

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tuntutan perkembangan global, perubahan kondisi makro Indonesia, dan dinamika internal menyebabkan Departemen Keuangan melaksanakan reformasi birokrasi untuk memperbaiki kinerjanya dan menetapkan reformasi sebagai program prioritas pada tahun 2007. Kesan buruk akan instansi pemerintahan dimana masyarakat menganggap pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat kurang efisien dan kurang didukung oleh aparat yang kompeten merupakan tantangan yang harus dihadapi Departemen Keuangan dalam melakukan reformasi birokrasi.

Departemen Keuangan, yang bertugas untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan di bidang keuangan dan kekayaan negara bertekad untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, baik masyarakat yang bersentuhan langsung dengan layanan departemen, maupun masyarakat luas pada umumnya. Berdasarkan hal tersebut, proses bisnis yang diterapkan terus disempurnakan sehingga diharapkan akan mampu memperbaiki pelayanan yang diberikan, tanpa mengesampingkan aspek pengawasan yang melekat pada berbagai jenis pelayanan.

Pada tahun 2005, Departemen Keuangan melakukan perencanaan reformasi birokrasi berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 464/kmk.01/2005 tentang Pedoman Strategi dan Kebijakan Departemen Keuangan (*Road Map* Departemen Keuangan) tahun 2005-2009. *Road Map* Departemen Keuangan adalah penjabaran visi dan misi Departemen Keuangan yang berisi tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan Departemen Keuangan untuk periode lima tahun terhitung sejak tahun 2005 sampai dengan tahun 2009. Reformasi birokrasi tersebut dilakukan sebagai salah satu perubahan radikal untuk menciptakan aparat yang profesional, serta perbaikan sistem birokrasi di dalam Departemen Keuangan untuk menunjang perbaikan pelayanan kepada publik.

Menteri Keuangan merasa perlu untuk meninjau ulang serta mempercepat terlaksananya reformasi birokrasi pada tahun 2008 – 2009. Tahap pertama yang

dilakukan adalah menerjemahkan visi ke dalam peta strategi (*strategy map*) lalu menuangkannya ke dalam bentuk *Key Performance Indicator* (KPI). Hal tersebut dilakukan dengan harapan agar Departemen Keuangan dapat lebih efektif dan bertanggung jawab dalam melaksanakan *Road Map* yang telah disusun sebelumnya.

Sistem manajemen kinerja, dalam hal ini *Balanced Scorecard* (BSC) harus selaras dengan strategi dari Departemen Keuangan, oleh karena itu, proses pembuatan BSC tahap awal dimulai dari tingkat organisasi secara umum (Depkeu Wide), kemudian dilanjutkan ke tingkat Eselon I dan Eselon II. Pada jangka panjang, BSC akan dikembangkan sampai dengan penyusunan KPI individu. Seperti yang tercantum dalam *Road Map* Departemen Keuangan (2005), *Balanced Scorecard* yang disusun pada tahun 2005 sampai 2009 menekankan pada lima tema strategis, yaitu:

1. Tema Pendapatan Negara
2. Tema Belanja Negara
3. Tema Pembiayaan APBN
4. Tema Kekayaan Negara
5. Tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan

Balanced Scorecard yang disusun untuk Departemen Keuangan secara struktur memiliki beberapa perbedaan dari BSC yang umum digunakan oleh perusahaan profit, karena Departemen Keuangan menggunakan BSC sektor publik. Perbedaan tersebut disebabkan oleh perbedaan misi, dimana misi Departemen Keuangan berorientasi kepada pelayanan masyarakat, sedangkan misi perusahaan profit pada umumnya berorientasi kepada kekayaan pemegang saham. Salah satu misi Departemen Keuangan sebagai sektor publik adalah:

”Mengatasi masalah ekonomi bangsa serta secara proaktif senantiasa mengambil peran strategis dalam upaya membangun ekonomi bangsa, yang mampu mengantarkan Bangsa Indonesia menuju masyarakat yang dicita-citakan Konstitusi”.

Balanced Scorecard yang telah disusun pada tahap pertama mencakup peta strategi dan BSC organisasi Departemen Keuangan keseluruhan berdasarkan lima tema strategis yang telah ditetapkan. Peta Strategi dan *Balanced Scorecard*

yang akan dianalisis pada karya akhir adalah salah satu dari lima tema strategis, yaitu tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.

1.2 Perumusan Masalah

Stakeholder dari BAPEPAM-LK antara lain terdiri dari investor, emiten, dana pensiun dan lain-lain. *Balanced Scorecard* untuk tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan telah disusun dengan memperhatikan *stakeholder* sebagai sasaran utama sektor publik.

