23,803.50	24,993.70	26,993.20		
		<i>Persentase Pemenuhan Sarana dan Prasarana sesuai Standarisasi</i>		90%	90%	90%	90%	90%	259,596.76	262,028.00	276,179.30	289,988.40	313,187.47		
1707	Dukungan Manajemen dan Dukungan Teknis Lainnya DJPB								396,518.87	557,440.48	621,755.84	696,428.62	752,142.92		
	Sekretariat DJPb	Meningkatkan Pelayanan Kepada Stakeholders Dalam Proses Pencairan Dana Melalui KPPN Percontohan Sehingga Mendukung Pelaksanaan Belanja Negara Secara Optimal Kepada K/L													
		<i>Persentase Jumlah Pejabat yang telah Memenuhi Standar Kompetensi Jabatannya</i>		95%	88%	88%	90%	90%	57,792.31	73,876.03	80,502.66	87,900.09	94,932.10		
		<i>Persentase Jumlah Bisnis Proses yang telah Memiliki SOP</i>		90%	90%	90%	90%	90%	343.82	885.00	929.30	975.80	1,053.86		
		<i>Persentase Penyediaan Dukungan Sarana dan Prasarana sesuai Kebutuhan</i>		90%	95%	95%	95%	95%	189,870.12	223,403.15	268,083.78	321,700.53	347,436.58		
		<i>Persentase Penyerapan Anggaran dan Pencapaian Output Belanja Ditjen Perbendaharaan</i>		95%	95%	95%	95%	95%	148,512.63	259,276.30	272,240.10	285,852.20	308,720.38		

KERANGKA REGULASI DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN TAHUN 2015 - 2019

Kerangka Regulasi Level Undang-Undang					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
1.	RUU tentang Perubahan Harga Rupiah (Redenominasi)	<p>1. Perkembangan perekonomian nasional menunjukkan kemajuan yang semakin signifikan, sehingga diperlukan kebijakan yang mendukung efisiensi perekonomian untuk meningkatkan daya saing nasional dalam rangka mewujudkan cita-cita luhur bangsa menuju masyarakat adil dan makmur sesuai pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945</p> <p>2. Agar kesinambungan perkembangan perekonomian nasional dapat terpelihara, diperlukan jumlah uang rupiah yang cukup dan dalam pecahanyang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, serta tetap terjaganya nilai rupiah yang stabil sebagai wujud terpeliharanya daya beli masyarakat.</p> <p>3. Pada saat ini pecahan rupiah memiliki jumlah digit yang terlalu banyak sehingga untuk efisiensi transaksi perekonomian dan meningkatkan kredibilitas rupiah, perlu menerapkan kebijakan perubagan harga mata uang.</p>	Dit. PKN	<p>1. Kemenkumham</p> <p>2. Setneg</p> <p>3. BI</p>	2016
2.	RUU Penerimaan Negara Bukan Pajak	<p>1. Menyesuaikan dengan UUD 1945 (hasil Amandemen), Pasal 23A pada UUD 1945 amandemen IV “pajak dan pungutan lain yang bersifat memaksa untuk keperluan negara diatur dengan UU”, dan perludilakukan penyesuaian konsideran “mengingat” dalam revisi UU NO. 20/1997. Menjadikan pasal 33 UUD 1945 amademen IV sebagai konsideran “mengingat”.</p>	DJA	<p>1. Dit. PA</p> <p>2. K/L yang memiliki PNB</p> <p>3. Menko Perekonomian</p> <p>4. Kemenkumham</p> <p>5. Setneg</p>	2015

Kerangka Regulasi Level Undang-Undang					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
		<p>2. Menyesuaikan dengan paket UU Keuangan Negara, Penerimaan Hibah bukan merupakan PNBPN, Penerimaan harus disetor seluruhnya ke Kas Negara pada waktunya, Penerapan pendekatan <i>Unified Budget dan Performamce Based Budgeting</i>, Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah dalam pengelolaan Keuangan Negara, dan Hak Tagih kepada Negara kedaluarsa setelah 5 (lima) tahun.</p> <p>3. Memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan PNBPN ke depan. Pada Tahun 2007-2011 terdapat temuan pemeriksaan BPK antara lain pungutan tanpa dasar hukum, terlambat/tidak disetor ke kas negara, penggunaan langsung PNBPN, dan PNBPN dikelola di luar mekanisme APBN.</p> <p>4. Perbaiki kebijakan pengelolaan PNBPN, sebagai alat kebijakan fiskal, penguatan landasan hukum, penginapan transparansi dan akuntabilitas.</p>			
3.	RUU tentang Lembaga Pembiayaan Pembangunan Indonesia	<p>1. Kemandirian operator inventarisasi, agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien</p> <p>2. Terintegrasinya pengelolaan dana investasi</p> <p>3. Tidak terjadinya <i>overlapping</i> tugas dan fungsi antar operator investasi</p>	DJKN	<p>1. Dit. SMI</p> <p>2. Setneg</p> <p>3. Bappenas</p> <p>4. K/I Sektoral</p>	2017

