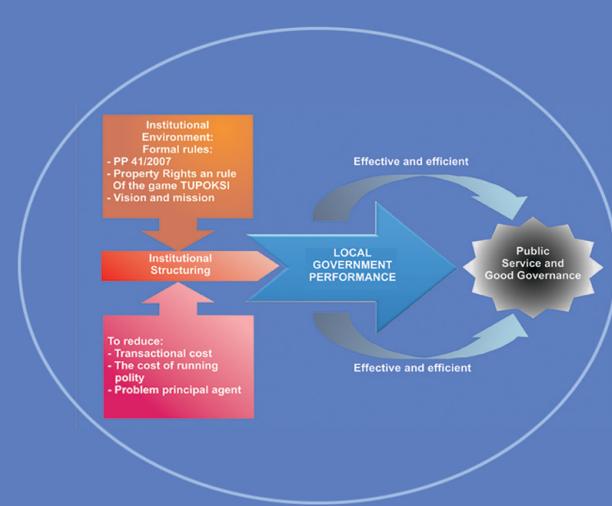
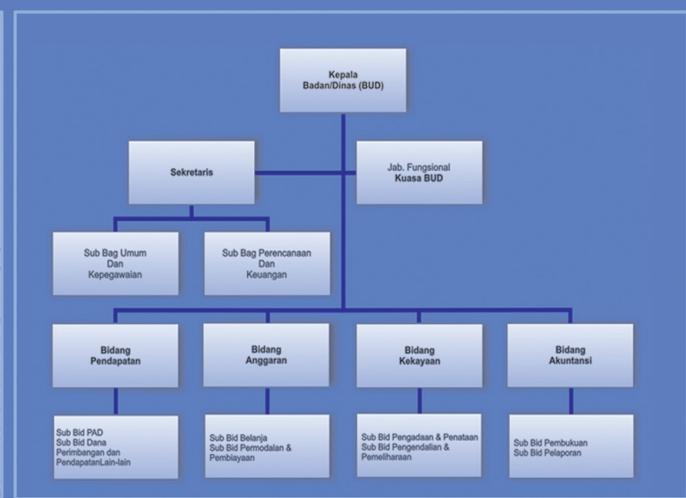
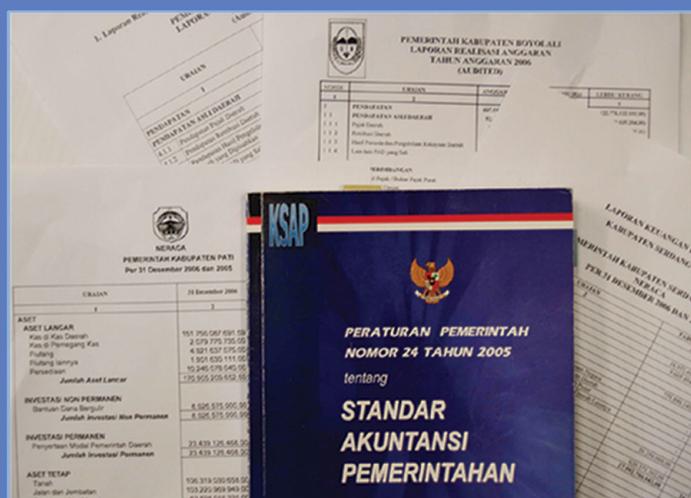


Reformasi Organisasi Pengelolaan Keuangan Daerah

Kajian Akademis



Local Governance Support Program



USAID
DARI RAKYAT AMERIKA



Direktorat Jenderal Pemerintahan Umum
Departemen Dalam Negeri

LGSP
GOVERNMENT • COMMUNITY • CITIZENS
LOCAL GOVERNANCE SUPPORT PROGRAM

Abstract

In general terms, reforms in local public financial management have to reflect several prerequisites in line with the increasingly central position of financial management in local government. Examples of such prerequisites are the increased need for updated regulations, financial oversight, and expanded sources of funding. These three can become difficult to match with national government enacts laws and regulations on local organizational development, including the organization for financial and asset management. In 2007, Government Regulation No.41 was issued on the Organization of Local Government Units together with its implementing regulations in the Ministry of Home Affairs Decree No.57 on the Technical Guide to the Organization of Local Government Units. When deciding the institutional size and form of an organization to manage finance and assets, local governments base their authority on what is stipulated by law in addition to the implementing regulation and ministerial decree.

Authority has a central role in the forming of institutions, so much so that efforts to reform the bureaucracy cannot ignore it. Authority is not only the the strongest component in institutional development, but vice versa, it also has an effect on the way the institution functions. Institutionalization also plays a role as a locus for the exercise of authority at each level of government. In other words, the level of authority possessed will be reflected in the size of the organization. This is consistent with the principle of “structure follows function” that becomes the main reference in each process of government institutional development. As a result, the reform of local government financial management has to be based on institutional review that is consistent with the weight of the organization’s functions and authority in accordance with laws and regulations.

This academic review of the local government organization for financial management has the following purposes:

1. To determine the organizational form for managing local finances and assets that is consistent with applicable laws and regulations
2. To identify the authority and responsibilities of the organization
3. To identify the organizational structure of the organization
4. To identify the main tasks and functions of the organization
5. To develop a scenario for the management and staffing of the organization

Abstraksi

Secara umum reformasi pengelolaan keuangan dilatarbelakangi oleh beberapa prakondisi yang mengarah pada semakin sentralnya posisi pengelolaan keuangan di pemerintah daerah. Prakondisi ini misalnya semakin meningkatnya kebutuhan untuk memperbarui regulasi, pengawasan pengelolaan keuangan dan terbatasnya sumber-sumber pendanaan. Ketiga prakondisi ini semakin kompleks ketika pemerintah meluncurkan peraturan perundang-undangan terkait penataan kelembagaan (pelembagaan) organisasi pengelola keuangan daerah dan pengelola aset daerah. Pada tahun 2007 dikeluarkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah beserta aturan pelaksanaannya dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang petunjuk teknis penataan organisasi perangkat daerah. Menentukan besaran maupun bentuk kelembagaan organisasi pengelola keuangan dan aset daerah, Pemerintah Daerah mendasari pada aspek kewenangan yang telah ditetapkan dalam UU dan peraturan pemerintah serta peraturan menteri sebagai aturan pelaksanaannya.

Kewenangan mempunyai peran sentral dalam pembentukan kelembagaan, sehingga upaya reformasi birokrasi tidak dapat melalaikan unsur ini. Pada hakekatnya, kewenangan tidak hanya sebagai unsur terpenting dalam pembentukan kelembagaan, tetapi juga mempunyai hubungan timbal balik dengan kelembagaan itu sendiri. Kelembagaan sebenarnya juga berperan sebagai wahana untuk melaksanakan kewenangan yang dimiliki pada setiap tingkatan pemerintahan. Dengan kata lain, bobot kewenangan yang dimiliki akan dapat sesuai dengan besaran kelembagaannya. Hal ini sejalan dengan prinsip “*structure follows function*” yang menjadi dasar acuan dalam setiap proses pembentukan kelembagaan pemerintah. Oleh karena itu, reformasi pengelolaan keuangan daerah harus melibatkan kajian kelembagaan yang tentunya telah disesuaikan dengan besar tugas dan kewenangan yang dibebankan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Tujuan kajian akademis kelembagaan organisasi pengelola keuangan daerah ini adalah untuk mengetahui :

1. Mencari bentuk kelembagaan organisasi pengelola keuangan dan barang milik daerah sesuai dengan amanat peraturan perundangan yang berlaku
2. Mengidentifikasi kewenangan-kewenangan yang dilaksanakan oleh organisasi pengelola keuangan dan barang milik daerah
3. Mengidentifikasi struktur organisasi tata kerja pengelola keuangan dan barang milik daerah
4. Mengidentifikasi tugas pokok dan fungsi organisasi pengelola keuangan dan barang milik daerah
5. Mengembangkan skenario manajemen personil organisasi pengelola keuangan dan barang milik daerah

Daftar Isi

Abstract	2
Abstrak.....	3
Daftar Isi	4
Kata Pengantar	5
 BAB I PENDAHULUAN	6
1.1. LATAR BELAKANG.....	6
1.2. RUMUSAN PERMASALAHAN.....	8
1.3. TUJUAN PENELITIAN	8
1.4. MANFAAT PENELITIAN	8
 BAB II KAJIAN LITERATUR	10
II.1. KAJIAN TEORITIS.....	10
II.I.1. KONSEP BIROKRASI	10
II.I.2. KONSEP REFORMASI BIROKRASI.....	12
II.I.3. KONSEP TATA KELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK (<i>Good Governance</i>).....	13
II.2. TEORI KELEMBAGAAN	17
II.3. KAJIAN EMPIRIK PERUBAHAN SISTEM PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH.....	20
II.3.1. PERUBAHAN DASAR HUKUM PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH	20
II.3.2. PERUBAHAN SISTEM DAN PROSEDUR PENYUSUNAN APBD	21
II.3.3 PERUBAHAN PENATAUSAHAAN KEUANGAN DAERAH	24
II.3.4 PERUBAHAN SISTEM AKUNTANSI DAN PELAPORAN.....	25
 BAB III KAJIAN PENGORGANISASIAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH	27
III.1.ISU-ISU PELEMBAGAAN DAN PENGORGANISASIAN.....	27
III.I.1. ISU PERUBAHAN SISDUR PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH	27
III.I.2. ISU PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH.....	29
III.I.3. ISU RESTRUKTURISASI ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH	33
III.2.KONSEP ORGANISASI	35
III.2.1. KETERKAITAN ANTAR PERATURAN.....	35
III.2.2. KEBIJAKAN DAERAH.....	35
III.3. PELEMBAGAAN DAN PENGORGANISASIAN	37
III.3.1. PELEMBAGAAN	37
III.3.2. KEWENANGAN	38
III.3.3. STRUKTUR ORGANISASI	40
III.3.4. TUGAS POKOK DAN FUNGSI	42
III.3.5. PENGORGANISASIAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH.....	55
III.3.6. PENGORGANISASIAN PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH	64
III.4. PERSONIL	65
III.4.1. ANALISIS BEBAN KERJA DAN KEBUTUHAN PERSONIL	73
III.4.2. MATRIKS KEAHLIAN DAN KOMPETENSI PERSONIL	76
III.4.3. PELATIHAN-PELATIHAN YANG DIBUTUHKAN.....	77
III.5. LANGKAH PELAKSANAAN PEMBENTUKAN.....	78
 BAB IV KESIMPULAN	81

Kata Pengantar

Local Governance Support Program (LGSP) merupakan sebuah program bantuan bagi pemerintah Republik Indonesia yang diberikan oleh United States Agency for International Development (USAID). Program tersebut mencakup bantuan teknis di bidang perencanaan partisipatif, penganggaran berbasis kinerja, peningkatan pelayanan publik, penguatan DPRD serta masyarakat sipil. Dalam kerangka tersebut LGSP bekerjasama dengan mitra-mitra dari pemerintah daerah, DPRD, media dan organisasi masyarakat, yang tersebar di Propinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Jawa Barat, Banten, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi Selatan dan Papua Barat.

Reformasi desentralisasi Indonesia dimulai pada tahun 2001 yang merupakan perwujudan dari komitmen Indonesia menuju pemerintahan daerah yang demokratis dan pembangunan yang berkelanjutan. Salah satu perwujudan reformasi desentralisasi Indonesia adalah reformasi di bidang pengelolaan keuangan. Reformasi di bidang pengelolaan keuangan diharapkan menjadi salah satu faktor pendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik, yang dilakukan dengan cara : (1) Penataan peraturan perundang-undangan sebagai landasan hukum, (2) Penataan kelembagaan, (3) Penataan sistem pengelolaan keuangan negara, (4) Pengembangan SDM di bidang keuangan.

Untuk penataan kelembagaan pengelolaan keuangan daerah diperlukan kajian kelembagaan yang tentunya disesuaikan dengan besarnya tugas dan kewenangan yang dibebankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, kajian akademis reformasi organisasi pengelola keuangan daerah yang disajikan ini akan membahas "Bagaimanakah bentuk organisasi dan pelembagaan pengelolaan keuangan daerah ditinjau dari sisi hukum serta praktek terbaik kelembagaan, tata kelola, dan sumber daya manusia (SDM)?"

Kajian akademis ini diharapkan sebagai bahan pendukung modul Manual Pembentukan Organisasi Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dan dapat sebagai mekanisme *check and balance* bagi Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat terkait pengelolaan keuangan.

Semoga buku ini bermanfaat dan dapat digunakan secara meluas.

Juli, 2009

Judith Edstrom
Chief of Party,
USAID–LGSP
RTI International

Robert van der Hoff
Local Government Management Systems Advisor,
USAID–LGSP
RTI International

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Desentralisasi merupakan sebuah alat untuk mencapai salah satu tujuan bernegara, yaitu terutama memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan menciptakan proses pengambilan keputusan publik yang lebih demokratis. Desentralisasi diwujudkan dengan disertai pelimpahan kewenangan kepada pemerintahan daerah dan transfer dana dari pemerintah. Dorongan desentralisasi di Indonesia dilatarbelakangi oleh beberapa faktor antara lain: kemunduran pembangunan ekonomi saat berperannya globalisasi dunia, meningkatnya tuntutan perubahan tingkat pelayanan publik, dan semakin kentaranya indikasi disintegrasi akibat kegagalan sistem sentralistik dalam pemberian pelayanan publik. Untuk menerapkan desentralisasi aspek yang perlu dipertimbangkan adalah menyangkut aspek fiskal, aspek politik, perubahan administrasi dan sistem pemerintahan dalam pembangunan sosial dan ekonomi. Sebagai bagian integral dalam pelaksanaan desentralisasi adalah terciptanya tata kelola penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*). Dalam rangka mewujudkan *good governance* itulah, pemerintah Republik Indonesia melakukan reformasi di bidang pengelolaan keuangan negara.

Secara umum reformasi pengelolaan keuangan dilatarbelakangi oleh beberapa prakondisi yang mengarah pada semakin sentralnya posisi pengelolaan keuangan di pemerintah daerah. Prakondisi ini misalnya semakin meningkatnya kebutuhan untuk memperbarui regulasi, pengawasan pengelolaan keuangan dan terbatasnya sumber-sumber pendanaan. Dari sisi regulasi, kebutuhan penggantian peraturan perundang-undangan keuangan yang masih mengacu pada peninggalan pemerintah kolonial semakin mendesak. Meskipun diskursus penggantian aturan bidang keuangan telah lama dilakukan agar selaras dengan tuntutan jaman, cita-cita tersebut baru terwujud dengan terbitnya Undang-undang Nomor 17/2003 tentang Keuangan Negara.

Hal ini akan mengarah pada prakondisi kedua, yaitu tuntutan akan pengawasan pengelolaan keuangan yang lebih sistematis dan komprehensif. Jika selama ini pengawasan secara konvensional selalu dilakukan melalui pemeriksaan keuangan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), maka meningkatnya belanja negara yang dikelola oleh pemerintah akan juga berimplikasi pada semakin pentingnya perangkat pengawasan yang lain. Bentuk pengawasan diperlukan baik secara internal melalui Satuan Kerja Pengawasan maupun secara ekternal melalui pelibatan masyarakat dan pemangku-kepentingan/stakeholders lainnya.

Prakondisi ketiga adalah semakin berkurang dan terbatasnya sumberdaya alam sebagai salah satu sumber pendapatan utama sehingga menempatkan pajak sebagai porsi unggulan dalam mendanai penyelenggaraan pemerintahan, termasuk pembangunan. Ketika pajak yang dibayarkan oleh masyarakat menjadi sumber utama pendapatan, maka akuntabilitas, transparansi, dan pertanggungjawaban penggunaan dana harus diberikan oleh pemerintah. Eratnya ketiga elemen tersebut semakin mempertegas pentingnya penerapan *good governance*.

Ketiga prakondisi yang telah dijelaskan tersebut menjadi semakin kompleks ketika pemerintah meluncurkan peraturan perundang-undangan terkait penataan kelembagaan (pelembagaan) organisasi pengelola keuangan daerah dan pengelolaan aset daerah. Reformasi pengelolaan keuangan dimulai dengan berlakunya desentralisasi pada 1 Januari 2001 dengan telah diberinya wewenang yang lebih besar kepada pemerintah daerah. UU 32/2004 (mengganti UU 22/1999) membagi daerah kabupaten/kota dengan provinsi secara berjenjang (pasal 2 ayat 1) dengan ketentuan yang lebih menekankan adanya keterkaitan dan ketergantungan serta sinergi antar tingkat pemerintahan (pasal 2 ayat 4 dan pasal 11 ayat 2) sesuai dengan Perubahan ke-2 UU 1945 (pasal 18 ayat 1). Pada tahun 2007 dikeluarkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah beserta aturan pelaksanaannya dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang petunjuk teknis penataan organisasi perangkat daerah. Menentukan besaran maupun bentuk kelembagaan pengelola keuangan dan aset daerah, Pemerintah Daerah mendasari pada aspek kewenangan yang telah ditetapkan dalam UU dan peraturan pemerintah serta peraturan menteri sebagai aturan pelaksanaannya.

Kewenangan mempunyai peran sentral dalam pembentukan kelembagaan, sehingga upaya reformasi birokrasi tidak dapat melalaikan unsur ini. Pada hakekatnya, kewenangan tidak hanya sebagai unsur terpenting dalam pembentukan kelembagaan, tetapi juga mempunyai hubungan timbal balik dengan kelembagaan itu sendiri. Kelembagaan sebenarnya juga berperan sebagai wahana untuk melaksanakan kewenangan yang dimiliki pada setiap tingkatan pemerintahan. Dengan kata lain, bobot kewenangan yang dimiliki akan dapat sesuai dengan besaran kelembagaannya. Hal ini sejalan dengan prinsip “*structure follows function*” yang menjadi dasar acuan dalam setiap proses pembentukan kelembagaan pemerintah. Oleh karena itu, reformasi pengelolaan keuangan daerah harus melibatkan kajian kelembagaan yang tentunya telah disesuaikan dengan besar tugas dan kewenangan yang dibebankan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Secara singkat, tantangan reformasi pengelolaan keuangan tersebut di atas mempunyai implikasi perubahan paradigma sistem pemerintahan yang telah menuntut Pemerintah Indonesia untuk segera menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi di bidang pengelolaan keuangan diharapkan dapat menjadi perangkat pendukung terlaksananya penerapan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan kondisi inilah yang menjadi tema besar yang diangkat dalam kajian ini. Sejalan dengan prinsip reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh pemerintah melalui Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN), maka reformasi di bidang pengelolaan keuangan dalam kajian ini akan ditinjau dari tiga tingkatan, yaitu:

1. Kelembagaan (termasuk peraturan perundang-undangan dan organisasi pengelolaan keuangan negara/daerah);
2. Tata kelola pemerintahan (*governance*) di bidang keuangan; dan
3. Pengembangan sumber daya manusia di bidang keuangan.

Dengan demikian reformasi manajemen keuangan ini tidak hanya melibatkan Pemerintah Pusat dalam pelaksanaannya, tetapi sekaligus berlaku bagi Pemerintah Daerah. Ketiga tingkatan penataan tersebut di atas digunakan untuk memformulasikan permasalahan yang akan diangkat pada bagian berikut ini.

1.2. RUMUSAN PERMASALAHAN

Adanya perubahan sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah telah membawa implikasi terhadap perubahan struktur organisasi tata kerja pengelola keuangan daerah. Sedangkan disisi lain, Pemerintah juga telah meluncurkan kebijakan tentang penataan organisasi Pemerintah Daerah.

Terkait dengan hal ini, maka masalah dalam riset ini dapat diformulasikan sebagai berikut: “Bagaimanakah bentuk organisasi dan pelembagaan pengelolaan keuangan daerah ditinjau dari sisi hukum serta praktek terbaik kelembagaan, tata kelola, dan sumber daya manusia (SDM)?”

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui:

6. Mencari bentuk kelembagaan organisasi pengelola keuangan dan barang milik daerah sesuai dengan amanat peraturan perundangan yang berlaku
7. Mengidentifikasi kewenangan-kewenangan yang dilaksanakan oleh organisasi pengelola keuangan dan barang milik daerah
8. Mengidentifikasi struktur organisasi tata kerja pengelola keuangan dan barang milik daerah
9. Mengidentifikasi tugas pokok dan fungsi organisasi pengelola keuangan dan barang milik daerah
10. Mengembangkan skenario manajemen personil organisasi pengelola keuangan dan barang milik daerah

1.4. MANFAAT PENELITIAN

Dengan adanya penelitian ini diharapkan:

Dimensi Kelembagaan

- I. Dapat berperan sebagai mekanisme *check and balance* bagi Pemerintah Daerah maupun Pemerintah Pusat terkait pengelolaan keuangan

2. Pemerintah Daerah lebih mudah memahami kelembagaan organisasi penyelenggara pengelolaan keuangan dan barang milik daerah dan langkah-langkah pembentukannya

Dimensi Tata Kelola Pemerintahan

3. Pemerintah Daerah lebih mudah menyusun tugas pokok dan fungsi sehingga koordinasi dengan Pemerintah Pusat dapat berjalan lebih efektif, efisien, transparan dan akuntabel sebagai implikasi dari adanya keseragaman bentuk kelembagaan organisasi penyelenggara pengelolaan keuangan dan barang milik daerah
4. Sistem dan prosedur pengelolaan keuangan dan barang milik daerah dapat disesuaikan dengan karakteristik daerah.

Dimensi SDM Aparatur

5. Menjadi landasan pengelolaan SDM yang berbasis kinerja yang dimulai dari proses analisis beban kerja, perencanaan personil, sistem kompensasi, sampai dengan promosi.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

Dalam Bab II ini akan disajikan kajian literatur terhadap teori dan studi empiris yang terkait dengan reformasi birokrasi dan perubahan sistem pengelolaan keuangan daerah. Dua konsepsi besar yang akan digunakan adalah tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan teori institusi.

II.1. KAJIAN TEORITIS

II.1.1. KONSEP BIROKRASI

Birokrasi adalah sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan (Balai Pustaka, 2002). Penggunaan istilah birokrasi pertama kali diperkenalkan di abad 17 oleh seorang filsuf Perancis Vincent de Gournay yang menggunakan istilah “*bureaumania*”. Istilah ini mempunyai konotasi negatif untuk menggambarkan perilaku pejabat pemerintah yang cenderung semena-mena, yang esensinya bukan melayani masyarakat, tetapi melayani kepentingan mereka sendiri (Albrow, 1996:1-3)¹. Sejak saat itu istilah birokrasi dipergunakan secara meluas dalam kamus politik di Eropa selama abad 18 (Lay, 1997:24).² Istilah ini dengan cepat diadopsi di Perancis dan Jerman dalam makna yang sama dengan sebutan *bureaucratie* (kemudian menjadi *burokratie*), Italia menjadi *burocratiza* dan Inggris menjadi *bureaucracy*.

Selepas periode de Gournay, penggunaan istilah dari birokrasi oleh para ilmuwan berkembang secara luar biasa dengan berbagai julukan yang berbeda diantaranya adalah *irresponsible bureaucracy* (Friedrich and Mason, 1940), *underdeveloped bureaucracy* (Einsentadt, 1965), *disfunctional bureaucracy*, *low standard bureaucracy* (Blau, 1968), *imperfect bureaucracy* (Merton, 1978), *arrogant bureaucracy and bureaucratic fallacy* (Niskaren, 1971), *malodorous bureaucracy* (Weiss and Barton, 1980), *weak and imperfection of bureaucracy* (Wood, 1985), *unethical bureaucracy* (Gay, 1994) (lihat dalam Tamin, 2004:71-80).³ Penggunaan istilah birokrasi di Indonesia juga dikenal sebagai *bureaucratic polity* dan *Bureaucratic rente* yang masing-masing diperkenalkan oleh Karl D Jackson (1978) dan Arief Budiman (1991) (lihat dalam Pratikno, 1998: 17-21)⁴

Jadi memang harus diakui bahwa birokrasi itu mempunyai banyak makna, banyak dimensi serta efek yang positif maupun yang negatif. Itu pula sebabnya kenapa konsep dan

¹ Martin Albrow, 1996, *Birokrasi*, Tiara Wacana, Yogyakarta.

² Cornelis Lay, 1997, “Birokrasi Indonesia”, *Makalah*, Orientasi Pendalaman Bidang Tugas DPRD, Badan Pendidikan dan Pelatihan, Departemen dalam Negeri.

³ Feisal Tamin, 2004, *Reformasi Birokrasi: Analisis Pendayagunaan Aparatur*, Belantika, Jakarta.

⁴ Pratikno, 1998, “Urgensi Reformasi Basis Kekuasaan Birokrasi di Indonesia,” *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, Volume 2 No 1, Februari.

terminologi ini senantiasa mengundang perdebatan dan pertentangan yang tidak habis-habisnya di kalangan ilmuwan dan mereka yang menaruh perhatian terhadap masalah ini.

Dalam masyarakat ilmu sosial, pembicaraan tentang birokrasi selalu dikaitkan dengan pemikiran yang dikembangkan oleh seorang sosiolog Jerman bernama Max Weber selaku peletak dasar tentang konsep organisasi pemerintahan modern. Pemikiran Weber merupakan tonggak sejarah yang sangat penting karena berusaha mengembangkan mekanisme internal dan eksternal birokrasi yang diharapkan mampu menumbuhkan birokrasi yang efektif dan efisien yang bekerja untuk kepentingan umum.

Untuk mencapai maksud tersebut, birokrasi harus dibangun atas dasar beberapa karakteristik ideal tertentu (Lay, 1997: 32-34) yaitu *pertama* adanya spesialisasi atau pembagian kerja. Dalam birokrasi harus terdapat pembagian kerja yang jelas. Birokrasi perlu dibagi ke dalam bagian-bagian, yang masing-masing mempunyai fungsi yang khas. Masing-masing bagian ini dijalankan oleh pegawai yang mempunyai keahlian yang sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing serta harus diberi tanggung jawab yang jelas dan tegas.

Kedua, adanya hirarki wewenang. Dalam tubuh birokrasi harus terdapat hirarki dengan jenjang kewenangan berbentuk piramida yaitu semakin tinggi levelnya dalam struktur organisasi, maka semakin sedikit orangnya, namun semakin besar wewenangnya. Adanya hirarki ini memberikan kewenangan yang tegas antara atasan dengan bawahan, antara yang memerintah dengan yang diperintah, dan antara yang mengawasi dengan yang diawasi.

Ketiga, pengaturan perilaku pemegang jawaban birokrasi. Aturan main itu merumuskan lingkup tanggungjawab para pemegang jabatan diberbagai posisi serta menjamin koordinasi berbagai pelaksanaan tugas dari berbagai kegiatan.

