



BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.73, 2009

DEPARTEMEN KEUANGAN. Organisasi.
Penataan. Pedoman.

PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 76/PMK.01/2009
TENTANG
PEDOMAN PENATAAN ORGANISASI
DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN KEUANGAN
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka pelaksanaan program Reformasi Birokrasi di lingkungan Departemen Keuangan, dilaksanakan penataan dan penyempurnaan di bidang organisasi, tatalaksana, dan kepegawaian;
- b. bahwa dalam rangka memberikan arah dan panduan pelaksanaan penataan dan penyempurnaan organisasi di lingkungan Departemen Keuangan, diperlukan suatu pedoman penataan organisasi di lingkungan Departemen Keuangan;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Keuangan tentang Pedoman Penataan Organisasi di Lingkungan Departemen Keuangan;
- Mengingat : 1. Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia

sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2006;

2. Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2007;
3. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal di Lingkungan Departemen Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 22 Tahun 2007;
4. Keputusan Presiden Nomor 20/P Tahun 2005;
5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 149/PMK.01/2008;

- Memperhatikan :
1. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 108/1995 tentang Pedoman Perumusan Tugas dan Fungsi Jabatan Struktural di Lingkungan Departemen;
 2. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/08/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah;
 3. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/18/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Organisasi Unit Pelaksana Teknis Kementerian dan Lembaga Pemerintahan Nonkementerian;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : PERATURAN MENTERI KEUANGAN TENTANG PEDOMAN PENATAAN ORGANISASI DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN KEUANGAN.

Pasal 1

Pedoman Penataan Organisasi di Lingkungan Departemen Keuangan, yang selanjutnya disebut Pedoman Penataan Organisasi, merupakan panduan bagi seluruh unit organisasi di lingkungan Departemen Keuangan dalam melaksanakan penataan organisasi.

Pasal 2

Pedoman Penataan Organisasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 adalah sebagaimana ditetapkan dalam Lampiran yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri Keuangan ini.

Pasal 3

Dalam melaksanakan penataan organisasi, setiap unit organisasi di lingkungan Departemen Keuangan wajib berpedoman pada Peraturan Menteri Keuangan ini.

Pasal 4

Apabila dikemudian hari terjadi perubahan kebijakan dan peraturan di bidang organisasi dan kelembagaan, Pedoman Penataan Organisasi ini akan dilakukan penyesuaian sesuai kebutuhan.

Pasal 5

Peraturan Menteri Keuangan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri Keuangan ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 21 April 2009
MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA,

SRI MULYANI INDRAWATI

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 22 April 2009

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ANDI MATTALATTA

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI KEUANGAN
NOMOR 76 /PMK.01/2009
TENTANG PEDOMAN PENATAAN
ORGANISASI DI LINGKUNGAN
DEPARTEMEN KEUANGAN

**PEDOMAN PENATAAN ORGANISASI DI LINGKUNGAN
DEPARTEMEN KEUANGAN**

BAB I PENDAHULUAN

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2006 dan Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2007, Departemen Keuangan mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintah di bidang keuangan dan kekayaan negara.

Departemen Keuangan merupakan *holding company type department* dan memiliki 5 (lima) fokus strategi meliputi pengelolaan pendapatan, belanja, pembiayaan, kekayaan negara, serta pengelolaan pasar modal dan lembaga keuangan. Dengan skala organisasi yang sangat besar dan instansi vertikal yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia pada tingkat propinsi, kota/kabupaten dan kecamatan. Organisasi Departemen Keuangan memiliki sensitivitas sangat tinggi terhadap dinamika perubahan lingkungan dan tuntutan publik baik sebagai regulator maupun sebagai pemberi layanan. Oleh karena itu kegiatan penataan organisasi di lingkungan Departemen Keuangan harus dilakukan secara berkesinambungan dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan agar struktur dan kultur organisasi pada setiap unit organisasi di lingkungan Departemen Keuangan dapat mendukung terwujudnya tata kelola keuangan dan kekayaan negara yang profesional, produktif, transformatif, serta kondusif bagi pertumbuhan kinerja di masyarakat.

Sejalan dengan program reformasi birokrasi Departemen Keuangan khususnya di bidang penataan organisasi, dipandang perlu menyusun Peraturan Menteri Keuangan tentang Pedoman Penataan Organisasi di lingkungan Departemen Keuangan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk memberikan arah dan acuan kepada unit eselon I di lingkungan Departemen Keuangan dalam melakukan penataan organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi, prosedur dan ketentuan yang berlaku;
2. Untuk memberikan pola pikir yang sama kepada unit eselon I di lingkungan Departemen Keuangan bahwa dalam setiap melakukan penataan organisasi tidak mengutamakan kepentingan unit organisasi masing-masing, tetapi mengutamakan kepentingan organisasi Departemen Keuangan secara keseluruhan;
3. Untuk mewujudkan organisasi yang lebih efektif, efisien, responsif, transparan dan akuntabel, *check and balances*, *right sizing*, serta sesuai dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat, dan kemajuan teknologi pada seluruh unit organisasi di lingkungan Departemen Keuangan dalam rangka mewujudkan *good governance*.

BAB II

PENATAAN ORGANISASI DEPARTEMEN KEUANGAN

Penataan organisasi di lingkungan Departemen Keuangan merupakan kegiatan strategis yang harus selalu dilakukan untuk membangun Organisasi Departemen Keuangan yang mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan dan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Dalam melakukan penataan organisasi harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

A. Pertimbangan Penataan

1. Faktor Internal, antara lain :

- a. Perubahan beban kerja yang menunjukkan adanya tren perubahan beban kerja secara signifikan dari unit organisasi tersebut;
- b. Perluasan wilayah kegiatan, misalnya dari potensi penerimaan negara dari sektor pajak dan non pajak yang belum tergali;
- c. Perubahan visi dan misi, yang pada prinsipnya perubahan ini merupakan pengembangan strategi yang dilakukan oleh pimpinan unit organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang akan mengakibatkan terjadinya penataan organisasi.

2. Faktor Eksternal, antara lain :

- a. Kebijakan pemerintah yang implikasinya memerlukan perubahan struktur, tugas, dan fungsi organisasi yang telah ada;
- b. Tuntutan stakeholder, untuk memenuhi kebutuhan stakeholder dalam upaya pencapaian tujuan organisasi;
- c. Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat.