KERANGKA REGULASI DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN TAHUN 2015 - 2019

Kerangka Regulasi Level Peraturan Pemerintah					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
1.	Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Tuntutan Ganti Kerugian Negara/Daerah terhadap Pegawai Negeri Bukan Bendahara atau Pejabat Lain (RPP TGR)	<ol style="list-style-type: none"> UU Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara PP Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara 	Dit. PA	<ol style="list-style-type: none"> Inspektorat Jenderal Direktorat Jenderal Anggaran Biro Hukum BPK BPKP 	2015
2.	RPP Pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum jo PP Nomor 74 Tahun 2012	<ol style="list-style-type: none"> UU Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara Pasal 69 ayat (7). 	Dit. PPK-BLU	<ol style="list-style-type: none"> Kementerian Keuangan; Kementerian PAN dan RB. Kementerian Dalam Negeri; Kementerian Hukum dan HAM; Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; Kemen Kesehatan 	2016
3.	RPP tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah	<ol style="list-style-type: none"> Untuk melaksanakan ketentuan Pasal 55 ayat (5) UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, perlu menetapkan PP tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. PP Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi perlu disinkronkan dengan PP Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan yang juga merupakan amanat UU Nomor 1 Tahun 2004 yang diantaranya berisi komponen Laporan Keuangan Pemerintah terkait pelaksanaan Laporan Keuangan berbasis akrual 	Dit. APK	<ol style="list-style-type: none"> Kementerian Keuangan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Kementerian PAN dan RB Setneg Kementerian Hukum dan HAM 	2016

Kerangka Regulasi Level Peraturan Pemerintah					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
4.	RPP tentang Pedoman Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban Anggaran Pembiayaan dan Perhitungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. UU Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara 2. PP Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara 	Dit. SP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kementerian Keuangan; 2. Kementerian Dalam Negeri; 3. Kementerian Hukum dan HAM; 	2016
3.	Rancangan Peraturan Presiden tentang Sertifikasi Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara	UU Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara	Dit. SP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan 2. Biro Hukum 	2015

KERANGKA REGULASI DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN TAHUN 2015 – 2019

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
1.	RPMK tentang Sistem Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara	Pasal 131 dan 132 PP No. 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan	Dit. PA	1. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 2. Direktorat Pelaksanaan Anggaran 3. Direktorat Sistem Perbendaharaan	2015
2.	RPMK tentang Tata Cara Pelaksanaan Perjalanan Dinas Luar Negeri	Pasal 90 ayat (3) PP Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan APBN	Dit. PA	1. K/L/LPNK/nonstruktural 2. Biro Hukum 3. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 4. Direktorat Sistem Perbendaharaan	2016
3.	RPMK tentang Perubahan Atas PMK No. 81/PMK.05/2012 tentang Belanja Bantuan Sosial pada Kementerian Negara/Lembaga	1. UU Nomor 17 Tahun 2003 2. UU Nomor 9 Tahun 2009 3. PP Nomor 45 Tahun 2013	Dit. PA	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum 3. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 4. Direktorat Sistem Perbendaharaan 5. Direktorat Transformasi Perbendaharaan	2015
4.	RPMK tentang Pengenaan Denda Kepada Negara Akibat Keterlambatan Pembayaran Tagihan Atas Pelaksanaan Belanja Negara	1. UU Nomor 1 tahun 2004 2. PP No. 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara	Dit. PA	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum 3. Direktorat Sistem Perbendaharaan	2015

