

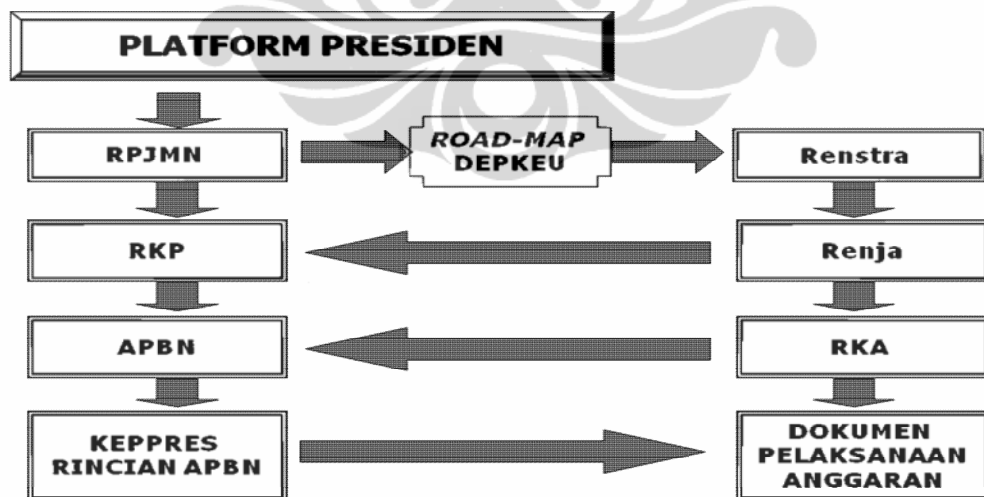
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Evaluasi Implementasi *Balanced Scorecard* Departemen Keuangan

Pengembangan BSC di Departemen Keuangan sejak akhir tahun 2007 pada bab ini dianalisis berdasarkan tahap-tahap implementasi yang disarankan oleh Rohm (2005) yaitu sembilan tahap sukses implementasi BSC (*nine steps to success framework*). Pelaksanaan tahap implementasi BSC di Departemen Keuangan khususnya tema belanja negara dapat dipaparkan sebagai berikut:

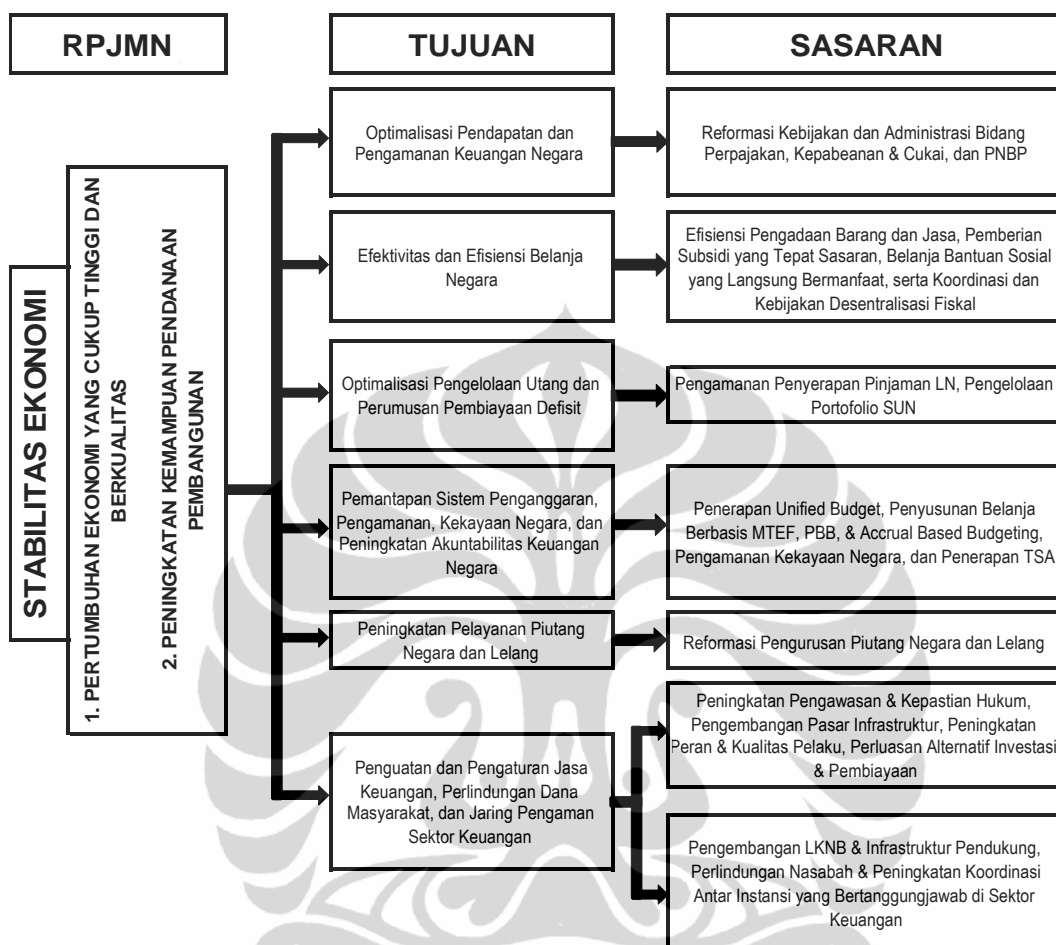
1. Penilaian Organisasi (*Organizational Assessment*)

Tujuan jangka pendek dan jangka menengah Departemen Keuangan sejak tahun 2005 ditetapkan dalam program *road-map* Departemen Keuangan yang berusaha menyelaraskan tujuan di RPJMN Pemerintah Nasional dengan Rencana Strategis Departemen Keuangan (Gambar 4.1). Dalam rencana strategis tersebut ditetapkan tentang peran strategis Departemen Keuangan yang merupakan hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal serta Visi dan Misi Departemen Keuangan. Sedangkan *organization value* Departemen Keuangan belum pernah ditetapkan secara jelas, spesifik, dan tegas. Sejauh ini hanya diwakili oleh Kode Etik yang ditetapkan per eselon I.



Gambar 4.1. Hubungan antara RPJMN, Road-Map, dan Rencana Strategis Departemen Keuangan
Sumber: Departemen Keuangan, 2005

Penjabaran RPJMN menjadi tujuan dan sasaran strategis dapat ditunjukkan oleh gambar berikut:



Gambar 4.2. Penjabaran RPJMN ke Tujuan dan Sasaran Strategis
 Sumber: Departemen Keuangan, 2005

Pada Tahun 2007, Menteri Keuangan mengamanatkan penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja pegawai menggantikan alat evaluasi kinerja yang sudah ada yaitu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Menurut SMO Manager (2008), LAKIP pada dasarnya merupakan alat evaluasi dari pelaksanaan Renstra yang telah ditetapkan oleh setiap instansi Pemerintah. Tetapi karena tidak adanya evaluasi dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) maka kinerja Departemen Keuangan juga tidak bisa terukur secara tepat.

Sebagai tindak lanjut dari instruksi Menteri Keuangan maka ditunjuk *unit in charge* selaku fasilitator yaitu Pushaka (Pusat Harmonisasi dan Analisis Kebijakan), satu unit eselon II di Sekretariat Jenderal Departemen

Keuangan. Pada tahap selanjutnya Pushaka ditetapkan sebagai *Strategic Management Office* Departemen Keuangan.

Agar pengembangan BSC lebih cepat terlaksana maka ditunjuk konsultan GML *Performance Consulting* untuk memandu para pegawai Departemen Keuangan dalam membangun *Balanced Scorecard*. Konsultan tersebut selanjutnya menetapkan tahap-tahap secara sistematis yang harus diikuti oleh seluruh unit kerja di Departemen Keuangan. *Timeline* dari seluruh tahapan rencana pengembangan BSC dapat dilihat pada Lampiran 7.

2. Pengembangan Strategi Bisnis

Pada tahap ini konsultan GML dalam waktu singkat melaksanakan workshop dan wawancara terhadap para staf ahli menteri dan pejabat eselon I dan II yang difasilitasi oleh Pushaka. Dari proses tersebut dan dikombinasikan dengan hasil telaah atas visi, misi, renstra, dan tugas pokok dan fungsi tiap eselon I, maka berhasil ditetapkan lima tema strategis Departemen keuangan. Selanjutnya dengan mengklasifikasi *stakeholder* beserta kebutuhannya maka dapat dirumuskan tujuan strategis dari masing-masing tema strategi tersebut. Rincian kelima tema strategis beserta tujuan dan *stakeholder* yang dilayani dapat dilihat pada tabel 4.1. di bawah ini:

Tabel 4.1. Lima Tema Strategis Departemen Keuangan (Depkeu-wide)

Tema Strategis	Tujuan Strategis	Stakeholder	Unit Bisnis	Unit Pendukung
Pendapatan Negara	Meningkatkan dan mengamankan pendapatan negara dengan mempertimbangkan perkembangan ekonomi dan keadilan masyarakat	WP, Importir/ Eksporir, DPR, Masyarakat, Dunia Usaha, Pemerintah/ Departemen Teknis	BKF, DJP, DJA, DJBC, DJKN, DJPU	Setjen, Itjen, BPPK
Belanja Negara	Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan belanja negara untuk mendukung penyelenggaraan tugas kementerian/lembaga dan pelaksanaan desentralisasi fiskal dalam rangka mencapai tujuan bernegara	Masyarakat, DPR/DPD/ DPRD, Pemda, K/L, Bappenas, BI, Depdagri, BPS	BKF, DJA, DJPK, DJPb	Setjen, Itjen, BPPK
Pembiayaan APBN	Mengoptimalkan pengelolaan instrumen pembiayaan yang efisien dengan risiko yang terkendali dalam rangka mencapai kesinambungan fiskal	Masyarakat, DPR/DPRD, Pemerintah, Pemda, K/L, LK Bank dan NB, BI, SROs & <i>Capital Market Regulators, Rating Agencies, Investors, donors & creditors</i>	BKF, DJA, DJPU, DJPb, DJKN, Bapepam-LK	Setjen, Itjen, BPPK
Kekayaan Negara	Terwujudnya pengelolaan kekayaan negara yang optimal sesuai dengan asas fungsional kepastian hukum, transparansi, efisiensi, akuntabilitas publik, dan kepastian nilai	Masyarakat, DPR/DPRD, Pemerintah, Pemda, K/L, BUMN/D	DJA, DJKN	Setjen, Itjen, BPPK
Pasar Modal dan LKNB	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	<i>Investors</i> , emiten, perusahaan efek, profesi dan lembaga penunjang pasar modal, asuransi, dana pensiun, lembaga pembiayaan, perusahaan modal ventura, dan profesi dibidang LKNB	Bapepam-LK, DJP	Setjen, Itjen, BPPK

Sumber: *Strategic Management Office* - Pushaka Departemen Keuangan, 2008

3. Penetapan Tujuan Strategis

Tema belanja negara melibatkan empat unit eselon I yaitu Badan Kebijakan Fiskal (BKF), Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb).

