PERUBAHAN MANAJEMEN KEUANGAN

by Diana Hertati

Submission date: 22-Jun-2020 11:48PM (UTC-0700)
Submission ID: 1348454919
File name: HAL_329_PERUBAHAN_MANAJEMEN_KEUANGAN_hal_329-3.pdf (20.62M)
Word count: 296
Character count: 1664

PERUBAHAN MANAJEMEN KEUANGAN: IMPLIKASI RESTRUKTURISASI ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI BPKAD PEMERINTAH KABUPATEN KEDIRI

Diana Hertati
Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik UPN "Veteran" Jatim
e-mail: DianaHertati.DH@Gmail.com

ABSTRAK

Terbitnya Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 sebagai pengganti UU No. 22 Tahun 1999 yang diikuti dengan Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah memberi implikasi yang luas terhadap administrasi negara di daerah. Dengan adanya desentralisasi mengharuskan sistem pengelolaan keuangan daerah dikelola mandiri oleh pemerintah daerah. Hal ini tertuang dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Diberlakukannya Undang-undang tersebut telah melahirkan paradigma baru dalam pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kepentingan publik.
Tata kelola penyelenggaraan pemerintahan daerah yang baik merupakan kebutuhan yang tidak dapat terelakkan, terutama di bidang penyelenggaraan pengelolaan keuangan (termasuk didalamnya pengelolaan aset). Untuk mewujudkan penerapan prinsip-prinsip *good governance* di bidang pengelolaan keuangan daerah, diperlukan reformasi penyelenggaraan keuangan daerah yaitu dilaksanakannya restrukturisasi organisasi pengelola keuangan dan aset yang ada di pemerintahan daerah salah satunya adalah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Kabupaten Kediri agar terciptanya sebuah tata pengelolaan keuangan yang akuntabel serta mendukung sebuah cita-cita luhur bangsa Indonesia untuk menuju masyarakat yang adil, makmur, sejahtera, mandiri dan bermartabat.

Kata kunci: otonomi daerah, restrukturisasi organisasi dan manajemen keuangan

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Semenjak berlakunya otonomi daerah yang dilaksanakan secara serentak mulai awal Januari tahun 2001, dalam tahap pelaksanaannya telah membawa wajah pemerintahan Indonesia dari yang senantiasa sentralisasi menjadi desentralisasi dan mempercepat laju pertumbuhan daerah dan demokratisasi yang mendorong lahirnya keputusan politik. Implikasi dari kondisi ini, pemerintah telah

meresponnya dengan menerbitkan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang otonomi daerah.

Dengan adanya desentralisasi mengharuskan sistem pengelolaan keuangan daerah dikelola mandiri oleh pemerintah daerah. Hal ini tertuang dalam Undang-Undang RI No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Diberlakukannya Undang-undang tersebut telah melahirkan paradigma baru dalam pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kepentingan publik sehingga Pemerintah Daerah seharusnya melakukan optimalisasi anggaran yang dilakukan secara efisien dan efektif untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pengalaman yang terjadi selama ini menunjukkan bahwa manajemen keuangan daerah masih memprihatinkan. Anggaran daerah, khususnya pengeluaran daerah belum mampu berperan sebagai insentif dalam mendorong laju pembangunan di daerah. Di samping itu, banyak ditemukan keluhan masyarakat yang berkaitan dengan pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas, serta kurang mencerminkan aspek ekonomi, efisiensi dan efektivitas, keadilan dan pemerataan.

Fungsi pengelolaan keuangan daerah saat ini dilaksanakan oleh organisasi dalam tingkatan dan bentuk yang berbeda-beda pada masing-masing daerah, untuk mewujudkan penerapan prinsip-prinsip *good governance* di bidang pengelolaan keuangan daerah, diperlukan reformasi penyelenggaraan keuangan daerah. Salah satu bentuk reformasi penyelenggaraan keuangan daerah adalah restrukturisasi organisasi pengelola keuangan dan aset yang ada di pemerintahan daerah salah satunya adalah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Kabupaten Kediri.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, dan PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, Permendagri No. 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah sebagaimana telah diubah dengan Permendagri No. 56 Tahun 2010, selanjutnya berdasarkan Peraturan