B. Pengorganisasian, Perubahan, Struktur dan Bagan, Nomenklatur

1. Pengorganisasian

- a. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan pekerjaan dan pembagian pekerjaan kepada para anggota organisasi sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai secara efisien. Dalam melakukan pengorganisasian terdapat 2 (dua) aspek utama, yaitu:
 - 1) Departementasi adalah pengelompokan seluruh aktivitas kedalam satuan-satuan organisasi berdasarkan pertimbangan kesamaan antara lain fungsi, proses pengerjaan, sektor/bidang yang ditangani, wilayah/geografi;
 - 2) Pembagian kerja adalah rincian pekerjaan dan tanggung jawab untuk setiap pemegang jabatan dalam organisasi.
- b. Proses pengorganisasian dilakukan melalui 4 (empat) prosedur sebagai berikut:

- 1) Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi;
 - 2) Mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sejenis atau saling berhubungan;
 - 3) Membagi beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang pemegang jabatan penugasan. Dalam hal ini perlu diperhatikan pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat, yang menyebabkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga banyak waktu menganggur dan tidak efektif;
 - 4) Mengembangkan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengorganisasian ini akan membuat para anggota organisasi selalu bekerjasama dan memusatkan perhatiannya pada tujuan organisasi.
- c. Dalam pelaksanaan proses pengorganisasian harus memperhatikan:
- 1) Asas-asas organisasi, yaitu:
 - a) pembagian habis tugas;
 - b) fungsionalisasi;
 - c) koordinasi;
 - d) berkesinambungan;
 - e) fleksibilitas;
 - f) pendelegasian wewenang;
 - g) rentang kendali;
 - h) lini dan staf;
 - i) kesatuan perintah;
 - j) keseimbangan beban kerja;
 - k) kejelasan dalam pembaganaan;
 - l) ***one stop services, independent, check and balances, built in control.***
 - 2) Fungsi-fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:
 - a) Fungsi Pimpinan.

Fungsi pimpinan adalah fungsi yang berkaitan dengan wewenang tertinggi atau penanggung jawab terakhir dari suatu organisasi. Pimpinan diartikan lebih dari kepala suatu organisasi atau kantor (***head of office***), namun dalam konteks pengelolaan organisasi yang ideal, pimpinan mengandung arti juga sebagai pimpinan (***leader***) yang mempunyai visi jauh ke depan dalam pencapaian tujuan organisasi.

b) Fungsi Pembantu Pimpinan.

Fungsi pembantu pimpinan adalah fungsi yang berkaitan dengan aktivitas yang membantu berbagai kebutuhan satuan lain agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara lancar. Mengingat fungsinya untuk memperlancar pelaksanaan tugas satuan lain dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, maka fungsi ini sering disatukan dengan fungsi untuk mengkoordinasikan pekerjaan satuan lain secara internal untuk diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

c) Fungsi Lini.

Fungsi lini adalah yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan yang berlangsung berhubungan dengan tugas pokok organisasi (*core business*).

d) Fungsi Pengawasan.

Fungsi pengawasan adalah fungsi yang berkaitan dengan upaya untuk menjamin terlaksananya tugas dalam mencapai visi dan misi organisasi (*quality assurance*).

e) Fungsi Pendukung.

Fungsi pendukung adalah fungsi yang berkaitan dengan pemberian bantuan keahlian/substansi tertentu (*advisory*) dan atau pemikiran/rekomendasi dan standardisasi kepada satuan organisasi lain (*technostructure*).

2. Perubahan Organisasi

- a. Perubahan organisasi dilakukan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal dalam rangka menciptakan suatu struktur dan kultur organisasi yang mampu merefleksikan dan mentransformasikan tugas dan fungsi yang diemban oleh organisasi.
- b. Untuk mencapai sasaran perubahan tersebut, perlu dilakukan analisis terhadap 4 (empat) variabel yang saling berinteraksi, yaitu:
 - 1) Tugas dan Fungsi.
Perubahan yang terjadi dalam hal tugas dan fungsi adalah pengurangan, penggabungan, atau penambahan jumlah tugas dan fungsi;
 - 2) Personil (Orang).
Perubahan yang terjadi pada personil adalah peningkatan ketrampilan dan sikap;
 - 3) Sarana/Prasarana.
Perubahan sarana/prasarana berkaitan dengan anggaran, modifikasi peralatan, dan penyesuaian teknologi;
 - 4) Struktural.
Perubahan secara struktural dilakukan dengan menetapkan sistem komunikasi, wewenang dan tanggung jawab baru.

3. Struktur dan Bagan Organisasi

- a. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dalam pola tetap hubungan diantara fungsi-fungsi, unit-unit, atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam satu organisasi. Struktur organisasi mengandung unsur-unsur sebagai berikut:
 - 1) Spesialisasi kegiatan, yaitu berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas dalam organisasi;
 - 2) Standardisasi kegiatan, yaitu prosedur-prosedur yang digunakan untuk menjamin terlaksananya kegiatan yang telah direncanakan;
 - 3) Koordinasi kegiatan, yaitu menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerja dalam organisasi;
 - 4) Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan;
 - 5) Ukuran satuan kerja yang menunjukkan level eselonisasi suatu unit kerja.
- b. Bagan organisasi adalah gambaran struktur organisasi yang memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, unit-unit atau posisi-posisi dan menunjukkan bagaimana hubungan diantaranya. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam bentuk kotak-kotak, dihubungkan satu dengan yang lainnya dengan garis yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi. Bagan organisasi paling tidak menggambarkan 5 (lima) aspek suatu struktur organisasi, yaitu:
 - 1) Pembagian kerja. Setiap kotak menunjukkan jabatan, individu atau satuan organisasi tertentu, yang bertanggungjawab untuk kegiatan tertentu pula;
 - 2) Pimpinan dan bawahan atau rantai perintah, yang menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan. Rantai ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai dengan jenjang organisasi yang terendah. Dalam hal ini asas kesatuan perintah haruslah jelas, dimana setiap bawahan menerima tugas dan pelimpahan wewenang hanya dari seorang pimpinan dan mempertanggungjawabkannya juga hanya kepada seorang pimpinan;
 - 3) Bentuk pekerjaan yang dilaksanakan. Deskripsi pada setiap kotak menunjukkan pekerjaan tertentu;
 - 4) Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan. Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi habis. Apakah berdasarkan fungsi, proses atau lainnya;
 - 5) Tingkatan manajemen. Suatu bagan menunjukkan keseluruhan hierarki manajemen.

4. Nomenklatur

- a. Nomenklatur adalah sebutan atau penamaan bagi suatu unit organisasi yang lazim digunakan instansi pemerintah;
- b. Nomenklatur mempunyai arti sangat penting dalam penataan atau penyempurnaan organisasi, karena nomenklatur dapat menggambarkan secara singkat dan tepat mengenai kedudukan, tugas dan fungsi unit atau jabatan dalam suatu unit organisasi;
- c. Dalam menetapkan nomenklatur didasarkan pada butir-butir informasi dalam uraian jabatan (rumusan serta rincian tugas dan fungsi), sifat tugas unit yang bersangkutan (pelayanan, pengawasan, atau penunjang);
- d. Nomenklatur yang ditetapkan tidak boleh sama atau lebih tinggi bobotnya dibandingkan dengan unit organisasi di atasnya;
- e. Nomenklatur harus singkat dan jelas.

C. Perumusan Tugas dan Fungsi

1. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 108/1995 diatur hal-hal sebagai berikut:
 - a. Asas organisasi yang digunakan dalam perumusan tugas dan fungsi tetap berlandaskan pada prinsip lini dan staf, prinsip fungsionalisasi, prinsip pembagian habis tugas, dan prinsip koordinasi antar satuan unit yang ada. Dengan prinsip-prinsip tersebut dapat dicegah terjadinya tumpang-tindih dalam pelaksanaan tugas dan fungsi antar unit organisasi;
 - b. Perumusan tugas suatu unit organisasi dapat dijabarkan/diuraikan dalam beberapa fungsi, selanjutnya fungsi dapat menjadi tugas unit organisasi di bawahnya, demikian seterusnya sampai unit organisasi terkecil yang tugasnya tidak dapat dijabarkan/diuraikan lebih lanjut dalam fungsi. Namun dapat terjadi suatu fungsi tidak diturunkan atau tertampung dalam tugas unit di bawahnya, berarti fungsi tersebut menjadi tanggung jawab atau pekerjaan pimpinannya;
 - c. Perumusan tugas ditulis dalam satu kalimat yang memuat hal-hal bersifat pokok saja;
 - d. Perumusan tugas didahului dengan kata kerja sesuai dengan tingkatan eselonnya;
 - e. Perumusan tugas tersebut diuraikan dalam fungsi-fungsi secara berurutan dengan menggunakan huruf alphabet a, b, c, dan seterusnya;
 - f. Perumusan fungsi menggunakan kata sifat yang biasanya memakai awalan pe- dan akhiran -an. contoh: perencanaan, perumusan, pembinaan, pengendalian, dan lain-lain;
 - g. Penulisan fungsi didahului dengan huruf kecil dan diakhiri dengan tanda baca titik koma (;) dan fungsi terakhir ditutup dengan tanda baca titik (.).

2. Pola Perumusan Tugas dan Fungsi

a. Pola Perumusan Tugas dan Fungsi Eselon I

- 1) Pola perumusan tugas Eselon I, sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2006 sebagai berikut:
 - a) Sekretariat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi Departemen;
 - b) Direktorat Jenderal mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi di bidangnya;
 - c) Inspektorat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Departemen;
 - d) Badan mempunyai tugas tertentu yang karena sifatnya tidak tercakup dalam tugas Sekretariat Jenderal dan/atau Direktorat Jenderal dan/atau Inspektorat Jenderal.
- 2) Pola perumusan fungsi Eselon I, sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2006 sebagai berikut:
 - a) Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi:
 - koordinasi kegiatan Departemen;
 - penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Departemen;
 - penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara, Departemen lain, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan Lembaga lain yang terkait;
 - pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri.
 - b) Direktorat Jenderal menyelenggarakan fungsi:
 - penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidangnya;
 - pelaksanaan kebijakan di bidangnya;
 - penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidangnya;
 - pemberian bimbingan teknis dan evaluasi;
 - pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal.

- c) Inspektorat Jenderal menyelenggarakan fungsi:
 - penyiapan perumusan kebijakan pengawasan;
 - pelaksanaan pengawasan kinerja, keuangan, dan pengawasan untuk tujuan tertentu atas petunjuk Menteri;
 - pelaksanaan urusan administrasi Inspektorat Jenderal;
 - penyusunan laporan hasil pengawasan.
 - d) Badan menyelenggarakan fungsi pelaksanaan tugas tertentu yang karena sifatnya tidak tercakup dalam tugas Sekretariat Jenderal dan/atau Direktorat Jenderal dan/atau Inspektorat Jenderal.
- b. Pola Perumusan Tugas dan Fungsi Eselon II
- 1) Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 108/1995, pola perumusan tugas Eselon II, yaitu:
 - a) Perumusan tugas menggunakan pembakuan kata kerja, seperti: melaksanakan, merumuskan, membina, mengendalikan, dan sebagainya;
 - b) Tugas pembinaan yang meliputi pembinaan pelaksanaan sebagian tugas pokok maupun pembinaan administrasi di bidang tertentu;
 - c) Produk tugas bersifat konsep penyusunan peraturan atau konsep penyusunan perumusan kebijakan dan perijinan;
 - d) Tugas berdampak tanggung jawab cukup besar/berat.
 - 2) Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 108/1995, pola perumusan fungsi Eselon II, yaitu:
 - a) Penyusunan rumusan kebijakan teknis di bidang tertentu;
 - b) Penyusunan rencana dan program di bidang tertentu;
 - c) Pelaksanaan pengendalian dan pengamanan teknis operasional;
 - d) Bimbingan dan penyiapan bahan perijinan.
- c. Pola perumusan tugas dan fungsi Eselon III
- 1) Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 108/1995, pola perumusan tugas Eselon III, yaitu:
 - a) Perumusan tugas menggunakan pembakuan kata kerja "melaksanakan";
 - b) Tugas bimbingan pelaksanaan tugas pokok atau administrasi urusan tertentu;
 - c) Produk tugas bersifat bahan penyusunan peraturan atau kebijakan dan perijinan;
 - d) Tugas berdampak tanggung jawab sedang.

- 2) Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 108/1995, pola perumusan fungsi Eselon III, yaitu:
 - a) Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis;
 - b) Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program;
 - c) Penyiapan bahan bimbingan dan pengendalian teknis;
 - d) Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

d. Pola perumusan tugas dan fungsi Eselon IV

- 1) Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 108/1995, pola perumusan tugas Eselon IV, yaitu:
 - a) Perumusan tugas menggunakan pembakuan kata kerja "melakukan";
 - b) Tugas pelaksana operasional administrasi atau lapangan;
 - c) Produk tugasnya bersifat data atau informasi sebagai bahan penyusunan peraturan;
 - d) Tugas berdampak tanggungjawab tidak begitu berat/besar.
- 2) Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 108/1995, pola perumusan fungsi Eselon IV, yaitu:
 - a) Penelaahan dan analisis data dalam rangka penyusunan rencana, program, dan perumusan kebijakan;
 - b) Pelaksanaan urusan tugas operasional teknis, administratif di lapangan.

e. Pola perumusan tugas Eselon V

- 1) Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 108/1995, pola perumusan tugas Eselon V, yaitu:
 - a) Perumusan tugas menggunakan pembakuan kata kerja "melakukan";
 - b) Tugas pelaku operasional urusan di lapangan;
 - c) Produk tugas bersifat kumpulan data;
 - d) Tugas berdampak tanggung jawab ringan.

