

## EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN KEUANGAN DAERAH (Survey pada Pemda di Jawa Timur)

Erwin Saraswati  
Universitas Brawijaya Malang Indonesia  
Email: erwin\_saraswati@yahoo.com

---

### ABSTRAK

*The quality of public spending still low because most of it was allocated to employee salaries (BPK, 2017). Efficiency and effectiveness of public financial management should be applied in order to increase economic growth. This research aims to evaluate the efficiency using DEA approach and the effectiveness of local financial management in 38 districts located in East Java using World Bank modified questionnaire. That questionnaire contains five out of nine World Bank criteria that was adjusted with East Java biggest financial problem according to BPK investigation: regulatory framework, planning and budgeting, cash management, procurement, as well as accounting and reporting. The result shows efficiency in some area are relatively low so prudent principle should be applied by public finance manager. Effectivity performance pointed regulatory framework as the highest performance. On the contrary, planning and budgeting obtains the lowest performance, especially at allocating budget priority. This is consistent with the fact that budget realization in East Java only reaches 53% (Kemendagri, 2017). With these results can be assume that public financial management in several place in East Java was less efficient and less effective.*

Kualitas belanja daerah umumnya masih rendah, karena belanja sebagian besar dialokasikan untuk gaji pegawai (Badan Pemeriksa Keuangan, 2017). Pengelolaan keuangan daerah harus efisien dan efektif, agar dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efisiensi dengan menggunakan pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA) dan efektivitas dari pengelolaan keuangan daerah di 38 daerah di Jawa timur dengan menggunakan modifikasi kuesioner Bank Dunia (2007). Kuesioner ini menggunakan lima kriteria dari sembilan kriteria Bank Dunia yang disesuaikan dengan permasalahan terbesar pengelolaan keuangan di Jawa Timur menurut pemeriksaan BPK, yaitu kerangka peraturan, perencanaan dan penganggaran, manajemen kas, perolehan barang dan jasa, serta pelaporan dan akuntansi. Hasil penelitian menemukan bahwa efisiensi beberapa daerah masih relatif rendah, sehingga diperlukan peningkatan efisiensi, terutama dalam belanja infrastruktur. Kinerja efektivitas menunjukkan bahwa kerangka peraturan merupakan kinerja yang tertinggi, sebaliknya perencanaan dan penganggaran merupakan kinerja yang terendah, terutama dalam penentuan skala prioritas. Hasil ini konsisten dengan realisasi anggaran yang hanya mencapai 53% (Kemendagri, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen keuangan daerah (*public financial management*) di beberapa daerah Jawa Timur relatif kurang efisien dan efektif.

---

KATA KUNCI: *public financial management, efficiency DEA, effectiveness and local financial statement*

---

## 1. PENDAHULUAN

Otonomi daerah dimaksudkan untuk memberikan keleluasaan bagi daerah dalam mengelola secara maksimal potensi daerah, agar dapat mensejahterkan masyarakat. Harapannya, berdasarkan otonomi daerah dapat tercapai efisiensi, efektivitas dan transparansi sesuai peraturan yang ada, terutama berkaitan dengan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah. Hal ini berarti dalam otonomi daerah terkandung tiga misi utama, yaitu: 1) menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumberdaya daerah; 2) meningkatkan kualitas pelayanan

umum dan kesejahteraan masyarakat; 3) memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk ikut serta dalam proses pembangunan (Mardiasmo,2002).

Pertanggungjawaban keuangan daerah dituangkan dalam laporan keuangan daerah merupakan salah satu bentuk akuntabilitas dan transparansi dari pemerintah daerah kepada masyarakat. Pada era reformasi ini transparansi diperlukan untuk menghindari *asymetri information*, sehingga masyarakat mendapatkan informasi yang sama dengan pemerintahan daerah, dan bukan sebaliknya. Berdasarkan hasil pemeriksaan BPK, laporan keuangan daerah (LKPD) belum sepenuhnya menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini terbukti dari laporan keuangan yang mendapatkan opini wajar tanpa syarat (WTP) hanya sekitar 16% dari total LKPD yang masuk (Pewarta Indonesia, 2013). Kualitas laporan keuangan daerah meningkat cukup signifikan di tahun 2017, yaitu sebesar 70% yang mendapatkan opini WTP (BPK: 2017).

Permasalahan yang seringkali muncul dengan adanya opini WTP adalah permasalahan pada pengelolaan kas, persediaan, pengadaan barang dan jasa, serta aset tetap. Permasalahan ini merupakan gambaran tidak efektifnya pengelolaan keuangan daerah (*public financial management/PFM*). Oleh karena berdasarkan UU No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, opini pemeriksaan BPK diberikan berdasarkan kriteria umum, yaitu kesesuaian dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP); kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku; dan efektivitas Sistem Pengendalian Intern (SPI).

Pengelolaan keuangan daerah bertujuan untuk mengkaji pengelolaan keuangan publik yang dikelola oleh pemerintah daerah telah mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas yang optimal. Dengan demikian, besarnya kapasitas pemerintah daerah dalam mengelola keuangan daerah merupakan wujud dari kemampuan pemerintah daerah dalam menjalankan aturan normatif (*rule of the game*). Analisis efisiensi dan efektivitas lebih mencerminkan inovasi pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan publik.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan daerah di Jawa Timur. Pengukuran efisiensi dengan menggunakan pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA) dan efektivitas dengan menggunakan modifikasi kuesioner Bank Dunia. Jawa timur merupakan daerah propinsi yang menghubungkan perdagangan antara barat dan timur. Selain itu, provinsi Jawa timur merupakan provinsi yang terbesar kedua di Indonesia, baik dari sudut perekonomian maupun besarnya penduduk. Kondisi Jawa timur yang strategis tidak diimbangi dengan laporan keuangan yang memadai. Pada tahun 2010, dari 39 pemerintah daerah Jawa Timur (1 pemprov dan 38 daerah kota/kabupaten) sebanyak 32 daerah kota/kabupaten memperoleh opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) dan enam daerah kota/kabupaten, serta provinsi mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) (Atyanta dan Rosidi, 2017). Kontribusi penelitian ini menambah pengetahuan dalam *public management accounting*, terutama untuk pengukuran kinerja. Kedua, memberikan masukan bagi pemerintah provinsi dan daerah di Jawa Timur, berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas manajemen keuangan publik.

## 2. REVIEW LITERATUR

### 2.1 Akuntabilitas dan *Value for Money*

Penerapan hubungan keagenan dapat dilakukan pada pemerintah dan masyarakatnya. Tujuan utama pemerintah adalah memberikan kesejahteraan kepada masyarakat. Dalam masyarakat yang demokratis, hubungan antara pemerintah dan masyarakatnya merupakan hubungan keagenan (*agency relationship*), dalam arti pemerintah sebagai agen yang diberi wewenang tertentu untuk melakukan kewajiban yang diberikan masyarakat sebagai prinsipal (Mahmudi, 2007). Hubungan antara pemerintah sebagai agen dan masyarakat sebagai prinsipal dapat menimbulkan konflik, apabila pemerintah bekerja untuk kepentingan dan kesejahteraannya sendiri. Hal ini dikarenakan dalam teori keagenan (*agency theory*) tidak ada jaminan pemerintah sebagai agen akan bekerja sesuai untuk kepentingan masyarakat sebagai prinsipal.

Konflik antara pemerintah dan masyarakat dapat berupa informasi asimetrik (*asymetri information*), artinya pemerintah mempunyai informasi yang lebih banyak tentang kinerja organisasinya, sedangkan masyarakat cenderung tidak memiliki informasi. Konflik lainnya, bisa saja muncul *moral hazard*. Dalam konteks sektor publik *moral hazard* dapat berupa kebohongan publik, misalnya dilakukannya korupsi, kolusi dan nepotisme (Mahmudi, 2007). Alasan inilah yang menyebabkan pentingnya akuntabilitas publik yaitu pertanggungjawaban pemerintah atas aktivitas yang dilakukannya kepada masyarakat sebagai pemberi dana. Akuntabilitas publik ini merupakan kewajiban pemerintah sebagai agen dalam mengelola sumberdaya publik dan melaporkannya kepada masyarakat sebagai prinsipal.

Akuntabilitas publik adalah bentuk transparansi yang merupakan salah satu elemen penting dalam membudayakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Sektor publik sering dinilai sebagai sarang inefisiensi, pemborosan dan sumber kebocoran dana (Mardiasmo, 2005), karena itu tuntutan terhadap akuntabilitas publik dan pelaksanaan *good governance* diperlukan untuk mencegah berbagai bentuk penyimpangan. Tuntutan ini dapat tercapai dengan mengimplementasikan *value for money*.

*Value for Money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomi, efisiensi dan efektivitas (Mardiasmo, 2005; Mahmudi, 2007). *Value for money* memiliki pengertian untuk menghargai uang, dalam hal ini uang yang dikeluarkan oleh pemerintah, agar dapat dipergunakan sebaik-baiknya. *Value for money* dapat tercapai apabila organisasi telah menggunakan biaya *input* paling kecil untuk mencapai *output* yang optimum, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mardiasmo, 2005). Mata rantai *Value for Money* terdiri atas tiga elemen, yaitu *input*, *output* dan *outcome* (Mahmudi, 2007), sedangkan manfaat dari suatu program atau aktivitas diperlukan pengukuran dampak (*impact*) yang secara langsung atau tidak langsung berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat.