Bupati Kediri Nomor 28 Tahun 2011 Tentang Penjabaran Tugas Dan Fungsi Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah, maka Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sudah melaksanakan urusan pemerintahan daerah dibidang pengelolaan keuangan dan aset daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan, namun dalam operasionalisasi penyelenggaraan kegiatan pada salah satu bidang yang ada yaitu Bidang Anggaran dan Perbendaharaan masih dirasakan terjadinya *overload* pekerjaan, hal ini dikarenakan tanggung jawab kapasitas pekerjaan yang dilakukan pada bidang tersebut mulai dari merencanakan, penyusunan dan perubahan APBD, melaksanakan pembinaan ketatausahaan keuangan, penelitian kebenaran atas pengajuan SPM dan penerbitan SP2D. Dan menyiapkan konsep penerbitan SP2D, UP, GU, TU dan LS. dan pengelolaan gaji dan tunjangan tambahan penghasilan PNS. Dengan kondisi pekerjaan yang demikian maka tidak ada sistem pengendalian karena semua dilakukan dan dikerjakan dalam satu bidang.

Berdasarkan deskripsi sebagaimana tersebut diatas, dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan aset daerah di Kabupaten Kediri, maka sesuai amanat peraturan perundangan-undangan sebagaimana tersebut di atas diperlukan adanya restrukturisasi organisasi dengan menggabungkan (*merger*), menghapus atau perubahan nomenklatur dari kelembagaan atau SKPD eksisting, yang memiliki kapasitas dan mampu mengakomodir pelaksanaan tugas dan fungsi urusan pengelolaan keuangan dan aset daerah agar terciptanya sebuah tata pengelolaan keuangan yang akuntabel serta mendukung sebuah cita-cita luhur bangsa Indonesia untuk menuju masyarakat yang adil, makmur, sejahtera, mandiri dan bermartabat serta dalam rangka mendukung Visi RPJMD Kabupaten Kediri Tahun 2013-2018.

B. Tujuan Penelitian

1. Mengevaluasi kondisi eksisting Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Kediri di bidang Anggaran dan Perbendaharaan.

2. Menganalisis desain kelembagaan berbasis Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dengan mempertimbangkan *cost and benefit* nya.
3. Merumuskan restrukturisasi organisasi Pemerintah Kabupaten Kediri di bidang Anggaran dan Perbendaharaan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengelolaan Keuangan Daerah

Pengelolaaan keuangan daerah dimulai dengan perencanaan/penyusunan anggaran pendapatan belanja daerah (APBD) yang disusun sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan dan kemampuan pendapatan daerah dan berpedoman kepada RKPD dalam rangka mewujudkan pelayanan kepada masyarakat untuk tercapainya tujuan bernegara. APBD mempunyai fungsi otorisasi, perencanaan, pengawasan, alokasi, distribusi, dan stabilisasi. APBD, perubahan APBD, dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD setiap tahun ditetapkan dengan peraturan daerah. APBD yang disusun oleh pemerintah daerah telah mengalami perubahan dari yang bersifat incramental menjadi anggaran berbasis kinerja sesuai dengan tuntutan reformasi.

Anggaran berbasis kinerja dikenal dalam pengelolaan keuangan daerah sejak diterbitkannya PP nomor 105 tahun 2000 yang dalam pasal 8 dinyatakan bahwa APBD disusun dengan pendekatan kinerja. Penerapan anggaran berbasis kinerja pada instansi pemerintah di Indonesia dicanangkan melalui pemberlakuan UU nomor 17 tahun 2003 tentang keuangan negara dan diterapkan secara bertahap mulai tahun anggaran 2005. Dilihat dari aspek masyarakat (*customer*) dengan adanya peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik maka dapat meningkatnya tuntutan masyarakat akan pemerintah yang baik, hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah untuk bekerja secara lebih efisien dan efektif terutama dalam menyediakan layanan prima bagi seluruh masyarakat.

