

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Proses Penyusunan *Balanced Scorecard* pada Departemen Keuangan

Seperti telah diulas pada Bab II, agar penerapan BSC pada suatu organisasi berhasil, ada beberapa tahapan yang sebaiknya diterapkan sesuai urutan. Tahapan-tahapan tersebut adalah *Nine Step to Success* yang disusun oleh Rohm & Halbach (2005).

Tahapan-tahapan yang telah dilakukan pada Departemen Keuangan meliputi :

1. Mengidentifikasi tujuan jangka pendek dan jangka panjang, menentukan tim BSC, menentukan jadwal penyusunan BSC, dan menentukan keinginan pelanggan.

Tujuan jangka panjang dan jangka pendek dari Departemen Keuangan telah diidentifikasi pada saat perencanaan Reformasi Birokrasi. Tujuan jangka panjang tersebut terangkum dalam visi dan lima misi Departemen Keuangan yaitu misi di bidang fiskal, ekonomi, politik, sosial budaya, dan kelembagaan, seperti yang sudah tercantum pada BAB III. Tujuan jangka menengah Departemen Keuangan yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) yang diturunkan dari *platform* Presiden, yaitu :

- Penerapan Tatakelola (*Good Governance*) Pemerintahan yang Baik
- Peningkatan Supervisi dan Akuntabilitas Aparatur Negara
- Restrukturisasi Lembaga dan Manajemen
- Peningkatan Manajemen SDM
- Peningkatan Mutu Pelayanan Publik.

Penentuan jadwal penyusunan BSC telah dilakukan dari pertama kali penyusunan Depkeu-Wide. Walaupun jadwal telah ditentukan, tetapi dalam pelaksanaannya penyesuaian-penyesuaian dilakukan dengan memperhatikan

kondisi ekonomi dan hal-hal lain yang berkaitan dengan persiapan yang harus dilakukan untuk penyusunan Depkeu-Wide.

Pembentukan tim BSC juga telah dilaksanakan, terutama penentuan KPI Manajer yang mempunyai tugas-tugas, antara lain :

- Melakukan validasi cara pengukuran KPI.
- Memasukkan data yang termuat pada *form* KPI ke dalam *software* BSC.
- Memasukkan data ke dalam *software* BSC setiap periode pengukuran.
- Membuat laporan pencapaian KPI yang ditujukan kepada pimpinan satuan kerja.
- Memantau pencapaian KPI dan identitas gap kinerja serta usaha tindakan koreksi.
- Melakukan analisis kesesuaian KPI terhadap strategi yang ditetapkan.

Penunjukan KPI Manajer ini dilakukan sesuai dengan masing-masing tema Depkeu-Wide. Selain terdapat tugas, KPI manajer juga mempunyai fungsi sebagai *change agent*, yaitu :

- Merupakan anggota dan berperan aktif dalam forum manajer KPI.
- Menyusun dan menyampaikan laporan setiap periode pengukuran atau pemantauan sebagai *early warning system* bagi pimpinan satuan kerja terhadap pelaksanaan KPI di satuan kerjanya.
- Membantu pimpinan satuan kerja untuk merancang KPI dan proyeksi target untuk siklus perencanaan tahun berikutnya, dengan mempertimbangkan usulan KPI dan target KPI dari internal satuan kerja.

Penentuan keinginan pelanggan telah dilakukan dengan sebelumnya mengidentifikasi pelanggan yang berkaitan dengan masing-masing tema. Pelanggan yang teridentifikasi terkait dengan tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan terdiri dari dua bagian, yaitu :

- a. Pelanggan BAPEPAM terdiri dari investor, emiten, perusahaan efek, dan profesi dan lembaga penunjang pasar modal.

- b. Pelanggan LK terdiri dari Lembaga Keuangan non Bank (LKNB) yaitu asuransi, dana pensiun, lembaga pembiayaan, dan perusahaan modal ventura, serta profesi di bidang LKNB.

2. Pembentukan Strategi Organisasi.

Strategi organisasi untuk tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan disusun sesuai dengan visi BAPEPAM-LK. Strategi tersebut adalah “Membangun otoritas pasar modal dan lembaga keuangan yang amanah dan profesional, yang mampu mewujudkan industri pasar modal dan lembaga keuangan non bank sebagai penggerak perekonomian nasional yang tangguh dan berdaya saing global.”

3. Pembentukan Sasaran.

Sasaran utama yang dibentuk, yang merupakan sasaran dari perspektif pelanggan, terdiri dari dua bagian. Sasaran strategis bagian pertama yang ditinjau dari sisi BAPEPAM adalah “Terciptanya kegiatan pasar modal yang teratur, wajar, dan efisien serta melindungi kepentingan pemodal dan masyarakat”. Sedangkan sasaran strategis bagian kedua yang ditinjau dari sisi LKNB adalah “Terwujudnya LKNB yang memenuhi *standard prudential* dan menyediakan jasa keuangan yang efisien dan melindungi kepentingan nasabah”.

Sasaran strategis tersebut dipisahkan menjadi dua bagian karena pelanggan BAPEPAM-LK terdiri dari pelanggan BAPEPAM dan pelanggan LKNB. Oleh karena itu, agar BSC tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan melingkupi seluruh bagian BAPEPAM-LK, maka sasaran strategis dibagi menjadi dua bagian sesuai dengan karakteristik pelanggan masing-masing. Jumlah keseluruhan sasaran strategis tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan adalah 16 sasaran strategis. Sasaran strategis tema Pasar Modal dan lembaga Keuangan dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Sasaran Strategis Tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan

SS	Key Performance Indicator	Baseline 2007	Target 2008	Satker PIC
SS 1	% Pertumbuhan nilai dan frekuensi harian di bursa efek			BAPEPAM-LK
	% Pertumbuhan pembiayaan pelaku bisnis melalui pasar primer (IPO, right issues)			BAPEPAM-LK
	% Pertumbuhan jumlah rekening investor di perusahaan sekuritas			BAPEPAM-LK
	% Pertumbuhan investasi domestik terhadap total investasi			BAPEPAM-LK
SS 2	% Pertumbuhan dana masyarakat yang dikelola lembaga keuangan non bank	14%	17%	BAPEPAM-LK
	% Pertumbuhan investasi jangka panjang dari portfolio LKNB	17%	20%	BAPEPAM-LK
	Peningkatan jumlah perusahaan perasuransian yang memenuhi persyaratan minimum RBC (Risk Based Capital)	25%	30%	BAPEPAM-LK
SS 3	% jumlah regulasi di bidang pasar modal dan jasa keuangan non bank yang sesuai dengan rencana	100%	100%	BAPEPAM-LK
SS 4	% pemenuhan prinsip-prinsip dan standar regulasi pasar modal dan LKNB internasional (IOSCO, IAS, OECD GC Principles)	100%	100%	BAPEPAM-LK
SS 5	% jumlah regulasi yang dapat diharmonisasikan			BAPEPAM-LK
	Jumlah kajian liberalisasi jasa keuangan non bank			BAPEPAM-LK
SS 6	% layanan yang memenuhi target SOP			BAPEPAM-LK
	Jumlah emiten baru sesuai dengan target			BAPEPAM-LK
SS 7	Jumlah produk investasi dan pembiayaan baru sesuai rencana	14	17	BAPEPAM-LK, DJP
SS 8	% pelaku pasar modal dan LKNB yang memnuhi standar kualifikasi	46,33%	67,66%	BAPEPAM-LK
SS 9	% program edukasi pasar modal dan jasa keuangan non bank sesuai target	100%	100%	BAPEPAM-LK
SS 10	Rasio biaya transaksi dibandingkan benchmark			BAPEPAM-LK
SS 11	Penyelesaian kasus pelanggaran sesuai dengan waktu yang ditargetkan			BAPEPAM-LK
SS 12	Jumlah emiten / perusahaan punlik dan LKNB yang menyampaikan laporan keuangan tepat waktu			BAPEPAM-LK
SS 13	% karyawan yang sesuai kompetensinya dengan kebutuhan kompetensi jabatan tematik			BAPEPAM-LK, Sekjen, BPPK
	Jam pelatihan per karyawan di jabatan tematik			BAPEPAM-LK, Sekjen, BPPK
	Jumlah pegawai bidang pengawasan pasar modal dan LK yang terkena kasus KKN			BAPEPAM-LK, Itjen, BPPK
SS 14	Jumlah SOP yang dibangun/diperbaharui di bidang pengawasan pasar modal dan LK			BAPEPAM-LK
	% sarana dan prasarana terpenuhi sesuai rencana DIPA			BAPEPAM-LK
SS 15	Jumlah temuan audit BAPEPAM-LK oleh BPK, BPKP, Itjen untuk kasus yang sama berdasarkan Closing Conference			BAPEPAM-LK, Itjen
	% Rekomendasi Itjen/BPK/BPKP yang telah ditindaklanjuti untuk semua temuan			BAPEPAM-LK, Itjen
SS 16	Jumlah sistem aplikasi ICT yang terimplementasi sesuai rencana			BAPEPAM-LK, Itjen