Tema belanja negara mempunyai tujuan strategis sebagai berikut:

“Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan belanja negara untuk mendukung penyelenggaraan tugas kementerian/lembaga dan pelaksanaan desentralisasi fiskal dalam rangka mencapai tujuan bernegara”

Dari tujuan strategis tersebut maka dapat kita ketahui bahwa:

- a. Tujuan jangka pendek adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan belanja negara.
- b. Tujuan jangka panjang adalah mendukung penyelenggaraan tugas kementerian/lembaga dan terlaksananya desentralisasi fiskal dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

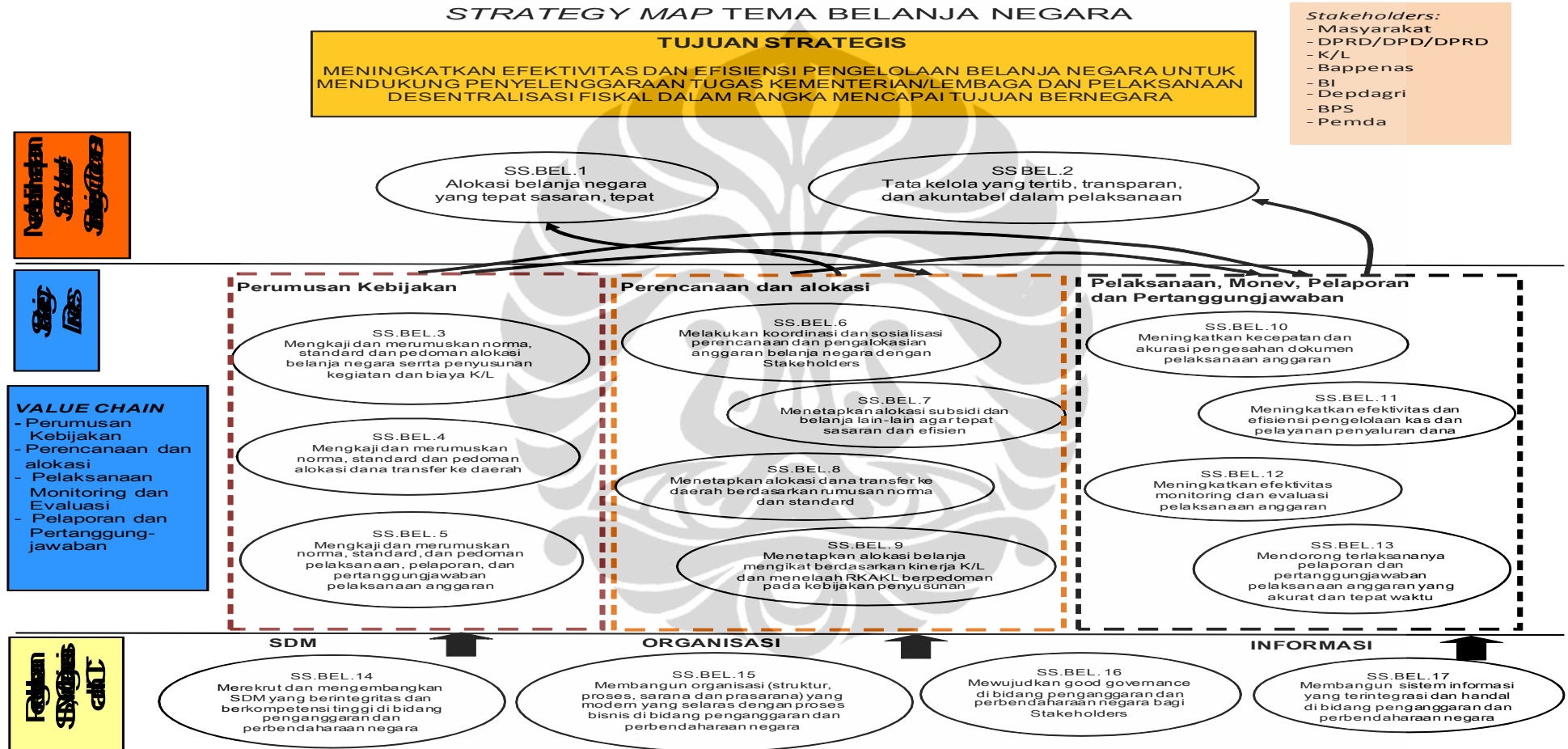
Berdasarkan tujuan strategis ini selanjutnya didefinisikan sasaran strategis yang harus dicapai berdasarkan *value-chain process* yang dilakukan oleh Departemen Keuangan khususnya unit-unit eselon I yang menjalankan fungsi pengelolaan belanja negara.

4. Merancang peta strategis

Peta strategi tema belanja negara memiliki tiga perspektif yaitu:

- a. *Strategic outcome*: berisikan sasaran strategis untuk memenuhi harapan *stakeholder* yaitu alokasi belanja negara dan tata kelola pelaksanaan penganggaran.
- b. *Strategic driver*: berisikan rantai nilai proses bisnis tema strategi belanja negara. Dalam peta strategi dikelompokkan dalam tiga bagian empat rantai nilai yaitu (i) perumusan kebijakan, (ii) perencanaan dan alokasi, dan (iii) pelaksanaan, *monitoring* dan evaluasi, pelaporan dan pertanggungjawaban
- c. Pengelolaan SDM, Organisasi, dan ICT: perspektif ini berfungsi sebagai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berisi empat sasaran strategis yaitu sasaran strategis SDM, organisasi dan ICT, serta ditambah dengan sasaran strategis *good governance*.

Rancangan peta strategi tema belanja negara dapat dilihat dibawah ini:



Gambar 4.3. Strategy Map Tema Belanja Negara
 Sumber: Departemen Keuangan dan GML Performance Consulting (2007)

Adapun rincian sasaran strategis tema belanja negara adalah:

Tabel 4.2. Sasaran Strategis Tema Belanja Negara

No.	SASARAN STRATEGIS
Perspektif <i>Strategic Outcomes</i>	
SS.BEL.1	Alokasi belanja negara yang tepat sasaran, tepat waktu, efisien, dan adil
SS.BEL.2	Tata Kelola Yang Tertib, Transparan dan Akuntabel Dalam Pelaksanaan Belanja Negara
Perspektif <i>Strategic Drivers</i>	
SS.BEL.3	Mengkaji dan merumuskan norma, standard dan pedoman alokasi belanja negara serta penyusunan kegiatan dan biaya K/L
SS.BEL.4	Mengkaji dan merumuskan norma, standard dan pedoman alokasi dana transfer ke daerah
SS.BEL.5	Mengkaji dan Merumuskan norma, standard dan pedoman pelaksanaan, pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran
SS.BEL.6	Melakukan koordinasi dan sosialisasi perencanaan dan pengalokasian anggaran belanja negara dengan stakeholder
SS.BEL.7	Menetapkan alokasi subsidi dan belanja lain-lain agar tepat sasaran dan efisien
SS.BEL.8	Menetapkan alokasi Dana Transfer ke Daerah berdasarkan rumusan norma dan standar
SS.BEL.9	Menetapkan alokasi belanja mengikat berdasarkan kinerja K/L dan menelaah RKAKL berpedoman pada kebijakan penyusunan anggaran
SS.BEL.10	Meningkatkan kecepatan dan akurasi pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran
SS.BEL.11	Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengelolaan kas dan pelayanan penyaluran dana
SS.BEL.12	Meningkatkan efektivitas <i>monitoring</i> dan evaluasi pelaksanaan anggaran
SS.BEL.13	Mendorong terlaksananya pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran yang akurat dan tepat waktu
Perspektif Pengelolaan SDM, Organisasi & ICT	
SS.BEL.14.	Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara
SS.BEL.15	Membangun organisasi (struktur, proses, sarana dan prasarana) yang modern yang selaras dengan proses bisnis di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara
SS.BEL.16	Mewujudkan <i>good governance</i> di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara bagi stakeholder
SS.BEL.17	Membangun sistem informasi yang terintegrasi dan handal di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara

Sumber: Depkeu & GML Performance Consulting, 2007

5. Menetapkan indikator kinerja

Penetapan indikator kinerja atau selanjutnya disebut dengan KPI mengacu pada dua kriteria utama yang disarankan oleh konsultan. Dua kriteria utama tersebut adalah validitas dan *controllability* KPI. Dua kriteria tadi masing-masing memiliki tiga tingkatan yaitu:

- a. Validitas (V) terbagi atas 3 tipe KPI:
- Eksak (E) = Orientasi pada tujuan (pengukuran ideal), bobot: 0,5
 - Proksi (P) = *Leading indicators* bagi KPI eksak untuk mencapai tujuan, bobot: 0,3
 - Aktivitas (A) = Orientasi pada kegiatan, bobot: 0,2.
- b. *Controllability* (C) terbagi atas 3 tingkat:
- *High* (H) = Pencapaian target secara dominan ditentukan oleh unit yang bersangkutan, bobot: 0,5
 - *Moderate* (M) = Pencapaian target juga dipengaruhi unit lain di lingkungan Depkeu dan/atau diluar Depkeu, bobot: 0,3
 - *Low* (L) = Pencapaian target sangat dipengaruhi secara dominan oleh unit lain diluar Depkeu, bobot: 0,2.

Untuk tema belanja negara terdapat 42 KPI bagi 17 Sasaran Strategis yang telah ditetapkan. Seluruh SS dan KPI tersebut memiliki dokumen pendukung berupa Lembaran Indikator Kinerja Strategis yang menjabarkan tentang deskripsi sasaran strategis, deskripsi KPI, satuan pengukuran, *person in charge*, polarisasi, sumber data, target yang harus dicapai, tindakan bila data tidak tersedia dan periode pelaporan. Seluruh deskripsi SS dan KPI pada lembaran indikator kinerja strategis didasarkan pada peraturan perundang-undangan seperti UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, serta Peraturan Pemerintah dan Peraturan Menteri Keuangan yang terkait dengan belanja negara. Contoh lembaran indikator kinerja strategis dapat dilihat pada Lampiran 8. Sedangkan tabel 4.3 di bawah ini menjabarkan tentang seluruh KPI pada tema belanja negara.

Dari ke-42 KPI maka dapat kita ketahui KPI tipe *proxy* berjumlah 22, KPI tipe *exact* berjumlah 10 buah, dan KPI tipe aktivitas berjumlah 10 buah. Sedangkan ditinjau dari *controllability*-nya maka terdapat 11 KPI yang tingkat kontrolnya *high*, 17 *moderate*, dan 12 *low*. Rincian lengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3. *Key Performance Indicator* Tema Belanja Negara

SS	No. KPI	Key Performance Indicator	Periode Pelaporan	Baseline	V/C	Polarisasi
SS.BEL.1	1.1.1.	Jumlah DIPA tepat waktu	Tahunan	2007	P/M	Max
	1.1.2.	% Jumlah SAPSK tepat waktu	Tahunan	2007	P/M	Max
	1.1.3.	% Jumlah dokumen alokasi belanja dana transfer ke daerah tepat waktu	Tahunan	2008	E/M	Max
	1.2.1	Indeks kepuasan K/L terhadap pengelolaan belanja pusat	Tahunan	2007	P/M	Max
	1.2.2	Indeks kepuasan Pemda terhadap pengelolaan transfer ke daerah	Tahunan	2008	E/L	Max
SS.BEL.2	2.1.	Persentase penyerapan anggaran Daerah tepat waktu	Bulanan, Triwulan, Semester, Tahunan	2007	E/L	Max
	2.2.	Jumlah K/L yang mendapat opini WTP dari BPK.	Tahunan	2007	E/L	Max
SS.BEL.3	3.1.	Jumlah formulasi/pembaruan kebijakan alokasi anggaran belanja negara termasuk belanja K/L sesuai rencana	Tahunan	2007	P/M	Stblz
	3.2.	Jumlah jenis standar kegiatan dan biaya K/L yang dimutakhirkan	Tahunan	2007	P/M	Max
	3.3.	% penerbitan norma, standar, dan pedoman alokasi belanja negara yang tepat waktu sesuai rencana	Tahunan	2007	P/M	Max
SS.BEL.4	4.1.	Jumlah formulasi/pembaruan kebijakan alokasi dana transfer ke daerah sesuai rencana	Tahunan	2007	E/M	Stblz
SS.BEL.5	5.1.	% Pencapaian peraturan yang terkait dengan pelaksanaan anggaran	Triwulanan	2007	A/M	Max
	5.2.	Indeks kepuasan stakeholders atas peraturan pelaksanaan anggaran	Tahunan	2008	E/M	Max
SS.BEL.6	6.1.	% kegiatan sosialisasi sesuai rencana	Triwulanan	2007	A/H	Max
SS.BEL.7	7.1.	% subsidi terhadap PDB	Triwulanan	2007	P/L	Stblz
	7.2.	% alokasi subsidi dan belanja sosial untuk program MDG terhadap PDB	Tahunan	2007	E/L	Max
	7.3.	% deviasi subsidi (BBM dan Non Energi)	Tahunan	2008	P/L	Max
SS.BEL.8	8.1.	% kepatuhan alokasi dana transfer ke daerah terhadap norma dan standar	Tahunan	2007	A/H	Max
	8.2.	Indeks kepuasan daerah terhadap norma dan standar	Tahunan	2007	A/L	Max
SS.BEL.9	9.1.	% pemenuhan alokasi belanja mengikat K/L didasarkan kepada standard	Tahunan	2007	P/M	Stblz
	9.2.	% kesesuaian RKAKL terhadap kebijakan penyusunan anggaran	Tahunan	2007	P/M	Stblz
	9.3.1	% jumlah revisi RKAKL/SAPSK	Tahunan	2007	A/L	Min
	9.3.2	% jumlah revisi DIPA yang diselesaikan tepat waktu	Triwulanan	2007	E/H	Max
SS.BEL.10	10.1.	% jumlah dokumen pelaksanaan anggaran yang disahkan secara tepat waktu	Tahunan	2007	E/M	Max
	10.2.	Indeks kepuasan stakeholders atas kecepatan dan akurasi pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran	Tahunan	2007	P/H	Max
SS.BEL.11	11.1.	Ratio antara realisasi dengan rencana penyaluran/penerimaan dana	Triwulanan	2007	P/L	Max
	11.2.	Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengelolaan kas dan pelayanan penyaluran dana	Tahunan	2007	A/H	Max
SS.BEL.12	12.1.	% cakupan hasil monev terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran	Triwulanan	2007	A/H	Stblz
	12.2.	% pemanfaatan hasil monev untuk bahan pengambilan kebijakan dibidang penganggaran dan perbendaharaan negara	Triwulanan	2007	A/H	Max
SS.BEL.13	13.1.1.	% tingkat ketepatan waktu pelaporan dan/atau pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran K/L	Tahunan	2007	P/L	Max
	13.1.2.	% tingkat ketepatan waktu pelaporan dan/atau pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran Pemda	Bulanan, Triwulan, Semester, Tahunan	2007	E/M	Max
	13.2.	% penyelesaian LKPP secara tepat waktu	Semester	2007	P/L	Max
	13.3.	% jumlah temuan auditor atas penyimpangan belanja negara yang ditindaklanjuti	Triwulanan	2007	P/L	Min
	13.4.	% rekomendasi BPK atas LKPP yang telah ditindaklanjuti	Triwulanan	2007	P/M	Max
SS.BEL.14	14.1.	% karyawan yang sesuai kompetensinya dengan kebutuhan kompetensi jabatan tematik	Tahunan	2008	P/M	Max
	14.2.	% capaian Jam pelatihan dalam jabatan tematik	Semester	2008	A/M	Max
	14.3.	Jumlah pegawai di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara yang terkena Kasus KKN.	Triwulanan	2007	P/M	Min
SS.BEL.15	15.1.	% penyelesaian SOP terhadap SOP yang harus diperbaharui/dibuat	Tahunan	2007	P/H	Max
	15.2.	% sarana dan prasarana terpenuhi sesuai rencana DIPA	Triwulanan	2007	P/H	Max
SS.BEL.16	16.1.	% jumlah temuan audit sejenis oleh ITJEN di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara berdasarkan Laporan Hasil Audit.	Triwulanan	2007	P/M	Min
	16.2.	% rekomendasi audit ITJEN yang telah ditindaklanjuti.	Triwulanan	2007	P/H	Max
SS.BEL.17	17.1.	Jumlah sistem aplikasi TIK di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara yang terimplementasi sesuai rencana	Triwulanan	2007	A/H	-

Sumber: Lembar Indikator Kinerja Strategis Depkeu-wide Tema Belanja Negara (2008)

6. Menentukan inisiatif (*Initiatives*)

Inisiatif untuk depkeu-*wide* tema belanja negara tidak ditetapkan, tetapi didasarkan pada program kerja strategis eselon I. Hal ini sudah tepat karena secara riil aktivitas penciptaan nilai sebenarnya terjadi di tingkat depkeu-*one* atau eselon I ke bawah.

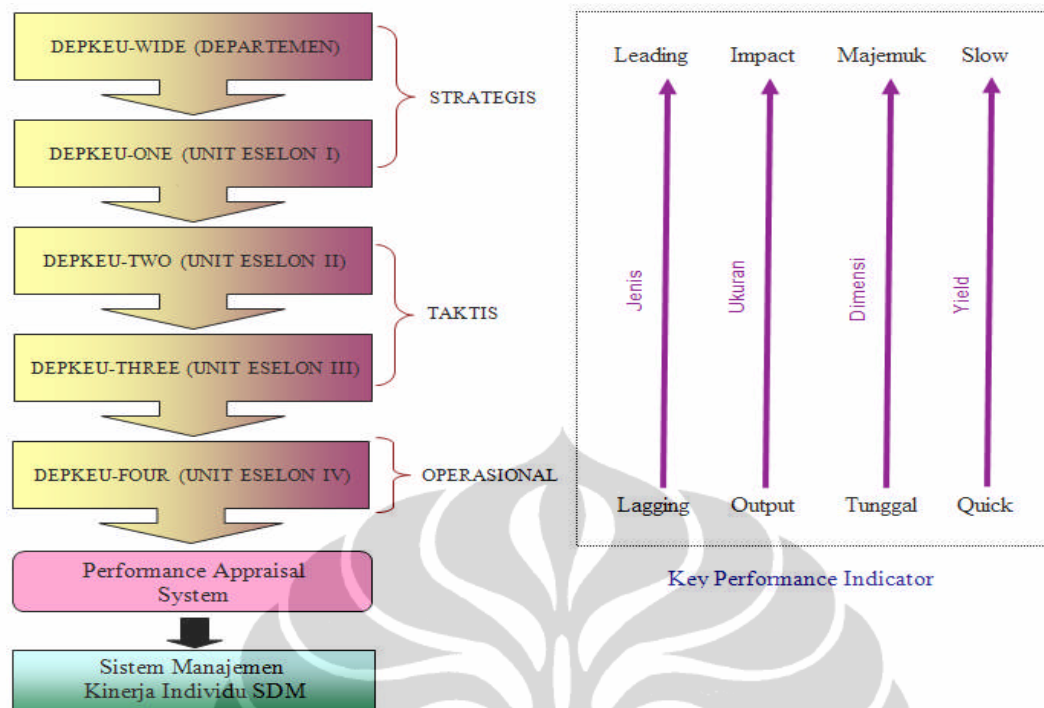
7. Automasi (*Automation*)

Automasi sudah dilaksanakan sejak bulan Desember 2008 dimana pemenang tender pengadaan *software* yaitu PT. OTI dengan ActuatePerformanceSoft sebagai *software* BSC-nya. Dengan adanya *software* BSC ini maka pengumpulan data dan evaluasi data menjadi lebih mudah, efisien, dan bisa dilaksanakan secara *real-time*.

8. Melakukan *cascading* ke unit bisnis dan unit pendukung

Proses *cascading* dilaksanakan dengan menurunkan sasaran strategi dan KPI pada depkeu-*wide* ke sasaran strategi dan KPI depkeu-*one* dan depkeu-*two*. Proses pelaksanaan *cascading* ini dipandu oleh Konsultan PT. Lapi ITB yang melaksanakan tahap-tahap *cascading* untuk unit eselon I dan II sebagai berikut:

- Menetapkan visi dan misi setiap eselon I dan II dengan mengacu pada visi dan misi Departemen Keuangan serta didasarkan pada tugas pokok dan fungsi dari masing-masing unit tersebut.
- Merumuskan produk unit eselon I dengan berdasar data sekunder berupa SOP, Uraian Jabatan, Tugas Pokok dan Fungsi (PMK No. 100/2008), LAKIP, dan Renstra 2004-2009.
- Pengelompokan produk dalam kategori yang sesuai dengan proses bisnis masing-masing unit eselon I dan II.
- Membuat peta strategi dan KPI Depkeu-*one* dan *two* yang mengacu pada sasaran strategis dan KPI dari tema strategis Depkeu-*wide* yang terkait dengan memperhatikan produk-produk yang dihasilkan pada unit organisasi eselon I dan II. Peta strategi Depkeu-*one* BKF, DJA, DJPK, dan DJPb dapat dilihat pada Lampiran 9-12.
- Melakukan *alignment* depkeu-*wide* dan depkeu-*one* dan *two*.
- Membuat lembar indikator kinerja dan program kerja strategis.



Gambar 4.4. Pola *Cascading* dan KPI di Departemen Keuangan
 Sumber: Departemen Keuangan dan PT. LAPI ITB, 2008

Alignment antara depkeu-wide tema belanja negara dan depkeu-one (BKF, DJA, DJPK, dan DJPb) akan dibahas lebih rinci pada bagian lain di bab ini. Sedangkan *alignment* antara unit bisnis dengan unit pendukung (Setjen, Itjen, dan BPPK) dilakukan dengan membuat suatu “*Charter*” atau dokumen kesepakatan pemberian layanan dari unit pendukung kepada unit bisnis yang disahkan oleh Menteri Keuangan.

9. Melakukan Evaluasi (*Evaluation*)

Evaluasi yang dilakukan oleh Departemen Keuangan adalah secara periodik yaitu tiap triwulanan. Dalam Rapat Triwulanan tersebut setiap Direktorat Jenderal harus mempresentasikan hasil kerjanya. Menteri Keuangan dan Forum Staf Ahli (Forsa) selalu hadir dalam rapat triwulanan tersebut untuk memberikan masukan dan saran perbaikan. Kompilasi laporan evaluasi kinerja dilakukan oleh SMO-BSC Departemen Keuangan yaitu PUSHAKA. Untuk tahun 2009, disamping rapat evaluasi triwulanan maka setiap eselon I harus melakukan rapat evaluasi bulanan yang dipandu oleh setiap KPI *manager* per eselon I yang telah ditunjuk oleh Menteri Keuangan. Rapat bulanan ini selain untuk menelaah KPI dan Sasaran Strategis yang sudah ada,

juga diharapkan sebagai media komunikasi agar setiap pegawai Departemen Keuangan lebih cepat mengerti dan memahami tentang proses BSC yang sedang berlangsung.