Pengukuran kinerja *Value for Money* adalah pengukuran kinerja ekonomi diartikan sebagai perolehan sumberdaya dalam jumlah yang tepat dan biaya yang minimal. Efisiensi merupakan maksimalisasi *output* untuk memberikan beberapa *input* atau minimal *input* untuk *output* tertentu. Ekonomi dan efisiensi konsisten dengan pengukuran finansial (*financial measures*) untuk pemerintah pusat dan daerah, karena keduanya diukur dalam moneter (Kloot, 1999). Efektivitas

didefinisikan sebagai tugas yang telah diselesaikan dengan baik sesuai dengan tujuannya dan hal ini konsisten dengan pengukuran nonfinansial.

Mata rantai *Value for Money* terdiri atas tiga elemen, yaitu *input*, *output* dan *outcome* (Mahmudi, 2007), sedangkan manfaat dari suatu program atau aktivitas diperlukan pengukuran dampak (*impact*) yang secara langsung atau tidak langsung berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat. Konsep *input*, *output*, *outcome* dan *impact* memerlukan indikator kinerja untuk memudahkan pengukuran kinerja dalam sektor publik. Kegiatan dan program yang ada di pemerintahan seringkali pengukurannya bersifat kuantitatif dan kualitatif, terkadang sulit ditentukan karena kegiatan tersebut tidak membayar (gratis), sehingga diperlukan indikator kinerja.

Pengukuran kinerja diperlukan untuk menilai keberhasilan atau perkembangan suatu organisasi, kegiatan atau program. Penilaian ini bertujuan untuk memotivasi para pekerja atas keberhasilan organisasi, kegiatan atau program yang dipimpinnya. Oleh karena sulitnya mengukur kinerja di sektor publik, sehingga diperlukan indikator kinerja. Indikator kinerja memungkinkan unit kerja untuk memonitor pengelolaan masukan (*input*) dalam menghasilkan keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*).

## 2.2 Pengukuran Efisiensi

Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui bahwa suatu aktivitas, kegiatan dan program telah dilaksanakan dengan efisien dan efektif (Mardiasmo, 2005), indikator ini juga berperan sebagai pembanding terbaik *atau benchmark* (Mahmudi, 2007). Indikator setiap aktivitas pelayanan berbeda-beda tergantung pada jenis pelayanan yang dihasilkan. Pada beberapa pelayanan, diperlukan pengembangan indikator kinerja dan penggunaan proksi, dikarenakan pelayanan tersebut sulit ditentukan biaya per unitnya dan *output* yang sulit dikuantifikasikan (Mardiasmo, 2005). Konsep dasar indikator kinerja yang berkaitan dengan penelitian ini, yaitu *input*, *output*, *outcome* dan *impact*.

Pengukuran efisiensi relatif lebih mudah, jika suatu organisasi memproduksi satu jenis *output* dengan menggunakan satu jenis *input*. Sebagian besar organisasi, baik privat maupun publik, menghasilkan berbagai macam *output* dengan menggunakan sejumlah *input*. Pada organisasi privat, *output* dijual dalam pasar yang kompetitif, sehingga *output* yang berbeda dapat dijumlahkan secara bersama-sama menggunakan perhitungan harga dan kuantitasnya, sehingga didapatkan harga total. Tidak demikian pada organisasi sektor publik, *output* yang dihasilkan umumnya gratis atau tidak memiliki harga dan tidak dijual di pasar (Mandl *et al.*, 2008). Hal ini membuat sulit untuk menentukan nilai *output* (Green, 2003). Masalah lainnya, belanja publik mempunyai *multiple objective* (Mandl *et al.*, 2008), sehingga pengukuran efisiensi menjadi tantangan tersendiri.

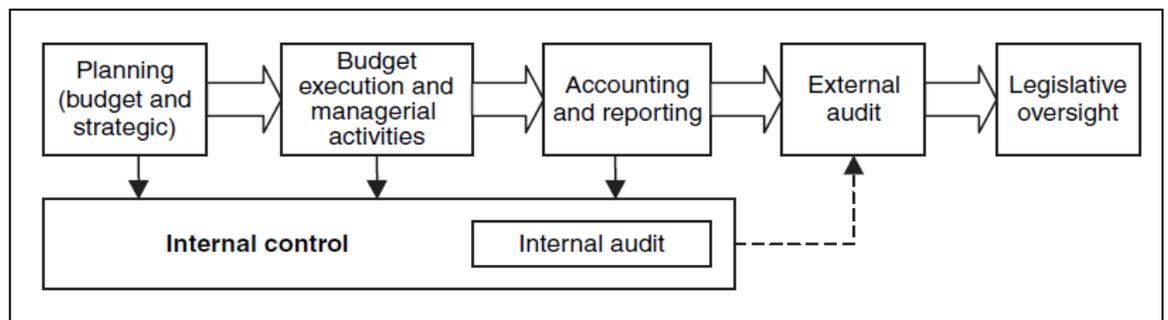
Konsep efisiensi memasukkan ide dari *production/cost possibility frontier*, yang menunjukkan tingkatan *output/input* dari skala operasi (sebagai *benchmark*). Dengan *input* tertentu dan *output* yang lebih besar, berarti efisien, sedangkan produktivitas dengan membandingkan secara sederhana rasio *output* yang dihasilkan terhadap *input* yang dipakai (Mandl *et al.*, 2008). Penelitian ini menggunakan konsep efisiensi teknis (selanjutnya disebut efisiensi) dengan alasan lebih menekankan hubungan antara *input* tertentu dan pencapaian *output* yang maksimal, dan bukan efisiensi alokatif yang lebih menekankan pengambilan keputusan tertentu. Beberapa penelitian terdahulu (Bogetic dan Chattophaday, 1995; Chakraborty *et al.*, 2001; Adkins dan Moomaw, 2005), juga menggunakan

efisiensi teknis, karena pendidikan, kesehatan dan infrastruktur akan lebih tepat diukur kinerjanya berdasarkan efisiensi tersebut.

### 2.3 Public Financial Management (PFM)

Praktek manajemen keuangan publik (public financial management /PFM) dipertimbangkan dapat mengurangi korupsi dan kemiskinan, serta menjamin efektivitas penggunaan sumberdaya internal maupun eksternal (World bank, 2007). Pengukuran PFM merupakan pengukuran non financial, cenderung menilai efektivitas pengelolaan keuangan daerah. Oleh karena, PFM membagi sembilan area strategis yang merupakan kunci efektivitas pengelolaan keuangan daerah. Kerangka kerja yang dikembangkan oleh bank dunia dan pemerintah Indonesia dapat menilai manajemen keuangan. Kerangka ini dibagi dalam 9 area strategis yang merupakan efektivitas manajemen keuangan pada level pemerintahan, yaitu: (1) *regulatory framework*; (2) *planning and budgeting*; (3) *cash management*; (4) *procurement*; (5) *accounting and reporting*; (6) *internal audit*; (7) *public debt and investment*; (8) *asset management*; and (9) *external audit and oversight* (World Bank, 2007).

Setiap area strategis terdiri dari dua sampai lima hasil (*outcome*) dan beberapa indikator untuk setiap *outcome*. Setiap *outcome* menyajikan capaian-capaian yang ingin dicapai di setiap area strategis dan setiap indikator. Pengukuran ini secara menyeluruh dan bermanfaat untuk menjelaskan efektivitas keuangan suatu daerah, terutama pengendalian intern. Dalam beberapa negara, terjadi kurangnya pengendalian dan prosedur pemeriksaan pada pemerintah daerah. Isu di pemerintah Indonesia mempunyai system operasional yang tidak etis dan ekonomis karena korupsi, manajemen kas yang tidak efisien, dan praktek kolusi dalam pengadaan barang (Baltaci and Yilmaz, 2007).



Gambar 1 Public Financial Management Cycle  
Sumber: [Baltaci and Yilmaz, 2007](#)

Pengendalian yang efektif harus memadukan pengendalian keuangan dan nonkeuangan untuk setiap proses pengambilan keputusan (lihat gambar 1). Pada umumnya, di pemerintah daerah Indonesia Badan Pengawasan Daerah (Bawasda) kurang berfungsi sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, kecurangan dan pemborosan seringkali terjadi.

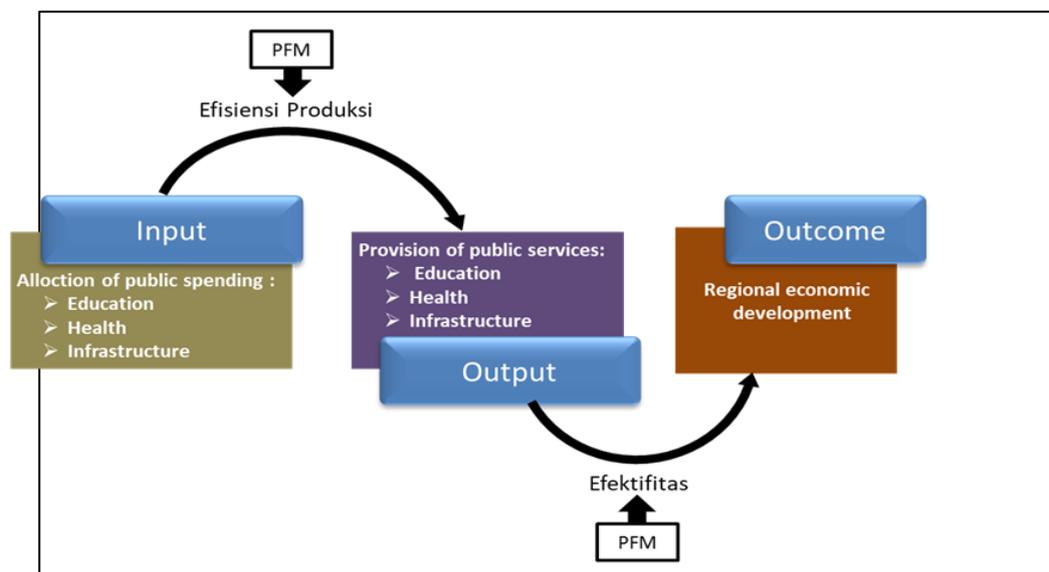
### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Sampel

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif yang menggunakan data primer maupun data sekunder. Penggunaan data primer untuk mengukur kinerja efektivitas (*public financial management*) dengan kuesioner yang dikembangkan oleh bank dunia dan pemerintah Indonesia, serta *Focus Group Discussion* (FGD), sedangkan data sekunder dipakai untuk mengukur efisiensi. Data sekunder yang dipergunakan adalah data laporan keuangan daerah dan data BPS untuk masing-masing daerah penelitian. Efisiensi belanja menggunakan belanja Pendidikan, kesehatan dan infrastruktur.