B. Tujuan pengelolaan keuangan daerah

Pengelolaan keuangan daerah berarti mengurus dan mengatur keuangan daerah itu sendiri dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah yaitu : tangung jawab (*accountability*), mampu memenuhi kewajiban keuangan, kejujuran, hasil guna (Efektif) dan daya guna (efisien) dan pengendalian. Para aparat pengelola keuangan daerah, DPRD dan petugas pengawasan harus melakukan pengendalian agar semua tujuan tersebut dapat tercapai (Devas,dkk,1989; 279-280).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Dimensi Struktur Organisasi

Dalam menentukan bentuk struktur organisasi yang tepat untuk sebuah lembaga terdapat beberapa dimensi yang menentukan bentuknya yaitu: dimensi kompleksitas, dimensi formalisasi dan dimensi sentralisasi sebagai berikut :

1. Dimensi Kompleksitas adalah tinggi atau banyaknya tingkat diferensiasi yang dilakukan dalam pembagian kerja (*division of labor*). Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) yang ada pada suatu organisasi. Semakin kompleks organisasi, semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol dan komunikasi yang efektif bagi unit-unit yang ada sehingga para pimpinan bisa memastikan bahwa setiap unit bekerja dengan baik.
2. Dimensi Formalisasi adalah formalisasi penataan terhadap unit-unit fungsi atau unit-unit kerja yang pada umumnya ditunjukkan melalui berbagai bentuk standarisasi dan prosedurisasi. Formalisasi yang tinggi akan meningkatkan kompleksitas. Formalisasi yang rendah terdapatnya standarisasi dan prosedurisasi yang praktis serta *on the job training* yang terus menerus akan memungkinkan organisasi dengan tingkat kompleksitas yang tinggi dapat berjalan lancar.
3. Dimensi Sentralisasi adalah tingkat dimana kewenangan (*authority*) dalam pengambilan keputusan-keputusan organisasional berada pada manajemen senior. Kebalikan sentralisasi adalah desentralisasi yaitu pelimpahan

wewenang pengambilan keputusan kepada pejabat/petugas/fungsionaris di bawah Pusat atau dengan kata lain para pengambil keputusan berada pada yang paling dekat dengan kejadian (Lubis & Huseini,1987).

B. Prinsip-Prinsip Penataan Kelembagaan

Pedoman pengorganisasian untuk pembentukan atau penyusunan suatu organisasi, agar organisasi tersebut efektif dan efisien. Setidak-tidaknya terdapat 12 prinsip yang pelu diperhatikan dalam pengorganisasian daerah, yaitu : (1) prinsip kejelasan visi, misi dan tujuan; (2) prinsip kemitraan dan pemberdayaan masyarakat; (3) prinsip Pembagian Tugas; (4) prinsip koordinasi; (5) prinsip keberlangsungan tugas; (6) prinsip proporsionalitas; (7) prinsip keluwesan; (8) prinsip pendelegasian dan penyerahan wewenang; (9) prinsip rentang kendali; (10) prinsip jalur dan staf; (11) prinsip kejelasan dalam pembangunan dan (12) prinsip legalitas (Mintzberg,1993).

C. Perubahan Paradigma Manajemen Organisasi Pemerintahan

1. Paradigma Lama

Paradigma lama manajemen pemerintahan di Indonesia dipengaruhi oleh sekumpulan konsep tentang pengorganisasian yang telah dikembangkan pada akhir tahun 1800-an, sekarang dikenal sebagai teori klasik dan teori neoklasik. Teori klasik didominasi oleh model organisasi birokratis, administratif dan manajemen ilmiah. Konsep yang paling mendarah daging dalam manajemen organisasi pemerintahan di Indonesia selama ini adalah konsep organisasi birokratis yang dipelopori oleh Weber pada tahun 1920an dengan menekankan pada kegiatan organisasi yang didasarkan pada sejumlah hubungan wewenang. Jadi birokrasi adalah bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci dan sejumlah hubungan impersonal.

2. Paradigma Baru

Manajemen pemerintahan (*public management*) adalah faktor utama dalam suatu administrasi publik (*public administration*) untuk mencapai tujuan yang

telah ditentukan dengan sarana dan prasarana yang ada, termasuk organisasi serta sumber dana dan sumber daya yang tersedia (Ramto, 1997). Dengan demikian, manajemen pemerintahan tidak lain adalah faktor upaya dalam suatu organisasi. Upaya tersebut diwujudkan dalam berbagai kegiatan pemerintah yang mencakup berbagai aspek kehidupan dan penghidupan warga negara dan masyarakatnya (Kristiadi, 1994). Dalam perkembangannya muncul pendekatan yang menamakan dirinya *The New Public Management* (Farnham, 1993). Aliran pertama dari *The New Public Management* adalah *Managerialism,* yaitu : usaha peningkatan efisiensi secara terus-menerus, peningkatan penggunaan teknologi canggih secara terus-menerus, peningkatan disiplin pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan implementasi yang jelas terhadap peran manajemen professional.

