



Treasury Policy Brief

Subdit Penelitian dan Pengembangan, dan Kerjasama Kelembagaan
Direktorat Sistem Perbendaharaan

Edisi Nomor 3, Oktober 2017

Piloting Sentralisasi Pembayaran Gaji, Langkah Awal Penerapan *Shared Services* di Ditjen Perbendaharaan

Implementasi Piloting Sentralisasi Pembayaran gaji sebagai langkah awal pelaksanaan Shared Services masih belum mencerminkan pelaksanaan Shared Services yang ideal. Banyak hal yang perlu dibenahi baik itu dari sisi infrastruktur teknologi dan regulasi demi tercapainya efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik.

Apa itu *Shared Services*?

Shared Services adalah penyatuan fungsi pendukung (*back office*) yang serupa dari beberapa kantor cabang/vertikal pada suatu organisasi. Dalam penerapannya, fungsi *back office* akan disatukan, dan dijalankan oleh sebuah entitas untuk melayani semua kantor dalam organisasi, dengan tujuan peningkatan efisiensi, efektivitas, dan pelayanan, sehingga dapat meningkatkan nilai tambah organisasi.

Berdasarkan cakupannya, *Shared Services* terbagi menjadi *intra-agency Shared Services* dan *inter-agency Shared Services*. *Intra-agency Shared Services* adalah *Shared Services* yang dilakukan dalam lingkup wilayah kerja suatu organisasi, misalnya Kantor Pusat DJPb menjadi entitas yang melayani instansi vertikal DJPb, atau Kementerian Keuangan terhadap unit eselon 1 di lingkup kerjanya. Sedangkan, *inter-agency Shared Services* adalah *Shared Services* yang dilakukan di luar wilayah kerja suatu organisasi, misalnya Kementerian Keuangan terhadap kementerian negara/lembaga. (*Executive Office of the President of USA* dalam Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2017)

Kriteria dari fungsi suatu organisasi yang dapat di-*Shared Services*-kan adalah: (a) proses transaksional; (b) adanya potensi pekerjaan dapat distandardisasi; (c) volume transaksi yang tinggi; (d) sifat pekerjaan yang sederhana dan berulang; dan (e) bersifat *high-cost* utamanya karena adanya duplikasi. Berdasarkan kriteria tersebut, fungsi suatu organisasi yang dapat di-*Shared Services*-kan meliputi fungsi bisnis (misalnya sumber daya manusia, keuangan, teknologi dan informasi) atau proses tertentu (misalnya pembayaran gaji, *IT Helpdesk*), *knowledge* dan *expertise* serta infrastruktur teknologi dan informasi.

Di sektor publik, fungsi *back office* tersebar pada seluruh satuan kerja (Satker). Satker memiliki

kegiatan-kegiatan pokok dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Selain itu, Satker juga mempunyai kegiatan penunjang berupa penyelenggaraan operasional perkantoran. Contoh kegiatan operasional perkantoran ini adalah pembayaran gaji dan honor pegawai, perjalanan dinas, pembayaran utilitas (listrik, telepon, internet, dan air), belanja pemeliharaan gedung dan belanja keperluan sehari-hari perkantoran seperti ATK, pengiriman surat, dan lain-lain.

Untuk itu, Kementerian Keuangan melalui Keputusan Menteri Keuangan (KMK) No 36/KMK.01/2014 tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan tahun 2014-2025 mencanangkan upaya penerapan *Shared Services* pada Kementerian/Lembaga. Saat ini, sebagai langkah awal, sedang dilaksanakan rangkaian uji coba melalui pelaksanaan *piloting* sentralisasi pembayaran gaji untuk pegawai lingkup Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) sebagaimana tertuang pada Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan (Perdirjen) Nomor PER-41/PB/2016.

Implementasi *Piloting* Sentralisasi Pembayaran Gaji

Pembayaran gaji adalah jenis pekerjaan yang bersifat transaksional, simpel dan berulang. Seluruh satuan kerja lingkup Direktorat Jenderal Perbendaharaan, walaupun memiliki tugas dan fungsi yang berbeda, melakukan pembayaran gaji yang bersifat berulang tiap bulan. Dengan sentralisasi pembayaran gaji, kantor daerah/vertikal DJPb tidak perlu lagi melakukan aktivitas pencairan dana belanja pegawai. Seluruh tanggung jawab pencairan dana tersebut kini beralih ke Kantor Pusat DJPb, termasuk dengan anggaran belanja pegawai akan dialihkan ke kantor pusat kecuali belanja uang makan dan lembur. Dengan peralihan tanggung jawab tersebut, potensi manfaat

diharapkan bisa terealisasi yaitu peningkatan layanan dan efektivitas pekerjaan khususnya pada kantor vertikal DJPb.