Pengukuran efisiensi menggunakan metode DEA dikarenakan lebih menekankan pada efisiensi fungsi produksi, yaitu berdasarkan input tertentu (dalam hal ini anggaran belanja daerah yang sudah ditentukan sebelumnya) dapat memaksimalkan output. Metode DEA dianggap lebih tepat dalam penelitian ini dibanding *Stochastic Frontier Analysis* (SFA), dikarenakan sampel yang relatif sedikit (38 daerah). SFA membutuhkan sampel yang lebih besar, sebaliknya untuk DEA (Farrel, 1957).

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 38 daerah kota/kabupaten dan menggunakan metode survey dengan responden pejabat pengelola keuangan daerah. Masing-masing daerah diundang di Provinsi Jawa Timur, yang terdiri dari pejabat pengelolaan keuangan daerah, bendahara umum daerah, bagian anggaran dan pengadaan barang untuk mengisi kuesioner yang telah disiapkan. Kuesioner yang kembali sebanyak 33, berarti *respon rate* sekitar 87%.



Gambar 2 Konsep Penelitian  
Sumber: [Mardiasmo \(2002\)](#), dimodifikasi

#### 3.2 Operasionalisasi Variabel

Pengukuran efisiensi menggunakan *single input* yaitu belanja pendidikan, kesehatan dan infrastruktur, sedangkan output yang dipakai lebih dari satu (*multiple output*), output sesuai dengan bidang yang diteliti. Efisiensi diperoleh dengan analisis

pendekatan *Frontier Analysis DEA (Data Envelopment Analysis)*. Hasil pengukuran efisiensi dapat dipakai sebagai *benchmark*.

### 3.3 Pengukuran Efisiensi

Efisiensi dalam penelitian ini menggunakan input belanja pendidikan, kesehatan dan infrastruktur dan multiple output.

- **Single Input: Belanja**

Belanja Pendidikan, Kesehatan dan Infrastruktur merupakan belanja yang dikeluarkan oleh masing-masing daerah yang diteliti. Data ini diperoleh dari realisasi belanja yang ada di laporan keuangan daerah dari tahun 2010-2014.

- **Multiple Output Pendidikan:**

Pengukuran output untuk pendidikan menggunakan variabel jumlah murid SD-SMA, jumlah guru SD-SMA dan jumlah sekolah SD-SMA. Hal ini dikarenakan belanja pendidikan yang dikeluarkan untuk membiayai sekolah dan meningkatkan jumlah murid. Variabel lainnya adalah jumlah sekolah SD-SMA.

- **Multiple Output Kesehatan:**

Output kesehatan terdiri dari variabel jumlah puskesmas dan posyandu, serta jumlah dokter (medis) dan perawat (paramedis). Argumen yang dipakai dalam variabel ini adalah dana kesehatan yang dianggarkan diharapkan dapat meningkatkan jumlah puskesmas, posyandu, menambah jumlah dokter dan perawat.

- **Multiple Output Infrastruktur**

Dalam mengukur output infrastruktur menggunakan jumlah jalan yang bagus dan penggunaan air. Oleh karena, tujuan peningkatan belanja kesehatan adalah menyejahterakan rakyat miskin. Data multiple output diperoleh dari BPS dan mencari di internet.

### 3.4 Pengukuran Efektivitas

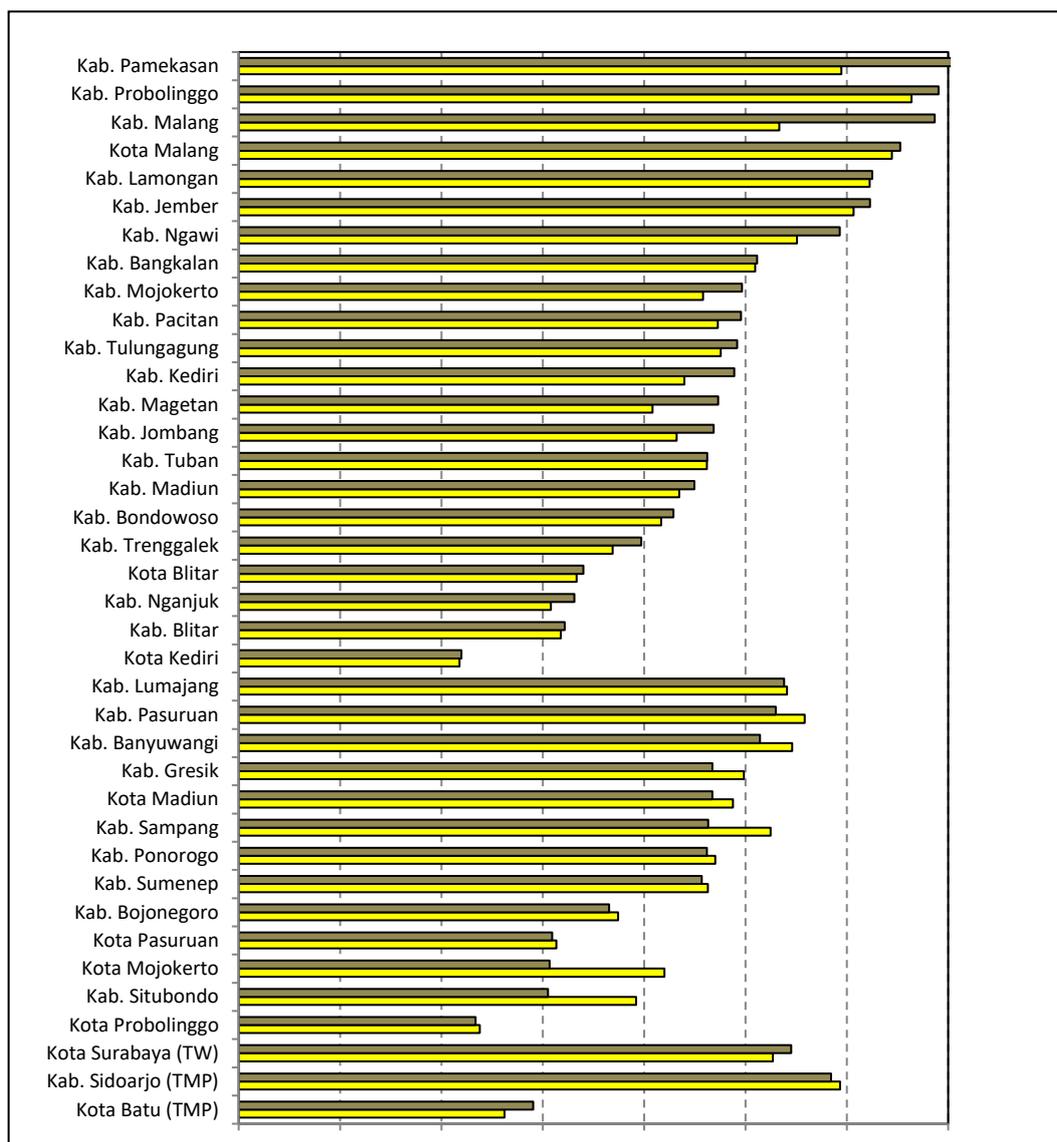
Pengelolaan keuangan daerah merupakan serangkaian proses yang dimaksudkan untuk mengelola keuangan daerah sesuai dengan kebutuhan daerah dan karakteristik daerah. Oleh karena pengelolaan keuangan yang efektif berarti dapat mengelola sumberdaya keuangan daerah secara efisien dan hal ini menciptakan transparansi dan akuntabel. Penilaian PFM Jawa Timur bertujuan untuk memastikan bahwa daerah-daerah di Jawa Timur telah melaksanakan proses PFM sesuai dengan peraturan yang ada dan telah melakukan praktek-praktek terbaik, sehingga PFM dapat diketahui efektifitasnya. Kuesioner ini terdiri 5 bagian besar, yaitu kerangka kerja peraturan daerah, perencanaan dan penganggaran, manajemen kas, pengadaan, serta akuntansi dan pelaporan. Jawaban kuesioner sangat setuju dan setuju diasumsikan daerah telah melaksanakan pengelolaan keuangan dengan baik.

Kuesioner menggunakan modifikasi keusioner dari bank dunia (2007) untuk penilaian efektivitas PFM. Dalam penelitian ini hanya menggunakan lima kriteria dari sembilan kriteria yang dipakai oleh worldbank. Kriteria ini dipilih dengan pertimbangan yaitu permasalahan terbesar dari PFM di Jawa Timur meliputi kelima hal tersebut, berdasarkan hasil pemeriksaan BPK.