Sumber : Departemen Keuangan dan GML *Performance*, 2007

4. Penyusunan Peta Strategi.

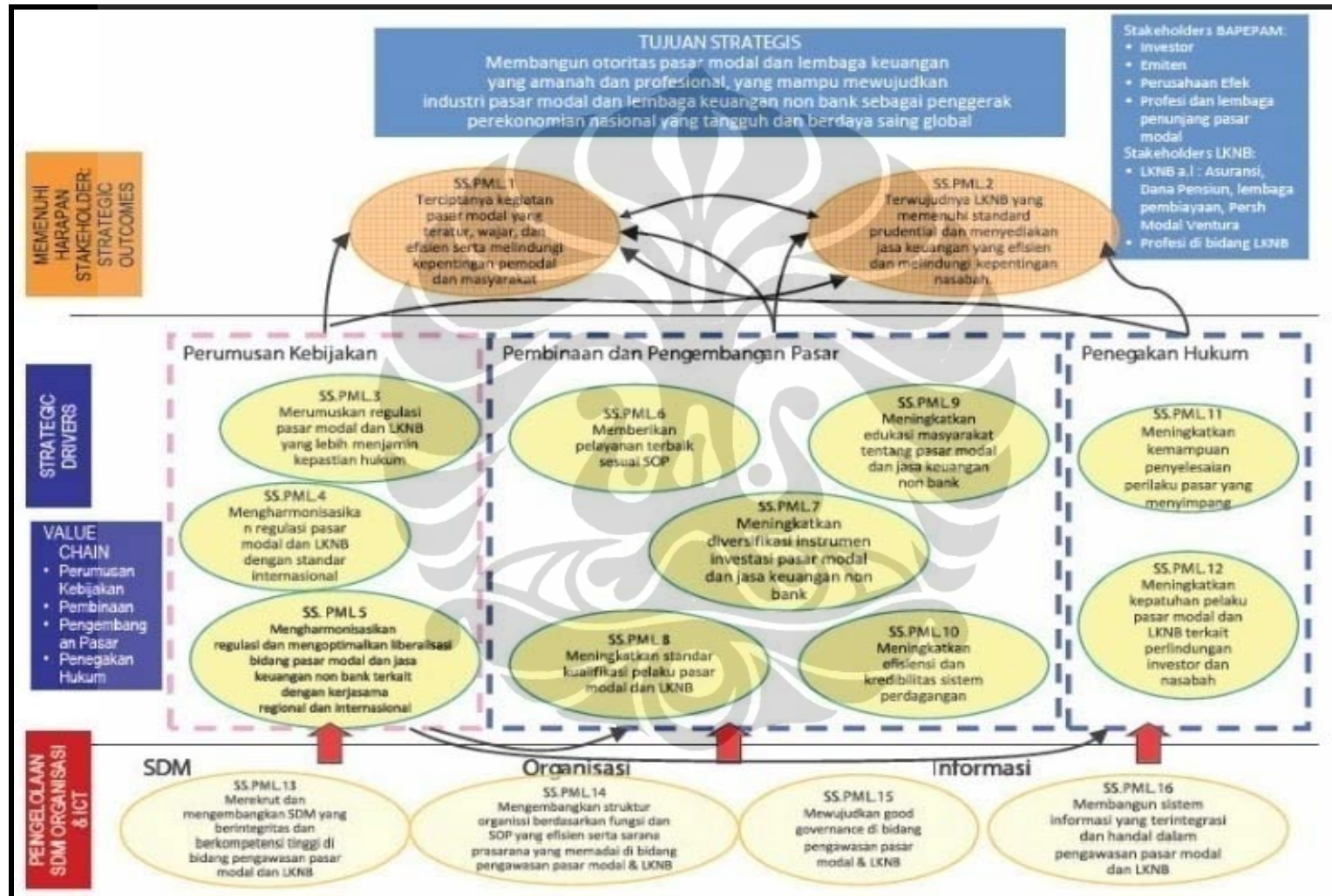
Pada saat penyusunan peta strategi Depkeu-Wide, pejabat-pejabat yang menduduki jabatan strategis kurang diikutsertakan. Oleh karena itu, pada saat peta strategi didistribusikan ke setiap tema, sebagian besar Eselon I tidak setuju, dikarenakan beberapa hal :

- a. Pembuat sasaran strategis ada yang tidak mengetahui secara pasti tentang proses bisnis suatu tema.
- b. Terdapat sasaran strategis dan target yang dianggap tidak dapat relevan dengan proses bisnis masing-masing tema.

Oleh karena hal-hal tersebut, walaupun sasaran strategis tidak diubah, tetapi dilakukan perubahan target sesuai dengan proses bisnis masing-masing tema dan sesuai dengan biro yang berkaitan dengan target tersebut. Akan tetapi, perubahan target tersebut ditentukan batas waktunya hanya sampai dengan kuartal pertama tahun 2008 untuk mencegah manipulasi target (KPI *Manager* tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan, 2008).

Penyusunan peta strategi tanpa mengikutsertakan para pegawai suatu bidang dimana peta strategi tersebut akan diterapkan tentu akan menimbulkan beberapa masalah. Masalah pertama sudah dijelaskan sebelumnya yaitu sasaran strategis dan target yang tidak relevan. Masalah lainnya yang dapat muncul adalah para pegawai tersebut tidak mau menerapkan BSC yang telah disusun karena mereka merasa tidak diikutsertakan dalam penyusunannya. Hal tersebut dapat terjadi karena biasanya orang akan benar-benar mendukung sesuatu yang mereka bantu ciptakan, sesuatu yang muncul dari usaha dan kreativitas mereka sendiri (Niven, 2005).

Oleh karena itu, sangat penting untuk mengikutsertakan pegawai di dalam penyusunan peta strategi suatu organisasi agar pegawai tersebut dapat membantu implementasi peta strategi karena pegawai merasa dilibatkan dalam penyusunannya.



Gambar 4.1 Peta Strategi Departemen Keuangan tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan
Sumber: Departemen Keuangan dan GML Performance, 2007

5. Penyusunan Pengukuran Kinerja.

Pengukuran kinerja pada Departemen Keuangan terdiri dari dua bagian, ada *High Impact KPIs* yaitu indikator kinerja utama (IKU) yang sangat berpengaruh terhadap hubungan sebab akibat, dan KPI lainnya. *High Impact KPIs* terdiri dari tiga tingkat pengukuran, yaitu *Exact*, *Proxy*, dan *Activity*.