Keempat, adanya hubungan-hubungan kelompok yang bersifat impersonalitas. Mekanisme kerja birokrasi juga harus bersifat netral dan *impersonal*. Dalam menjalankan kebijakan publik yang ditetapkan oleh politisi dan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat birokrasi tidak memandang persepsi personalnya, tidak memandang kaitan personal antara birokrat dengan individu yang dilayani.

Kelima, adanya kemampuan teknis. Masing-masing bagian birokrasi dijalankan oleh pegawai yang mempunyai keahlian yang sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing yang biasanya didasarkan pada hasil test dan sertifikat. Oleh karena itu proses rekrutmen birokrat menjadi sentral dalam membangun sosok birokrasi yang ideal.

Dan keenam, adanya sistem karir. Untuk membangun individu birokrat yang akan bekerja sepenuhnya demi kepentingan organisasi, maka Weber menyarankan penerapan sistem karir. Dalam sistem karir ini promosi dilakukan atas dasar senioritas dan/atau prestasi. Hal ini sejalan dengan prinsip hirarki wewenang yang tegas yang berbentuk piramida.

Berdasarkan gambaran ideal di atas maka dapat disimpulkan bahwa dengan karakteristik seperti di atas birokrasi akan bisa berfungsi sebagai sarana yang mampu melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan secara efektif dan efisien seperti yang gambarkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel I
Output yang diharapkan dari Karakteristik Ideal Birokrasi

Karakteristik Ideal	Output yang diharapkan
1. Pembagian kerja	Efisiensi
2. Hirarki wewenang	memungkinkan pengendalian atas berbagai ragam jabatan dan memudahkan koordinasi yang efektif
3. Aturan main	menjamin kesinambungan dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintah (walaupun pejabatnya berganti-ganti)
4. Impersonalitas hubungan	Menjamin perlakuan yang adil bagi semua anggota masyarakat
5. Kemampuan teknis	Menjamin adanya orang-orang yang ahli dalam menduduki jabatan
6. Sistem karir	Jaminan keberlangsungan jabatan

II.1.2. KONSEP REFORMASI BIROKRASI

Reformasi adalah perubahan secara drastis untuk perbaikan di suatu masyarakat atau negara (Balai Pustaka, 2002). Jadi reformasi birokrasi adalah perubahan secara drastis untuk perbaikan sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah (birokrasi).

Dalam kepegawaian negara, birokrasi adalah salah satu unsur sumberdaya manusia penyelenggara sistem administrasi pemerintahan. Jadi birokrasi menjadi salah satu faktor dan aktor utama yang turut berperan dalam perwujudan *clean government* dan *good governance*. Oleh karena itu posisi dan peran birokrasi menjadi sangat kuat dan dominan, karena selain berpengaruh terhadap kehidupan ekonomi juga berpengaruh terhadap kehidupan politik. Dalam kehidupan ekonomi, kinerja birokrasi berpengaruh pada tingkat efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Dalam kehidupan politik, kinerja birokrasi akan menentukan kualitas pelayanan kepada masyarakat yang pada akhirnya berpengaruh pada tingkat kepercayaan (legitimasi) kepada pemerintah.

Dalam proses pembangunan, birokrasi yang kuat dan dominan tersebut dianggap mempunyai kontribusi yang sangat besar. Dikatakan sebagai birokrasi dominan, karena birokrasi mampu mengembangkan sayap keterlibatannya mulai dari perumusan sampai dengan pelaksanaan kebijakan pada level yang paling bawah. Birokrasi sangat kuat karena mempunyai kekuasaan, baik yang bersifat otoritas formal, keuangan, informasi dan *skill* yang memungkinkan birokrasi untuk ‘memaksakan’ kehendaknya tanpa ada kemampuan masyarakat untuk menolaknya.

Dengan posisinya yang kuat dan dominan, menyebabkan terjadinya pergeseran nilai dalam tubuh birokrasi yang seharusnya “melayani” menjadi “dilayani”. Fenomena ini memunculkan ketidakefisienan, cenderung, berbelit-belit, kaku, dan lamban, sehingga membuat birokrasi menjadi semakin jauh dari misinya untuk memberikan pelayanan publik. Atas dasar itu perlu dilakukan reformasi terhadap birokrasi.

Berdasarkan konsep birokrasi seperti diuraikan di atas, maka salah satu upaya untuk reformasi birokrasi pemerintah dapat dilakukan melalui penataan Sumberdaya Manusia Aparatur. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Per/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi bahwa program penataan sistem manajemen SDM aparatur, meliputi:

- a. asesmen kompetensi individu bagi pegawai/tenaga ahli;
- b. membangun sistem penilaian kinerja;
- c. pengembangan sistem pengadaan dan seleksi (rekrutment);
- d. mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan;
- e. memperkuat pola rotasi, mutasi, promosi;
- f. memperkuat pola karir;
- g. membangun/memperkuat database pegawai.

II.1.3. KONSEP TATA KELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK

Perkembangan pemikiran kelembagaan dan paradigma pembangunan semakin menegaskan tentang pentingnya aplikasi prinsip Tata Kepemerintahan Yang Baik (*good governance*) dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Dalam kerangka inilah, penekanan dilakukan pada pembagian peran dan interaksi diantara tiga pelaku pembangunan di daerah, yaitu masyarakat, dunia usaha dan pemerintah. Interaksi tersebut selanjutnya memberikan penekanan fungsi dan peran pada masing-masing pelaku pembangunan, yaitu:

- ⇒ Peran pemerintah dalam hal ini sebagai penyedia pelayanan publik (*civil servant*) dan *katalisator* yang menciptakan lingkungan kondusif (*enabling environment*) bagi tumbuh dan berkembangnya berbagai inisiatif dan kreasi dalam kerangka untuk menghasilkan berbagai nilai dan makna bagi pembangunan daerah,
- ⇒ Peran dunia usaha sebagai pencipta nilai ekonomis dalam kerangka mensejahterakan masyarakat setempat. Misalnya saja upaya penciptaan lapangan pekerjaan serta pendapatan yang layak bagi masyarakat seharusnya dikerjakan secara intensif maupun ekstensif oleh dunia usaha setempat dengan dukungan dari masyarakat dan Pemerintah Daerah,
- ⇒ Peran masyarakat sebagai pembentuk nilai sosial bagi pengembangan modal sosial (*social capital*) kehidupan masyarakat setempat, disamping ikut berpartisipasi dalam perkembangan serta dinamika pembangunan daerah terutama yang secara langsung akan mempengaruhi kehidupan mereka.

Asosiasi Pemerintahan Kota Seluruh Indonesia (Apeksi) dan Badan Kerjasama Kabupaten Seluruh Indonesia (BKKS) serta Asosiasi Dewan Kota Seluruh Indonesia (Adkasi) dan Asosiasi Dewan Kabupaten Seluruh Indonesia (Adeksi) telah mengadopsi sepuluh prinsip tata kepemerintahan yang baik (*good governance*). Kesepuluh prinsip tersebut adalah transparansi, partisipasi, akuntabilitas dan supervisi, prediktabilitas, ketanggungan,

efektivitas dan efisiensi, kesetaraan/keadilan, visi strategik, profesionalisme, serta penegakan hukum.⁵

a. Transparansi

Proses kegiatan dalam rangka pelayanan publik haruslah melibatkan mekanisme yang transparan untuk mencegah terjadinya praktik-praktik yang tidak adil dan tindak pidana korupsi, serta sebagai penunjang mekanisme penanganan keluhan masyarakat. Mekanisme kerja berdasarkan peraturan yang tidak memihak dan transparan agar pihak penyelenggara sektor publik maupun yang dilayani (masyarakat) sama-sama mendapat kepuasan, sehingga terwujud kebijakan dan mekanisme prosedur pelayanan yang baik.

Prinsip transparansi diperlukan tidak hanya dalam proses pelayanan publik, tapi juga dalam proses investasi, proses pengambilan keputusan, berbagai macam kontrak dan persetujuan lainnya. Informasi harus tersedia secara memadai, akurat dan tepat waktu. Dalam proses *good governance* transparansi dibangun untuk memenuhi hak masyarakat maupun *stakeholders* atas informasi. Dengan kata lain, hak masyarakat atas informasi harus dipenuhi sehingga mereka dapat ikut ambil bagian dalam proses politik dan pembangunan perekonomian.

b. Partisipasi

Prinsip partisipasi tidak saja penting bagi kerjasama pemerintah, swasta dan masyarakat, tetapi semua pihak yang semestinya terlibat, termasuk keseimbangan partisipasi pria dan wanita. Mekanisme keterlibatan bisa dilakukan dalam berbagai bentuk, baik langsung maupun lewat berbagai media.

Partisipasi yang luas dan melibatkan berbagai pihak akan mampu menjaring aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Dalam rangka partisipasi tersebut, para penyelenggara pemerintahan dan pelayanan publik dituntut untuk selalu menjalankan tugas dan programnya secara transparan dan adil. Dengan penerapan prinsip partisipasi, secara tidak langsung mengarah kepada akuntabilitas yang bisa diterima semua pihak, karena mereka sudah dilibatkan sejak awal proses identifikasi kebutuhan. Namun partisipasi tidak berarti memaksakan kehendak satu pihak terhadap pihak yang lain. Partisipasi sebaiknya dipahami sebagai sarana untuk mencapai kesepakatan bersama dan konsensus dalam menyusun kebijakan dan pengambilan keputusan lainnya. Pemberian kepercayaan kepada pihak lain untuk ikut andil dalam pengelolaan pelayanan kepada publik akan memberi peluang pada peningkatan kapasitas (capacity building). Dengan demikian diharapkan pelayanan akan lebih efisien dan berkualitas. Selanjutnya, pengeluaran pemerintah juga diharapkan dapat menurun dan pendapatan pemerintah juga dapat meningkat. Selain itu, dengan adanya partisipasi yang lebih luas, peluang untuk terjadinya praktik korupsi dapat ditekan.

⁵ Modul Good Governance Dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, *Sustainable Capacity Building For Decentralization Project* (SCBD), Depdagri dan Lembaga Administrasi Negara, Juni 2007.

c. Akuntabilitas dan Supervisi

Prinsip *good governance* menuntut pertanggungjawaban dari para penyelenggara pemerintahan di bidang pelayanan publik maupun bidang lainnya seperti bidang politik. Ukuran keberhasilan harus ditetapkan untuk bahan perbandingan apakah kinerja yang bersangkutan layak disebut baik atau memenuhi persyaratan pertanggungjawaban yang baik dari segi ekonomis maupun keuangan. Prinsip akuntabilitas apabila dilaksanakan dengan baik akan mencegah terjadinya korupsi serta menjamin bahwa kinerja organisasi telah sesuai dengan misi yang telah ditetapkan.

d. Prediktabilitas

Penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik semakin hari semakin banyak melibatkan investor mengingat berbagai keterbatasan dari pihak pemerintah sendiri antara lain di bidang pendanaan. Di pihak lain, tuntutan kebutuhan masyarakat juga semakin meningkat. Bagi investor pilihan untuk melakukan investasi tentu saja adalah tersedianya jaminan dalam proses pelaksanaan yang lancar dan stabil. Untuk itu perlu ada ukuran yang bisa dipakai untuk memprediksikan masa depan yang menjangkau masa investasi.

e. Ketanggapan

Para penyelenggara pelayanan publik harus tanggap terhadap kebutuhan masyarakat yang dapat ditunjukkan dalam bentuk kebijakan, penyusunan program dan pelaksanaannya dengan menggunakan prosedur berdasarkan prinsip-prinsip *good governance*. Tingkat ketanggapan terhadap pelayanan publik ini akan menjadi ukuran baik tidaknya kinerja sekaligus akuntabilitas instansi dan penyelenggara yang bersangkutan.

Para pengambil keputusan baik yang ada di tingkat pusat, provinsi dan daerah demikian pula sektor swasta dan organisasi masyarakat harus bertanggungjawab baik kepada masyarakat maupun kepada *stakeholders* yang terkait lainnya. Bentuk pertanggungjawaban tersebut tentu saja berbeda-beda tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan dan apakah keputusan bagi organisasi tersebut bersifat internal atau eksternal.

f. Efisiensi dan Efektivitas

Efektivitas dan efisiensi dikatakan tercapai apabila proses maupun prosedur serta hasilnya dapat memenuhi kebutuhan yang telah ditargetkan melalui penggunaan sumberdaya yang optimal.

Dalam pelaksanaannya prinsip efektivitas dan efisiensi dapat diterapkan pada berbagai unsur penyelenggaraan. Misalnya sebuah organisasi yang besar dan tidak efektif bisa saja diubah menjadi organisasi yang ramping, efisien namun dapat menghasilkan pelayanan yang diharapkan. Apalagi ketersediaan sumber dana daerah yang tidak mencukupi, perombakan organisasi menjadi lebih ramping menuju kondisi yang lebih efektif dan efisien dapat dipertimbangkan. Dalam hal seperti kondisi tersebut, administrasi dan manajemen organisasi yang kecil dan birokrasi yang pendek dapat mempercepat dan mempermudah pelayanan kepada masyarakat dengan biaya yang lebih murah

g. Kesetaraan/Keadilan

Tugas dan tanggung jawab para pejabat publik baik yang dipilih secara politis maupun para pegawai negeri harus melayani masyarakat seluas-luasnya. Tugas ini meliputi alokasi

dana, pengelolaan dan penyediaan keamanan dan ketentraman para penduduk, serta keadilan dalam pengelolaan perekonomian untuk kesejahteraan masyarakat. Dilain pihak kesetaraan akan menjamin pria dan wanita mempunyai kesempatan yang sama dalam memperjuangkan keberadaan mereka masing-masing dalam rangka memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan mereka

h. Visi Strategik

Pendekatan baru dalam menentukan kebijakan pembangunan kearah yang tepat perlu dikembangkan agar mampu mengalokasikan program-program pembangunan yang tepat sasaran sesuai aspirasi masyarakat. Program-program yang tepat sasaran akan menimbulkan dan mendorong terjadinya proses yang berkesinambungan untuk mewujudkan visi dan misi pemda yang bersangkutan yang telah digariskan.

Berbagai usaha dewasa ini sedang digalakkan untuk meningkatkan kemampuan pemda dalam mengelola pemerintahannya yang bernuansakan *good governance*, usaha mana disejajarkan dengan usaha pemberdayaan kelembagaannya

Para pemimpin dan masyarakat harus memiliki perspektif yang luas dan jauh kedepan atas tata pemerintahan yang baik maupun pembangunan SDM-nya; serta kepekaan akan apa saja yang dibutuhkan untuk mewujudkan perkembangan tersebut. Para pemimpin dan masyarakat harus memiliki pemahaman atas kompleksitas masa lalu, sosial – budaya yang menjadi dasar bagi perspektif dimaksud

i. Profesionalisme

Pelayanan dan penyelesaian hambatan membutuhkan kerja manajerial yang lebih professional, yang meletakkan kepuasan masyarakat atau klien sebagai acuan utama pada sektor publik. Dengan demikian para penyelenggara pemerintahan pada berbagai tingkatan dari yang paling atas sampai kepada yang paling bawah (tingkatan kecamatan atau kelurahan) kinerjanya perlu ditingkatkan kearah yang lebih profesional, agar pelayanan bisa lebih diterima masyarakat, lebih menguntungkan semua pihak, lebih bisa dipertanggungjawabkan/terakunkan dan pada gilirannya bisa lebih berkelanjutan/*sustainable*.

j. Penegakan Hukum

Kerangka hukum yang adil dan tanpa pilih kasih yang dapat dilaksanakan merupakan dasar pewujudan *good governance*. Ketiga prinsip *good governance* yaitu akuntabilitas, transparansi serta partisipasi akan mendorong lembaga-lembaga bersangkutan khususnya di bidang pengembangan perekonomian dan lembaga legislatif untuk membuat peraturan dan perundang-undangan yang adil dan berwibawa. Sesuai kebutuhannya, pemerintah harus dapat menjamin bahwa pelaksanaan hukum dapat diterapkan secara merata, tanpa memilih-milah bulu serta adanya prasangka tidak bersalah terhadap semua warga yang dicurigai. Perangkat hukum perlu dilaksanakan secara *fair* dan dapat dilaksanakan sebaik-baiknya terutama hukum tentang hak asasi manusia.

Secara singkat dapat dilihat bahwa akuntabilitas, transparansi dan partisipasi akan membantu aspek politis dan kelembagaan perekonomian untuk mengeluarkan peraturan-peraturan yang *fair*. Aspek peran hukum bertujuan agar produk-produk hukum tersebut dapat diberlakukan dan dilaksanakan secara merata, tanpa pamrih, kepada seluruh

masyarakat. Bila akses informasi yang akurat bisa dengan mudah didapat dari dan ke tiga sektor tersebut, maka prinsip transparansi melalui informasi yang saling memberi di antara ke tiga sektor tersebut akan terpelihara agar keharmonisan hubungan tetap terjalin dengan baik. Lebih banyak informasi yang transparan yang bisa didapat, lebih besar pula partisipasi yang diberikan oleh masing-masing sektor. Lebih banyak informasi berarti keputusan yang diambil juga bisa lebih baik dan lebih akurat dan lebih efektif dalam implementasinya. Lebih banyak informasi saling memberikan, lebih mudah pula bagi proses legalitas diantara ketiganya. Institusi yang ada diantara ketiga sektor tersebut dengan menggunakan prinsip tersebut menjadi akan lebih responsif dan kesamaan kedudukan diantara ketiganya pun akan lebih mudah ditegakan. Dengan cara yang sama prinsip-prinsip lainnya dari *good governance* akan menghasilkan penyelenggaraan kegiatan kearah yang dituju, sesuai dengan porsinya masing-masing.

II.2. TEORI KELEMBAGAAN

Penataan kelembagaan merupakan kebutuhan dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Penataan kelembagaan harus dipahami sebagai salah satu upaya kebijakan untuk membentuk sebuah sistem pemerintahan daerah yang efektif dan efisien (*effective and efficient*); rasional sesuai kebutuhan dan kemampuan daerah (*rational to needs of and local capacity*); adanya koordinasi (*coordination*), integrasi (*integration*), sinkronisasi (*synchronization*) dan Simplifikasi (*simplification*); serta adanya komunikasi kelembagaan antara pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah (*institutional communication between central and local government*).

Menurut North (1993), *New Institutional Economic* (Ekonomi Kelembagaan Baru) adalah "*an attempt to incorporate a theory of institutions into economics. The essential characteristics of this approach, describes how it differs from neo-classical theory, and applies its analytical framework to problems of development.*"⁶ Dengan demikian menurut North, NIE tidak bertentangan terhadap teori ekonomi neo klasik. NIE hanya melakukan perbaikan dan modifikasi agar teori neoklasik lebih dapat menyelesaikan masalah yang terjadi pada dunia nyata.

Dalam pandangan NIE, kata "institusi" dan "organisasi" memiliki definisi yang berbeda. Pada literatur NIE, **institusi** definisikan sebagai, "aturan formal dan informal beserta mekanisme penegakannya yang membentuk perilaku individu dan organisasi dalam masyarakat."⁷ Sedangkan definisi organisasi adalah "sebuah kesatuan yang terdiri dari sekelompok orang yang bertindak secara bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama."⁸

Bila dikonteksikan dengan penataan kelembagaan maka yang dimaksud dengan aturan formal adalah PP No 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Permendagri No 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat

⁶ North, D.C, (1993), *The New Institutional Economics and Development*, Washington university, St. Louis

⁷ North, 1990 dan Williamson, 1985 dalam Jaya 2006.

⁸ Burky dan Perry, 1998 dalam Jaya 2006.

Daerah, sedangkan aturan informal adalah suatu norma, nilai-nilai yang dibangun, tata cara, kebiasaan dan etos kerja serta budaya.

Seiring dengan berkembangnya kebutuhan manusia maka institusi memerlukan perubahan. Dalam pandangan NIE disebut *institutional change*. Menurut North (1993) ada 5 (lima) asumsi yang mempengaruhi perubahan suatu institusi yaitu:⁹

1. *The continuous interaction of institutions and organizations in the economic setting of scarcity and hence competition is the key to institutional change.*
2. *Competition forces organizations to continually invest in skills and knowledge to survive. The kinds of skills and knowledge individuals and their organizations acquire will shape evolving perceptions about opportunities and hence choices that will incrementally alter institutions.*
3. *The institutional framework dictates the kinds of skills and knowledge perceived to have the maximum pay-off.*
4. *Perceptions are derived from the mental constructs of the players.*
5. *The economies of scope, complementarities, and network externalities of an institutional matrix make institutional change overwhelmingly incremental and path dependent.*

Jadi studi kelembagaan dan perubahan kelembagaan diperlukan sebagai kebutuhan dasar untuk konsep pemisahan lembaga dari organisasi. Adanya interaksi yang berkelanjutan antara institusi dan organisasi dalam situasi ekonomi yang terbatas, oleh karena itu persaingan merupakan kunci untuk perubahan kelembagaan. Persaingan tersebut mendorong organisasi untuk terus-menerus berinvestasi dalam keterampilan dan pengetahuan untuk survive, sehingga dengan kerangka kerja institusi yang ada akan memberikan *incentive* (dorongan) secara maksimum kepada mereka yang memiliki keterampilan dan pengetahuan. Karena persepsi dibentuk dari perilaku mental individu, maka titik keseimbangan yang lebih banyak akan dapat memberikan pilihan yang berbeda oleh agen dengan rasa yang sama. Jadi struktur yang stabil adalah merupakan hasil kekuatan dari persaingan organisasi.

Dalam konteks penataan kelembagaan, perubahan institusi tidak terlepas dari dimensi “besaran organisasi” yaitu perampingan (*downsizing*) dan pembesaran (*upsizing*).

Penataan kelembagaan adalah membuat struktur baru atau penyempurnaan atas struktur yang ada. Dalam Kamus Politik dikenal sebagai restrukturisasi.¹⁰ Dengan kata lain, kebijakan restrukturisasi adalah sebuah proses mencari ukuran yang sesuai dan seimbang antara beban tugas/kewenangan pemerintahan di satu pihak, dengan kemampuan dan kebutuhan obyektif di pihak lain. Oleh karena itu, menurut Utomo (2004) format kelembagaan dapat mengalami pengembangan (*expansion*) ataupun pengecilan (*contraction*), tergantung dari perubahan dinamis variabel-variabel yang mempengaruhinya.¹¹ Variabel-variabel yang mempengaruhi penataan kelembagaan

⁹ North, D.C, (1993), *The New Institutional Economics and Development*, Washington university, St. Louis

¹⁰ Marbun, BN (2002), *Kamus Politik*, Sinar Harapan halaman 472

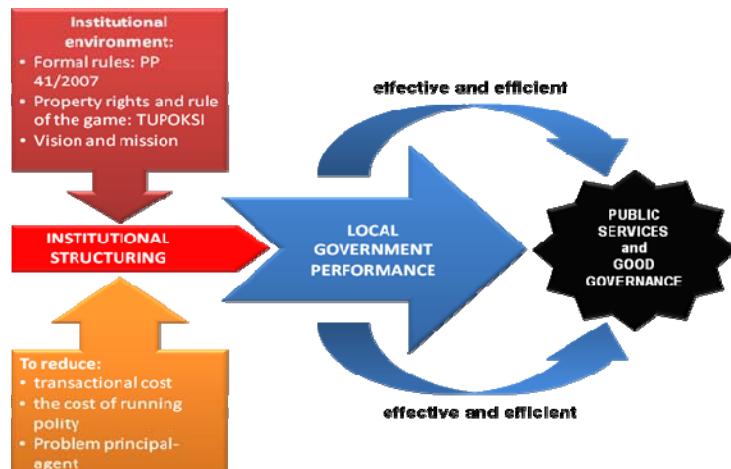
¹¹ Utomo, Tri Widodo W, (2004)

setidaknya minimal mencakup dua level yaitu level *institutional environment* dan level *transactional cost*. Williamson (2000) mendeskripsikan *level institutional environment* sebagai seperangkat aturan politik, sosial, dan legal yang memaparkan kegiatan¹² dalam hal ini PP No 41 Tahun 2007, tugas pokok dan fungsi, serta visi dan misi daerah.

Selain menyesuaikan perubahan, penataan kelembagaan juga berada pada level *transaction cost* yaitu berupaya untuk mencapai efisiensi yang pada akhirnya menuju efektifitas kelembagaan. Pada level ini Furubotn dan Ricther (2000) mendeskripsikan *transaction cost* sebagai “tugas kekuasaan” (*duty of sovereign*) yang mencakup dua hal yaitu (a) biaya penyusunan, pemeliharaan, dan perubahan organisasi, dan (b) biaya untuk menjalankan politik (*the cost of running polity*).¹³

Adanya penataan kelembagaan ini diharapkan kedua level di atas (baik *institutional environment* maupun *transaction cost*) dapat menciptakan kinerja pemerintah daerah (*local government performance*) menjadi lebih efektif dan efisien yang pada akhirnya menciptakan pelayanan publik yang optimal menuju terciptanya *good governance*. Berikut adalah konseptual model dari penataan kelembagaan daerah dalam perseptif NIE.

Gambar I
Konseptual Model
Penataan Kelembagaan Dalam Perspektif NIE



¹² Williamson, O.E, (2000), *The New Institutional Economics: Taking Stock Looking Ahead*, Journal of Economic Literature 38 (September) halaman 597

¹³ Furubotn, E.G. & Richter, R. (2000), *Institutions and Economics Theory, the Contribution of the New Institutional Economics*, Ann Arbor USA: The University of Michigan Press halaman 44-47

II.3. KAJIAN EMPIRIK PERUBAHAN SISTEM PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH

II.3.1. PERUBAHAN DASAR HUKUM PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH

Perjalanan penyelenggaraan pemerintahan dan otonomi daerah di Indonesia sebenarnya telah dimulai semenjak tahun 1974 yang ditandai dengan diberlakukannya Undang-Undang No 5 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah. Namun demikian, Undang-undang ini tidak terlaksana sebagaimana yang diharapkan.

Seiring dengan perubahan iklim politik yang ditandai dengan terjadinya reformasi penyelenggaraan pemerintahan pada tahun 1998 maka tuntutan terhadap otonomi daerah yang lebih luas dapat terwujud yang ditandai dengan dberlakukannya Undang-Undang No 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Transisi kebijakan otonomi daerah selanjutnya ditandai dengan perubahan payung hukum penyelenggaraan otonomi daerah dari UU No 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah menjadi Undang Undang No 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah

Perubahan terhadap payung hukum penyelenggaraan pemerintahan daerah selanjutnya membawa konsekuensi terhadap penyesuaian sub-sistem dan prosedur penyelenggaraan kepemerintahan di daerah, termasuk dalam hal ini sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah.