## 4. PEMBAHASAN

Efisiensi pengelolaan APBD Kabupaten/Kota perlu terus ditingkatkan. Pada tahun 2013 dan 2014 hanya terdapat enam kabupaten/kota yang tingkat pengelolaan efisiensi telah berada diatas seratus persen. Kabupaten Pamekasan, Probolinggo,

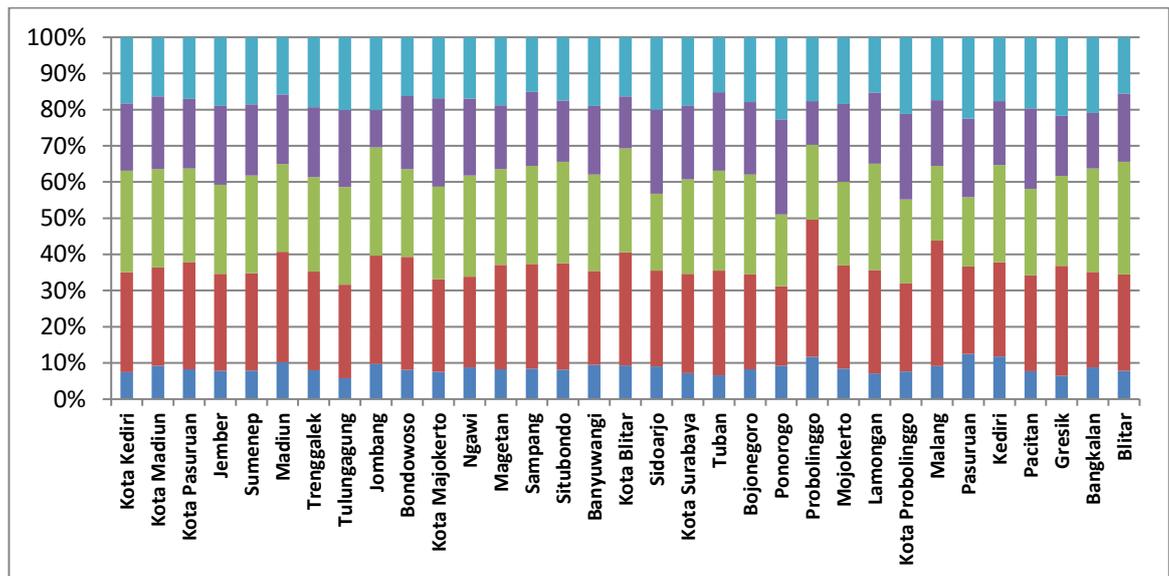
Malang, Lamongan, Jember, Ngawi dan Kota Malang adalah Kabupaten/Kota yang memiliki tingkat efisiensi dalam pengelolaan APBD diatas Kota Surabaya, yakni 109 persen. Disamping itu, ketujuh daerah tersebut juga mengalami perbaikan tingkat efisiensi. Kabupaten Malang mengalami peningkatan perbaikan tingkat efisiensi tertinggi, yakni sebesar 30%. Selain itu, Kota Surabaya dan Kab. Sidoarjo yang oleh BPK diberi opini TW dan TMP memiliki tingkat efisiensi yang cukup baik, walupun untuk Kab.Sidoarjo tingkat efisiensinya menurun pada tahun 2010. Kondisi ini mengisyaratkan keharusan berhati-hati dalam memahami makna hubungan antara opini BPK dengan efisiensi pengelolaan anggaran.



Gambar 3 Perkembangan Efisiensi 2013-2014

Hampir seluruh daerah di Jawa Timur telah melaksanakan kerangka kerja peraturan keuangan daerah dengan baik (mencapai hampir 90%) dan mempunyai

skor yang terbaik. Pengadaan barang merupakan bagian berikutnya yang telah dilakukan dengan baik, kemudian disusul pengelolaan kas, akuntansi dan pelaporan, skor yang terendah pada bidang perencanaan dan penganggaran. Sebagian besar daerah kesulitan untuk membuat perencanaan dan penganggaran berdasarkan skala prioritas dan anggaran yang ada sangat terbatas. Daerah kabupaten Blitar merupakan daerah dengan pengukuran kinerja tertinggi dalam hal PKD, sedangkan kota Kediri memperoleh nilai dengan kinerja yang terendah. Secara keseluruhan daerah di provinsi Jawa Timur telah melakukan pengelolaan keuangan dengan baik, meskipun nilai masing-masing bidang bervariasi.



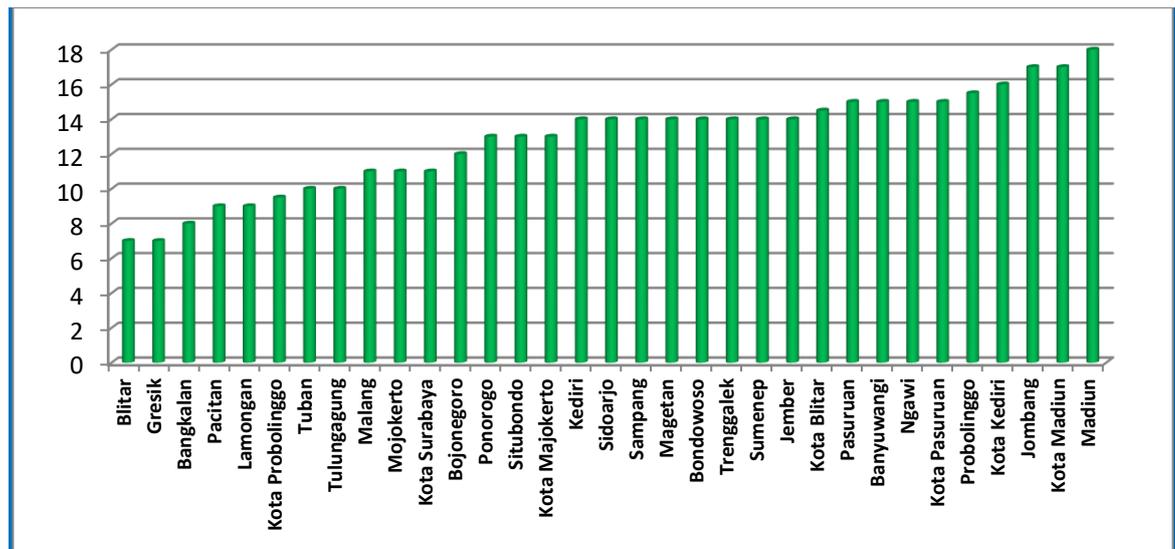
Gambar 4 Nilai PFM untuk *regulatory framework; planning and budgeting; cash management; procurement; and accounting and Reporting in East Java*

Kabupaten Blitar merupakan daerah dengan kinerja tertinggi dengan skor terbaik dalam semua bidang, kecuali pengelolaan manajemen kas. Oleh karena itu, Blitar perlu meningkatkan pengelolaan kas. Daerah Bangkalan mempunyai kinerja terbaik kedua setelah Blitar, tetapi Bangkalan perlu meningkatkan bidang akuntansi dan pelaporan. Daerah Bangkalan mempunyai skor yang kurang baik dalam akuntansi dan pelaporan. Kedua daerah tersebut merupakan daerah yang dapat dipakai sebagai contoh terbaik dalam bidang PFM.

#### 4.1 Kerangka Peraturan

Kerangka hukum peraturan perundangan mendukung kerangka kerja yang efektif untuk menjamin pengelolaan keuangan pemerintah sesuai dengan peraturan pemerintah. Penilaian bidang kerangka peraturan perundangan daerah didasarkan pada tujuan strategis yang meliputi: (i) kerangka kerja peraturan daerah yang komprehensif sesuai dengan peraturan pemerintah atas manajemen keuangan yang ada; (ii) kerangka kerja peraturan daerah untuk penegakan dan struktur organisasi yang efektif; dan (iii) kerangka kerja peraturan daerah untuk mengukur transparansi dan partisipasi publik. Tujuan yang ingin dicapai adalah mendukung kerangka kerja

peraturan daerah yang dapat menciptakan pemerintah yang efektif sesuai dengan peraturan pemerintah. Daerah kabupaten Blitar merupakan daerah dengan kinerja yang paling tinggi dalam hal peraturan perundangan, sebaliknya daerah Madiun mempunyai skor kinerja yang paling rendah. Bidang kerangka kerja peraturan dan perundangan daerah merupakan kinerja yang paling tinggi dibandingkan empat bidang lainnya. Kemungkinan hal ini disebabkan adanya pemeriksaan dari luar (BPK). Kesulitan yang utama terdapat pada kerangka kerja yang berkaitan dengan penegakan dan struktur organisasi yang efektif.