Rancangan peta strategi tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan disusun berdasarkan kondisi yang terjadi pada saat penyusunan yaitu tahun 2007. Pada karya akhir ini akan dilakukan analisis desain peta strategi khususnya tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan serta relevansinya terhadap kondisi pada saat ini yang mungkin telah berubah.

Pertanyaan penelitian yang akan dilakukan mencakup:

1. Apakah proses penyusunan peta strategi dan BSC Departemen Keuangan tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan sudah sesuai dengan proses dan tahapan yang dimaksud dalam teori *Nine Step to Success* yang disusun oleh Rohm & Halbach (2005)?
2. Bagaimana kesesuaian format peta strategi tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan dengan format peta strategi sektor publik pada umumnya?
3. Bagaimana kondisi dan kesiapan pegawai Departemen Keuangan dalam hal penerapan sistem pengukuran kinerja yang baru?

1.3 Pembatasan Masalah

Seperti yang telah diulas dalam sub bab 1.1, peta strategi dan BSC pada Departemen Keuangan meliputi lima tema, yaitu Pendapatan Negara, Belanja Negara, Pembiayaan APBN, Kekayaan Negara, dan Pasar Modal dan Lembaga Keuangan. BSC Departemen Keuangan telah disusun sampai dengan target masing-masing tema.

Karya akhir ini akan membahas mengenai evaluasi tahapan proses penyusunan peta strategi dan BSC, rancangan peta strategi, serta evaluasi kesiapan pegawai khusus pada satu tema, yaitu tema Pasar Modal dan Lembaga

Keuangan dengan periode penelitian sejak September 2008 dan berakhir pada bulan November 2008 dengan data-data peta strategi dan BSC yang telah disusun pada tahun 2007.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan Penulisan karya akhir ini adalah untuk lebih memahami tentang analisis peta strategi, rancangan BSC, serta mengevaluasi kesiapan penerapan BSC Departemen Keuangan terutama tema Pasar Modal dan lembaga Keuangan.

1.5 Metodologi Penelitian

Analisis pembahasan masalah akan dilakukan melalui dua langkah:

1. Studi Literatur

Studi Literatur dilakukan dengan cara mengumpulkan bahan pustaka atau artikel yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas untuk digunakan sebagai landasan untuk menganalisa desain peta strategi Departemen Keuangan.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian Lapangan yang dilakukan meliputi wawancara dengan KPI manajer BSC Departemen Keuangan tema Pasar Modal dan lembaga Keuangan, wawancara dan pengumpulan data dari Pusat Analisis Harmonisasi dan Kebijakan Keuangan (PUSHAKA), serta pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dengan responden yang berasal dari pegawai BAPEPAM-LK. Tujuan, proses penyebaran, dan tahapan pengisian kuesioner meliputi :

- **Tujuan Penyebaran Kuesioner**

Tujuan Penyebaran Kuesioner ini adalah untuk mengevaluasi pemahaman pegawai Departemen Keuangan tentang:

- a. Tingkat pemahaman pegawai terhadap visi dan misi organisasi
- b. Tingkat pemahaman pegawai mengenai proses reformasi birokrasi dan kesiapannya
- c. Tingkat pemahaman pegawai mengenai penilaian kinerja
- d. Tingkat pemahaman pegawai mengenai Balance Scorecard

e. Tingkat pemahaman pegawai tentang Peta Strategi tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.

- **Proses Penyebaran Kuesioner**

Teknik angket (kuesioner) merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan atau pernyataan kepada responden dengan harapan responden memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut (Umar, 2004). Daftar pertanyaan dapat bersifat terbuka jika jawaban tidak ditentukan sebelumnya dan bersifat tertutup jika alternatif-alternatif telah disediakan sebelumnya.

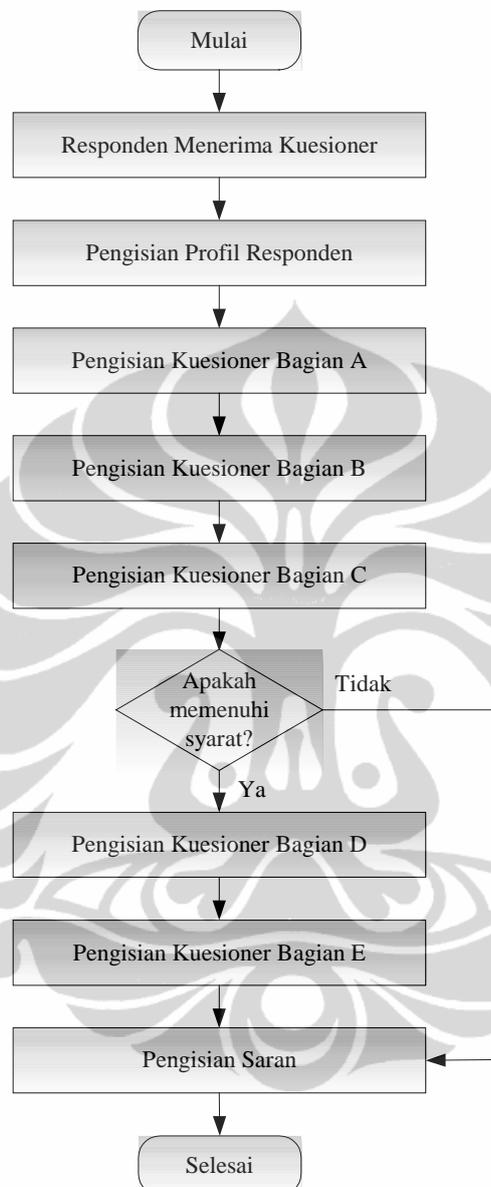
Kuesioner yang dibagikan pada pegawai Departemen Keuangan bersifat tertutup dengan pernyataan-pernyataan yang berfungsi untuk mengukur suatu variabel. Pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut paut dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (*purposive sampling*). Kuesioner dibagikan ke lima puluh orang pegawai BAPEPAM-LK, sesuai dengan jumlah yang diizinkan untuk diikutsertakan sebagai responden kuesioner.

- **Tahapan Pengisian Kuesioner**

Pengisian kuesioner terdiri dari tiga tahap:

1. Tahap pertama adalah pengisian data umum responden meliputi jenis kelamin, kelompok usia, dan golongan.
2. Tahap kedua adalah pengisian tiga bagian pertanyaan, yaitu pertanyaan tentang tingkat pemahaman pegawai terhadap visi dan misi organisasi, tingkat pemahaman pegawai mengenai proses reformasi birokrasi dan kesiapannya, dan tingkat pemahaman pegawai mengenai penilaian kinerja. Setiap pertanyaan dilengkapi dengan enam jawaban pertanyaan.
3. Tahap ketiga berlanjut dengan syarat yaitu apabila responden memilih pilihan 4 sampai dengan 6 pada pertanyaan terakhir bagian tingkat pemahaman pegawai mengenai penilaian kinerja, maka responden dapat melanjutkan ke tahap berikutnya, sedangkan apabila responden memilih pilihan 1 sampai 3, maka responden cukup menjawab

pertanyaan sampai bagian tersebut, dan melanjutkannya ke bagian saran.



Gambar 1.1 Proses Pengisian Kuesioner

Sumber: diolah sendiri

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan karya akhir ini terdiri dari lima bab, yaitu:

BAB I. PENDAHULUAN

Bab pertama ini berisi gambaran secara garis besar masalah yang akan dibahas. Bab ini meliputi latar belakang, perumusan masalah, batasan

pembahasan masalah, tujuan penulisan, metodologi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II.TELAAH PUSTAKA

Bab ini mencakup sistem pengukuran kinerja, konsep BSC secara umum, perbedaan BSC sektor publik dan non publik, konsep peta strategi, dan konsep penerapan BSC yang akan digunakan dalam analisis pemecahan masalah.

BAB III.GAMBARAN ORGANISASI

Bab ini berisi gambaran organisasi, antara lain visi dan misi organisasi, struktur organisasi, sistem manajemen kinerja yang telah digunakan, kebijakan-kebijakan, serta program yang dilaksanakan untuk mendukung reformasi birokrasi yang diterapkan di Departemen Keuangan.

BAB IV.ANALISIS PEMBAHASAN

Bab ini meliputi analisis proses penyusunan BSC, analisis peta strategi tema Pasar Modal dan Lembaga Keuangan, dan evaluasi pemahaman dan kesiapan pegawai terhadap penerapan BSC. Evaluasi pemahaman dan kesiapan pegawai terhadap penerapan BSC dilakukan untuk melihat apakah sosialisasi tentang reformasi birokrasi dan BSC sudah berjalan dengan baik berdasarkan data yang didapatkan.

BAB V.KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil analisis dari Bab IV serta saran yang dapat diberikan kepada Departemen Keuangan, khususnya pada Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan, agar misi reformasi birokrasi dapat tercapai.

