

Bab I

Pendahuluan

I.1. Latar Belakang Masalah

Kemajuan teknologi informasi saat ini menjadi hal yang tidak dapat dipungkiri oleh setiap manusia. Segala aktivitas telah dimudahkan oleh munculnya berbagai alat bantu yang canggih dan modern. Teknologi informasi adalah suatu studi, perancangan, pengembangan, implementasi, dukungan atau manajemen sistem informasi berbasis komputer, khususnya aplikasi perangkat lunak dan perangkat keras komputer. Penggunaan komputer menjadi salah satu bentuk pemanfaatan teknologi pada era modern, segala aktivitas manusia perlahan mulai bersifat digital dan *paperless*. Selain komputer, munculnya jaringan internet juga menjadi wujud berkembangnya teknologi pada peradaban manusia. Komputer memiliki peran sebagai pengelola data secara efektif dan efisien dan memiliki waktu yang singkat. hal ini sangat berguna bagi kehidupan manusia di era saat ini. Selain komputer, internet juga memiliki peran yang cukup strategis karena internet dapat menghubungkan sosial dan budaya di dunia ini.

Pada era saat ini, perkembangan teknologi informasi sangat berkembang dengan pesat, yang dimana berdampak banyak dalam sebuah pekerjaan, dengan adanya perkembangan teknologi informasi ini pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisiensi. Dengan adanya perkembangan teknologi dan informasi saat ini, membuat bentuk pelayanan menjadi suatu program (*software*) yang memiliki kemampuan mengolah data dengan cepat dan praktis dan memiliki keakuratan yang sangat tinggi sehingga dengan adanya teknologi dapat mempersingkat waktu dalam menyelesaikan proses suatu pekerjaan.

Penggunaan internet di Indonesia pun telah berkembang pesat. Hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya jumlah pengguna internet di Indonesia. Pernyataan tersebut dapat dilihat dari gambar I.1 di bawah ini.

Gambar I.1 Persentase Pengguna Internet Masyarakat Indonesia Tahun 2019-2020



Sumber: Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) 2020

Berdasarkan pada gambar I.1 terjadi peningkatan pengguna internet di Indonesia pada tahun 2019 dengan hasil persentase 73,7% yaitu sebanyak 196.71 juta jiwa pengguna internet dari total populasi 266.91 juta jiwa penduduk Indonesia. Dimana pada tahun sebelumnya, pada tahun 2018, pengguna internet di Indonesia mencapai 64,8% yaitu sebanyak 171.11 juta jiwa sebagai pengguna internet dari total populasi penduduk Indonesia sebanyak 264.16 juta jiwa.¹ Dapat dibuktikan bahwasannya. Adanya perkembangan teknologi dan internet membuat setiap orang menjadikannya sebagai kebutuhan pokok. Hampir semua orang dapat memenuhi kebutuhannya melalui internet, sehingga daya minat dalam mengakses internet semakin besar.

¹ APJII- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia
<https://apjii.or.id/survei2019x/download/TpukEq4Ph3C7bHjYJwXSM06fKRZQGc> [diakses pada tanggal 5 Desember 2020, pukul 08.25 WIB].

Tabel I.1 Jumlah Pengguna Internet Di Jawa Timur Tahun 2019-2020

No.	Provinsi	Orang
1	Jawa Barat	35.100.611
2	Jawa Tengah	26.536.320
3	Jawa Timur	26.350.802
4	Sumatera Utara	11.720.332
5	Banten	9.980.725
6	DKI Jakarta	8.928.485
7	Sumatera Selatan	6.950.709
8	Sulawesi Selatan	5.750.314
9	Lampung	5.269.085
10	Sumatera Barat	5.008.263
11	Riau	4.463.320
12	Kalimantan Barat	3.920.509
13	Nusa Tenggara Barat	3.766.404
14	Aceh	3.721.410
15	Bali	3.411.084
16	Nusa Tenggara Timur	3.338.440
17	Kalimantan Selatan	3.259.199
18	Papua	2.901.936
19	Kalimantan Timur	2.855.943
20	Yogyakarta	2.746.706
21	Jambi	2.385.325
22	Sulawesi Tenggara	2.320.083
23	Sulawesi Tengah	2.260.280
24	Kalimantan Tengah	2.005.898
25	Sulawesi Utara	1.960.362
26	Kepulauan Riau	1.943.467
27	Maluku	1.520.910
28	Bengkulu	1.498.568
29	Bangka Belitung	1.124.602
30	Sulawesi Barat	883.480
31	Maluku Utara	824.211
32	Papua Barat	722.700
33	Gorontalo	667.018
34	Kalimantan Utara	591.260

Sumber: Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), 2020²

² APJII- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia
<https://apjii.or.id/survei2019x/download/TpukEq4Ph3C7bHjYJwXSM06fKRZQGc> [diakses pada tanggal 5 Desember 2020, pukul 09.00 WIB].

Berdasarkan tabel 1.I merupakan hasil daripada survei yang dilakukan oleh Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) tahun 2020. Menjelaskan bahwa jumlah pengguna internet di Indonesia mencapai angka 196,7 juta jiwa. Adanya jumlah yang disampaikan oleh APJII pada tahun 2020 mengalami peningkatan sebanyak 23,5 juta atau setara dengan 8,9% kenaikan ini dilihat dan dibandingkan dari tahun 2018 hingga 2020. Jawa timur dengan jumlah 23,4 juta jiwa pengguna internet masuk kedalam pengguna internet paling banyak di Indonesia. Banyaknya pengguna internet yang ada menunjukkan bahwa bangsa ini mengikuti perkembangan globalisasi yang ada. Dari hal tersebut maka apabila pelayanan publik dapat dipermudah melalui akses internet tentu akan meningkatkan kepuasan masyarakat. Di Indonesia, penerapan teknologi internet ini diimplementasikan pada sebuah konsep electronic government atau E-Government.

E-Government adalah penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya. Mulai dari urusan bisnis, serta hal-hal lain yang berkenaan dengan pemerintahan. E-Government juga disebut sebagai proses Penggunaan teknologi informasi yang dimana dijadikan sebagai alat dalam membantu menjalankan sebuah sistem pemerintahan yang lebih praktis. Oleh sebab itu, ada dua hal penting dalam pengertian E-Government yang dimana salah satunya adalah penggunaan teknologi informasi seperti internet yang digunakan sebagai alat bantu dalam menjalankan sebuah sistem pemerintahan.

Kemudian yang kedua adalah bentuk daripada pemanfaatan, sehingga pemerintah mampu menjalankan sebuah sistem secara lebih efisien. Adanya kelengkapan dan ketersediaan informasi yang transparan dan dapat digunakan oleh masyarakat membuat sistem pemerintahan berjalan lebih baik daripada sebelumnya. Perlu diketahui juga bahwa adanya payung hukum yang menjadi landasan tentang adanya pengembangan E-Government di Indonesia yaitu Instruksi Presiden No.3 Tahun 2003 tentang kebijakan dan strategi nasional pengembangan E-government Indonesia.

Dalam perkembangannya, pemerintah Indonesia telah berupaya untuk bisa menerapkan secara maksimal, tentu saja dengan harapan pemerintah jauh lebih cepat, efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Penerapan E-Government dilakukan baik ditingkat pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kota dan kabupaten.

Penggunaan aplikasi pemerintahan pun sudah menjadi hal yang jamak terjadi di Indonesia. Fungsi aplikasi tersebut pun beragam, seperti meningkatkan pelayanan, mempermudah aktivitas sehari-hari masyarakat, dan lain sebagainya. Pemerintah Indonesia telah berupaya menciptakan beragam jenis aplikasi untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi masyarakat. Hanya saja, aplikasi yang dirilis oleh pemerintah kerap mendapat tanggapan negative dari masyarakat luas. Alasannya cukup beragam, mulai dari fitur tidak lengkap, kinerja aplikasi tidak maksimal, sering munculnya permasalahan aplikasi *stuck* ditengah penggunaan hingga minimnya penindakan lebih lanjut.

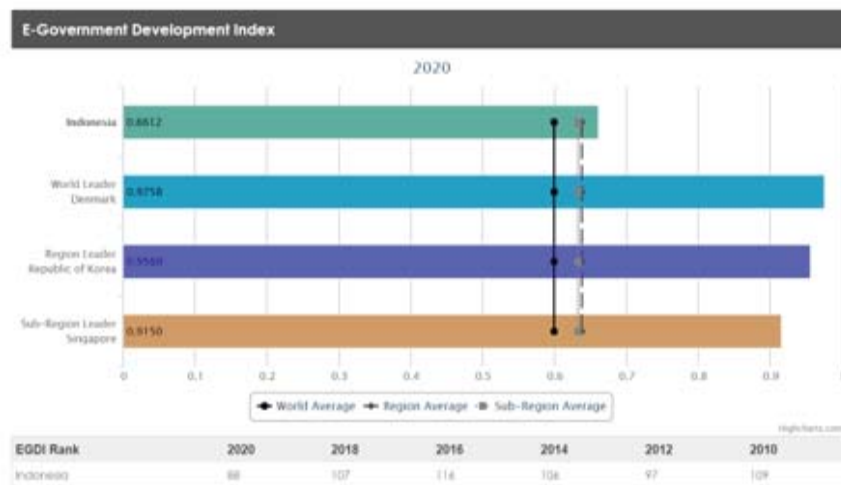
Akan tetapi, pemerintah terus berupaya untuk memperbaiki dan mengembangkan inovasi dalam bentuk ragam jenis aplikasi untuk masyarakat Indonesia. Salah satu diantaranya adalah aplikasi Indonesia Health Facility Finder (IHeFF) yang berhasil diluncurkan perdana oleh Kementerian Kesehatan pada tahun 2018 bersamaan dengan 3 (tiga) aplikasi lainnya, yaitu aplikasi Sehat Pedia, e-sign, dan e-postBorder Alkes PKRT.³ Adanya aplikasi yang berhasil dibuat oleh pemerintah dan diterapkan kepada para *stakeholder*. Menunjukkan langkah keberhasilan pemerintah Indonesia dalam melakukan reformasi birokrasi melalui konsep elektronik government atau E-Government.

E-Government di Indonesia di era saat ini mengalami pengembangan yang sangat besar dibandingkan ketika implementasi di waktu yang pertama. Tanggapan masyarakat terhadap kemajuan E-Government ini dapat terbilang cukup baik sehingga dapat mengantisipasi adanya keterlambatan perkembangan sistem. Adapun studi yang menyebutkan bahwa keterlambatan E-Government membuat suatu negara jauh dari standar layanan public yang baik yang dimana akhirnya masyarakat mengalami keterlambatan dalam kesejahteraan (Alshehri & Drew, 2010; Farida et al, 2020; Baeou et al, 2016).

³ Optimalisasi Teknologi Informasi Dalam Perwujudan E-Government Oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia <https://sehatnegeriku.kemkes.go.id/baca/rilis-media/20181108/3328581/kemenkes-luncurkan-4-aplikasibidangkesehatan> [diakses pada tanggal 10 Desember 2020, pukul 14.33 WIB].

Selain itu terdapat bukti bahwa penerapan E-Government di Indonesia mengalami kemajuan yang cukup pesat, yang mampu dibuktikan dengan adanya hasil survei E- Government Development Index (EGDI) yang dilakukan Departemen Ekonomi dan Hubungan Sosial (DESA) Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB).⁴

Gambar I.2 Perkembangan Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (E-Government Development Index) Di Indonesia



Sumber: United Nation E-Government Development Index, 2020

Berdasarkan gambar I.2 berikut merupakan fakta hasil survei yang dilakukan oleh Departemen Ekonomi dan Hubungan Sosial (DESA) Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) mengenai E-Government Development Index (EGDI) menyebutkan bahwa terjadinya peningkatan bagi negara Indonesia dalam sektor pelayanan public yang berbasis *online*. Pada tahun 2018 penilaian PBB mengenai pelayanan E-Government di Indonesia berada pada tingkat 107 dan pada tahun 2020 PBB menyatakan bahwa Indonesia naik 19 peringkat.

Adanya kondisi pandemic Covid-19 di Indonesia, pemerintah Indonesia menjadikan E-Government sebagai langkah strategi mengefektifkan pelayanan public. Mengurangi jumlah mobilitas serta aktivitas sehari-hari, menuntut

⁴ <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/78/Indonesia/dataYear/2020> [diakses pada tanggal 26 Desember 2020, pukul 08.25 WIB].

pemerintah untuk terus bekerja secara optimal dalam memberikan pelayanan. Tentu saja hal tersebut dilakukan secara *online* atau daring. Oleh karena itu, di tengah kondisi pandemic Covid-19 ini bukan lagi sebagai penghambat bagi penyelenggara/atau pelaksana pelayanan public dalam memberikan layanan kepada masyarakat, melainkan semakin dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan public.

Hal tersebut telah berhasil dibuktikan oleh pemerintah Indonesia. Beragam jenis layanan yang diluncurkan untuk memberikan kemudahan bagi masyarakat, sesuai dengan yang dibutuhkan. Selain beragamnya jenis aplikasi, faktor lain sebagai penunjang keberhasilan dalam penerapan E-Government di Indonesia, yaitu sarana dan prasarana. Dukungan sarana dan prasarana juga menjadi sangat penting karena tanpa hal tersebut, maka pelayanan berbasis elektronik akan sulit terwujud. Pemerintah Indonesia mulai memperhatikan sarana dan prasarana, dengan memberikan dana APBN/APBD yang diserahkan kepada pemerintah kota maupun pemerintah daerah, dimana dana tersebut salah satunya digunakan untuk pengadaan atau perawatan sarana dan prasarana, seperti computer/laptop, jaringan internet, dan sebagainya.

Kemudian faktor yang ketiga sebagai penunjang keberhasilan penerapan E-Government di Indonesia yaitu sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia menjadi penting dan dapat menjadi faktor penunjang apabila komitmen yang dilakukan pemimpin ditambah dengan sarana dan prasarana yang mencukupi, dan SDM yang mahir pelayanan berbasis elektronik, maka faktor ketiga sebagai penunjang dapat terlaksana dengan baik. Untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang berpotensi dalam tanda kutip “melek teknologi”, pemerintah telah memberikan instruksi kepada seluruh instansi pemerintahan maupun non pemerintahan agar melakukan pelatihan bagi pegawai serta menempatkan pada bagian yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.⁵

Kementerian Keuangan merupakan salah satu instansi pemerintahan yang mendukung penuh penerapan elektronik government atau E-Government di Indonesia. Kementerian keuangan merupakan Kementerian Negara di lingkungan

⁵ <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--e-government-sebagai-strategi-dalam-meminimalisasi-penyebaran-covid-19-dan-efektivitas-pelayanan-publik> [diakses pada tanggal 26 Desember 2020, pukul 10.00 WIB].

Pemerintahan Indonesia yang membidangi urusan keuangan dan kekayaan negara, Kementerian Keuangan berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Presiden.⁶ Sebagai wujud nyata untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat terkait dengan urusan keuangan, Kementerian Keuangan mendirikan Gedung Keuangan Negara (GKN) sebagai kantor perwakilan vertical Kementerian Keuangan yang terletak di beberapa daerah di Indonesia.

Gedung Keuangan Negara (GKN) mempunyai fungsi dan tugas menjadi perwakilan kementerian dalam hal pelayanan masyarakat dan juga penyelenggaraan urusan bidang keuangan dan kekayaan negara di daerah. Gedung Keuangan Negara (GKN) sudah menyebar di beberapa wilayah ibu kota provinsi dan ibu kota kabupaten/kota. Secara administratif GKN berada di bawah koordinasi Sekretariat Jenderal Keuangan Negara Kementerian Keuangan. Adapun landasan hukum bagi GKN dalam memenuhi tugas dan kewajibannya yaitu dengan keputusan Menteri Keuangan Nomor 124/KMK.01/1983 tentang kedudukan, tugas, dan tanggungjawab Kepala Perwakilan Departemen Keuangan dan Kepala Rumah Tangga Gedung Keuangan Negara.

GKN yang merupakan sebagai kantor perwakilan vertical Kementerian Keuangan, dimana terdapat Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai penanggungjawab Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Di Indonesia, tersebar 34 Kantor Wilayah DJPb di masing-masing Provinsi, dan terdapat 180 KPPN di Indonesia. Untuk pulau Jawa sendiri, terdapat 55 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), diantaranya adalah Jawa Timur sebanyak 15 KPPN.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) adalah Bendahara Umum Negara (BUN) yang memiliki tugas untuk mendistribusikan dana dari negara kepada para pengguna dana yang dimana mereka adalah yang berasal dari Kementerian/Lembaga disebut sebagai para satuan kerja (satker). Tugas KPPN disini sangatlah penting, dikarenakan KPPN merupakan wakil dari bendahara umum untuk menyalurkan anggaran dana APBN.