Gambar 5: *Regulatory Framework*

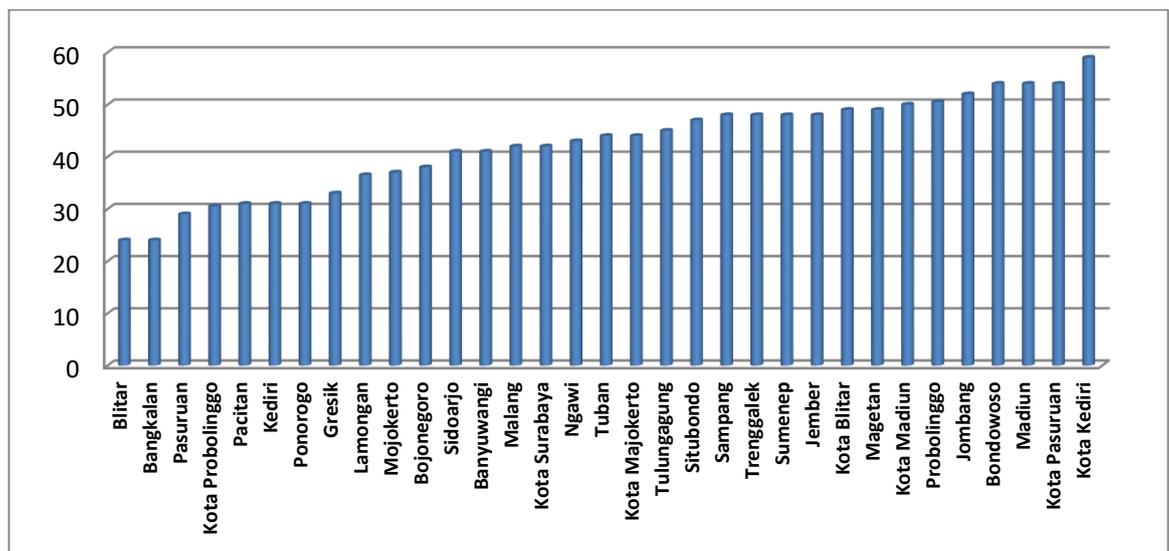
#### 4.2 Perencanaan dan Penganggaran

Bidang perencanaan dan penganggaran terdapat kesenjangan yang relatif tinggi. Bidang ini bertujuan untuk memastikan anggaran daerah berhubungan dengan rencana daerah. Perencanaan dan penganggaran terdapat lima hal penting, yaitu: (i) terdapat hubungan yang konsisten antara proses perencanaan anggaran partisipasi, rencana pengembangan daerah, rencana sektor dan anggaran; (ii) anggaran yang dibuat *reasonable* (dapat dijangkau) dan proses yang realistis; (iii) anggaran harus *pro-poor*; (iv) sistem pengawasan dan evaluasi untuk proses perencanaan dan penganggaran partisipasi telah ditetapkan secara komprehensif; dan (v) pengendalian pengeluaran (belanja) ditujukan untuk memaksimalkan *output* anggaran. Daerah Blitar mempunyai kinerja tertinggi dalam bidang ini, sedangkan daerah kota Kediri mempunyai skor kinerja yang terendah, sehingga terdapat kesenjangan yang relatif tinggi antara kedua daerah tersebut.

Pengalokasian anggaran ditentukan berdasarkan skala prioritas. Anggaran daerah telah dibuat berdasarkan skala prioritas, tetapi beberapa daerah di Jawa Timur belum dapat memanfaatkan anggaran secara optimal, misalnya daerah Tulungagung, Magetan dan Kota Kediri. Pada umumnya daerah kesulitan untuk memanfaatkan anggaran secara efisien dan efektif, dikarenakan anggaran yang terbatas.

Selain memberikan kuesioner pada pejabat PKD, survei dilakukan juga dengan memberikan kuesioner pada pejabat Bappeda dengan mempertimbangkan kualitas Musrenbang. Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang)

merupakan forum untuk menyepakati rencana kegiatan daerah (RKPD) yang dilakukan secara *bottom up* (melibatkan masyarakat setempat). Survei ini mencakup lima bagian dengan pertanyaan yang berkaitan dengan (i) implementasi Musrenbang telah diimplementasikan secara efektif; (ii) Perda-perda yang telah dibuat mengarahkan anggaran secara optimal dan mendorong pertumbuhan; (iii) pengelolaan manajemen kas telah dilakukan secara optimal; (iv) pemeriksaan oleh BPK telah memacu perbaikan *good governance*; dan (v) kendala-kendala yang sering dihadapi pada saat pengadaan barang dan jasa. Bidang perencanaan dan penganggaran merupakan kinerja yang paling rendah

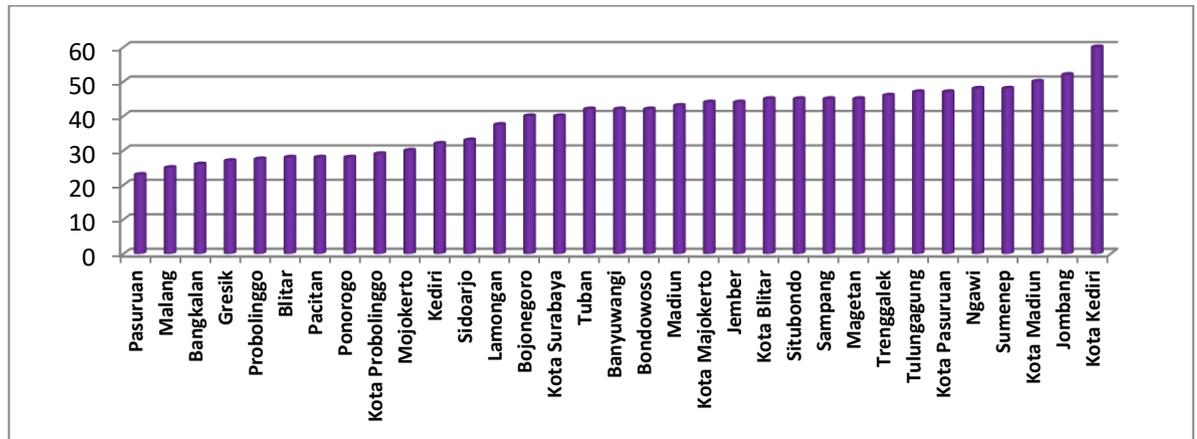


Gambar 6 *Planning and Budgeting Performance*

Pelaksanaan anggaran yang optimal dan terputusnya mekanisme musrenbang dan APBD merupakan masalah yang dihadapi daerah. Beberapa daerah mempunyai permasalahan yang hampir sama dalam pengalokasian anggaran yang optimal. Daerah merasa termotivasi dengan adanya pemeriksaan dari BPK, hal ini yang menyebabkan daerah berusaha untuk memenuhi kerangka kerja peraturan daerah.

#### 4.3 *Cash Management*

Pengelolaan kas merupakan bidang dengan skor yang tertinggi kedua setelah kerangka kerja peraturan daerah diantara keempat bidang lainnya. Tujuan bidang manajemen kas adalah untuk memastikan penerapan manajemen kas yang efektif untuk menjamin manajemen dana yang efisien untuk pelayanan. Pengelolaan kas ini terdiri dari: (i) kebijakan, prosedur dan pengendalian untuk menjamin manajemen kas yang efisien telah ditetapkan; (ii) penerimaan dan pengeluaran kas, serta kas kecil yang surplus telah ditangani dan diawasi secara efisien; dan (iii) sistem yang efisien untuk *billing* dan pengumpulan pendapatan telah ditetapkan.



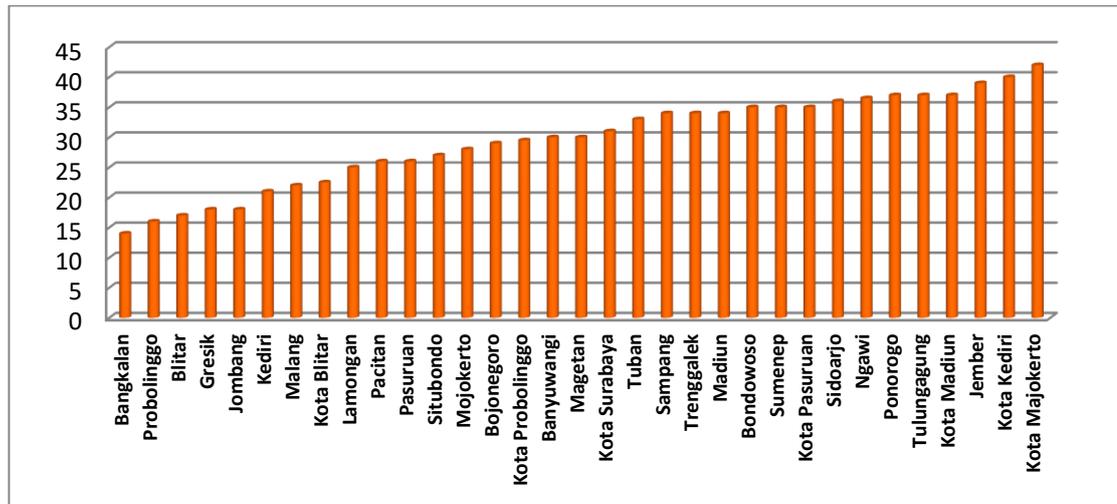
Gambar 7 Cash Management Performance

Kota Pasuruan mempunyai kinerja yang tertinggi dalam tiga bagian, yaitu kebijakan dan prosedur dalam hal pendapatan dan kas, sedangkan kota Kediri mempunyai kinerja yang terendah terutama dalam hal sistem yang efisien untuk *billing* dan pengumpulan pendapatan. Adanya kesenjangan yang cukup tinggi antara daerah Pasuruan dan kota Kediri. Sebagian daerah perlu meningkatkan pengelolaan kas, terutama untuk penerimaan dan penanganan kas kecil yang surplus, serta sistem yang efisien dan pengumpulan pendapatan.

Konfirmasi dari Bappeda cenderung meningkatkan manajemen kas secara bertahap dan optimal. Beberapa daerah berusaha untuk meningkatkan dan mengoptimalkan pengelolaan kas yang sesuai dengan SPD (Surat pengendalian Dana). Daerah juga berusaha untuk mengelola kas secara terintegrasi dengan akuntansi.

#### 4.4 Procurement

Pengadaan barang mengalami perubahan peraturan, dari Keppres 80/2003 direvisi menjadi Peppres 54/2010. Pada pengadaan barang terdapat kebijakan, prosedur, pengendalian untuk meningkatkan efisiensi perolehan barang dan jasa telah ditetapkan dan diimplementasikan. Tujuan bidang pengadaan ini untuk meningkatkan efisiensi dalam aktivitas pengadaan daerah yang meningkatkan persaingan, *value for money* dalam pengeluaran daerah, menciptakan transparansi dan pertanggungjawaban.