6. Penyusunan inisiatif.

Sampai saat ini inisiatif untuk Depkeu-Wide belum ditentukan, karena inisiatif untuk Depkeu-Wide bersifat sangat strategis. Menurut *KPI Manager* tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan, inisiatif baru dapat disusun pada tahap penyusunan Depkeu-One. Hal tersebut dikarenakan inisiatif pada Depkeu-One lebih mudah diimplementasikan karena lebih bersifat teknis.

7. Analisis kriteria dan kelayakan *software*.

Sampai saat ini, analisis kriteria dan kelayakan *software* masih dalam proses penawaran berdasarkan pada kriteria-kriteria berikut ini, antara lain:

- Dari segi kemudahan penggunaan, kriteria yang utama adalah waktu yang dilakukan untuk melatih *administrator* maksimal satu sampai dua hari.
- Kriteria kedua adalah *web-enabled*. Maksud dari *Web-enabled* adalah aplikasi yang digunakan dapat bekerja seperti *web*, sehingga dapat dimanfaatkan oleh seluruh pegawai Departemen Keuangan.
- *Software* tersebut harus dapat digunakan oleh sejumlah *user* yang berbeda secara bersamaan.
- Kriteria yang cukup penting untuk Departemen keuangan adalah *Low total ownership cost*.

8. *Cascading corporate scorecard* ke departemen sampai *personal scorecard*.

Saat ini Depkeu-Wide telah diturunkan (*cascade*) sampai ke eselon satu dari Departemen Keuangan (Depkeu-One). Diharapkan sampai akhir tahun 2008 *cascading* sudah selesai dilakukan sampai keseluruhan Depkeu-Two.

9. Evaluasi keberhasilan penerapan strategi.

Departemen Keuangan sudah melakukan evaluasi keberhasilan penerapan BSC, dan evaluasi dilakukan setiap tiga bulan sekali. Sampai saat ini sudah dilakukan evaluasi sebanyak tiga kali terhadap sasaran-sasaran strategis setiap tema dan targetnya. Hal-hal yang dievaluasi terutama tentang pencapaian target masing-masing tema. Apabila target pada suatu tema sudah berhasil dilampaui dan dipertahankan, maka tema tersebut dijadikan contoh dan dibahas di dalam FORSA (Forum Staf Ahli).

Tahap-tahap dalam *Nine Step to Success* hampir semua telah dijalankan dalam penyusunan BSC Departemen Keuangan khususnya tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan, akan tetapi ada beberapa tahapan yang tidak dilakukan berurutan. Contoh dari tahap tersebut adalah analisis kriteria dan kelayakan *software* dilakukan setelah tahap evaluasi diimplementasikan. Keterangan singkat tentang tahapan yang telah dilalui pada penyusunan peta strategi dan BSC tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Tahapan Penyusunan Peta Strategi dan BSC Tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan

No	Tahapan <i>Nine Step to Success</i>		Keterangan
1	Mengidentifikasi tujuan jangka pendek dan jangka panjang, menentukan tim BSC, menentukan jadwal penyusunan BSC, dan menentukan keinginan pelanggan.	√	
2	Pembentukan Strategi Organisasi	√	
3	Pembentukan Sasaran	√	
4	Penyusunan Peta Strategi	√	
5	Penyusunan Pengukuran Kinerja	√	
6	Penyusunan inisiatif		Tidak dilakukan pada Depkeu-Wide
7	Analisis kriteria dan kelayakan <i>software</i>		Tidak dilakukan sesuai urutan, dilakukan setelah tahap ke-9
8	<i>Cascading corporate scorecard</i> ke department sampai <i>personal scorecard</i>	√	
9	Evaluasi keberhasilan penerapan strategi	√	

Sumber:diolah sendiri

Analisis kriteria dan kelayakan *software* tidak dilakukan sesuai urutan karena pada saat penyusunan, tim BSC kurang memperhatikan masalah *information capital* yang terdapat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kompetensi, kondisi organisasi, dan fasilitas informasi yang dibutuhkan untuk mendukung proses bisnis internal dan memenuhi harapan pelanggan, dengan kata lain perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar yang menunjang keberhasilan perspektif lainnya (Kaplan dan Norton, 2001). Oleh karena itu sebaiknya perspektif ini yang diperhatikan terlebih dahulu, karena perspektif ini akan menunjang keberhasilan perspektif pelanggan yang menjadi perspektif utama organisasi sektor publik.

Tahap yang tidak dijalankan dari kesembilan tahap tersebut adalah proses penyusunan inisiatif Depkeu-Wide. Hal ini merupakan contoh lain dari tahapan yang tidak dilakukan sesuai dengan konsep *Nine Step to Success*, karena tahap *cascading* dan evaluasi sudah dilakukan sebelum penyusunan inisiatif untuk Depkeu-Wide.

4.2 Evaluasi Peta Strategi bagian Perspektif Keuangan *Balanced Scorecard* Departemen Keuangan tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.

Pada peta strategi Depkeu-Wide, seperti yang tampak pada gambar 4.1, tidak terdapat perspektif keuangan. Hal tersebut menyebabkan peta strategi tersebut kurang lengkap bila dibandingkan dengan format umum peta strategi sektor publik. Walaupun Departemen Keuangan adalah organisasi publik, perspektif keuangan harus tetap ada pada peta strategi.

Namun pada kenyataannya, perspektif keuangan di dalam peta strategi Departemen Keuangan tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan tetap ada, walaupun tidak ditampilkan secara eksplisit. Perspektif keuangan dalam peta strategi tersebut terdapat di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sebagai sasaran strategis no 14. Hal ini juga tercermin di dalam KPI SS.14, terutama dalam KPI 14.2, yaitu “Persentase sarana dan prasarana terpenuhi sesuai

rencana DIPA” seperti yang tercantum dalam tabel 4.1. DIPA adalah Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran yang diajukan setiap akhir tahun anggaran.

Seperti yang telah diulas pada BAB II, perspektif keuangan dapat bersifat sebagai pendukung keberhasilan pelayanan (*enabler*) dan sebagai *constraint* agar organisasi dapat memakai anggaran secermat mungkin. Perspektif keuangan di dalam peta strategi Departemen Keuangan tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan memiliki kedua fungsi tersebut. Hal itu dapat tercermin dari:

1. Posisi SS.14 yang terdapat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang memperlihatkan bahwa perspektif keuangan ini membantu terlaksananya proses bisnis internal yang diharapkan dapat memenuhi harapan pelanggan sesuai dengan dasar organisasi ini yaitu pelayanan kepada masyarakat.
2. Isi dari SS.14 tersebut yang mengisyaratkan bahwa anggaran harus dipakai secermat mungkin, dan tingkat efisiensi dalam penggunaan anggaran tersebut yang diukur dalam KPI ini.

KPI 14.2 tidak ditampilkan secara eksplisit sebagai perspektif keuangan di dalam peta strategi Depkeu-Wide. Akan tetapi, KPI 14.2 yang terdapat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memenuhi persyaratan sebagai perspektif keuangan, sehingga dapat dikategorikan sebagai perspektif keuangan dalam peta strategi Depkeu-Wide.

4.3 Evaluasi Pemahaman dan Kesiapan Pegawai BAPEPAM-LK

Evaluasi tentang kondisi dan kesiapan pegawai BAPEPAM-LK berkaitan dengan penerapan BSC sebagai sistem pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan kuesioner berisi 29 pertanyaan. Kuesioner ini dibagikan melalui Kasubag Hubungan Masyarakat BAPEPAM-LK pada tanggal 17 Desember 2008. Contoh kuesioner yang digunakan dalam evaluasi pemahaman dan kesiapan ini dapat dilihat pada Lampiran 3.