Kementerian Keuangan selaku sector pemerintahan, mendukung penuh penerapan E-Government di Indonesia. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan

⁶ <https://kemenkeu.go.id/> [diakses pada tanggal 27 Desember 2020, pukul 15.00 WIB].

adanya inovasi-inovasi baru yang kemudian dikembangkan menjadi sebuah aplikasi berbasis teknologi. Aplikasi tersebut diantaranya telah berhasil diimplementasikan pada lingkup instansi Kementerian Keuangan seperti di Kantor Wilayah Direktorat Perbendaharaan (Kanwil DJPb), Kantor Pelayanan Pajak (KPP), dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Aplikasi tersebut diantaranya yaitu e-DJPb, e-Rekon, e-SPM, e-Filing, dsb.

Kementerian Keuangan mendukung Sumber Daya Manusia di Indonesia untuk melek teknologi digital. Khususnya para pegawai yang bekerja di lingkungan instansi Kementerian Keuangan, seperti pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Hal tersebut berhasil digalakkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang semakin efektif dan efisien. Akan tetapi pada kenyataannya, dimungkinkan tidak semua pegawai KPPN melek oleh teknologi digital. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya data usia pegawai KPPN I Surabaya. Tercatat bahwasannya pegawai dengan rentan usia 50 sampai dengan 59 tahun sebanyak 22 pegawai. Yang dimana rentan usia produktif jauh lebih sedikit dibandingkan dengan usia pegawai yang memasuki usia senja.⁷

Meskipun bukan menjadi masalah yang besar, para pegawai KPPN Surabaya I yang memasuki rentan usia 50 tahun ke atas tetap bisa mengoperasikan komputer, meskipun cenderung dinilai kurang cepat, jika dibandingkan dengan pegawai yang berusia produktif. Sehingga jika dilihat bahwa komposisi pegawai pada KPPN I Surabaya dirasa kurang ideal untuk menjalankan tugas dan fungsi pekerjaan yang sesuai. Karena diperlukan kecakapan khusus dalam hal mengoperasikan komputer serta internet, mengakibatkan pegawai yang sudah berusia 50 tahun ke atas, sedikit mengalami kesulitan. Jika dibandingkan dengan pegawai yang masih muda, mereka mampu bekerja secara cepat dengan mengoperasikan komputer.

Oleh karena itu, komposisi yang sudah ada ini diperlukan perubahan pada unit organisasi. Dengan kondisi sumber daya manusia (SDM) yang handal dan berkualitas. Seluruh KPPN Surabaya I diharapkan mampu menyelesaikan semua layanan sesuai dengan tuntutan mutu pemangku kepentingan secara tepat waktu.

⁷ <http://www.djpb.kemenkeu.go.id/kppn/surabaya1/id/profil/114-profil.html> [diakses pada tanggal 27 Desember 2020, pukul 15.15 WIB]

Melalui proses seleksi (*assessment*) dan peningkatan kecakapan melalui program-program pelatihan, KPPN Surabaya I secara konsisten berupaya meningkatkan profesionalitas para pegawainya.

Kemudian, bukti lain yang mampu menggambarkan kondisi pegawai KPPN kurang menguasai atau melek teknologi, yaitu dibuktikan dengan adanya program monitoring pelaksanaan e-Rekon pada semester kedua tahun 2019 yang diselenggarakan oleh pihak KPPN Surabaya I, dimana masih ditemukan sejumlah satuan kerja (satker) yang berdasarkan hasil monitoring belum menyelesaikan kewajiban dalam melakukan e-Rekon, sehingga belum dapat diterbitkan Berita Acara Rekonsiliasi (BAR) satker tersebut. Bagi satuan kerja (satker) yang belum diterbitkan berita acara rekonsiliasi dari pihak KPPN, hal ini dikarenakan adanya data rekon yang berbeda antara pihak satuan kerja dengan KPPN.

Maka dengan ini KPPN melakukan penolakan hasil rekonsiliasi, kemudian hal yang perlu dilakukan oleh satuan kerja adalah wajib melakukan perbaikan data dan mengunggah ulang data ke aplikasi e-Rekon-LK. Karena untuk setiap perubahan data yang diunggah ke aplikasi e-Rekon-LK memerlukan approved dari pihak KPPN. Jika data rekon sudah sama, maka petugas KPPN melakukan persetujuan rekon agar bisa diterbitkan BAR tersebut. Untuk satuan kerja yang tidak melakukan pencocokan data atau rekonsiliasi, akan dikenakan sanksi berupa penundaan penerbitan SP2D dan berdampak buruk bagi satuan kerja, karena dinilai lalai dalam pemanfaatan dana APBN serta penilaian dalam kualitas keuangan yang buruk.

Berbicara mengenai kecakapan pegawai dalam mengakses teknologi informasi, khususnya dilingkup instansi pemerintahan, tentu saja hal tersebut sudah menjadi hal wajib dilakukan. Seperti halnya di instansi Kementerian Keuangan. Menteri keuangan (Menkeu), Sri Mulyani Indrawati menyatakan bahwasannya mengajak seluruh pegawai atau *stakeholder* yang berada di lingkungan atau yang bekerjasama dengan kementerian keuangan berupaya untuk mencetak sumber daya manusia yang melek teknologi. Palsanya perkembangan teknologi tidak lepas dari kehidupan manusia, termasuk tugas di kementerian keuangan (kemenkeu). Berkaitan dengan melek teknologi, hal tersebut sangatlah dibutuhkan pada saat

pelaporan keuangan yang berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan di suatu instansi.⁸

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia yang paham akan teknologi sangat berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan. pengertian laporan keuangan sendiri yaitu laporan yang berisi tentang informasi mengenai keuangan dari sebuah perusahaan. Laporan keuangan dibuat dan diterbitkan oleh akuntan perusahaan yang bertujuan untuk memberikan informasi keuangan pada pihak yang terkait/ yang membutuhkan. Adapun pengertian mengenai laporan keuangan yang berlandaskan pada Standar Akuntansi Keuangan No. 1 Tahun 2015 tentang penyajian laporan keuangan “laporan keuangan adalah suatu penyajian terstruktur dari posisi keuangan dan kinerja keuangan suatu entitas”.

Laporan keuangan memiliki kualitas apabila memiliki informasi yang disajikan dalam laporan keuangan tersebut dapat dipahami secara mudah, dan memenuhi untuk pengambilan keputusan, terhindar dari pengertian yang menyimpang, bersifat netral, dan sesuai dengan transaksi yang ada. Dari hal tersebut laporan keuangan dapat dibandingkan dengan laporan-laporan keuangan sebelumnya. Kementerian keuangan membuat standar kualitas laporan keuangan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan dimana terdapat 4 (empat) karakteristik kualitatif pokok, diantaranya yaitu:⁹

1. Relevansi (*Relevance*)

Laporan keuangan dapat dikatakan relevan apabila laporan keuangan tersebut telah tersaji dengan lengkap, serta ketepatan waktu dalam pengumpulan.

2. Keandalan (*Reliability*)

Informasi dalam laporan keuangan tersaji sesuai dengan transaksi yang ada, penyajian jujur, dapat diverifikasi, serta netral.

⁸ https://www.medcom.id/ekonomi/makro/ybDzJnpK-menkeu-ajak-pegawainya-melek-teknologi?_cf_chl_jschl_tk_=adde481160b869e6e7640d170ad37ffd788d7ee8-1619538164-0-AQPcNEernYHiflUVyWvR [[diakses pada tanggal 27 Desember 2020, pukul 00.40 WIB]

⁹ Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan [diakses pada tanggal 26 Oktober 2020, pukul 23.04 WIB]

Netral dalam hal ini, informasi yang tersaji dalam laporan keuangan tidak berpihak pada kebutuhan personal atau khusus, melainkan kebutuhan umum instansi atau lembaga.

3. Dapat dibandingkan (*Comparability*)

Informasi laporan keuangan yang tersaji dapat dibandingkan dengan laporan keuangan periode sebelumnya. Dalam hal ini bertujuan untuk melihat sekaligus mengevaluasi kebijakan akuntansi yang digunakan apakah jauh lebih baik daripada kebijakan akuntansi yang diterapkan saat ini.

4. Dapat dipahami (*Understandability*)

Informasi yang tersaji dalam laporan keuangan dapat dipahami oleh pengguna, sehingga laporan keuangan dibuat disesuaikan dengan batas pemahaman para pengguna.

Dapat disimpulkan bahwasannya laporan keuangan yang dibuat berdasarkan ketentuan karakteristik kualitatif pokok laporan keuangan, merupakan laporan keuangan yang berkualitas. Karena pada dasarnya kualitas laporan keuangan merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan atau instansi pemerintahan dalam penerapan tata kelola pemerintah.

Laporan keuangan pemerintah merupakan bentuk dari sebuah tanggung jawab pemerintah atas adanya pelaksanaan anggaran dan pendapat belanja negara (APBN) yang didisikusikan oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DRP) dan pemerintah setelah melakukan pemeriksaan oleh BPK. Laporan keuangan sektor public merupakan sebuah komponen yang penting dalam menciptakan akuntabilitas publik.

Laporan keuangan bertujuan untuk terwujudnya akuntabilitas dan transparansi atas proses pengelolaan keuangan negara. Transparansi yang bersifat jujur dan terbuka atas pengelolaan sumber daya yang ada. Akuntabilitas yang artinya pengelolaan dan pelaksanaan sumber daya dapat dipertanggungjawabkan. Kemudian laporan keuangan pemerintah sendiri dihasilkan melalui laporan keuangan yang disusun sesuai dengan standar akuntansi dan kebijakan yang berlaku.

Terdapat dasar hukum yang tertulis, untuk mengatur pelaksanaan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah. Kebijakan ditetapkan oleh Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.05/2013 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 215/PMK.05/2016 menyatakan bahwa dalam rangka meyakinkan keandalan (*reability*) dalam penyusunan laporan keuangan dilakukan rekonsiliasi. Untuk ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pelaksanaan rekonsiliasi diatur dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 215/PMK.05/2016.¹⁰

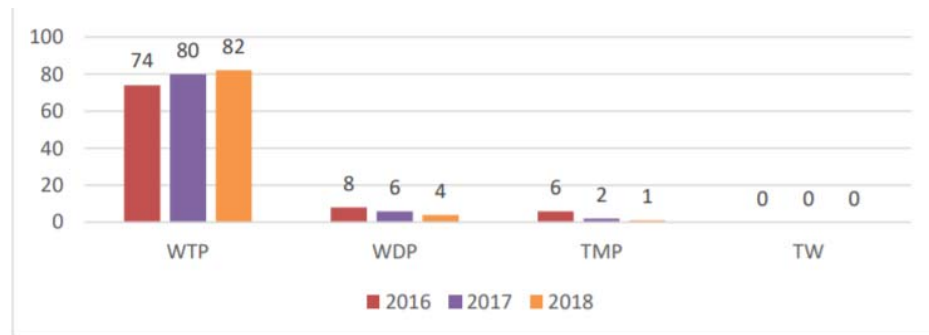
Rekonsiliasi adalah sebuah daripada proses penyamaan data transaksi laporan keuangan yang telah diproses dengan sistem yang berbeda berdasarkan data dari sumber yang sama, secara singkat proses rekonsiliasi adalah penyamaan data atau administrasi yang terjadi di dua tempat yang berbeda. Rekonsiliasi yang dilaksanakan oleh pemerintah yaitu penyamaan data yang dilakukan oleh KPPN dengan satker berdasarkan data dari sumber yang sama. Adanya rekonsiliasi bertujuan untuk mencari adanya perbedaan administrasi atau (*suspen*) yang berdampak pada penurunan validitas dan akurasi data yang tersaji dalam laporan keuangan.

Laporan keuangan memiliki peranan yang sangat penting, khususnya di dalam ranah pemerintahan, sehingga pemerintahpun terus berupaya untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan. Pada tahun 2018, menjadi bukti pencapaian pemerintah dalam perkembangan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah. Hal tersebut dibuktikan dengan keberhasilan pemerintah dalam mempertahankan opini WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) dalam LKPP (Laporan Keuangan Pemerintah Pusat). Opini WTP sendiri adalah proses capaian terbaik yang diberikan kepada penyusun laporan keuangan dalam menunjukkan keberhasilan auditor dalam menyajikan laporan keuangan. Dalam hal ini, tidak ada kegagalan yang terjadi dalam laporan keuangan, yang ada hanyalah kewajaran

¹⁰ <https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2017/104~PMK.05~2017Per.pdf> [diakses pada tanggal 25 Juli 2020, pukul 22.30 WIB]

laporan keuangan. Berikut perkembangan opini LKKL Tahun 2016 sampai dengan Tahun 2018 dapat dilihat dalam grafik berikut:

**Gambar I.4 Perkembangan Opini Laporan Keuangan Kementerian
Negara/Lembaga (LKKL) Tahun 2016-2018**



Sumber: Direktorat APK, 2018¹¹

Pada gambar I.4 menunjukkan bahwasannya Pada tahun 2016 sebanyak 74 dari 88 LKKL telah berhasil mendapatkan predikat WTP. Dan hal tersebut terus mengalami peningkatan di tahun 2017 sampai dengan tahun 2018, yaitu sebanyak 87 LKKL. Peningkatan yang terjadi selama 3 tahun terakhir, merupakan salah satu bukti nyata, bahwa sector pemerintah telah memperbaiki pencacatan laporan keuangan dan semakin berkualitasnya laporan keuangan di negara ini.

Dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, Kementerian Keuangan (kemenkeu) berhasil mewujudkannya dengan menciptakan sebuah program aplikasi berbasis elektronik, yaitu elektronik rekonsiliasi laporan keuangan (E-Rekon&LK). E- Rekon-LK merupakan wujud inovasi dari pelayanan rekonsiliasi. Melalui aplikasi atau sistem yang gunakan sebagai sebagai merekonsiliasi laporan keuangan khususnya dalam menyusun laporan keuangan Kementaian/Lembaga pada tahun 2016 hingga saat ini. Dimana jauh sebelum adanya penerapan elektronik rekonsiliasi, pemerintah melakukannya rekonsiliasi laporan keuangan dengan cara konvensional atau cara lama. Terdapat perbedaan yang cukup signifikan pada proses rekonsiliasi konvensional dengan rekonsiliasi yang menggunakan aplikasi E-Rekon-LK, seperti terlihat dalam tabel I.1 berikut :

¹¹ http://djpb.kemenkeu.go.id/portal/images/ITup/itup_vol_4_nomor_4_2019.pdf [diakses pada tanggal 25 Juli 2020, pukul 23.10 WIB]

Tabel I.2 Perbedaan Proses Rekonsiliasi Secara Konvensional Dengan Proses Rekonsiliasi Secara *Online* (Aplikasi E-Rekon-LK)

No.	Proses Rekonsiliasi Konvensional	Proses Rekonsiliasi Dengan Menggunakan Aplikasi E-Rekon
1.	Satuan kerja (satker) melakukan pencocokan laporan keuangan atau proses rekonsiliasi dengan metode datang langsung ke KPPN	Satuan kerja (satker) bisa melakukan pencocokan laporan keuangan atau proses rekonsiliasi dimana saja, tanpa harus menggunakan metode datang langsung ke KPPN.
2.	Menyerahkan berkas-berkas yang dibutuhkan ke KPPN, untuk melakukan proses pencocokan data (membutuhkan waktu kurang lebih 1 X 24 jam)	Menginput data-data yang dibutuhkan ke dalam fitur aplikasi E-Rekon untuk melakukan proses pencocokan data laporan keuangan (proses rekonsiliasi akan berjalan secara otomatis by system)
3.	Jika data satker dan KPPN sudah sama atau tidak ditemukan perbedaan, satker akan mendapatkan memo untuk mendapatkan Berita Acara Rekonsiliasi (BAR) yang akan digunakan untuk pencetakan SP2D. Dan apabila ditemukan ketidaksesuaian data, maka, satker harus rela datang ke KPPN untuk mengambil berkas dan memperbaiki data.	Jika system menunjukkan kecocokan data, maka Berita Acara Rekonsiliasi (BAR), bisa didapatkan secara cepat untuk pencetakan SP2D. BAR sendiri ditanda tangani oleh Kepala Seleksi Verifikasi dan Akuntansi (KPA) (tanda tangan elektronik dalam aplikasi berbentuk barcode, dengan mengisi PIN)
4.	Proses monitoring membutuhkan waktu 2-3 hari	Proses monitoring dapat dilakukan dengan cepat

Sumber: data diolah, 2020

Terbukti bahwasannya adanya perkembangan teknologi informasi, mampu memudahkan kinerja pemerintah untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan dengan menggunakan aplikasi. KPPN I Surabaya menerapkan proses rekonsiliasi berbasis elektronik atau E-Rekon-LK terhitung sejak awal mula dicetuskan aplikasi tersebut hingga saat ini. Selanjutnya terdapat data sebelum dan data sesudah penerapan rekonsiliasi *online* dengan menggunakan aplikasi E-Rekon-LK. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan dari jumlah ketepatan waktu para satuan kerja

yang berada di bawah pertanggungjawaban KKPN Surabaya I dalam proses rekonsiliasi baik sebelum dan sesudah penggunaan aplikasi E-Rekon-LK.