Masa pemberlakuan Undang-Undang No 5 Tahun 1974, sumber hukum utama penyelenggaraan keuangan daerah pada awalnya diatur dengan Peraturan Pemerintah No 5 Tahun 1975 Tentang Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Peraturan Pemerintah No 6 Tahun 1975 Tentang tentang Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Selanjutnya pengaturan tersebut dibakukan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri, yaitu ; Permendagri Nomor 900/099 tentang Manual Administrasi Keuangan Daerah, Permendagri Nomor 020-595 tentang Manual Administrasi Barang Daerah, dan Permendagri Nomor 970 tentang Manual Administrasi Pendapatan Daerah¹⁴.

Dalam masa pemberlakuan Undang-Undang No 22 Tahun 1999, Penyelenggaraan pengelolaan keuangan daerah diatur dengan Peraturan Pemerintah No 105 Tahun 2000 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang kemudian diatur lebih teknis dengan Kepmendagri No 29 Tahun 2002 Tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban, dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan APBD, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan APBD.

Seiring dengan transisi penyelenggaraan otonomi daerah yang ditandai dengan pemberlakuan Undang-Undang No 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah dan diberlakukannya paket perundangan tentang reformasi pengelolaan keuangan negara

¹⁴ Kajian Hubungan keuangan Pusat dan Daerah, Departemen keuangan Republik Indonesia, Tahun 2004.

telah membawa implikasi terhadap perubahan sistem pengelolaan keuangan daerah. Beberapa perundangan utama yang mengatur tentang tata kelola pengelolaan keuangan daerah diantaranya adalah; Undang-Undang No 17 Tentang Keuangan Negara, PP No 58 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Permendagri No 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah yang terakhir terakhir direvisi dengan Permendagri No 59 Tahun 2007 Tentang Perbaikan atas Permendagri No 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah

II.3.2. PERUBAHAN SISTEM DAN PROSEDUR PENYUSUNAN APBD

A. Sistem Penganggaran

- Pada masa sebelum reformasi tahun 1998, sistem penganggaran yang dianut oleh pemerintah daerah di Indonesia adalah sistem anggaran tradisional dengan pendekatan *line item* dan *incremental*. Metode utama pendekatan ini adalah cara penyusunan anggaran yang didasarkan atas pendekatan *incremental* dan struktur dan susunannya yang bersifat *line item*. Prinsip *incremental* dalam hal ini dicirikan dengan penggunaan data tahun lalu sebagai basis bagi penyusunan anggaran tahun ini. Penambahan dan pengurangan jumlah anggaran hanya didasarkan pada persentase tertentu dengan pertimbangan yang kurang mendalam¹⁵.

Kemudian struktur anggaran bersifat *line item* yang didasarkan atas dasar sifat dari penerimaan dan pengeluaran. Pemerintah Metode ini tidak memungkinkan untuk menghilangkan item-item penerimaan atau pengeluaran yang telah ada dalam struktur anggaran, walaupun secara riil item dimaksud sudah tidak relevan lagi untuk dgunakan pada periode sekarang.

Hal lain yang cukup penting dari ciri sistem anggaran *line item* dan *incremental* adalah tidak adanya pertimbangan kinerja dalam penyusunan anggaran, orientasi terutama diarahkan pada pengendalian item biaya yang rigid dan terkendali.

- Pada masa pasca reformasi, sistem penganggaran yang dianut oleh Pemerintah daerah menggunakan sistem Anggaran Berbasis Kinerja sesuai dengan bunyi pasal 8 Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 Pengelolaan Keuangan Daerah yang menyatakan bahwa "APBD disusun dengan pendekatan kinerja" yang dalam dalam penjelasan pasalnya menyatakan bahwa Anggaran dengan pendekatan kinerja adalah suatu sistem anggaran mengutamakan upaya pencapaian hasil (*output*) dari perencanaan alokasi biaya (*input*) yang ditetapkan. Hal ini kembali dipertegas dalam Undang-Undang No 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara dan Permendagri No 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang menyatakan bahwa RKA-SKPD (Rencana Kerja Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah) disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai

B. Perubahan Proses Penyusunan Anggaran

- Masa Sebelum Reformasi

¹⁵ Laporan Akhir Pengembangan Standar Analisa Belanja Pemerintah Daerah, Kerjasama Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dengan Pusat Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik (PSEKP UGM), Tahun 2000.

Sesuai dengan ketetapan Peraturan Pemerintah No 6 Tahun 1974, proses penyusunan anggaran (APBD) dimulai dengan penyusunan Daftar Usulan Kegiatan Daerah (DUKDA) untuk belanja rutin dan Daftar Usulan Proyek Daerah (DUPDA) untuk belanja pembangunan oleh masing-masing Dinas/Lembaga/Satuan Kerja. Penyusunan DUKDA dan DUPDA berpedoman pada Pola Dasar, Repelita Daerah, RUTPD dan petunjuk serta pedoman yang dikeluarkan oleh Departemen Dalam Negeri.

DUKDA selanjutnya diserahkan dan direkapitulasi di Biro Keuangan (untuk daerah Provinsi dan Bagian Keuangan (untuk Daerah Kabupaten/Kotamadya), sedangkan DUPDA diserahkan dan direkapitulasi di Bappeda Provinsi dan/atau Kabupaten/Kotamadya. Di Biro/Bagian Keuangan serta Bappeda, usulan DUKDA dan DUPDA diteliti kebernarannya untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dan penyesuaian jika diperlukan.

DUKDA dan DUPDA yang telah selesai dibahas dan diperbaiki selanjutnya diajukan ke DPRD untuk masing-masing tingkatan daerah. Melalui proses dengar pendapat dan dan rekonsiliasi antara pihak eksekutif dan legislatif, DUKDA dan DUPDA ini bisa dinyatakan disetujui, ditolak ditambah atau dikurangi. Hasil proses rekonsiliasi selanjutnya direkapitulasi kedalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Rancangan APBD yang telah dibahas antara pihak eksekutif dan DPRD selanjutnya diserahkan kepada pemerintah atasan (Provinsi untuk kabupaten/kotamadya dan Departemen Dalam negeri untuk daerah Provinsi) untuk dimintakan persetujuan. Rancangan APBD yang telah dimintakan perstujuannya selanjutnya dikembalikan ke daerah untuk ditetapkan dalam bentuk Peraturan Daerah Tentang APBD.

- **Masa Pasca Reformasi**

Proses penyusunan APBD Pasca Reformasi dapat ditelaah dari dua pedoman yang diberikan oleh Departemen Dalam Negeri, yaitu; Kepmendagri No 29 Tahun 2002 Tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban, dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan APBD, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan APBD yang merupakan pedoman lebih lanjut dari PP No 105 Tahun 2000 dan Permendagri No 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah serta Pemerndagri No 59 Tahun 2007 Tentang Perubahan Terhadap Permendagri No 13 Tahun 2006 Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

- Sesuai dengan arahan Keputusan Menteri Dalam Negeri No 29 Tahun 2002, penyusunan APBD dimulai dengan pendokumentasian perencanaan jangka menengah daerah (Propeda dan Renstra) dan aspirasi masyarakat yang berkembang kedalam dokumen perencanaan anggaran yang dikenal dengan Arah dan Kebijakan Anggaran (AKU) dan Strategi Prioritas APBD (SP). Dokumen AKU dan SP disusun draftnya oleh tim anggaran eksekutif yang berisi pernyataan tentang sasaran, prioritas dan plafon APBD pada tahun yang berkenaan. AKU dan SP selanjutnya dibahas oleh tim anggaran eksekutif dan legislatif untuk selanjutnya ditetapkan dalam Nota Kesepakatan Kepala Daerah dan DPRD Tentang Arah dan

Kebijakan Umum APBD serta Strategi dan Prioritas APBD.

AKU dan SP selanjutnya menjadi pedoman dan acuan bagi unit organisasi dalam mengajukan usulan program, kegiatan dan anggaran yang dituang kedalam formulir RASK (Rencana Anggaran Satuan Kerja). RASK selanjutnya diserahkan kepada tim anggaran eksekutif untuk ditelaah dan diperbaiki serta direkapitulasi menjadi rancangan APBD.

Rancangan APBD kemudian dibawa ke DPRD dan dibahas oleh tim anggaran eksekutif dan legislatif untuk ditetapkan menjadi Peraturan Daerah Tentang APBD.

- Sesuai dengan arahan Permendagri No 13 dan 59 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, proses penyusunan APBD dimulai dengan penyusunan dokumen Kebijakan Umum Anggaran (KUA) sebagai ganti Arah dan Kebijakan Umum APBD (AKU) dan dokumen Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS) sebagai ganti Strategi dan Prioritas APBD oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah.

KUA dan PPAS selanjutnya dibahas oleh tim anggaran eksekutif dan legislatif untuk selanjutnya ditetapkan dalam Nota Kesepakatan Kepala Daerah dan DPRD Tentang Kebijakan Umum APBD (KUA) serta Prioritas dan Plafon Anggaran (PPA)

KUA dan PPAS selanjutnya menjadi pedoman dan acuan bagi unit organisasi dalam mengajukan usulan program, kegiatan dan anggaran yang dituangkan kedalam formulir RKASKPD (Rencana Kerja Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah). RKASKPD yang telah diisi oleh SKPD selanjutnya diserahkan kepada tim anggaran Pemerintah Daerah untuk ditelaah dan diperbaiki serta direkapitulasi menjadi rancangan awal APBD.

Rancangan awal APBD selanjutnya dibahas di Panitia Anggaran yang beranggotakan Tim Anggaran Pemerintah Daerah dan Tim Anggaran Legislatif untuk dijadikan rancangan akhir APBD yang siap diserahkan kepada pemerintah atasan (Provinsi untuk Kabupaten/Kota dan Depdagri untuk Provinsi) untuk dievaluasi. Hasil evaluasi dari pemerintah atasan selanjutnya diserahkan kembali kepada Pemerintah Daerah untuk diperbaiki serta dijadikan Peraturan Daerah Tentang APBD.

C. Perubahan Struktur APBD

Sesuai dengan ketetapan Peraturan Pemerintah No 6 Tahun 1974 maka azas penganggaran yang dianut adalah anggaran berimbang dan dinamis dimana harus ada perimbangan antara pendapatan dan belanja serta tidak dimungkinkan adanya hutang dan pembiayaan yang mungkin dapat menjadi penyeimbang surplus atau defisit anggaran. Dengan demikian, struktur APBD pada masa itu hanya terdiri dari Pendapatan dan Belanja. Pendapatan terdiri dari Sisa lebih tahun lalu, Pendapatan Asli Daerah, Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak, Sumbangan dan Bantuan serta Penerimaan Pembangunan. Sedangkan belanja terdiri dari belanja rutin dan belanja pembangunan.

Sedangkan struktur APBD yang diamanatkan Kepemendagri 29/2002, Permendagri 13/2006 dan Permendagri 59/2007 menganut azas surplus/defisit anggaran, dimana dimungkinkan adanya pos pembiayaan untuk mengakomodasi kondisi anggaran surplus ataupun defisit. Dengan demikian, struktur APBD pasca reformasi terdiri dari Pendapatan, Belanja dan pembiayaan. Pendapatan Terdiri dari; Pendapatan Asli Daerah, Dana Perimbangan, Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak serta Pendapatan Lain-Lain.

Selanjutnya perbedaan struktur anggaran antara yang diamanatkan oleh Kepemendagri 29/2002 dengan yang diamanatkan oleh Permendagri 13/2006 dan Permendagri 59/2007 adalah pada struktur belanja sedangkan struktur pendapatan dan pembiayaannya sama. Pada APBD versi Kepemendagri No 29/2002, belanja terdiri dari belanja Aparatur publik dan publik yang dibagi kedalam jenis belanja administrasi umum, belanja operasi dan pemeliharaan serta belanja modal. Sedangkan pada APBD versi Permendagri 13/2006 dan Permendagri 59/2007, belanja hanya dikategorikan kedalam belanja langsung dan belanja tidak langsung. Belanja Langsung adalah belanja yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan dan pembangunan, sedangkan belanja tidak langsung terkait dengan belanja pegawai berupa gaji dan tunjangan yang tidak terkait dengan penyelenggaraan pelayanan dan pembangunan.

II.3.3 PERUBAHAN PENATAUSAHAAN KEUANGAN DAERAH

Sesuai dengan arahan Manual Administrasi Keuangan Daerah (MAKUDA), APBD mulai dilaksanakan semenjak Daftar Isian Kegiatan Daerah (DIKDA) dan Daftar Isian Proyek Daerah (DIPDA) disahkan oleh kepala daerah menjadi dokumen pelaksanaan APBD. DIKDA dan DIKDA selanjutnya diproses dengan Surat Keputusan Otorisasi (SKO), Surat Permintaan Pembayaran (SPP), Surat Perintah Membayar Uang (SPMU) dan Surat Pertanggungjawaban (SPJ). Semua proses tersebut dilaksanakan oleh pelaksana kegiatan di unit kerja dengan sentralisasi pengelolaan keuangan di bagian keuangan pada Pemerintah Kab/Kota dan di biro keuangan di pemerintah Provinsi.

Sedangkan penatausahaan pengelolaan keuangan daerah yang diamanatkan dalam Kepmendagri No 29/2002 juga hampir dengan MAKUDA sama walaupun sistem anggaran yang dianut berbeda. APBD mulai dilaksanakan semenjak Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) disahkan oleh kepala daerah menjadi dokumen pelaksanaan APBD. DASK selanjutnya diproses dengan Surat Keputusan Otorisasi (SKO), Surat Permintaan Pembayaran (SPP), Surat Perintah Membayar Uang (SPMU) dan Surat Pertanggungjawaban (SPJ). Semua proses tersebut dilaksanakan oleh pelaksana kegiatan di unit kerja dengan sentralisasi pengelolaan keuangan di bagian keuangan pada Pemerintah Kab/Kota dan di biro keuangan di pemerintah Provinsi.

Selanjutnya perubahan mendasar baru terjadi semenjak diberlakukannya Undang-Undang No 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan dan Permendagri No 13 Tahun 2003, dimana penyusunan-penyusunan dokumen pelaksanaan anggaran didesentralisasi di unit kerja (SKPD). Pelaksanaan APBD dimulai dengan penyusunan Dokumen Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (DPASKPD). Berdasarkan DPA-SKPD selanjutnya Pejabat Pengelola Keuangan Daerah menerbitkan Surat Permintaan Dana (SPD) Berdasarkan SPD, bendahara di SKPD menyusun Surat Permintaan Pembayaran Untuk berbagai beban belanja SKPD. Selanjutnya Kepala SKPD sebagai pengguna

anggaran menerbitkan Surat Perintah Membayar sesuai dengan SPP yang telah diverifikasi. SPM yang telah diterbitkan selanjutnya diajukan kepada kuasa BUD untuk penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D). Selanjutnya SP2D digunakan sebagai dasar untuk mencairkan dana dari kas daerah.

II.3.4 PERUBAHAN SISTEM AKUNTANSI DAN PELAPORAN

Dengan adanya reformasi atau pembaharuan dalam sistem pertanggungjawaban keuangan daerah, sistem lama yang selama ini digunakan oleh Pemda baik pemerintah provinsi maupun pemerintah kabupaten/kota yaitu Manual Administrasi Keuangan Daerah (MAKUDA) yang diterapkan sejak 1981. Sistem yang lama (MAKUDA) dengan ciri-ciri , antara lain single entry (pembukuan tunggal), incremental budgeting (penganggaran secara tradisional yakni rutin dan pembangunan) dan pendekatan anggaran berimbang dinamis sudah tidak dapat lagi memenuhi kebutuhan daerah, karena beberapa alasan :

- Tidak mampu memberikan informasi mengenai kekayaan yang dimiliki oleh daerah, atau dengan kata lain tidak dapat memberikan laporan neraca.
- Tidak mampu memberikan informasi mengenai laporan aliran kas sehingga manajemen atau publik tidak dapat mengetahui faktor apa saja yang menyebabkan adanya kenaikan atau penurunan kas daerah.
- Sistem yang lama (MAKUDA) ini juga tidak dapat membantu daerah untuk menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD berbasis kinerja sesuai ketentuan PP 105/2000, yaitu :
 - Pasal 5 yang wajibkan daerah membuat laporan pertanggungjawaban berbasis kinerja.
 - Pasal 8 yang menyatakan bahwa APBD disusun dengan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (output). PP Nomor 108/2000
- Tidak mampu memberikan informasi mengenai kekayaan yang dimiliki oleh daerah, atau dengan kata lain tidak dapat memberikan laporan neraca.

Adapun perbedaan prinsip-prinsip yang mendasar antara sistem yang lama dengan sistem akuntansi keuangan daerah (SAKD) yang baru sebagaimana yang dimaksudkan dalam PP Nomor 105/2000 tersebut di atas, antara lain :

Tabel 2
Perubahan dari Sistem MAKUDA ke SAKD

Sistem MAKUDA	PP 105/2000 dan Kepmendagri 29/2002
Sistem pencatatan single entry (Pembukuan tunggal/tidak berpasangan)	Sistem pencatatan Double entry, untuk dapat menyusun neraca diperlukan adanya sistem pencatatan yang akurat (<i>appropriate recording</i>)
Dual budget (rutin dan pembangunan), dokumen anggaran DIKDA dan DIPDA.	Unified budget (anggaran terpadu), tidak mengenal lagi rutin dan pembangunan (DIKDA

Sistem MAKUDA	PP 105/2000 dan Kepmendagri 29 2002 dan DIPDA) dan diganti dengan DASK
Incremental budget , didasarkan pada jenis belanja dan lebih input oriented.	Performance budget (berbasis kinerja), dan lebih output oriented.
Laporan yang dihasilkan berupa laporan perhitungan anggaran dan nota perhitungan	Laporan yang dihasilkan berupa laporan perhitungan anggaran dan nota perhitungan, neraca daerah dan laporan arus kas
Pengakuan belanja dan pendapatan berdasarkan kas basis, artinya belanja & pendapatan daerah diakui pada saat kas dikeluarkan dari/diterima di kas daerah. Pengeluaran belanja modal hanya dilaporkan dalam laporan realisasi anggaran, tidak dicatat sebagai aset tetap.	Pengakuan belanja dan pendapatan daerah pada dasarnya sama yaitu kas basis, tetapi untuk kepentingan penyusunan neraca digunakan modified accrual basis. Artinya belanja modal atau investasi dicatat sebagai aset di neraca daerah melalui jurnal korolari : <i>Debet : Aset Tetap</i> <i>Kredit : Ekuitas Dana</i> Sedangkan pengeluaran kasnya dijurnal dalam laporan realisasi anggaran : <i>Debet : Belanja Modal</i> <i>Kredit : Kas Daerah</i>
Anggaran berimbang dan dinamis, dengan struktur anggaran Pendapatan Daerah sama dengan Belanja Daerah, tidak mengenal defisit atau surplus anggaran. Pinjaman yang diperoleh oleh daerah dicatat sebagai penerimaan daerah, yang seharusnya merupakan sumber pembiayaan yang digunakan untuk menutup defisit anggaran	Surplus/(defisit) anggaran, dengan struktur anggaran : Pendapatan Daerah: xxx Belanja Daerah : xxx Surplus/(Defisit) : (xxx) Pembiayaan ; xxx Pembiayaan digunakan untuk menutup defisit anggaran, seperti sumber dana dari pinjaman dan penjualan aset daerah/kekayaan daerah yg dipisahkan.

Perubahan selanjutnya terjadi seiring dengan pemberlakuan Permendgri No 13 Tahun 2006 dan Permendagri No 59 Tahun 200 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Pemerintah Peraturan Pemerintah No. 24 Thn 2005 Tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. Perubahan ini terutama terkait dengan pelaksanaan penatausahaan dan pengakuntansian pendapatan dan belanja yang di level SKPD, sehingga dituntut adanya kemampuan SKPD dalam menatusahakan dan menyusun laporan realisasi, neraca dan catatan atas laporan keuangan.

BAB III

KAJIAN PENGORGANISASIAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH

III.I. ISU-ISU PELEMBAGAAN DAN PEGORGANISASIAN

III.I.I ISU PERUBAHAN SISDUR PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH

Kekuasaan atas pengelolaan keuangan negara sebagai bagian dari kekuasaan pemerintahan pada prinsipnya dipegang oleh Presiden selaku Kepala Pemerintahan (vide Psl 6 UU 17/2003). Kekuasaan tersebut, kemudian dikuasakan kepada Menteri Keuangan selaku pengelola fiskal dan wakil pemerintah dalam kepemilikan kekayaan negara yang dipisahkan dan kepada Menteri/Pimpinan Lembaga yang dipimpinnya. Untuk daerah, kekuasaan tersebut diserahkan kepada Gubernur/Bupati/Walikota selaku Kepala Pemerintahan Daerah untuk mengelola keuangan daerah dan mewakili Pemerintah Daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan.

Kekuasaan pengelolaan keuangan daerah tersebut dilaksanakan oleh :

- Kepala Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD) selaku Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD)
- Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pejabat pengguna anggaran/barang daerah.

Baik pengelola maupun pengguna, masing-masing berdasarkan UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara telah diberikan tugas sendiri-sendiri sebagai berikut :

Dalam rangka pengelolaan keuangan daerah, Pejabat Pengelola Keuangan Daerah mempunyai tugas (vide Psl 10 ayat (2) UU Nomor 17 Tahun 2003 dan vide Psl 7 ayat (1) PP Nomor 58/2005) :

- menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan APBD
- menyusun rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD
- melaksanakan pemungutan pendapatan daerah yang telah ditetapkan dengan Peraturan Daerah
- melaksanakan fungsi *bendahara umum daerah*
- penyusunan laporan keuangan daerah yang merupakan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD
- melaksanakan tugas lainnya berdasarkan kuasa yang dilimpahkan oleh kepala daerah.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai Bendahara Umum Daerah, Pejabat Pengelola Keuangan Daerah mempunyai kewenangan (vide Psl 7 ayat (2) PP Nomor 58/2005) :

- menyusun kebijakan dan pedoman pelaksanaan APBD
- mengesahkan dokumen pelaksanaan anggaran (DPA) SKPD
- melakukan pengendalian pelaksanaan APBD
- memberikan petunjuk teknis pelaksanaan system penerimaan dan pengeluaran kas daerah
- melaksanakan pemungutan pajak daerah
- memantau pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran APBD oleh bank dan/atau lembaga keuangan lainnya yang telah ditunjuk
- mengusahakan dan mengatur dana yang diperlukan dalam pelaksanaan APBD
- menyimpan uang daerah
- menetapkan surat pencairan dana (SPD)
- melaksanakan penempatan uang daerah dan mengelola/ menatausahakan investasi
- melakukan pembayaran berdasarkan permintaan pejabat pengguna anggaran atas beban rekening kas umum daerah
- menyiapkan pelaksanaan pinjaman dan pemberian pinjaman atas nama pemerintah daerah
- melaksanakan pemberian pinjaman atas nama pemerintah daerah
- melakukan pengelolaan utang dan piutang daerah
- melakukan penagihan piutang daerah
- melaksanakan system akuntansi dan pelaporan keuangan daerah
- menyajikan informasi keuangan daerah
- melaksanakan kebijakan dan pedoman pengelolaan serta penghapusan barang milik daerah

Sedangkan Pengguna Anggaran (SKPD), mempunyai tugas (vide Psl 10 ayat (3) UU Nomor 17 Tahun 2003 dan vide Psl 10 PP Nomor 58/2005) :

- menyusun RKA-SKPD
- menyusun DPA-SKPD
- melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran atas beban anggaran belanja
- melaksanakan anggaran SKPD yang dipimpinnya
- melakukan pengujian atas tagihan dan memerintahkan pembayaran (SPM)
- melaksanakan pemungutan penerimaan bukan pajak
- mengadakan ikatan/perjanjian kerjasama dengan pihak lain dalam batas anggaran yang telah ditetapkan
- mengelola utang dan piutang yang menjadi tanggung jawab SKPD yang dipimpinnya
- mengelola barang milik daerah/kekayaan daerah yang menjadi tanggung jawab SKPD yang dipimpinnya
- menyusun dan menyampaikan laporan keuangan SKPD yang dipimpinnya
- mengawasi pelaksanaan anggaran SKPD yang dipimpinnya
- melaksanakan tugas-tugas pengguna anggaran/pengguna barang lainnya berdasarkan kuasa yang dilimpahkan oleh kepala daerah

- bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah

Dalam rangka pelaksanaan anggaran pendapatan pada kantor/SKPD, Gubernur/Bupati/Walikota mengangkat bendahara penerimaan untuk melaksanakan tugas kebendaharaan, demikian pula dalam hal pelaksanaan anggaran belanja Gubernur/Bupati/Walikota mengangkat bendahara pengeluaran.

Bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran tersebut adalah pejabat fungsional pada masing-masing SKPD dan tidak boleh dirangkap oleh kuasa pengguna anggaran atau kuasa bendahara umum daerah.

Melihat ketentuan diatas, sebenarnya telah menjawab pendapat sementara orang yang mengatakan bahwa UU Nomor 17 Tahun 2003 dan UU Nomor 1 Tahun 2004, tidak sejalan dengan ketentuan Pasal 156 UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, karena kewenangan antara yang **memerintah, menguji, menerima dan yang mengeluarkan sudah dipisahkan**.

Fungsi pengelolaan keuangan daerah saat ini dilaksanakan oleh organisasi dalam tingkatan dan bentuk yang berbeda-beda pada masing-masing daerah. Dengan diterbitkannya UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang ditindaklanjuti dengan PP Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, maka perlu dilakukan penataan kembali terhadap keberadaan unit organisasi yang menangani pengelolaan keuangan daerah.

Dengan peran, tugas dan kewenangan seperti tersebut diatas, sebenarnya figur kelembagaan seperti apakah yang ideal untuk menangani fungsi pengelolaan keuangan daerah?

III.1.2 ISU PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH

Aset merupakan sumber daya yang mutlak diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Aset merupakan sumber daya ekonomi yang dimiliki dan/atau dikuasai oleh pemerintah sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi dan/atau sosial di masa depan diharapkan dapat diperoleh, baik oleh pemerintah maupun masyarakat, serta dapat diukur dalam satuan uang, termasuk sumber daya nonkeuangan yang diperlukan untuk penyediaan jasa bagi masyarakat umum dan sumber-sumber daya yang dipelihara karena alasan sejarah dan budaya.