Aliran kedua dari *The New Public Management* didasarkan pada pemikiran koordinasi berdasarkan pasar *(Market Based Coordination).* Karakteristiknya adalah sebagai berikut : (a) perbaikan secara terus-menerus terhadap kualitas; (b) penekanan pada *devolution* dan *delegation*; (c) sistem informasi yang memadai; (d) penekanan pada kontrak dan pasar; (e) pengukuran kinerja dan (f) peningkatan penekanan pada audit dan inspeksi. Perkembangan pemikiran pada aliran kedua saat ini telah mendominasi perkembangan selanjutnya dari *The New Public Management***.** Tatanan hubungan antara pemerintah dengan swasta, dan pemerintah dengan masyarakat menjadi berubah. Konsep *Governance* didefinisikan kembali sehingga batas-batas antara ruang gerak swasta dan atau masyarakat sekarang telah menjadi objek studi tersendiri. Paradigma baru manajemen pemerintahan banyak diilhami oleh pemikiran Osborne dan Gaebler yang telah sukses meluncurkan karya terkenal pertamanya berjudul *Reinventing Government* (1992)*,* ia telah berhasil membuka mata dan pikiran banyak pihak untuk memulai membenahi birokrasi, yaitu: (1) pemerintahan katalis; (2) memberi wewenang ketimbang melayani; (3) menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan; (4) pemerintahan yang digerakkan oleh misi dengan mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan; (5) pemerintahan yang berorientasi pada hasil bukan masukan; (6) yang

berorientasi pelanggan; (7) pemerintah wirausaha; (8) pemerintahan antisipatif; (9) pemerintahan desentralisasi; dan (10) pemerintahan berorientasi pasar.

D. Aspek-Aspek yang Dipertimbangkan Dalam Penataan Kelembagaan

Dalam upaya pemerintah daerah merestrukturisasi organisasi perangkat daerah yang dimiliki membawa konsekuensi logis untuk mencermati berbagai persoalan yang akan ditimbulkan (*impact policy*), pernyataan tersebut telah diestimasi oleh Siagian (1994 h. 213) berbagai kemungkinan yang dapat ditimbulkan oleh restrukturisasi organisasi: (1) kemungkinan mengubah tipe dan struktur organisasi birokrasi menjadi struktur fungsional atau lebih datar; (2) pengurangan jumlah satuan kerja dalam organisasi secara keseluruhan berarti ada satuan kerja yang dihapuskan sehingga susunan organisasi lebih sederhana; (3) penggabungan beberapa satuan kerja; dan pengurangan kompleksitas spatial.

Ada 2 macam sifat dari aspek-aspek yang perlu dipertimbangkan dalam penataan kelembagaan Daerah yaitu : (1) aspek yang bersifat kualitatif; disini, aspek-aspek tersebut sulit dihitung karena terkait dengan nilai (*value*) yang notabene sulit untuk diukur karena aspek ini memiliki unsur subyektifitas yang relatif besar. Namun demikian, kekurangan ini dapat diatasi dengan melakukan penilaian yang didasarkan atas pengalaman dan kebutuhan di masa yang akan datang, bukan didasarkan pada kebutuhan individual. dan (2) aspek yang bersifat kuantitatif; yakni aspek yang dapat dihitung dan diukur, misalnya potensi dan kebutuhan daerah/masyarakat, jumlah SDM Aparatur, aspek keuangan, dan aspek kewenangan. Selain hal tersebut terdapat pula aspek yang bersifat semi kualitatif dan kuantitatif antara lain sebagai berikut :

1. **Aspek Kewenangan**

Sofian (2000) mengemukakan bahwa desentralisasi dapat diartikan sebagai pelimpahan kewenangan dari Pemerintah Pusat kepada Daerah Otonom, dengan demikian kewenangan yang dilimpahkan kepada Daerah dapat dilakukan oleh Sektor Publik (Pemerintahan), Sektor Swasta dan Masyarakat Daerah. Oleh karenanya, dalam menata kelembagaan daerah, perlu diawali terlebih dahulu dengan melakukan analisis terhadap kewenangan daerah. Adapun