Uji reliabilitas dilakukan atas pertanyaan-pertanyaan di dalam kuesioner tersebut dengan menganalisisnya per bagian kuesioner. Uji reliabilitas tersebut digunakan untuk menguji keterkaitan komponen-komponen di dalam satu bagian untuk mengukur suatu hal dengan baik, dengan kata lain uji reliabilitas digunakan

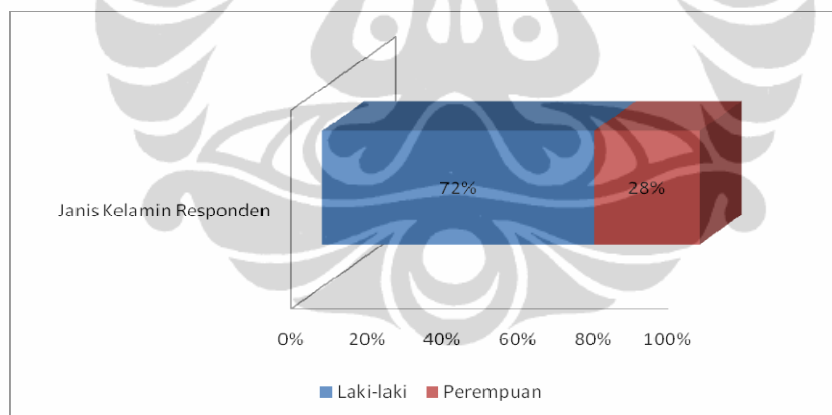
untuk mengetahui apakah pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam satu bagian mengukur suatu hal yang sama secara tepat.

Menurut Ghozali (2002), instrument memiliki reliabilitas yang tinggi bila memiliki nilai koefisien Cronbach Alpha $>0,60$. Berdasarkan hasil uji reliabilitas setiap bagian kuesioner yang tercantum pada Lampiran I, koefisien Cronbach Alpha pertanyaan bagian A sampai dengan E pada kuesioner ini $>0,60$. Hal tersebut berarti setiap pertanyaan pada setiap bagian sudah dapat mengukur suatu hal yang sama secara tepat.

Jumlah responden yang menjawab kuesioner adalah 50 orang. Berikut profil umum responden secara keseluruhan.

4.3.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang didapat, dari responden yang berjumlah lima puluh orang, 72% atau 36 orang responden adalah responden pria, sedangkan 28% atau 14 orang adalah responden wanita.



Gambar 4.2 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

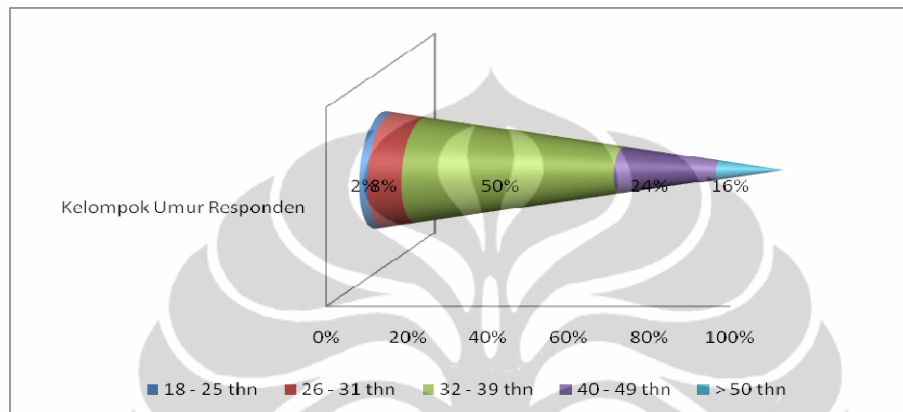
Sumber: diolah sendiri

4.3.2 Profil Responden Berdasarkan Usia

Seperti yang telah diulas pada BAB I, responden dibagi menjadi lima kelompok usia. Data yang didapat, responden dengan jumlah terbesar adalah responden dari kelompok usia 32 – 39 tahun sebesar 50% dari jumlah responden. Kelompok usia terbesar kedua adalah usia 40 – 49 tahun yaitu 24%, dan dilanjutkan dengan usia lebih dari 50 tahun. Usia 26 – 31 tahun adalah kelompok

usia responden yang merupakan terkecil kedua sebelum usia 18 – 25 tahun yang menjawab kuesioner ini.

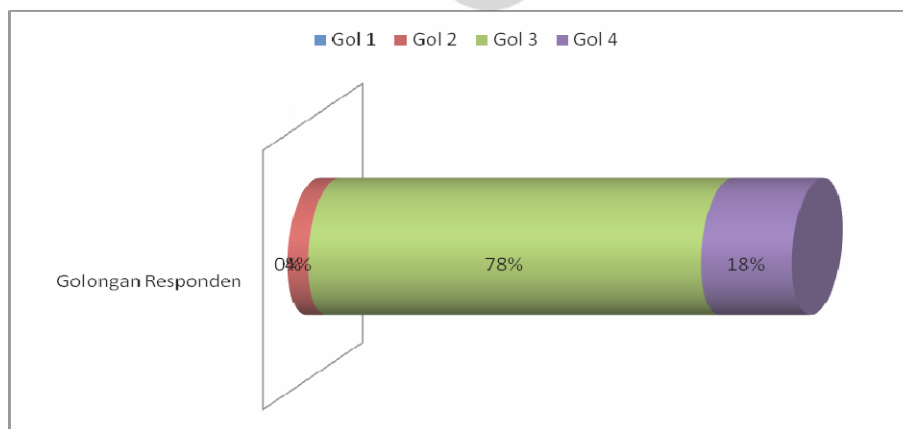
Dari data ini dapat dilihat bahwa kelompok umur pegawai BAPEPAM-LK cukup beragam. Hal tersebut kemungkinan dapat mempengaruhi persepsi dan model penyebaran informasi yang efektif untuk mensosialisasikan tentang BSC.



Gambar 4.3 Persentase Responden Berdasarkan Kelompok Umur
Sumber: diolah sendiri

4.3.3 Profil Responden Berdasarkan Golongan

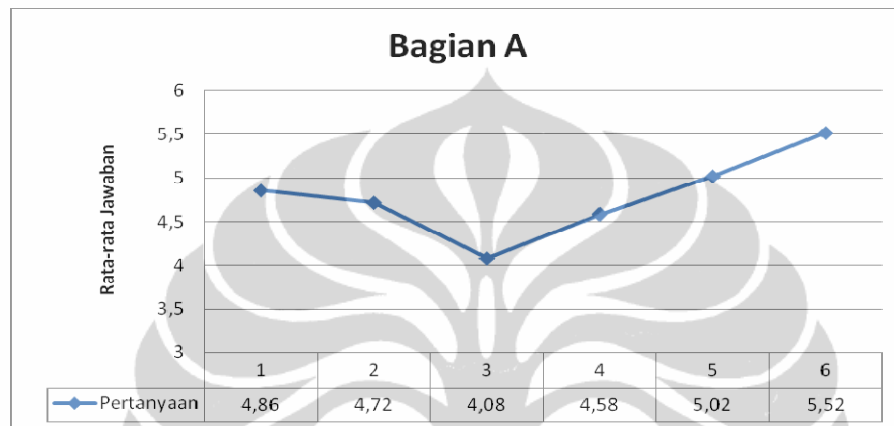
Responden golongan tiga merupakan yang terbesar mengisi kuesioner ini, yaitu sebesar 78% atau 39 dari 50 orang responden. Golongan kedua terbesar adalah golongan empat yaitu sebesar 18% atau 9 dari 50 orang responden. Hanya terdapat dua orang golongan dua dari 50 orang responden, dan tidak ada golongan 1 yang mengisi kuesioner ini.