Evaluasi capaian kinerja didasarkan pada sistem polarisasi. Nilai capaian dikalikan dengan bobot validitas (*proxy, exact, activity*) dan *controllability*-nya (*high, medium, low*) maka dapat ditentukan besaran nilai akhirnya. Sedangkan untuk menyesuaikan warna status “*traffic light*” berdasarkan nilai capaian kinerja tersebut maka mengacu pada kriteria polarisasi-nya. Rincian kriteria polarisasi beserta *range* nilainya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4. Sistem Polarisasi Untuk Mengukur Status Capaian KPI

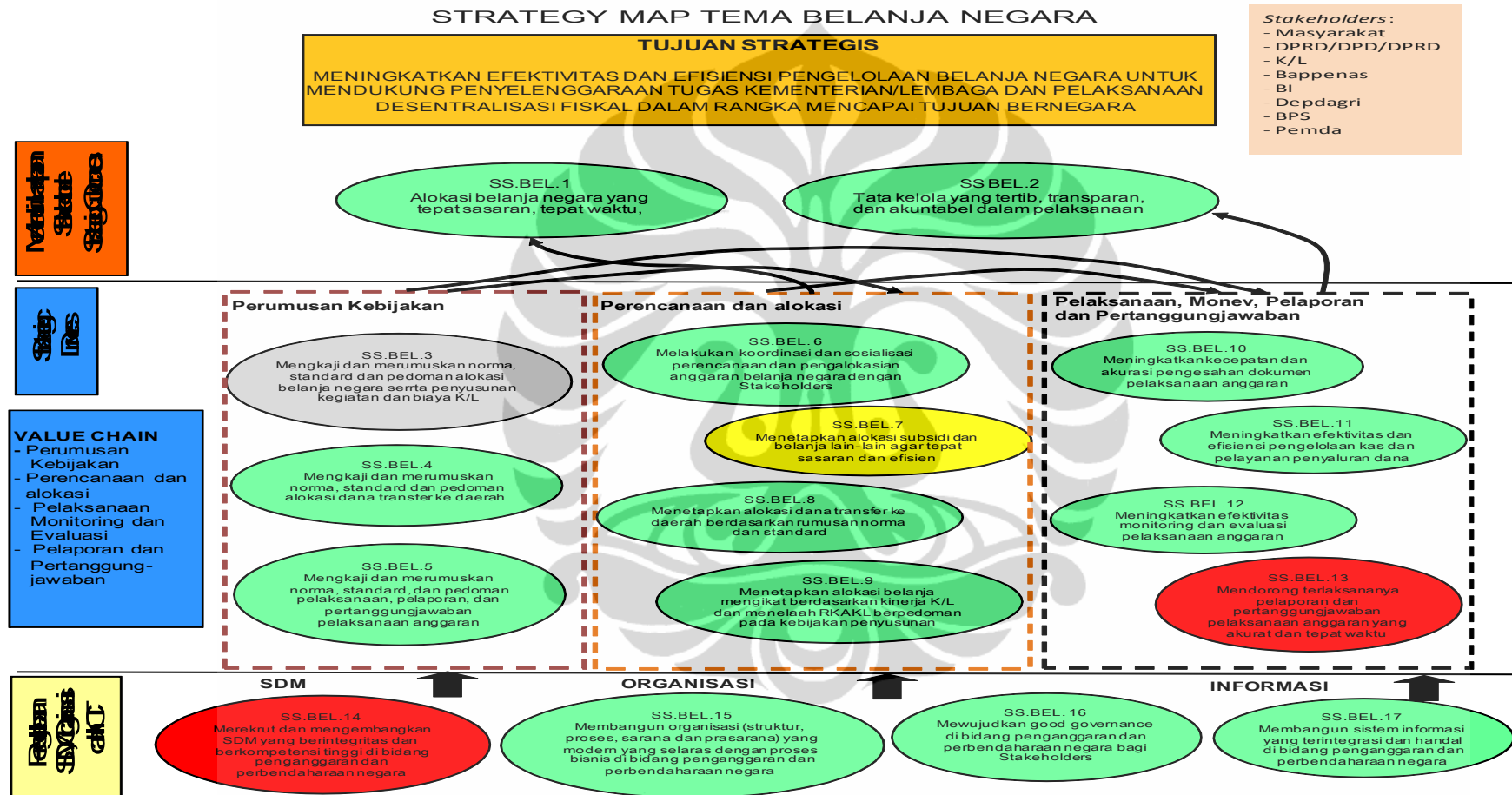
Polarisasi			Status
Maximize	Minimize	Stabilize	
$X < 80\%$	$X > 120\%$	$X < 80\%$ atau $X > 120\%$	Merah
$80\% \leq X < 100\%$	$100\% < X \leq 120\%$	$80\% \leq X < 90\%$ atau $120 \geq X > 110\%$	Kuning
$X \geq 100\%$	$X \leq 100\%$	$90\% \leq X \leq 110$	Hijau

Sumber : Departemen Keuangan dan PT. LAPI ITB, 2008

Dari tabel di atas maka dapat kita ketahui bahwa:

- *Maximize*: mengacu pada karakteristik perhitungan nilai capaian bila semakin besar maka dinilai bagus atau sebaliknya.
- *Minimize*: mengacu pada karakteristik perhitungan nilai capaian bila semakin kecil maka dinilai semakin bagus atau sebaliknya.
- *Stabilize*: mengacu pada karakteristik KPI untuk pelaksanaan tugas yang sifatnya rutin, karena capaian dinilai bagus jika dalam setiap periode waktunya output yang dihasilkan relatif sama.

Selanjutnya hasil penilaian KPI berdasarkan sistem polarisasi tersebut dikompilasi sesuai dengan masing-masing sasaran strategisnya, secara rinci hasil realisasi dan target terdapat di lampiran 9. Sehingga hasil evaluasi bisa ditampilkan dalam warna capaian status (merah, kuning, hijau) dalam setiap *bubble* sasaran strategis di peta strategi tema belanja negara. Hasil evaluasi per 31 Desember 2008 dapat ditunjukkan dalam gambar peta strategi berikut:



Gambar 4.5. Hasil Evaluasi Tema Belanja Negara Per 31 Desember 2008
 Sumber: Pushaka, Departemen Keuangan, Februari 2009

Dari hasil evaluasi hingga triwulan terakhir tahun 2008 dan setelah dikonfirmasi dengan *SMO Manager* dan *KPI Manager* terkait maka dapat diketahui bahwa:

1. Dua Sasaran Strategis yang kinerjanya “merah” atau gagal mencapai target yang ditetapkan yaitu
 - SS.BEL.13 “Mendorong terlaksananya pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran yang akurat dan tepat waktu”. Hasil capaian KPI 13.3 yaitu “persentase jumlah temuan auditor (BPK) atas penyimpangan belanja negara yang ditindaklanjuti” masih 0% karena audit BPK hingga akhir tahun 2008 belum dilaksanakan.
 - SS.BEL.14 “Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara”. Sasaran tidak tercapai karena KPI 14.1 “kompetensi pegawai sesuai jabatan tematik” belum bisa dinilai karena proses standarisasi kompetensi baru mencapai eselon III, sehingga KPI 14.2 “persentase capaian jam pelatihan sesuai jabatan tematik” otomatis juga belum bisa tercapai karena pegawai/pejabat yang harus dilatih sesuai kompetensi jabatannya belum bisa ditunjuk secara tepat.
2. Satu Sasaran Strategis berwarna “kuning” atau kurang mencapai target yaitu SS.BEL.7 “Menetapkan alokasi subsidi dan belanja lain-lain agar tepat sasaran dan efisien”. Target tidak tercapai dimana terjadi peningkatan deviasi alokasi subsidi non energi yang disebabkan karena meningkatnya realisasi alokasi terhadap subsidi pupuk, subsidi pangan, subsidi pajak. Hal ini wajar terjadi karena penentuan subsidi sangat tergantung dari data eksternal.
3. Sedangkan satu sasaran strategis berwarna “abu-abu” yaitu SS.BEL.3 “Mengkaji dan merumuskan norma, standard dan pedoman alokasi belanja negara serta penyusunan kegiatan dan biaya K/L”. Berdasarkan hasil konfirmasi dengan para *KPI manager*, pada tahun 2008 tidak dihasilkan revisi atas norma, standar, dan pedoman alokasi belanja negara beserta peraturan teknis lainnya.

Berdasarkan analisis dengan menggunakan 9 tahap sukses implementasi BSC Rohm maka dapat kita ketahui bahwa delapan tahap sudah dilaksanakan kecuali tahap inisiatif dimana pada tingkat depkeu-wide tidak ditetapkan program kerja atau inisiatif yang harus ditempuh untuk mencapai sasaran strategisnya. Pelaksanaan tahap-tahap tersebut dapat disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.5. Rangkuman 9 Tahap Sukses Implementasi BSC Tema Belanja Negara

No	Tahap	Status	Keterangan
1	Organizational Assessment		
	- Vision	Ada	
	- Mission	Ada	
	- Values	Ada	Kode etik per eselon I
	- SWOT	Ada	Renstra dan Nota Keuangan
	- Customers values	Ada	Stakeholder sudah didefinisikan
2	Developing business strategy		
	- Themes	Ada	5 Tema strategi Depkeu-wide
	- Strategic Results	Ada	Sudah terdefiniskan
3	Defining objectives		
	- Strategies elements	Ada	17 Sasaran strategis untuk tema belanja negara
4	Design strategy map		
	- Perspectives	3	Strategic Outcome, Strategic Driver, dan Pengelolaan SDM, Organisasi dan ICT
	- Performance drivers	Ada	SDM, Organisasi dan ICT
	- Enabler	Belum	Tidak ada perspektif keuangan
	- Causal links	Belum	L&G ke <i>internal business</i> masih lemah
5	Performance measures		
	- KPI	Ada	42 KPI untuk tema belanja negara Validitas: 22 <i>proxy</i> , 10 <i>exact</i> , dan 10 <i>activity</i> Controllability: 11 <i>high</i> , 17 <i>moderate</i> , dan 12 <i>low</i>
	- Target	Ada	Rincian di Lembaran Indikator Kinerja Strategis
	- Baseline	Ada	2007 dan 2008
6	Initiatives		
	- New projects	Tidak	Program kerja pada tingkat eselon I
7	Automation		
	- Software	Ada	Actual performance soft
	- Performance reporting	Ada	Manual dan Digital
	- Knowledge sharing	Ada	Intranet, website: www.reform.depkeu.go.id
8	Cascading		
	- Alignment	Sudah	Sudah sampai eselon II
	- Business units	Sudah	Peta strategi, KPI, Program Kerja
	- Support units	Sudah	Service level agreement/charter
9	Evaluation		
	- Performance results	Sudah	2 merah, 1 kuning dan 1 abu-abu
	- Strategic review	Sudah	Triwulanan (bersama Menkeu dan Forsa) dan Bulanan (mulai 2009) internal eselon I
	- Strategies revised	Tidak	

Sumber: data sekunder yang telah diolah

4.2. Evaluasi Rancangan dan Hubungan Sebab Akibat

4.2.1. Evaluasi Rancangan BSC Tema Belanja Negara

Tujuan strategis dari BSC tema belanja negara adalah “Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan belanja negara untuk mendukung penyelenggaraan tugas kementerian/lembaga dan pelaksanaan desentralisasi fiskal dalam rangka mencapai tujuan bernegara”. Selanjutnya dari tujuan strategis tersebut maka telah dibuat peta strategi tema belanja meliputi tiga perspektif yaitu “*Strategic Outcome*” (2 SS), “*Strategic Driver*” (11 SS), dan “Pengelolaan SDM, Organisasi dan ICT” (4 SS)”. Penetapan ketiga perspektif ini sudah sesuai dengan teori yang diajukan oleh Kaplan dan Norton (2001, hal.153) maupun Niven (2003) yang menempatkan perspektif *stakeholder* di bagian paling atas yang diikuti oleh perspektif internal bisnis, dan *learning and growth*. Sedangkan pada peta strategi tema belanja negara ini tidak ditetapkan perspektif keuangan secara eksplisit. Berikut ini dibahas tentang ketiga perspektif tersebut serta perspektif keuangan dan usulan perbaikan rancangan peta strategi tema belanja negara.