penyelenggaraan kewenangan daerah dapat dipilah menjadi beberapa jenis sebagai berikut: (1) kewenangan yang perlu diselenggarakan sepenuhnya atau secara mandiri oleh Pemerintah Daerah atau kewenangan yang sepenuhnya dimonopoli oleh Pemerintah; (2) kewenangan yang perlu diselenggarakan secara kerjasaama antara Pemerintah Daerah dan Sektor Swasta atau Masyarakat; (3) kewenangan yang seyogyanya diserahkan kepada sektor swasta atau masyarakat dan (4) kewenangan juga perlu dipilah, mana yang seyogyanya dibiayai oleh Pemerintah walaupun pelaksanaannya dilakukan sektor swasta atau masyarakat dan mana yang menjadi beban atau tanggungjawab masyarakat. Diterbitkannya PP RI No.38 Tahun 2007 tentang pembagian urusan pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Propinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, memiliki implikasi terhadap kewenangan yang dimiliki setiap Daerah, baik Provinsi maupun Kabupaten/Kota.

2. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

Baik dalam organisasi maupun dalam proses manajemen, keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek yang sangat penting dan sangat determinan. SDM dengan kualifikasi baik akan mendorong perwujudan tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Didasarkan pada kenyataan tersebut maka Sumber Daya Manusia (*human resource*) dalam konteks ini, didefinisikan sebagai "*the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*" (Werther, Jr & Davis, 1996; 596). Dengan semakin berkembangnya kehidupan manusia dan semakin meningkatnya tuntutan dan kebutuhan organisasi maka kebutuhan akan SDM dalam suatu organisasipun akan mengalami perubahan dan pergeseran sehingga peran dan fungsi SDM dalam organisasipun menjadi semakin penting dan strategis. Besar kecilnya kewenangan yang dimiliki oleh suatu daerah, selain berimplikasi pada besar kecilnya beban kerja yang harus diemban oleh kelembagaan Pemerintah Daerah tersebut, juga berdampak pada besar kecilnya kebutuhan Sumber Daya Manusia dan manajemennya (Alwi, 2001).

3. Aspek Keuangan

Aspek keuangan perlu untuk mempertimbangkan kemampuan daerah dalam membiayai kelembagaan yang dihasilkannya. Semakin besar organisasi yang dibuat semakin besar dana yang harus dialokasikan untuk membiayai kelembagaan/organisasi tersebut. Dalam hal ini, penataan kelembagaan yang dilakukan diharapkan dapat melakukan perubahan-perubahan sebagai berikut: (1) organisasi yang dibentuk dapat mengurangi pemborosan dan ineffisiensi yang terjadi; (2) pembentukan organisasi baik secara horizontal maupun secara vertikal perlu juga mempertimbangkan pengalokasian sumber dana secara efisien; (3) penataan Kelembagaan Daerah diharapkan dapat mendorong dan mening-katkan kreativitas, kewiraswastaan dan inisiatif di sektor publik dan (4) Penataan Kelembagaan daerah juga diharapkan dapat meningkatkan transparansi keuangan publik.

4. **Aspek Kebutuhan pengelolaan keuangan**

UU No. 32 Tahun 2004 memberikan keleluasaan pada daerah untuk menyusun kelembagaannya disesuaikan dengan kebutuhan dari daerah yang bersangkutan. Dalam penataan kelembagaan Pemerintah Daerah, kebutuhan atau potensi yang dimiliki harus diperhatikan pula. Untuk itu faktor-faktor kebutuhan atau potensi daerah yang perlu diperhatikan antara lain sebagai berikut : luas wilayah kerja atau besarnya objek kewenangan yang ditangani, jumlah penduduk yang mendapatkan layanan, potensi pemerintah daerah, Kebutuhan masyarakat, kompleksitas pekerjaan yang dilakukan dan potensi masyarakat dan swasta. Dengan memahami berbagai potensi dan kebutuhan yang dimiliki tersebut, beban pekerjaan yang dipikul oleh suatu daerah dapat diprediksi. Karena potensi dan kebutuhan suatu daerah bersifat unik, maka beban pekerjaanya tidak dapat digeneralisir atau disamaratakan.