Dalam tahapan pelaksanaannya, *piloting* sentralisasi pembayaran gaji diatur dalam Surat Direktur Jenderal Perbendaharaan No. S-8569/PB/2016 mengenai Tahapan Pelaksanaan *Piloting* Sentralisasi Pembayaran Gaji. Surat tersebut kemudian direvisi dengan terbitnya Surat Direktur Jenderal Perbendaharaan No. S-4232/PB/2017 mengenai Pelaksanaan *Piloting* Sentralisasi Pembayaran Gaji Untuk Pegawai Lingkup Direktorat Jenderal Perbendaharaan Tahap II, III, dan IV. Atas dasar Surat Dirjen tersebut, sebanyak 214 Satker Kantor vertikal/Daerah dan 1 Satker Kantor Pusat DJPb, secara bertahap akan terlibat dalam *piloting* sentralisasi pembayaran gaji, yakni: Tahap I telah dilaksanakan pada Desember 2016, Tahap II pada bulan Agustus 2017, Tahap III pada Bulan Oktober 2017, dan tahap IV pada Desember 2017.

Hasil Kajian Subdit Litbang dan Kerjasama Kelembagaan atas Implementasi *Piloting* Sentralisasi Pembayaran Gaji

Pada pelaksanaan *piloting* sentralisasi pembayaran gaji tahap II, Direktorat Sistem Perbendaharaan c.q Subdit Penelitian dan Pengembangan, dan Kerjasama Kelembagaan melakukan kajian atas pelaksanaan *piloting* dimaksud. Kajian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan dalam rangka memberikan rekomendasi terkait pelaksanaan *piloting* sentralisasi pembayaran gaji tahap II tersebut.

Berdasarkan survei atas implementasi *piloting* dan sentralisasi pembayaran gaji tahap II pada KPA, PPK, PPSPM, Bendahara Pengeluaran, dan PPABP Kantor Pusat DJPb, Kanwil DJPb Jabar, KPPN Bandung I, KPPN Bandung II, KPPN Purwakarta, dan KPPN Bogor, terdapat enam aspek penilaian, yaitu: Kemudahan Pelaksanaan, Kejelasan Regulasi dan *Standard Operating Procedures* (SOP), Manfaat, Aplikasi, Kewenangan dan Tanggung Jawab Pengelola Perbendaharaan, dan Pertanggungjawaban dan Akuntabilitas. Secara ringkas, penjelasan hasil survei atas enam aspek penilaian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kemudahan Pelaksanaan

Implementasi *piloting* sentralisasi pembayaran gaji belum memberikan kemudahan secara keseluruhan. Beberapa permasalahan yang

dihadapi pengelola keuangan pada Kantor Pusat DJPb antara lain: permasalahan aplikasi yang belum mengakomodasi hal-hal detail dan konfirmasi/rekonsiliasi validitas data gaji kantor vertikal yang memerlukan waktu yang cukup lama. Adapun, penyebab utama permasalahan tersebut adalah belum adanya *single database* gaji yang menjadi dasar pembayaran gaji.

Di samping itu, kemudahan pelaksanaan *piloting* sentralisasi pembayaran gaji lebih dirasakan oleh pengelola keuangan di kantor vertikal. Beberapa kemudahan tersebut antara lain tidak ada pembuatan SPP Gaji dan SPM Gaji dan tidak perlu adanya revisi DIPA akibat pagu minus pembayaran gaji.

2. Kejelasan Regulasi dan *Standard Operating Procedures* (SOP)

Pelaksanaan *piloting* sentralisasi pembayaran gaji diatur dalam Perdirjen Perbendaharaan Nomor Per-41/PB/2016 tentang Pelaksanaan *Piloting* Sentralisasi Pembayaran Gaji untuk pegawai lingkup Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Perdirjen tersebut cukup mudah untuk dimengerti dan dipahami. Namun sayangnya, sosialisasi aturan tersebut belum dilakukan. Aturan lebih mendetail dalam bentuk SOP juga belum ada.

3. Manfaat

Pelaksanaan *piloting* sentralisasi pembayaran memberikan manfaat baik sisi efisiensi anggaran, efisiensi waktu proses pembayaran gaji, dan efisiensi SDM. Dari sisi anggaran, terdapat potensi efisiensi anggaran jika sentralisasi penerapan gaji diterapkan pada seluruh Satker dalam bentuk pengurangan honorarium pengelola keuangan pada pagu anggaran belanja gaji. Proyeksi pergeseran pagu belanja pegawai dari kantor vertikal ke kantor pusat mencapai Rp389 miliar. Akibatnya, sampai dengan *piloting* tahap IV, potensi penghematan anggaran dari pembayaran honorarium PPABP saja diperkirakan mencapai Rp359 juta per tahun.