4.2.1.1. Perspektif *Strategic Outcome*

Strategic outcome diharapkan bisa untuk mewujudkan tujuan strategis yaitu peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan belanja negara. Sasaran strategis yang harus dicapai adalah:

1. SS.BEL.1 yaitu “Alokasi belanja negara yang tepat sasaran, tepat waktu, efisien, dan adil”. Deskripsi dari sasaran strategis ini dirinci lebih jelas dalam Lembaran Indikator Kinerja Strategis SS.BEL.1 adalah sebagai berikut:
 - Alokasi belanja negara yang tepat sasaran adalah alokasi anggaran yang dapat mencapai kinerja program dan kegiatan kementerian negara/lembaga yang telah ditetapkan dalam APBN.
 - Alokasi belanja negara yang tepat waktu adalah pengesahan DIPA yang dapat diselesaikan sesuai jadwal yang ditetapkan.
 - Alokasi belanja negara yang efisien adalah penguangan anggaran pada DIPA yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian sasaran yang ditetapkan.

- Alokasi belanja negara yang adil adalah alokasi belanja negara yang proporsional sesuai dengan prioritas Rencana Kerja Pemerintah.

SS.BEL.1 ini memiliki 5 buah KPI yang melibatkan tiga unit eselon I yaitu DJA, DJPK dan DJPb. Tiga buah KPI merupakan output dan dua lainnya berupa *outcome* adapun rinciannya sebagai berikut:

Dari deskripsi diatas maka dapat diketahui bahwa SS.BEL.1 ini lebih menekankan alokasi belanja negara yang merupakan hasil dari beberapa SS di *strategic driver* di bagian rantai nilai “Perencanaan dan Alokasi” yaitu SS.BEL.6 “Koordinasi dan sosialisasi”, SS.BEL.7 “Alokasi subsidi”, SS.BEL.8 “Alokasi dana transfer ke daerah”, dan SS.BEL.9 “Alokasi belanja mengikat”.

Tiga SS yaitu SS.BEL.7, SS.BEL.8, dan SS.BEL.9 merupakan proses inti pengalokasian belanja negara yang melibatkan tiga *unit in charge* yaitu BKF, DJA, dan DJPK. Sedangkan SS.BEL.6 lebih mengacu pada aktivitas yang dilakukan oleh DJA, DJPb, dan DJPK dalam menjamin kelancaran perencanaan dan pelaksanaan anggaran satuan kerja K/L dan daerah berdasarkan alokasi belanja negara yang telah ditetapkan.

2. SS.BEL.2 yaitu “Tata kelola yang tertib, transparan, dan akuntabel dalam pelaksanaan belanja negara”. Deskripsi dari sasaran strategis ini dirinci lebih jelas dalam Lembaran Indikator Kinerja Strategis SS.BEL.1 adalah sebagai berikut:

- Tata kelola yang tertib adalah pengelolaan belanja negara sesuai dengan sistim dan prosedur yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- Tata kelola yang transparan dan akuntabel adalah pengelolaan belanja negara yang dilakukan secara terbuka sehingga proses pengelolaannya dapat diketahui oleh *stakeholder* dan dapat dipertanggungjawabkan.

SS.BEL.2 ini mengacu pada *outcome* yang bisa terwujud pada pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah dan Kementrian dan Lembaga. Dengan tata kelola yang tertib, transparan, dan akuntabel yang dilaksanakan oleh Departemen

Keuangan (DJPK dan DJPb) maka diharapkan terjaminnya pendanaan desentralisasi bagi pmda dan pendanaan APBN bagi K/L untuk meningkatkan pelayanan publik untuk seluruh rakyat Indonesia.

4.2.1.2. Perspektif *Strategic Driver*

Ada empat proses rantai nilai untuk menciptakan nilai yang dikelompokkan dalam tiga bagian yaitu:

1. Bagian Perencanaan Kebijakan;

Dalam bagian rantai nilai ini terdiri dari dua Sasaran Strategis yang hasilnya digunakan sebagai input dari bagian rantai nilai “Perencanaan dan Alokasi”. Kedua SS tersebut adalah SS.BEL.3 “merumuskan norma, standar, dan pedoman alokasi belanja negara”, SS.BEL.4 “merumuskan norma, standar, dan pedoman alokasi dana transfer ke daerah. Unit eselon I yang bertugas mewujudkan kedua SS ini adalah BKF, DJA, DJPK, dan DJPb.

Selain itu ada satu sasaran strategis yang hasilnya digunakan sebagai input dari bagian rantai nilai “Pelaksanaan, Monev, Pelaporan dan Pertanggungjawaban”. Sasaran strategis tersebut adalah SS.BEL.5 “merumuskan norma, standar, dan pedoman pelaksanaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran”. Unit eselon I yang bertugas mewujudkan SS ini adalah DJA dan DJPb.

2. Bagian Perencanaan dan Alokasi;

Dalam rantai nilai ini terdapat tiga buah SS yang menunjukkan tentang proses penetapan alokasi subsidi dan belanja lain-lain (SS.BEL.7), penetapan alokasi dana transfer ke daerah (SS.BEL.8), dan alokasi belanja mengikat (SS.BEL.9). Unit eselon I yang bertugas mewujudkan ketiga sasaran strategis ini adalah BKF, DJA, dan DJPK.

Dalam bagian rantai nilai ini juga terdapat satu buah Sasaran Strategis yang menunjukkan aktivitas koordinasi dan sosialisasi perencanaan dan pengalokasian anggaran belanja negara (SS.BEL.6). Pencapaian sasaran strategis ini dilaksanakan oleh DJA, DJPK dan DJPb. Hasil yang seharusnya diperoleh dari SS ini adalah semakin meningkatnya kemampuan satuan kerja

K/L dan Pemda dalam melakukan perencanaan dan pengalokasian anggaran, serta meningkatnya pemahaman atas tata cara penyusunan, penelaahan dan pengesahan DIPA yang dilakukan oleh Ditjen Perbendaharaan.

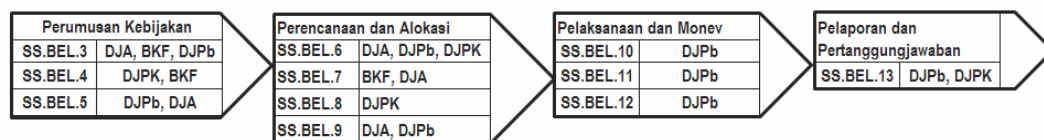
3. Bagian Pelaksanaan, Monitoring dan Evaluasi, Pelaporan, dan Pertanggungjawaban

Bagian ini terdiri dari tiga rantai nilai yaitu

- a. Pelaksanaan anggaran yang menunjukkan aktivitas proses pengesahan DIPA (SS.BEL.10) dan pengelolaan kas dan penyaluran dana (SS.BEL.11). Kedua aktivitas ini sepenuhnya dilakukan oleh Ditjen Perbendaharaan.
- b. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran (SS.BEL.12) yang menunjukkan peran Ditjen Perbendaharaan dalam dua aktivitas utama yaitu:
 - 1) mengetahui secara tepat proses dan realisasi pelaksanaan anggaran di Kementerian/Lembaga dan transfer ke daerah
 - 2) meninjau kembali pelaksanaan anggaran di Kementerian/Lembaga dan transfer ke daerah yang telah dilakukan untuk perbaikan kebijakan kedepan.
- c. Pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran yang dilaksanakan oleh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah (SS.BEL.13). Pelaporan dan pertanggungjawaban yang tepat waktu, transparan dan akuntabel akan mendorong kelancaran pencairan dana yang bisa digunakan untuk membiayai kegiatan program setiap K/L dan Pemda, sehingga kesinambungan pelayanan publik tetap terjamin. Ditjen Perbendaharaan bertanggung jawab untuk mendorong pelaporan dan pertanggungjawaban pada Kementerian/Lembaga, sedangkan untuk Pemda merupakan tanggungjawab dari Ditjen Perimbangan Keuangan.

Berdasarkan analisis atas dokumen Renstra Departemen Keuangan, Peraturan Perundangan yang terkait maka perspektif *strategic driver* ini sudah tepat digambarkan dalam proses *value-chain* yang melibatkan aktivitas utama pengelolaan belanja negara karena sudah mengakomodasi tugas pokok dan fungsi yang berasal dari kompetensi inti dari setiap unit eselon I (BKF, DJA, DJPK, dan

DJPb). Pencapaian target KPI untuk mewujudkan seluruh sasaran strategis pada perspektif ini diharapkan akan mendorong terwujudnya hasil pada perspektif di atasnya yaitu *strategic outcome*.



Gambar 4.6. Rantai Nilai Pada Perspektif *Strategic Driver*

Sumber: data sekunder yang diolah

4.2.1.3 Perspektif SDM, Organisasi dan ICT

Perspektif ini berfungsi sebagai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang terdiri dari tiga aspek utama yaitu Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Teknologi Informasi. Setiap unit eselon I dalam tema belanja negara yaitu BKF, DJA, DJPK, dan DJPb serta dibantu oleh unit pendukung yaitu Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), Inspektorat Jenderal (Itjen), dan Pusat Informasi dan Teknologi (Pusintek – Setjen Depkeu) mempunyai tugas dan fungsi untuk meningkatkan:

1. Kompetensi dan integritas pegawai sesuai dengan jabatan tematiknya (SS.BEL.14).
2. Modernisasi organisasi sesuai fungsi penganggaran dan perbendaharaan (SS.BEL.15).
3. Pelaksanaan prinsip-prinsip *good governance* di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara (SS.BEL.16)
4. Integrasi dan keandalan sistem informasi dalam bidang penganggaran dan perbendaharaan (SS.BEL.17).

Keempat *value* dari aktiva tak berwujud diatas sudah sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (2001, 2004) bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berfungsi sebagai *performance driver* bagi terciptanya kinerja proses bisnis dan *outcome* pada dua perspektif di atasnya.

4.2.1.4 Perspektif Keuangan

Peta strategi tema belanja negara saat ini tidak menunjukkan secara eksplisit adanya perspektif keuangan. Tetapi berdasarkan hasil wawancara dengan

para KPI Manager dan SMO Manager, maka dapat diketahui bahwa perspektif keuangan itu tercermin dalam SS.BEL.16 “Mewujudkan *good governance* di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara bagi *stakeholder*”. Tetapi tidak ada satupun KPI di SS tersebut yang menunjukkan tentang peran *enabler* dari sumber daya finansial yang ada.

Kedua KPI di SS.BEL.16 tersebut menunjukkan adanya *outcome* yang terkait dengan akuntabilitas departemen keuangan dalam mengelola belanja negara yang digunakan untuk melaksanakan fungsinya. Adapun definisi kedua KPI tersebut adalah:

1. KPI No. 16.1. : Persentase jumlah temuan audit sejenis oleh ITJEN di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara berdasarkan Laporan Hasil Audit.
2. KPI No. 16.2. : Persentase rekomendasi audit ITJEN yang telah ditindaklanjuti.