Aset pemerintah dapat diklasifikasikan sebagai aset keuangan dan nonkeuangan. Aset keuangan mencakup kas, piutang dan investasi. Sedangkan aset nonkeuangan terdiri dari aset yang dapat diidentifikasi dan yang tidak dapat diidentifikasi. Aset nonkeuangan yang dapat diidentifikasi berupa aset berwujud dan aset tidak berwujud. Aset berwujud

berupa aset persediaan (aset lancar) dan aset tetap, yang dalam peraturan perundang-undangan lebih dikenal dengan nama *Barang Milik Negara/Daerah*, sebagaimana dimaksud penjelasan atas PP No. 6 tahun 2006. Aset yang tidak dapat diidentifikasi dapat berupa sumber daya manusia (SDM), sumber daya alam (SDA) dan lain-lain.

Salah satu elemen penting agar pengelolaan keuangan pemerintah daerah berjalan secara efektif dan efisien adalah pengelolaan aset daerah. Aset yang berada dalam pengelolaan pemerintah daerah tidak hanya yang dimiliki oleh pemerintah daerah saja, tetapi juga termasuk aset pihak lain yang dikuasai pemerintah daerah dalam rangka pelayanan ataupun pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah daerah.

Pengelolaan aset daerah harus ditangani dengan baik agar aset tersebut dapat menjadi modal awal bagi pemerintah daerah untuk melakukan pengembangan kemampuan keuangannya. Namun jika tidak dikelola dengan semestinya, aset tersebut justru menjadi beban biaya karena sebagian dari aset membutuhkan biaya perawatan atau pemeliharaan dan juga turun nilainya (terdepresiasi) seiring waktu.

Tantangan bagi pengelolaan setiap jenis aset akan berbeda, bergantung kepada karakter dari aset tersebut. Dan sistem pengelolaan yang diterapkan haruslah merupakan prosedur yang disepakati bersama, antar pemerintah pusat dan pemerintah daerah, serta pihak-pihak yang terkait lainnya. Karena itu pengelolaan aset daerah harus dilandasi oleh kebijakan dan regulasi yang secara lengkap mencakup aspek penting dari pengelolaan finansial yang bijaksana, namun tetap memberikan peluang bagi daerah untuk berkreasi menemukan pola yang paling sesuai dengan kondisi dan budaya lokal sehingga memberikan kemaslahatan bagi masyarakat.

Pengelolaan aset/barang milik daerah dilaksanakan berdasarkan asas fungsional, kepastian hukum, transparansi dan keterbukaan, efisiensi, akuntabilitas dan kepastian nilai (vide pasal 3 PP No. 6 tahun 2006). Lingkup pengelolaan aset/barang milik daerah meliputi :

- Perencanaan kebutuhan dan penganggaran
- Pengadaan
- Penggunaan
- Pemanfaatan
- Pengamanan dan pemeliharaan
- Penilaian
- Penghapusan
- Pemindahtanganan
- Penatausahaan
- Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian

Pemegang kekuasaan pengelolaan aset/barang milik daerah pada prinsipnya adalah Kepala Daerah sebagai Kepala pemerintahan daerah.

Kekuasaan pengelolaan aset/barang milik daerah tersebut dilaksanakan oleh :

- Sekretaris Daerah (SEKDA) selaku Pengelola Barang Milik Daerah
- Kepala Biro/Bagian Perlengkapan/Umum/Unit pengelola barang milik daerah selaku pembantu pengelola

- Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pengguna barang milik daerah
- Kepala Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) selaku kuasa pengguna

Baik pengelola maupun pengguna, masing-masing berdasarkan PP No. 6 Tahun 2006 dan Permendagri No. 17 Tahun 2007 telah diberikan tugas sendiri-sendiri sebagai berikut :

Dalam rangka pengelolaan aset/barang milik daerah, Pengelola dan Pembantu pengelola Aset/Barang Milik Daerah mempunyai tugas (vide Psl 5 ayat (4) PP No. 6 Tahun 2006 dan vide Psl 6 ayat (2) dan ayat (3) Permendagri No. 17 Tahun 2007) :

- Menetapkan pejabat yang mengurus dan menyimpan barang milik daerah
- Meneliti dan menyetujui rencana kebutuhan barang milik daerah
- Meneliti dan menyetujui rencana kebutuhan pemeliharaan/perawatan barang milik daerah
- Mengatur pelaksanaan pemanfaatan, penghapusan, dan pemindahtanganan barang milik daerah yang telah disetujui oleh Kepala Daerah
- Melakukan koordinasi dalam pelaksanaan inventarisasi barang milik daerah
- Melakukan pengawasan dan pengendalian atas pengelolaan barang milik daerah
- Pembantu pengelola mengkoordinir penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah yang ada pada masing-masing SKPD

Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), selaku pengguna barang milik daerah mempunyai tugas (vide Psl 8 ayat (2) PP No. 6 Tahun 2006 dan vide Psl 6 ayat (4) Permendagri No. 17 Tahun 2007) :

- Mengajukan rencana kebutuhan barang milik daerah bagi satuan kerja perangkat daerah yang dipimpinnya kepada Kepala Daerah melalui pengelola;
- Mengajukan permohonan penetapan status untuk penguasaan dan penggunaan barang milik daerah yang diperoleh dari beban APBD dan perolehan lainnya yang sah kepada Kepala Daerah melalui pengelola;
- Melakukan pencatatan dan inventarisasi barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
- Menggunakan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya untuk kepentingan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi satuan kerja perangkat daerah yang dipimpinnya;
- Mengamankan dan memelihara barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
- Mengajukan usul pemindahtanganan barang milik daerah berupa tanah dan/atau bangunan yang tidak memerlukan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan barang milik daerah selain tanah dan/atau bangunan kepada Kepala Daerah melalui pengelola;
- Menyerahkan tanah dan bangunan yang tidak dimanfaatkan untuk kepentingan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi satuan kerja perangkat daerah yang dipimpinnya kepada Kepala Daerah melalui pengelola;
- Melakukan pengawasan dan pengendalian atas penggunaan barang milik daerah

- yang ada dalam penguasaannya; dan
- Menyusun dan menyampaikan Laporan Barang Pengguna Semesteran (LBPS) dan Laporan Barang Pengguna Tahunan (LBPT) yang berada dalam penguasaannya kepada pengelola.

Sedangkan Kepala UPTD, selaku Kuasa pengguna barang milik daerah mempunyai tugas:

- Mengajukan rencana kebutuhan barang milik daerah bagi unit kerja yang dipimpinnya kepada Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah yang bersangkutan;
- Melakukan pencatatan dan inventarisasi barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
- Menggunakan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya untuk kepentingan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi unit kerja yang dipimpinnya;
- Mengamankan dan memelihara barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
- Melakukan pengawasan dan pengendalian atas penggunaan barang milik daerah yang ada dalam penguasaannya; dan
- Menyusun dan menyampaikan Laporan Barang Kuasa Pengguna Semesteran (LBKPS) dan Laporan Barang Kuasa Pengguna Tahunan (LBKPT) yang berada dalam penguasaannya kepada kepala satuan kerja perangkat daerah yang bersangkutan.

Penataan organisasi pengelola barang milik daerah saat ini masih dihadapkan pada kontradiksi kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah. Pada lampiran Peraturan Mendagri No. 57 Tahun 2007 disebutkan bahwa “*Khusus bidang pendapatan, pengelolaan dan Asset dapat dikembangkan sesuai prinsip-prinsip organisasi (fungsi lini dan fungsi staf) yaitu fungsi pendapatan menjadi dinas pendapatan dan fungsi pengelola keuangan dan Asset menjadi Bagian Keuangan dan Bagian Perlengkapan*”. Hal ini tidak sesuai dengan bunyi peraturan perundangan di atasnya yaitu PP 41 Tahun 2007 pasal 22 ayat 3 dan ayat 4 bahwa bentuk organisasi pengelola keuangan daerah dan asset/barang milik daerah dapat dirumpunkan menjadi satu dalam bentuk wadah DINAS.

Saat ini fungsi pengelolaan barang milik daerah umumnya masih dilaksanakan oleh organisasi yang terpisah dengan organisasi pengelolaan keuangan daerah. Di beberapa daerah fungsi pengelolaan barang milik daerah dilaksanakan oleh biro/bagian Perlengkapan dan Umum pada Sekretariat Daerah. Akibatnya, pengelolaan barang milik daerah tidak terintegrasi dengan sistem pengelolaan keuangan daerah, baik dari aspek kebijakan maupun administrasi. Dari sisi kebijakan, pengelolaan barang milik daerah cenderung hanya bersifat parsial dengan kurang memperhitungkan konsekuensinya pada sistem pengelolaan keuangan daerah secara keseluruhan. Sedangkan dari sisi administrasi, pengelolaan barang milik daerah tidak terhubung langsung dengan pelaporan-pelaporan yang dibutuhkan dalam pertanggungjawaban keuangan daerah, sehingga menimbulkan duplikasi dan ketidakefisienan kerja.

Penggabungan fungsi pengelolaan barang milik daerah kedalam sistem pengelolaan keuangan daerah dalam hal ini dapat dipandang sebagai salah satu pilihan alternatif guna menciptakan keterpaduan sistem pengelolaan keuangan daerah. Dengan penggabungan organisasi pengelola asset/barang milik daerah kedalam organisasi pengelola keuangan daerah maka diharapkan :

- Aset dianggap penting sebagai sumber daya ekonomi yang dimiliki dan/atau dikuasai pemerintah daerah.
- Pengelolaan aset/barang milik daerah dapat ditangani dengan lebih baik agar aset tersebut bisa menjadi modal awal bagi pemerintah daerah untuk melakukan pengembangan kemampuan keuangannya.
- Mempermudah koordinasi antara pengelola dan pengguna dalam pengelolaan keuangan dan barang milik daerah.
- Mempermudah dalam penyusunan kebijakan perencanaan, penatausahaan, peningkatan produktivitas, pembinaan, pengawasan dan pengendalian.
- Mempermudah dalam pelaksanaan manajemen pengelolaan keuangan dan barang milik daerah.
- Mewujudkan laporan keuangan yang komprehensif (Neraca, Aliran kas dan Asset)

III.1.3 ISU RESTRUKTURISASI ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH

Proses reformasi yang berlangsung sejak 1999 menuntut kinerja birokrasi yang lebih profesional, bersih dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat menuju tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Berbagai permasalahan birokrasi mengakibatkan sistem tata kelola pemerintahan berjalan dengan tidak semestinya. Oleh karena itu perlu dilakukan reformasi birokrasi melalui pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan SDM aparatur.

Salah satu masalah krusial dalam pemerintahan daerah selama ini adalah gemuknya struktur birokrasi. Kondisi ini yang kemudian memunculkan kinerja birokrasi pemerintah yang tidak efektif, tidak efisien, dan tidak profesional. Model birokrasi semacam ini secara finansial menimbulkan biaya transaksi (*transaction cost*) yang tinggi yaitu menghambur-hamburkan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD).¹⁶

Pada prinsipnya penghapusan sejumlah jabatan struktural dan perampingan struktur birokrasi bertujuan untuk mengurangi *transaction cost* yang tinggi. Sebelum dikeluarkannya PP No 41/2007 sejumlah daerah telah menunjukkan gemuknya struktur birokrasi. Ini dapat dijumpai di beberapa daerah misalnya di Provinsi Jawa Tengah (Jateng), saat ini masih terdapat lembaga teknis sejumlah 20 dinas, 12 badan, dan 6 kantor, yang masing-masing dipimpin seorang kepala instansi dan wakil. Dalam upaya

¹⁶ Di Boyolali justru dengan adanya SOTK baru telah membengkakkan anggaran untuk belanja pegawai Rp 900 juta. Hal ini diungkapkan oleh Ketua Pansus DPRD Boyolali Adha Nur Mujtahid yang menyatakan bahwa "Dengan adanya revisi gubernur terkait SOTK baru tersebut berarti akan terjadi pembengkakan lagi, terutama untuk tunjangan pegawai", Kedaulatan Rakyat, "Pansus SOTK Kecewa, Efisiensi Tak Tercapai", 07 Januari 2008.

mencapai efisiensi dan efektifitas birokrasi Pemprov Jateng akan merubah struktur salah satunya, akan dihilangkannya jabatan wakil kepala badan/dinas.¹⁷ Bahkan untuk jabatan asisten Provinsi Jateng membengkak dari tiga menjadi empat, dan jabatan kepala biro bertambah dari 9 (sembilan) menjadi 11 (sebelas).¹⁸ Di Jawa Timur, dengan terbitnya PP No 41 Tahun 2007 direncanakan akan menghapus sebanyak 574 jabatan struktural di Jatim, yakni mulai dari Eselon I hingga IV.¹⁹

Disamping persoalan *high transaction cost*, gap empirik lain yang muncul adalah adanya persoalan hubungan *principal-agent* (baik antara Pemerintah Pusat dengan Daerah; Provinsi dengan Kabupaten, Kepala Daerah dengan Staf, maupun Eksekutif dengan Legislatif). Persoalan hubungan *principal-agent* ini disebabkan oleh koordinasi yang tidak jelas; adanya *overlapping* tugas pokok dan fungsi (tupoksi) antar instansi; *rule of the game* yang tidak jelas, dan *span of control* yang panjang. Sejumlah penyebab tersebut pada akhirnya berimplikasi pada ketidaksempurnaan informasi (*asymetric information*) yang menurut Jaya (2006) akan membawa kepada masalah hubungan *principal-agent*.²⁰

Dalam aspek kebijakan, selama ini Pedoman Organisasi Perangkat Daerah yang ada dianggap belum cukup memberikan pedoman yang menyeluruh bagi penyusunan dan pengendalian organisasi perangkat daerah yang dapat menangani seluruh urusan pemerintahan. Oleh karena itu, berdasarkan pertimbangan tersebut diterbitkan PP No 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang kemudian lebih diperinci dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No 57 Tahun 2007 Tentang pedoman Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah.

Secara substantif PP dan Permendagri tersebut membawa perubahan yang cukup mendasar terhadap kelembagaan pemerintah, bahwa setidaknya ada dua semangat, yaitu *pertama*, semangat untuk mengatasi kesimpangsiuran nomenklatur tupoksi dan rentang kendali kelembagaan daerah sebagaimana diatur dalam PP 8/2003 sehingga terjadi *asymetric information*. Dan *kedua*, semangat untuk membatasi jumlah kelembagaan daerah yang dianggap selama ini terlalu "gemuk" yang kemudian memunculkan biaya transaksi (*transaction cost*) yang tinggi, semangat membatasi jumlah kelembagaan ini terlihat dari standarisasi yang secara ketat harus diikuti oleh pemerintah daerah-daerah otonom.

Kesimpangsiuran nomenklatur menjadi perhatian karena selama ini ketidaksesuaikan nomenklatur lembaga daerah dengan lembaga pusat seringkali berdampak pada kesulitan proses penganggaran. Demikian juga, perbedaan nomenklatur kelembagaan antar tingkat pemerintahan telah menyebabkan tidak efektifnya kinerja lembaga tersebut di daerah. Sementara itu, semangat untuk membatasi jumlah kelembagaan daerah lebih didasarkan pada alasan-alasan rasionalitas. Sebagaimana diketahui, struktur organisasi pemerintah daerah yang ada saat ini cenderung sangat gemuk sehingga berpotensi "menghisap" sebagian besar alokasi APBD untuk belanja aparatur. Akibatnya, agenda-agenda penting lainnya tidak bisa dilaksanakan secara maksimal karena keterbatasan anggaran. Oleh

¹⁷ Suara merdeka, "Jabatan Wakadinas Akan Dihapus: Birokrasi Pemprov Segera Dirombak", Kamis, 31 Januari 2008.

¹⁸ Kompas, Birokrasi Pemprov Kian Gemuk: Fraksi PAN dan PKS DPRD Jateng Tetap Menolak, Jumat, 03 Maret 2006

¹⁹ <http://www.jatim.go.id/news.php?id=14473&t=020935>

²⁰ Jaya, Wihana Kirana, *Peran Institusi Dalam Pertumbuhan Ekonomi*, dalam Jurnal Pangsa Edisi 13/XII/2006.

karena itu, kehadiran PP No. 41 Tahun 2007 dan Permendagri No 57 Tahu 2007 ini diharapkan akan menghasilkan penghematan yang sangat signifikan dari pos belanja aparatur sehingga bisa diarahkan untuk pos-pos kegiatan lainnya yang lebih produktif bagi kepentingan masyarakat.

III.2. KONSEP ORGANISASI

III.2.1. KETERKAITAN ANTAR PERATURAN

Peraturan perundangan yang terkait dengan konsep pengorganisasian pengelola keuangan dan aset daerah adalah :

- UU 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- UU 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- UU 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.
- UU 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- UU 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh (Khusus Aceh).
- PP 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- PP 6 tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.
- PP 38 tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota.
- PP 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- Permendagri 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Permendagri 59 tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Permendagri 17 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah.
- Permendagri 57 tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah.
- Permendagri No 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah

III.2.2. KEBIJAKAN DAERAH

Kebijakan daerah yang diperlukan dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah mencakup:

- Pokok-pokok Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Pokok-pokok Pengelolaan Barang Milik Daerah.
- Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan Daerah, mencakup:
 - Sistem dan Prosedur Tata Usaha Keuangan Daerah
 - Sistem dan Prosedur Akuntansi
- Kebijakan Akuntansi, yang mengatur keuangan dan aset daerah.

Aturan pelaksana mengenai Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan Daerah baik tata usaha keuangan daerah maupun akuntansi, meliputi ketentuan sistem dan prosedur:

- Penyusunan dan Pengesahan Dokumen Pelaksanaan Anggaran dan Anggaran Kas
- Pendapatan daerah melalui Bendahara Penerimaan dan Bendahara Penerima Pembantu
- Pendapatan daerah melalui Bank Pemerintah yang ditunjuk, Bank Lain, Badan, Lembaga Keuangan, dan/atau Kantor Pos
- Pembuatan Surat Penyediaan Dana (SPD)
- Pengajuan Surat Permintaan Pembayaran (SPP)
- Pelaksanaan Belanja:
 - Uang Persediaan (UP)
 - Penggantian Uang persediaan (GU)
 - Tambahan Uang persediaan (TU)
 - Langsung (LS)
- Penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM)
- Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D)
- Pembuatan Surat Pertanggungjawaban (SPJ):
 - Bendahara Penerimaan dan Penerimaan Pembantu
 - Bendahara Pengeluaran dan Pengeluaran Pembantu
- Akuntansi dan Laporan Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)
 - Akuntansi Satuan Kerja
 - Akuntansi Pendapatan
 - Akuntansi Belanja
 - Akuntansi Aset SKPD
 - Akuntansi Selain Kas
 - Laporan Keuangan SKPD
 - Laporan Realisasi Anggaran (LRA)
 - Neraca
 - Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK)
 - Penerbitan Laporan Keuangan
 - Semester (Januari-Juni)
 - Tahunan (Januari-Desember)
- Akuntansi dan Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten/Kota
 - Akuntansi Pendapatan
 - Akuntansi Belanja
 - Akuntansi Pembiayaan
 - Akuntansi Aset Daerah
 - Akuntansi Hutang Daerah
 - Akuntansi Selain Kas
 - Akuntansi Konsolidasian
 - Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten/Kota
 - Laporan Realisasi Anggaran (LRA)
 - Neraca
 - Laporan Arus Kas
 - Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK)
 - Penerbitan Laporan Keuangan
 - Semester (Januari-Juni)

- Tahunan (Januari-Desember)

III.3. PELEMBAGAAN DAN PENGORGANISASIAN

III.3.1. PELEMBAGAAN

Pembentukan organisasi pengelola keuangan di daerah sampai saat ini masih mengandung berbagai perdebatan yang ditimbulkan oleh adanya beberapa peraturan perundungan yang kurang konsisten. Beberapa peraturan tersebut diantaranya :

- Pasal 1 ayat (21) UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara menyatakan bahwa Pejabat Pengelola Keuangan Daerah adalah Kepala Badan/Dinas/Biro Keuangan/Bagian Keuangan yang mempunyai tugas pengelolaan APBD dan bertindak sebagai Bendahara Umum Daerah.
- Pasal 22 ayat 4 huruf I PP No 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah menyatakan bahwa salah satu urusan yang diwadahi dalam bentuk dinas adalah bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset. Namun demikian pasal ini tidak konsisten dengan pasal 22 ayat 1 PP No 41 Tahun 2007 yang menyatakan bahwa Penyusunan organisasi perangkat daerah berdasarkan pertimbangan adanya urusan pemerintahan yang perlu ditangani
- Dalam lampiran Peraturan Mendagri No. 57 Tahun 2007 disebutkan bahwa *“Khusus bidang pendapatan, pengelolaan dan Asset dapat dikembangkan sesuai prinsip-prinsip organisasi (fungsi lini dan fungsi staf) yaitu fungsi pendapatan menjadi dinas pendapatan dan fungsi pengelola keuangan dan Asset menjadi Bagian Keuangan dan Bagian Perlengkapan”*

Dalam konteks tersebut, daerah dihadapkan pada pilihan apakah akan membentuk organisasi pengelola keuangan daerah berupa dinas atau lembaga teknis daerah badan. Kedua pilihan ini sebenarnya mempunyai justifikasi hukum tersendiri. Pilihan bentukan organisasi Dinas dalam hal ini secara eksplisit disebutkan dalam pasal 22 ayat huruf I PP No 41 Tahun 2007 Tentang organisasi pemerintah daerah yang menyatakan bahwa salah satu perumpunan urusan yang diwadahi dalam bentuk dinas adalah bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset.

Selanjutnya pilihan bentukan organisasi lembaga teknis daerah dapat dijustifikasi dari perbedaan tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh dinas dan badan yang dinyatakan dalam pasal 7 dan 8 Peraturan Pemerintah No 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Pemerintah Daerah. Dinas dalam hal ini menjalankan *fungsi urusan pemerintahan dan pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugasnya*, sedangkan lembaga teknis badan menjalankan *fungsi pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan lingkup tugasnya*. Selanjutnya dalam bahasa yang lebih lugas dapat dinyatakan bahwa dinas melaksanakan bisnis inti (core business) operasional pelayanan kepada masyarakat sedangkan badan hanya melaksanakan fungsi koordinasi guna mendukung terciptanya pelayanan publik yang lebih baik.

Bila kita cermati lebih jauh, fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh organisasi pengelolaan keuangan daerah masing-masing adalah ; penganggaran, penatausahaan dan akuntansi

keuangan daerah, pengelolaan pendapatan daerah dan pengelolaan barang milik daerah terutama dalam hal koordinasi, penyusun kebijakan, pembinaan, pengawasan internal dan pengendalian. Fungsi-fungsi tersebut dalam hal ini hanya menghasilkan barang/jasa antara yang tidak terkait langsung dengan pelayanan kepada masyarakat tapi hanya untuk mendukung terselenggaranya pelayanan umum. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa bentukan organisasi badan juga bisa diterapkan pada organisasi pengelola keuangan daerah.

Selanjutnya pelembagaan dinas/badan pengelola keuangan dan aset daerah dapat mengikuti amanat pasal 25 dan 26 PP No 41 Tahun 2007 yang menyatakan bahwa *Dinas terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 4 (empat) bidang, sekretariat terdiri dari 3 (tiga) subbagian, dan masing-masing bidang terdiri dari paling banyak 3 (tiga) seksi, sedangkan Badan terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 4 (empat) bidang, sekretariat terdiri dari 3 (tiga) subbagian, dan masing-masing bidang terdiri dari 2 (dua) subbidang atau kelompok jabatan fungsional.*

III.3.2. KEWENANGAN

Berdasarkan pasal 5 ayat (2) Permendagri No. 13 tahun 2006 beserta perubahannya pada Permendagri No. 59 tahun 2007 dan pasal 6 ayat (1) Permendagri No. 17 tahun 2007 pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan/barang milik daerah mempunyai kewenangan:

- Menetapkan kebijakan tentang pelaksanaan APBD
- Menetapkan kuasa pengguna anggaran/barang milik daerah
- Menetapkan bendahara penerimaan dan / atau bendahara pengeluaran
- Menetapkan yang bertugas melakukan pemungutan penerimaan daerah
- Menetapkan pejabat yang bertugas melakukan pengelolaan utang dan piutang daerah
- Menetapkan pejabat yang bertugas melakukan pengelolaan barang milik daerah
- Menetapkan pejabat yang melakukan pengujian atas tagihan dan memerintahkan pembayaran
- Menetapkan kebijakan tentang pengelolaan barang milik daerah
- Menetapkan penggunaan, pemanfaatan atau pemindahtanganan tanah dan bangunan
- Menetapkan kebijakan pengamanan barang milik daerah
- Mengajukan usul pemindahtanganan barang milik daerah yang memerlukan persetujuan DPRD
- Menyetujui usul pemindahtanganan dan penghapusan barang milik daerah sesuai batas kewenangannya dan
- Menyetujui usul pemanfaatan barang milik daerah selain tanah dan/atau bangunan

Berdasarkan aturan ketentuan tersebut dimana kekuasaan pengelolaan keuangan dan aset/barang milik daerah tersebut dilimpahkan/di-desentralisasi-kan sebagian atau seluruh pelaksanaannya kepada :

- Sekretaris Daerah selaku koordinator pengelola keuangan daerah dan pengelola barang milik daerah

- Kepala Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD) selaku pejabat pengelola keuangan dan barang milik daerah
- Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pengguna anggaran dan pengguna barang milik daerah

Dalam rangka pelaksanaan pelimpahan kewenangan dari pemegang kekuasaan pengelola keuangan daerah kepada SKPKD maka Kepala SKPKD selaku PPKD mempunyai tugas:

- a. menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan keuangan daerah;
- b. menyusun rancangan APBD dan rancangan Perubahan APBD;
- c. melaksanakan pemungutan pendapatan daerah yang telah ditetapkan dengan Peraturan Daerah;
- d. melaksanakan fungsi BUD;
- e. menyusun laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD; dan
- f. melaksanakan tugas lainnya berdasarkan kuasa yang dilimpahkan oleh kepala daerah.

Selanjutnya Pejabat Pengelola Keuangan Daerah dalam melaksanakan fungsinya selaku BUD berwenang:

- a. menyusun kebijakan dan pedoman pelaksanaan APBD;
- b. mengesahkan DPA-SKPD/DPPA-SKPD;
- c. melakukan pengendalian pelaksanaan APBD;
- d. memberikan petunjuk teknis pelaksanaan sistem penerimaan dan pengeluaran kas daerah;
- e. melaksanakan pemungutan pajak daerah;
- f. menetapkan SPD;
- g. menyiapkan pelaksanaan pinjaman dan pemberian pinjaman atas nama pemerintah daerah;
- h. melaksanakan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan daerah;
- i. menyajikan informasi keuangan daerah; dan
- j. melaksanakan kebijakan dan pedoman pengelolaan serta penghapusan barang milik daerah.