Tabel. I.3 Jumlah Ketepatan Waktu Satuan Kerja Dalam Melakukan Proses Rekonsiliasi Sebelum dan Sesudah Adanya Aplikasi E-Rekon-LK

No.	Tahun	Jumlah Satuan Kerja	Rekonsiliasi Konvensional	Rekonsiliasi Online (E-Rekon-LK)	Jumlah Ketepatan Waktu Satker Dalam Proses Rekonsiliasi
1	2014	110	110	Belum Melakukan Rekonsiliasi Online	98 Satker
2	2015	111	111	Belum Melakukan Rekonsiliasi Online	102 Satker
3	2016	111	Rekonsiliasi Beralih Ke E-Rekon-LK	111	105 Satker
4	2017	111	Rekonsiliasi Beralih Ke E-Rekon-LK	111	108 Satker
5	2018	113	Rekonsiliasi Beralih Ke E-Rekon-LK	113	111 Satker
6	2019	113	Rekonsiliasi Beralih Ke E-Rekon-LK	113	113 Satker
7	2020	114	Rekonsiliasi Beralih Ke E-Rekon-LK	114	114 Satker
8	2021	114	Rekonsiliasi Beralih Ke E-Rekon-LK	114	114 Satker

Sumber: data diolah, 2022

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwasannya terdapat peningkatan jumlah satuan kerja khususnya dalam ketepatan waktu pada saat proses rekonsiliasi. Tentu saja hal tersebut disebabkan karena adanya inovasi yang diterapkan dalam proses rekonsiliasi dengan menggunakan sistem aplikasi E-Rekon-LK. Diketahui bahwa data sebelum penggunaan aplikasi E-Rekon-LK, pada tahun 2014, terdapat 98 satuan kerja, yang tepat waktu dalam melakukan rekonsiliasi, begitupun pada tahun 2015 dimana pada tahun tersebut terdapat 102 satuan kerja yang tepat waktu pada saat proses rekonsiliasi dari total 111 satuan kerja. Satuan kerja pada tahun 2014 sampai dengan 2015 masih melakukan rekonsiliasi konvensional dengan

metode datang langsung ke KPPN Surabaya, dikarenakan belum diberlakukannya proses rekonsiliasi secara online melalui aplikasi E-Rekon-LK.

Kemudian pada tahun 2016 hingga saat ini, proses penyusunan dan pencocokan laporan keuangan atau proses rekonsiliasi semuanya dilakukan secara online melalui aplikasi E-Rekon-LK. Berdasarkan data tersebut telah tersaji bahwa jumlah satuan kerja semakin meningkat khususnya dalam hal ketepatan waktu, sehingga hal tersebut dapat dibuktikan bahwasannya aplikasi E-Rekon-LK merupakan aplikasi yang efektif dan efisien untuk digunakan. Meskipun sudah terbilang lama, aplikasi yang mulai diterapkan pada tahun 2016, masih menuai problematika. Baik problem yang ada dilingkup KPPN sendiri selaku penanggungjawab satuan kerja (satker), serta problem yang dialami oleh satuan kerja (satker) selaku pengguna aplikasi E-Rekon-LK.

Permasalahan yang dialami oleh pihak KPPN dan satuan kerja, tidak lain adalah permasalahan terkait Sumber Daya Manusia (SDM). Kondisi yang dialami oleh KPPN I Surabaya yaitu, dari total pegawai KPPN sebanyak 41 orang, 22 orang diantaranya sudah berusia lanjut. Berikut data pegawai KPPN I Surabaya.¹²

Tabel I.3 Komposisi Berdasarkan Usia Pegawai KPPN I Surabaya

No.	Rentan Usia (tahun)	Jumlah (karyawan)
1.	Umur 20-29 tahun	1 karyawan
2.	Umur 30-39 tahun	9 karyawan
3.	Umur 40-49 tahun	9 karyawan
4.	Umur 50-59 tahun	22 karyawan
	Total	41 karyawan

Sumber: data diolah, 2020

¹² <http://www.djpb.kemenkeu.go.id/kppn/surabaya1/id/profil/114-profil.html> [diakses pada tanggal 26 Juli 2020, pukul 00.15 WIB]

Berdasarkan Tabel I.3 yang menunjukkan bahwasannya rentan usia pegawai di KPPN I Surabaya, yang sebagian besar berusia 50 s.d 59 tahun, dimana menurut penuturan kepala KPPN I Surabaya, 22 orang yang memasuki usia 50 s.d 59 tahun, mereka bisa mengoperasikan computer meskipun tetap membutuhkan banyak waktu untuk mengerjakan sesuatu yang berkaitan dengan computer atau teknologi informasi. Berbeda pada kondisi pegawai yang usianya masih sangat produktif, mereka mampu mengoperasikan teknologi informasi, seperti halnya pada saat mengoperasikan aplikasi E-Rekon-LK dengan sangat cepat dan tanggap. Dengan ini, faktor usia pegawai menjadi salah satu efektivitas kinerja yang ada di KPPN I Surabaya.

Kemudian yang kedua, permasalahan datang dari satuan kerja (satker) selaku pengguna aplikasi E-Rekon-LK. Masih berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) pada satuan kerja. Salah satu faktor keterlambatan atau satuan kerja yang tidak melakukan pengunggahan data rekon pada aplikasi e-Rekon-LK, hal tersebut sering kali terjadi karena tidak ada sharing knowledge seputar tata cara penggunaan aplikasi tersebut antara pegawai lama kepada pegawai baru. Sedangkan untuk perubahan pegawai atau mutasi pegawai, bisa sewaktu-waktu dilakukan jika surat perintah mutasi sudah diterbitkan. Bisa dikatakan sharing knowledge merupakan salah satu permasalahan yang sampai saat ini menjadi kendala bagi satuan kerja dalam melakukan proses rekonsiliasi pada aplikasi e-Rekon-LK.

Menjaga kualitas laporan keuangan merupakan hal yang cukup penting, oleh sebab itu, memerlukan beberapa upaya seperti pembenahan struktur organisasi, mekanisme proses pengambilan keputusan, sarana dan prasarana, prosedur dan mekanisme kerja, hingga hubungan atau jaringan. Semua upaya tersebut mencakup dalam *capacity building* yang akan menjadi tolak ukur dalam menganalisa rangkaian strategi yang dilakukan untuk mengevaluasi dan memperbarui sistem untuk menjadi lebih baik.

Pengembangan kapasitas (*capacity building*) adalah sebuah proses pengembangan jangka panjang yang didukung secara eksternal oleh mitra dan dorongan internal. Menetapkan kerangka strategis dan berkomitmen

mempertahankan kemauan politik. Perpindahan pengetahuan dan keterampilan organisasi merupakan unsur penting untuk sebuah keberhasilan program-program yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas. *Capacity building* memiliki peran yang penting baik dari pemerintahan maupun swasta, karena *capacity building* sering dimaknai sebagai cara strategis untuk menaikkan efisiensi, dan efektivitas serta responsivitas kerja. Sektor pemerintahan diharapkan dapat membenahi organisasi, dimana jika sistem pemerintahan itu baik, dapat dijadikan cerminan sebagai sebuah pemerintahan yang baik (*good governance*). Hal tersebut merupakan isu sentral yang paling mengemuka dalam pengelolaan laporan keuangan melalui pengembangan kapasitas (*capacity building*) ini.

Untuk menuju pada esensi *effectiveness*, *efficiency*, dan *responsiveness* suatu organisasi sudah seharusnya mengembangkan strategi dalam mencapai ketiga esensi di atas diperlukan penerapan pengembangan kapasitas (*capacity building*) sebagai alat aksi untuk menuju peningkatan dalam kualitas laporan keuangan. Seiring berkembangnya jaman, diperlukan upaya atau strategi dari Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan yaitu melalui sarana yang telah disediakan, melalui pengoptimalan penerapan pelayanan rekonsiliasi berbasis elektronik (*E-Rekon-LK*).

Oleh sebab itu, peneliti memilih judul “***Capacity Building* Instansi Vertikal Direktorat Perbendaharaan Dalam Penerapan Aplikasi Elektronik Rekonsiliasi (E-Rekon-LK) Untuk Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya**”.

Berdasarkan dengan pembahasan mengenai pengembangan kapasitas organisasi berikut, ada beberapa studi terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang saya lakukan saat ini.

Tabel. 1. 2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Bimantara Nur Alim (2019)	Capacity Building Organisasi Dinas Kependudukan Dan	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, pelaksanaan

		Pencatatan Sipil dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kabupaten Sidoarjo	pengembangan kapasitas tingkat organisasi khususnya pada proses memberikan pelayanan public yang ada di Dispendukcapil Sidoarjo dapat dikatakan belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan pada visi, misi yang terdapat pada instansi tersebut, dimana sebagian besar pegawai kurang memahami, kemudian struktur organisasi yang dirasa kurang efektif, serta sistem informasi majemen yang tidak dikuasai oleh sebagian besar karyawan.
2.	Evi Maya Odelia (2018)	Pengembangan Kapasitas Organisasi Melalui Penerapan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) Untuk Meningkatkan Mutu Pelayanan Kesehatan di RSUD dr. Mohammad Soewandhie Surabaya	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini, masih ditemukannya permasalahan yang dirasakan oleh pihak pegawai di RSUD dr. Soewandi Surabaya khususnya pada bagian sarana dan prasarana. Permasalahan yang dialami yaitu ketidakstabilan jaringan dan komputer yang diperuntukkan bagi client yang sudah lama atau uzur.
3.	Akhmad Bagus Muqorrobin (2015)	<i>Capacity Building</i> Instansi Puskesmas dalam Implementasi Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) di Puskesmas Jagir Kota Surabaya	Pengembangan kapasitas pada Puskesmas Jagir memiliki permasalahan di 3 tingkatan yaitu, pada tingkat individu di aspek keterampilan, organisasi di aspek sarana dan prasarana, sedangkan sistem yang ada pada aspek kerangka kerja, dimana hal tersebut berkaitan dengan peraturan ataupun kebijakan.
4.	Refida Ayu Meidini (2013)	<i>Capacity Building</i> Organisasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Camat Taman Kabupaten Sidoarjo	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang implementasi pengembangan kapasitas pada tingkat organisasi yang dilakukan di Kantor

			Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo, merupakan bentuk penerapan kebijakan yang berasal dari Bupati kepada kantor kecamatan untuk melaksanakan pelayanan public di kantor Kecamatan Taman, Sidoarjo
--	--	--	---

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada fokus penelitian yang dilakukan. Pada penelitian ini fokus penelitian menekankan pada pengembangan kapasitas (*capacity building*) khususnya dalam penerapan rekonsiliasi *online* dengan menggunakan aplikasi E-Rekon-LK guna meningkatkan kualitas laporan keuangan, terlebih sebelumnya belum terdapat penelitian yang mengangkat issue terkait pengembangan kapasitas dalam pelaksanaan proses pencocokan laporan keuangan atau rekonsiliasi dengan menggunakan aplikasi E-Rekon-LK di KPPN Surabaya I. Didukung pula dengan berbagai penjelasan dan data yang tercantum pada bagian sebelumnya, maka peneliti berkeinginan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai *capacity building* dalam proses rekonsiliasi *online* guna meningkatkan kualitas laporan keuangan. Meninjau pula dari fakta yang telah dikemukakan

I.2. Rumusan Masalah

Melihat permasalahan yang ada di latar belakang, maka peneliti merumuskan pertanyaan yang akan menjadi kunci pada penelitian ini, yaitu:

- a. Bagaimanakah pengembangan kapasitas dalam aspek individu dan aspek organisasi yang diperlukan pada instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan dalam penerapan aplikasi eletronik rekonsiliasi (E- Rekon-LK) untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) I Surabaya?
- b. Kendala apa saja yang dialami oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Surabaya I dalam penerapan aplikasi eletronik rekonsiliasi (E- Rekon-LK) terhadap para satuan kerja untuk melakukan proses rekonsiliasi secara *online*?

I.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan *Capacity Building* Instansi Vertikal Direktorat Perbendaharaan Dalam Penerapan Program Aplikasi Elektronik Rekonsiliasi (E-Rekon-LK) Untuk Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya dengan menggunakan dasar teori *capacity building* menurut Riyadi Soeprapto.

I.4. Manfaat Penelitian

I.4.1. Manfaat Akademis

Dengan adanya penelitian ini, peneliti berharap bahwa penelitian ini mampu menyumbangkan berbagai bentuk pengetahuan maupun pemikiran yang bermanfaat khususnya pada bidang Administrasi Publik. Tidak hanya itu saja, peneliti juga berharap penelitian ini dapat memberikan informasi pada penelitian yang sebelumnya belum dilakukan, khususnya pada pengembangan kapasitas dalam aspek individu maupun aspek organisasi dalam pelaksanaan rekonsiliasi *online* melalui aplikasi E-Rekon-LK guna meningkatkan kualitas laporan keuangan.

Penelitian ini memiliki manfaat akademis yaitu nantinya mampu menyumbang pengetahuan mengenai *capacity Building* dengan teori riyadi suprapto diantaranya aspek individu maupun aspek organisasi dalam pembahasan pelaksanaan rekonsiliasi *online* melalui aplikasi E-Rekon-LK guna meningkatkan kualitas laporan keuangan di kppn surabaya

I.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan informasi, saran-saran, dan pertimbangan pemikiran bagi stakeholder di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya.

I.5. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan pedoman yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian secara ilmiah. Penelitian berisi tentang pengembangan kapasitas yang didalamnya berisi tentang berbagai pilihan strategi-strategi yang

mungkin dapat diterapkan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) I Surabaya dengan menggunakan berbagai teori yang relevan sebagai acuan. Susunan antara konsep kerangka konseptual dalam bagian ini bertujuan untuk menjelaskan pengembangan kapasitas (*capacity building*) yang menjelaskan bagaimana hubungan pengembangan kapasitas melalui penerapan program aplikasi elektronik rekonsiliasi di sebuah organisasi yaitu Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Pengembangan kapasitas (*capacity building*) dalam kerangka konseptual ini memiliki beberapa poin yakni apakah definisi dari *capacity building*, dimensi *capacity building*, factor yang dapat menjelaskan dan tingkatan dari *capacity building*, syarat keberhasilan *capacity building*, hambatan-hambatan serta penjelasan lebih lanjut tentang pengembangan kapasitas (*capacity building*) di tingkat organisasi.

I.5.1. E-Government

Yang menjadi konsep utama dalam E-Government adalah suatu upaya yang diberikan dalam bentuk pelayanan melalui elektronik (*E-Service*) dimana biasanya pelayanan didukung oleh kecanggihan teknologi yang ada seperti internet, jaringan telepon seluler, serta media elektronik lainnya seperti komputer, laptop, dsb. Sehingga dengan adanya pengembangan E-Government ini, dimana konsep tersebut bertujuan untuk penataan sistem manajemen informasi, proses pelayanan public, dan mengoptimalkan teknologi, informasi, dan komunikasi. Kemudian Clay G Wescott menyatakan pendapatnya terkait E-Government dalam Richardus Eko Indrajit, yaitu “*E-Government is the use information and communications technology (ICT) to promote more efficient and cost-effective government, facilitate more convenient government services, allow greater public access to information, and make government more accountable to citizens*”.¹³ Clay G Wescott menyatakan bahwa E-Government adalah pemanfaatan teknologi informasi komunikasi untuk mengenalkan bahwa pemerintahan bisa jauh lebih efektif dan menghemat biaya, memberikan kesan nyaman dalam pelayanan public,

¹³ Richardus Eko Indrajit. 2022. *Electronic Government, Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta: ANDI

memberikan akses informasi yang lengkap dan luas, serta membentuk pemerintahan yang jauh lebih bertanggung jawab terhadap negara.

Dari pernyataan diatas, setidaknya dapat disimpulkan bahwa *E-Government* memiliki 3 (tiga) karakteristik utama, yaitu:

1. Merupakan suatu mekanisme interaksi baru antara pemerintah dan masyarakat dan kalangan lain yang berkepentingan.
2. Melibatkan penggunaan teknologi informasi
3. Memberikan mutu kualitas pelayanan public

E-Government bertujuan memberikan pelayanan tanpa adanya intervensi pegawai institusi public dan sistem pelayanan yang praktis. *E-Government* juga mendukung upaya hadirnya good governance yang mengedepankan akuntabilitas dan transparansi lembaga public. Terdapat beberapa faktor menjadi faktor penyebab adanya E-Government, yaitu :

1. Era globalisasi merupakan proses yang terjadi dan dirasakan oleh berbagai negara di dunia, dimana untuk menggapai segala urusan yang mencakup perkembangan zaman yaitu modernisasi sudah semakin meningkat.
2. Perkembangan teknologi, informasi dan komunikasi serta pengetahuan mampu menciptakan atau memudahkan masyarakat untuk menyebarluaskan informasi kepada seluruh masyarakat yang ada di dunia, tanpa adanya kekhawatiran lokasi maupun jarak antar satu sama lain. Sehingga informasi begitu cepat sampai kepada masyarakat dengan mudah.
3. Meningkatnya kualitas kehidupan masyarakat dunia yang tidak bisa lepas dari semakin baiknya kinerja industry swasta dalam melakukan kegiatan ekonomi. Akan tetapi hal tersebut tidak atau kurang diikuti khususnya dalam sektor public, sehingga masih banyak ditemukan masyarakat yang mengeluh akan persoalan pelayanan public, dalam tanda kutip adalah kurangnya pemerintah dalam meningkatkan kinerjanya.