Selain itu, dari sisi efisiensi waktu, pelaksanaan *piloting* sentralisasi pembayaran gaji memberikan kemudahan dalam proses pembayaran gaji yang lebih cepat dan sederhana (*simplifikasi*) dan efisiensi biaya percetakan (*printing*) pada kantor vertikal. Dari sisi efisiensi SDM, kemudahan dalam proses bisnis tersebut dapat diikuti dengan efisiensi SDM dalam jangka panjang.

4. Aplikasi

Aplikasi pembayaran gaji sebelum dan sesudah pelaksanaan *piloting* sentralisasi pembayaran gaji tidak mengalami perubahan yaitu menggunakan aplikasi GPP Satker. Akibatnya, beban kerja pada bagian keuangan kantor pusat DJPb mengalami peningkatan yang disebabkan proses rekonsiliasi/konfirmasi kepada kantor vertikal atas perbedaan data masih dilakukan secara manual. Adanya aplikasi gaji dengan *single database* dapat menjadi solusi atas permasalahan tersebut.

5. Kewenangan dan Tanggung Jawab Pengelola Perbendaharaan

Dalam pengelolaan keuangan negara, ada beberapa jenis tanggung jawab pengelola perbendaharaan yaitu tanggung jawab material, formal, pribadi, fungsional, dan administrasi. Adanya sentralisasi pembayaran gaji menyebabkan perubahan kewenangan dan tanggung jawab pengelola perbendaharaan dari kantor vertikal ke Kantor Pusat DJPb. Bentuk perubahan kewenangan dan tanggung jawab tersebut tercermin dari pergeseran pembuatan SPP dan SPM Gaji yang semula dilakukan pada kantor vertikal, sekarang dilakukan pada Kantor Pusat DJPb.

6. Pertanggungjawaban dan Akuntabilitas

Pelaksanaan *piloting* sentralisasi pembayaran gaji menyebabkan adanya perubahan dalam pertanggungjawaban dan akuntabilitas pembayaran gaji. Perubahan tersebut antara lain: perubahan pada dokumen pembayaran, revisi DIPA dan Laporan Keuangan. Pergeseran pembuatan SPP dan SPM, dan perubahan pagu anggaran melalui revisi DIPA menyebabkan perubahan pada laporan keuangan terutama pada kantor vertikal yakni tidak adanya realisasi anggaran untuk pembayaran gaji.

Dari sisi akuntabilitas, terdapat perubahan tanggung jawab dalam penatausahaan dan pengelolaan administrasi yang mencakup penatausahaan dokumen pendukung pembayaran gaji, pemutakhiran dan pencatatan gaji pegawai, pembukuan belanja pegawai, pertanggungjawaban belanja gaji, pengawasan, dan penyelesaian kelebihan pembayaran dan kerugian negara. Setelah penerapan PER-41/PB/2016 tentang

Pelaksanaan *Piloting* Sentralisasi Pembayaran Gaji untuk Pegawai Lingkup Direktorat Jenderal Perbendaharaan, perubahan tanggung jawab dalam pembayaran gaji beralih kepada PPABP, PPK, PPSPM, Bendahara dan KPA pada Instansi Kantor Pusat DJPb termasuk pelaporannya.

Kesimpulan Kajian atas Implementasi *Piloting* Sentralisasi Pembayaran Gaji

1. Kesuksesan penerapan *intra-agency Shared Services* menjadi indikator kesuksesan penerapan *inter-agency Shared Services*.
2. *Piloting* sentralisasi pembayaran gaji belum sepenuhnya mencerminkan Pelaksanaan *Shared Services* yang ideal dikarenakan:
 - a. Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi, menyebabkan kemudahan atas pelaksanaan *piloting* sentralisasi pembayaran gaji hanya baru dirasakan oleh instansi kantor vertikal, dan masih adanya kendala dalam hal pembayaran gaji seperti keterlambatan, pembayaran ganda, dan kendala administrasi.
 - b. Sentralisasi pembayaran gaji belum dilaksanakan pada unit yang terpisah. Hal ini menyebabkan peningkatan beban kerja pada Kantor Pusat DJPb.
3. Pelaksanaan *piloting* sentralisasi gaji telah menggeser kewenangan pengelola perbendaharaan kantor vertikal kepada Kantor Pusat DJPb.
4. Walaupun belum mencerminkan pelaksanaan *Shared Services* yang ideal, *piloting* sentralisasi gaji telah berpotensi menciptakan efisiensi dan simplifikasi.
 - a. Efisiensi anggaran diperoleh dari pengurangan honor pengelola keuangan. Potensi efisiensi yang diperoleh hanya dari PPABP adalah sebesar Rp29.920.000,00 per bulan atau sekitar Rp359.040.000,00 per tahun. Jumlah ini belum termasuk penghematan atas honor KPA, PPK, PPSPM, dan Bendahara Pengeluaran.
 - b. Simplifikasi proses bisnis saat ini baru terjadi pada instansi vertikal dengan menjadi pendeknya proses bisnis yang dilakukan khususnya oleh KPA, PPK, PPSPM dan PPABP kantor vertikal dalam melakukan realisasi belanja pegawai.