Dalam melaksanakan fungsi selaku BUD, PPKD menunjuk pejabat di lingkungan satuan kerja pengelola keuangan daerah selaku kuasa BUD. Kuasa BUD mempunyai tugas:

- a. menyiapkan anggaran kas;
- b. menyiapkan SPD;
- c. menerbitkan SP2D;
- d. menyimpan seluruh bukti asli kepemilikan kekayaan daerah;
- e. memantau pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran APBD oleh bank dan/atau lembaga keuangan lainnya yang ditunjuk;
- f. mengusahakan dan mengatur dana yang diperlukan dalam pelaksanaan APBD;
- g. menyimpan uang daerah;
- h. melaksanakan penempatan uang daerah dan mengelola/menatausahakan investasi daerah;
- i. melakukan pembayaran berdasarkan permintaan pejabat pengguna anggaran atas

- beban rekening kas umum daerah;
- j. melaksanakan pemberian pinjaman atas nama pemerintah daerah;
- k. melakukan pengelolaan utang dan piutang daerah; dan
- l. melakukan penagihan piutang daerah

Untuk menunjuk Kuasa BUD maka pertimbangan yang digunakan adalah;

- Pasal 156 ayat 3 UU No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan daerah yang menyatakan Pelimpahan sebagian atau seluruh kekuasaan pengelolaan keuangan daerah didasarkan pada prinsip pemisahan kewenangan antara yang memerintahkan, menguji, dan yang menerima/mengeluarkan uang.
- PP 39 Tahun 2007 Pasal 7 ayat 2 dimana dinyatakan bahwa *“Kepala Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (Kepala SKPKD) dibantu oleh Kuasa Bendahara Umum Daerah untuk melaksanakan tugas-tugas kebendaharaan yang berkaitan dengan pengelolaan uang daerah dan surat berharga”*.
- Idealnya kuasa BUD merupakan jabatan fungsional yang tidak dirangkap dengan jabatan struktural guna memenuhi prinsip pemisahan kewenangan. Disamping itu harus dikembangkan mekanisme perhitungan angka kredit jabatan fungsional kuasa BUD sebagai dasar peningkatan jenjang golongan/karir dan tunjangan jabatan/remunerasi

III.3.3. STRUKTUR ORGANISASI

Berdasarkan kewenangan yang dimiliki maka struktur organisasi pengelola keuangan dan aset daerah akan terdiri dari 2 bentukan struktur organisasi, yaitu struktur organisasi sebagai Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD) dan sebagai satuan kerja perangkat daerah (SKPD).

Struktur organisasi Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD) terdiri dari Kepala Badan, Sekretaris, Bidang Pendapatan, Bidang Anggaran, Bidang Kekayaan, Bidang Akuntansi dan Jabatan Fungsional : Kuasa Bendahara Umum Daerah (Kuasa BUD).

Sekretaris terdiri dari :

- Sub bagian umum dan kepegawaian
- Sub bagian perencanaan dan keuangan

Bidang Pendapatan terdiri dari :

- Sub bidang pendapatan asli daerah
- Sub bidang dana perimbangan dan pendapatan lain-lain

Bidang Anggaran terdiri dari :

- Sub bidang belanja
- Sub bidang permodalan dan pembiayaan

Bidang Kekayaan terdiri dari :

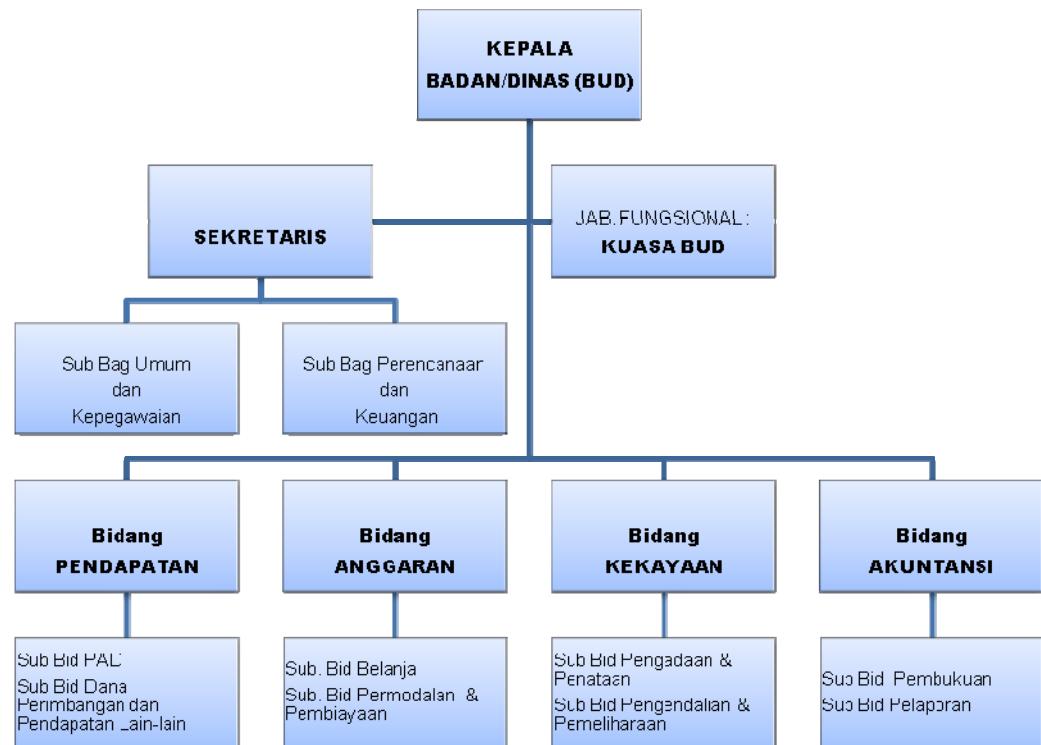
- Sub bidang pengadaan dan penataan
- Sub bidang pengendalian dan pemeliharaan

Bidang Akuntansi terdiri dari :

- Sub bidang pembukuan
- Sub bidang pelaporan

Kuasa Bendahara Umum Daerah terdiri dari :

- Seksi perbendaharaan
- Seksi bank/pendanaan



Sedangkan Struktur Organisasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), selaku pelaksana pengelolaan keuangan dan kekayaan/aset daerah pada garis besarnya terdiri dari :

1. Kepala Badan/Dinas/Kantor, selaku pejabat pengguna anggaran/barang daerah
2. Sekretaris/Kepala UPTD, selaku pejabat kuasa pengguna anggaran/barang
3. Sub Bagian Keuangan pada Badan/Dinas dan Sub Bagian Tata Usaha pada Kantor, selaku pejabat penatausahaan keuangan SKPD (PPK-SKPD)
4. Sub Bagian Umum/Perlengkapan dan Kepegawaian pada Badan/Dinas dan Sub Bagian Tata Usaha pada Kantor, selaku pejabat pengurus/penyimpan barang daerah
5. Kepala Bidang/Sub Bidang pada Badan, Kepala Bidang/Seksi pada Dinas dan Kepala Seksi pada Kantor, selaku pejabat pelaksana teknis kegiatan SKPD (PPTK-SKPD)
6. Jabatan fungsional : Bendahara Penerimaan dan atau Bendahara Pengeluaran



III.3.4. TUGAS POKOK DAN FUNGSI

Pengelolaan keuangan daerah tidak dapat dilepaskan dari keberadaan UU 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan UU 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Dengan terbitnya UU 32 tahun 2004 dan UU 33 tahun 2004 maka berbagai prinsip dasar yang ada dalam UU Keuangan Negara, UU Perbendaharaan dan UU Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara kembali dipertegas dan menjadi acuan dalam pengelolaan keuangan daerah. Pengelolaan keuangan daerah meliputi 3 tahapan yaitu perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan dan pertanggungjawaban.

Dalam 3 tahapan pengelolaan keuangan daerah yang perlu diperhatikan adalah mengenai tupoksi dan posisi Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD) atau Badan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah (BPKKD) dan Satuan Kerja Perangkat Daerah sebagai instansi pengguna anggaran dan pelaksana program.

Pembagian peran stakeholder yang terlibat dalam pengelolaan keuangan daerah telah diatur dengan jelas di dalam Permendagri 13 tahun 2006 yang merupakan ketentuan lanjutan dari Peraturan Pemerintah (PP) 58 tahun 2005.

Badan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah (BPKKD) adalah unsur penunjang pemerintahan daerah dalam pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah. BPKKD mempunyai tugas melaksanakan sebagian kewenangan pemerintah daerah di bidang pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah.

BPKKD dipimpin oleh seorang kepala Badan yang selanjutnya disebut Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) yang mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan APBD dan bertindak sebagai Bendahara Umum Daerah (BUD).

KEPALA BADAN

Tugas pokok dan fungsi kepala BPKKD selaku PPKD adalah :

- Menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan keuangan daerah
- Melaksanakan fungsi BUD
- Menyusun laporan Keuangan Daerah dalam rangka pertanggung- jawaban pelaksanaan APBD
- Menyusun rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD
- Melaksanakan pemungutan pendapatan daerah yang telah ditetapkan dalam Peraturan Daerah
- Mengkoordinir penyusunan proyeksi keuangan daerah untuk pagu pendapatan dan belanja daerah
- Melaksanakan tugas lainnya berdasarkan kuasa yang dilimpahkan kepala daerah

Sedangkan selaku fungsi bendahara umum daerah (BUD) adalah :

- Menyusun kebijakan dan pedoman pelaksanaan APBD
- Mengesahkan DPA-SKPD/DPPA-SKPD
- Menetapkan/menandatangani SPD
- Melakukan pengendalian pelaksanaan APBD
- Memberikan petunjuk teknis pelaksanaan sistem penerimaan dan pengeluaran kas daerah
- Melaksanakan pemungutan pajak daerah
- menyiapkan pelaksanaan pinjaman dan pemberian pinjaman atas nama pemerintah daerah
- Melaksanakan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan daerah
- Menyajikan informasi keuangan daerah
- Melaksanakan kebijakan dan pedoman pengelolaan serta penghapusan barang milik daerah
- Menyusun anggaran kas pemerintah daerah guna mengatur ketersediaan dana yang cukup untuk mendanai belanja daerah
- Melakukan verifikasi, evaluasi dan analisis atas laporan pertanggungjawaban keuangan pada SKPD (dalam rangka Rekonsiliasi)
- Menanda-tangani surat pengesahan laporan pertanggung-jawaban pengelolaan penerimaan
- Menunjuk pejabat selaku KUASA BUD

SEKRETARIS

Tugas pokok dan fungsi Sekretaris adalah :

- Memimpin bagian sekretariat dalam pelaksanaan kegiatan teknis administrasi umum, perlengkapan dan peralatan, penataan arsip, kepegawaian dan penatausahaan keuangan SKPKD (BPKKD).
- Mengkoordinir penyusunan rencana kegiatan anggaran/RKA SKPKD.
- Mengkoordinir penyusunan DPA/DPPA SKPKD
- Mengkoordinir penyusunan kebutuhan anggaran kas SKPKD
- Membuat rencana kerja berdasarkan peraturan yang berlaku untuk pedoman pelaksanaan tugas;
- Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidang masing-masing agar memahami tugasnya;
- Memberi petunjuk kepada bawahan berdasarkan pembagian tugas agar pelaksanaannya dapat berjalan lancar ;
- Mengkoordinasikan dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan bawahan dan mengecek hasilnya secara langsung atau melalui laporan untuk mengetahui kelancaran serta hambatan yang terjadi;
- Membina dan memotivasi bawahan dalam upaya peningkatan produktivitas kerja dan pengembangan karir;
- Mengatur pendistribusian surat masuk dan surat keluar sesuai permasalahannya agar penyampaian ketempat tujuan tepat waktu;
- Mengkoordinasikan kegiatan pelayanan administrasi ketatausahaan sesuai kebutuhan unit kerja agar kegiatan pokok dapat terlaksana dengan lancar;
- Mengendalikan pelaksanaan kegiatan perencanaan keuangan, kepegawaian, perlengkapan dan hukum sesuai dengan kebutuhan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
- Mengkoordinir penyusunan program kerja badan SKPKD berdasarkan masukan dari satuan kerja agar tercapai sasaran yang telah ditentukan;
- Mengkoordinir pemberian pelayanan administrasi kepada seluruh satuan unit kerja sesuai permasalahannya agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar;
- Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan melalui pemantauan dan monitoring sesuai program yang telah ditetapkan untuk mengetahui hambatan dan kendala yang terjadi;
- Melaksanakan tugas kedinasan lainnya sesuai instruksi atasan agar tugas terbagi habis;
- Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai bahan untuk penyusunan program selanjutnya;

Sub bagian Umum

Tugas pokok sub bagian umum adalah :

- Menyusun rencana kegiatan dan program kerja sub bag umum & kepegawaian;
- Menyelenggarakan pelayanan Administrasi umum, kepegawaian, perlengkapan dan perpustakaan;
- Menginventarisir, pengadaan, mengelola dan memelihara serta pengamanan alat-alat perlengkapan dan perpustakaan;
- Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait baik internal maupun eksternal (Badan Kepegawaian Daerah);

- Mengatur pendistribusian surat masuk dan keluar sesuai permasalahannya agar penyampaian ketujuan tepat waktu;
- Mengkoordinasikan kegiatan pelayanan administrasi ketatausahaan dan perjalanan dinas sesuai kebutuhan agar kegiatan dapat berjalan dengan lancar;
- Mengkoordinir kegiatan pelayanan kerumah tanggaan dan keprotokolan sesuai rencana kebutuhan masing-masing unit untuk mendukung pelaksanaan tugas;
- Mengumpul dan mengolah data yang berhubungan dengan bidang kepegawaian;
- Menyiapkan dan menyusun daftar rencana daftar urut kepangkatan (DUK) dan analisis jabatan;
- Menyiapkan data dan bahan perlengkapan untuk pengusulan dan pengangkatan dalam jabatan;
- Menyiapkan dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas;
- Mengawasi pelaksanaan tugas bawahan;
- Membina dan memotivasi bawahan dalam upaya peningkatan produktivitas kerja dan pengembangan karir;
- Memberi saran dan pendapat kepada atasan;
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

Sub bagian Keuangan

Tugas pokok sub bagian keuangan adalah :

- Mengkoordinir penyusunan rencana kegiatan dan program kerja satuan kerja pengelolaan keuangan daerah (SKPKD)
- Menyusun rencana kegiatan anggaran/RKA SKPKD.
- Menyusun DPA/DPPA SKPKD
- Menyusun kebutuhan anggaran kas SKPKD
- Meneliti kelengkapan SPP yang disampaikan oleh bendahara pengeluaran dan diketahui/disetujui oleh PPTK;
- Meneliti kelengkapan SPP-UP, SPP-GU, SPP-TU dan SPP-LS gaji dan tunjangan PNS serta penghasilan lainnya yang ditetapkan sesuai dengan Ketentuan perundangan undangan yang diajukan oleh bendahara pengeluaran;
- Melakukan verifikasi SPP;
- Menyiapkan SPM;
- Melakukan verifikasi harian atas penerimaan SKPKD;
- Melaksanakan akuntansi SKPKD dan menyiapkan laporan keuangan SKPKD.

BIDANG PENDAPATAN

Tugas pokok dan fungsi bidang pendapatan adalah :

- Mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan penyusunan rencana dan program kerja sub bidang pengembangan pendapatan asli daerah maupun dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah yang sah;

- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan bidang pendapatan;
- Menyusun rencana operasional kerja bidang pendapatan berdasarkan program dan sasaran yang telah ditetapkan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- Mengumpulkan dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan bidang pendapatan;
- Membuat dan menyampaikan rencana penerimaan dan target yang bersumber dari pendapatan asli daerah serta penerimaan yang bersumber dari dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah dari masing-masing unit pengelola;
- Membuat rancangan surat ketetapan pajak daerah
- Menyusun rencana penerimaan dan target atas potensi pendapatan asli daerah serta penerimaan yang bersumber dari dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah;
- Menyiapkan surat permintaan data realisasi penerimaan dan tunggakan dari bendahara penerimaan dari masing-masing SKPD;
- Menyusun laporan mengenai realisasi dan tunggakan penerimaan daerah dari masing-masing unit pengelola;
- Menyelenggarakan inventarisasi dan identifikasi serta analisis kebutuhan sarana dan prasarana Bidang Pendapatan;
- Menyelenggarakan informasi Penerimaan Daerah secara terpadu pada semua unit pelaksanaan secara integrasi;
- Pelaksanaan evaluasi kegiatan serta laporan realisasi dan tunggakan penerimaan pendapatan daerah dan penerimaan lainnya;
- Menyiapkan laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan pertanggung jawaban;
- Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan sesuai dengan bidang tugas masing-masing;
- Membuat penyusunan proyeksi keuangan bidang pagu pendapatan daerah.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Sub bidang Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Tugas pokok sub bidang pendapatan asli daerah adalah :

- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pendapatan asli daerah;
- Menyusun rencana operasional kerja sub bidang pendapatan asli daerah berdasarkan program dan sasaran yang telah ditetapkan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- Menyusun dan menyampaikan rencana penerimaan dan target atas potensi penerimaan yang bersumber dari pendapatan asli daerah (pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah) ;
- Melaksanakan pendataan, perhitungan dan penetapan besarnya pendapatan asli daerah;

- Menyelenggarakan pendataan dan pendaftaran wajib pajak daerah dan wajib retribusi daerah;
- Menyelenggarakan perhitungan penetapan pajak daerah dan retribusi daerah;
- Menyelenggarakan penyuluhan pajak daerah;
- Menyelenggarakan pendataan, pengkajian dan pengembangan pendapatan asli daerah;
- Menginventarisir permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan Pendapatan Asli Daerah serta menyiapkan bahan pertimbangan dalam pemecahan permasalahan;
- Menyiapkan surat permintaan data realisasi penerimaan PAD yang bersumber dari lain-lain pendapatan asli daerah yang dirinci menurut obyek pendapatan;
- Menyiapkan surat permintaan data realisasi serta tunggakan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah serta lain-lain pendapatan asli daerah yang sah;
- Membuat daftar tunggakan dan melakukan perhitungan pengenaan denda atas keterlambatan pembayaran pajak daerah dan retribusi daerah;
- Memantau realisasi penerimaan dan tunggakan yang bersumber dari pendapatan asli daerah;
- Menyusun laporan mengenai realisasi dan tunggakan penerimaan yang bersumber dari PAD (pajak daerah, retribusi, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah);
- Merencanakan, menyusun monografi fiskal daerah;
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Sub bidang Dana Perimbangan dan Pendapatan Lain-lain

Tugas pokok sub bidang dana perimbangan dan pendapatan lain-lain:

- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pendapatan daerah yang bersumber dari dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah yang sah;
- Menyusun rencana kegiatan dan program kerja Sub Bidang Dana Perimbangan dan Pendapatan Lain-lain berdasarkan ketentuan yang berlaku;
- Mengumpulkan dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan pendapatan daerah yang bersumber dari dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah yang sah;
- Menginventarisir permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan Pendapatan Daerah dari Dana Perimbangan dan Lain-lain Pendapatan daerah;
- Menyelenggarakan pendataan, pengkajian dan pengembangan pendapatan dari dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah;
- Mengumpulkan data potensi obyek pendapatan dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- Melakukan pendataan objek dan subjek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) bersama instansi terkait;
- Menyusun rencana pelaksanaan intensifikasi dan penagihan PBB sesuai sektor yang dilimpahkan kepada Kabupaten;

- Melakukan perhitungan prakiraan potensi pendapatan dana bagi hasil yang bersumber dari pajak (PBB, BPHTB dan PPH WPOPDN serta PPH 21) dan non pajak (sumber daya alam);
- Melakukan koordinasi atas penerimaan bagi hasil pendapatan pajak dan bukan pajak, DAU, DAK dan Lain Pendapatan Daerah yang sah dengan instansi terkait;
- Melakukan koordinasi dan pengkajian guna pengembangan pendapatan daerah yang bersumber dari lain-lain pendapatan daerah yang sah (hibah, dana darurat, dana bagi hasil pajak dari provinsi, dana penyesuaian dan otonomi khusus dan bantuan keuangan);
- Memantau realisasi penerimaan yang bersumber dari dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah yang sah;
- Menyusun laporan mengenai realisasi dan tunggakan penerimaan yang bersumber dari dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah yang sah;
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

BIDANG ANGGARAN

Tugas pokok dan fungsi bidang anggaran adalah :

- Mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan penyusunan rencana dan program kerja di sub bidang pengelolaan belanja daerah dan di sub bidang permodalan dan pembiayaan daerah;
- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan belanja daerah, permodalan dan pembiayaan daerah;
- Menyusun rencana operasional kerja bidang anggaran berdasarkan program dan sasaran dari masing-masing unit pengelola yang telah ditetapkan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- Melakukan penyiapan bahan penyusunan anggaran dan perubahan APBD;
- Penyiapan bahan pembinaan dan petunjuk teknis penyusunan APBD serta pengesahannya;
- Penyiapan bahan pelaksanaan APBD;
- Penyiapan rencana dan rancangan peraturan daerah pembentukan dana cadangan, pinjaman daerah/hutang, penyertaan modal/investasi dan pemberian pinjaman daerah;
- Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan Administrasi Keuangan
- Membuat penyusunan perkiraan belanja keuangan daerah.

Sub bidang Belanja

Tugas pokok sub bidang belanja adalah :

- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pengelolaan belanja daerah;
- Menyusun rencana kegiatan dan program kerja Sub Bidang Belanja Daerah berdasarkan ketentuan yang berlaku;
- Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis dalam penyusunan APBD.
- Menghimpun dan menyiapkan bahan dalam rangka penyusunan rencana perubahan APBD;
- Mengolah data serta informasi yang berkaitan dengan bidang belanja daerah;
- Memberikan Petunjuk teknis perencanaan bagi satuan kerja perangkat daerah (SKPD);
- Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait sesuai dengan tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
- Menerima dan mengolah Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD dilingkungan Pemerintah Daerah;
- Menerima dan mengolah Dokumen Pelaksana Anggaran (DPA)/Dokumen Pelaksana Perubahan Anggaran (DPPA) dan Dokumen Pelaksana Anggaran Lanjutan (DPAL) SKPD dilingkungan Pemerintah Daerah;
- Menganalisa rencana anggaran belanja daerah;
- Menyiapkan bahan dalam rangka penyusunan laporan berkala tentang perkembangan penyusunan APBD;

Sub bidang Permodalan & Pembiayaan

Tugas pokok sub bidang permodalan dan pembiayaan adalah :

- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang – undangan dan kebijakan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan bahan lainnya yang berhubungan dengan pengelolaan penyertaan permodalan/investasi dan pembiayaan daerah;
- Menyusun rencana kegiatan dan program kerja Sub Bidang Belanja Daerah berdasarkan ketentuan yang berlaku
- Penyiapan rencana pembentukan dana cadangan, pinjaman daerah/hutang, penyertaan modal/investasi daerah dan pemberian pinjaman daerah;
- Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan pelaporan pengelolaan penyertaan permodalan/investasi daerah dan pembiayaan daerah;
- Mengolah data serta informasi yang berkaitan dengan bidang permodalan dan pembiayaan daerah;
- Melakukan pengkajian peluang penyertaan permodalan/investasi daerah dan pengelolaan pembiayaan daerah;
- Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait sesuai dengan tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
- Menganalisa rencana anggaran pembiayaan daerah;

- Menyiapkan bahan pengendalian terhadap penyertaan permodalan dan anggaran pembiayaan daerah;
- Menyiapkan bahan dalam rangka penyusunan laporan berkala tentang perkembangan penyertaan permodalan/investasi daerah dan pembiayaan daerah;

BIDANG KEKAYAAN/ASET

Tugas pokok dan fungsi bidang kekayaan/aset adalah :

- Mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan penyusunan rencana dan program kerja bidang kekayaan daerah;
- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pengelolaan kekayaan daerah;
- Menyusun rencana dan program kerja serta penyiapan petunjuk teknis dan pedoman pengelolaan barang milik daerah, administrasi umum yang meliputi perencanaan kebutuhan dan pengadaan, penyimpanan dan penyaluran, penggunaan dan pemanfaatan, inventarisasi dan penilaian, pengamanan dan pemeliharaan, penghapusan dan pemindahtempatan, pengawasan dan pengendalian sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Penyusunan rencana operasional kegiatan dan program kerja Bidang Kekayaan berdasarkan program dan sasaran yang telah ditetapkan sebagai pedoman kerja;
- Penyiapan rancangan pedoman pengelolaan barang milik daerah;
- Penyiapan penyusunan dan penganalisaan data kebutuhan perlengkapan dan pengadaan barang serta Rencana Tahunan Barang Daerah (RTBD);
- Penyusunan standarisasi sarana dan prasarana Pemerintah Daerah serta Standarisasi Harga Barang dan Jasa;
- Penyusunan dan penyampaian Laporan Barang Pengguna Semesteran (LBPS) dan Laporan Barang Pengguna Tahunan (LBPT) yang berada dalam penguasaannya kepada Pemegang Kekuasaan Pengelola Barang milik Daerah;
- Penyusunan mekanisme penggunaan dan pemanfaatan barang milik daerah sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku;
- Pelaksanaan penyimpanan dan penyaluran barang milik daerah atau barang lainnya dari perolehan yang sah;
- Melaksanakan kebijakan dan pedoman pengelolaan serta penghapusan barang milik daerah;
- Penyiapan administrasi pelaksanaan penghapusan atau pemindahtempatan barang milik daerah yang telah disetujui oleh Bupati dan atau DPRD sesuai dengan mekanisme dan ketentuan yang berlaku;
- Pelaksanaan pembinaan dan penyiapan petunjuk teknis pengawasan, pengendalian dan evaluasi;
- Pelaksanaan inventarisasi dan penilaian barang daerah serta barang lainnya dari perolehan yang sah;

- Pelaksanaan pengamanan dan pemeliharaan barang milik daerah dan barang lainnya dari perolehan yang sah;
- Pelaksanaan koordinasi dengan unit pengguna barang;
- Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Sub bidang Pengadaan dan Penataan

Tugas pokok sub bidang pengadaan dan penataan adalah :

- Menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan sub bidang pengadaan dan penataan;
- Menyiapkan bahan penyusunan, pedoman, dan petunjuk teknis sub bidang pengadaan dan penataan;
- Menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya;
- Menyiapkan bahan dalam rangka penyusunan rencana kebutuhan perbekalan dan material bagi Instansi dilingkungan Pemerintah Daerah.
- Membuat perhitungan harga, mengajukan dan menyampaikan data kebutuhan barang berdasarkan surat perintah persiapan perbekalan;
- Menyusun buku standarisasi harga barang dan jasa;
- Menyusun daftar rekanan mampu yang telah lulus prakualifikasi di bidang pengadaan;
- Memeriksa dan meneliti, penawaran harga dan mutu perlengkapan dari Rekanan Pemerintah Daerah.
- Mengikuti pelaksanaan pelelangan pengadaan barang milik daerah yang dilaksanakan oleh panitia pelelangan.
- Penatausahaan dan menyiapkan bahan dalam rangka pengadaan barang sesuai dengan ketentuan.
- Menginventarisasi dan penilaian seluruh barang daerah dan barang lainnya dari perolehan yang sah sesuai peraturan;
- Melaksanakan Sensus Barang Daerah;
- Menyusun laporan hasil inventarisasi dan penilaian terhadap barang milik daerah dan barang lainnya dari perolehan yang sah;
- Melakukan pembinaan dan koordinasi dengan unit kerja terkait sesuai dengan bidang tugasnya ;
- Menyiapkan keputusan tentang penyimpanan barang atau sebutan lainnya;
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.