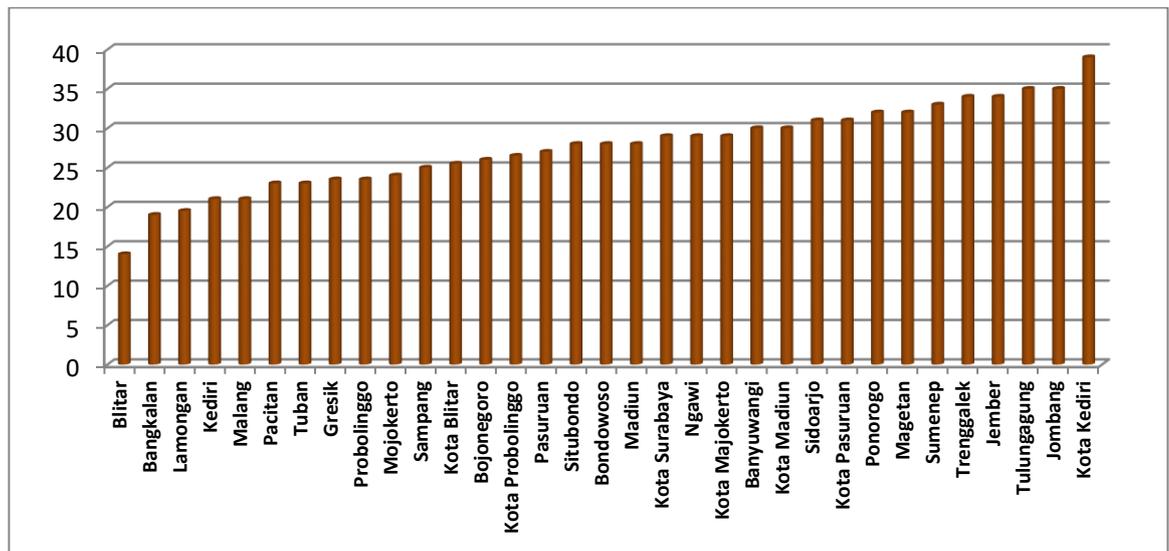
Gambar 8 Score of Procurement

Kinerja pengadaan barang yang mengeluhkan campur tangan politik, sehingga sulit untuk menegakkan independensi. Kota Mojokerto mempunyai skor yang kurang baik pada partisipasi anggota parlemen dan kontrak tanda tangan. Konfirmasi musrenbang berpendapat terlalu banyak berkaitan dengan politik dan kendala teknis tentang lelang (pengadaan barang). Daerah kota Kediri merupakan daerah dengan kinerja terendah kedua. Mojokerto menjelaskan tidak adanya internal audit, pertanggung jawaban ke walikota/bupati dan tidak adanya sanksi apabila terdapat kebijakan yang tidak sesuai dengan peraturan. Kinerja yang tinggi untuk daerah Bangkalan dikarenakan skor yang baik pada setiap prosedur pengadaan.

#### 4.5 Akuntansi dan Pelaporan

Bidang akuntansi dan pelaporan merupakan bidang dengan skor yang terendah kedua setelah bidang perencanaan dan penganggaran. Daerah Blitar mempunyai kinerja yang paling tinggi dalam bidang akuntansi dan pelaporan, sedangkan kota Kediri mempunyai kinerja yang paling rendah. Kota Kediri kesulitan dalam hal kualifikasi pegawai keuangan dan pembagian tugas. Pada bagian pelaporan kota Kediri mempunyai skor yang kurang baik pada laporan pengukuran kinerja dan laporan keuangan, dan menganggap pemeriksaan oleh BPK mengganggu aktivitas operasional. Konfirmasi Bappeda menjelaskan pemeriksaan oleh BPK sangat membantu perkembangan pengelolaan pemerintahan yang baik.

Beberapa daerah mempunyai kendala dalam kualifikasi pegawai (SDM). Kualifikasi pegawai menjadi masalah bagi daerah-daerah tertentu, karena tidak sesuai dengan kriteria dalam bidang akuntansi dan pelaporan. Kemungkinan hal ini yang menyebabkan skor bidang akuntansi dan pelaporan mempunyai kinerja yang rendah.



Gambar 9 Score of Accounting and Reporting

## 5. KESIMPULAN

Peningkatan kapasitas pengelola APBD di beberapa daerah masih diperlukan untuk ditingkatkan. Peningkatan kapasitas pengelola dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan, khususnya dalam penyusunan perencanaan dan penganggaran. Rekomendasi ini didasarkan pada temuan yang mengindikasikan masih banyaknya daerah kabupaten/kota yang menghadapi permasalahan perencanaan dan penganggaran, seperti yang telah diketemukan oleh BPK.

Peningkatan kapasitas merancang-bangun peraturan perundangan daerah yang mampu menciptakan cukup ruang bagi pengelola untuk melakukan inovasi dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian (*prudent*). Rekomendasi ini didasarkan dari hasil kajian yang menunjukkan masih banyaknya daerah yang memiliki tingkat efisiensi pengelolaan anggaran yang masih rendah. Paling tidak, rendahnya tingkat efisiensi disebabkan oleh adanya dua kondisi atau situasi, yaitu: (i) peraturan dan perundangan yang berlaku kurang sesuai dengan permasalahan perekonomian yang terjadi. (ii) lemahnya inovasi dan kreatifitas pengelola dalam memahami keterkaitan permasalahan ekonomi, sosial dan politik. Di samping itu, peningkatan efektifitas pengawasan internal menjadi sangat strategis untuk mewujudkan titik keseimbangan antara inovasi dengan ketatnya peraturan dan perundangan yang berlaku.

Perlu memperdayakan kekuatan eksternal kontrol, seperti LSM, lembaga pendidikan dan media, sebagai perwujudan transparansi PKD. Rekomendasi ini didasarkan dari adanya kecenderungan peningkatan efisiensi dan efektifitas PKD yang diikuti dengan peningkatan jumlah kasus PKD yang ditemukan oleh BPK. Peningkatan transparansi PKD dapat digunakan sebagai metode untuk mencari titik keseimbangan antara peningkatan inovasi dengan peluang atau dorongan pengelola untuk melakukan *moral hazard*. Dengan demikian, diharapkan peraturan perundang-undangan PKD menjadi tidak terlalu mekanik, ketat dan kaku, bahkan sama sekali menutup ruang bagi pengelola untuk melakukan inovasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atta, Joseph. Patrick Osackwe and Ralf Krueger. 2005. Assessing Public financial Management and Accountability in the Context of Budget Transparency in Africa. United Nations Economic Commission for nAfrica. Ethiopia, September.
- Atyanta, Ramya dan Rosidi. 2017. Analisis Opini BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Kasus pada Kabupaten X di Jawa Timur) <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=188581&val=6467&title=Analisis%20Opini%20BPK%20%20atas%20Laporan%20Keuangan%20Pemerintah%20Daerah%20%20, diakses tgl 22 Mei 2018.>
- Baltaci, Mustafa and Serdar Yilmaz. 2007. Local Public Financial Management. World Bank.
- Farrell, M.J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, Vol. 120. No. 3, pp. 253-290
- Hedger, Edward and Paulo de Renzio. 2010. What do Public Financial Management assessments tell us about PFM Reform? Overseas Development Institute, July. [https://www.google.com/search?q=pembagian+daerah+tertinggal+dan+maju&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab, diakses tgl 11 Juni 2018\)](https://www.google.com/search?q=pembagian+daerah+tertinggal+dan+maju&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab, diakses tgl 11 Juni 2018)
- Kloot, Louise. (1999). Performance measurement and accountability in Victorian local government. *The International Journal of Public Sector Management, Vol.12, No.7*, pp.565-583.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik* . Edisi Revisi. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mandl, Ulrike, Adrian Dierx dan Fabienne Hzkovitz. (2008). The Effectiveness and Efficiency of Public Spending. *European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs Publications*.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2004). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- <http://www.bpk.go.id/ihps, diakses tgl 17 Juli 2018.>
- <https://pewarta-indonesia.com/inspirasi/3-nasional.html?start=815, diakses tgl 2 Juni 2018.>
- World Bank. 2009. Peru Public Financial Management performance Report.
- World Bank. 2007. Public financial Management in Aceh. March.