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
5.	RPMK tentang Tata Cara Pelaksanaan Pembayaran atas Perjanjian Pengadaan Barang/Jasa Menggunakan Valuta Asing yang dananya bersumber dari Rupiah Murni	<ol style="list-style-type: none"> 1. UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara 2. UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara 3. UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara 4. UU Nomor 7 Tahun 2011 tentang Mata Uang 5. PP No. 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara 6. Peraturan Presiden Nomor 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam rangka Pelaksanaan APBN 	Dit. PA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum 3. Direktorat Sistem Perbendaharaan 	2015
6.	RPMK tentang Pedoman Pemberian Uang Pesangon Pindah	Amanat Pasal 91 ayat (2) PP Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan APBN	Dit. PA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum 3. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 4. Direktorat Pelaksanaan Anggaran 5. Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan 6. Direktorat Sistem Perbendaharaan 	2016

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
7.	RPMK tentang perubahan atas PMK Nomor 110/PMK.05/2010 tentang pemberian dan tata cara pembayaran uang makan bagi PNS	PMK Nomor 110/PMK.05/2010 tentang pemberian dan tata cara pembayaran uang makan bagi PNS	Dit. PA	1. K/L/LPNK/ nonstruktural 2. Biro Hukum 3. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 4. Direktorat Sistem Perbendaharaan	2015
8.	RPMK tentang Tata Cara Pemberian Persetujuan Perubahan Bentuk dan Pembebanan Nilai Perjanjian atas Perjanjian yang Sumber Pembiayaannya Berasal dari Pinjaman dan/atau Hibah Luar negeri	1. PP Nomor 10 tahun 2011 2. PP Nomor 45 Tahun 2013 3. Perpres nomor 54 tahun 2010 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Perpres Nomor 70 tahun 2012	Dit. PA	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang 3. Direktorat Jenderal Perbendaharaan 4. Biro Hukum	2016
9.	RPMK tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara pada Perwakilan RI di Luar Negeri	Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pengadaan Pinjaman Luar Negeri dan Penerimaan Hibah	Dit. PKN	1. Inspektorat Jenderal 2. Direktorat Jenderal Anggaran 3. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang 4. Direktorat Jenderal Perbendaharaan	2015
10.	RPMK tentang Pengelolaan Uang Negara Dalam Valuta Asing	1. UU No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara 2. PP No. 39 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara/Daerah	Dit. PKN	1. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang 2. Biro Hukum 3. Bank Indonesia	2015
11.	RPMK tentang Tata Cara Pembayaran Pengembalian Penerimaan Negara	PP No. 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan APBN	Dit. PKN	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Direktorat Jenderal Pajak 3. Direktorat Jenderal Beadani Cukai 4. Biro Hukum	2015

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
				5. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 6. Direktorat Pengelolaan Kas Negara 7. Direktorat Sistem Perbendaharaan	
12.	RPMK Perubahan PMK No. 151/PMK.05/2011 tentang Tata Cara Penarikan Pinjaman dan atau Hibah Luar Negeri	Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pengadaan Pinjaman Luar Negeri dan Penerimaan Hibah	Dit. PKN	1. Inspektorat Jenderal 2. Direktorat Jenderal Anggaran 3. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang 4. Direktorat Jenderal Perbendaharaan 5. Biro Hukum	2015
13.	RPMK tentang Pembelian atau Penjualan Surat Berharga Negara di Pasar Sekunder dalam Rangka Pengelolaan Kelebihan atau Kekurangan Kas Pemerintah	1. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara 2. Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara/Daerah	Dit. PKN	1. Biro Hukum 2. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 3. Direktorat Pelaksanaan Anggaran 4. Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan 5. Direktorat Sistem Perbendaharaan 6. Kementerian Luar Negeri	2016
14.	PMK tentang Kedudukan dan Tanggung Jawab Bendahara pada Perwakilan Republik Indonesia di Luar Negeri	3. UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara 4. UU Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara 5. UU Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan tanggung	Dit. PKN	1. Biro Hukum 2. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 3. Direktorat Pelaks	2016