Gambar 4.4 Persentase Responden Berdasarkan Golongan
Sumber: diolah sendiri

4.3.4 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai terhadap Visi dan Misi Organisasi

Terdapat enam pertanyaan yang digunakan untuk mengukur faktor ini. Berikut data rata-rata jawaban yang diperoleh dari lima puluh responden.



Gambar 4.5 Hasil Rata-rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian A
Sumber: diolah sendiri

Pada Pertanyaan bagian A, jawaban berkisar antara 4,08 – 5,52. Berdasarkan grafik 4.5 di atas, jawaban dengan rata-rata terkecil adalah jawaban pertanyaan no 3, yang berarti seluruh responden merasa ragu-ragu bahwa visi dan misi telah dikomunikasikan secara jelas dan informatif. Sedangkan untuk jawaban lain dengan rata-rata berkisar antara 4,58 sampai 5,02 (rata-rata 5) meliputi jawaban atas pertanyaan no 4, 2, 1, dan 5, yang berarti :

1. Seluruh responden sudah mengetahui visi dan misi Departemen Keuangan saat ini.
2. Seluruh responden telah mengerti makna visi dan misi tersebut dengan jelas.
3. Seluruh responden merasa visi dan misi Departemen Keuangan sudah realistis dan mudah dipahami.
4. Seluruh responden mengetahui fungsi visi dan misi adalah sebagai arahan dalam mereka bekerja.

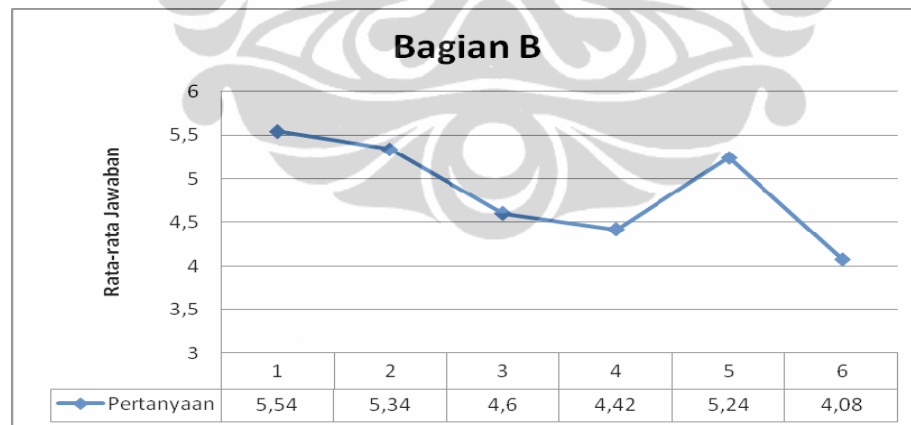
Rata-rata jawaban untuk pertanyaan no. 6 yang sebesar 5,52, berarti seluruh responden sangat paham bahwa visi dan misi merupakan faktor penting yang harus terdapat dalam suatu organisasi. Apabila dilihat dari rata-rata jawaban

di atas, dapat disimpulkan bahwa responden atau pegawai BAPEPAM-LK sudah paham tentang visi dan misi Departemen Keuangan beserta fungsinya, walaupun responden tidak yakin bahwa visi dan misi tersebut sudah dikomunikasikan dengan baik. Pemahaman tersebut kemungkinan berbanding lurus dengan lama masa kerja pegawai di Departemen Keuangan.

Pemahaman pegawai Departemen Keuangan yang cukup tentang visi dan misi serta fungsinya dapat mengurangi salah satu dari keempat hambatan berhasilnya penerapan strategi seperti yang sudah diulas dalam BAB II. Pemahaman yang cukup tentang visi, misi beserta fungsinya diharapkan mempunyai pengaruh positif terhadap pemahaman pegawai tentang peta strategi dan BSC serta penerapannya.

4.3.5 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai Mengenai Proses Reformasi Birokrasi dan Kesiapannya.

Pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam bagian B ini seluruhnya berjumlah enam pertanyaan. Rata-rata hasil jawaban seluruh responden dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.6 Hasil Rata-rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian B

Sumber: diolah sendiri

Dari grafik 4.6 di atas, rata-rata jawaban berkisar antara 4,08 – 5,54. Rata-rata jawaban tertinggi dari pertanyaan bagian ini adalah pada pertanyaan no 1 yang berarti responden sangat mengetahui tentang sedang berlangsungnya proses

reformasi birokrasi di Departemen Keuangan. Hal tersebut kemungkinan mengindikasikan bahwa Departemen Keuangan sudah menetapkan pentingnya reformasi birokrasi dan sudah menjalankan sosialisasi yang cukup menyebabkan tingkat pemahaman yang tinggi pada pegawai BAPEPAM-LK. Peran Menteri Keuangan sangat besar dalam proses sosialisasi suatu perubahan. Hal tersebut seperti yang ditulis oleh Niven (2005), harus ada seorang eksekutif pendukung, orang dengan pengaruh besar dalam lingkaran CEO yang dapat mempengaruhi perubahan dan memastikan bahwa BSC dilihat sebagai alat kunci dalam implementasi strategi, dan Menteri Keuangan sudah menjalankan perannya.

Berdasarkan rata-rata jawaban no 2, 3, dan 5, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Responden sudah mengetahui bahwa proses reformasi menyangkut organisasi, proses bisnis dan juga sumber daya manusia di Departemen Keuangan.
2. Responden merasa bahwa prosedur kerja pada Departemen Keuangan, terutama BAPEPAM-LK, sudah siap untuk menghadapi proses reformasi birokrasi.
3. Responden mengerti bahwa kontribusi sistem teknologi pada proses berjalannya reformasi birokrasi sangat besar.

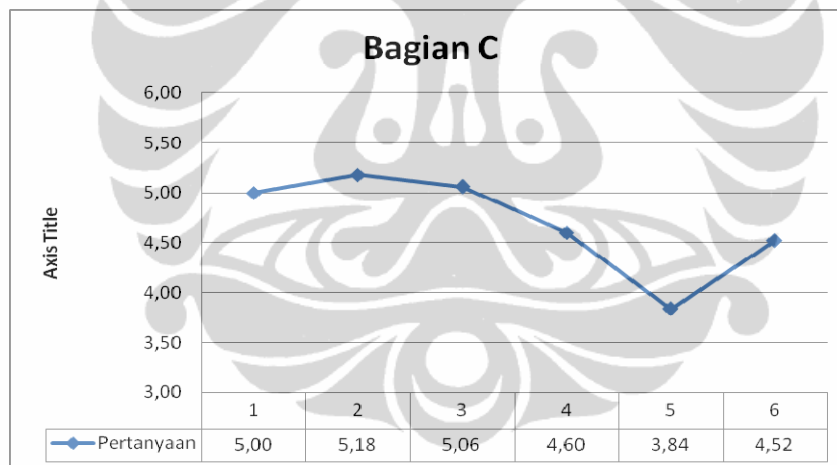
Pada gambar 4.7 dapat dilihat bahwa rata-rata dua jawaban terendah terdapat pada jawaban no 4 dan 6. Kedua pertanyaan tersebut mengenai kesiapan terhadap proses reformasi birokrasi. Pada pertanyaan ke 4 dengan rata-rata jawaban 4,42, berarti responden ragu-ragu terhadap kesiapan sumber daya manusia dalam menjalankan proses reformasi birokrasi, sedangkan untuk pertanyaan no 6 dengan rata-rata 4,08, berarti responden ragu-ragu terhadap kesiapan sistem teknologi dalam menunjang proses reformasi birokrasi di Departemen Keuangan. Hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh sistem teknologi pada Departemen Keuangan masih belum terintegrasi sehingga responden ragu-ragu apakah sistem teknologi Departemen Keuangan dapat membantu berjalannya proses reformasi birokrasi.