**LAMPIRAN****(Contoh Pengembalian Kuesioner)****DAFTAR ISIAN  
PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH (PKD)****Pendahuluan**

Pada dasarnya daftar isian PKD Jawa Timur ini terdiri dari lima bagian penting, antara lain :

1. **Kerangka Kerja Peraturan Daerah** yang bertujuan untuk mendukung kerangka kerja peraturan daerah yang **menjamin pengelolaan** keuangan pemerintah yang efektif sesuai dengan peraturan **pemerintah**
2. **Perencanaan Dan Penganggaran** yang bertujuan untuk memastikan anggaran daerah berhubungan dengan rencana daerah
3. **Manajemen Kas merupakan** penerapan praktek manajemen kas yang efektif untuk menjamin manajemen dana yang efisien **bagi** pelayanan publik
4. **Perolehan (Pecurement)** yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam aktivitas perolehan daerah, meningkatkan *value for money* dalam pengeluaran daerah, menciptakan transparansi dan pertanggungjawaban
5. **Akuntansi Dan Pelaporan merupakan** sistem akuntansi yang menjamin  **pencatatan akuntansi** yang tepat untuk transaksi keuangan dan prosedur yang dapat dipercaya, **taat (Compliance)** dan **menghasilkan laporan yang** tepat waktu, **baik** internal **maupun** eksternal

Adapun cara pengisian daftar isian ini terdiri dari dua hal, yakni: (i) berkaitan dengan persepsi dan (ii) argumentasi atau alasan yang mendasari tentang persepsi yang telah Bapak/Ibu pilih. Berkaitan dengan persepsi, pengisian daftar isian cukup dengan menuliskan angka 1 sampai dengan 5 dengan makna sebagai berikut:

Kode	Makna
1	<b>Sangat setuju</b>
2	<b>Setuju</b>
3	<b>Kurang setuju</b>
4	<b>Tidak setuju</b>
5	<b>Sangat tidak setuju</b>

Untuk keperluan komunikasi dan verifikasi kami membutuhkan informasi bio-data pengisi daftar isian ini, yaitu:

Nama:
Jabatan:
Alamat:
Telepon kantor:
Telepon HP:

<b>Sebagai Petunjuk Pengisian :</b>				
<b>Isilah kolom tersedia dengan salah satu pilihan berikut, kemudian beri penjelasan sebagaimana diminta.</b>				
<b>1: Sangat setuju (SS)</b>	<b>2: Setuju (S)</b>	<b>3: Kurang setuju (KS)</b>	<b>4: Tidak setuju (TS)</b>	<b>5 Sangat tidak setuju (STS)</b>

### I. KERANGKA KERJA PERATURAN DAERAH

<b>Tujuan Strategis:</b>	Mendukung kerangka kerja peraturan daerah yang menciptakan keuangan pemerintah yang efektif sesuai dengan peraturan pemerintah
--------------------------	--

#### A. KERANGKA KERJA PERATURAN DAERAH YANG KOMPREHENSIF SESUAI DENGAN PERATURAN PEMERINTAH ATAS MENEJEMEN KEUANGAN YANG ADA.

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
A1	Dokumen anggaran (RKA-SKPD), implementasinya dan revisi anggaran telah sesuai dengan peraturan yang ada	V				
A2	Peraturan tentang anggaran tahunan dan revisi anggaran telah disusun secara lengkap dan terperinci sesuai dengan peraturan yang ada	V				
<b>Komentar/Penjelasan Singkat</b>						

#### B. KERANGKA KERJA PERATURAN DAERAH UNTUK PENEGAKAN DAN STRUKTUR ORGANISAI YANG EFEKTIF.

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
B1.	UU/peraturan atas manajemen keuangan telah didukung oleh pedoman kertas kerja teknis yang memadai dan disosialisasikan secara internal	V				
B4.	Struktur organisasi Pengelolaan Keuangan Daerah (PKD) telah sesuai dengan format BPKD	V				
B5.	Kinerja staff telah dimonitor dengan menggunakan indikator yang sangat terukur		V			
B6.	Mekanisme insentif dan sanksi untuk staff telah dilembagakan secara memadai			V		
<b>Komentar/Penjelasan Singkat</b>						

**C. KERANGKA KERJA PERATURAN DAERAH UNTUK MENGUKUR TRANSPARANSI DAN PARTISIPASI PUBLIK.**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
C1.	Partisipasi publik telah diakomodasi dalam perencanaan partisipatif ( <i>bottom up planning</i> ) dengan prosedur seperti ada dalam perundang-undangan daerah dan telah melibatkan partisipasi masyarakat secara tepat		V			
<b>Komentar/Penjelasan Singkat</b>						

**II. PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN**

<b>Tujuan Strategis:</b>	Memastikan anggaran daerah berhubungan dengan rencana daerah
--------------------------	--

**D. ADA HUBUNGAN YANG KONSISTEN ANTARA PROSES PERENCANAAN ANGGARAN PARTISIPASI, RENCANA PENGEMBANGAN DAERAH, RENCANA SEKTOR DAN ANGGARAN.**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
D1.	Proses penganggaran partisipasi telah disusun berdasarkan rencana pengembangan dan prioritas	V				
D2.	Anggaran telah disusun berdasarkan standar pelayanan minimum yang diadopsi dalam perencanaan dan telah memasukkan indikator outcome yang dapat diukur		V			
D3.	Rencana pengembangan telah memasukkan proyeksi biaya dan mempertimbangkan keterbatasan anggaran		V			
D4.	Rencana pengembangan dan anggaran termasuk aktivitas yang didanai bukan oleh dana daerah (Misalnya dana Bagi hasil, DAU atau DAK)	V				
<b>Komentar/Penjelasan Singkat</b>						
Untuk Kabupaten Pasuruan kemampuan pendapatan asli daerah tahun 2013 hanya mampu mendukung anggaran pada APBD pada 2013 sebesar 13,40%. Lainnya berasal dari dana perimbangan (bagi hasil pajak/bukan pajak, DAU, dan DAK)						

**E. ANGGARAN YANG DIBUAT *REASONABLE* DAN PROSES YANG REALISTIS.**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
E1.	Anggaran disetujui dengan batas waktu yang spesifik dalam kalender anggaran		V			
E2.	Proyeksi pendapatan bulanan dan kuartalan telah tersedia dalam anggaran		V			
E3.	Selisih total pengeluaran sebagai prosentase pengeluaran yang dianggarkan kurang dari 10%		V			
E4.	Selisih total pendapatan sebagai prosentase pengeluaran yang dianggarkan kurang dari 10%		V			
E5.	Defisit anggaran rata-rata selama 3 tahun kurang dari 5%			V		
E6.	Wewenang penggunaan dana di luar anggaran telah disertai peraturan yang jelas					V
<b>Komentar/Penjelasan Singkat</b> Defisit 9% selama 3 tahun berturut turut. Dan tidak ada wewenang diluar anggaran						

**F. ANGGARAN HARUS *PRO-POOR*.**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
F1.	Penilaian kemiskinan telah dilakukan dengan menggunakan data kualitatif dan kuantitatif dan kelompok rumah tangga, serta lokasi masyarakat miskin, tidak tersedianya fasilitas public		V			
F2.	Prioritas anggaran telah merefleksikan kebijakan pro-masyarakat miskin dan dimasukkan dalam anggaran	V				
F3.	Pengeluaran untuk pelayanan publik terus meningkat dari tahun ke tahun pada tiga tahun terakhir		V			
F4.	Pengeluaran anggaran untuk pendidikan, kesehatan dan infrastruktur merupakan bagian terbesar dari seluruh anggaran	V				
F5.	Desa yang relevan menerima <i>block grant</i> telah ditetapkan		V			
<b>Komentar/Penjelasan Singkat</b>						

**G. SISTEM PENGAWASAN DAN EVALUASI UNTUK PROSES PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PARTISIPASI TELAH DITETAPKAN SECARA KOMPREHENSIF.**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
G1.	Aktivitas yang direncanakan tetapi tidak dilakukan, telah direview dan direvisi pada saat anggaran atau setelah tahun anggaran		V			
G2.	Indikator <i>outcome</i> anggaran telah diukur paling tidak setiap 6 bulan		V			
G3.	Laporan kinerja sektor dan laporan pertanggungjawaban telah diverifikasi oleh internal audit	V				
G4.	Dokumen penganggaran dan perencanaan telah dipublikasikan dan mudah diakses oleh publik		V			
G5.	Laporan perkembangan anggaran yang komprehensif telah dikompilasikan dan dikirim ke bupati/walikota		V			
<b>Komentar/Penjelasan Singkat</b>						

**H. PENGENDALIAN PENGELUARAN DITUJUKAN UNTUK MEMAKSIMALKAN OUTPUT ANGGARAN.**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
H1.	Pemerintah daerah telah menggunakan sistem SKO per kuartal	V				
H2.	Unit kerja telah menggunakan SKO untuk tujuan pembayaran (SPP dan SPM)	V				
H3.	Pemerintah daerah telah menggunakan kriteria <i>output</i> untuk aktivitas unit kerja		V			
H4.	Tidak ada unit kerja yang melebihi anggaran dalam mengajukan revisi anggaran	V				
<b>Komentar/Penjelasan Singkat</b> Istilah untuk SKO adalah SPD (Surat Penyediaan Dana)						

**III. MANAJEMEN KAS**

<b>Tujuan Strategis:</b>	penerapan praktek manajemen kas yang efektif untuk menjamin manajemen dana efisien untuk pelayanan
--------------------------	--

**I. KEBIJAKAN, PROSEDUR DAN PENGENDALIAN UNTUK MENJAMIN MANAJEMEN KAS YANG EFISIEN TELAH DITETAPKAN.**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
I1.	Terdapat pedoman tertulis untuk kebijakan dan prosedur manajemen kas		V			
I2.	Legislatif daerah telah menandatangani tugas manajemen kas tertentu untuk pegawai tertentu		V			
I3.	Telah ada wewenang tertentu yang didelegasikan untuk menyetujui pembayaran kas dan prosedur otorisasi	V				
I4.	Telah ada tanda tangan rekening bank	V				
I5.	Telah ada prosedur penetapan dan operasional rekening bank	V				
I6.	Sudah ada prosedur pembayaran ke <i>supplier</i> untuk barang dan jasa	V				
I7.	Peraturan manajemen kas daerah sudah konsisten dengan kerangka kerja kebijakan nasional	V				
I8.	Pelatihan relevan secara regular untuk staff manajemen kas telah dilakukan		V			
I9.	Sudah dilakukan review ketaatan atas manajemen kas tahunan oleh internal audit	V				
<b>Komentar/Penjelasan Singkat</b>						