Sub bidang Pengendalian dan Pemeliharaan

Tugas pokok sub bidang pengendalian dan pemeliharaan adalah :

- Menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan pengendalian dan pemeliharaan barang milik daerah,;
- Menyiapkan bahan penyusunan, pedoman, dan petunjuk teknis sub bidang pengendalian dan pemeliharaan,;

- Menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya;
- Menyusun Laporan Barang Pengguna Semesteran (LBPS) dan Laporan Barang Pengguna Tahunan (LBPT);
- Melakukan pengaturan, pengawasan, dan melaporkan proses penerimaan, penyimpanan dan pendistribusian barang milik daerah;
- Melakukan penelitian dan pengendalian kebutuhan material serta penilaian perimbangannya dengan material yang ada serta penghapusan yang diajukan;
- Mengumpulkan, menyusun, dan mengolah data rencana penghapusan dan pemindahtanganan barang milik daerah;
- Menyiapkan administrasi pelaksanaan penghapusan dan pemintahtangan barang milik daerah yang telah disetujui oleh Bupati dan/ atau DPRD;
- Melakukan pengamanan administrasi, fisik dan hukum atas seluruh barang milik daerah atau barang lainnya dari perolehan yang sah;
- Melakukan perbaikan dan/atau pemeliharaan barang bergerak milik daerah dan barang lainnya dari perolehan yang sah;
- Melakukan perbaikan dan atau pemeliharaan barang bergerak dan aktiva tetap milik daerah;
- Melakukan pembinaan dan koordinasi dengan unit kerja terkait sesuai dengan bidang tugasnya;
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.

BIDANG AKUNTANSI

Tugas pokok dan fungsi bidang akuntansi adalah :

- Mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan penyusunan rencana dan program kerja bidang akuntansi;
- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pelaksanaan akuntansi pemerintah daerah;
- Penyiapan rancangan peraturan daerah tentang kebijakan akuntansi pemerintah daerah;
- Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan akuntansi pemerintah daerah maupun akuntansi satuan kerja perangkat daerah (SKPD);
- Melakukan pembinaan kepada unit kerja terkait dalam rangka pelaksanaan akuntansi pemerintah daerah maupun akuntansi satuan kerja perangkat daerah (SKPD);
- Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait sesuai dengan tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
- Melakukan verifikasi atas SP2D yang telah terbit apakah telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- Menghimpun cash forcasting dari seluruh SKPD dalam rangka cash management
- Melaksanakan pembukuan sampai dengan pelaporan keuangan daerah dalam rangka pertanggung-jawaban pelaksanaan Pendapatan dan Belanja Daerah;

- Menghimpun dan mengolah data pengelolaan keuangan daerah;
- Pelaksanaan penatausahaan Pembukuan Keuangan Pemerintah Daerah;
- Penyusunan Laporan Keuangan Daerah.
- Menyiapkan bahan dalam rangka penyusunan laporan berkala tentang Laporan Keuangan Daerah;

Sub bidang Pembukuan

Tugas pokok sub bidang pembukuan adalah :

- Menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan akuntansi pemerintah daerah;
- Penyiapan rancangan peraturan daerah tentang kebijakan akuntansi pemerintah daerah;
- Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan akuntansi pemerintah daerah maupun akuntansi satuan kerja perangkat daerah (SKPD);
- Menganalisis permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya;
- Menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan sub bidang pembukuan;
- Melaksanakan penatausahaan pembukuan akuntansi penerimaan kas, pengeluaran kas, aset dan selain kas pada SKPKD berdasarkan transaksi dan bukti-bukti yang sah;
- Melakukan perhitungan sisa lebih anggaran tahun sebelumnya (SILPA);
- Melakukan koordinasi dengan satuan kerja terkait sesuai dengan bidang tugasnya ;

Sub bidang Pelaporan

Tugas pokok sub bidang pelaporan adalah :

- Menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan laporan keuangan daerah;
- Melakukan koordinasi dengan satuan kerja terkait sesuai dengan bidang tugasnya ;
- Melakukan konsolidasi laporan keuangan SKPKD dengan laporan keuangan SKPD;
- Memeriksa dan menghimpun laporan realisasi anggaran setiap satuan kerja;
- Melaksanakan penyusunan laporan arus kas secara periodik kepada kepala daerah;
- Membuat laporan realisasi keuangan setiap semester (penyusunan laporan semester);
- Menyiapkan Laporan Keuangan Tahunan berkaitan dengan pertanggungjawaban kepala daerah terhadap pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah;
- Menyiapkan rancangan peraturan daerah tentang pertanggung-jawaban pelaksanaan APBD

JABATAN FUNGSIONAL : KUASA BUD

Tugas pokok jabatan fungsional KUASA BUD adalah :

- Menyiapkan anggaran kas pemerintah daerah
- Menyiapkan rancangan/draft SPD
- Menerbitkan/Menandatangani SP2D
- Melakukan verifikasi dokumen SPM SKPD beserta kelengkapannya
- Menyimpan seluruh bukti asli kepemilikan kekayaan daerah
- Memantau pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran APBD oleh Bank dan/atau lembaga keuangan lainnya yang ditunjuk
- Mengusahakan dan mengatur dana yang diperlukan dalam pelaksanaan APBD
- Menyimpan uang daerah
- Melaksanakan penempatan uang daerah dan mengelola/menata-usahakan investasi daerah
- Melakukan pembayaran berdasarkan permintaan pejabat pengguna anggaran atas beban rekening kas umum daerah
- Melaksanakan pemberian pinjaman atas nama Pemda
- Melakukan pengelolaan utang dan piutang daerah
- Melakukan penagihan piutang daerah

Seksi Perbendaharaan

- Menerima pengajuan SPM dari satuan kerja perangkat daerah (SKPD)
- Memeriksa keabsahan SPM dan kelengkapannya
- Memeriksa ketersediaan dana sesuai dengan anggaran kas pemerintah daerah dan pagu dana pada APBD
- Memeriksa kesesuaian specimen tanda-tangan para pejabat pengelola keuangan satuan kerja perangkat daerah (SKPD)
- Bersama-sama seksi bank/pendanaan menyiapkan rancangan SP2D
- Melakukan verifikasi, evaluasi dan analisis atas laporan pertanggungjawaban bendahara pengeluaran pada SKPD (dalam rangka Rekonsiliasi Pengeluaran)

Seksi Bank/Pendanaan

- Mengusahakan dan mengatur dana yang diperlukan dalam pelaksanaan APBD
- Bersama-sama seksi perbendaharaan menyiapkan rancangan SP2D
- Menyimpan uang daerah
- Melakukan verifikasi, evaluasi dan analisis atas laporan pertanggungjawaban bendahara penerimaan pada SKPD (dalam rangka Rekonsiliasi Penerimaan)
- Menyiapkan surat pengesahan pertanggung-jawaban bendahara penerimaan
- Memantau pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran APBD oleh Bank dan/atau lembaga keuangan lainnya yang ditunjuk
- Mengirimkan lembar I SP2D ke Bank Operasional yang ditunjuk untuk selanjutnya atas SP2D tersebut Bank Operasional mentransfer ke rekening dimaksud
- Menyiapkan laporan kas posisi harian, setiap akhir jam kerja
- Menyiapkan laporan kas posisi mingguan dan bulanan.

III.3.5. PENGORGANISASIAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH

Dalam menyelenggarakan kegiatan pengelolaan keuangan daerah maka pengelola keuangan daerah perlu melakukan pengorganisasian dengan baik. Pada Permendagri 59/2007 dan Permendagri 13/2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dapat diklasifikasikan pada 4 aturan kegiatan utama, yaitu: 1) perencanaan anggaran yang mencakup penyusunan dan penetapan anggaran, 2) pelaksanaan anggaran, 3) perubahan anggaran, 4) pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran. Terhadap empat kegiatan utama tersebut juga diatur ketentuan tentang pengelolaan kas, penatausahaan dan akuntansi serta pelaporan keuangan daerah. Sedangkan untuk pengawasan pelaksanaan anggaran diatur dengan ketentuan tersendiri dan dilaksanakan oleh Satuan Kerja Pengawas Daerah.

Dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan pada jabatan struktural dan penetapan jabatan fungsional pada Bendahara Umum Daerah, Kuasa Bendahara Umum Daerah, Pejabat Penatausahaan Keuangan Daerah SKPD (PPK-SKPD) dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK); sering terjadi kondisi di lapangan yang sulit dihindari bahwa jabatan fungsional masih dirangkap dengan jabatan struktural, karena itu berikut disampaikan matriks keterhubungan antar kelembagaan agar dapat dihindari kondisi tersebut.

MATRIKS HUBUNGAN SKPKD DAN SKPD

Tahap Perencanaan Anggaran

Tahap ini menjelaskan keterkaitan dan konsistensi antara dokumen perencanaan pembangunan dengan penganggaran. Dokumen yang dihasilkan dalam tahap perencanaan anggaran, terdiri dari:

- RKPD yang ditetapkan oleh Kepala Daerah merupakan dasar penyusunan APBD, berupa penjabaran RPJMD menggunakan bahan dari Renja-SKPD untuk jangka waktu satu tahun anggaran, yang memuat kerangka ekonomi, dan prioritas pembangunan yang terukur dengan mempertimbangkan prestasi capaian kinerja.
- KUA dan PPAS disusun oleh Kepala Daerah dibantu oleh TAPD berdasarkan RKPD dan Pedoman Penyusunan APBD tahun berkenaan dari Mendagri. KUA memuat kondisi ekonomi makro daerah, kebijakan (pendapatan, belanja dan pembiayaan daerah) dan strategi pencapaian berupa langkah-langkah kongkrit dalam mencapai target. PPAS memuat skala prioritas program untuk masing-masing urusan beserta plafon anggaran sementaranya.
- RKA disusun oleh SKPD berdasarkan SE Kepala Daerah tentang pedoman penyusunan RKA-SKPD yang disiapkan oleh TAPD. Pedoman ini memuat prioritas program/kegiatan tiap SKPD dan alokasi plafon anggaran sementara, batas waktu penyampaian RKA-SKPD dan lampirannya yaitu KUA/PPAS, analisa standar belanja dan standar satuan harga.

Dokumen Perencanaan Anggaran	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
▪ RKPD		
▪ Kerangka ekonomi makro daerah	Bidang Pendapatan menyusun laporan realisasi penerimaan daerah dan proyeksi pendapatan daerah, serta menyerahkan laporan tersebut ke Bidang Ekonomi Bappeda.	Bidang Ekonomi Bappeda menyusun kerangka ekonomi makro daerah berdasarkan laporan penerimaan daerah dan proyeksi pendapatan dari SKPKD Bidang Pendapatan.
▪ Indikator kinerja program/kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Anggaran menyusun analisis rencana anggaran belanja daerah dan kerangka indikator capaian kinerja tiap SKPD berdasarkan Laporan Keuangan Semesteran dan Tahunan SKPD. ▪ Hasilnya disampaikan kepada Bappeda untuk menyusun prioritas pembangunan 	<p>Tiap SKPD menyampaikan laporan keuangan SKPD semesteran dan tahunan kepada SKPKD.</p> <p>Bappeda mempersiapkan matriks prioritas pembangunan tahunan terukur merupakan penjabaran RPJMD dengan menggunakan bahan dari Renja SKPD.</p>
▪ KUA/PPAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kondisi ekonomi makro daerah dan kebijakan keuangan (pendapatan, belanja dan pembiayaan daerah) ▪ Prioritas dan plafon anggaran sementara 	<p>Kebijakan pendapatan, belanja dan pembiayaan daerah oleh bidang sesuai tupoksinya. Hasilnya disampaikan kepada Bappeda.</p> <p>Bidang Pendapatan dan Bidang Anggaran secara bersama melakukan perhitungan plafon anggaran sementara untuk setiap skala prioritas beserta langkah kongkrit pencapaiannya.</p>	<p>Bidang Ekonomi Bappeda menjabarkan kerangka menjadi kondisi ekonomi makro daerah untuk disampaikan dalam rapat TAPD.</p> <p>Bappeda memperhitungkan skala prioritas program untuk masing-masing urusan berdasarkan plafon anggaran sementara.</p>
<p><i>Catatan: KUA/PPAS kemudian dibahas bersama DPRD dan disepakati menjadi Kebijakan Umum APBD dan PPAS APBD untuk dituangkan dalam nota kesepakatan bersama dan menjadi dasar Rencana Kerja dan Anggaran tiap SKPD.</i></p>		
▪ RKA-SKPD		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pedoman penyusunan RKA ▪ Program prioritas dan alokasi plafon anggaran tiap SKPD ▪ Penyusunan RKA-SKPD 	<p>Bidang Belanja membantu TAPD mempersiapkan bahan lampiran pedoman penyusunan, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisa standar belanja dan ▪ standar satuan harga ▪ kode akun (aset, utang, kewajiban, ekuitas dana, pendapatan, belanja dan pembiayaan), kode kelompok, kode jenis, kode obyek dan kode rincian obyek. <p>Bidang Anggaran menyiapkan alokasi plafon anggaran tiap SKPD.</p>	<p>Bappeda membantu TAPD mempersiapkan bahan lampiran pedoman penyusunan, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ arah prioritas program pembangunan. ▪ kode urusan pemerintahan daerah, kode organisasi, kode program dan kode kegiatan. <p>Bappeda menyiapkan prioritas program/kegiatan tiap SKPD.</p> <p>SKPD menyusun RKA-SKPD sesuai dengan pedoman penyusunan.</p>
▪ Rancangan Perda APBD dan Perkada Penjabaran		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumen dasar ▪ Rancangan dan Penjabaran 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Anggaran Subbid Belanja menghimpun RKA-SKPD. ▪ Rancangan APBD kemudian dipersiapkan berdasarkan RKA-SKPD yang diterima. 	SKPD berkewajiban menyampaikan RKA-SKPD kepada SKPKD.

Dokumen Perencanaan Anggaran	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
▪ RKPD		
▪ Kerangka ekonomi makro daerah	Bidang Pendapatan menyusun laporan realisasi penerimaan daerah dan proyeksi pendapatan daerah, serta menyerahkan laporan tersebut ke Bidang Ekonomi Bappeda.	Bidang Ekonomi Bappeda menyusun kerangka ekonomi makro daerah berdasarkan laporan penerimaan daerah dan proyeksi pendapatan dari SKPKD Bidang Pendapatan.
▪ Indikator kinerja program/kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Anggaran menyusun analisis rencana anggaran belanja daerah dan kerangka indikator capaian kinerja tiap SKPD berdasarkan Laporan Keuangan Semesteran dan Tahunan SKPD. ▪ Hasilnya disampaikan kepada Bappeda untuk menyusun prioritas pembangunan 	<p>Tiap SKPD menyampaikan laporan keuangan SKPD semesteran dan tahunan kepada SKPKD.</p> <p>Bappeda mempersiapkan matriks prioritas pembangunan tahunan terukur merupakan penjabaran RPJMD dengan menggunakan bahan dari Renja SKPD.</p>
▪ KUA/PPAS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kondisi ekonomi makro daerah dan kebijakan keuangan (pendapatan, belanja dan pembiayaan daerah) ▪ Prioritas dan plafon anggaran sementara 	<p>Kebijakan pendapatan, belanja dan pembiayaan daerah oleh bidang sesuai tupoksinya. Hasilnya disampaikan kepada Bappeda.</p> <p>Bidang Pendapatan dan Bidang Anggaran secara bersama melakukan perhitungan plafon anggaran sementara untuk setiap skala prioritas beserta langkah kongkrit pencapaiannya.</p>	<p>Bidang Ekonomi Bappeda menjabarkan kerangka menjadi kondisi ekonomi makro daerah untuk disampaikan dalam rapat TAPD.</p> <p>Bappeda memperhitungkan skala prioritas program untuk masing-masing urusan berdasarkan plafon anggaran sementara.</p>
<p><i>Catatan: KUA/PPAS kemudian dibahas bersama DPRD dan disepakati menjadi Kebijakan Umum APBD dan PPAS APBD untuk dituangkan dalam nota kesepakatan bersama dan menjadi dasar Rencana Kerja dan Anggaran tiap SKPD.</i></p>		
▪ RKA-SKPD		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pedoman penyusunan RKA ▪ Program prioritas dan alokasi plafon anggaran tiap SKPD ▪ Lampiran 	<p>Bidang Belanja membantu TAPD mempersiapkan bahan lampiran pedoman penyusunan, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisa standar belanja dan ▪ standar satuan harga ▪ kode akun (aset, utang, kewajiban, ekuitas dana, pendapatan, belanja dan pembiayaan), kode kelompok, kode jenis, kode obyek dan kode rincian obyek. <p>Bidang Anggaran menyiapkan alokasi plafon anggaran tiap SKPD.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbid Belanja menyusun kelengkapan lampiran (ringkasan dan rekapitulasi anggaran, rincian belanja dan daftar pendukungnya) 	<p>Bappeda membantu TAPD mempersiapkan bahan lampiran pedoman penyusunan, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ arah prioritas program pembangunan. ▪ kode urusan pemerintahan daerah, kode organisasi, kode program dan kode kegiatan. <p>Bappeda menyiapkan prioritas program/kegiatan tiap SKPD.</p> <p>TAPD membahas rancangan beserta kelengkapannya.</p>

Tahap Pelaksanaan Anggaran

Pada tahap ini yang menjadi perhatian adalah realisasi pendapatan dan belanja daerah dikelola/dikendalikan untuk tidak melebihi pagu anggaran yang telah ditetapkan dan sesuai dengan peruntukan pada penjabaran APBD yang telah ditetapkan.

Tahap pelaksanaan anggaran mencakup:

- Penyiapan pelaksanaan anggaran menyiapkan dokumen untuk membebankan pada anggaran dalam penjabaran yang telah ditetapkan.
- Penyediaan dana mempersiapkan ketersediaan dana untuk mendanai program/kegiatan yang dilaksanakan.
- Penatausahaan penerimaan daerah melakukan penatausahaan penerimaan daerah, khusus retribusi daerah pada SKPD dan lainnya pada PPKD, setelah ditetapkan.
- Penatausahaan pengeluaran daerah melakukan penatausahaan pengeluaran daerah utamanya belanja daerah, dimulai dengan permintaan pembayaran, perintah membayar dan pencairan.
- Akuntansi SKPD dan keuangan daerah melakukan proses transaksi akuntansi atas pendapatan dan belanja daerah, mulai dari jurnal, posting, buku besar sampai kepada penyusunan laporan keuangan.

Dokumen Perencanaan Anggaran	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
I. Penyiapan Pelaksanaan Anggaran		
▪ DPA dan Anggaran Kas		
▪ Rancangan DPA-SKPD dan Rancangan Anggaran Kas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PPKD membuat surat pemberitahuan kepada SKPD untuk menyusun Rancangan DPA-SKPD dan Anggaran Kas. ▪ PPKD melakukan verifikasi DPA-SKPD atas kelengkapan dan kesesuaian dengan pagu anggaran. ▪ PPKD juga menyusun DPA-PPKD untuk penerimaan daerah non retribusi, belanja daerah yang bersumber dari bantuan, subsidi, hibah, bagi hasil; dan pembiayaan daerah. 	SKPD menyusun Rancangan DPA-SKPD berdasarkan Penjabaran APBD yang telah ditetapkan disertai dengan kebutuhan kas berdasarkan alokasi waktu dibutuhkannya (Anggaran Kas).
▪ Rancangan DPA-PPKD		
▪ Anggaran kas pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuasa BUD menyusun anggaran kas 	TAPD membahas Anggaran Kas pemerintah

Dokumen Perencanaan Anggaran	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
daerah	<p>pemerintah daerah berdasarkan anggaran kas SKPD untuk dibahas bersama TAPD atas ketersediaan dana.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuasa BUD mengelola kas dengan mendasari pada mekanisme pengelolaan kas pemerintah daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah. 	daerah dan memperhitungkan ketersediaan dana serta kemudian disetujui oleh Sekretaris Daerah berikut DPanya.
2. Penyediaan Dana		
	<p>Untuk menjamin ketersediaan dana SPD diterbitkan oleh Kuasa BUD, memuat jumlah penyediaan uang yang dibutuhkan untuk mengisi UP, GU, TU dan LS baik Gaji/Tunjangan, maupun Barang/Jasa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DPA-SKPD dan Anggaran Kas dari Pengguna Anggaran merupakan dasar penerbitan SPD. ▪ Pengguna Anggaran menerima SPD dari Kuasa BUD, untuk melaksanakan penatausahaan penerimaan dan pengeluaran daerah.
3. Penatausahaan Keuangan Daerah		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penerimaan Daerah 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penetapan ▪ Pelaksanaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surat penetapan pajak daerah/retribusi dikeluarkan oleh Bidang Pendapatan. ▪ BUD menerima nota kredit dari Kas daerah/bank pemerintah/bank lain yang ditunjuk/lembaga keuangan yang ditunjuk/kantor pos sebagai bukti bahwa pajak daerah/retribusi telah disetor 	<p>Bendahara penerimaan menerima surat ketetapan pajak daerah.</p> <p>Kas daerah/bank pemerintah/bank lain yang ditunjuk/lembaga keuangan yang ditunjuk/kantor pos menerbitkan nota kredit atas penyetoran pajak daerah/retribusi.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengeluaran Daerah 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Batas Uang Persediaan ▪ Permintaan Pembayaran oleh SKPD ▪ Permintaan Pembayaran pada SKPKD 	<p>Bidang belanja mempersiapkan Perkada tentang batas penetapan uang persediaan dan disosialisasikan kepada Pengguna anggaran.</p> <p>Tidak terlibat pada proses permintaan pembayaran SKPD. Namun untuk mendukung SPP-LS Gaji dan Tunjangan, membantu SKPD dengan menerbitkan daftar gaji dan tunjangan kepada Pengguna Anggaran.</p> <p>Permintaan pembayaran untuk SKPKD sebagai SKPD dilakukan oleh Bendahara Pengeluaran. Tidak ada permintaan pembayaran (belanja daerah) pada PPKD.</p>	<p>Pengguna Anggaran menerima Perkada penetapan batas uang persediaan untuk diteruskan kepada PPK-SKPD.</p> <p>SPP dibuat oleh Bendahara Pengeluaran SKPD sesuai jenisnya, yaitu SPP-UP untuk Uang Persediaan, SPP-GU untuk Ganti Uang persediaan, SPP-TU untuk Tambah Uang persediaan, SPP-LS Gaji dan Tunjangan dan SPP-LS Barang dan Jasa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perintah Membayar SKPD ▪ Perintah Membayar SKPKD ▪ Pencairan Dana 	<p>Sekretaris SKPKD selaku PPK-SKPKD menguji SPP yang dibuat oleh Bendahara Pengeluaran SKPKD, untuk dapat diterbitkan SPM.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuasa BUD menerbitkan SP2D setelah kelengkapan dan kebenaran SPM dari SKPD diuji oleh seksi Perbendaharaan. ▪ Bendahara Pengeluaran SKPKD melakukan pencatatan pada dokumen penatausahaan (BKA dan buku-buku 	<p>PPK-SKPD menguji SPP yang dibuat oleh Bendahara Pengeluaran untuk dapat diterbitkan SPM.</p> <p>Pengguna Anggaran menyerahkan SPM kepada Kuasa BUD untuk permintaan pencairan dana.</p>

Dokumen Perencanaan Anggaran	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
	pembantu).	
▪ Pertanggungjawaban		
▪ Pendapatan SKPD	Kuasa BUD menerima SPJ Penerimaan Fungsional yang telah diotorisasi oleh Pengguna Anggaran untuk dilakukan pencatatan oleh Seksi Pendanaan.	Bendahara penerimaan SKPD melakukan pencatatan pada BKU Penerimaan dan buku-buku pembantu; serta membuat SPJ Penerimaan setiap bulan.
▪ Pendapatan SKPKD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bendahara penerimaan SKPKD melakukan pencatatan pada BKU Penerimaan dan buku-buku pembantu; serta membuat SPJ Penerimaan setiap bulan. ▪ Sekretaris SKPKD selaku PPK-SKPKD menguji SPJ untuk diotorisasi oleh Pengguna Anggaran. 	
▪ Belanja SKPD	Kuasa BUD menerima SPJ Pengeluaran Fungsional yang telah diotorisasi oleh Pengguna Anggaran untuk dilakukan pengujian oleh Seksi Perbendaharaan kesesuaian dengan SP2D.	Bendahara pengeluaran SKPD melakukan pencatatan pada BKU pengeluaran dan buku-buku pembantu; serta membuat SPJ Pengeluaran setiap bulan.
▪ Belanja SKPKD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bendahara pengeluaran SKPKD melakukan pencatatan pada BKU pengeluaran dan buku-buku pembantu; serta membuat SPJ Pengeluaran setiap bulan. ▪ Sekretaris SKPKD selaku PPK-SKPKD menguji SPJ untuk diotorisasi oleh Pengguna Anggaran. ▪ Kuasa BUD menerima SPJ Pengeluaran Fungsional SKPKD yang telah diotorisasi oleh Kepala SKPKD selaku Pengguna Anggaran, untuk kemudian dilakukan pengujian oleh Seksi Perbendaharaan kesesuaian dengan SP2D. 	
4. Akuntansi SKPD dan PPKD		
▪ Akuntansi SKPD		
▪ Pernjurnal transaksi pendapatan	Subag Keuangan PPK-SKPKD menjurnal saat setoran diterima di Kas Daerah dengan melawankan rekening SKPD.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subag keuangan PPK-SKPD menjurnal transaksi pendapatan menurut jenisnya berdasarkan SPJ Penerimaan dari Bendahara Penerimaan SKPD. ▪ Dan menjurnal rekening Bendahara Penerimaan SKPD pada saat distor ke kas daerah dengan melawankan rekening PPKD.
▪ Penjurnal transaksi belanja uang persediaan (UP)	Subag keuangan PPK-SKPKD menjurnal saat dikeluarkannya SP2D uang persediaan melalui kas daerah kepada rekening Bendahara Pengeluaran SKPD.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PPK-SKPD subag keuangan menjurnal transaksi penerimaan uang persediaan rekening Bendahara Pengeluaran SKPD saat menerima SP2D dengan melawankan rekening PPKD. ▪ PPK-SKPD secara berkala menjurnal transaksi pengeluaran saat menerima SPJ Pengeluaran dari Bendahara Pengeluaran SKPD sesuai dengan jenis belanja.
▪ Penjurnal transaksi	Subag Keuangan PPK-SKPKD menjurnal	PPK-SKPD subag keuangan menjurnal

Dokumen Perencanaan Anggaran	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
belanja langsung (LS)	rekening SKPD saat terjadinya pembayaran LS melalui Kas Daerah dengan terbitnya SP2D.	belanja sesuai dengan jenisnya dengan melawankan rekening PPKD saat menerima SP2D dari Kuasa BUD.
▪ Posting	Bidang akuntansi subid pembukuan memposting jurnal ke buku besar.	PPK-SKPD memposting jurnal ke buku besar.
▪ Pelaporan	Bidang akutansi subid pelaporan membuat laporan keuangan daerah.	PPK-SKPD membuat laporan keuangan SKPD

Tahap Perubahan Anggaran

Perubahan APBD hanya dapat dilakukan 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun anggaran, kecuali dalam keadaan luar biasa. Perubahan Anggaran dapat dilakukan apabila terjadi:

- Perkembangan yang tidak sesuai dengan asumsi KUA (pelampauan atau tidak tercapainya proyeksi atas pendapatan daerah, alokasi belanja daerah dan sumber/penggunaan pembiayaan);
- Keadaan yang menyebabkan harus dilakukan pergeseran anggaran antar unit organisasi, antar kegiatan, dan antar jenis belanja;
- Keadaan yang menyebabkan saldo anggaran lebih tahun sebelumnya harus digunakan dalam tahun berjalan;
- Keadaan darurat (di luar kendali/pengaruh yang tidak dapat diprediksi sebelumnya dan diharapkan tidak berulang karena berdampak signifikan terhadap anggaran untuk pemulihannya); dan
- Keadaan luar biasa yang berakibat kenaikan atau penurunan lebih besar dari 50% APBK.