Salah satu hal yang mungkin menyebabkan menjadi keraguan responden terhadap kesiapan sistem teknologi untuk mendukung penerapan reformasi

birokrasi adalah keterlambatan proses analisis kriteria dan kelayakan *software*, dimana seperti telah dibahas pada sub bab 4.1, bahwa langkah-langkah yang dilakukan dalam Departemen Keuangan dalam penerapan BSC tidak berurutan. Oleh karena analisis kriteria dan kelayakan *software* dilakukan pada saat penerapan BSC sudah berjalan, maka responden ragu tentang kesiapan sistem teknologi tersebut.

4.3.6 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai mengenai Penilaian Kinerja.

Bagian ini berisi enam buah pertanyaan, dan pertanyaan terakhir merupakan syarat yang berguna untuk menyaring apakah responden dapat mengisi pertanyaan tahap kedua atau berhenti mengisi kuesioner. Rata-rata jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan bagian ini dapat dilihat pada grafik 4.7.



Gambar 4.7 Hasil Rata-rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian C

Sumber: diolah sendiri

Rata-rata jawaban pada pertanyaan ini adalah 3,84 – 5,18. Semua pertanyaan, kecuali pertanyaan 5 menunjukkan kecenderungan yang sama. Arti masing-masing jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah :

1. Responden mengetahui yang dimaksud dengan penilaian kinerja.
2. Responden mengetahui bahwa penilaian kinerja juga diterapkan di instansi pemerintahan.

3. Responden mengetahui bahwa selama ini Departemen Keuangan menggunakan LAKIP sebagai sistem penilaian kinerja.
4. Responden sudah mengetahui bahwa BSC akan diterapkan sebagai pengganti LAKIP untuk sistem penilaian kinerja Departemen Keuangan.

Berdasarkan keempat kalimat di atas, dapat disimpulkan bahwa responden sudah memahami tentang penilaian kinerja dan juga sudah mengerti bahwa BSC dan LAKIP merupakan sistem pengukuran kinerja. Hal tersebut kemungkinan mengindikasikan bahwa sosialisasi tentang fungsi LAKIP dan BSC di BAPEPAM-LK sudah berjalan dengan baik.

Berbeda dengan rata-rata jawaban lainnya, rata-rata jawaban pertanyaan no.5 menunjukkan bahwa responden ragu-ragu apakah LAKIP sudah merupakan sistem penilaian kinerja yang baik dan pelaksanaannya sudah berjalan efektif. Hal yang mungkin menjadi penyebab adalah responden belum dapat membandingkan LAKIP dengan sistem penilaian kinerja lain karena belum ada yang pernah menggantikan fungsi LAKIP sebagai sistem penilaian kinerja di Departemen Keuangan. LAKIP sebagai sistem penilaian kinerja mempunyai posisi yang sangat kuat yang didasari oleh Instruksi Presiden (INPRES), oleh sebab itu belum pernah digantikan oleh sistem penilaian kinerja lain.

Menurut KPI Manager tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan, oleh karena posisi LAKIP yang sangat kuat sebagai sistem penilaian kinerja, maka LAKIP belum dapat digantikan oleh BSC. Oleh sebab itu, sampai saat ini kedua sistem penilaian kinerja ini berjalan bersamaan.

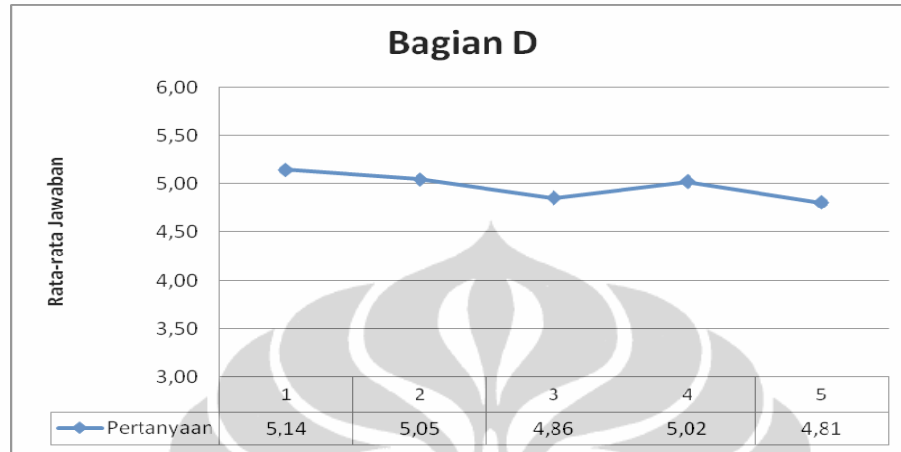
4.3.7 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai mengenai *Balanced Scorecard*

Setelah melalui proses penyaringan dari pertanyaan bagian C6, maka didapat 41 orang responden yang memenuhi syarat untuk menjawab pertanyaan bagian ini. Terdapat 5 pertanyaan yang bertujuan untuk mengevaluasi pemahaman pegawai tentang BSC. Data rata-rata jawaban pertanyaan bagian ini dapat dilihat pada gambar 4.8.

Pada bagian ini, rata-rata jawaban responden berkisar antara 4,81 – 5,14, yang berarti :

1. Responden mengetahui bahwa BSC adalah sistem pengukuran kinerja.

2. Responden mengetahui bahwa BSC merupakan bagian dari perencanaan strategis.



Gambar 4.8 Hasil Rata-rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian D

Sumber: diolah sendiri

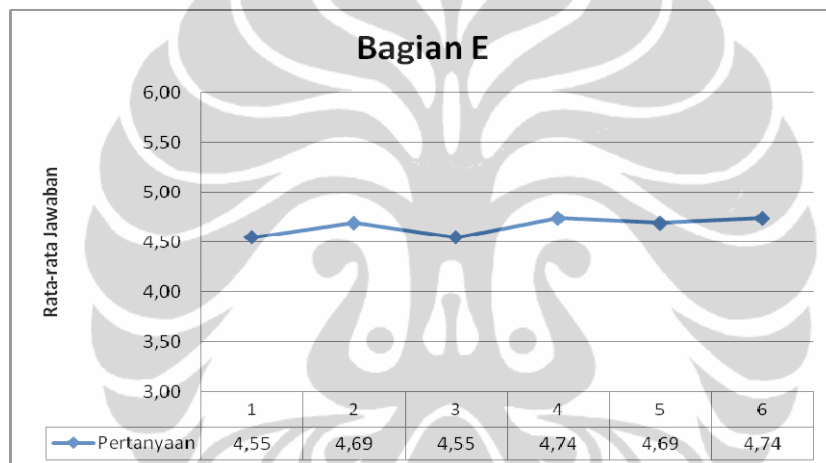
3. Responden mengetahui bahwa BSC dapat diterapkan pada sektor pemerintah.
4. Responden mengetahui bahwa BSC diselaraskan dengan strategi, visi, dan misi organisasi.
5. Responden mengetahui keempat perspektif BSC.

Rata-rata jawaban responden kemungkinan mengindikasikan bahwa BSC memang sedang menjadi topik utama dan telah dikomunikasikan dengan baik dan tidak hanya sekedar pemberitahuan bahwa Departemen Keuangan sedang melakukan reformasi birokrasi dan ingin menerapkan BSC, tetapi pegawai juga diberi informasi lebih dalam yaitu tentang keempat perspektif BSC. Sosialisasi dan komunikasi yang baik sangat menunjang keberhasilan penerapan BSC. Hal tersebut merujuk pada contoh kasus pada Aliant, Inc. (Niven, 2005). Pada proses pengenalan BSC kepada seluruh karyawan Aliant, Inc., Jay Forbes sebagai CEO sangat menekankan pentingnya mengomunikasikan perubahan besar tersebut. Forbes tidak hanya sekedar mengomunikasikan bahwa akan terjadi perubahan tetapi ia juga memberikan informasi-infromasi tentang BSC dengan bahasa yang dapat dimengerti seluruh pegawai. Forbes berperan penting dalam kegiatan ini. Hal tersebut juga dilakukan oleh Menteri Keuangan, yang juga sangat berperan

dalam penerapan BSC ini. Beliau terus memantau penerapan dan pencapaian target pada setiap kuartal.

4.3.8 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai tentang Peta Strategi tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.

Pertanyaan-pertanyaan pada bagian ini bertujuan untuk mengetahui pemahaman pegawai lebih jauh tentang BSC. Bagian E terdiri dari enam pertanyaan. Rata-rata jawaban responden dapat dilihat pada gambar 4.9.



Gambar 4.9 Hasil Rata-rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian E
Sumber: diolah sendiri

Berdasarkan data dari grafik di atas, rata-rata jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan bagian ini adalah setuju pada setiap pertanyaan. Arti dari masing-masing hasil adalah :

1. Responden mengetahui yang dimaksud dengan peta strategi dan komponennya.
2. Responden mengetahui peta strategi tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.
3. Responden sudah paham tentang peta strategi tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.
4. Responden merasa peta strategi tersebut selaras dengan visi dan misi Departemen Keuangan.

5. Responden memahami setiap sasaran strategis pada peta strategi tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan secara jelas.
6. Responden memahami KPI yang terdapat pada peta strategi tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.

Berdasarkan rata-rata jawaban tersebut, berkaitan dengan pertanyaan bagian C, maka dapat diperkirakan bahwa responden yang mengetahui bahwa Departemen Keuangan akan menggantikan LAKIP dengan BSC sebagai sistem penilaian kinerja, sudah diberikan cukup informasi tentang hal-hal yang terkait dengan BSC. Akan tetapi perlu diadakan evaluasi ketepatan persepsi masing-masing pegawai terhadap hal-hal yang ditanyakan pada kuesioner. Perbedaan persepsi ini terhadap informasi tentang BSC akan menyebabkan perbedaan tanggapan terhadap perubahan dari LAKIP menjadi BSC.

4.3.9 Hasil Analisis Saran

Saran terdiri dari empat pilihan, dan apabila responden setuju dengan saran tersebut, maka responden memilih dengan memberi tanda silang. Hasil rata-rata pilihan responden adalah :

1. Sebanyak 47 dari 50 orang responden, atau sebesar 94% dari keseluruhan responden menyarankan perlu adanya sosialisasi yang lebih terencana dan berkelanjutan mengenai implementasi BSC sebagai sistem pengukuran kinerja baru.
2. Sebanyak 45 dari 50 orang responden, atau sebesar 90% dari keseluruhan responden menyarankan perlu adanya sosialisasi yang lebih terencana dan berkelanjutan mengenai proses reformasi birokrasi.
3. Sebanyak 45 dari 50 orang responden, atau sebesar 90% dari keseluruhan responden menyarankan perlu adanya keselarasan antara SOP dengan KPI yang terdapat pada peta strategi Departemen Keuangan.
4. Sebanyak 23 dari 50 responden atau sebesar 46% dari keseluruhan responden mengatakan perlu adanya perubahan visi dan misi menjadi lebih singkat dan jelas.

Hasil rata-rata jawaban responden pada bagian saran ini menunjukkan bahwa pegawai masih ingin lebih mendapatkan informasi tentang proses reformasi birokrasi dan implementasi BSC sebagai sistem pengukuran baru, serta pegawai ingin informasi tentang reformasi birokrasi dan BSC ini terus diberitakan perkembangannya. Hasil analisis saran pada kuesioner dapat juga dipakai oleh Departemen Keuangan untuk pertimbangan perbaikan informasi tentang komponen-komponen BSC lainnya.

4.4 Hasil Analisis Faktor

Analisis faktor digunakan dalam menganalisis hasil kuesioner untuk mengidentifikasi faktor penting yang diharapkan dapat menjadi perhatian dalam hal meningkatkan pemahaman pegawai dari suatu set variabel pertanyaan. Faktor dipilih dari satu atau beberapa pertanyaan (variabel) yang mempunyai korelasi sangat kuat dengan faktor tersebut. Korelasi tersebut ditunjukkan dengan koefisien *factor loading* besar (*high loading*) dari satu pertanyaan, yang artinya pertanyaan itu mempunyai kontribusi besar terhadap faktor. Komponen dari faktor penting ini dapat berguna dalam proses sosialisasi hasil *cascading* BSC ke tingkat selanjutnya.

Pada setiap bagian dari hasil analisis, pada bagian Kaiser-Meyer-Olkin dan Bartlett's Test, dapat dilihat bahwa analisis faktor adalah teknik yang tepat untuk digunakan untuk menganalisis data. Nama faktor didapatkan dari variabel yang *high loading*, sedangkan komponen faktor yang perlu diperhatikan komponen yang terdapat dalam variabel.

4.4.1 Hasil Analisis Faktor Bagian A

Dapat dilihat pada Lampiran II, pada bagian *eigenvalues*, faktor yang dapat diekstrak pada bagian ini hanya satu faktor. Faktor tersebut adalah pemahaman pegawai tentang visi dan misi. Komponen yang dapat menjadi perhatian bagi Departemen Keuangan adalah Pegawai mengerti makna visi dan misi Departemen Keuangan dengan jelas. Komponen tersebut dipilih karena variabel tersebut mempunyai koefisien *factor loading* yang terbesar, yang menunjukkan faktor dan variabel ini mempunyai korelasi yang paling kuat.

Hal tersebut dapat menjadi perhatian khusus bagi Departemen Keuangan dalam mengambil keputusan untuk hal-hal yang menyangkut pemahaman tentang visi dan misi. Hal yang perlu dilakukan sebelum mengambil keputusan yang menyangkut visi dan misi adalah mengevaluasi kesamaan pemahaman tentang visi dan misi. Pemahaman pegawai tentang visi dan misi juga berpengaruh terhadap proses *cascading* peta strategi ke Depkeu-One dan Two karena mulai dari Depkeu-One keterlibatan pegawai lebih diutamakan.

4.4.2 Hasil Analisis Faktor Bagian B

Pada bagian B dari kuesioner ini, faktor yang dapat diekstrak ada dua faktor. Faktor pertama adalah pemahaman pegawai tentang reformasi birokrasi dan yang kedua adalah pemahaman pegawai tentang kesiapan reformasi birokrasi. Komponen faktor pertama yang perlu diperhatikan adalah proses reformasi birokrasi tersebut menyangkut organisasi, proses bisnis dan sumber daya manusia, sedangkan komponen faktor kedua yang perlu diperhatikan adalah kesiapan sumber daya manusia dalam melakukan proses reformasi birokrasi.

Informasi tentang karakter organisasi, proses bisnis, dan sumber daya manusia yang baik dalam mendukung terlaksananya reformasi birokrasi, sebaiknya menjadi perhatian khusus bagi Departemen Keuangan untuk meningkatkan pemahaman pegawai tentang reformasi birokrasi. Oleh karena informasi-informasi ini penting, maka cara yang efektif agar pemahaman tentang faktor ini meningkat adalah dengan terus mensosialisasikan setiap perkembangan informasi setelah diselenggarakannya evaluasi. Selain itu, kemungkinan perlu diadakan seminar tambahan tentang apa yang perlu dipersiapkan oleh pegawai Departemen Keuangan untuk mendukung terlaksananya reformasi birokrasi.