Selain itu, terdapat juga manfaat dari *E-Government* dalam sektor pemerintahan antara lain yang disampaikan oleh Indrajit, yaitu:

1. Mencapai transparansi dan produktivitas yang lebih besar
2. Menawarkan peluang dan tantangan untuk inovasi sektor publik
3. Mengubah proses pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintahan
4. Lebih efektif dan efisien menyelesaikan masalah kolektif di berbagai tingkat dan cakupan pemerintahan
5. Menyediakan pemerintah dengan cara murah untuk mengumpulkan keahlian dan umpan balik jutaan masyarakat.
6. Berfungsi sebagai alat keterbukaan dan antikorupsi untuk masyarakat
7. Menawarkan cara baru untuk mengelola kebijakan publik, berdasarkan keterbukaan, dan kepercayaan.
8. Memfasilitasi pencapaian tujuan *e-government* untuk efisiensi, efektivitas dan demokrasi
9. Meningkatkan kesadaran publik dan kemampuan mereka untuk memberikan umpan balik mengenai pembuatan kebijakan
10. Memperluas dan meningkatkan partisipasi dalam *e-government*
11. Mengubah layanan pemerintah dari struktur birokrasi yang kaku menjadi lebih efisien dan dinamis

Sebuah hasil riset di bidang e-government yang diadakan oleh University of Maryland dalam Indrajit dalam bukunya yang berjudul *E-Government In Action*, bertujuan untuk mencari tahu elemen-elemen yang menjadi kunci keberhasilan dari berbagai proyek e-government yang sukses (best practices). Berdasarkan studi tersebut kemudian dirumuskan delapan elemen sukses di dalam melakukan manajemen proyek *E-Government*. Masing-masing elemen tersebut diuraikan antara lain sebagai berikut:

1. Political Environment (Lingkungan Politik) Political environment adalah keadaan atau suasana dimana politik proyek yang bersangkutan berada atau dilaksanakan. Berkaitan dengan political environment, terdapat dua tipe proyek yaitu Top Down Projects (TDP) dan Bottom Up Projects (BUP).

2. Leadership (Kepemimpinan) Faktor kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi kegagalan atau keberhasilan implementasi kebijakan atau program.
3. Planning (Perencanaan) Perencanaan merupakan tahap awal sebelum dilakukan sebuah implementasi kebijakan atau proyek. Perencanaan dilakukan untuk memproyeksikan hasil yang ingin dicapai dan untuk mengetahui sejauh mana pentingnya perencanaan sebelum implementasi proyek.
4. Stakeholders (Pihak yang Berkepentingan) Stakeholders merupakan salah satu elemen yang mempengaruhi implementasi kebijakan atau proyek dan untuk lebih memahami siapa yang termasuk stakeholders dalam proyek e-government.
5. Transparency (Keterbukaan) Penerapan e-government tentunya diharapkan dapat mewujudkan adanya keterbukaan dalam setiap prosesnya.
6. Budgets (Anggaran) Besarnya anggaran yang disediakan pemerintah (dan kalangan lain semacam swasta atau bantuan dari luar negeri) sangat bergantung pada tingkat prioritas yang diberikan oleh pemerintah terhadap status proyek terkait.
7. Technology (Teknologi) Spectrum teknologi informasi yang dipergunakan dalam proyek e-government sangatlah lebar, dari yang paling sederhana dan murah sampai dengan yang paling canggih. Sumber Daya Manusia (SDM) juga mempengaruhi perkembangan teknologi yang digunakan, semakin tinggi kualitas SDM maka semakin canggih pula teknologi yang mampu dikembangkan.
8. Innovation (Inovasi) Elemen terakhir yang turut memberikan kontribusi terhadap berhasil tidaknya electronic government adalah kemampuan SDM untuk melakukan inovasi-inovasi tertentu.

Selain di atas, terdapat pula elemen – elemen paling krusial yang harus dimiliki oleh pemerintah untuk mendukung sebuah penerapan *E-Government* sebagai berikut :

1. Kesiapan pemerintah dalam pembuatan situs resmi pemerintahan, baik pemerintah yang ada di tingkat pusat maupun daerah. Hal tersebut harus disiapkan secara optimal, karena agar masyarakat bisa dengan mudah mengakses berbagai informasi yang dibutuhkan melalui situs atau web resmi dari pemerintah.
2. Kesiapan sumber daya manusia dalam sektor pemerintahan. Dimana tujuan dari pemerintah sendiri merupakan melayani masyarakat melalui pelayanan public, sehingga diharapkan SDM yang tersedia dalam sektor pemerintah dari segi kompetensi dan skill mereka mampu membantu proses pelayanan yang ada.
3. Sosialisasi terkait situs informasi pemerintahan yang dilakukan baik untuk internal pemerintahan sendiri maupun masyarakat (public).
4. Dan juga tidak lupa dalam memperhatikan ketersediaan SDM, sumber daya finansial, tenaga, waktu, dan informasi dalam pelaksanaan sistem E-Government.

I.5.2. Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Pelayanan merupakan sebuah kebutuhan yang harus dipenuhi oleh organisasi pemerintahan yang baik. Organisasi akan selalu dihadapkan pada lingkungan yang selalu mengalami perubahan sehingga apabila tanpa diimbangi dengan adanya tindakan responsive ataupun antisipatif terhadap adanya perubahan lingkungan tersebut maka layanan yang diharapkan tidak dapat mengatasi kebutuhan, aspirasi serta tuntutan yang berkembang dalam masyarakat. Suatu organisasi akan maju apabila peka terhadap segala perubahan yang terjadi guna merespon perubahan tersebut. Upaya untuk menghadapi perubahan lingkungan yaitu dengan cara menguatkan organisasi dengan membekali kemampuan SDM, struktur yang ada, serta sistem dengan melaksanakan pengembangan kapasitas (*capacity building*). Tentu saja hal tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi yang mampu menciptakan terpenuhinya segala tujuan yang ditetapkan bersama serta mampu menunjang keberlangsungan sistem organisasi.

Definisi pengembangan kapasitas (*capacity building*) dijelaskan oleh Merilee S. Grindle dalam Soeprapto menyebutkan bahwsannya pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan upaya yang ditunjukkan untuk mengembangkan suatu strategi guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas kinerja pemerintah.¹⁴ Efisiensi disini dalam hal waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai outcome, efisiensi berupa kepatasan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan serta responsivitas bagaimana menyesuaikan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.

Seiring dengan berkembangnya waktu, definisi pengembangan kapasitas juga dijelaskan oleh Lissane Brown dan UNDP, Lissane menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas sebagai proses yang mampu meningkatkan kemampuan SDM, organisasi, maupun sistem untuk mencapai tujuan bersama.¹⁵ Kemudian terdapat penjelasan lain tentang pengembangan kapasitas yang dijelaskan oleh UNDP yaitu untuk menggambarkan proses pengembangan atau pelatihan lembaga pada aspek individu, organisasi, maupun sistem.¹⁶

Berdasarkan dari hasil penjelasan diatas, terkait pengembangan kapasitas memiliki ragam definisi yang berhasil dijelaskan diatas. Secara umum, pengembangan kapasitas atau *capacity building* adalah bentuk upaya dan proses untuk memberikan penguatan dalam peningkatan kemampuan maupun skill yang ada pada aspek individu, organisasi serta sistem untuk melaksanakan tugas yang telah ditetapkan. Pengembangan kapsitas dilaksanakan untuk menjamin organisasi agar selalu memberikan kinerja yang memuaskan ditengah dinamika lingkungan yang selalu berkembang.

1.5.2.1 Tujuan dan Karakteristik Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

¹⁴ Soeprapto, MS, H.R.R. 2006. *Pengembangan Kapasitas Pmerintahan Daerah Menuju Good Governance, (The Capacity Building for Local Government Toward Good Government)*.

¹⁵ Lisanne Brown. 2001. *Measuring Capacity Building*. Carolina Population Center, University of North Carolina, Chappel Hill

¹⁶ UNDP. 1998. *Capacity Assesment and Development*. Technical Advisory Paper No. 3
Management Developmet and Governance Division Bureau for Development Policy

Sebuah organisasi akan berupaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja yang di dapatkan dari proses tersebut. Menurut Suryono beliau menuturkan bahwasannya terdapat tujuan yang ingin dicapai melalui pengembangan kapasitas, diantaranya :¹⁷

1. Secara umum diidentikkan pada perwujudan sustainabilitas (keberlanjutan)
2. Secara khusus ditunjukkan untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik dilihat dari beberapa aspek, yaitu :
 - a. Efisiensi dari segi waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan
 - b. Efektivitas dari segi kepatasan usaha yang dilakukan untuk hasil yang diinginkan
 - c. Responsivitas yaitu bagaimana meningkatkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut
 - d. Sebagai bentuk pembelajaran khususnya pada kinerja individu, organisasi, dan sistem

Sebuah konsep pengembangan kapasitas sangat diperlukan kajian secara mendalam, maka diperlukan memahami karakteristik, diantaranya adalah :¹⁸

- a. Merupakan sebuah proses yang berkelanjutan
- b. Memiliki esensi sebagai sebuah proses internal
- c. Dibangun dari potensial yang telah ada
- d. Memiliki nilai instrinsik sendiri
- e. Mengurus masalah perubahan
- f. Menggunakan pendekatan terintegrasi dan holistik

Berdasarkan pada indikator-indikator yang telah disebutkan di atas jelas terlihat bahwasannya *capacity building* merupakan suatu proses yang bersifat berkelanjutan, yang mana bukan hasil akhir semata yang menjadi capaiannya, melainkan proses daripada *capacity building* itu sendiri menjadi sangat penting

¹⁷ Agus, Suryono. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Etika dan Standar Profesional Sektor Publik*. Malang: UB Press.

¹⁸ Gandara, Rida. 2008. *Capacity Building Dosen Pada Jurusan di Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara*. UPI Bandung.

karena proses pembelajaran yang akan terus dilakukan secara berkelanjutan, sehingga suatu organisasi mampu menunjukkan konsistensinya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang ada.

Capacity building bukan hanya berfokus pada pengembangan kapasitas dalam aspek peningkatan kualitas secara individu, ataupun aspek organisasi maupun sistem, melainkan mencakup kedalam seluruh aspek. Hal tersebut menjadikan konsep pembelajaran berjalan secara berkelanjutan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya. Hal tersebut menunjukkan bahwa konsep ini bersifat multi dimensi dan dinamis, dapat digambarkan dengan adanya multi aktivitas serta bersifat pembelajaran untuk semua aspek untuk terciptanya kinerja bersama secara optimal.

I.5.2.3 Persyaratan-Persyaratan dalam Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Terdapat beberapa persyaratan yang diketahui sebelum sebuah program pembangunan kapasitas pemerintahan (khususnya pemerintahan daerah) dilakukan. Berikut beberapa persyaratan yang dibutuhkan :¹⁹

1. Partisipasi

Partisipasi menjadi hal wajib dalam persyaratan yang wajib dalam pengembangan kapasitas. Partisipasi dari seluruh tingkatan level yang ada, baik pegawai atau pimpinan sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas.

2. Inovasi

Inovasi merupakan bagian dari program pembangunan kapasitas, khususnya dalam kerangka menyediakan berbagai alternative dan metode pembangunan kapasitas yang bervariasi, dan menyenangkan. Inovasi menjadi sangat penting karena pekerjaan bukanlah sesuatu yang statis sifatnya, tetapi justru dinamis sesuai dengan tuntutan public yang kian tinggi.

3. Akses terhadap informasi

¹⁹ Soeprapto, MS, H.R.R. 2006. *Pengembangan Kapasitas Pmerintahan Daerah Menuju Good Governance, (The Capacity Building for Local Government Toward Good Government)*.

Pada bentuk organisasi yang tradisional dan birokratis, semua informasi dipegang dan dikuasai oleh pimpinan. Kondisi seperti ini jelas tidak memungkinkan pembangunan kapasitas. Sebaliknya, pembangunan kapasitas salah satunya harus dimulai dengan memberikan akses dan kesempatan untuk memperoleh informasi secara cukup baik dan efektif guna mendukung program yang akan dilaksanakan.

4. Akuntabilitas

Akuntabilitas dibutuhkan dalam rangka penjaminan bahwa program pembangunan kapasitas pemerintahan daerah merupakan kegiatan yang legitimasi, kredibel, akuntabel, dan bisa dipertanggung jawabkan.

5. Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam kesuksesan program pembangunan kapasitas organisasi. Kepemimpinan yang dipersyaratkan dalam pembangunan kapasitas antara lain adalah keterbukaan (*openness*). Penerimaan terhadap ide-ide baru (*receptivity to new ideas*), kejujuran (*honesty*), perhatian (*caring*), penghormatan terhadap harkat dan martabat (*dignity*), serta penghormatan kepada orang lain (*respect to people*). Semakin pemimpin memberikan kepercayaan dan suasana kondusif pada staff untuk berkembang, maka akan semakin sukseslah program pembanguna kapasitas dalam sebuah organisasi juga merupakan persyaratan lain yang tidak kalah urgentnya.

I.5.2.3 Tingkatan Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Pada dasarnya, *capacity building* merupakan kegiatan yang kompleks pada aktivitasnya. Dilihat secara umum, *capacity building* adalah penguatan dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki oleh individu, organisasi, serta sistem. Bila dicermati, maka terdapat tingkatan-tingkatan yang dapat ditinjau untuk membedah aspek-aspek dilingkup *capacity building*.

Apabila kita melihat tentang pendapat para ahli, Grindle mengungkapkan dalam Soeprapto bahwa “*capacity building is the combination of strategy directed*

to improve efficiency, effectiveness from the government performance, with attention focused on these dimensions”.²⁰

1. *Development of the human resource*
2. *Strengthening organization and*
3. *Reformation of institution*

Penjelasan Grindle sudah cukup jelas bahwa tingkatan dari *capacity building* terdiri atas:

1. Pengembangan sumber daya manusia
2. Penguatan organisasi dan
3. Reformasi kelembagaan

Penjelasan lebih lanjut mengenai penjelasan oleh Grindle dikemukakan oleh Arya yang kaitannya dengan konteks pengembangan sumber daya manusia, fokus yang diberikan yakni pada penyediaan tenaga kerja yang ahli serta teknis yang memadai. Kegiatan yang dilakukan antara lain adalah *training*, pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan system rekrutmen yang tepat.²¹

Tingkatan berikutnya adalah tingkatan akhir yakni pada level reformasi kelembagaan, diperlukan sebuah perubahan sistem dan institusi-institusi yang ada. Hal yang perlu dilakukan pada tahap ini yakni mengganti sistem politik dan ekonomi yang ada dengan perubahan kebijakan dan aturan hukum serta reformasi system kelembagaan yang dapat mendorong pasar dan berkembangnya masyarakat.

Tidak hanya itu, *United Nation Development Programme* (UNDP) menegaskan bahawasannya kapasitas terdiri dari beberapa tingkatan sebagai berikut :²²

²⁰ Grindle, M.S. 1997. *Getting Good Government Capacity Building In The Public Sector Of Development Countries* dalam Mutiara Dyah. 2012. Transformasi Birokrasi : dari proses pembelajaran (organisasi menuju perkuatan kelembagaan). Jurnal FISIPOL. Univ. Muhammadiyah.Yogyakarta

²¹ Brata, Roby Arya. 2011. Good Governance dan Permasalahan Pemerintahan Strategis. Jakarta: In Media

²² UNDP. 1998. Capacity Assesment and Development. Technical Advisory Paper No. 3 Management Developmet and Governance Division Bureau for Development Policy

1. System Level

Tingkatan sistem adalah tingkat tertinggi dalam kapasitas. Sistem dapat mencakup seluruh negara, masyarakat, dan sub komponen yang terlibat. Pada tingkat sectoral, sistem hanya akan menyertakan komponen-komponen yang relevan seperti program pembangunan daerah atau desentralisasi.

2. The Entity or Organizational Level

Tingkat organisasi mengacu pada penguatan organisasi yang memfokuskan pada pengembangan sumber dayanya seperti sumber daya manusia, proses dan hal-hal penataan organisasi. Hal ini termasuk dalam sub unit organisasi seperti divisi, unit, kelompok kerja, dan lainnya.

3. Individual level

Tingkatan kapasitas individu didasarkan pada deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan berdasarkan keterampilan dan jabatan individu yang mengisi posisi tertentu.