Dokumen Perencanaan Anggaran	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
I. Penyiapan Perubahan		
▪ KUA/PPAS Perubahan		
▪ Rancangan KUA dan PPAS Perubahan	Bidang Anggaran dan Bidang Pendapatan menyiapkan perubahan kebijakan keuangan atas capaian kinerja SKPD dan rancangan PPAS. Hasilnya disampaikan kepada Bappeda dan dibahas bersama bersama TAPD.	Bappeda mengkoordinasikan perubahan program dan kegiatan bersama SKPD dengan dasar PPAS perubahan yang diperoleh dari SKPKD untuk disampaikan dalam rapat TAPD.
<p><i>Catatan: KUA/PPAS Perubahan kemudian dibahas bersama DPRD dan disepakati menjadi Kebijakan Umum Perubahan APBD dan PPAS Perubahan APBD untuk dituangkan dalam Nota Kesepakatan bersama.</i></p> <p><i>Penting dalam pembahasan tersebut bahwa dalam perubahan ini dihindari adanya penganggaran kegiatan pembangunan fisik.</i></p>		
▪ RKA-SKPD		
▪ Pedoman penyusunan RKA	Bidang Belanja membantu TAPD mempersiapkan bahan SE Kepala Daerah mengenai pedoman penyusunan RKA, yang	Bappeda membantu TAPD mempersiapkan bahan SE Kepala Daerah mengenai pedoman penyusunan RKA dan

Dokumen Perencanaan Anggaran	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyusunan RKA-SKPD 	<p>memuat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PPAS perubahan APBD yang dialokasikan untuk program/kegiatan baru dan/atau ▪ Kriteria DPA-SKPD yang dapat diubah (disusun bersama dengan Bappeda) ▪ Analisa standar belanja dan standar satuan harga (jika berubah) ▪ kode akun (aset, utang, kewajiban, ekuitas dana, pendapatan, belanja dan pembiayaan), kode kelompok, kode jenis, kode obyek dan kode rincian obyek. 	<p>lampirannya, yang memuat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ program/kegiatan baru berdasarkan PPAS perubahan APBD ▪ kode program dan kode kegiatan yang mengalami perubahan, serta kode urusan pemerintahan daerah dan kode organisasi jika terdapat penyesuaian dengan adanya peraturan pemerintah. <p>SKPD menyusun RKA-SKPD sesuai dengan pedoman penyusunan.</p>
▪ Rancangan Perda APBD Perubahan		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rancangan dan Penjabaran ▪ Lampiran 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rancangan APBD Perubahan disiapkan berdasarkan RKA-SKPD yang diterima dan dihimpun oleh Bidang Anggaran. ▪ Subbid Belanja menyusun kelengkapan lampiran (ringkasan, rincian dan rekapitulasi perubahan serta daftar pendukung lainnya) 	<p>TAPD membahas rancangan beserta kelengkapannya.</p>
2. Penyiapan Pelaksanaan Anggaran Perubahan		
▪ DPPA		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rancangan DPPA ▪ Pengesahan dan Persetujuan DPPA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PPKD membuat surat pemberitahuan kepada SKPD untuk menyusun Rancangan DPPA-SKPD berdasarkan KUAPBD Perubahan dan Perubahan PPAS yang telah disepakati oleh DPRK. ▪ PPKD melakukan verifikasi DPPA-SKPD atas kelengkapan dan kesesuaian dengan perubahan dengan memperhatikan DPA-SKPD sebelum perubahan. <p>PPKD mengesahkan DPPA dan meminta persetujuan Sekretaris Daerah.</p>	<p>SKPD menyusun Rancangan DPPA-SKPD sesuai dengan perubahan anggaran.</p> <p>Sekretaris Daerah menyetujui DPPA untuk dilaksanakan oleh SKPD.</p>
3. Penatausahaan dan Akuntansi		
<p>Penatausahaan Penerimaan dan Pengeluaran dan Akuntansi SKPD / PPKD pada tahap perubahan anggaran ini dilaksanakan sama dengan kegiatan pada tahap pelaksanaan anggaran.</p>		

Tahap Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran

Dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran disusun laporan keuangan, yaitu

- Laporan Realisasi Semester Pertama, yaitu:
 - Laporan Realisasi Semester Pertama anggaran pendapatan dan belanja SKPD beserta prognosis 6 bulan berikutnya;
 - Laporan Realisasi Semester Pertama APBD dan prognosis 6 bulan berikutnya.
- Laporan Tahunan, yaitu:

- Laporan Keuangan SKPD, mencakup: Neraca, Laporan Realisasi Anggaran dan Catatan atas Laporan Keuangan;
- Laporan Keuangan Pemerintah Daerah, mencakup: Neraca, Laporan Realisasi Anggaran Catatan atas Laporan Keuangan serta Laporan Arus Kas, yang disusun berpedoman pada Standar Akuntansi Pemerintahan, untuk dilakukan pemeriksaan oleh BPK.

Laporan keuangan audited (hasil pemeriksaan BPK) ini oleh kepala daerah sebagai bentuk pertanggung-jawaban atas pelaksanaan anggaran kepada DPRD untuk mendapat persetujuan dan dapat dipublikasikan kepada masyarakat.

Dokumen Perencanaan Anggaran	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
I. Pembuatan laporan		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laporan Semester/Tahunan 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyusunan laporan semester 	<p>Bidang Akuntansi menyiapkan gabungan dan konsolidasi laporan realisasi semester pertama anggaran pendapatan dan belanja SKPD menjadi laporan realisasi semester pertama APBD.</p>	<p>PPK-SKPD menyusun laporan realisasi semester pertama anggaran pendapatan dan belanja SKPD untuk 6 bulan pertama dan prognosis 6 bulan berikutnya.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyusunan laporan tahunan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PPKD menggabungkan dan mengkonsolidasi laporan keuangan SKPD menjadi laporan keuangan pemerintah daerah. ▪ Menyiapkan surat pernyataan kepala daerah bahwa pengelolaan APBD telah dilaksanakan sesuai dengan sistem pengendalian intern dan standar akuntansi pemerintahan. 	<p>PPK-SKPD menyiapkan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ laporan keuangan SKPD untuk ditetapkan oleh Pengguna Anggaran sebagai laporan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran SKPD. ▪ surat pernyataan bahwa pengelolaan anggaran telah dilaksanakan sesuai dengan sistem pengendalian intern dan standar akuntansi pemerintahan.
2. Penyusunan Perda		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persiapan Raperda 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rancangan Perda 	<p>Bidang Akuntansi menyiapkan rancangan perda pertanggungjawaban pelaksanaan APBD, yang memuat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Laporan keuangan pemerintah daerah (neraca, laporan realisasi anggaran, laporan arus kas dan catatan atas laporan keuangan) ▪ Laporan kinerja <p>Disampaikan ke Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah, untuk diperiksa oleh BPK.</p>	<p>BPK menerima laporan keuangan pemerintah daerah dan laporan kinerja untuk dilakukan pemeriksaan.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil Pemeriksaan 	<p>Jika dua bulan penyampaian belum mendapat hasil pemeriksaan BPK, Bidang Akuntansi menyiapkan (selain laporan yang sudah ada) rincian pertanggungjawaban dalam bentuk Penjabaran pertanggung-jawaban pelaksanaan APBD, yang terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ringkasan laporan realisasi anggaran ▪ Penjabaran laporan realisasi anggaran 	

Dokumen Perencanaan Anggaran	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
	Rancangan perda dengan penjabaran diserahkan ke Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah untuk disampaikan kepada DPRD.	
3. Persetujuan Ranperda, Evaluasi dan Penetapan Penjabaran		
Setelah Renperda disetujui bersama dengan DPRD, ranperkada penjabaran pertanggungjawaban pelaksanaan APBD dievaluasi oleh Gubernur (kesesuaian dengan kepentingan umum dan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi) sebelum ditetapkan oleh Kepala Daerah.		

Hubungan kerja antara unit kerja di BPKKD maupun dengan SKPD digambarkan juga melalui suatu bagan alir keterkaitan kerja pada tahapan perencanaan, pelaksanaan, pertanggung-jawaban, akuntansi dan pelaporan keuangan daerah. Hubungan kerja dalam bentuk bagan alir ini dapat dilihat pada lampiran.

III.3.6. PENGORGANISASIAN PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH

Mengingat pengelolaan barang milik daerah merupakan komponen penting dalam penyelenggaraan kegiatan pengelolaan keuangan daerah maka pengelola barang milik daerah perlu melakukan pengorganisasian dengan baik. Salah satu peraturan yang menjadi dasar terhadap pengelolaan barang milik daerah adalah PP No. 6/2006 dan Permendagri 17/2007. Pada Peraturan tersebut dapat diklasifikasikan ada 4 aturan kegiatan utama, yaitu: 1) Perencanaan yang mencakup : perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penyimpanan, penyaluran dan penggunaan, 2) Penatausahaan yang mencakup : inventarisasi, penilaian, pembukuan dan pelaporan, 3) Peningkatan produktivitas yang mencakup : pengamanan dan pemeliharaan, pemanfaatan, pemindahtanganan dan penghapusan, 4) Pembinaan, pengawasan dan pengendalian.

Agar penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah dapat berjalan dengan baik, salah satu hal yang harus dibenahi adalah adanya pembagian kewenangan yang jelas antara lembaga pengelola dan pengguna barang milik daerah.

Dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan antara pengelola, pembantu pengelola dan pengguna barang milik daerah berikut disampaikan matriks keterhubungan antar kelembagaan agar dapat memperjelas peran masing-masing dalam penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah.

MATRIKS HUBUNGAN SKPKD DAN SKPD

Tahap Perencanaan

Dokumen Perencanaan Barang Milik Daerah	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
▪ Perencanaan dan Penganggaran		
▪ Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/Aset membantu pengelola mempersiapkan pedoman penyusunan : <ul style="list-style-type: none"> ▪ kebijakan pengelolaan BMD. ▪ standarisasi sarana dan prasarana kerja ▪ standarisasi satuan harga 	
▪ Dokumen: Rencana Daftar kebutuhan BMD (RDKBMD), Rencana Kebutuhan Pemeliharaan BMD (RKPBM) dan RKA SKPD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan pada bidang Kekayaan/Aset membantu pengelola menyusun, menghimpun dan meneliti tentang rencana kebutuhan RDKBMD dan RKPBM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan SKPD merencanakan dan menyusun kebutuhan barang dan pemeliharaan yang dituangkan dalam RKA SKPD, kemudian diserahkan pada pembantu pengelola/bidang kekayaan/aset
▪ Pengadaan & Penyimpanan		
▪ Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/Aset membantu pengelola menyusun petunjuk teknis pelaksanaan pengadaan dan penyimpanan barang milik daerah. 	
▪ Pelaksanaan pengadaan melalui pelelangan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan membantu pengelola dalam pembentukan panitia pengadaan barang daerah dan melakukan pemantauan pelaksanaan pelelangan barang daerah oleh panitia pengadaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SKPD menyerahkan daftar dan spesifikasi teknis barang yang dibutuhkan kepada panitia pengadaan
▪ Dokumen berita acara dan penerimaan barang serta berita acara pemeriksaan barang	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan menerima laporan pelaksanaan pengadaan dari SKPD dan meneliti kesesuaian dengan dokumen rencana kebutuhan BMD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dalam hal kepala daerah melimpahkan kewenangan pengadaan kepada SKPD, kepala SKPD membentuk panitia pengadaan dan melaporkan pelaksanaannya
▪ Pengadaan dari sumbangan/hibah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan sebagai anggota panitia pemeriksa barang daerah memeriksa barang sebelum diserahterimakan kepada penyimpan barang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyimpan barang pada subbagian umum/perlengkapan menerima barang dan melakukan penyimpanan
▪	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan menerima daftar barang sumbangan/hibah dan usulan siapa penggunanya yang diserahterimakan oleh pihak ketiga kepada pemerintah daerah 	
▪	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan melakukan verifikasi barang yang didapat dari sumbangan/hibah pihak ketiga kemudian dikirim/disalurkan kepada penyimpan barang di SKPD 	

▪ Pengadaan tanah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/Aset membantu pengelola dalam mempelajari permohonan pembebasan tanah SKPD dan pembentukan panitia pembebasan tanah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SKPD mengajukan permohonan pembebasan tanah kepada Kepala Daerah
▪ Penyaluran dan Penggunaan		
▪ Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/Aset membantu pengelola menyusun petunjuk teknis pelaksanaan penyaluran dan penggunaan barang milik daerah 	
▪ Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian & pemeliharaan melakukan pemantauan pengiriman/penyaluran barang dari panitia pengadaan barang pada penyimpanan barang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyimpan barang pada subbagian umum/perlengkapan melakukan pengiriman/penyaluran barang dari tempat penyimpanan barang ke unit kerja
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan dan penataan meneliti usulan penetapan status penggunaan BMD oleh SKPD kemudian dilaporkan kepada pengelola 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengguna barang mengusulkan penetapan status penggunaan barang milik daerah yang berada pada SKPD nya kepada pengelola.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengelola mengajukan usulan penetapan status penggunaan BMD atas usulan pengguna barang maupun yang didapat dari sumbangan/hibah pihak ke tiga kepada Kepala Daerah untuk ditetapkan penggunaannya dengan surat keputusan Kepala Daerah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengguna barang menerima barang yang didapat dari sumbangan/hibah pihak ke tiga dan digunakan untuk penyelenggaraan tupoksi SKPD
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/Aset melakukan inventarisasi BMD berupa tanah dan/atau bangunan yang sudah tidak dipergunakan untuk penyelenggaraan tupoksi SKPD dan dilaporkan kepada pengelola serta mengusulkan kepada Kepala Daerah utk dilakukan penetapan penyerahan kembali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengguna barang wajib menyerahkan BMD berupa tanah dan/atau bangunan yang sudah tidak dipergunakan untuk penyelenggaraan tupoksi SKPD kepada pengelola

Tahap Penatausahaan

Dokumen Penatausahaan	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
▪ Inventarisasi		
▪ Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/Aset membantu pengelola menyusun petunjuk teknis pelaksanaan penatausahaan BMD 	
▪ Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang kekayaan/aset membuat draft surat keputusan Kepala Daerah untuk pelaksanaan sensus BMD setiap 5 tahun sekali ▪ Bidang kekayaan/aset membantu pengelola mengkoordinir pelaksanaan sensus BMD seluruh SKPD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengguna barang melalui subbagian umum/perlengkapan melaksanakan sensus barang milik daerah pada masing-masing SKPD
▪ Penilaian		

Dokumen Penatausahaan	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
▪ Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penilaian BMD berpedoman pada Standar Akuntansi Pemerintah Daerah dan dilakukan dalam rangka pengamanan dan penyusunan neraca daerah ▪ Bidang kekayaan/aset membuat draft surat keputusan Kepala Daerah untuk pembentukan tim penilai BMD dan dapat melibatkan lembaga independen bersertifikat di bidang penilaian aset 	
▪ Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan sebagai anggota Tim penilai BMD melakukan penaksiran nilai BMD ▪ Subbidang pengadaan & penataan melakukan pengawasan, verifikasi dan persetujuan penilaian BMD yang dilaksanakan oleh lembaga independen yang bersertifikat di bidang penilaian aset 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengurus barang pada subbagian umum/ perlengkapan menyiapkan data yang akurat atas BMD di lingkungan SKPD yaitu kartu inventaris barang (KIB), kartu inventaris ruangan (KIR), buku inventaris dan daftar mutasi barang
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan menyusun hasil penilaian barang milik daerah dan mendistribusikannya ke masing-masing SKPD sesuai dengan status penggunaan BMD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengurus barang pada subbagian umum/ perlengkapan mengarsipkan hasil penilaian BMD di lingkungan SKPD dan didistribusikan ke subbagian keuangan untuk penyusunan akuntansi barang
▪ Pembukuan dan Pelaporan		
▪ Dokumen pembukuan : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Kartu inventaris barang ➢ Kartu inventaris ruangan ➢ Buku inventaris ➢ Daftar mutasi barang ➢ Daftar usulan barang yang akan dihapus ➢ Daftar BMD yang digunausahakan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan menyediakan formulir daftar hasil pengadaan BMD (DHPBMD) yang dikirim ke SKPD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengurus barang pada Subbagian umum/perlengkapan mengisi formulir daftar hasil pengadaan barang milik daerah di lingkungan SKPD dan menyampaikan/ melaporkannya ke pengelola melalui bidang kekayaan/aset setiap 6 bulan
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan pada Bidang Kekayaan/Aset melakukan rekapitulasi atas pendaftaran dan pencatatan ke dalam Daftar Barang Milik Pemerintah Daerah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setelah ditetapkan status penggunaan barang oleh Kepala Daerah, pengurus barang melakukan pendaftaran dan pencatatan di lingkungan SKPD ke dalam Daftar Barang Pengguna
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan menyusun buku induk inventaris beserta rekapitulasi barang milik pemerintah daerah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengurus barang melakukan pencatatan hasil sensus ke dalam buku inventaris kemudian pengguna barang menyampaikan hasilnya kepada pengelola melalui subbidang pengadaan & penataan paling lambat 3 bulan setelah selesai sensus
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan menyusun rekapitulasi daftar mutasi barang milik daerah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengurus barang pada subbagian umum/perlengkapan membuat daftar mutasi barang di lingkungan SKPD
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyimpan barang membuat laporan penerimaan, penyaluran dan persediaan BMD kepada pengurus barang

Dokumen Penatausahaan	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian & pemeliharaan menghimpun dan merekapitulasi seluruh laporan mutasi barang, laporan pengguna barang semesteran, tahunan dan 5 tahunan dari masing-masing SKPD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengurus barang menyiapkan laporan mutasi barang, laporan pengguna barang semesteran, tahunan dan 5 tahunan untuk disampaikan kepada pengelola oleh pengguna barang
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian & pemeliharaan menerima dan menghimpun laporan pemeliharaan barang di masing-masing SKPD yang telah dilakukan untuk dilaporkan kepada Kepala Daerah melalui pengelola 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengguna barang melalui pengurus barang melakukan pencatatan pemeliharaan ke dalam kartu pemeliharaan/perawatan dan membuat laporan pemeliharaan barang di lingkungan SKPD yang telah dilakukan

Tahap Peningkatan Produktivitas

Dokumen Peningkatan Produktivitas	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
▪ Pengamanan dan pemeliharaan		
▪ Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/Aset membantu pengelola menyusun petunjuk teknis pelaksanaan pengamanan & pemeliharaan BMD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan sebagai atasan langsung pengurus dan penyimpan barang bertanggung-jawab terhadap pengamanan BMD di lingkungan SKPD secara fisik, administrasi dan tindakan hukum
▪ Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian pengadaan & penataan mengkoordinir pelaksanaan kodefikasi dan tanda status penggunaan BMD di seluruh SKPD ▪ Subbagian pengadaan & penataan melakukan pemberian tanda status kepemilikan tanah dan/atau bangunan serta barang bergerak yang telah diserahkan pengguna barang kepada pengelola 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengurus barang melakukan pemberian kode barang dan tanda status penggunaan BMD di lingkungan SKPD
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian pengadaan & penataan melakukan rekapitulasi atas pencatatan BMD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengurus barang melakukan pencatatan BMD di lingkungan SKPD ke dalam dokumen pembukuan barang
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengadaan & penataan mengajukan permohonan sertifikat hak atas tanah atau sumbangan/hibah atas nama pemerintah daerah 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/Aset melakukan penyimpanan bukti kepemilikan BMD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyimpan barang melakukan pengamanan barang yang ada dalam persediaan secara fisik maupun administrasi
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian pengendalian & pemeliharaan melakukan pemantauan penyelesaian awal permasalahan dan mengambil upaya hukum untuk penyelesaian tahap selanjutnya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengguna barang melalui subbagian umum/perlengkapan melakukan tindakan hukum secara musyawarah untuk mencapai penyelesaian atas BMD yang bermasalah dengan pihak lain di lingkungan SKPD

Dokumen Peningkatan Produktivitas	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian pengendalian & pemeliharaan berkoordinasi dengan bagian hukum dan satpol PP mengambil tindakan represif/pengambil alihan, penyegelan atau penyitaan secara paksa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengguna barang melalui subbagian umum/perlengkapan membantu subbagian pengendalian & pemeliharaan dalam mengambil upaya hukum untuk penyelesaian tahap selanjutnya
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemeliharaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian & pemeliharaan pada bidang Kekayaan/Aset membantu pengelola menyusun, menghimpun dan meneliti tentang rencana kebutuhan pemeliharaan yang diajukan seluruh SKPD ▪ Bidang Kekayaan/Aset memberikan rekomendasi persetujuan/penolakan rencana kebutuhan pemeliharaan yang diajukan SKPD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan mengkoordinir penyusunan rencana kebutuhan anggaran pemeliharaan barang di lingkungan SKPD ▪ Subbagian keuangan/perencanaan memasukkan rencana kebutuhan anggaran pemeliharaan barang ke dalam RKA-SKPD
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian & pemeliharaan sebagai anggota panitia pemeriksa barang melakukan pemantauan, pengawasan dan pemeriksaan pekerjaan pemeliharaan BMD sebelum barang diserahkan/terimakan di masing-masing SKPD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan melalui pengurus barang melaksanakan pemeliharaan barang di lingkungan SKPD sesuai dengan ketetapan surat perintah kerja/suratperjanjian/kontrak pengguna barang
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian dan pemeliharaan melaksanakan pemeliharaan BMD yang telah diserahkan pengguna barang kepada pengelola sesuai dengan ketetapan surat perintah kerja/suratperjanjian/kontrak pengelola 	
▪ Pemanfaatan		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kebijakan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/Aset membantu pengelola menyusun petunjuk teknis pemanfaatan barang milik daerah 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pinjam Pakai 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pihak peminjam mengajukan surat permohonan peminjaman BMD kepada Kepala Daerah melalui pengelola 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pihak peminjam mengajukan surat permohonan peminjaman BMD yang ada di lingkungan SKPD kepada Kepala Daerah melalui pengguna barang
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang Pengendalian & pemeliharaan pada Bidang Kekayaan/Aset membantu pengelola mempelajari surat permohonan/usulan peminjaman BMD dan menyiapkan Surat Perjanjian Pinjam Pakai 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan mempelajari dan menyiapkan surat usulan peminjaman yang ditandatangani pengguna barang kepada pengelola
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengelola menandatangani Berita Acara penyerahan barang dan Surat Perjanjian Pinjam Pakai setelah mendapatkan persetujuan dari Kepala Daerah 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyewaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian & pemeliharaan mengusulkan BMD berupa tanah dan/atau bangunan yang akan disewa pihak penyewa kepada Kepala Daerah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengguna barang mengusulkan BMD selain tanah dan/atau bangunan di lingkungan SKPD yang akan disewa pihak penyewa kepada Kepala Daerah
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian & pemeliharaan melakukan pengkajian kelayakan usulan penyewaan BMD dan memberikan rekomendasi kepada pengelola serta menyiapkan Surat Perjanjian Sewa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengurus barang menyiapkan Surat Perjanjian Sewa Menyewa BMD selain tanah dan/bangunan di lingkungan SKPD