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
		<p>Jawab Keuangan Negara</p> <p>6. PP Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah</p> <p>7. PP Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan APBN</p> <p>8. PMK No. 162/PMK.05/2013 tentang Kedudukan dan Tanggung Jawab Bendahara pada Satuan Kerja Pengelola APBN</p> <p>9. Mekanisme pelaksanaan APBN pada perwakilan RI di Luar Negeri (final draft RPMK)</p>		<p>4. Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan</p> <p>5. Direktorat Sistem Perbendaharaan</p> <p>6. Kementerian Luar Negeri</p>	
15.	RPMK tentang Tata Cara Pengadaan Dan Penerusan Pinjaman Dalam Negeri Oleh Pemerintah (Revisi PMK 91 Tahun 2010)	PP Nomor 54 tahun 2008 tentang tata cara pengadaan dan penerusan pinjaman dalam negeri oleh pemerintah	Dit. PKN	<p>1. Direktorat Jenderal Perbendaharaan</p> <p>2. Inspektorat Jenderal</p> <p>3. Direktorat Jenderal Anggaran</p> <p>4. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang</p> <p>5. Direktorat Jenderal Perbendaharaan</p> <p>6. Biro Hukum</p>	2016
16.	RPMK tentang Pembatasan Setoran Langsung Melalui Rekening Kas Umum Negara	<p>1. Pasal 1, 7 dan 22 Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.</p> <p>2. PP Nomor 39 tahun 2007 tentang Uang Negara/daerah</p> <p>3. Adanya permasalahan terkait validitas dan akuntabilitas setoran langsung melalui RKU</p> <p>4. Temuan BPK RI pada LKPP Tahun 2010 sd. 2012</p>	Dit. PKN	<p>1. Biro Hukum</p> <p>2. Direktorat Pengelolaan Kas Negara</p> <p>3. Direktorat Sistem Perbendaharaan</p>	2016
17.	RPMK tentang Perkiraan Defisit Yang Melampaui Target Defisit Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2015 Dan Tambahan	Undang-undang Nomor 27 Tahun 2014 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2015	Dit. PKN	<p>1. Direktorat Jenderal Anggaran</p> <p>2. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang</p> <p>3. Biro Hukum</p>	2015

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
	Pembiayaan Defisit Yang Diperkirakan Melampaui Target Defisit Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2015				
18.	RPMK tentang Tingkat Suku Bunga dan Penatausahaan Penerusan Pinjaman Luar Negeri	Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pengadaan Pinjaman Luar Negeri dan Penerimaan Hibah	Dit. SMI	1. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang 2. Biro Hukum 3. Sekretariat Ditjen Perbendaharaan 4. Direktorat Sistem Perbendaharaan	2015
19.	RPMK tentang Tata Cara Penerusan Pinjaman Dalam Negeri dan Penerusan Pinjaman Luar Negeri kepada BUMN dan Pemda	1. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2008 tentang Tata Cara Pengadaan Dan Penerusan Pinjaman Dalam Negeri Oleh Pemerintah 2. Peraturan Pemerintah nomor 14 tahun 2005 tentang Tata Cara Penghapusan Piutang Negara/Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 2006, 3. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pengadaan Pinjaman Luar Negeri Dan Penerimaan Hibah, dan 4. Peraturan Pemerintah Nomor 30	Dit. SMI	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan 3. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara 4. Biro Hukum 5. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional	2015
20.	RPMK tentang Penyelesaian Piutang Negara yang bersumber dari Penerusan Pinjaman Luar negeri dan Rekening Dana Investasi pada BUMN/Perseroan Terbatas/ Badan Hukum Lainnya	Peraturan Pemerintah nomor 14 tahun 2005 tentang Tata Cara Penghapusan Piutang Negara/Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 2006	Dit. SMI	1. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara 2. Biro Hukum 3. Sekretariat Ditjen Perbendaharaan 4. Direktorat Sistem Perbendaharaan 5. BPKP 6. BUMN	2015

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
21.	RPMK tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 115/PMK.05/2012 tentang Penyelesaian Piutang Negara Pada Petani Peserta Eks Proyek Perusahaan Inti Rakyat dan Eks Unit Pelaksana Proyek Perkebunan	Peraturan Pemerintah nomor 14 tahun 2005 tentang Tata Cara Penghapusan Piutang Negara/Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 2006	Dit. SMI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara 2. Biro Hukum 3. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 4. Direktorat Sistem Perbendaharaan 5. Kementerian Pertanian 	2015
22.	RPMK tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 114/PMK.05/2012 tentang Penyelesaian Piutang Negara yang Bersumber dari Penerusan Pinjaman Luar Negeri, Rekening Dana Investasi, dan Rekening Pembangunan Daerah pada Perusahaan Daerah Air Minum	Peraturan Pemerintah nomor 14 tahun 2005 tentang Tata Cara Penghapusan Piutang Negara/Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 2006	Dit. SMI	<ol style="list-style-type: none"> 1. /L/LPNK/nonstruktural 2. Biro Hukum 3. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 4. Direktorat Sistem Perbendaharaan 5. Perbendaharaan 	2016
23.	RPMK tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 199/PMK.05/2011 tentang Tata Cara Pembayaran Jasa Bank Penatausaha Penerusan Pinjaman atas Beban Bagian Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga	Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara	Dit. SMI	<ol style="list-style-type: none"> 1. K/L/LPNK/nonstruktural 2. Biro Hukum 3. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 4. Direktorat Sistem Perbendaharaan 	2016
24.	RPMK tentang Penetapan, Peningkatan, dan Pencabutan Status BLU	PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum	Dit. PPK-BLU	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum 	2015