Selain tingkatan yang terdapat pada pengembangan kapasitas, *United Nation Development Programme* (UNDP) juga mengemukakan bahwa *capacity building* berfokus pada 3 (tiga) hal, yaitu :

1. Tenaga Kerja , yaitu pada dimensi sumber daya manusia dan menitik beratkan pada kualitas dan cara sumber daya manusia dimanfaatkan.
2. Modal, terkait dengan dimensi fisik yaitu menyangkut peralatan, bahan-bahan yang diperlukan, dan juga tempat atau gedung.
3. Teknologi (organisasi dan gaya manajemen), meliputi fungsi perencanaan, pembuatan keputusan, pengendalian, dan evaluasi, serta system informasi manajemen.

GTZ (*Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit*) dalam Milen menggambarkan bahwa dalam proses pengembangan kapasitas terdapat 3 (tiga)

tingkatan (level) yang harus menjadi focus Analisa dan proses perubahan dalam organisasi. Ketiga tingkatan itu adalah :²³

- (a) tingkatan system/kebijakan
- (b) tingkatan organisasi/lembaga, dan
- (c) tingkatan individu/sumber daya manusia

Ketiga tingkatan ini dapat dilihat pada tabel I.3 di bawah ini :

Tabel. I.3 Level Pengembangan Kapasitas



Ketiga tingkatan tersebut bersifat saling terkait dan mendukung, sehingga prosesnya harus dilakukan secara bersamaan. Pembagian tingkatan tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa focus peningkatan kapasitas dalam mencapai sasaran secara efektif dan menentukan langkah-langkah proses pembuatan secara operasional, sehingga dapat mencapai sasaran yang ingin dicapai sebagaimana apa yang telah ditentukan.

Pada tingkatan sistem, organisasi dituntut untuk melakukan upaya proses perbaikan pada sistem yang ada, kebijakan dan berbagai aturan yang mana menjadi dasar dari berbagai program, aktivitas dan kegiatan pada organisasi. Dalam mengembangkan kualitas sistem ini, yang menjadi fokus utama adalah perubahan pada kebijakan dan peraturan yang dianggap menghambat kinerja organisasi sehingga kinerja yang ada berjalan secara tidak optimal. Pada tingkatan

²³ Milen, Anni. 2001. *What Do We Know About Capacity Building ? An Overview of Existing Knowledge and Good Practice*. World Health Organization (Departement of Health Service Provision)

organisasi, upaya peningkatan kapasitas berhubungan dengan menciptakan seperangkat struktur, kultur, dan pengelolaan organisasi yang mendukung para pegawai/individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Dalam sebuah organisasi terdapat 2 (dua) unsur utama, yakni unsur perangkat lunak dan unsur perangkat keras. Unsur perangkat lunak yakni berupa kultur organisasi, dan sumber daya informasi yang dimiliki oleh organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan unsur perangkat lunak yaitu berupa infrastruktur (Gedung), struktur organisasi, serta dukungan anggaran. Pada tingkatan individu sebagai sumber daya manusia yang harus ditingkatkan kemampuan dan profesionalismenya, yaitu melalui aspek pengetahuan, kompetensi individunya, keterampilan individu, maupun etika kerja yang dimiliki oleh individu.

Riyadi Soeprapto mengemukakan bahwa pengembangan institusi terdiri dari 3 (tiga) tingkatan, seperti berikut ini :

- a. Tingkatan individual, contohnya keterampilan-keterampilan individu dan persyaratan-persyaratan, pengetahuan, tingkah laku, pengelompokan pekerjaan, dan motivasi dari pekerjaan orang-orang di dalam organisasi-organisasi.
- b. Tingkatan institusional atau keseluruhan satuan, contohnya seperti struktur organisasi-organisasi, proses pengambilan keputusan, di dalam organisasi-organisasi, prosedur dan mekanisme-mekanisme pekerjaan, pengaturan saran dan prasarana, hubungan-hubungan dan jaringan-jaringan organisasi.
- c. Tingkatan sistem, seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan pengaturan, kebijakan-kebijakan dan kondisi dasar mendukung pencapaian obyektivitas kebijakan tertentu.

Agar lebih mudah untuk dipahami, maka berikut ini merupakan tabel tentang tingkatan *capacity building* yang terdiri dari individu, organisasi, dan sistem.

Tabel. I.3 Tingkatan dalam *Capacity Building*

Individual	Organisasi	Sistem
• Pengetahuan • Keterampilan • Tingkah laku • Pengelompokkan kerja • Motivasi	• Struktur organisasi • Proses pengambilan keputusan • Prosedur dan mekanisme pekerjaan • Pengaturan sarana dan prasarana • Hubungan atau jaringan	• Kerangka kerja yang berhubungan dengan aturan dan kebijakan

Sumber: Riyadi (2006: 16-17)

Setelah uraian beberapa tingkatan yang ada dalam *capacity building* ini, yang terdiri dari tingkatan individu, tingkatan organisasi, dan tingkatan sistem, ketiganya dapat dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan. Sesuai dengan permasalahan yang ada, peneliti menjadi kan level individual dan level organisasi yang dikemukakan oleh Riyadi Soeprapto sebagai pisau peneltian kali ini.

I.5.2.1. *Capacity Building* Tingkat Individu

Individu merupakan kunci dari keberhasilan dari *capacity building*. Kapasitas individu sangat berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM). Moscardo dan Mubarak dalam Noho mendefinisikan *capacity building* dalam perspektif Sumber Daya Manusia pada komunitas lokal, yaitu level kemampuan, kompetensi, dan keahlian individu, organisasi dan komunitas untuk mengimplementasikan berbagai macam fungsi, mengelola keadaan secara kolektif memecahkan permasalahan-permasalahan secara kolektif atau menemukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai.²⁴

Kemudian Palumbo dan Maynard-Moody dalam Santoso membagi aspek kapasitas menjadi dua, yaitu *personal capacity* dan *non personal capacity*. Menurut mereka *personal capacity* merupakan kemampuan yang tidak hanya untuk melakukan sesuatu, tetapi juga dalam jangka waktu tertentu dapat meningkatkan pengetahuan seseorang pengalaman, dan keahlian. Pengalaman dan pengetahuan yang meningkat maka diharapkan bahwa kapasitas yang dimiliki individu tersebut akan berkembang pula. Ini merupakan implikasi atau kemampuan untuk mengatasi

²⁴ Noho, Yumanraya. 2014. *Kapasitas Pengelola Desa Wisata Religius Bongo Kabupaten Gorontalo*. Sekolah Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada

dan meningkatkan beban kerja sebagai individu dalam mencapai karir. Kontrol waktu dapat dilihat sebagai individu-individu yang bertanggung jawab sebagai pengawas.²⁵

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *capacity building* individu adalah suatu usaha untuk meningkatkan individu dalam menjalankan tanggung jawabnya serta meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sehingga tercapai tujuan-tujuannya.

Individu atau sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting dalam penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Apabila individu tersebut memiliki kapasitas yang baik, maka organisasi serta sistem tersebut juga akan bagus. Adapun alasan yang menjadi tuntutan kuat untuk melakukan *capacity building* pada individu, yakni :

1. Pengetahuan individu yang perlu pemuktahiran. Kadaluarsaan pengetahuan dan keterampilan individu terjadi apabila pengetahuan dan keterampilan tersebut tidak lagi sesuai dengan tuntutan zaman.
2. Tidak dapat disangkal bahwa di masyarakat bahwa selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi juga karena pergesaran nilai-nilai sosial budaya.
3. Persamaan hal memperoleh pekerjaan. Artinya masih ada masyarakat dimana terdapat perbedaan hal dalam memperoleh pekerjaan. Misalnya antara pria dan wanita, antara golongan minoritas dan golongan mayoritas.
4. Adanya kemungkinan perpindahan pegawai. Dalam hal ini sangat menarik dan perlu untuk diperhatikan ialah perpindahan pegawai justru bisa terjadi karena suatu program pengembangan yang berhasil baik.

Berdasarkan dari pengertian-pengertian *capacity building* yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut, maka terdapat pula beberapa tujuan yang ingin dicapai melalui *capacity building*. Grindle menuturkan bahwa tujuan dari *capacity building* individu yaitu untuk menyiapkan tenaga teknis dan tenaga

²⁵ Santoso, Bambang dkk. 2012. *Capacity Building*. Malang : Universitas Brawijaya

professional. Adanya *capacity building* diharapkan individu dapat menjalankan tugas dengan baik dan selalu produktif.

Selain memiliki tujuan, *capacity building* individu juga memiliki manfaat. Menurut Siagian *capacity building* akan memiliki manfaat bagi individu, diantaranya yaitu :²⁶

1. Membantu membuat keputusan yang lebih baik
2. Meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan masalah
3. Terjadi internalisasi dan operasionalisasi factor-faktor motivasional
4. Timbulnya dorongan dalam diri untuk terus meningkatkan kemampuan kerja
5. Peningkatan kemampuan dalam mengatasi stress, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan individu dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual
7. Meningkatkan keputusan kerja
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang
9. Semakin besarnya tekad individu untuk lebih mandiri
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa yang akan datang

Terdapat beberapa aspek yang digunakan untuk melihat *capacity building* individu. Menurut Riyadi yang menekankan *capacity building* individu pada aspek pengetahuan, keterampilan, tingkah laku, pengelompokan kerja, dan motivasi. Kemudian, Japan International Corporate Agency (JICA) menjelaskan pendapatnya dalam *capacity building* individu. Menurutnya perlu adanya kesadaran dan sikap dalam *capacity building* agar terwujudnya tujuan yang akan dicapai. Sehingga diperoleh indikator yang meliputi pengetahuan, keahlian atau keterampilan, kesadaran, dan sikap (JICA dalam Noho).

²⁶ Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Banyak ragam indikator terkait *capacity building* tingkat individu. Dari hasil pemaparan oleh beberapa ahli terkait *capacity building* tingkat individu, penelitian ini merujuk pada beberapa indikator-indikator yang menjadi pisau analisis dalam penelitian, diantaranya yaitu:

1. *Pengetahuan*
2. *Keterampilan*
3. *Tingkah laku*
4. *Pengelompokan Kerja*
5. *Motivasi*

Adapun penjelasan dan pertimbangan dalam pemilihan indikator-indikator yang dipilih, seperti pengetahuan, keterampilan, tingkah laku, pengelompokan kerja dan motivasi. Hal ini dikarenakan indikator-indikator tersebut berhubungan dengan permasalahan yang tertera pada fenomena empirik latar di latar belakang masalah terkait kapasitas individu.

I.5.2.1.1. Pengetahuan

Pengetahuan adalah sesuatu yang terjadi dalam diri manusia, yang diperoleh dari hasil pencarian manusia itu sendiri. Pengetahuan merupakan sesuatu yang dipelajari sehingga manusia itu memperoleh pengetahuan untuk mengetahui dan membuktikan suatu kebenaran. Dengan diketahui kebenaran itu, manusia dapat menyimpulkan hal-hal yang selama ini masih menjadi misteri dan sulit diungkapkan menjadi mudah diketahui. Dengan demikian, pengetahuan merupakan sesuatu hal yang harus dipelajari dan dimiliki oleh manusia karena akan membantu dalam memecahkan persoalan yang akan dihadapi manusia.

Sangkala menjelaskan definisi tentang pengetahuan, dimana pengetahuan merupakan sebuah kapasitas untuk bertindak. Individu harus mengkreasikan kembali kapasitas yang dimiliki untuk bertindak melalui pengalamannya. Pengetahuan sebagai kapasitas untuk bertindak adalah dinamis, personal dan sangat berbeda dengan data dan informasi. Informasi yang telah diorganisasi,

disintesis, diringkaskan untuk meningkatkan pengertian, kesadaran dan pemahaman.²⁷

Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Hanya individu-individu berpengetahuan yang akan memenangkan persaingan. Sehingga pengetahuan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah suatu informasi yang telah diorganisasi, disintesis, dan diringkaskan untuk meningkatkan pengertian, kesadaran dan pemahaman orang terhadap bidang yang spesifik terkait penerapan rekonsiliasi *online* dengan menggunakan aplikasi untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya, selaku pengelola sekaligus penanggung jawab satuan kerja di Surabaya.

I.5.2.1.2. Keterampilan

Keterampilan atau *skill* adalah kemampuan untuk menggunakan akal, pikiran dan ide kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut. Ada juga pengertian lain yang mendefinisikan bahwa *skill* adalah suatu kemampuan untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktik sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan.

Pada dasarnya, keterampilan adalah perilaku yang terkait tugas-tugas yang bisa dikuasai melalui pembelajaran dan bisa ditingkatkan melalui latihan dan bantuan orang lain. Adanya pelatihan dan bantuan orang lain tersebut maka akan mempengaruhi kinerja suatu individu. Semakin terampil individu tersebut maka akan diimbangi dengan kinerja yang lebih baik. Dari uraian di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan dalam penelitian ini adalah kemampuan individu dalam mengerjakan suatu tugas mental atau fisik tertentu yang dapat ditingkatkan melalui Latihan dan bantuan orang lain.

Keterampilan atau yang biasa disebut dengan skill dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu *soft skills* dan *hard skills*. *Soft skills* merupakan kemampuan seseorang diluar kemampuan teknis dan akademik dalam memberdayakan diri, meliputi hubungan secara konstruktif dengan orang lain, atau dalam menyiasati realitas.

²⁷ Sangkalan. 2007. *Knowledge Management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sedangkan untuk *hard skills*, pada umumnya adalah pekerjaan-pekerjaan teknis atau kempuan akademik. *Soft skills* dan *hard skills* tersebut harus dapat berjalan seimbang.

Pada penelitian ini, memfokuskan bagaimana *soft skills* yang dimiliki oleh seorang pegawai KPPN selaku pengelola sekaligus penanggung jawab satuan kerja terkait pemecahan masalah yang dihadapi dalam penerapan rekonsiliasi *online*. Sedangkan kemampuan *hard skills* telah dibahas dalam aspek pengetahuan (*ability*), karena pada dasarnya *hard skills* merupakan kemampuan teknis atau kemampuan akademik.

I.5.2.1.3. Tingkah Laku

Pada dasarnya manusia merupakan salah satu faktor dan pendukung di dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi hakikatnya adalah hasil-hasil integrasi antara individu-individu dalam organisasinya. Thoha menjelaskan bahwa perilaku atau tingkah laku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari integrasi antara person atau individu dengan lingkungannya.²⁸ Dari pengertian di atas dapat dijelaskan bahwasannya, berbagai karakter yang diperlihatkan oleh individu sesuai dengan jabatannya tentunya akan berbeda-beda. Dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda.

Sementara itu, Kast dan James mengemukakan perilaku atau tingkah laku adalah cara bertindak, ia menunjukkan tingkah laku seseorang. Pola perilaku adalah mode tingkah laku yang dipakai seseorang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya. Dikatakan bahwa proses perilaku serupa untuk semua individu, walaupun pola perilakunya mungkin berbeda. Terdapat 3 (tiga) asumsi yang saling berkaitan mengenai tingkah laku manusia, yaitu :²⁹

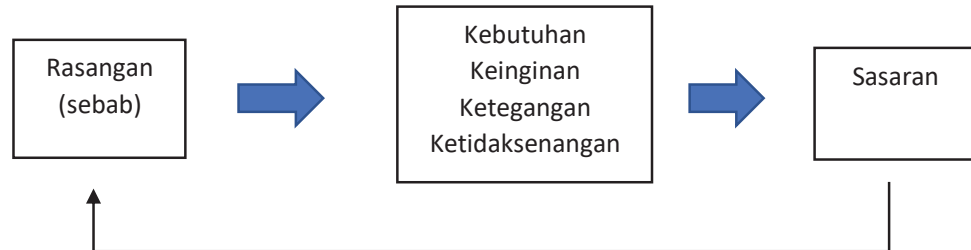
1. perilaku itu disebabkan (*caused*)
2. perilaku itu digerakkan (*moved*)
3. perilaku itu ditunjukkan pada sasaran

²⁸ Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

²⁹ Kast, Feremont E, James F Rosenweig. 2002. *Organisasi dan Manajemen*. Edisi Keempat Terjemahan Hasyimi Ali. Jakarta : Bumi Aksara.

Agar lebih mudah dipahami, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel. I.4 Model Dasar Perilaku oleh Kast dan James



Sumber : Kast dan James (2002 : 390)

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa ketiga unsur tersebut saling terkait dalam modal dasar perilaku individu dan berlaku kepada siapa dan kapan saja. Setiap individu berperilaku ketika ada rangsangan dan memiliki sasaran tertentu. Perilaku ke arah sasaran, timbul karena ada rangsangan dan semua perilaku ada penyebabnya. Yang menjadi pokok dalam proses ini adalah jarak (*gap*) antara kondisi sekarang dengan kondisi yang diinginkan dan perilaku yang timbul untuk menutup jarak (*gap*) itu. Rangsangan disaring melalui sistem keinginan atau kebutuhan yang mungkin bermacam-macam bentuknya.