**J. PENERIMAAN KAS, PENGELUARAN KAS DAN KAS TEMPORER YANG SURPLUS TELAH DITANGANI DAN DIAWASI SECARA EFISIEN.**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
J1.	Semua penerimaan telah disetor ke rekening bank atau dan dikumpulkan di bagian keuangan pada hari yang sama	V				
J2.	Dasar penilaian pendapatan daerah telah ditentukan oleh bagian pendapatan	V				
J3.	Semua pembayaran yang melebihi 5 juta rupiah umumnya melalui transfer bank	V				
J4.	Pembayaran ke kontraktor telah dibuat sesuai dengan termin dan kondisi kontrak	V				
J5.	Pencatatan pembayaran dan penerimaan sudah dilakukan melalui komputer	V				

**Komentar/Penjelasan Singkat****K. SISTEM YANG EFISIEN UNTUK *BILLING* DAN PENGUMPULAN PENDAPATAN TELAH DITETAPKAN**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
K1.	Kebijakan retribusi dan pajak telah ditetapkan berdasarkan peraturan	V				
K2.	Susunan administrasi retribusi dan pajak secara rinci telah ditetapkan dalam manual pendapatan dan konsisten dengan kebijakan pemerintah	V				
K3.	Informasi pendukung <i>billing</i> telah tersedia untuk setiap pembayar pajak	V				
K4.	Dasar pajak pendapatan daerah telah diverifikasi setiap tahun	V				
K5.	Rekening pemberitahuan yang akurat telah diproduksi sesuai waktunya dan dikirim secara tepat ke pembayar pajak	V				
K6.	Rekening pemberitahuan retribusi dan pajak telah dicek sebelum dikirimkan	V				
K7.	Telah disusun sistem penerimaan yang sehat untuk mencegah kecurangan dan menghindari percekcoakan		V			
K8.	Pembayaran dari pelanggan telah dikumpulkan dengan tepat		V			
K9.	Sanksi bagi penunggak retribusi dan pajak telah ditentukan			V		
K10.	Pendekatan perusahaan telah diterapkan untuk penunggak		V			
K11.	Pelayanan antrian untuk pembayar pajak telah tersedia			V		
K12.	Rekonsiliasi bulanan untuk deposit bank dan pengumpulan pendapatan telah dilakukan oleh bagian akuntansi			V		
K13.	Prosedur administrasi pendapatan telah direview oleh unit <i>internal audit</i>		V			

**Komentar/Penjelasan Singkat****K12 Dilakukan oleh BUD (Bendahara Umum Daerah)**

**IV. PEROLEHAN (*PROCUREMENT*)**

<b>Tujuan Strategis:</b>	Meningkatkan efisiensi dalam aktivitas perolehan daerah yang meningkatkan persaingan, meningkatkan <i>value for money</i> dalam pengeluaran daerah, menciptakan transparansi dan pertanggungjawaban.
--------------------------	--

**L. KEBIJAKAN, PROSEDUR, PENGENDALIAN UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI PEROLEHAN BARANG DAN JASA TELAH DITETAPKAN DAN DIIMPLEMENTASIKAN.**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
L1.	Penerapan peraturan daerah atas perolehan sudah konsisten dengan Keppres 54/2010 atau No. 70/2012		V			
L2.	Peraturan daerah telah menetapkan tanggungjawab dan kewajiban untuk komisi dan pengambilan barang, serta pertanggungjawaban		V			
L3.	Anggota parlemen daerah tidak ikut berpartisipasi dalam komite perolehan		V			
L4.	Komite perolehan mempunyai kriteria minimum jumlah anggota yang menetapkan peraturan perolehan dan para anggota disertifikasi		V			
L5.	Anggota komite perolehan diseleksi sesuai dengan ketetapan peraturan daerah		V			
L6.	Kontrak hanya ditandatangani setelah pengeluaran yang diajukan disetujui sesuai dengan anggaran yang terakhir		V			
L7.	Semua unit kerja pembelian barang dan jasa dari eksternal dikompilasi dalam perolehan tahunan untuk disetujui dalam anggaran tahunan		V			
L8.	Estimasi harga telah disiapkan untuk semua perolehan, paling tidak setiap tahun direvisi		V			
L9.	Paling tidak 75% perolehan didapatkan dengan menggunakan penawaran ( <i>bids</i> ) public		V			
L10.	Komite perolehan memberikan informasi yang tersedia kepada public		V			
L11.	Anggota komite hanya menerima hadiah secara terbuka				V	
L12.	Apabila <i>bids</i> publik tidak digunakan dalam perolehan, kondisi ini harus sesuai dengan Keppres 54/2010 atau No. 70/2012		V			
L13.	Format dari penyajian dan evaluasi <i>bids</i> spesifik untuk dokumentasi perolehan		V			

L14.	Sesi pengarahan untuk penawaran perolehan dan kehadiran telah dicatat		V			
L15.	Dokumen perolehan dikompilasi dan ditindak lanjuti		V			
L16.	Informasi lengkap dalam proses debat untuk <i>bidders</i> yang tidak berhasil dicatat dan di file		V			
L17.	Paling tidak setiap 6 bulan dibuat laporan ringkasan perolehan dan dikirim ke bupati/walikota					
L18.	Semua aktivitas perolehan telah diaudit oleh <i>internal audit</i> dan hasilnya termasuk dalam laporan pemeriksaan rutin		V			
L19.	Semua pengendalian intern dan <i>audit report</i> telah diikuti dan ditindaklanjuti					
L20.	Sanksi telah diterapkan untuk kebijakan yang tidak sesuai dengan peraturan		V			
L21.	Peraturan berkaitan dengan komite perolehan dan pegawai perolehan tidak ada hubungan saudara		V			
L22.	Tindakan untuk supplier yang melanggar aturan karena KKN, dan ditemukan setelah kontrak harus dikeluarkan		V			
L23.	Jaminan kontrak keuangan harus dilaporkan dalam dokumen tender		V			
L24.	UU5/1999 tentang monopoli dan persaingan yang tidak sehat harus diikuti		V			
L25.	Hasil pre-kualifikasi harus dipublikasikan dalam media lokal dan diumumkan ke dewan					
L26.	Tender publik dibuka untuk publik		V			
L27.	Pengumuman perolehan dimuat telah dalam media dan dewan		V			
L28.	Sudah dilakukan penerangan untuk <i>bidders</i> yang ditolak untuk penawaran publik, dan kedatangannya dicatat		V			
<p><b>Komentar/Penjelasan Singkat</b>  <b>Terkait dengan kebijakan, prosedur, pengendalian untuk meningkatkan efisiensi perolehan barang dan jasa dilaksanakan oleh ULP (Unit Layanan Pengadaan) Kabupaten Pasuruan.</b></p>						

**V. AKUNTANSI DAN PELAPORAN**

<b>Tujuan Strategis:</b>	Penetapan sistem akuntansi yang menjamin akuntansi yang tepat untuk transaksi keuangan dan prosedur yang dapat dipercaya, terbuka, <i>compliance</i> (taat) dan tepat waktu untuk menyajikan laporan internal dan eksternal
--------------------------	---

**M. KAPASITAS SUMBERDAYA DAN INSTITUSI TELAH CUKUP UNTUK FUNGSI AKUNTANSI DAN KEUANGAN.**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
M1.	Ada unit manajemen keuangan, fungsi dan staff yang <i>qualified</i>		V			
M2.	Struktur organisasi manajemen keuangan terintegrasi dan telah sesuai format BPKD	V				
M3.	Unit manajemen keuangan mempunyai deskripsi yang jelas untuk semua fungsi-fungsinya dan mempunyai komputer yang cukup					
M4.	Kepala departemen unit manajemen keuangan adalah akuntan atau setingkat keuangan		V			
M5.	Paling tidak 10% staff unit manajemen keuangan setingkat diploma atau sarjana akuntansi		V			
<b>Komentar/Penjelasan Singkat</b>						

**N. SISTEM INFORMASI AKUNTANSI DAN MANAJEMEN TELAH TERINTEGRASI.**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
N1.	Laporan akuntansi dan manajerial dihasilkan dengan menggunakan sistem informasi manajemen keuangan yang terintergrasi	V				
<b>Komentar/Penjelasan Singkat</b>						

**O. LAPORAN INFORMASI KEUANGAN DAN MANAJEMEN YANG DIBUAT DAPAT DANDALKAN.**

No.	Uraian	SS	S	KS	TS	STS
O1.	Pengeluaran diklasifikasikan berdasarkan kategori organisasi, fungsi dan ekonomi	V				
O2.	Laporan internal manajemen keuangan telah dilaporkan dan direview oleh	V				

	bupati/walikota, dan diperlukan tindakan koreksi jika ada					
03.	Laporan yang ditargetkan, dan aktual <i>input, output, outcomes, benefit</i> dan <i>impact</i> dibuat secara reguler dan tepat waktu (kriteria: reguler = paling tidak 6 bln, tepat waktu = 1 bln setelah akhir periode)			<b>V</b>		
04.	Neraca, realisasi anggaran dan laporan arus kas telah dibuat, termasuk catatan atas laporan keuangan (paling tidak setiap 6 bln sekali)	<b>V</b>				
05.	Laporan keuangan tahunan yang telah diaudit harus dikirim secepatnya (pemerintah daerah mengirim laporan ke BPK, setelah 4 bulan akhir periode)	<b>V</b>				
06.	Proses audit yang dilakukan BPK selama ini sama sekali tidak ada pengaruhnya dengan pengelolaan keuangan daerah				<b>V</b>	
07.	Hasil audit yang dilakukan BPK selama ini sangat memuaskan dan sangat berimbang (sesuai dengan kondisi laporan keuangan daerah)/ <i>fair</i>		<b>V</b>			
08.	Audit BPK mengganggu kegiatan/aktivitas operasional daerah				<b>V</b>	
<b>Komentar/Penjelasan Singkat</b>						