Akuntabilitas pengelolaan dana belanja negara oleh unit bisnis di Departemen Keuangan memang bisa tercermin dari hasil audit, tetapi fungsi perspektif keuangan sebagai *enabler* yang mendorong setiap unit kerja melakukan efisiensi operasional atas anggaran program kerja Departemen Keuangan tidak bisa didapatkan dari KPI seperti ini. Hal ini disebabkan karena:

1. Keterbatasan dari jumlah pegawai Inspektorat Jenderal dan banyaknya program dan unit kerja yang harus diaudit;
2. Sifat audit yang hanya didasarkan pada ketaatan pada prosedur dan standar yang berlaku;
3. Hasil audit yang ditindaklanjuti belum tentu menghasilkan *outcome* dalam penghematan dan efisiensi pengelolaan alokasi anggaran Departemen Keuangan di masa yang akan datang.

Sehingga perlu dibuat secara terpisah perspektif keuangan pada tema strategi belanja negara agar terjadi *trade-off* antara efisiensi dan efektivitas penggunaan alokasi anggaran Departemen Keuangan sebagai salah satu komponen dari upaya efisiensi belanja negara. Efisiensi belanja negara yang dimaksud dalam Renstra tahun 2005 (Lampiran I KMK No. 84 Tahun 2006) mengacu pada tiga hal yaitu:

1. Efisiensi pengadaan barang dan jasa; efisiensi ini diharapkan agar bisa meningkatkan optimalitas pemanfaatan sumber daya keuangan dalam

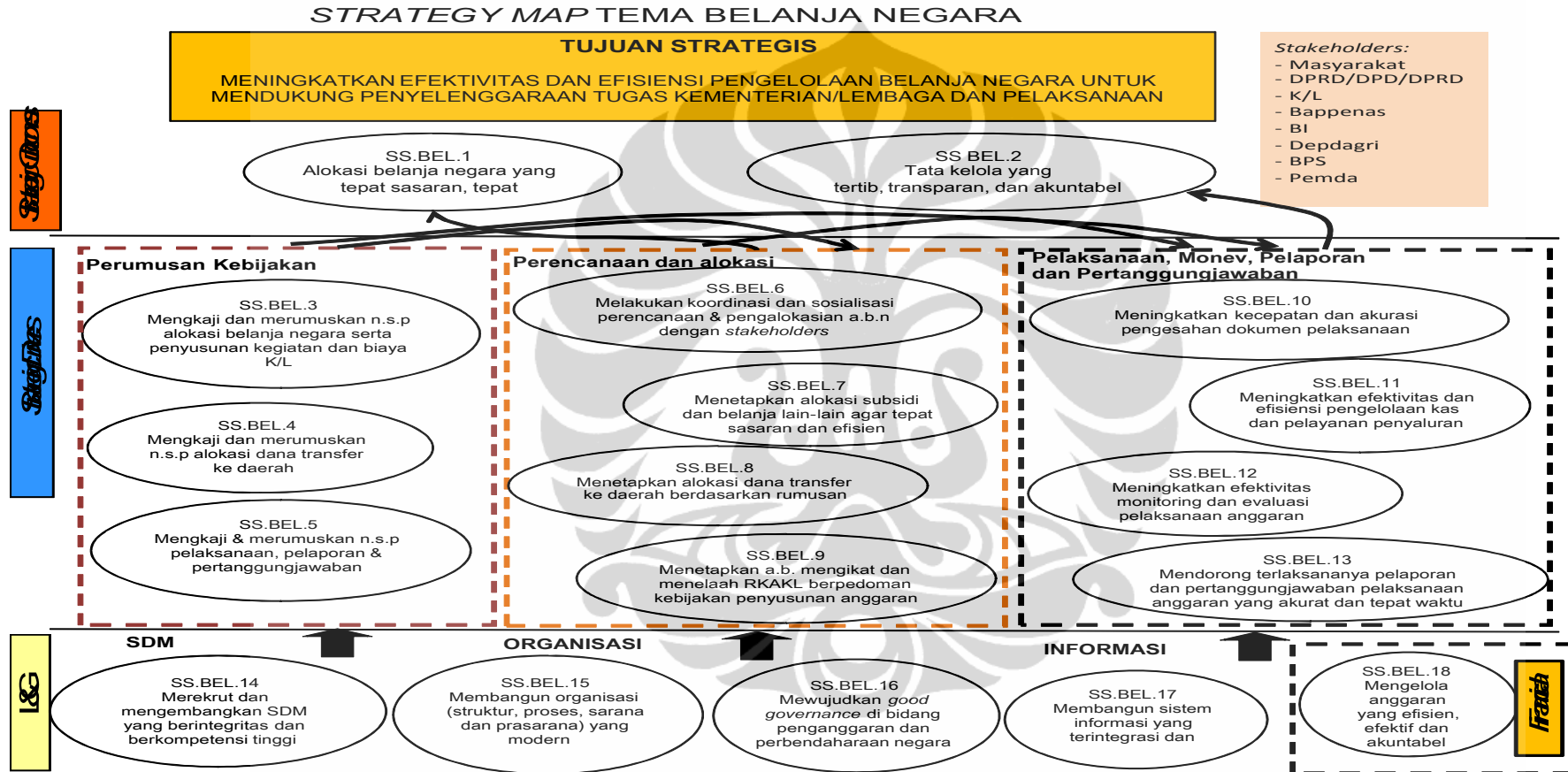
membayai kegiatan pemerintahan, sehingga satker dan pemda harus lebih pintar dalam melakukan prioritas belanja dan efektivitas penggunaan sumber daya keuangan.

2. Efisiensi administrasi; efisiensi di aspek ini diharapkan terwujud dengan dilaksanakannya unifikasi anggaran (*unified budget*), penerapan sistem penganggaran berbasis kinerja (*performance based budget*), dan penerapan alokasi belanja negara dalam kerangka pengeluaran jangka menengah/*medium term expenditure framework*/MTEF).
3. Efisiensi belanja negara untuk daerah; efisiensi diharapkan diperoleh dari dikurangnya duplikasi pembiayaan dan perluasan penyelenggaraan layanan publik sesuai bidang tugas masing-masing.

Tiga kriteria efisiensi di atas memudahkan setiap satker internal Departemen Keuangan dalam memfokuskan perencanaan anggaran berbasis kinerja berdasarkan alur logika (Rohm, 2005) yaitu (i) pencapaian *strategic outcome*, (ii) manfaat yang diperoleh pelanggan dalam mewujudkan *strategic outcome* tersebut, dan (iii) output program kerja apa yang harus diwujudkan agar bermanfaat bagi pelanggan.

Penggunaan perspektif keuangan sesuai dengan yang dianjurkan oleh Niven (2003, hal 34) bahwa setiap BSC tidaklah lengkap tanpa adanya perspektif keuangan. Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (2001, hal. 159) perspektif keuangan di sektor publik menunjukkan instansi pemerintah wajib menunjukkan akuntabilitas penggunaan dana yang didapat dari para donor dan rakyat.

Sasaran strategis perspektif keuangan yang diusulkan disini mengacu pada efisiensi alokasi anggaran program kerja dan sarana dan prasarana operasional organisasi. Sasaran strategisnya diusulkan “Mengelola anggaran secara efisien, efektif, dan akuntabel”. Sedangkan KPI-nya bisa berupa “Persentase penghematan anggaran program kerja” dan/atau “Persentase kesesuaian target peningkatan kinerja dibandingkan dengan anggaran yang direalisasi”. Rancangan peta strategi tema belanja yang baru adalah sebagai berikut:



Gambar 4.7 Strategi Tema Belanja Negara Dengan *Financial Perspective*

Sumber: data yang diolah

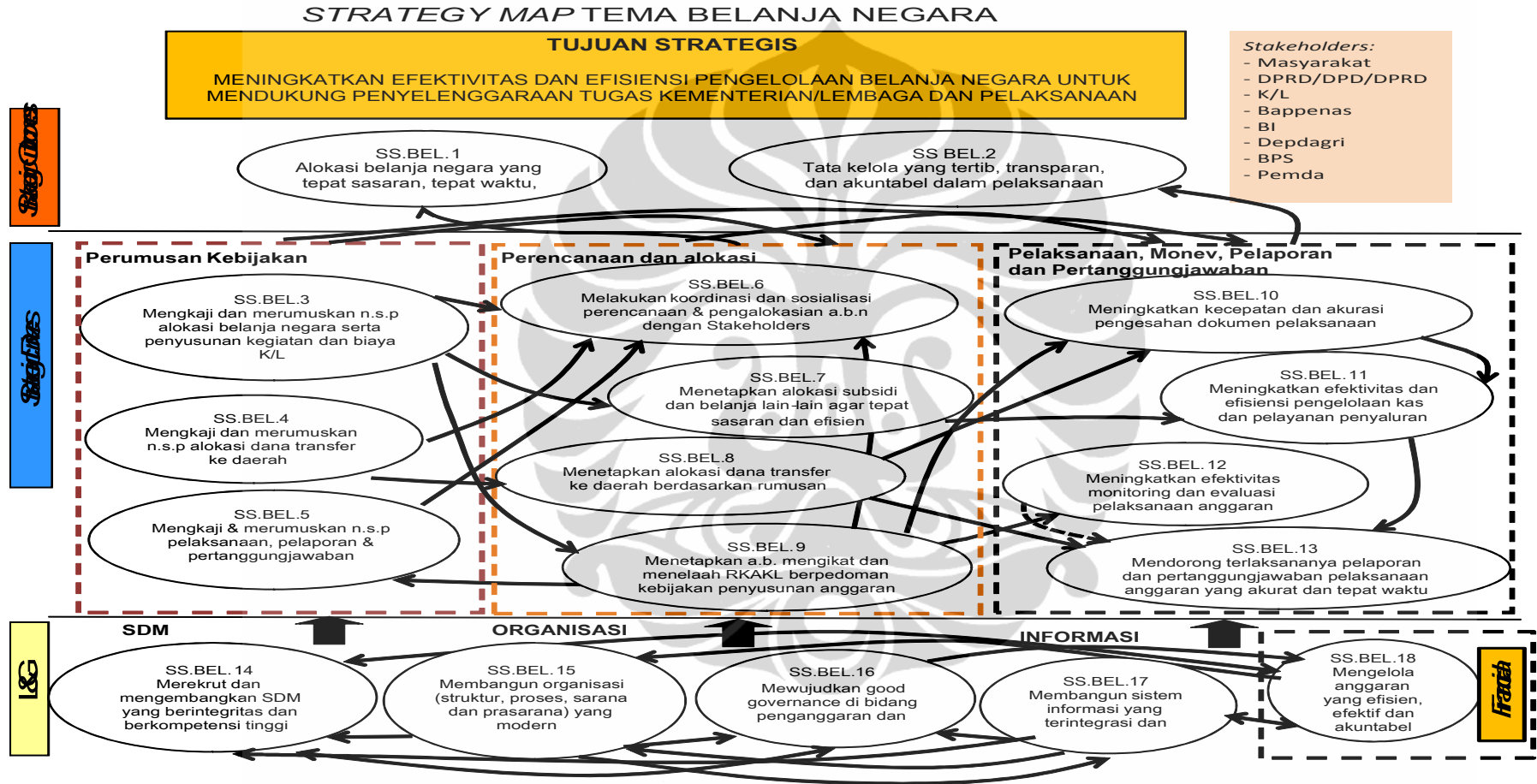
4.2.2. Evaluasi Hubungan Sebab Akibat

BSC yang terancang dengan baik seharusnya bisa menggambarkan bagaimana suatu organisasi itu bekerja, faktor kritis apa yang bisa mempengaruhi keberhasilan yang ditunjukkan dengan serangkaian sasaran strategis dan KPI yang saling terkait di empat perspektif. Hubungan sebab akibat antar perspektif yang dinyatakan oleh Kaplan dan Norton (1996) bisa dimaksimalkan dengan membuat *cause-and-effect scenario* (Kaplan dan Norton, 2008, hal. 91). Dimana *value-gap* pada perspektif *strategic outcome* sebaiknya dinyatakan dengan target yang SMART. Selanjutnya ditetapkan besarnya *impact* dari setiap target dari seluruh KPI pada setiap sasaran strategis yang menjadi input atau aktivitas bisnis pada perspektif *strategic driver* dan perspektif pengelolaan SDM, organisasi dan ICT.