I.5.2.1.4. Pengelompokan Kerja

Pengelompokan kerja (departementalisasi) adalah upaya mengelompokkan aktivitas pekerjaan sehingga aktivitas-aktivitas dan hubungan yang serupa dan logis dapat diselenggarakan secara serempak. Divisi tenaga kerja menghasilkan spesialis yang memerlukan koordinasi. Koordinasi ini difasilitasi dengan mengelompokkan para spesialis bersama-sama dalam sejumlah departemen. Pengelompokan kerja juga disebut sebagai proses pemisahan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau sekelompok individu tertentu. Jenis pekerjaan yang beragam dalam suatu masyarakat tidak mungkin dikuasai oleh setiap orang. Oleh sebab itu, dibutuhkan spesialisasi, sehingga seseorang hanya mengerjakan satu atau beberapa jenis pekerjaan saja.

Terdapat syarat-syarat yang menjadi dasar dalam pengelompokan kerja, diantaranya yaitu :

1. Setiap kelompok kerja harusnya dapat dimanajementi dengan baik, dengan memperhitungkan tingkat kemampuan manajer yang terbatas.
2. Pengelompokan kerja haruslah semakin menyederhanakan bukan semakin merumitkan pekerjaan.
3. Pengelompokan kerja sedapat mungkin tidak bertentangan dengan usaha pencapaian prestasi kerja yang diinginkan.
4. Pengelompokan kerja pada hakekatnya harus berlanjut ke arah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Pengelompokan akan menjadi efektif apabila digambarkan dalam suatu pola organisasi (struktur organisasi). melalui struktur organisasi akan dapat menunjukkan fungsi-fungsi yang ada dalam suatu organisasi melalui kotak-kotak aktivitas, dan menggambarkan tata hubungan yang jelas antara aktivitas yang satu dengan aktivitas lainnya. Melalui pengelompokan kerja aatau pembagian kerja yang digambarkan dalam struktur organisasi, juga menggambarkan garis hierarki dalam organisasi tersebut, disertai dengan merancang suatu uraian tugas (job description) dari setiap bagian.

I.5.2.1.5. Motivasi

Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa manusia (seseorang) hanyamelakukan suatu keiatan yang menyenangkannya untuk dilakukan. Prinsip itu tidak menutup kemungkinan bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya.³⁰

Kemudian Kast dan James mengemukakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang mampu menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau

³⁰ Nawawi, Hadari. H. Prof. Dr. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan perilaku tertentu. Dorongan untuk bertindak ini dapat dipicu oleh suatu rangsangan luar atau lahir dari dalam diri orang itu sendiri dalam proses fisiologi dan pemikiran individu itu. Perbedaan untuk memahami dan meramalkan perbedaan dan perilaku individual.

Robbins memberikan pengertian motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan. Serupa dengan Robbins, Sukarno mendefinisikan bahwa motivasi adalah hasrat/kemauan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi. Dengan demikian, motivasi merupakan bagian integral dalam upaya mengoptimalkan pengendalian manajemen suatu organisasi.³¹

Motivasi merupakan keinginan yang ada pada diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Dalam pelaksanaan motivasi memerlukan prinsip motivasi, dimana prinsip motivasi tersebut, yaitu: prinsip mengikut sertakan bawahan, prinsip komunikasi, prinsip pengakuan, prinsip wewenang yang didelegasikan, dan prinsip timbal balik. Prinsip-prinsip tersebut merupakan sebagai upaya untuk membantu menggerakkan seseorang supaya dapat menjalankan organisasi dengan menggunakan tenaga untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hal tersebut telah dijelaskan oleh Hasibuan, yang mana motivasi adanya pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan.

Frederick Herzberg mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah :

- a. Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (motivator). Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan

³¹ Robbins, Stephen. P. 2008. *Perilaku Organisasi* 07. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Prellindo.

itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.

- b. Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (*hygiene factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervise teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

Dalam implementasinya di lingkungan sebuah individu maupun organisasi/perusahaan, teori ini menekankan pentingnya menciptakan/mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Salah satunya diantaranya yang tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

Dari pernyataan di atas terkait dengan motivasi, maka yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemberian daya penggerak kepada satuan kerja dalam melakukan proses rekonsiliasi *online*, yang mampu menciptakan kegairahan satuan kerja agar mereka mau melakukan tindakan-tindakan untuk mencapai kepuasan yang diarahkan dan didorong untuk mencapai tujuan. *Capacity building* pada tingkat individu khususnya dalam aspek motivasi sangat diperlukan. Adanya motivasi pada individu maka akan dapat mempermudah individu tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

I.5.2.2. Pengembangan Kapasitas Organisasi (*Organizational Capacity Building*)

Sebelum membahas lebih jauh mengenai *capacity building* organisasi secara mendalam, perlu diketahui terlebih dahulu makna dari organisasi itu sendiri. Menurut McShane dan Von Glinow, organisasi adalah kelompok orang yang bekerja saling bergantung untuk mencapai beberapa tujuan.³²

Pengembangan kapasitas (*capacity building*) diidentifikasi dan diimplementasikan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai standar yang ditetapkan. Hal ini tentunya harus dilakukan secara menyeluruh dan kontinyu baik itu mulai lingkup individu, organisasi, maupun

³² Steven McShane & Mary Ann Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill

sampai pada lingkup sistem yang telah ada. Sesuai dengan batasan penelitian, maka sub-sub ini akan menjelaskan lebih lanjut tentang pembahasan kapasitas organisasi. Kapasitas suatu organisasi berkembang secara bertahap dan merupakan suatu proses yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi seperti sistem, organisasi, sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya.

Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan pada *capacity building* tingkat organisasi. Hal tersebut meliputi struktur, proses-proses, dan sistem manajerial yang dapat membuat suatu organisasi berjalan optimal dalam menghadapi dinamika perubahan. Hal ini juga berkaitan dengan orang-orang yang berada didalamnya, sarana dan prasarana fisik, sumber daya yang ada, serta proses tranformasi memaksimalkan sumber daya yang ada untuk menjadi sebuah produk atau layanan.

Beberapa ahli berpendapat tentang pengembangan kapasitas (*capacity building*) organisasi. Menurut USAID, berdasarkan risetnya terkait *capacity building* tingkat organisasi terdapat 5 (lima) elemen yang dapat menunjang oragnisasi, diantaranya :

1. *Mission, vision, and strategy*
2. *Structure*
3. *Management system:*
 - a. *financial*
 - b. *human resources*
 - c. *information*
4. *Partenerships, external relations and networking*
5. *Leadership and governances*

Kemudian menurut Anneli Milen, elemen-elemen yang terdapat pada *capacity building* tingkat organisasi, yaitu :

1. *Mission*
2. *Strategy*
3. *Culture*
4. *Management styles*

5. *Structures*
6. *Human resources*
7. *Finances*
8. *Information resources*
9. *Infrastructure*

Riyadi Soeprapto mengemukakan pendapatnya terkait elemen-elemen yang terdapat dalam pengembangan kaasitas tingkat organisasi, diantaranya yaitu :

1. *Strategi*
2. *Pengambilan Keputusan*
3. *Prosedur dan Mekanisme Pekerjaan*
4. *Pengaturan Sarana dan Prasarana*
5. *Hubungan dan Jaringan*

Berbagai macam sudut pandang mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam *capacity building* tingkat organisasi. Dimana masing-masing indikator terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan untuk membuat organisasi agar bisa bekerja lebih baik untuk kedepannya. Meskipun terdapat perbedaan untuk menjelaskan komponen dalam *capacity building* di tingkat organisasi, hal itu tidak menjadi sesuatu yang patut untuk diperdebatkan karena masing-masing indikator dapat saling melengkapi untuk melihat pengembangan kapasitas di organisasi. Tujuan mendasar dari indikator yang dikemukakan oleh USAID, McKinsey, Anneli Milen, Kaplan serta Riyadi Soeprapto yaitu untuk memantau kemajuan dalam memenuhi standar untuk setiap praktek organisasi dan serta mengukur kemajuan organisasi dalam mencapai apa yang menjadi targetnya.

Banyak ragam indikator terkait *capacity building* tingkat organisasi. Dari hasil pemaparan oleh beberapa ahli terkait *capacity building* tingkat organisasi, penelitian ini merujuk pada beberapa indikator-indikator yang menjadi pisau analisis dalam penelitian, diantaranya yaitu:

1. *Struktur*
2. *Pengambilan Keputusan*
3. *Prosedur dan Mekanisme Pekerjaan*

Adapun penjelasan dan pertimbangan dalam pemilihan indikator-indikator yang dipilih, seperti strategi, pengambilan keputusan dan prosedur dan mekanisme pekerjaan. Hal ini dikarenakan indikator-indikator tersebut berhubungan dengan permasalahan yang tertera pada fenomena empirik latar di latar belakang masalah terkait pengembangan kapasitas organisasi.

I.5.2.2.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan tanggungjawab, wewenang, serta kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain bagaimana hubungan aktivitas dan fungsinya dibatasi.

Menurut USAID, struktur organisasi dalam pengembangan kapasitas yaitu mengembangkan bagan organisasi yang mendefinisikan garis otoritas, menetapkan peran staff yang jelas dan tanggungjawabnya. Milen pun menjelaskan juga sekaligus mengkaitkan bahwa struktur dengan otoritas, dan Kaplan menyebutkan bahwa struktur organisasi adalah peran dan fungsi yang jelas dan sebagai jalur komunikasi.

Sehingga dapat disimpulkan, bahwasanya struktur organisasi adalah bentuk koordinasi dan deskripsi pekerjaan individu yang menghubungkan peran dan fungsi dalam suatu organisasi yang dapat diilustrasikan dengan menggunakan bagan.

I.5.2.2.2. Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan adalah proses pemilihan salah satu alternatif dari beberapa macam alternatif yang rasional. Untuk pemilihan alternatif pemecahan masalah yang terjadi memerlukan upaya tertentu agar pemecahan masalah yang dipilih benar-benar memenuhi harapan. Dalam pengambilan keputusan Riyadi menjelaskan bahwa harus secara jelas mana yang perlu optimis dan mana yang perlu pemisis, dan terlalu banyak hal dipertimbangkan dalam memilih juga akan menjadi bingung, buntu, maka keputusan apapun dipilih tidak akan terhindar daripada besar manfaat dari resiko yang didapat. Proses pengambilan keputusan berkaitan dengan pemecahan masalah memiliki 2 (dua) hal penting yaitu

rasional tidaknya penentuan pemecahan alternatif pemecahan masalah yang dibuat dan informasi yang dibutuhkan ada dan tersedia sesuai kebutuhan.

Sehingga dapat disimpulkan, bahwa proses pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih tindakan yang bertujuan untuk memecahkan sebuah permasalahan dalam organisasi.

I.5.2.2.3. Prosedur dan Mekanisme Kerja

Prosedur merupakan tahapan yang dilakukan dari berbagai kegiatan pada suatu operasi tertentu berdasarkan urutan waktu dan tata cara tertentu yang telah ditetapkan secara berulang-ulang. Suatu organisasi mempunyai mekanisme kerja yang bisa mewujudkan pemerintahan yang baik sesuai yang dicita-citakan Bersama dalam penyelesaian tugas untuk mencapai tujuan Bersama. Sesuai dengan teori Milen (2004) yang diungkapkan bahwa mengenai karakteristik dari pengembangan kapasitas berupa proses peningkatan berkelanjutan yang berarti merupakan proses internal dengan bantuan dari luar, melalui mekanisme kerja dengan berbagai pihak yang berkaitan dalam pengembangan kapasitas kelembagaan.

Sehingga sebuah urutan yang tepat dari tahapan-tahapan instruksi yang menjelaskan tentang apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, kapan dikerjakan, dan bagaimana cara mengerjakannya. Dengan ini peneliti menyimpulkan tingkat individu dan organisasi sebagai parameter penelitian untuk mengetahui sekaligus menyelesaikan problematika yang terjadi dalam *capacity building* dalam penerapan aplikasi elektronik rekonsiliasi untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) I Surabaya.

I.5.3. Kualitas Laporan Keuangan

Kualitas laporan keuangan sebuah perusahaan tergantung dari seberapa besar informasi yang disajikan perusahaan bisa berguna bagi pengguna dan bagaimana perusahaan menyusun laporan keuangan yang ada berdasarkan kerangka konseptual dan prinsip-prinsip dasar dan tujuan akuntansi.

Baik buruknya kualitas laporan keuangan dapat dilihat dari sehat atau tidak sehatnya perusahaan tersebut. Perusahaan yang sehat akan memiliki laporan

keuangan yang berkualitas baik tanpa adanya penyimpangan. Laporan keuangan merupakan salah satu alat ukur yang digunakan oleh para pemakai laporan keuangan dalam oleh para pemakai mengukur atau menentukan sejauh mana kualitas perusahaan.

Laporan keuangan memiliki kemampuan untuk menyajikan secara jelas kesehatan keuangan suatu perusahaan guna memberikan keputusan bisnis yang informatif. Laporan keuangan sangat penting bagi manajemen perusahaan pada khususnya untuk pengambilan keputusan dan penyusunan perencanaan. Oleh karena itu, informasi akuntansi yang diperoleh harus memenuhi kriteria tertentu. Oleh karena itu, Informasi akuntansi yang diperoleh harus memenuhi kriteria tertentu seperti yang dijelaskan oleh Financial Accounting Standart Board (FASB) adalah sebagai berikut:³³

“Kriteria utama informasi akuntansi adalah harus berguna untuk pengambilan keputusan. Agar dapat berguna, informasi itu harus mempunyai dua sifat utama, yaitu relevan dan dapat dipercaya (reability). Agar informasi itu relevan, ada tiga sifat yang harus dipenuhi yaitu mempunyai nilai prediksi, mempunyai nilai umpan balik (feedback value), dan tepat waktu. Informasi yang dapat dipercaya mempunyai tiga sifat yaitu dapat diperiksa, netral, dan menyajikan yang seharusnya. Disamping dua sifat utama, relevan dan dapat dipercaya, informasi akuntansi untuk menunjang kualitas keuangan perusahaan juga harus mempunyai sifat sekunder dan interaktif yaitu dapat dibandingkan dan konsisten”.

Kemudian menurut Ihsanti Emilda terkait kualitas laporan keuangan dapat dikatakan baik adalah apabila informasi yang disajikan dalam laporan keuangan tersebut dapat dipahami, dan memenuhi kebutuhan pemakainya dalam pengambilan keputusan, bebas dari pengertian yang menyesatkan, kesalahan material serta dapat diandalkan, sehingga laporan keuangan tersebut dapat dibandingkan dengan periode-periode sebelumnya.³⁴

Laporan keuangan perusahaan akan menunjukkan seberapa besar tingkat keberhasilan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Apabila laporan keuangan perusahaan berkualitas baik, maka dapat dikatakan para pelaku usaha

³³ Financial Accounting Stadarts Board (FASB) dalam Statement of Financial Concept (SFAC)

³⁴ Ihsanti, Emilda. 2014. *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah*.

berhasil dalam menjalankan kegiatan usahanya dan telah mampu meminimalkan risiko penyimpangan yang dapat dilakukan oleh pihak-pihak tertentu.

I.5.3.1 Karakteristik Kualitatif Laporan Keuangan

Laporan keuangan mengungkapkan informasi yang penting bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Agar suatu laporan keuangan dapat memberi manfaat bagi para pemakainya maka laporan keuangan tersebut harus mempunyai nilai informasi yang berkualitas dan berguna dalam pengambilan keputusan. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standart Akuntansi Pemerintahan menjelaskan karakteristik kualitatif laporan keuangan adalah ukuran-ukuran normative yang perlu diwujudkan dalam informasi akuntansi, sehingga dapat memenuhi tujuannya. Keempat karakteristik berikut merupakan prasyarat normative yang diperlukan agar laporan keuangan pemerintah dapat memenuhi kualitas yang dikehendaki, sebagai berikut:

1. Relevan (*Relevance*)

Laporan keuangan bisa dikatakan relevan apabila informasi yang termuat di dalamnya dapat mempengaruhi keputusan pengguna dengan membantu mereka mengevaluasi peristiwa masalalu atau masa kini dan memprediksi masa depan serta menegaskan atau mengoreksi hasil evaluasi mereka di masa lalu. Dengan demikian informasi laporan keuangan yang relevan dapat dihubungkan dengan maksud penggunaannya. Informasi yang relevan adalah:

- a. Memiliki manfaat umpan balik (*feedback value*), informasi memungkinkan pengguna untuk menegaskan alat mengoreksi ekspektasi mereka di masa lalu.
- b. Memiliki manfaat prediktif (*predictive value*), informasi dapat membantu pengguna untuk memprediksi masa yang akan datang berdasarkan hasil masa lalu dan kejadian masa kini.
- c. Tepat waktu, informasi yang disajikan tepat waktu sehingga dapat berpengaruh dalam pengambilan keputusan.
- d. Lengkap, informasi akuntansi keuangan pemerintah disajikan selengkap mungkin yaitu mencakup semua informasi akuntansi yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Informasi yang

melatarbelakangi setiap butir informasi utama yang termuat dalam laporan keuangan diungkapkan dengan jelas agar kekeliruan dalam penggunaan informasi tersebut dapat dicegah.