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
25.	RPMK tentang Dewan Pengawas Satuan Kerja Badan Layanan Umum	PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum	Dit. PPK-BLU	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum 3. Biro Sumber Daya Manusia	2015
26.	RPMK tentang Tata Cara Pengelolaan Aset pada Satuan Kerja Badan Layanan Umum	PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum	Dit. PPK-BLU	1. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara 2. Biro Hukum	2015
27.	RPMK tentang Pedoman Remunerasi Satuan Kerja Badan Layanan Umum	PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum	Dit. PPK-BLU	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum	2015
28.	RPMK tentang Pedoman Umum Penyusunan Tarif Layanan Satuan Kerja Badan Layanan Umum	PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum	Dit. PPK-BLU	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum	2015
29.	RPMK tentang Tata Cara Penambahan Dana Pokok Khusus pada Badan Layanan Umum Pengelola Dana	PP Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana diubah dengan PP Nomor 74 Tahun 2010	Dit. PPK-BLU	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara 3. Biro Hukum	2015
30.	RPMK tentang Perencanaan, Penganggaran, Pelaksanaan Anggaran, dan Pertanggungjawaban Anggaran Satuan Kerja Badan Layanan Umum	PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum	Dit. PPK-BLU	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum	2015
31.	RPMK tentang Tata Cara Penyediaan, Pencairan, Pengelolaan, dan Pertanggungjawaban Dana Pengembangan Pendidikan Nasional	UU APBN	Dit. PPK-BLU	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara 3. Biro Hukum	2015

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
32.	RPMK tentang Penarikan Dana Khusus dan Surplus Anggaran Satuan Kerja Badan Layanan Umum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara; dan 2. PP Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana diubah dengan PP Nomor 74 Tahun 2010 	Dit. PPK-BLU	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara 3. Biro Hukum 	2015
33.	RPMK tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 76/PMK.05/2008 tentang Pedoman Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Badan Layanan Umum	<ol style="list-style-type: none"> 3. PP Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana diubah dengan PPNomor 74 Tahun 2010 4. PMK Nomor 213/PMK.05/2013 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat. 	Dit. PPK-BLU	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biro Hukum 2. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 3. Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan 4. Direktorat Sistem Perbendaharaan 	2016
34.	RPMK tentang Pedoman Umum Tata Kelola Satuan Pemeriksaan Intern BLU	PP Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana diubah dengan PP Nomor 74 Tahun 2010.	Dit. PPK-BLU	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspektorat Jenderal 2. Biro Hukum 3. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 	2016
35.	RPMK Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Utang Pemerintah Peraturan Menteri Keuangan tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pengelolaan Investasi Pemerintah	Penerapan Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat Berbasis Akrualtahun 2015 sebagaimana diatur dalam PMK No213/PMK.05/2013 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat	Dit. APK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biro Hukum 2. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 3. Direktorat Sistem Perbendaharaan 	2015
36.	Rancangan Peraturan Menteri Keuangan Tentang Tata Cara Penyusunan Laporan Keuangan Konsolidasian Bendahara Umum Negara	PMK Nomor 213/PMK.05/2013 tentang Sistem Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat	Dit. APK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biro Hukum 2. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 3. Direktorat Sistem Perbendaharaan 	2016