Dokumen Peningkatan Produktivitas	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
	Menyewa	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengelola menandatangani Surat Perjanjian Sewa Menyewa berupa tanah dan/atau bangunan setelah mendapat persetujuan Kepala Daerah dan/atau DPRD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengguna barang menandatangani Surat Perjanjian Sewa Menyewa BMD selain tanah dan/atau bangunan di lingkungan SKPD setelah mendapat persetujuan pengelola
▪ Kerjasama pemanfaatan/bagi hasil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian dan pemeliharaan membantu pengelola membentuk panitia tender/lelang kerjasama pemanfaatan BMD berupa tanah dan/atau bangunan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan membantu pengguna barang membentuk panitia tender/lelang kerjasama pemanfaatan BMD selain tanah dan/atau bangunan di lingkungan SKPD
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Panitia tender bersama-sama subbidang pengendalian & pemeliharaan menerima, meneliti & membahas surat permohonan/ proposal kerjasama pemanfaatan BMD berupa tanah dan/atau bangunan yang diajukan pihak lain 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Panitia tender bersama-sama subbagian umum/perlengkapan menerima, meneliti dan membahas surat permohonan/ proposal kerjasama pemanfaatan BMD selain tanah dan/atau bangunan yang diajukan pihak lain
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian dan pemeliharaan melakukan pemantauan pelaksanaan tender/lelang kerjasama pemanfaatan BMD di lingkungan SKPD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan bersama-sama panitia tender menyampaikan hasil penelitian dan pembahasan proposal serta saran pertimbangan kepada Kepala Daerah melalui pengelola/bidang kekayaan/aset
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang kekayaan/aset membantu pengelola mempelajari hasil penelitian dan pembahasan proposal kerjasama pemanfaatan di lingkungan SKPD serta menyiapkan surat jawaban/keputusan persetujuan atau penolakan kerjasama pemanfaatan dari Kepala Daerah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan bersama-sama panitia tender menyiapkan Surat Perjanjian Kerjasama Pemanfaatan BMD di lingkungan SKPD beserta Berita Acara Serah Terima
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/aset bersama-sama panitia tender menyiapkan Surat Perjanjian Kerjasama Pemanfaatan BMD berupa tanah dan/atau bangunan beserta Berita Acara Serah Terima 	
▪ Bangun Guna Serah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian dan pemeliharaan membantu pengelola membentuk panitia tender/lelang kerjasama Bangun Guna Serah Bangunan/Gedung dan/atau sarana lain berikut fasilitasnya 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Panitia tender bersama-sama subbidang pengendalian & pemeliharaan menerima, meneliti & membahas surat permohonan/ proposal pihak investor 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang kekayaan/aset membantu pengelola mempelajari hasil penelitian dan pembahasan proposal kerjasama Bangun Guna Serah dan menyiapkan surat jawaban/keputusan persetujuan atau penolakan kerjasama Bangun Guna Serah dari Kepala Daerah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan berpartisipasi aktif dalam pembahasan perencanaan, pengawasan pembangunan, pemantauan pemeliharaan selama masa pengoperasian oleh pihak investor dan serah terima bangunan/gedung dan/atau sarana lain beserta fasilitasnya
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/aset bersama-sama panitia tender menyiapkan Surat Perjanjian Kerjasama Bangun Guna Serah 	

Dokumen Peningkatan Produktivitas	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengelola menandatangani Surat Perjanjian Kerjasama Bangun Guna Serah setelah mendapat persetujuan Kepala Daerah dan/atau DPRD 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian & pemeliharaan melakukan pemeriksaan barang dan menyiapkan BA Serah Terima dari investor kepada Kepala Daerah melalui pengelola setelah jangka waktu pengguna-usahaan oleh investor berakhir serta menyerahkannya kepada pengguna barang untuk penyelenggaraan tupoksi SKPD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan melakukan verifikasi sebelum menerima barang dan penetapan status penggunaan barang untuk penyelenggaraan tupoksi SKPD
▪ Bangun Serah Guna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian dan pemeliharaan membantu pengelola membentuk panitia tender/lelang kerjasama Bangun Serah Guna Bangunan/Gedung dan/atau sarana lain berikut fasilitasnya 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Panitia tender bersama-sama subbidang pengendalian & pemeliharaan menerima, meneliti & membahas surat permohonan/ proposal pihak investor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan berpartisipasi aktif dalam pembahasan perencanaan, pengawasan pembangunan, pemantauan pemeliharaan selama masa pengoperasian oleh pihak investor dan serah terima bangunan/gedung dan/atau sarana lain beserta fasilitasnya
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang kekayaan/aset membantu pengelola mempelajari hasil penelitian dan pembahasan proposal kerjasama Bangun Serah Guna dan menyiapkan surat jawaban/keputusan persetujuan atau penolakan kerjasama dari Kepala Daerah 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/aset bersama-sama panitia tender menyiapkan Surat Perjanjian Kerjasama Bangun Serah Guna dan ditandatangani oleh pengelola setelah mendapat persetujuan Kepala Daerah dan/atau DPRD 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian & pemeliharaan melakukan pemeriksaan barang dan menyiapkan Berita Acara Serah Terima dari investor kepada Kepala Daerah melalui pengelola setelah pembangunan selesai 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/Aset menyiapkan Surat Perjanjian Pengelolaan Operasional Bangun Serah Guna dengan pihak ketiga 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengelola menandatangani Surat Perjanjian Pengelolaan Operasional Bangun Serah Guna setelah mendapat persetujuan Kepala Daerah dan/atau DPRD 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian & pemeliharaan melakukan pemeriksaan barang dan menyiapkan BA Serah Terima dari pihak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan melakukan verifikasi sebelum menerima barang dan penetapan status penggunaan

Dokumen Peningkatan Produktivitas	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
	ketiga kepada Kepala Daerah melalui pengelola setelah jangka waktu pengguna-usahaan oleh pihak ketiga berakhir serta menyerahkannya kepada pengguna barang untuk penyelenggaraan tupoksi SKPD	barang untuk penyelenggaraan tupoksi SKPD
▪ Penghapusan dan Pemindahtanganan		
▪ Kebijakan	▪ Bidang Kekayaan/Aset membantu pengelola menyusun petunjuk teknis penghapusan dan pemindahtanganan barang milik daerah	
▪ Penghapusan	▪ Subbidang pengendalian dan pemeliharaan mempelajari, meneliti, kajian (dari sisi kondisi fisik, teknis dan ekonomis) dan melakukan rekapitulasi usulan penghapusan barang dari seluruh SKPD, kemudian mengajukan usulan penghapusan barang dari daftar induk inventaris BMD	▪ Pengguna barang mengajukan usulan penghapusan barang di lingkungan SKPD dari daftar pengguna barang kepada Kepala Daerah melalui pengelola
	▪ Bidang Kekayaan/Aset menyiapkan surat permohonan pengelola barang kepada Kepala Daerah tentang permohonan persetujuan atas rencana penghapusan BMD dengan lampiran BA hasil penelitian Panitia Penghapusan Barang	Subbidang umum/perlengkapan menyiapkan data pendukung (administrasi dan fisik) untuk diteliti panitia penghapusan
	▪ Bidang Kekayaan/Aset menyiapkan surat ketetapan penghapusan BMD beserta tindak lanjut dari penghapusan yang ditandatangani pengelola barang atau kepala daerah sesuai dengan batasan kewenangannya	Pengurus barang melakukan pencatatan penghapusan barang dilingkungan SKPD sesuai dengan surat ketetapan pengelola atau kepala daerah (mutasi barang berkurang)
▪ Pemindahtanganan (penjualan, tukar menukar, hibah dan penyertaan modal)	▪ Bidang Kekayaan/Aset melakukan persiapan administrasi, kajian teknis dan kajian ekonomis sesuai dengan peraturan perundungan yang berlaku sebelum pelaksanaan pemindahtanganan	
	▪ Bidang Kekayaan/Aset menyiapkan administrasi dan teknis pelaksanaan pemindahtanganan	
	▪ Bidang Kekayaan/Aset membantu pengelola menyiapkan surat Kepala Daerah tentang permohonan persetujuan DPRD atas rencana pemindahtanganan BMD berupa tanah dan/atau bangunan	
	▪ Bidang Kekayaan/Aset menyiapkan Surat Ketetapan Kepala Daerah tentang pemindahtanganan BMD	
	▪ Bidang Kekayaan/Aset menyiapkan surat perjanjian pemindahtanganan yang ditandatangani pengelola atau kepala daerah sesuai dengan batasan kewenangannya	

Tahap Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian

Dokumen Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian	Tugas dalam lingkup SKPKD	Tugas dalam Hubungan dengan SKPD lainnya
▪ Pembinaan		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/aset secara berkala melakukan pembinaan pengelolaan barang milik daerah kepada subbagian umum/perlengkapan, pengurus barang dan penyimpan barang di masing-masing SKPD, perusahaan daerah, BUMD dan yayasan milik daerah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan membantu bidang kekayaan/aset melakukan pembinaan secara kontinyu kepada pengurus barang dan penyimpan barang di lingkungan SKPD
▪ Pengawasan		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidang Kekayaan/aset secara berkala melakukan pengawasan pelaksanaan tugas subbagian umum/perlengkapan, pengurus barang dan penyimpan di masing-masing SKPD, perusahaan daerah, BUMD dan yayasan milik daerah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan membantu bidang kekayaan/aset melakukan pengawasan secara kontinyu kepada pengurus barang dan penyimpan barang di lingkungan SKPD
▪ Pengendalian		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbidang pengendalian & pemeliharaan sebagai pembantu pengelola merekapitulasi hasil laporan pemeriksaan barang pada masing-masing SKPD dan dikirimkan ke pengelola dengan tembusan kepada inspektorat daerah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subbagian umum/perlengkapan sebagai atasan langsung penyimpan/pengurus barang secara berkala 6 bulan sekali mengadakan pemeriksaan atas penyelenggaraan tugas penyimpan/pengurus barang dan hasilnya dilaporkan ke subbidang pengendalian & pemeliharaan dengan tembusan kepada pengguna barang

III.4. PERSONIL

III.4.1. ANALISIS BEBAN KERJA DAN KEBUTUHAN PERSONIL

Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistimatis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Dasar hukum pelaksanaan kegiatan ini adalah Permendagri No 12 tahun 2008 tentang pedoman analisis beban kerja di lingkungan Departement Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Kegiatan analisis beban kerja itu sendiri pada dasarnya merupakan tindak lanjut kegiatan dari analisis jabatan. Dan kedua kegiatan tersebut merupakan bagian dari proses penataan organisasi perangkat daerah sebagaimana diatur dalam PP 38/2007 tentang pembagian urusan pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota serta PP 41/2007 tentang organisasi perangkat daerah.

Pelaksanaan analisis beban kerja dibagi dalam tiga tahap kegiatan, yaitu : Pertama, tahap persiapan melalui pembentukan SK Bupati/Walikota tentang Tim Analisis Beban Kerja dan dilanjutkan dengan pemberitahuan kepada semua SKPD tentang rencana program

analisis beban kerja. Kedua, tahap pelaksanaan mencakup pengumpulan, pengolahan, verifikasi dan penyempurnaan data. Ketiga, tahap penetapan melalui penetapan tingkat efisiensi dan efektivitas jabatan unit; standar norma waktu penyelesaian pekerjaan; jumlah kebutuhan pegawai/pejabat.

Data uraian tugas dapat diperoleh dari hasil analisis jabatan. Bilamana belum ada, sebaiknya dilakukan wawancara dengan para pemangku jabatan. Data-data tersebut kemudian diolah dan dihitung analisis beban kerjasanya secara sistematis dengan menggunakan rumus-rumus normatif sebagaimana diatur dalam Permendagri No 12 tahun 2008.

1. Beban Kerja

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Sedangkan norma waktu merupakan waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Rumus yang dipergunakan adalah :

$$\text{Beban Kerja} = \text{Volume Kerja} \times \text{Norma Waktu}$$

2. Jam Kerja Efektif

Jam kerja efektif adalah jam kerja yang harus dipergunakan untuk berproduksi/menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan jam kerja kantor setahun, setelah dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (allowance) seperti buang air, melepas lelah, istirahat makan dan sebagainya. Allowance rata-rata sekitar 25% dari jumlah jam kerja formal. Jam kerja formal per minggu = 37 jam 30 menit. Dan jam kerja efektif per minggu (dikurangi waktu luang 25%) = $75/100 \times 37$ jam 30 menit = 28 jam.

Jam kerja efektif per hari untuk 5 hari kerja = $28\text{jam}/5\text{hari} = 5\text{ jam 36 menit}/\text{hari}$ sedangkan untuk 6 hari kerja $28\text{ jam}/6\text{ hari} = 4\text{ jam 23 menit}/\text{hari}$.

Jam kerja efektif per Tahun untuk 5 hari kerja = $235\text{ hari} \times 5\text{ jam 36 menit}/\text{hari} = 1.324\text{ jam} = 1.300\text{ jam}$. Sedangkan untuk 6 hari kerja = $287\text{ hari} \times 4\text{ jam 23 menit}/\text{hari} = 1.339\text{ jam} = 1.300\text{ jam}$.

Jam kerja efektif tersebut kemudian akan menjadi alat pengukur dari beban kerja yang dihasilkan setiap unit kerja/jabatan.

3. Jumlah Kebutuhan Pegawai per Jabatan

Jumlah kebutuhan pegawai per jabatan merupakan jumlah pegawai ideal senyata yang diperlukan oleh suatu unit organisasi atau pemangku jabatan, agar mencapai tingkat efisiensi dan prestasi kerja dengan kategori baik. Data ini dapat dipergunakan untuk menyusun formasi pegawai. Rumus yang dipergunakan adalah:

$$\text{Jumlah kebutuhan pegawai per jabatan} = \frac{\text{Beban Kerja}}{1300}$$

4. *Tingkat Efisiensi Jabatan (EJ)*

Tingkat efisiensi jabatan adalah tercapainya penyelesaian suatu pekerjaan oleh pemangku jabatan, dengan kualitas pelayanan yang baik, yaitu tepat hasil, dan tepat waktu, serta tidak melampaui anggaran yang telah disediakan. Data tingkat efisiensi jabatan ini, dapat digunakan sebagai sarana untuk mengetahui kinerja pemangku jabatan yang diperoleh dari hasil perbandingan antara beban kerja (output), dengan jumlah pemangku jabatan dikalikan jam kerja efektif selama satu tahun (input). Rumus yang dipergunakan adalah :

$$\text{Jumlah Efisiensi Jabatan (EJ)} = \frac{\text{Jumlah Beban Kerja}}{\sum \text{ Pegawai yang ada} \times 1300}$$

5. *Prestasi Kerja Jabatan (PJ)*

Standar prestasi kerja jabatan adalah nilai baku kemampuan hasil kerja pemangku jabatan dalam melaksanakan tugas. Rumus standar prestasi kerja jabatan (PJ) adalah :

EJ diatas 1,00	A (sangat baik)
EJ antara 0,90 – 1,00	B (baik)
EJ antara 0,70 – 0,89	C (cukup)
EJ antara 0,50 – 0,69	D (sedang)
EJ di bawah 0,50	E (kurang)

6. *Tingkat Efisiensi Unit (EU)*

Tingkat Efisiensi Unit (EU) adalah tercapainya penyelesaian suatu pekerjaan oleh pegawai unit dengan kualitas pelayanan yang baik, yaitu tepat hasil dan tepat waktu, serta tidak melebihi anggaran yang telah disediakan. Data tingkat efisiensi unit ini dapat dipergunakan sebagai sarana untuk mengetahui kinerja unit organisasi yang diperoleh dari hasil perbandingan antara volume kerja unit (output) dengan jumlah pegawai unit dikalikan jam kerja efektif selama satu tahun (input). Rumus yang dipergunakan adalah :

$$\text{Jumlah Efisiensi Jabatan (EU)} = \frac{\text{Jumlah Beban Kerja}}{\sum \text{ Pegawai Unit} \times 1300}$$

7. Standar Prestasi Kerja Unit (PU)

Standar prestasi kerja unit adalah nilai baku kemampuan hasil kerja suatu unit organisasi. Rumus standar prestasi kerja unit yang dipergunakan adalah :

A = sangat baik	apabila $EU > 1$
B = baik	apabila $EU = 0,90 — 1,00$
C = cukup	apabila $EU = 0,70 — 0,89$
D = sedang	apabila $EU = 0,50 — 0,69$
E = kurang	apabila $EU < 0,50$

Sebagai contoh kasus perhitungan analisis beban kerja, pada lembar lampiran ditampilkan hasil perhitungan analisis beban kerja pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Aceh Barat yang telah melakukan penataan organisasi perangkat daerah sesuai dengan PP 41/2007.

III.4.2. MATRIKS KEAHLIAN DAN KOMPETENSI PERSONIL

Jabatan	Eselonering	Keahlian dan Kompetensi
Kepala Badan/Dinas	IIb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan : Sarjana Ekonomi ▪ Mempunyai pengalaman dalam penyusunan ekonomi makro ▪ Mempunyai jiwa kepemimpinan ▪ Mempunyai ketrampilan manajerial ▪ Mempunyai integritas ▪ Mampu memotivasi bawahan ▪ Punya inovasi
Sekretaris	IIIa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan : Sarjana Administrasi Negara atau Ekonomi Management ▪ Pengalaman kerja : pernah menduduki jabatan kepala tata usaha (KTU) selama 3-5 tahun ▪ Mempunyai ketrampilan manajerial ▪ Menguasai administrasi/surat-menjurat ▪ Mempunyai integritas ▪ Menguasai peraturan perundangan tentang perencanaan daerah, pengelolaan keuangan daerah, pengelolaan barang milik daerah, pengadaan barang dan jasa, kepegawaian dan lain-lain ▪ Memahami pengelolaan keuangan secara garis besar ▪ Bisa mengoperasikan komputer
Kepala Bidang Pendapatan	IIIb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan : Sarjana Ekonomi ▪ Pengalaman kerja : pernah di Dispenda selama 3-5 tahun ▪ Menguasai peraturan perundangan tentang pengelolaan keuangan daerah, perpajakan dan retribusi daerah dan lain-lain ▪ Mempunyai wawasan ke arah entrepreneurship ▪ Punya inovasi pengembangan ▪ Bisa mengoperasikan komputer
Kepala Bidang Anggaran	IIIb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan : Sarjana Ekonomi atau Akuntansi ▪ Pengalaman kerja : pernah di Bagian Keuangan Setdakab selama 3-5 tahun

Jabatan	Eselonering	Keahlian dan Kompetensi
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengalaman dalam penyusunan program di SKPD dan penyusunan perencanaan pembangunan ▪ Berpengalaman dalam investasi/studi kelayakan investasi untuk pengembangan ▪ Menguasai peraturan perundangan tentang perencanaan dan penganggaran apbd, pengelolaan keuangan daerah dan lain-lain ▪ Bisa mengoperasikan komputer
Kepala Bidang Aset	IIIb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan : Sarjana utamanya ▪ Pengalaman kerja : pernah di bagian perlengkapan selama 5 tahun ▪ Berpengalaman dalam pengelolaan aset daerah ▪ Mempunyai pengetahuan tentang managemen aset ▪ Menguasai peraturan perundangan tentang pengelolaan barang milik daerah, perpajakan, pengadaan barang dan jasa, kerjasama antar daerah maupun pihak ketiga dan lain-lain ▪ Bisa mengoperasikan Komputer ▪ Menguasai Microsoft Word, Excell dan Access
Kepala Bidang Akuntansi	IIIb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan : Sarjana Ekonomi Akuntansi ▪ Pengalaman kerja : di bagian keuangan selama 5 tahun ▪ Menguasai peraturan perundangan tentang akuntansi dan laporan pertanggungjawaban pemerintah daerah ▪ Bisa mengoperasikan komputer ▪ Menguasai program aplikasi akuntansi,
Kuasa BUD	Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendidikan : Sarjana Ekonomi Akuntansi ▪ Pengalaman kerja : pernah bekerja sebagai Bendahara selama 5 tahun ▪ Mempunyai loyalitas dan karakter ▪ Memahami pembukuan ▪ Memahami pengelolaan keuangan ▪ Tidak melakukan usaha perdagangan ▪ Menguasai peraturan perundangan tentang pengelolaan keuangan daerah dan perpajakan

3.4.3. PELATIHAN-PELATIHAN YANG DIBUTUHKAN

- Pelatihan Kepemimpinan
- Pelatihan Penyusunan Perencanaan dan Penganggaran
- Pelatihan Manajemen Pendapatan dan Belanja Daerah
- Pelatihan Penatausahaan dan Akuntansi Keuangan Daerah
- Pelatihan Manajemen Aset Daerah
- Pelatihan Penyusunan Laporan Keuangan

III.5. LANGKAH PELAKSANAAN PEMBENTUKAN

NO	KEGIATAN	METODE	OUTPUT	ANGGARAN
I	PERSIAPAN			
	<ul style="list-style-type: none"> Identifikasi Stakeholders 	Kelompok Diskusi Terbatas	<ul style="list-style-type: none"> Teridentifikasinya pihak-pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam penyusunan organisasi pengelolaan keuangan dan aset daerah (bisa dari lingkungan Pemda, DPRD dan Masyarakat) 	
	<ul style="list-style-type: none"> Penyusunan Tim Pengarah dan Perumus/tim antar SKPD 	Kelompok Diskusi Terbatas	<ul style="list-style-type: none"> Struktur organisasi tim pengarah dan kelompok kerja Peran dan fungsi anggota kelompok kerja 	
	<ul style="list-style-type: none"> Penyusunan Rencana Kerja 	Kelompok Diskusi Terbatas	<ul style="list-style-type: none"> Tersusunnya rencana kerja dan kebutuhan anggaran dalam pembentukan organisasi pengelolaan keuangan dan aset daerah 	
II	PERUMUSAN NASKAH AKADEMIS DAN DRAFT PERDA			
	<ul style="list-style-type: none"> Review dan Analisis Peraturan Perundang-undangan yang berlaku 	Kelompok Diskusi Terbatas	<ul style="list-style-type: none"> Teridentifikasinya peraturan perundang-undangan yang terkait di dalam pembentukan organisasi pengelolaan keuangan dan aset Tercapainya pengertian yang lebih mendalam terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku 	
	<ul style="list-style-type: none"> Review dan Analisis Kondisi Eksisting dan Kesenjangan Kapasitas Organisasi Pengelolaan Keuangan dan Aset 	Kelompok Diskusi Terbatas	<ul style="list-style-type: none"> Teridentifikasinya kondisi eksisting organisasi pengelolaan keuangan dan aset Teridentifikasinya 	

			permasalahan kelembagaan, sistem, personil dan kebijakan dalam pengelolaan keuangan dan aset	
	<ul style="list-style-type: none"> • Studi Banding (bila diperlukan) 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan data informasi tentang gambaran umum pembentukan, sistem prosedur, mekanisme pengelolaan keuangan dan aset suatu daerah yang telah menerapkannya 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Perumusan rancangan struktur organisasi dan tupoksi 	Kelompok Diskusi Terbatas	<ul style="list-style-type: none"> • Draft struktur organisasi dan tupoksi pengelolaan keuangan dan aset 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Perumusan draft Perda struktur organisasi dan draft peraturan bupati tentang tupoksi 	Kelompok Diskusi Terbatas	<ul style="list-style-type: none"> • Draft perda struktur organisasi dan tupoksi pengelolaan keuangan dan aset 	
III	KONSULTASI PUBLIK DRAFT PERDA	Workshop	<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat dapat berpartisipatif aktif dengan memberikan masukan/usulan terhadap perbaikan draft perda pembentukan, struktur organisasi, tupoksi dan sistem manajemen pengelolaan keuangan dan aset 	
IV	FINALISASI DRAFT PERDA DAN PERBUP TUPOKSI ORGANISASI	Kelompok Diskusi Terbatas	<ul style="list-style-type: none"> • Rancangan perda pembentukan struktur organisasi yang akan disampaikan kepada DPRD • Rancangan peraturan bupati yang akan diajukan kepada sekretaris daerah untuk ditandatangani oleh kepala daerah 	
V	PEMBAHASAN DI DPRD			

	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan Tim Asistensi 	Koordinasi Strategis	<ul style="list-style-type: none"> • Terbentuknya tim asistensi yang diketuai oleh Sekda atau pejabat yang ditunjuk oleh kepala daerah dalam rangka pembahasan perda dengan DPRD 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pembahasan 	Pleno	<ul style="list-style-type: none"> • Persetujuan DPRD terhadap perda pembentukan organisasi pengelolaan keuangan dan aset 	
VI	PENGESAHAN DAN PENCATATAN	-	<ul style="list-style-type: none"> • Produk hukum yang telah ditetapkan dan diberikan nomor diundangkan dalam lembaran daerah serta diumumkan dalam berita daerah 	

BAB IV KESIMPULAN

Dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan barang milik daerah yang lebih efektif, efisien, akuntabel dan transparan maka diperlukan reformasi di bidang pengelolaan keuangan dan barang milik daerah dengan cara : 1) penataan peraturan perundangan-undangan, 2) penataan kelembagaan, 3) penataan sistem pengelolaan keuangan dan barang milik daerah, 4) pengembangan sumber daya manusia di bidang pengelolaan keuangan

Dalam perspektif tersebut, studi ini menyimpulkan beberapa temuan;

1. Diperlukan adanya penggabungan fungsi pengelolaan keuangan daerah dan pengelolaan barang milik daerah agar tercipta koordinasi yang lebih baik terutama dalam menghasilkan pelaporan keuangan pemerintah daerah yang komprehensif dan terpadu
2. Bentuk kelembagaan pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah sebaiknya berbentuk Badan, hal ini terkait dengan tugas pokok dan fungsinya yang lebih bersifat koordinasi dan memberikan dukungan dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah terhadap seluruh SKPD yang ada sehingga perwadahan fungsi lembaga ini perlu menjadi pertimbangan atas pilihan bentuk *dinas* dengan penekanan operasional ke bentuk *badan* dengan penekanan fungsi koordinasi
3. Badan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah (BPKKD) mempunyai tugas melaksanakan sebagian kewenangan pemerintah daerah di bidang pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah. BPKKD dipimpin oleh seorang kepala Badan yang selanjutnya disebut Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) yang mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan APBD dan bertindak sebagai Bendahara Umum Daerah (BUD)
4. Dalam menyelenggarakan kegiatan pengelolaan keuangan daerah maka pengelola keuangan daerah perlu melakukan pengorganisasian dengan baik. Pada Permendagri 59/2007 dan Permendagri 13/2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dapat diklasifikasikan pada 4 aturan kegiatan utama, yaitu: 1) perencanaan anggaran yang mencakup penyusunan dan penetapan anggaran, 2) pelaksanaan anggaran, 3) perubahan anggaran, 4) pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran
5. Mengingat pengelolaan barang milik daerah merupakan komponen penting dalam penyelenggaraan kegiatan pengelolaan keuangan daerah maka pengelola barang milik daerah perlu melakukan pengorganisasian dengan baik. Salah satu peraturan yang menjadi dasar terhadap pengelolaan barang milik daerah adalah PP No. 6/2006 dan Permendagri 17/2007. Pada Peraturan tersebut dapat diklasifikasikan ada 4 aturan kegiatan utama, yaitu: 1) Perencanaan yang mencakup : perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penyimpanan, penyaluran dan penggunaan, 2) Penatausahaan yang mencakup : inventarisasi, penilaian,

- pembukuan dan pelaporan, 3) Peningkatan produktivitas yang mencakup : pengamanan dan pemeliharaan, pemanfaatan, penghapusan dan pemindahtanganan, 4) Pembinaan, pengawasan dan pengendalian
6. Untuk meningkatkan efektivitas dan distribusi kerja yang lebih adil maka perlu dilaksanakan analisis beban kerja pada Badan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah. Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Dasar hukum pelaksanaan kegiatan ini adalah Permendagri No 12 tahun 2008 tentang pedoman analisis beban kerja dilingkungan Departement Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah