

**EVALUASI RANCANGAN DAN KESIAPAN IMPLEMENTASI
BALANCED SCORECARD DEPARTEMEN KEUANGAN TEMA
PASAR MODAL DAN LEMBAGA KEUANGAN**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Vininta Purba

0706169461



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
MARET 2009

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Vininta Purba
NPM : 0706169461
Tanda Tangan :
Tanggal : 12 Maret 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Vininta Purba
NPM : 0706169461
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Evaluasi Rancangan dan Kesiapan Implementasi
Balanced Scorecard Departemen Keuangan
Tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Lindawati Gani ()

Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha ()

Penguji : Thomas H. Secokusumo, MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 12 Maret 2009

KATA PENGANTAR

Pertama saya ingin memanjatkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat yang telah diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia program studi Magister Manajemen. Tanpa bantuan dari berbagai pihak, sangat sulit untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik. Oleh karena itu, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Rhenald Kasali, PhD, Ketua Program Magister Manajemen Universitas Indonesia dan seluruh staf pengajar MM-UI.
2. Ibu Dr. Lindawati Gani, dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan waktu, pikiran, dan tenaga untuk membimbing saya menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Bapak Adi Budiarmo, Mbak Ido dan staf Pushaka yang telah berkenan memberikan banyak informasi yang sangat mendukung dalam penulisan tesis ini.
4. Bapak Dr. Gede Harja Wasistha dan Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA, dosen penguji yang telah memberikan waktu dan pemikiran dalam menguji dan menyempurnakan tesis ini.
5. Bapak Herry Siswanto dan Ibu Dani, serta Bapak Ki Agus Zainuddin, serta staf BAPEPAM-LK yang telah memberikan bantuan dalam proses penyebaran kuesioner.
6. Bapak Herman, Mbak Mini, dan seluruh staf MM-UI yang telah memberikan banyak bantuan dalam menyelesaikan proses penyusunan tesis dan sidang.
7. Bapak dan Mama atas kasih sayang, dukungan dan semangat yang telah diberikan terutama pada saat terjadi tekanan dan hambatan dalam penyusunan tesis.
8. Pak Agung, Mbak Sukma, Pak Wahyu, serta Aci yang telah memberikan dukungan, informasi, serta pengetahuan dan pengalaman yang berharga, terima kasih atas segala bantuannya.

9. Lita, Ine, Ricky, Santo atas saran, bantuan dan semangat yang tidak pernah habis sampai akhirnya saya dapat menyelesaikan tesis ini.
10. Nyimas Rikong, my best friend ever, terima kasih buat semua bantuan, lawakan, semangat, kerelaan untuk menyediakan waktu mendengar keluh kesah dalam segala situasi.
11. Mbak Iya, Fajar, Bang Ucok, Fita, Haffi yang terus memberikan semangat saat saya hampir menyerah. Mbak Iya, walaupun kita baru kenal, tapi mbak yang paling gencar menyemangati, terimakasih banyak ya mbak.
12. Rosa dan Tissa teman 'sepenanggungan', Albert, Ratih, Lia, dan teman-teman 2007 atas semangat, kerja sama, dan bantuan selama di MM-UI.
13. Mbak Nia, maaf telah banyak merepotkan, dan terima kasih banyak atas bantuan mbak selama ini.
14. A. Sandi R. D. S., maaf kalau terlalu sering kena imbas stres tesis, terima kasih buat dukungan, kasih sayang, serta semangat yang diberikan. Besar harapan bisa wisuda sama-sama. Semangat!!

Semoga kebaikan dan bantuan semua pihak dalam proses penyusunan tesis ini dapat dibalas oleh Tuhan Yang Maha Esa. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk orang yang memerlukan.

Jakarta, Maret 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Vininta Purba
NPM : 0706169461
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Evaluasi Rancangan dan Kesiapan Implementasi Balanced Scorecard Departemen Keuangan Tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 12 Maret 2009
Yang menyatakan

(Vininta Purba)

ABSTRAK

Nama : Vininta Purba
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Evaluasi Rancangan dan Kesiapan Implementasi Balanced Scorecard Departemen Keuangan Tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan

Tuntutan perkembangan global, perubahan kondisi makro Indonesia, dan dinamika internal menyebabkan Departemen Keuangan melaksanakan reformasi birokrasi untuk memperbaiki kinerjanya. Pada proses reformasi birokrasi dilakukan penerjemahan visi ke dalam peta strategi lalu disusun ke dalam *Key Performance Indicators* (KPI), dan digunakan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai sistem pengukuran kinerja yang baru. Tesis ini membahas tentang evaluasi tahap penyusunan BSC dan peta strategi tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan, serta meneliti tingkat pemahaman dan kesiapan pegawai dalam penerapan BSC. Hasil penelitian memperlihatkan hasil evaluasi terhadap peta strategi dan hasil identifikasi tentang faktor-faktor yang dapat digunakan untuk menunjang proses selanjutnya.

Kata Kunci : Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan, Balanced Scorecard, Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.

ABSTRACT

Nama : Vininta Purba
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Evaluation of Balanced Scorecard Design and Implementation
Readiness for Capital Market and Financial Institution Theme in
Indonesian Ministry of Finance.