D. Rentang Kendali (*Span of Control*)

1. Kantor Pusat.

Rentang Kendali dalam penyusunan organisasi Kantor Pusat Departemen Keuangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2006 sebagai berikut:

- a. Sekretariat Jenderal terdiri dari paling banyak 8 (delapan) Biro, masing-masing biro terdiri dari paling banyak 5 (lima) Bagian, dan masing-masing bagian terdiri dari paling banyak 4 (empat) Subbagian.
 - b. Direktorat Jenderal terdiri dari:
 - 1) Sekretariat Direktorat Jenderal terdiri dari paling banyak 5 (lima) Bagian dan masing-masing bagian terdiri dari paling banyak 4 (empat) Subbagian;
 - 2) Direktorat paling banyak 8 (delapan), masing-masing Direktorat terdiri dari paling banyak 6 (enam) Subdirektorat dan Subbagian Tata Usaha, dan masing-masing Subdirektorat terdiri dari paling banyak 4 (empat) Seksi;
 - 3) Khusus Direktorat Jenderal Pajak terdiri dari paling banyak 12 (dua belas) Direktorat.
 - c. Inspektorat Jenderal terdiri dari:
 - 1) Sekretariat Inspektorat Jenderal terdiri dari paling banyak 5 (lima) Bagian dan masing-masing bagian terdiri dari paling banyak 4 (empat) Subbagian;
 - 2) Inspektorat paling banyak 8 (delapan), masing-masing Inspektorat terdiri dari Subbagian Tata Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional.
 - d. Badan terdiri dari :
 - 1) Sekretariat Badan terdiri dari paling banyak 5 (lima) Bagian dan masing-masing Bagian terdiri dari paling banyak 4 (empat) Subbagian;
 - 2) Pusat paling banyak 7 (tujuh), dan masing-masing pusat terdiri dari Kelompok Jabatan Fungsional dan/atau dapat terdiri dari paling banyak 5 (lima) Bidang dan masing-masing Bidang terdiri dari paling banyak 4 (empat) Subbidang;
 - 3) Khusus Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan terdiri dari paling banyak 12 (dua belas) Biro. Masing-masing Biro terdiri paling banyak 5 (lima) Bagian dan masing-masing bagian terdiri dari paling banyak 4 (empat) Subbagian.
 - e. Pusat terdiri dari Bagian Tata Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional dan/atau dapat terdiri dari paling banyak 3 (tiga) Bidang. Bagian Tata Usaha terdiri dari paling banyak 3 (tiga) Subbagian, Bidang terdiri dari paling banyak 3 (tiga) Subbidang.
2. Instansi Vertikal.
- Rentang Kendali dalam penyusunan organisasi Instansi Vertikal Departemen Keuangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal di Lingkungan Departemen Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 22 Tahun 2007 sebagai berikut :

a. Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

1) Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak terdiri dari 1 (satu) Bagian dan paling banyak 5 (lima) Bidang. Bagian terdiri dari paling banyak 4 (empat) Subbagian, dan setiap Bidang terdiri dari paling banyak 4 (empat) Seksi.

2) Kantor Pelayanan Pajak.

Kantor Pelayanan Pajak terdiri dari 1 (satu) Subbagian dan paling banyak 9 (sembilan) Seksi. Kantor Pelayanan Pajak dapat membawahkan paling banyak 5 (lima) Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan.

b. Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

1) Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai terdiri dari 1 (satu) Bagian dan paling banyak 4 (empat) Bidang. Bagian terdiri dari paling banyak 3 (tiga) Subbagian, dan setiap Bidang terdiri dari paling banyak 9 (sembilan) Seksi.

2) Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai.

Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai terdiri dari 1 (satu) Bagian dan paling banyak 10 (sepuluh) Bidang. Bagian terdiri dari paling banyak 4 (empat) Subbagian dan setiap Bidang terdiri dari paling banyak 7 (tujuh) Seksi. Dalam hal diperlukan, pada Subbagian dapat dibentuk Urusan, dan pada Seksi dapat dibentuk Subseksi.

3) Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai terdiri dari 1 (satu) Subbagian dan paling banyak 15 (lima belas) Seksi. Dalam hal diperlukan, pada Subbagian dapat dibentuk Urusan, dan pada Seksi dapat dibentuk Subseksi.

c. Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

1) Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan terdiri dari 1 (satu) Bagian dan paling banyak 4 (empat) Bidang. Bagian terdiri dari paling banyak 4 (empat) Subbagian dan setiap Bidang terdiri dari paling banyak 3 (tiga) Seksi.

2) Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara terdiri dari 1 (satu) Subbagian dan paling banyak 5 (lima) Seksi.

d. Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

1) Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara terdiri dari 1 (satu) Bagian dan paling banyak 5 (lima) Bidang. Bagian terdiri dari paling banyak 3 (tiga) Subbagian dan setiap Bidang terdiri dari paling banyak 3 (tiga) Seksi.

2) Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang.

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang terdiri dari 1 (satu) Subbagian dan paling banyak 6 (enam) Seksi.

3. Unit Pelayanan Teknis (UPT).

Rentang Kendali dalam penyusunan organisasi Unit Pelayanan Teknis Departemen Keuangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/18/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Organisasi Unit Pelaksana Teknis Kementerian dan Lembaga Pemerintah Nonkementerian, sebagai berikut:

- a. Balai atau nomenklatur lain, terdiri dari Subbagian Tata Usaha, paling banyak 3 (tiga) Seksi, dan Kelompok Jabatan Fungsional;
- b. Loka atau nomenklatur lain, terdiri dari Urusan Tata Usaha, paling banyak 2 (dua) Subseksi, dan Kelompok Jabatan Fungsional;
- c. Pos atau nomenklatur lain, terdiri dari Petugas Tata Usaha dan kelompok Jabatan Fungsional.

E. Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan (RPMK)

Setelah merumuskan dasar pertimbangan, menentukan struktur dan nomenklatur serta merumuskan tugas dan fungsi unit organisasi yang diusulkan, langkah selanjutnya adalah menuangkan hal-hal tersebut dalam Rancangan Peraturan Menteri Keuangan dengan susunan sebagai berikut:

1. Kepala, memuat judul RPMK dari penataan organisasi yang diusulkan;
2. Konsiderans, memuat dasar pertimbangan dan dasar hukum penataan organisasi yang diusulkan;
3. Diktum, memuat penetapan organisasi yang diusulkan;
4. Batang Tubuh, memuat pasal-pasal yang menunjukkan tugas dan fungsi unit organisasi mulai dari eselon tertinggi sampai dengan eselon terendah, serta ketentuan-ketentuan lain yang berkaitan dengan penataan organisasi, seperti eselonisasi dan tata kerja;
5. Kaki, memuat ketentuan penutup dan tanggal penetapan Menteri;
6. Lampiran, memuat antara lain bagan organisasi, nama kantor, dan wilayah kerja.

F. Penyusunan Naskah Akademis

Setiap unit eselon I di lingkungan Departemen Keuangan yang mengusulkan penataan organisasi kepada Menteri Keuangan, selain melampirkan draft RPMK juga harus melampirkan naskah akademis penataan organisasi yang memberikan penjelasan tentang:

1. Latar belakang penataan organisasi, yang terdiri:
 - a. Dasar hukum, sebagai landasan hukum untuk melakukan perubahan organisasi yang berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku;
 - b. Maksud dan tujuan penataan;
 - c. Organisasi, menjelaskan tujuan dilakukannya penataan organisasi.

2. Kondisi dan permasalahan yang dihadapi organisasi.

Menjelaskan kondisi organisasi saat ini yang menjadi faktor/alasan untuk dilakukannya penataan organisasi, meliputi:

a. Faktor Internal, yaitu:

- 1) Perubahan beban kerja yang menunjukkan adanya tren perubahan beban kerja secara signifikan dari unit organisasi tersebut;
- 2) Perluasan wilayah kegiatan, misalnya dari potensi penerimaan negara dari sektor pajak dan non pajak yang belum tergalai;
- 3) Perubahan visi dan misi, pada prinsipnya perubahan ini merupakan pengembangan strategi yang dilakukan oleh pimpinan unit organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang akan mengakibatkan terjadinya penataan organisasi.

b. Faktor Eksternal, yaitu:

- 1) Kebijakan pemerintah yang implikasinya memerlukan perubahan struktur, tugas, dan fungsi organisasi yang telah ada;
- 2) Tuntutan *stakeholder*, untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder* dalam upaya pencapaian tujuan organisasi;
- 3) Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat.

3. Perbandingan antara struktur organisasi existing dengan usulan yang baru, mencakup:

- a. Analisis dan Evaluasi Jabatan (*Job Description, Job Specification, Job Map*);
- b. Analisis Beban Kerja;
- c. Kerangka *Standard Operating Procedures* (SOP);
- d. Standar Kompetensi Jabatan;
- e. Usulan grading dari jabatan-jabatan yang diusulkan pada organisasi tersebut;
- f. Pengukuran Kinerja Organisasi;
- g. Data pendukung lainnya.

BAB III PROSEDUR PENATAAN ORGANISASI

Perlu dipahami bahwa tindakan penataan organisasi yang dilakukan akan dapat atau tidak dapat menimbulkan terjadinya perubahan terhadap Peraturan Presiden yang melandasi terbentuknya organisasi tersebut. Hal itu akan sangat tergantung dari besar kecilnya perubahan organisasi yang akan dilakukan.

A. Tidak Mengakibatkan Perubahan Peraturan Presiden

Dalam hal penataan organisasi yang dilakukan tidak akan mengakibatkan perubahan Peraturan Presiden, penataan organisasi tersebut dapat dilakukan melalui prosedur berdasarkan hasil analisis atau berdasarkan usulan.

1. Berdasarkan Hasil Analisis

- a. Sekretaris Jenderal menyampaikan surat yang ditujukan kepada unit-unit organisasi di lingkungan Departemen Keuangan untuk melakukan penataan organisasi berdasarkan analisis Sekretaris Jenderal dan pimpinan Departemen Keuangan;
- b. Sekretaris Jenderal bersama dengan pimpinan unit eselon I terkait melakukan pembahasan penataan organisasi;
- c. Sekretaris Jenderal melaporkan hasil pembahasan penataan organisasi kepada Menteri Keuangan;
- d. Menteri Keuangan mengusulkan penataan organisasi kepada Menteri yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara dengan disertai naskah akademis yang menjelaskan tentang latar belakang, kondisi yang dihadapi, dan perbandingan antara struktur organisasi existing dengan usulan yang baru;
- e. Sekretaris Jenderal dan Pimpinan Unit terkait melakukan pembahasan dengan Kementerian yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara;
- f. Menteri Keuangan berdasarkan persetujuan Menteri yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara menetapkan Peraturan Menteri Keuangan tentang Penataan Organisasi.

2. Berdasarkan Usulan

- a. Pimpinan unit eselon I di lingkungan Departemen Keuangan, mengusulkan penataan organisasi kepada Menteri Keuangan dengan tembusan kepada Sekretaris Jenderal. Usulan tersebut harus dilengkapi dengan RPKM dan naskah akademis yang menjelaskan tentang latar belakang, kondisi yang dihadapi, dan perbandingan antara struktur organisasi existing dengan usulan yang baru;

- b. Sekretaris Jenderal bersama dengan pimpinan unit eselon I pengusul dan unit eselon I terkait melakukan pembahasan usulan penataan organisasi.
- c. Sekretaris Jenderal melaporkan hasil pembahasan penataan organisasi tersebut kepada Menteri Keuangan;
- d. Menteri Keuangan mengusulkan penataan organisasi kepada Menteri yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara dengan disertai naskah akademis;
- e. Sekretaris Jenderal beserta pimpinan unit eselon I pengusul dan unit eselon I terkait melakukan pembahasan dengan Kementerian yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara;
- f. Menteri Keuangan berdasarkan persetujuan Menteri yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara menetapkan Peraturan Menteri Keuangan mengenai Penataan Organisasi.

Sedapat mungkin usulan penataan organisasi dari pimpinan unit eselon I kepada Menteri Keuangan dilakukan maksimal 2 (dua) kali dalam setahun pada periode bulan Maret dan September, karena pada bulan Maret sudah 3 (tiga) bulan awal pergantian tahun, sehingga semua kegiatan sudah dapat berjalan sebagaimana mestinya, dapat dilaksanakan dan dipantau secara intensif. Sedangkan untuk bulan September hal ini dimaksudkan apabila proses penataan organisasi membutuhkan waktu kurang lebih 3 (tiga) bulan, maka implementasi organisasi sudah dapat dilaksanakan pada awal tahun berikutnya.

B. Mengakibatkan Perubahan Peraturan Presiden

Dalam hal penataan organisasi yang dilakukan akan mengakibatkan perubahan Peraturan Presiden, penataan organisasi tersebut dapat dilakukan melalui prosedur berdasarkan hasil analisis atau berdasarkan usulan.

1. Berdasarkan Analisis

- a. Sekretaris Jenderal menyampaikan surat yang ditujukan kepada unit-unit organisasi di lingkungan Departemen Keuangan untuk melakukan penataan organisasi berdasarkan analisis Sekretaris Jenderal dan pimpinan Departemen Keuangan;
- b. Sekretaris Jenderal bersama dengan pimpinan unit eselon I terkait melakukan pembahasan penataan organisasi;
- c. Sekretaris Jenderal melaporkan hasil pembahasan penataan organisasi kepada Menteri Keuangan;
- d. Menteri Keuangan mengusulkan penataan organisasi kepada Menteri yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara dengan disertai naskah akademis yang menjelaskan tentang latar belakang, kondisi yang dihadapi, dan perbandingan antara struktur organisasi existing dengan usulan yang baru;

- e. Sekretaris Jenderal dan Pimpinan Unit terkait melakukan pembahasan dengan Kementerian yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara dan Sekretaris Kabinet;
- f. Menteri Keuangan berdasarkan persetujuan Presiden/ditetapkannya Perpres dan persetujuan Menteri yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara menetapkan Peraturan Menteri Keuangan tentang Penataan Organisasi.

2. Berdasarkan Usulan

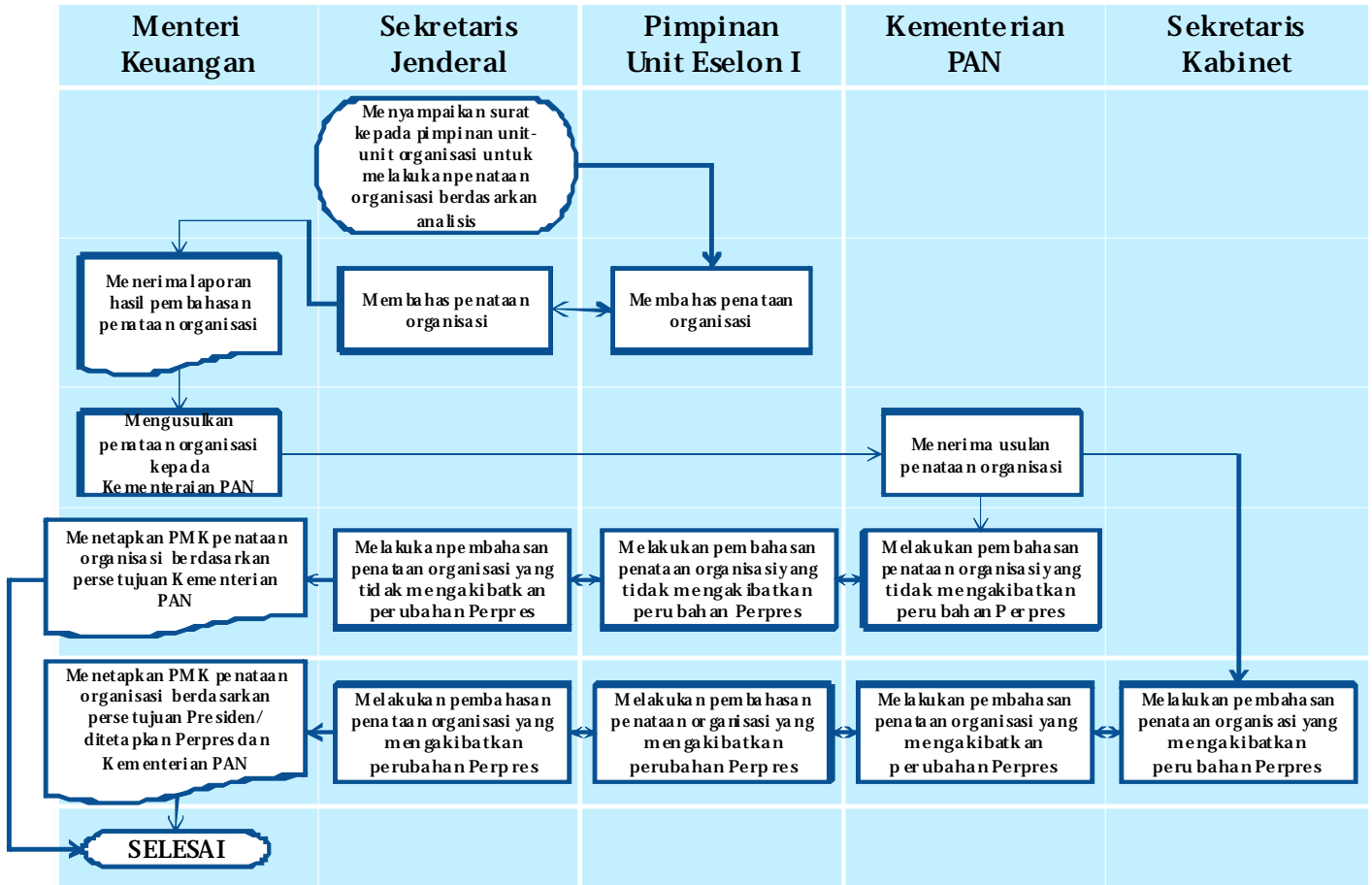
- a. Pimpinan Unit eselon I di lingkungan Departemen Keuangan, mengusulkan penataan organisasi kepada Menteri Keuangan dengan tembusan kepada Sekretaris Jenderal. Usulan tersebut harus dilengkapi dengan RPMK dan naskah akademis yang menjelaskan tentang latar belakang, kondisi yang dihadapi, dan perbandingan antara struktur organisasi existing dengan usulan yang baru;
- b. Sekretaris Jenderal bersama dengan pimpinan unit eselon I pengusul dan unit eselon I terkait melakukan pembahasan usulan penataan organisasi;
- c. Sekretaris Jenderal melaporkan hasil pembahasan penataan organisasi tersebut kepada Menteri Keuangan;
- d. Menteri Keuangan mengusulkan penataan organisasi kepada Menteri yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara dengan disertai naskah akademis;
- e. Sekretaris Jenderal beserta pimpinan unit eselon I pengusul dan unit eselon I terkait melakukan pembahasan dengan Kementerian yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara dan Sekretaris Kabinet;
- f. Menteri Keuangan berdasarkan persetujuan Presiden/ditetapkannya Peraturan Presiden dan persetujuan Menteri yang bertanggung jawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara menetapkan Peraturan Menteri Keuangan tentang Penataan Organisasi.

Sedapat mungkin usulan penataan organisasi dari pimpinan unit eselon I kepada Menteri Keuangan yang mengakibatkan terhadap perubahan Peraturan Presiden, dilakukan maksimal 1 (satu) kali dalam setahun pada periode bulan Maret. Hal ini dimaksudkan agar penataan organisasi yang berdampak pada perubahan Peraturan Presiden akan dapat diproses secara paralel bersamaan dengan penataan organisasi unit eselon I yang tidak melakukan perubahan Peraturan Presiden, sehingga penataan organisasi pada prinsipnya sedapat mungkin 1 (satu) tahun dilakukan hanya 2 (dua) kali.

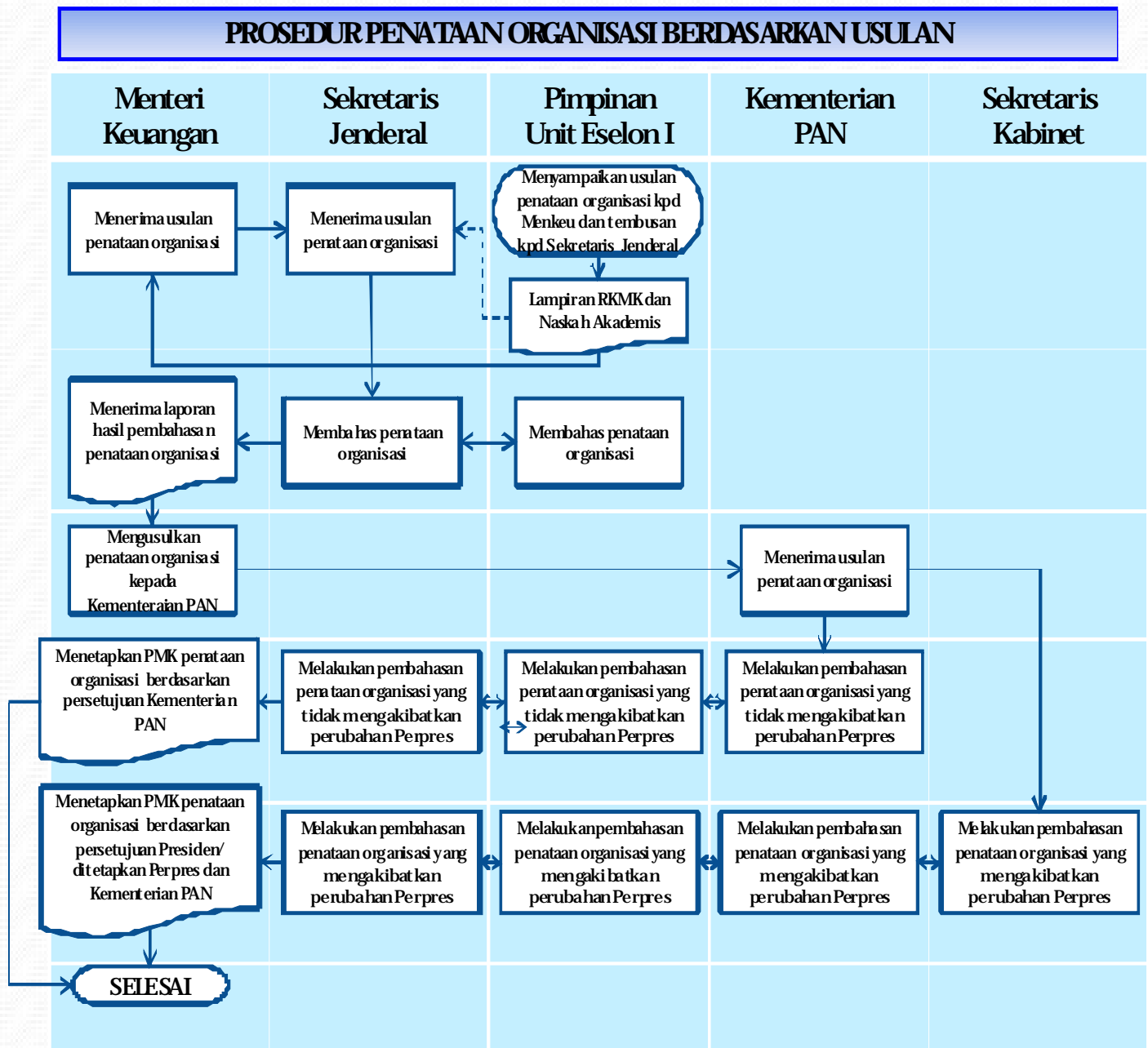
Selanjutnya dalam rangka memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai Prosedur Penataan Organisasi sebagaimana tersebut di atas, berikut ini adalah *flow chart* nya.

**Prosedur Penataan Organisasi Yang Mengakibatkan
dan Tidak Mengakibatkan Perubahan Peraturan Presiden
Berdasarkan Hasil Analisis**

PROSEDUR PENATAAN ORGANISASI BERDASARKAN HASIL ANALISIS



Prosedur Penataan Organisasi Yang Mengakibatkan dan Tidak Mengakibatkan Perubahan Peraturan Presiden Berdasarkan Usulan



BAB IV MONITORING DAN EVALUASI ORGANISASI

A. Umum

Penataan Organisasi Departemen Keuangan harus mendapat perhatian yang serius guna menjawab dan mengikuti tuntutan kebutuhan penyelenggaraan tugas dan perkembangan kebijakan pemerintah di bidang keuangan. Penataan tersebut dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sehingga pelayanan prima kepada masyarakat dapat diberikan secara cepat, tepat, berhasil dan berdaya guna.

Untuk itu Organisasi Departemen Keuangan baik di tingkat pusat maupun instansi vertikal dan Unit Pelaksana Teknis di daerah perlu dievaluasi dan dikaji secara terus menerus. Hal yang demikian perlu dilakukan agar ke depannya suatu tatanan dan bentuk organisasi yang efektif dan efisien, responsif, serta sesuai dengan perkembangan dapat diwujudkan sebagaimana mestinya sejalan dengan Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Prosedur Pengusulan, Penetapan, dan Evaluasi Organisasi Pemerintah dan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 10/M.PAN/1/2003 tanggal 10 Januari 2003 serta Peraturan Menteri Negara PAN Nomor PER/08/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah. Lebih lanjut peraturan-peraturan tersebut pada dasarnya mengisyaratkan perlunya dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap keberadaan (eksistensi) dan kinerja organisasi pemerintah agar senantiasa sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan.

Berkenaan dengan itu, perlu diketahui bahwa Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dalam setiap persetujuan tertulisnya mengenai penetapan organisasi Departemen Keuangan selalu menekankan akan pentingnya melakukan evaluasi organisasi (*self organization assesment*) dan monitoring secara terus menerus (berkelanjutan) dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi setiap instansi pemerintah.

Untuk itu setiap unit eselon I di lingkungan Departemen Keuangan secara periodik dan berkelanjutan wajib melakukan monitoring dan evaluasi terhadap organisasi baik di tingkat Kantor Pusat, Instansi Vertikal, maupun di tingkat Unit Pelaksana Teknis pada unit eselon I yang bersangkutan. Sementara itu Sekretaris Jenderal selaku pembina organisasi di lingkungan Departemen Keuangan juga melakukan monitoring dan evaluasi terhadap seluruh unit organisasi baik di tingkat Kantor Pusat, Instansi Vertikal, maupun di tingkat Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Departemen Keuangan.

Untuk melakukan monitoring dan evaluasi tersebut diperlukan data/informasi yang dapat diperoleh melalui:

1. Kuisisioner, yaitu mengumpulkan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu secara tertulis mengenai masalah-

masalah yang berkaitan dengan efektivitas organisasi di lingkungan Departemen Keuangan;

2. Wawancara, yaitu mengumpulkan data dengan melakukan wawancara langsung kepada para pejabat/pegawai mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan efektivitas organisasi di lingkungan Departemen Keuangan;
3. Observasi Lapangan, yaitu mengumpulkan data yang dilakukan secara langsung dengan melakukan pengamatan langsung mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan efektivitas organisasi di lingkungan Departemen Keuangan;
4. Studi Pustaka, yaitu mengumpulkan data yang dilakukan berdasarkan bahan-bahan seperti buku-buku, artikel, dan peraturan-peraturan yang ada hubungannya dengan organisasi.

B. Tujuan, Ruang Lingkup, dan Waktu Pelaksanaan

1. Tujuan

Monitoring dan evaluasi diarahkan untuk dapat menganalisis dan mengungkap sejauh mana efektivitas proses dan pelaksanaan tugas unit organisasi eselon I pada khususnya dan seluruh unit organisasi di lingkungan Departemen Keuangan pada umumnya. Selain itu monitoring dan evaluasi juga difokuskan untuk dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya ketidakefektifan unit organisasi di lingkungan Departemen Keuangan.

2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi antara lain meliputi susunan organisasi, tugas, fungsi, tipologi, wilayah kerja, beban kerja, kinerja, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta pelaksanaan tugas.

3. Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan monitoring dan evaluasi organisasi di tetapkan sesuai dengan kebutuhan dan diharapkan dapat dilakukan secara periodik.

C. Tahapan Monitoring dan Evaluasi

1. Menentukan unit-unit organisasi yang akan menjadi sasaran;
2. Menyusun dan menyiapkan instrumen monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi, antara lain menyusun kuisisioner dan pedoman wawancara serta kelengkapan administrasi;
3. Melaksanakan pengumpulan data pada unit organisasi yang menjadi sasaran monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi;
4. Melakukan tabulasi dan analisa data;
5. Menyusun laporan monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi sebagai bahan masukan dalam melakukan penataan organisasi.

D. Manfaat Hasil Monitoring dan Evaluasi Organisasi

Hasil monitoring dan evaluasi organisasi akan memberikan gambaran yang jelas tentang tingkat efektivitas dan efisiensi unit organisasi, khususnya yang berkaitan

dengan struktur organisasi, tugas dan fungsi, uraian jabatan, pelaksanaan tugas, sistem dan prosedur kerja, sumber daya manusia, serta sarana dan prasarana. Dengan demikian hasil monitoring dan evaluasi tersebut dapat dimanfaatkan antara lain sebagai bahan pimpinan untuk melakukan penyempurnaan kebijakan di bidang organisasi, tata laksana, sumber daya manusia, dan perlengkapan, sehingga kedepannya organisasi dapat berjalan secara lebih berhasil dan berdaya guna serta lebih dapat mengikuti perkembangan lingkungan.

BAB V PENUTUP

Departemen Keuangan merupakan salah satu Kementerian Negara yang organisasinya terdiri dari Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Badan dan/atau Pusat serta Staf Ahli. Unit-unit dilingkungan organisasi tersebut mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda-beda tetapi merupakan satu kesatuan dalam wadah unit organisasi Departemen Keuangan. Kondisi ini dikarenakan organisasi Departemen Keuangan merupakan *holding company type department* yang sangat sensitif dengan dinamika perubahan lingkungan. Oleh karena itu organisasi Departemen Keuangan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, sehingga diperlukan penataan organisasi yang berkelanjutan.

Penataan organisasi Departemen Keuangan harus dilakukan secara komprehensif dan tidak dimaksudkan untuk tujuan parsial dari salah satu unit organisasi di lingkungan Departemen Keuangan, namun ditujukan untuk tujuan Departemen Keuangan secara menyeluruh. Kondisi tersebut pada gilirannya akan menciptakan suatu pola pikir yang sama pada setiap pimpinan unit eselon I di lingkungan Departemen Keuangan, ini berarti bahwa penataan organisasi tidak sama sekali dimaksudkan untuk kepentingan unit organisasi masing-masing, tetapi lebih mengutamakan kepentingan seluruh organisasi Departemen Keuangan. Selain itu, penataan organisasi dimaksudkan untuk mengantisipasi kebutuhan jangka panjang dan tidak bersifat temporer.

Pedoman penataan organisasi yang disusun, selain dapat memberikan arah dan acuan kepada unit eselon I di lingkungan Departemen Keuangan, juga dimaksudkan untuk mengkoordinasikan upaya-upaya pengorganisasian pada unit-unit organisasi di lingkungan Departemen Keuangan agar dapat berjalan selaras dengan program reformasi birokrasi di bidang kelembagaan dalam rangka mewujudkan *good governance* di lingkungan Departemen Keuangan.

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

SRI MULYANI INDRAWATI