4.4.3 Hasil Analisis Faktor Bagian C

Faktor yang dapat diekstrak dari bagian C dari kuesioner ini ada dua faktor. Faktor tersebut adalah pemahaman pegawai tentang penilaian kinerja, dan yang kedua adalah pemahaman pegawai tentang LAKIP.

Komponen faktor pertama yang dapat menjadi perhatian Departemen Keuangan adalah pegawai mengetahui apa yang dimaksud dengan penilaian

kinerja. Ketepatan pemahaman masing-masing pegawai tentang penilaian kinerja harus dievaluasi kembali karena ada kemungkinan terjadinya perbedaan persepsi pada setiap pegawai. Hal ini dapat dievaluasi dengan cara membagikan kuesioner atau dengan wawancara dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan spesifik tentang penilaian kinerja.

Komponen faktor kedua yang perlu diperhatikan adalah pemahaman pegawai bahwa LAKIP yang merupakan sistem penilaian kinerja yang selama ini diterapkan sudah baik dan sudah berjalan efektif. Indikator “sudah baik dan sudah berjalan efektif” sebaiknya menjadi perhatian Departemen Keuangan dan dapat dievaluasi kembali karena LAKIP ini belum pernah digantikan oleh penilaian kinerja lain sebelumnya.

Persepsi pegawai tentang penilaian kinerja kemungkinan dapat menunjang sikapnya dalam menyikapi penilaian kinerja tersebut dan memengaruhi hasil yang diharapkan dari diterapkannya penilaian kinerja. Selain itu, dengan mengetahui persepsi pegawai tentang penilaian kinerja, akan mempermudah penyebaran informasi dan sosialisasi BSC pada pegawai BAPEPAM-LK sebagai sistem penilaian kinerja yang baru.

4.4.4 Hasil Analisis Faktor Bagian D

Berdasarkan Lampiran II, faktor yang dapat diekstrak dari variabel-variabel bagian D hanya satu faktor, yaitu pemahaman pegawai tentang BSC. Komponen faktor yang perlu diperhatikan dalam faktor tersebut adalah Pegawai mengetahui bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang disusun dan diselaraskan dengan strategi, visi dan misi organisasi.

Faktor ini merupakan yang terpenting untuk meningkatkan pemahaman pegawai tentang BSC. Penekanan bahwa BSC merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja serta penekanan bahwa BSC disusun dan diselaraskan dengan visi serta misi organisasi perlu dilakukan dalam proses *cascading* BSC tetap selaras dengan Depkeu-Wide dan visi serta misi Departemen Keuangan.

4.4.5 Hasil Analisis Faktor Bagian E

Pada bagian terakhir dari kuesioner ini, faktor yang dapat diekstrak berjumlah satu yaitu pemahaman pegawai tentang peta strategi. Komponen yang perlu diperhatikan adalah pegawai mengetahui tentang apa yang dimaksud *strategy map* atau peta strategi beserta komponen di dalamnya.

Informasi tentang peta strategi sebaiknya diberikan lengkap beserta dengan keterangan-keterangan komponen di dalam peta strategi tersebut agar pegawai tidak hanya tahu tentang peta strategi tetapi juga mengerti bagaimana cara untuk menerapkannya dalam pekerjaan. Faktor ini juga diharapkan dapat menjadi pertimbangan utama Departemen Keuangan dalam mengadakan sosialisasi BSC sampai ke pegawai tingkat yang terendah. Penyebaran informasi ini sebaiknya menggunakan bahasa yang dapat dimengerti semua pegawai agar pemahaman tentang peta strategi semakin meningkat.

4.5 Kesimpulan Hasil Kuesioner

Hal-hal yang dapat disimpulkan dari hasil olah data kuesioner antara lain:

1. Perlu dilakukan identifikasi penyebab responden masih merasa ragu terhadap kesiapan sumber daya manusia terhadap reformasi birokrasi. Setelah diketahui sebab-sebabnya, maka tim BSC dapat menindaklanjuti hasil identifikasi tersebut, dengan cara antara lain pemberian motivasi dan training bertahap terhadap seluruh pegawai.
2. Tahapan analisis kriteria dan kelayakan software yang tidak dilakukan berurutan sesuai dengan konsep *Nine Step to Success* serta sistem informasi yang tidak terintegrasi adalah hal yang kemungkinan menyebabkan pegawai ragu-ragu terhadap kesiapan sistem informasi dalam mendukung proses reformasi birokrasi.
3. Secara umum proses sosialisasi BSC di BAPEPAM-LK sudah baik, hal tersebut ditunjukkan dengan hasil rata-rata jawaban responden yang sebagian besar sudah memahami faktor-faktor yang menjadi pendukung penerapan BSC, seperti visi dan misi, reformasi birokrasi, penilaian kinerja, peta strategi, dan komponen di dalam BSC.

4. Jawaban responden pada bagian saran ini menunjukkan bahwa pegawai masih ingin lebih mendapatkan informasi tentang proses reformasi birokrasi dan implementasi BSC sebagai sistem pengukuran baru.
5. Terdapat beberapa komponen faktor yang dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan proses penerapan BSC dan sosialisasinya, antara lain:
 - a. Pegawai mengerti makna visi dan misi Departemen Keuangan dengan jelas
 - b. Pemahaman pegawai tentang proses reformasi birokrasi menyangkut organisasi, proses bisnis dan sumber daya manusia
 - c. Kesiapan sumber daya manusia Departemen Keuangan dalam melakukan proses reformasi birokrasi.
 - d. Pegawai mengetahui apa yang dimaksud dengan penilaian kinerja
 - e. Pemahaman pegawai bahwa LAKIP yang merupakan sistem penilaian kinerja yang selama ini diterapkan sudah baik dan sudah berjalan efektif
 - f. Pegawai mengetahui bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang disusun dan diselaraskan dengan strategi, visi dan misi organisasi
 - g. Pegawai mengetahui tentang apa yang dimaksud *strategy map* atau peta strategi beserta komponen di dalamnya

4.6 Kesimpulan Akhir Analisis dan Pembahasan

Konsep *Nine Step to Success* sangat penting untuk digunakan dalam proses penyusunan BSC karena besar kemungkinan besar tahap-tahap tersebut mempengaruhi pemahaman dan terutama kesiapan pegawai dalam menerapkan BSC tersebut. Hal ini dapat terlihat pada keragu-raguan pegawai tentang kesiapan sistem informasi dalam menunjang penerapan BSC yang kemungkinan dipengaruhi oleh tahap ke tujuh dari konsep tersebut yang tidak dilakukan sesuai dengan tahapnya.

Walaupun proses sosialisasi yang telah dilakukan kemungkinan telah berpengaruh terhadap pemahaman pegawai, akan tetapi perlu dilakukan sosialisasi yang terstruktur dan penyebaran perkembangan informasi terus menerus terutama

tentang konsep-konsep dasar peta strategi, seperti pada konsep perspektif keuangan yang telah dibahas pada bab ini, sehingga pegawai lebih memahami lagi mengapa BSC ini digunakan sehingga dapat termotivasi untuk menerapkannya.

Hasil analisis faktor yang telah dibahas pada bab ini juga diharapkan dapat menjadi perhatian Departemen Keuangan dalam melakukan proses selanjutnya, terutama proses *cascading*. Komponen dalam faktor tersebut merupakan hal penting yang dapat diperhatikan pada saat sosialisasi proses *cascading* sehingga pegawai dapat ikut serta dengan dilengkapi dengan pemahaman yang baik tentang BSC.