5. Aspek Nilai Strategis Daerah

Dalam rangka melakukan penataan kelembagaan daerah, nilai strategis daerah juga harus menjadi pertimbangan. Nilai strategis daerah ini biasanya tertuang dalam Visi dan Misi Pemerintah Daerah. Dengan menentukan sektor-sektor tertentu yang menjadi unggulan (*core competency)* maka kelembagaan

yang menanganinya pun perlu diperhatikan. Sebagai kesimpulan, perlu dipahami bahwa penataan kelembagan bukan suatu proses yang berdiri sendiri, artinya kelembagaan Pemerintahan Daerah hanya merupakan suatu subsistem dari suatu sistem yang lebih besar lagi yaitu Sistem Pemerintahan Daerah. Oleh karenanya, perubahan dalam kelembagaan akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh sistem dan subsistem lainnya. Penataan Kelembagaan juga merupakan suatu proses kontinyu tidak bisa dilakukan hanya sekali jadi tetapi harus dilakukan secara bertahap, terus menerus dan terpadu.

METODE PENELITIAN

A. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi literatur dan dokumentasi, bahan berupa Peraturan Perundang-Undangan yang terkait dengan pengaturan kelembagaan perangkat daerah dan bahan berupa hasil kajian yang sudah dilakukan sebelumnya sebagai bahan perbandingan dan pengayaan analisis, yang didapatkan melalui proses telaah dokumen-dokumen dari berbagai media (internet, proses seminar, dll);
2. *In Depth Interview*, Untuk mendapatkan informasi yang valid maka dilakukan diskusi dengan *key informan* yaitu: Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang Anggaran dan Perbendaharaan, Kepala Sub Bidang Anggaran dan Kepala Sub Bidang Perbendaharaan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kediri.
3. *Focus Group Discussion* merupakan sebuah metode untuk menggali data dari berbagai pakar di kalangan birokrat. Data hasil FGD merupakan data pembanding (*cross chek*) dengan hasil wawancara mendalam.

B. Metode Analisis Data

Hasil pengkajian dan referensi lainnya kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif. Data dan bahan yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dengan menggunakan teknik analisis Data Model Intraktif. Adapun aktivitas

dalam analisis data yaitu; data kondensasi *(condensation data)*, Penyajian data *(display data)* dan Kesimpulan/verifikasi *(conclution drawing/verification* (Milles dan Huberman (2014, h. 16-21).

HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Aspek Kelembagaan

1. Pedoman Penentuan OPD Berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007

Dalam kasus Kabupaten Kediri, landasan penataan organisasi berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. PP ini menetapkan kriteria untuk menentukan jumlah besaran organisasi perangkat daerah masing-masing pemerintah daerah dengan variabel jumlah penduduk, luas wilayah dan jumlah APBD dengan pembobotan masing-masing variabel yaitu 40% (jumlah penduduk), 35% (luas wilayah) dan 25% (APBD) dan hasil perhitungan besaran OPD untuk Pemkab Kediri adalah 81 sehingga memiliki perangkat daerah, sebagai berikut: (1) Sekretariat Daerah (paling banyak 4 Asisten), (2) Sekretariat DPRD, (3) Dinas Daerah (paling banyak 18 dinas), (4) Lembaga Teknis Daerah (paling banyak 12) dan (5) Kecamatan dan Kelurahan (diatur oleh peraturan tersendiri). Lembaga Teknis Daerah yang berbentuk Badan terdiri atas Kepala Badan, 1 sekretariat dan paling banyak 4 bidang, sekretariat terdiri dari 3 subbagian, dan masing-masing bidang terdiri dari 2 subbidang atau kelompok jabatan fungsional.

Adapun tugas pokok dan fungsi BPKAD Pemkab Kediri yaitu:

a. Tugas pokok Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah melaksanakan urusan Pemerintah Daerah dibidang Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.
b. Fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah adalah : (a) perumusan kebijakan teknis dibidang Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah; (b) penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum dibidang Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah; (c) pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah; (d) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2. Perbandingan Jumlah Eselon

Perbandingan jumlah eselon sebelum dan sesudah penataan organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, yang dilakukan berdasarkan: **Penataan organisasi melalui Pemisahan dan penghapusan** yaitu: Penataan organisasi melalui pemisahan Bidang Anggaran dan Perbendaharaan dan menghapus Bidang Pembinaan Pengelolaan Keuangan Desa dan dikembalikan pada *core base*-nya yaitu pemerintahan Desa, sehingga nomenklatur struktur organisasi yang terbentuk meliputi : Bidang Anggaran, Bidang Perbendaharaan, Bidang Akuntansi dan Bidang Aset. Hal ini sesuai dengan Permendagri Republik Indonesia Nomor 113 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa pada Pasal 1 Ayat 6 bahwa Pengelolaan Keuangan Desa adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan desa. Pasal 3 menyatakan bahwa Kepala Desa adalah pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa dan mewakili Pemerintah Desa dalam kepemilikan kekayaan milik desa yang dipisahkan.