5. Pelaksanaan *piloting* sentralisasi pembayaran gaji membutuhkan pegawai dengan kompetensi IT yang baik, baik itu pada kantor daerah maupun pada kantor pusat.
6. Pelaksanaan sentralisasi pembayaran gaji belum memiliki *service level agreement* yang memuat *Key Performance Indicator* (KPI) dari pihak-pihak yang terkait dengan sentralisasi pembayaran gaji.

Rekomendasi

1. Mengingat akan semakin meningkatnya beban kerja pembayaran gaji pada kantor pusat, dan rencana perluasan *Shared Services* pada bidang pembayaran selain gaji, diperlukan pengembangan aplikasi pembayaran gaji yang memiliki *single data base*, sehingga kompleksitas beban kerja yang dialami kantor pusat dapat terurai dengan kehadiran aplikasi tersebut.
2. Diperlukannya pembentukan unit terpisah untuk melaksanakan fungsi *Shared Services*, sehingga seluruh kantor DJPb dapat merasakan manfaat dari implementasi *Shared Services*.
3. Perlu dilakukan konsolidasi antara pihak-pihak terkait dan Kantor Pusat DJPb sebagai koordinator dalam sentralisasi pembayaran gaji, dalam menentukan *service level agreement* atas upaya peningkatan akuntabilitas.

4. Proses revisi DIPA perlu segera dilakukan agar efisiensi berupa pengurangan honorarium pengelola perbendaharaan pada *piloting* sentralisasi pembayaran gaji dapat segera terlihat.
5. Kuantitas dan kualitas SDM perlu ditingkatkan termasuk dengan pemberian tambahan insentif. Di samping itu, diperlukan juga penyediaan infrastruktur berupa sarana komunikasi, komputer, dan *server* bagi pengelola keuangan instansi pusat.
6. Diperlukan kajian lebih lanjut terkait penganggaran, pergeseran kewenangan dan tanggung jawab KPA, PPK, PPSPM, Bendahara Pengeluaran, khususnya pada kantor vertikal, dan aspek keuangan publik seusai dengan paket UU Keuangan Negara.

Dalam rangka pelaksanaan lanjutan *piloting* sentralisasi gaji yang lebih baik, maka rekomendasi di atas perlu ditindaklanjuti sebagai prasyarat yang harus dipenuhi.

Referensi:

Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2017). *Kajian Piloting Sentralisasi Pembayaran Gaji Ditjen Perbendaharaan*. Jakarta

TIM TREASURY POLICY BRIEF

Pengarah

RM Wiwieng Handayaningsih

Direktur Sistem Perbendaharaan

Pemimpin Redaksi

Windraty Ariane Siallagan

Kasubdit Penelitian dan Pengembangan, dan Kerjasama Kelembagaan

Redaksi

Moch. Abdul Kobir
Agung Hartoyo
Laurentius Ade Wida Kurniawan
Yanstenly Yudhistira
Agus Triyono
Pringadi Abdi Surya
Faruq Al Amin
Luqman Elhakim
Heru Prabowo

Kasi Penelitian dan Pengembangan Sistem Perbendaharaan I
Kasi Penelitian dan Pengembangan Sistem Perbendaharaan II
Pelaksana Direktorat Sistem Perbendaharaan
Pelaksana Direktorat Sistem Perbendaharaan
Pelaksana Direktorat Sistem Perbendaharaan
Pelaksana Direktorat Sistem Perbendaharaan
Pelaksana Direktorat Sistem Perbendaharaan
Pelaksana Direktorat Sistem Perbendaharaan
Pelaksana Direktorat Sistem Perbendaharaan

DISCLAIMER/ LEGAL NOTICE

Treasury Policy Brief adalah rekomendasi kebijakan yang disusun oleh Subdirektorat Penelitian dan Pengembangan, dan Kerjasama Kelembagaan, Direktorat Sistem Perbendaharaan, berdasarkan hasil kajian/publikasi Litbang Perbendaharaan. Opini dan pendapat yang dimuat tidak merefleksikan pandangan resmi instansi. Sekretariat: Gedung Prijadi Praptosuhardjo III Lt. 4 Jl. Budi Utomo No. 6, Jakarta Pusat (10710), email:tpb.litbangdsp@kemenkeu.go.id.