2. Keandalan (*Reliability*)

Informasi dalam laporan keuangan bebas dari pengertian yang menyesatkan dan kesalahan material, menyajikan setiap fakta secara jujur, serta dapat diverifikasi. Informasi mungkin relevan, tetapi jika hakikat atau penyajiannya tidak dapat diandalkan maka penggunaan informasi tersebut secara potensial dapat menyesatkan. Informasi yang andal memenuhi karakteristik sebagai berikut:

- a. Penyajian jujur, informasi menggambarkan dengan jujur transaksi serta peristiwa lainnya yang seharusnya disajikan atau yang secara wajar diharapkan untuk disajikan.
- b. Dapat diverifikasi (*verifiability*), informasi yang disajikan dalam laporan keuangan dapat diuji, dan apabila pengujian dilakukan lebih dari sekali oleh pihak yang berbeda, hasilnya tetap menunjukkan simpulan yang tidak jauh berbeda.
- c. Netralitas, informasi diarahkan pada kebutuhan umum dan tidak berpihak pada kebutuhan pihak tertentu.

3. Dapat dibandingkan (*Comparability*)

Informasi yang termuat dalam laporan keuangan akan lebih berguna jika dapat dibandingkan dengan laporan keuangan periode sebelumnya atau laporan keuangan entitas pelaporan lain pada umumnya. Perbandingan dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Perbandingan secara internal dapat dilakukan bila suatu entitas menerapkan kebijakan akuntansi yang sama dari tahun ke tahun. Perbandingan secara eksternal dapat dilakukan bila entitas yang diperbandingkan menerapkan kebijakan akuntansi yang sama. Apabila entitas pemerintah akan menerapkan kebijakan akuntansi yang lebih baik daripada kebijakan akuntansi yang sekarang diterapkan, perubahan tersebut diungkapkan pada periode terjadinya perubahan.

4. Dapat dipahami (Understandability)

Informasi yang disajikan dalam laporan keuangan dapat dipahami oleh pengguna dan dinyatakan dalam bentuk serta istilah yang disesuaikan dengan batas pemahaman para pengguna. Untuk itu, pengguna diasumsikan memiliki pengetahuan yang memadai atas kegiatan dan lingkungan operasi entitas pelaporan, serta adanya kemauan pengguna untuk mempelajari informasi.

I.5.4. Elektronik Rekonsiliasi (E-Rekon-LK)

E-Rekon merupakan aplikasi berbasis web yang dikembangkan dalam rangka proses rekonsiliasi data transaksi keuangan dan penyusunan Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga. Aplikasi ini dibuat oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan.

Aplikasi E-Rekon dan LK memiliki dua (2) fungsi yaitu rekonsiliasi dan penyusunan laporan keuangan. Rekonsiliasi adalah proses pencocokan data transaksi keuangan yang di proses pada sistem/sub sistem yang berbeda berdasarkan dokumen sumber yang sama. Rekonsiliasi dilaksanakan untuk mengidentifikasi kemungkinan terjadinya perbedaan pencatatan yang dapat berdampak pada validitas data yang disajikan pada laporan keuangan.

Melalui E-Rekon dan LK, proses rekonsiliasi dilaksanakan secara mandiri. Pada periode yang telah ditetapkan, satker mengunggah data kiriman dari Aplikasi SAIBA ke Aplikasi E-Rekon dan LK menggunakan user masing-masing. Selanjutnya data diproses oleh sistem untuk dapat dihasilkan Laporan Hasil Rekonsiliasi (LHR) yang dapat diunduh oleh satker. Apabila data pada LHR sudah sama maka akan diterbitkan Berita Acara Rekonsiliasi (BAR) yang ditandatangani oleh dua pihak yaitu Kepala Seksi Verifikasi dan Akuntansi pada KPPN dan Kuasa Pengguna Anggaran pada satuan kerja (satker). Jika data belum sama, satker dapat melakukan perbaikan dan kemudian mengunggah ulang data SAIBA ke Aplikasi E-Rekon dan LK.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan aplikasi elektronik rekonsiliasi atau E-Rekon-LK adalah suatu upaya yang dilakukan Kementerian Keuangan untuk

mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka proses pencocokan data transaksi keuangan kepada seluruh satuan kerja untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan.

I.5.5. Hubungan antara E-government dengan *Capacity Building* dan Kualitas Laporan Keuangan

Secara konseptual, konsep dasar dari E-Government adalah bagaimana memberikan pelayanan melalui elektronik (*E-Service*) seperti melalui internet, jaringan telepon seluler dan komputer serta multimedia. Melalui pengembangan E-Government ini, maka sejalan dengan itu dilakukan pula penataan sistem manajemen informasi dan proses pelayanan public serta mengoptimalkan TIK. Kemudian menurut Clay G. Wescott terkait E-Government adalah “*E-Government is the use information and communications technology (ICT) to promote more efficient and cost-effective government, facilitate more convenient government services, allow greater public access to information, and make government more accountable to citizens*”.

Berdasarkan pernyataan dari Clay G. Wescott bahwa e-government merupakan penggunaan teknologi informasidan komunikasi (TIK) untuk mempromosikan pemerintah yang menghemat biaya dan efektif, memfasilitasi layanan pemerintah yang lebih nyaman, memungkinkan akses public yang lebih besar terhadap informasi, dan membuat pemerintah lebih bertanggungjawan kepada Negara. E-Government juga mendukung upaya hadirnya good governance yang mengedepankan akuntabilitas dan transparansi pemerintah atau lembaga public.

Sebagai aksi nyata pemerintah/ Lembaga public memanfaatkan teknologi informasi yaitu dalam hal proses penyusunan dan pelaporan keuangan. Dengan adanya kemudahan teknologi informasi, dalam arti E-Government bertujuan untuk mempermudah dalam proses penyusunan dan pelaporan keuangan, namun nyatanya dalam proses tersebut masih ditemukan keterlambatan yang merupakan permasalahan yang sering terjadi sampai saat ini. Permasalahan tersebut disebabkan oleh faktor Sumber Daya Manusia (SDM).

Permasalahan pertama, yaitu terjadi pada satuan kerja (satker) selaku pengguna aplikasi E-Rekon-LK, mutasi pegawai yang menyebabkan pergantian

pegawai tanpa adanya sharing knowledge dalam pengoperasian aplikasi, mengakibatkan keterlambatan dalam proses penyusunan dan pelaporan keuangan. Kemudian permasalahan yang kedua, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di KPPN selaku pengelola dan penanggungjawab penerapan aplikasi terhadap satuan kerja (satker), dimana rata-rata usia pegawainya sudah memasuki usia yang tidak produktif atau berusia lanjut. Tentu saja hal tersebut menjadi faktor penghambat, karena faktor usia mampu mempengaruhi kecakapan pegawai dalam mengoperasikan teknologi informasi.

Sehingga untuk mengatasi permasalahan tersebut, membutuhkan *Capacity Building*. Dimana *Capacity Building* suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi, dan suatu sistem untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Definsi lain tentang pengembangan kapasitas (*capacity building*) yang dikemukakan oleh Milen yaitu *capacity building* sebagai sebuah proses penguatan kemampuan untuk melakukan fungsi inti, memecahkan masalah, mencapai tujuan serta memahami dan menangani kebutuhan untuk suatu pengembangan. Milen melihat *capacity building* sebagai tugas khusus yang berhubungan dengan faktor-faktor dalam suatu organisasi atau sistem pada suatu waktu tertentu. Selanjtnya Milen juga menyebutkan, jika kapasitas yang ada digunakan atau seberapa efektifnya upaya dalam meningkatkan kapasitas dapat dipengaruhi oleh kekuatan individu, tim, organisasi, atau sistem sebagai kekuatan internal.

Tidak berhenti disitu saja, pengertian tentang pengembangan kapasitas (*capacity building*) dituturkan kembali oleh *Capacity building* oleh USAID, merupakan suatu proses berbasis bukti yang sedang berlangsung untuk meningkatkan kemampuan individu, tim, organisasi, jaringan, sektor, atau komunitas untuk menciptakan hasil yang terstruktur dan berkelanjutan.

Merujuk pada definisi yang telah dipaparkan, definisi pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan konsep yang memiliki arti yang beragam. Secara umum, *capacity building* merupakan strategi dan proses penguatan dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki oleh individu, organisasi, jaringan serta sistem untuk menjalankan fungsi-fungsi organisasi,

memecahkan masalah, dan perbaikan kinerja sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Capacity building* dilaksanakan untuk menjamin organisasi agar selalu memberikan kinerja yang memuaskan ditengah dinamika lingkungan yang selalu berkembang.

Capacity building sendiri memiliki tingkatan atau level, yaitu level individu, level organisasi, dan level sistem. Riyadi Soeprapto, berpendapat bahwasannya terdapat 3 (tiga) tingkatan *Capacity building*, yaitu:

- a. Tingkatan individual, contohnya keterampilan-keteampilan individu dan persyaratan-persyaratan, pengetahuan, tingkah laku, pengelompokan pekerjaan, dan motivasi dari pekerjaan orang-orang di dalam organisasi-organisasi.
- b. Tingkatan institusional atau keseluruhan satuan, contohnya seperti struktur organisasi-organisasi, proses pengambilan keputusan, di dalam organisasi-organisasi, prosedur dan mekanisme-mekanisme pekerjaan, pengaturan saran dan prasarana, hubungan-hubungan dan jaringan-jaringan organisasi.
- c. Tingkatan sistem, seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan pengaturan, kebijakan-kebijakan dan kondisi dasar mendukung pencapaian obyektivitas kebijakan tertentu.

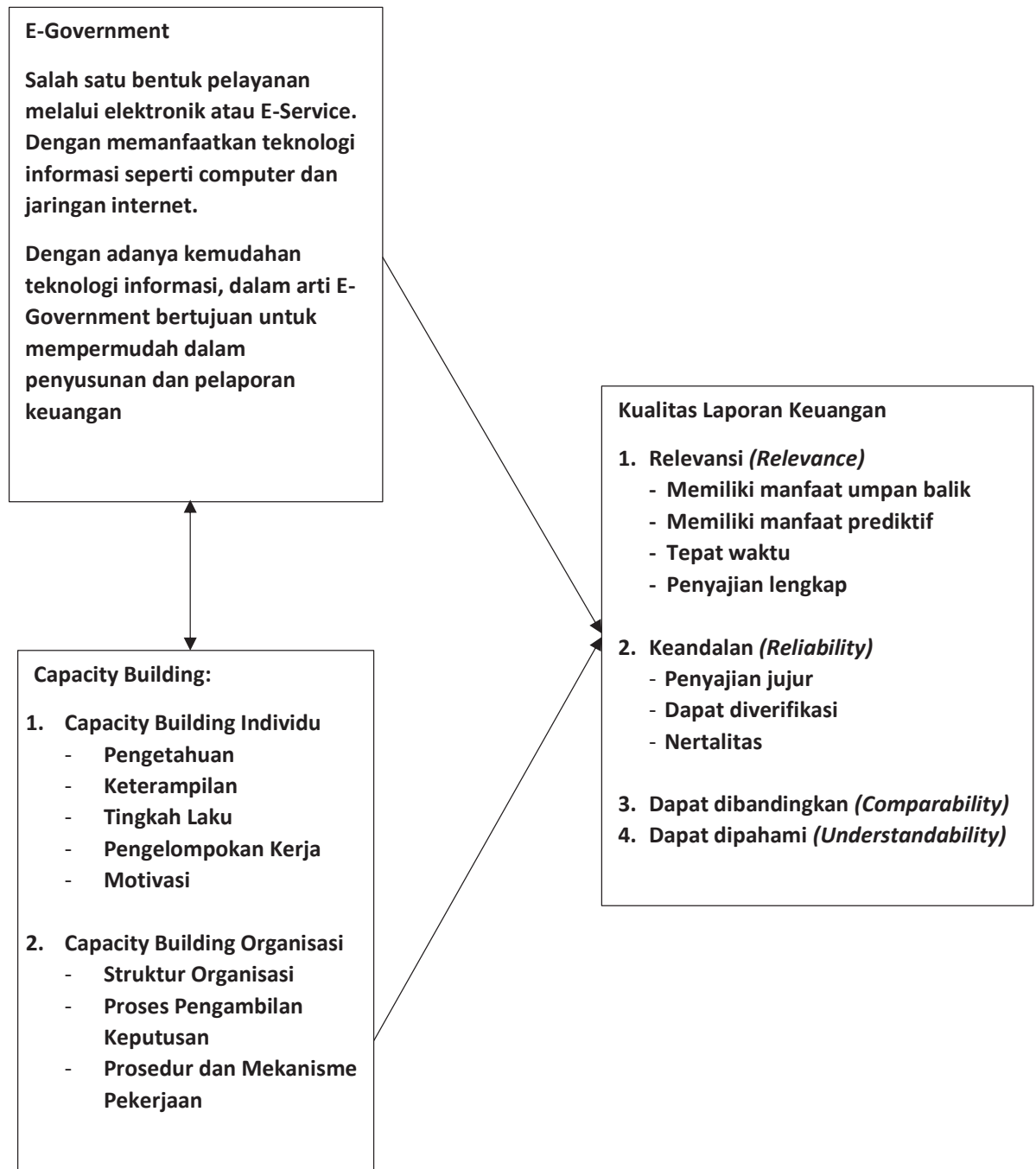
Dari ketiga tingkatan yang ada di dalam *capacity building*, yang menjadi parameter penelitian dalam penelitian ini yaitu tingkat pengembangan kapasitas pada tingkat individu dan tingkat organisasi. Peneliti mengambil 2 (dua) tingkat tersebut, karena dilihat berdasarkan permasalahan yang ada. Dengan adanya *capacity building*, diharapkan mampu mengatasi problematika yang terjadi, baik di tingkat individu maupun di tingkat organisasi. sehingga mampu meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) atau pegawai dalam proses penyusunan dan pelaporan keuangan.

Di dukung dengan adanya kualitas SDM yang unggul, dan mampu melaksanakan pekerjaan yang sesuai, cepat dan tepat. Tentu saja hal tersebut dapat membantu meningkatkan kualitas laporan keuangan. Kualitas keuangan sendiri, dinilai berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan oleh Peraturan Pemerintah

Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standart Akuntansi Pemerintahan menjelaskan karakteristik kualitatif laporan keuangan adalah ukuran-ukuran normative yang perlu diwujudkan dalam informasi akuntansi, sehingga dapat memenuhi tujuannya. Di dalam karakteristik tersebut, kualitas laporan keuangan dikatakan baik. Salah diantaranya, jika dalam penyajian laporan keuangan itu relevan, andal, tepat waktu dalam pengumpulan laporan keuangan, netral, penyajian laporannya jujur, dapat dibandingkan, serta dapat dipahami. Maka hal tersebut bisa dikatakan laporan keuangan tersebut berkualitas.

Berdasarkan pengertian terkait hubungan E-Government dengan *capacity building* dan kualitas laporan keuangan yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa E-Government mendukung upaya hadirnya *good governance* yang mengedepankan akuntabilitas, transparansi, efisiensi dan efektivitas. Dengan wujud aksi nyata yaitu, menciptakan inovasi pelayanan berbasis teknologi (E-Rekon-LK) untuk membantu proses penyusunan dan pelaporan keuangan. Serta didukung dengan adanya pengembangan kapasitas (*capacity building*) yang merupakan kemampuan untuk melaksanakan tujuan yang ditetapkan, yaitu meningkatkan kualitas laporan keuangan.

I.1 Bagan Hubungan E-Government dengan *Capacity Building* dan Kualitas Laporan Keuangan



I.6. Definisi Konsep

Berdasarkan rumusan masalah dalam kerangka konseptual yang telah dikemukakan, maka peneliti dapat menjelaskan definisi konsep sesuai dengan batasan dalam penelitian ini, konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian adalah :

1. Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) adalah proses untuk melakukan sesuatu atau serangkaian aktivitas, gerakan, atau perubahan multi level, di dalam individu, kelompok, organisasi, dan sistem dalam rangka memperkuat kemampuan sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan KPPN I Surabaya.

2. Pengembangan Kapasitas Individu (*Individual Capacity Building*)

Pengembangan Kapasitas Individu (*Individual Capacity Building*) adalah aktivitas untuk memperkuat individu guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) dengan elemen yang ada di dalamnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, tingkah laku, pengelompokan kerja, dan motivasi di lingkungan KPPN I Surabaya.

3. Pengembangan Kapasitas Organisasi (*Organizational Capacity Building*)

Pengembangan Kapasitas Organisasi (*Organizational Capacity Building*) adalah aktivitas untuk memperkuat lingkup organisasi guna meningkatkan kualitas laporan keuangan, berkaitan dengan elemen yang ada di dalamnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang mencakup struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, serta prosedur dan mekanisme pekerjaan di lingkungan KPPN I Surabaya.