Pada kondisi eksisting di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, dibutuhkan pejabat sebanyak 17 (tujuh belas) orang, dengan rincian sebagai berikut : eselon II - B jumlah 1 (satu) orang yang dijabat oleh Kepala Badan, eselon III - A jumlah 1 (satu) orang, III - B jumlah 4 (empat) orang dan eselon IV – A jumlah 11 (sebelas) orang. Kondisi ini sebagaimana divisualisasikan dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1 Perbandingan Jumlah Eselon BPKAD Sebelum dan Setelah Penataan

No.	Eselon Eksisting			Eselon Hasil Merger				
	BPKAD		Bidang Anggaran & Perbendaraan	Bidang Anggaran	Bidang Perbendaha-raan	Bidang Akun-tansi	Bidang Aset	Jumlah Eselon BPKAD
	Ese-lon	Jum-lah	Jumlah Eselon	Jumlah Eselon	Jumlah Eselon	Jumlah Eselon	Jumlah Eselon	Jumlah Eselon
1.	II-B	1	-	-	-	-	-	1
2.	III-A	1	-	-	-	-	-	1
3.	III-B	4	1	1	1	1	1	4
4.	IV-A	8	2	2	2	2	2	8
5.	IV-A	3	-	-	-	-	-	3

	Jumlah	**17**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**17**

Sumber: BPKAD Pemkab Kediri, Tahun 2015

Dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan ditindaklanjuti dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010, dimana peraturan ini salah satunya berisi tentang azas dan dasar hukum untuk pembentukan sebuah dinas atau badan pemerintah yang menyelenggarakan tata pengelolaan keuangan yang efisien, efektif dan akuntabel. Peraturan Pemerintah ini diikuti dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kediri Nomor 8 Tahun 2011 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah dan Peraturan Bupati Kediri Nomor 28 Tahun 2011 Tentang Penjabaran Tugas Dan Fungsi Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah**.** Pasal 4 Perda Kabupaten Kediri Nomor 8 Tahun 2011 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah menyatakan bahwa fungsi pengelolaan keuangan dan aset merupakan unsur pendukung tugas Kepala Daerah.

Berdasarkan regulasi tersebut diatas dan mengingat beban kerja yang begitu berat dengan cakupan wilayah yang begitu luas serta dalam rangka pelaksanaan urusan pengelolaan keuangan dan aset daerah di Kabupaten Kediri diperlukan suatu kelembagaan yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*), maka kelembagaan yang menangani fungsi pengelolaan keuangan dan aset (Bidang Anggaran dan Perbendaharaan) tersebut harus dilakukan pemisahan/pemecahan dan menghapus Bidang Pembinaan Pengelolaan Keuangan Desa dikembalikan pada *core base*nya yaitu pemerintahan Desa, sehingga nomenklatur yang terbentuk adalah Bidang Anggaran dan Bidang Perbendaharaan dan 2 bidang lainnya yang tidak direstrukturisasi yaitu Bidang Akuntansi dan Bidang Aset.

Hal ini tentunya dengan alasan karena berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah pada Pasal 22 Ayat

4 huruf l : Perumpunan urusan yang diwadahi dalam bentuk dinas terdiri dari: bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset dan hanya melaksanakan satu urusan; Pasal 30 Ayat 2 : Badan paling banyak 4 (empat) bidang dan masing-masing bidang terdiri dari 2 (dua) subbidang dan Pasal 33 : Jumlah bidang pada dinas dan badan yang melaksanakan beberapa bidang urusan pemerintahan paling banyak 7 (tujuh) bidang asalkan melaksanakan lebih dari satu urusan. Bentuk kelembagaan yang terbentuk ini dinilai memiliki tingkat fleksibilitas, efektivitas, efisiensi dan proporsionalitas yang tinggi untuk melaksanakan urusan bidang ini, agar dapat menjalankan tugas-tugas pokok dan fungsinya dibidang ini dengan lebih baik.

Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pembentukan organisasi pemerintah daerah untuk menjalankan urusan/kewenangan didasarkan pada prinsip *money follow function* (pendanaan mengikuti fungsi pemerintahan yang menjadi kewajiban dan tanggung jawab masing-masing tingkat pemerintahan). Bentuk dan susunan organisasi pemerintah daerah menurut undang-undang tersebut didasarkan pada kewenangan pemerintahan yang dimiliki daerah; karakteristik, potensi dan kebutuhan daerah; kemampuan keuangan daerah; ketersediaan sumber daya aparatur; pengembangan pola kerjasama antar daerah dan/atau dengan pihak ketiga.

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Restrukturisasi Bidang Anggaran dan Perbendaharaan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, menjadi penting dalam upaya untuk meningkatkan tata pengelolaan keuangan yang efisien, efektif dan akuntabel dan mendukung percepatan pelayanan kepada masyarakat, baik masyarakat di organisasi internal Pemerintah Kabupaten Kediri maupun masyarakat Kabupaten Kediri itu sendiri. Urgensi penataan Bidang pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah tidak hanya dilihat dari amanat peraturan perundang-undangan baik Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat

Daerah maupun dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010. Dengan demikian, penyusunan desain kelembagaan Organisasi Perangkat Daerah juga harus mempertimbangkan faktor-faktor lain agar desain yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan daerah dan dapat mengantisipasi berbagai kecenderungan perkembangan di masa mendatang.

B. Saran

Penataan Bidang Anggaran dan Perbendaharaan Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah penting karena merupakan bagian dari proses perubahan organisasi (Pemecahan/pemisahan Bidang) dalam upaya mengantisipasi berbagai kecenderungan yang berkembang. Melalui penataan organisasi tersebut, dapat menjadi leverage bagi kinerja pemerintah daerah lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

Blau Peter M & Marshall W. Meyer, (2000) Alih bahasa oleh Slamet Rijanto, *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*, Jakarta: Prestasi Pustakaraya.

Devas, dkk, (1989), *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*, Jakarta.

Gifford & Elizabeth Pinchot (1993), The End of Bureaucracy & The Rise of the Intelligent Organization, Berrett – Koehler Publishers, San Francisco.

Lubis, SB. Hari dan Martani Huseini, (1987), *Teori Organisasi : Suatu Pendekatan Makro*, Depok : PAU Ilmu-Ilmu Sosial UI.

Mintzberg, Henry, (1993) *Structure in Five Designing Effective Organizations,* Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

Nirwandar, Sapta, (1998), "Arah Kebijaksanaan Pemerintah Tentang Kelembagaan Otonomi Daerah", makalah pada Lokakarya *Format Penataan Kelembagaan Pemerintah Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Otonomi Daerah*, Bandung.

Osborne David dan Ted Gaebler (1992) berjudul: "*Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*"

Osborne David and Peter Plastrik, (1997) *Banishing Bureaucracy The Five Strategies forReinventing Government.*

Peraturan Pemerintah No. 38/2007, tentang Pembagian Urusan Pemerintahan

Peraturan Pemerintah No. 41/2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah.

Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick, Steve Kerr (2002), *The Boundaryless Organization Breaking The Chains of Organizational Structure*, Jhon Willey & Sons Inc.

Sachroni, Oman, (1998), "Kebijaksanaan Pemerintah Tentang Otonomi Daerah", makalah pada Lokakarya *Format Penataan Kelembagaan Pemerintah Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Otonomi Daerah*, Bandung, 3 Desember 1998.

UNDP (1996), Local governance, Report of the United Nations Global Forum on Innovative Policies and Practices in Local Governance, Gothenburg Sweden.

UU No. 32/2004 dan UU tentang Otonomi Daerah

Weber, Max, 1948, The Theory of Social and Economic Organization (translated by Talcott Parsons). New York: The Free Press.

PERUBAHAN MANAJEMEN KEUANGAN

ORIGINALITY REPORT

23%	23%	0%	6%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.scribd.com Internet Source	10%
2	www.slideshare.net Internet Source	8%
3	mafiadoc.com Internet Source	3%
4	simfeb.com Internet Source	3%

Exclude quotes	On	Exclude matches	< 2%
Exclude bibliography	On		

PERUBAHAN MANAJEMEN KEUANGAN

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17