Hubungan sebab akibat pada peta strategi tema belanja negara menurut SMO *manager* (2009) belum mendapatkan perhatian yang serius. Karena selama ini lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan setiap unit eselon I dalam menetapkan dan mengevaluasi pencapaian target KPI-nya. Tetapi dari hasil evaluasi maka dapat diketahui bahwa perspektif pengelolaan SDM, organisasi, *good governance* dan ICT tidak mempunyai hubungan sebab akibat dengan pencapaian kinerja sasaran strategis di perspektif *strategic driver* dan *strategic outcome*. Hal ini dikarenakan sasaran strategis “SDM yang kompeten dan berintegritas” berdasarkan hasil evaluasi malah menunjukkan status merah. Padahal peran SDM di seluruh aktivitas bisnis pemerintah sangatlah penting.

Kaplan dan Norton (2004, hal. 56) menyarankan perlunya penekanan pada pengukuran ‘kompetensi *gap*’ agar bisa diketahui kesiapan sumber daya manusia. Kompetensi pegawai merupakan titik awal upaya peningkatan produktivitas pegawai di Departemen Keuangan. Selain itu dengan dukungan *enabler* lain seperti organisasi, ICT dan anggaran maka seharusnya bisa diketahui berapa besar kontribusi kinerja pegawai atas proses bisnisnya.

Dari hasil wawancara dan kajian atas data sekunder berupa tugas pokok dan fungsi, renstra, dan SOP maka dapat digambarkan alur logika hubungan sebab akibat pada tema belanja negara dapat ditunjukkan pada gambar 4.6.



Gambar 4.8 Alur Hubungan Sebab Akibat Peta Strategi Tema Belanja Negara
 Sumber: data yang diolah

Berdasarkan gambar tersebut maka dapat kita ketahui bahwa:

1. Model *value chain* sudah tepat karena dapat menggambarkan hubungan sebab akibat dari setiap tahapan *value-chain*, yang dimulai dari perencanaan kebijakan, pengalokasian belanja negara, hingga ke pelaksanaan dan monitoring dan evaluasi. Ketiga bagian *value process* ini sudah mengakomodasi seluruh fungsi belanja negara yang ada pada empat unit eselon I yaitu Badan Kebijakan Fiskal, Direktorat Jenderal Anggaran, Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
2. Kurang jelasnya hubungan antara SS.BEL.12 “Meningkatkan efektivitas *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan anggaran” dengan hasil yang diharapkan pada perspektif *strategic outcome*.
3. Terlalu banyak hubungan yang mengarah pada SS.BEL.6 “Melakukan koordinasi dan sosialisasi perencanaan dan pengalokasian belanja negara dengan *stakeholder*”. Sedangkan KPI-nya pun hanya mengukur “persentase kegiatan sosialisasi sesuai rencana”. SS seperti ini lebih bersifat aktivitas yang ukurannya hanya berupa *output* tanpa memperhatikan *outcome* apa yang dihasilkan dari aktivitas tersebut baik bagi Depkeu maupun bagi *stakeholder*.
4. Setiap SS dalam perspektif pengelolaan SDM, organisasi, dan ICT sudah tepat menunjukkan unsur-unsur sebagai *performance driver* untuk melaksanakan proses bisnis yang terkait dengan fungsi belanja negara. Hubungan antar SS di perspektif ini seharusnya menunjukkan perpaduan antara tingginya kompetensi dan integritas pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan *standar operating procedur* dan selalu mengacu pada prinsip *good governance* dengan dukungan anggaran yang efisien, sarana dan prasarana yang modern, serta aplikasi IT yang terintegrasi.
5. Berdasarkan gambar rangkaian sebab akibat dari setiap SS tersebut maka akan mempermudah dalam membuat *cause-and-effect scenario*-nya Kaplan dan Norton (2008). Setiap *unit in charge* dari SS selain menetapkan target capaian kinerja juga seharusnya mulai menetapkan nilai *impact* dari capaian target SS tersebut terhadap peningkatan nilai dari SS yang berhubungan. Sehingga pada ujungnya di *strategic outcome* bisa terukur *value gap*-nya.

4.3. Analisis *Cascading* BSC Tema Belanja Negara

Beberapa kriteria yang disarankan oleh Niven (2003, hal. 135-136) digunakan dalam analisis ini untuk mengevaluasi proses *cascading* yang telah dilakukan.

1. Ketaatan pada prinsip *cascading*:

Perbedaan pendekatan dari dua konsultan menyebabkan timbulnya banyak perbedaan terminologi dan rancangan peta strategi yang dipakai pada Depkeu-wide dan Depkeu-one. Seperti yang kita ketahui GML Performance Consulting-lah yang mengembangkan Depkeu-wide. Sedangkan PT. Lapi ITB meneruskan pekerjaan pengembangan BSC dengan melakukan *cascading* ke Depkeu-one dan Depkeu-two hingga akhir Desember 2008.

Untuk memudahkan sosialisasi dan evaluasi BSC maka perlu dilakukan penyeragaman terminologi maupun *template* peta strategi serta disesuaikan dengan terminologi dan *template* peta strategi pada *software* BSC-nya.

Tabel 4.6. Ketaatan Prinsip *Cascading*

No.	Depkeu-wide	Depkeu-One
1	Terminologi: - <i>Key Performance Indicator</i> - Perspektif Pengelolaan SDM, Organisasi dan ICT	Terminologi: - Indikator Kinerja Utama - Perspektif <i>Learning and Growth</i>
2	Peta strategi: - Judul bagian-bagian <i>value chain</i> tidak dijadikan SS. - Tidak ada SS khusus di perspektif <i>strategic outcome</i> yang membahas tentang citra organisasi, kepuasan <i>stakeholder</i> , dan kredibilitas kebijakan - Tidak ada SS yang berjudul SDM, Organisasi, <i>Good Governance</i> dan TIK	Peta strategi: - Judul bagian-bagian <i>value chain</i> dijadikan SS sehingga ada sub-SS - Terdapat SS tentang citra organisasi, kepuasan <i>stakeholder</i> , dan kredibilitas pada perspektif <i>strategic outcome</i> di setiap unit eselon I - Terdapat SS yang berjudul SDM, Organisasi, <i>Good Governance</i> dan TIK

Sumber : Data sekunder yang diolah

Menurut Kaplan dan Norton (2004) konsep peta strategi bagi sektor publik lebih fokus bagaimana menyederhanakan seluruh kontribusi empat perspektif atas pencapaian strategi dalam memuaskan kebutuhan *stakeholder*. Bila dibandingkan maka peta strategi pada tingkat depkeu-wide sudah

sederhana walaupun masih perlu dikurang lagi KPI-nya (SMO *Manager*, 2009).

Strategic outcome di Depkeu-*wide* sudah tepat menunjukkan pemenuhan kebutuhan *stakeholder* tentang alokasi belanja dan tata kelola belanja negara. Sedangkan masalah pencitraan, kredibilitas organisasi dan kepuasan *stakeholder* sudah secara eksplisit tercantum dalam beberapa KPI-nya.

Pendekatan *bottom-up* yang terlalu banyak melibatkan pegawai dalam membuat peta strategi depkeu-*one* dan depkeu-*two* malah menimbulkan kecenderungan pengkotak-kotakan pada setiap unit eselon I sehingga dimunculkan pencitraan organisasi, kredibilitas dan kepuasan *stakeholder* dalam bentuk sasaran strategis tersendiri di perspektif *strategic outcome*. Sehingga bila diimplementasikan organisasi bisa jadi lebih fokus dalam meningkatkan pencitraan dirinya dan mengabaikan meningkatkan kinerja proses bisnis intinya.

Sedangkan pada perspektif *strategic driver* penamaan sasaran strategis sesuai bagian proses rantai nilai sebenarnya tidak tepat karena malah terjadi kecenderungan menampung seluruh proses bisnis unit eselon I dalam seluruh sasaran strategis. Bila melihat kembali pola *cascading* yang dijalankan di Depkeu (lihat gambar 4.4) maka tingkat depkeu-*one* merupakan unit organisasi yang sifatnya strategis. Sehingga peta strateginya sebaiknya mencerminkan strategi utama apa yang diturunkan dari depkeu-*wide* dan strategi lain yang menunjang. Strategi lain tersebut seyogyanya merupakan produk unggulan hasil output dari eselon II yang selaras dengan tujuan strategi depkeu-*wide* dan depkeu-*one*.

Penamaan sasaran strategi untuk SDM, organisasi, *good governance* dan TIK sebenarnya tidak terlalu penting, akan tetapi hal ini menunjukkan ketidakkonsistenan dengan peta strategi pada tingkat depkeu-*wide*. Sehingga lebih baik dilakukan perbaikan konsistensi dalam *template* peta strategi depkeu-*one* dan depkeu-*two* agar disesuaikan dengan konsep *value-chain* dan prinsip kesederhanaan pada tingkat depkeu-*wide*.

2. Sasaran strategis yang berpengaruh:

Sasaran strategis yang berpengaruh besar atau *high impact objectives* sudah diturunkan dan terdapat dalam peta strategi maupun KPI unit eselon I.

3. Jumlah sasaran strategis dan KPI:

Dari tabel dibawah ini dapat kita ketahui jumlah Sasaran Strategis dan KPI dari masing-masing eselon I yang terkait dengan tema belanja negara.

Tabel 4.7. Perbandingan SS dan KPI Depkeu-wide dan Depkeu-one

	Depkeu-wide	BKF	DJA	DJPK	DJPb
Total SS	17	7	15	19	19
Total KPI	42	19	51	49	27

Sumber: Data sekunder yang diolah

4. Target yang terukur:

Penetapan target dari setiap KPI sudah dilakukan secara S.M.A.R.T. dan masih banyak yang mengacu pada data historis.

5. Ketercakupan sasaran strategis:

Tidak ada sasaran strategis depkeu-wide yang tidak tercakup pada sasaran strategis depkeu-one.

6. *Lag* dan *Lead Indicators*:

Sudah terdapat bauran antara *lag* dan *lead indicators* di setiap perspektif depkeu-one.