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
37.	Rancangan Peraturan Menteri Keuangan Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 266/PMK.05/2014 Tentang Sistem Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan Transaksi Khusus	<ol style="list-style-type: none"> 1. PP No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan 2. PMK No. 213/PMK.05/2013 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat 3. PMK No. 266/PMK.05/2014 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Transaksi Khusus 	Dit. APK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biro Hukum 2. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 3. Direktorat Sistem Perbendaharaan 	2015
38.	Rancangan Peraturan Menteri Keuangan Tentang Sistem Statistik Keuangan Pemerintah Indonesia	<ol style="list-style-type: none"> 4. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355); 5. Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2014 tentang Pertanggungjawaban atas Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2013 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 247, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5590); 6. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 123, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5165); 7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 238/PMK.05/2011 tentang Pedoman Umum Sistem Akuntansi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 899); 	Dit. APK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biro Hukum Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 2. Direktorat Sistem Perbendaharaan 	2015
39.	Peraturan Menteri Keuangan tentang Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan Kementerian/ Lembaga	PMK No 213/PMK.05/2013 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat	Dit. APK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biro Hukum 2. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 3. Direktorat SP 	2015

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
40.	Peraturan Menteri Keuangan tentang Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan Nomor XX Tentang Akuntansi Pendapatan Laporan Operasional	<p>8. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);</p> <p>9. Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2014 tentang Pertanggungjawaban atas Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2013 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 247, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5590);</p> <p>10. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 123, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5165);</p>	Dit. APK	<p>1. Biro Hukum</p> <p>2. Kementerian Dalam Negeri</p> <p>3. Badan Pemeriksa Keuangan</p>	2015
41.	RPMK tentang Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan Nomor XX Tentang Akuntansi Badan Layanan Umum	<p>11. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);</p> <p>12. Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2014 tentang Pertanggungjawaban atas Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2013 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 247, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5590);</p> <p>13. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 123, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5165)</p>	Dit. APK	<p>4. Biro Hukum</p> <p>5. Kementerian Dalam Negeri</p> <p>6. Badan Pemeriksa Keuangan</p>	2015

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
42.	RPMK tentang Belanja Pegawai	PP Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara	Dit. SP	1. Biro Hukum 2. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 3. Direktorat Pelaksanaan Anggaran	2016
43.	RPMK Perubahan PMK No. 124/PMK.05/2012 tentang Mekanisme Pengelolaan Hibah <i>Millennium Challenge Corporation</i>	PP No. 10 Tahun 2011 dan Perpres No. 80 Tahun 2012	Dit. SP	1. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang 2. Biro Hukum 3. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 4. Direktorat Pelaksanaan Anggaran	2015
44.	RPMK tentang Tata Cara Pelaksanaan Sertifikasi Bendahara Pengelola APBN	RPerpres tentang Sertifikasi	Dit. SP	1. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan 2. Biro Hukum	2016
45.	RPMK tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pembayaran Kembali Uang Pensiun/ Onderstand yang Dihentikan Pembayarannya Berdasarkan Operasi Purna Yudha dan Operasi Citra Bhakti	Pasal 7 ayat (2) huruf d UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara	Dit. SP	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum 3. Biro Bantuan Hukum 4. Kementerian Pertahanan	2016
46.	RPMK tentang Aplikasi Perjalanan Dinas (E-Perjadin)	1. PP Nomor 45 Tahun 2013 2. PMK Nomor 113/PMK.05/2012	Dit. SP	1. Biro Hukum 2. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 3. Direktorat Pelaks 4. Direktorat Pelaks Anggaran	

Kerangka Regulasi Level Peraturan Menteri Keuangan					
No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan	Unit Penanggung Jawab	Unit Terkait	Target Penyelesaian
47.	RPMK tentang <i>Business Continuity Plan (BCP)</i> Pelaksanaan SPAN	UU Nomor 1 tahun 2004	Dit. SP	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum 3. Direktorat SITP	2016
48.	RPMK tentang Pelaksanaan Piloting SAKTI	Kebutuhan Organisasi dan UU No 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara	Dit. SP	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum 3. Direktorat SITP	2015
49.	RPMK tentang Pelaksanaan SAKTI	Kebutuhan Organisasi dan UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara	Dit. SP	1. Direktorat Sistem Perbendaharaan	2015
50.	RPMK tentang <i>Business Countinuity Plan</i> Pelaksanaan SAKTI	UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara	Dit. SP	1. Direktorat Jenderal Anggaran 2. Biro Hukum 3. Direktorat SITP	2016
51.	RPMK tentang Mekanisme Pembayaran Sebelum Barang/Jasa Diterima (Ketentuan Tentang Jaminan)	PP Nomor 45 Tahun 2013	Dit. SP	1. Direktorat PA 2. Direktorat PKN 3. Direktorat APK 4. Biro Hukum 5. LKPP 6. Ditjen Kekayaan Negara 7. OJK	2015