The demand of global growth, the changing of Indonesian macroeconomic condition, and internal dynamic condition forced Ministry of Finance to implement bureaucratic reform to enhance performance. In this process, the translation of vision into strategy map is done and arranged into Key Performance Indicator (KPI) and Balanced Scorecard (BSC) is used as a new performance measurement system. This thesis analyzes the process of constructing BSC and strategy map of Capital Market and Financial Institution theme, and to identify the level of awareness and employee acceptance in implementation of BSC. The study shows the result of strategy map and identification process of factors that can be used to facilitate further process.

Keyword : Ministry of Finance Bureaucratic Reform, Balanced Scorecard,
Capital Market and Financial Institution.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Pembatasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Metodologi Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Peta Strategi.....	11
2.2 Fungsi BSC	14
2.2.1 BSC Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja	14
2.2.2 BSC sebagai Sistem Manajemen Strategis	16
2.2.3 BSC sebagai Alat Komunikasi	18
2.3 Analisis Faktor	24
3. GAMBARAN UMUM DEPARTEMEN KEUANGAN.....	27
3.1 Departemen Keuangan	27
3.1.1 Visi dan Misi.....	27
3.1.2 Tugas dan Fungsi	28
3.1.3 Struktur Organisasi	28
3.2 Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.....	29
3.2.1 Sejarah Penggabungan BAPEPAM dan DJLK	29
3.2.2 Visi dan Misi.....	30
3.2.3 Tugas dan Fungsi BAPEPAM-LK	31
3.2.4 Struktur Organisasi	32
3.3 Tiga Pilar Reformasi Birokrasi	33
3.3.1 Penataan Organisasi.....	33
3.3.2 Proses Bisnis	33
3.3.3 Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia	34
3.4 Sistem Pengukuran Kinerja Departemen Keuangan	34
3.4.1 Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)	35
3.4.2 Balanced Scorecard.....	36

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	40
4.1 Analisis Proses Penyusunan Balanced Scorecard pada Departemen Keuangan.....	40
4.2 Evaluasi Peta Strategi bagian Perspektif Keuangan Balanced Scorecard Departemen Keuangan tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan	48
4.3 Evaluasi Pemahaman dan Kesiapan Pegawai BAPEPAM-LK.....	49
4.3.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
4.3.2 Profil Responden Berdasarkan Usia	50
4.3.3 Profil Responden Berdasarkan Golongan.....	51
4.3.4 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai terhadap Visi dan Misi Organisasi	52
4.3.5 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai mengenai Proses Reformasi Birokrasi dan Kesiapannya	53
4.3.6 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai mengenai Penilaian Kinerja	55
4.3.7 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai mengenai Balanced Scorecard	56
4.3.8 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai tentang Peta Strategi tema Pasar modal dan Lembaga Keuangan.....	58
4.3.9 Hasil Analisis Saran.....	59
4.4 Hasil Analisis Faktor.....	60
4.4.1 Hasil Analisis Faktor Bagian A.....	60
4.4.2 Hasil Analisis Faktor Bagian B	61
4.4.3 Hasil Analisis Faktor Bagian C	61
4.4.4 Hasil Analisis Faktor Bagian D	62
4.4.5 Hasil Analisis Faktor Bagian E.....	63
4.5 Kesimpulan Hasil Kuesioner.....	63
4.6 Kesimpulan Akhir Analisis dan Pembahasan	64
5. KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Kesimpulan.....	66
5.2 Saran	67
DAFTAR REFERENSI	68

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Contoh Indikator Kinerja Utama dan Target Departemen Keuangan tema BAPEPAM-LK.....	36
Tabel 4.1	Sasaran Strategis tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan ...	43
Tabel 4.2	Tahapan Penyusunan Peta Strategi dan BSC tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan	47



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Proses Pengisian Kuesioner.....	6
Gambar 2.1.	Prinsip <i>Strategy Focused Organization</i>	10
Gambar 2.2.	Proses Meneruskan Strategi Organisasi	12
Gambar 2.3.	Kaitan Empat Perspektif BSC dengan Visi dan Misi.....	15
Gambar 2.4.	<i>Nine Steps to Success</i>	19
Gambar 2.5.	Kerangka BSC Sektor Publik	23
Gambar 2.6.	<i>Common Factor Model</i>	25
Gambar 3.1	Penyempurnaan Proses Bisnis Departemen Keuangan	38
Gambar 4.1.	Peta Strategi Departemen Keuangan tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan	45
Gambar 4.2.	Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
Gambar 4.3.	Persentase Responden Berdasarkan Kelompok Umur	51
Gambar 4.4.	Persentase Responden Berdasarkan Golongan.....	51
Gambar 4.5.	Hasil Rata-rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian A .	52
Gambar 4.6.	Hasil Rata-rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian B .	53
Gambar 4.7.	Hasil Rata-rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian C .	55
Gambar 4.8.	Hasil Rata-rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian D .	57
Gambar 4.9.	Hasil Rata-rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian E..	58

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Struktur Organisasi Departemen Keuangan	70
Lampiran 2.	Struktur Organisasi BAPEPAM-LK	71
Lampiran 3.	Kuesioner Evaluasi Pemahaman Pegawai BAPEPAM-LK Terhadap Reformasi Birokrasi Dan Kesiapannya	72
Lampiran 4.	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner	77
Lampiran 5.	Hasil SPSS Untuk Analisis Faktor	79
Lampiran 6.	Surat Keterangan Riset BAPEPAM LK	84