4. E-Government

E-Government merupakan salah satu bentuk pelayanan melalui elektronik atau biasa disebut dengan E-Service, seperti melalui internet,

jaringan telepon seluler, computer serta segala jenis bentuk multimedia lainnya. E-Government juga mendukung upaya hadirnya good governance yang mengedepankan akuntabilitas dan transparansi, efektivitas, dan efisiensi pemerintah atau lembaga publik. Dengan adanya kemudahan teknologi informasi, dalam arti E-Government bertujuan untuk mempermudah dalam penyusunan dan pelaporan keuangan bagi satuan kerja (satker) dan KPPN I Surabaya.

5. Program Aplikasi Elektronik Rekonsiliasi (E-Rekon-LK)

Program Aplikasi Elektronik Rekonsiliasi (E-Rekon-LK) adalah program aplikasi berbasis web yang dikembangkan dalam rangka proses rekonsiliasi data transaksi keuangan dan penyusunan laporan keuangan Kementerian Negara/Lembaga. Aplikasi ini mampu ini mempermudah satuan kerja (satker) dalam proses penyusunan laporan keuangan di KPPN I Surabaya menjadi lebih cepat, lebih mudah, simple, dan akuntabel. Serta mampu untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan.

6. Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan

Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan adalah sebuah kegiatan yang berfokus pada perbaikan informasi pada laporan keuangan, dengan terpenuhinya karakteristik kualitatif laporan keuangan yang mencakup, dapat dipahami, relevan, keandalan, dan dapat diperbandingkan.

I.7. Metode Dan Prosedur Penelitian

I.7.1. Tipe Penelitian

Metode penelitian berfungsi untuk menjawab permasalahan secara ilmiah guna memperoleh pengetahuan tentang kebenaran ilmiah. Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Creswell adalah jenis penelitian yang mengeksplorasi dan memahami makna di sejumlah individu atau sekelompok orang yang berasal dari masalah sosial.³⁵ Yang artinya penelitian tersebut haruslah dilakukan

³⁵ John W. Creswell. 2016. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 4th Edition*. California: Sage Publication.

berdasarkan pada ciri keilmuan, yaitu empiris, rasional, dan sistematis. Dalam proses penelitian melibatkan pertanyaan dan prosedur, pengumpulan data, analisis data dibangun secara induktif dari khusus ke general, dan peneliti membuat interpretasi tentang makna dari data yang didapat.³⁶

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada konstruksi realitas sosial, makna budaya, dan berfokus pada proses interaktif. Peneliti kualitatif mengandalkan kepercayaan pribadi, biografi, atau isu-isu spesifik untuk mengidentifikasi topik yang menarik atau penting. Adapun alasan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif karena dinilai sangat sesuai dengan masalah dan tujuan dari penelitian ini, yaitu untuk menggambarkan, mendeskripsikan, dan memahami sesuatu dibalik fenomena yang terjadi yaitu mengenai *capacity building* individu dan organisasi melalui penerapan program aplikasi Elektronik Rekonsiliasi (E-Rekon-LK) untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya. Sedangkan untuk pendekatan yang dipilih adalah pendekatan interpretative. Pendekatan interpretative dipilih peneliti karena juga sesuai dengan metode penelitian kualitatif dan tujuan dari penelitian itu sendiri. Secara umum pendekatan interpretative merupakan sebuah system social yang memaknai perilaku secara detail langsung dengan cara mengobservasi.

Sedangkan untuk tipe penelitian, dalam penelitian ini, penulis menggunakan tipe penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang tujuan utamanya adalah memberikan suatu gambaran menggunakan kata atau angka untuk menyajikan profil, klasifikasi jenis, untuk menjawab pertanyaan siapa, kapan, dimana, dan bagaimana. Penelitian deskriptif juga bertujuan untuk memberikan suatu gambaran dan informasi tentang situasi, fenomena ataupun permasalahan yang akan diteliti, yang artinya dalam penelitian deskriptif akan menggambarkan bagaimana suatu fenomena tersebut bisa terjadi.

Adapun alasan peneliti menggunakan tipe penelitian deskriptif karena sangat cocok untuk mendeskripsikan dan menggambarkan *capacity building*

³⁶ John W. Creswell. 2016. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 4th Edition*. California: Sage Publication.

organisasi melalui penerapan program aplikasi Elektronik Rekonsiliasi (E-Rekon-LK) untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya. Sehingga mampu merujuk pada perumusan masalah dan tujuan penelitian yang diteliti.

I.7.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana objek penelitian bisa ditemukan. Lokasi penelitian digunakan sebagai sarana yang sangat membantu untuk menentukan data yang diambil, sehingga lokasi penelitian ini sangat menunjang untuk dapat memberikan informasi yang valid. Lokasi penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya selaku instansi terkait yang mempunyai wewenang dalam mengelola serta mengatur penerapan program aplikasi Elektronik Rekonsiliasi (E-Rekon-LK) terhadap satuan kerja. Kemudian fokus penelitian ini adalah melihat *capacity building* organisasi melalui penerapan program aplikasi Elektronik Rekonsiliasi (E-Rekon-LK) untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya. Adapun alasan peneliti memilih lokasi penelitian dengan dasar pertimbangan sebagai berikut:

1. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya merupakan bagian dari organisasi instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang bertanggungjawab atas pelaporan keuangan satuan kerja dalam penggunaan dana APBN/APBD .
2. Sebagai salah satu Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) percontohan di Jawa Timur.
3. KPPN I Surabaya selalu mendapatkan status Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK Provinsi Jawa Timur dan masuk kedalam peringkat lima besar, KPPN terbaik di Jawa Timur.
4. KPPN I Surabaya mendapatkan berbagai macam penghargaan yang berhasil diraih, seperti sertifikat ISO dan penghargaan kinerja terbaik hasil pembinaan dan supervise KPPN semester I tahun 2017 kategori KPPN tipe A1 Provinsi Jawa Timur.

I.7.3. Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan merupakan aspek penting dalam penelitian kualitatif, hal ini karena banyak informasi yang harus diperoleh oleh pihak-pihak yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Menurut Burhan, terdapat 3 (tiga) tahap pemilihan informan dalam penelitian kualitatif, yaitu:³⁷

1. Pemilihan Informan Awal

Pada tahap pemilihan informan awal, peneliti harus bisa membedakan informan yang akan diwawancarai dengan informan yang akan menggambarkan suatu situasi sosial atau informan untuk diobservasi yang terkait dengan fokus penelitian.

2. Pemilihan Informan Lanjutan

Tahap pemilihan informan lanjutan bertujuan untuk memperluas deskripsi informasi dan melacak variasi informasi yang mungkin ada guna memperkaya data untuk mendeskripsikan informasi pada penelitian.

3. Menghentikan Pemilihan Sampel Lanjutan

Tahap ini merupakan tahap akhir bilamana dianggap sudah tidak ditemukan lagi variasi informasi (sudah terjadi replikasi perolehan informasi).

Informan adalah subyek penelitian yang dapat memberikan informasi mengenai fenomena atau permasalahan yang diangkat dalam sebuah penelitian. Di dalam penelitian kualitatif, informan disebut sebagai narasumber. Di dalam penelitian ini, penentuan informan dibedakan menjadi dua kelompok yaitu, kelompok informan pengelola layanan dan kelompok pengguna layanan.

I.7.3.1 Informan Pengelola Layanan

Informan pengelola layanan merupakan kelompok informan yang pertama dalam penelitian ini. Informan dalam kelompok ini adalah para pegawai yang bertanggungjawab mengelola layanan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya. Dalam penelitian ini, Teknik yang digunakan untuk menentukan

³⁷ Burhan Bugin. 2012. *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Fiolofis dan Metodologis ke Arah Pengusaan Model Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo

informan yakni teknik *purposive*, informan yang dipilih merupakan pihak yang dianggap paling mengetahui dan memahami tentang permasalahan dalam penelitian ini. Teknik *purposive* dilanjutkan dengan teknik *snowball* dengan mencari informan lanjutan untuk mendapatkan variasi data dimana pemilihan informan direkomendasikan oleh informan yang telah ditentukan melalui teknik *purposive*. Adapun informan dari kelompok pengelola layanan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya, antara lain:

- a. Pak Sumargono sebagai Kepala Seksi Verifikasi dan Akuntansi KPPN Surabaya I
- b. Bu Anik Apriliyanti sebagai Operator I Seksi Verifikasi dan Akuntansi KPPN Surabaya I
- c. Bu Devi Viviandani sebagai Operator II Seksi Verifikasi dan Akuntansi KPPN Surabaya I
- d. Pak Puji Hartanto sebagai Kepala Seksi Kepegawaian di KPPN Surabaya I
- e. Bu Kiki sebagai Staff kepegawaian bagian Keluhan Satker terhadap pelayanan aplikasi E-Rekon-LK KPPN Surabaya I

I.7.3.2 Informan Pengguna Layanan

Kelompok informan yang kedua merupakan kelompok pengguna layanan aplikasi elektronik rekonsiliasi (E-Rekon-LK). Informan dalam kelompok kedua adalah satuan kerja (satker) yang berada di bawah pertanggungjawaban dari pihak KPPN I Surabaya, dimana terdapat 131 satuan kerja setiap bulannya wajib untuk melakukan proses rekonsiliasi laporan keuangan dengan menggunakan aplikasi yang sudah ditetapkan. Sehingga dalam menentukan kelompok informan pengguna layanan pada penelitian ini dapat menggunakan Teknik *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena informan yang dipilih memiliki kriteria tertentu, yakni harus sebagai pengguna layanan elektronik rekonsiliasi (E-Rekon-LK) yang berada di bawah pertanggungjawaban KPPN I Surabaya. Adapun informan dari kelompok pengguna layanan, antara lain:

- a. Mbak Kumalatu Nikmah selaku PIC E-Rekon-LK Satuan kerja KPP Pratama Surabaya Krembangan

- b. Bu Nabilla Cipta Wuri selaku PIC E-Rekon-LK Satuan kerja KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan
- c. Bu Vera selaku PIC E-Rekon-LK Satuan kerja KPP Pratama Surabaya Sawahan
- d. Pak Nugraha Putra selaku PIC E-Rekon-LK Satuan kerja Kanwil DJP Provinsi Jatim I

I.7.4. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan kumpulan informasi yang berguna sebagai dasar empiris, karena pada hakeketnya dari sebuah penelitian ialah pencarian data yang nantinya diinterpretasikan dan kemudia dianalisis secara mendalam. Sedangkan untuk pengertian teknik pengumpulan data adalah sebuah teknik yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam sebuah penelitian. Pada teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, peneliti dituntut untuk mengumpulkan berbagai bentuk data dan memerlukan banyak waktu untuk mengumpulkan informasi. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yang mengacu pada Creswell (2016), yaitu:

1) Observasi Kualitatif

Observasi kualittafi dilakukan oleh peneliti dengan cara turun langsung ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Dalam kegiatan observasi, peneliti merekam atau mencatat baik dengan cara terstruktur maupun semistruktur aktivitas-aktivitas di lokasi penelitian. Sehingga dengan hal tersebut, peneliti mampu terlibat dalam peran-peran yang beragam, baik dari kalangan nonpartisipan maupun partisipan utuh. Pada umumnya observasi ini, bersifat open-minded dimana peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan umum kepada partisipan yang memungkinkan partisipan bebas memberikan pandangan-pandangan mereka. Observasi ini dilakukan untuk mengamati langsung keadaan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya, khususnya dalam proses layanan elektronik rekonsiliasi.

2) Wawancara Kualitatif

Wawancara kualitatif peneliti melakukan *face to face interview* (dilakukan dengan cara wawancara berhadap-hadapan) dengan partisipan, mewawancarai mereka dengan telepon, atau terlibat dalam *focus group interview* (wawancara dalam kelompok tertentu) yang biasanya dalam satu kelompok terdiri dari enam sampai delapan partisipan. Dalam proses wawancara, biasanya menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat umum, tidak terstruktur, dan bersifat terbuka yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan opini dari para partisipan. Wawancara tidak hanya dilakukan secara langsung atau tatap muka, dikarenakan dengan adanya peraturan yang ditetapkan oleh Instansi penelitian terkait. Maka dari itu, wawancara juga dilakukan dengan metode *online* atau *by phone*. Mengingat adanya situasi kondisi pandemic covid-19 di Indonesia.

3) Dokumen-dokumen Kualitatif

Selama proses penelitian, peneliti juga bisa mengumpulkan dokumen-dokumen kualitatif. Dokumen tersebut bisa berupa dokumen publik (surat kabar, risalah rapat, laporan resmi) ataupun dokumen privat misalnya seperti jurnal pribadi, buku harian, surat, dan email). Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan dokumen-dokumen yang relevan dengan fokus penelitian tentang *capacity building* organisasi melalui penerapan aplikasi Elektronik Rekonsiliasi (E-Rekon-LK) untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya

4) Materi Video dan Visual Kualitatif

Materi Video dan Visual Kualitatif merupakan data yang digunakan dalam bentuk foto, objek seni, videotape atau segala jenis bunyi atau suara. Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan foto dokumentasi sebagai data penunjang yang berkaitan dengan *capacity building* organisasi melalui penerapan aplikasi Elektronik Rekonsiliasi (E-Rekon-LK) untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya.

I.7.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan aktivitas mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hal tersebut dikarenakan apabila data yang diperoleh selama pelaksanaan penelitian tidak diolah secara cermat dan sistematis, maka tidak akan menjadi penyajian data yang bermanfaat. Dengan menggunakan teknis analisis data, maka hasil penelitian ini dapat lebih mudah dipahami dan dapat diinformasikan secara ilmiah kepada yang lain. Berikut ini merupakan tahapan dalam analisis data, yaitu:³⁸

1) Reduksi Data

Tahapan yang pertama yaitu, reduksi data. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar dari catatan yang tertulis di lapangan. Reduksi data dilakukan dengan membuat rangkuman dengan memperhatikan informasi dan pernyataan-pernyataan sehingga tetap berada didalamnya dan menghilangkan hal-hal yang tidak perlu dimasukkan ke dalam penulisan.

2) Penyajian Data

Pada tahap ini, semua data yang dijelaskan terlebih dahulu baik melalui pengertian umum mengenai informasi dan kemudian merefleksikan maknanya secara keseluruhan. Pada penyajian data, data yang ada dapat diwujudkan lewat deskripsi, matriks dan gambar yang masih berhubungan untuk menunjang penelitian. Sehingga, pada tahap ini akan diketahui mengenai apa saja fenomena-fenomena yang telah terjadi di lapangan sampai bagaimana penyajian data ini akan membawa pada penarikan kesimpulan.

3) Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Menarik kesimpulan dan verifikasi merupakan bagian dari tahapan yang paling akhir dari analisis data yaitu, menarik kesimpulan dari data-data dan informasi yang telah disajikan. Dimana seorang peneliti harus

³⁸ Mathew B. Miles, A. M Michael Huberman & Saldana. *Qualitative Data Analysis* (London: Saage Publication, 2014)

mampu menyimpulkan berbagai temuan data yang diperoleh selama proses penelitian. Tujuan dari menarik kesimpulan dari data yang diperoleh yaitu untuk menjawab pertanyaan dari rumusan permasalahan pada penelitian ini. Sehingga kesimpulan yang dihasilkan nantinya akan menjelaskan bagaimana *capacity building* organisasi melalui penerapan program aplikasi Elektronik Rekonsiliasi (E-Rekon-LK) untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara I Surabaya.

I.7.6. Teknik Uji Keabsahan Data

Validitas digunakan sebagai cara untuk memeriksa keakuratan temuan yang didapatkan oleh peneliti. Hal ini didasarkan pada penentuan apakah temuan yang didapatkan akurat dari sudut pandang peneliti, peserta, atau pembaca. Peneliti menguji keabsahan data menggunakan Teknik triangulasi, yaitu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.

Pada penelitian ini, teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan menggunakan teknik triangulasi. Sugiono menyatakan teknik triangulasi data adalah pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan sumber data yang sama.³⁹ Dalam triangulasi data sendiri ada empat macam yaitu penggunaan metode, penggunaan sumber, penggunaan penyidik, dan penggunaan teori. Untuk melakukan pemeriksaan keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi dengan pemanfaatan sumber data yang dimana pengecekannya dengan cara membandingkan informasi yang diperoleh menggunakan alat dan waktu yang berbeda. Hal tersebut dilakukan dengan cara :

1. Membandingkan dari data yang diamati dan berita-berita dengan hasil wawancara
2. Melakukan perbandingan anatara prespektif pihak pimpinan pelaksana kebijakan dan para anggota pelaksana kebijakan tersebut

³⁹ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Bandung : Alfabeta, 2013) Halaman. 327

3. Membandingkan pendapat yang diberikan dan diketahui dengan realita keadaan yang sebenarnya

Triangulasi sumber data yang dipilih oleh peneliti adalah yang paling relevan dengan pembahasan penelitian dan cara mendapatkan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi pendukung dalam penelitian ini.