4.4. Analisis Keselarasan Depkeu-wide dan Depkeu-One

Analisis keselarasan antara depkeu-wide tema belanja negara dan depkeu-one yang dilakukan dalam penelitian ini didasarkan pada:

1. Diturunkannya sasaran strategis tema belanja negara depkeu-wide ke Sasaran Strategis di depkeu-one
2. Ada tidaknya KPI yang berada di sasaran strategis tema belanja negara di Sasaran Strategis Depkeu-one, dan/atau
3. Telaah atas beberapa KPI dari Depkeu-one yang dianggap cocok untuk memberikan kontribusi bagi KPI di Depkeu-wide bila KPI depkeu-wide tersebut tidak terdapat dalam depkeu-one. Dasar perbandingannya adalah data program kerja setiap depkeu-one apakah sudah sesuai dengan sasaran strategis yang terkait baik di depkeu-one dan depkeu-wide.

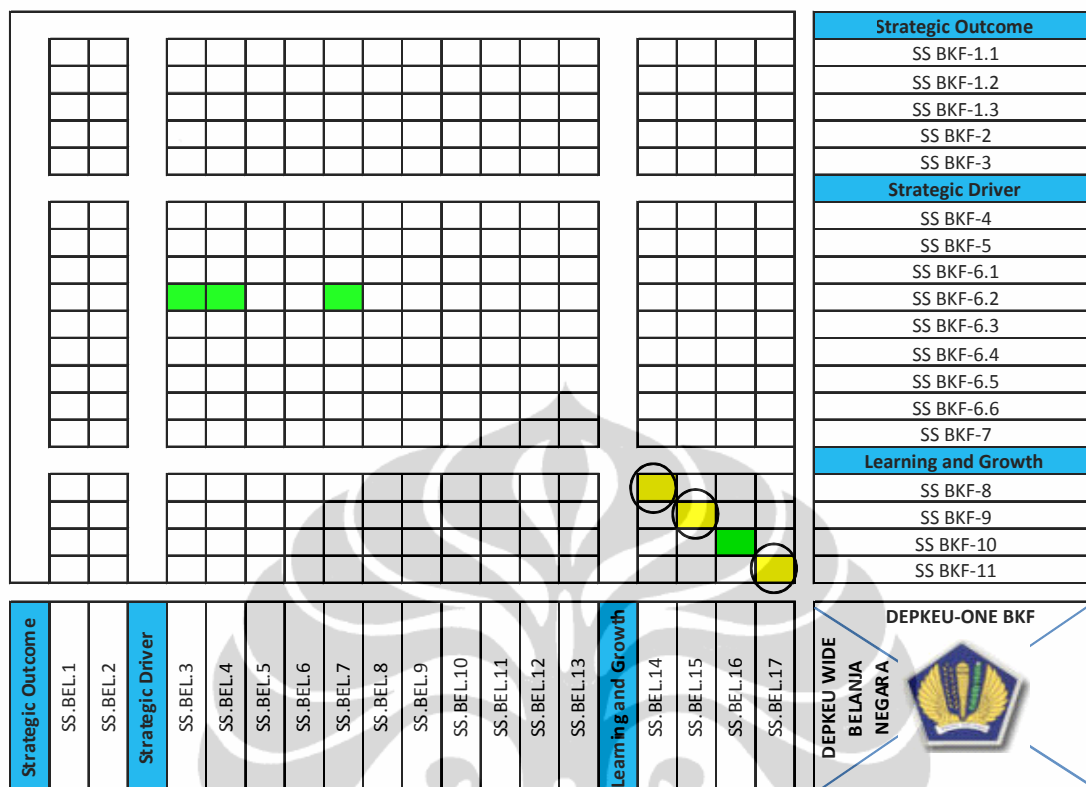
Ketiga dasar ini digunakan karena inisiatif pencapaian sasaran strategi di tingkat *depkeu-wide* khususnya tema belanja negara ditetapkan pada tingkat *depkeu-one*. Sehingga secara logika terdapat beberapa program kerja tertentu dari *depkeu-one* yang harus memberikan kontribusi pencapaian kinerja KPI-KPI yang ada di tingkat *depkeu-wide*. Sesuai dengan konsep tahap generik *cascading* yang disarankan oleh Luis dan Biromo (2008) maka analisis ini mengacu apakah identifikasi sasaran strategi korporat sudah diturunkan ke divisi dan sasaran strategi tambahan apa yang diperlukan oleh divisi.

Hasil analisis keselarasan vertikal antara *depkeu-one* dan *depkeu-wide* secara rinci terdapat pada Lampiran 14 hingga 17. Dalam bab ini analisis tersebut ditampilkan dengan *jaulent matrix* untuk memudahkan identifikasi keselarasan/*alignment* antara *Depkeu-wide* dan *Depkeu-one*. Adapun kriterianya adalah sebagai berikut:

1. Hijau bila SS dan KPI yang ada di *Depkeu-wide* diturunkan pada SS dan KPI *Depkeu-one*.
2. Kuning bila salah satu SS atau KPI yang ada di *Depkeu-wide* tidak diturunkan pada salah satu SS atau KPI di *Depkeu-one*.
3. Tidak berwarna yang berarti tidak ada keselarasan antara SS dan KPI di *Depkeu-wide* dengan SS dan KPI di *Depkeu-one*.

Hasil analisis *alignment* untuk setiap unit eselon I (BKF, DJA, DJPK, dan DJPb) dapat dipaparkan sebagai berikut:

4.4.1. Alignment Vertikal Depkeu-wide dengan BKF



Gambar 4.9. Alignment Vertikal Depkeu-wide dengan BKF

Sumber: data sekunder yang diolah

Dari proses *alignment* vertikal dengan *jaulent matrix* dapat kita ketahui bahwa dari 7 SS Tema Belanja Negara yang menjadi tanggung jawab dari BKF maka tiga diantaranya berwarna kuning yang berarti keselarasannya rendah.

1. KPI No. 14.1 “Persentase Karyawan yang kompetensinya sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan tematik” pada SS.BEL.14 “Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara” tidak dicantumkan dalam SS BKF-8 “Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi”.

Hal ini didasarkan pada beragamnya fungsi penelitian yang harus dilaksanakan oleh BKF sehingga unit organisasi ini terlibat dalam beberapa fungsi tema strategi, yaitu belanja negara, pendapatan negara, pembiayaan APBN dan kekayaan negara. Sehingga sangat sulit menentukan proporsi kompetensi tema strategi apa saja yang harus dimiliki oleh setiap pegawai.

Kondisi budaya kerja di BKF yang masih kurang kondusif dalam mendukung perubahan ditengarai juga akan mempersulit penentuan tingkat kompetensi dan profesionalisme pegawai. Sedangkan standar kompetensi belum ada, sehingga tidak tepat kalau KPI 14.1. juga diturunkan pada KPI L&G BKF.

KPI “persentase capaian jam pelatihan dalam jabatan tematik” juga tidak diturunkan karena dianggap wewenang melaksanakan pelatihan sesuai jabatan tematik adalah tugasnya BPPK (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan).

Mengingat visi BKF “menjadi unit organisasi yang terpercaya dalam perumusan kebijakan fiskal yang antisipatif dan responsif”, sedangkan misinya “mewujudkan organisasi yang handal dengan sumber daya manusia yang profesional”. Maka peran pegawai yang kompeten dan profesional untuk meningkatkan kredibilitas organisasi sangatlah penting.

Pada struktur organisasi di BKF terdapat Pusat Kebijakan APBN yang fungsi utamanya melakukan analisis dan kajian tentang seluruh komponen APBN termasuk diantaranya belanja negara, sehingga diperlukan kompetensi pegawai secara spesifik tentang belanja negara. Kompetensi sesuai jabatan tematik ini seharusnya dikombinasikan dengan kompetensi peneliti yang handal agar bisa menghasilkan kebijakan berbasis penelitian.

2. KPI 15.2 “Persentase sarana dan prasarana terpenuhi sesuai dengan rencana DIPA” di SS.BEL.15 “Membangun organisasi (struktur, proses, sarana dan prasarana) yang modern yang selaras dengan proses bisnis di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara” tidak tercantum pada salah satu KPI di SS BKF-9 “Membangun organisasi yang modern yang selaras dengan proses bisnis di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara”.

Hal ini karena ditafsirkan sebagai capaian kinerja bagi organisasi yang modern, sedangkan BKF sendiri dianggap masih jauh dari kondisi ideal menjadi organisasi yang modern.

3. KPI 17.1. “Jumlah sistem aplikasi TIK di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara yang terimplementasi sesuai rencana” di SS.BEL.17 “Membangun sistem informasi yang terintegrasi dan handal di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara” tidak tercantum di SS BKF-11

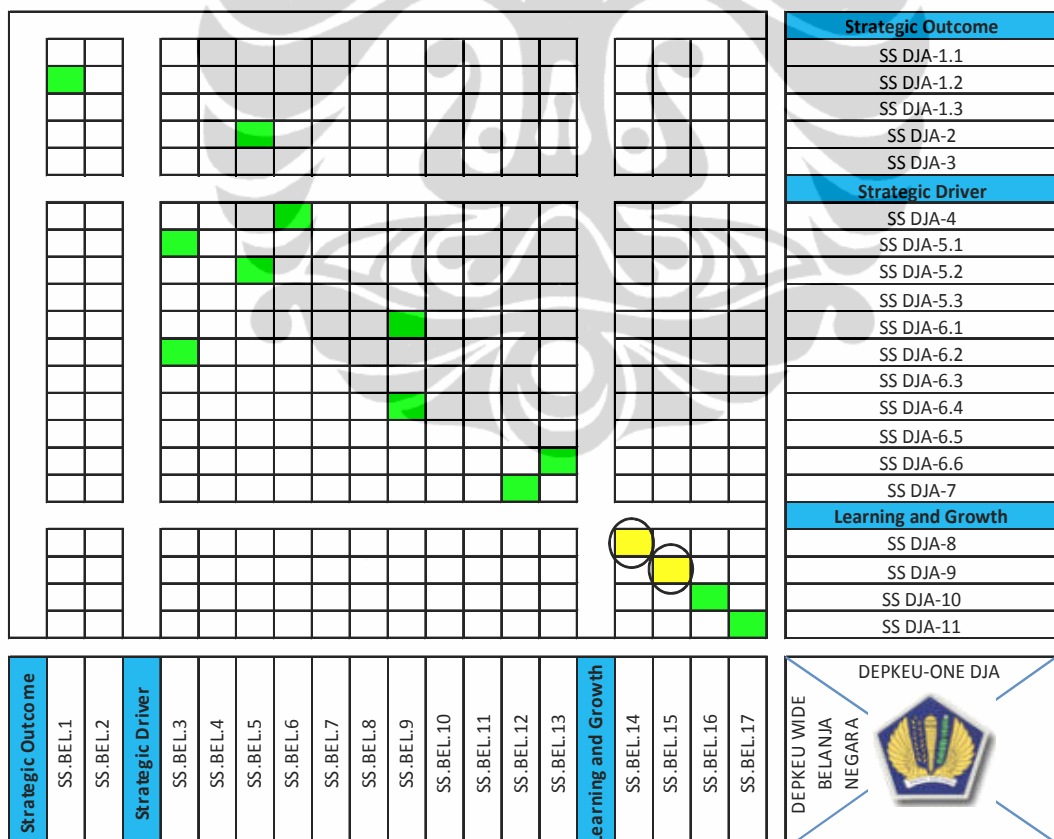
“Membangun sistem teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi dan handal”.

KPI Depkeu-*one* yang diajukan adalah :

- KPI.11.1. Rasio antara jumlah PC yang terhubung dengan jaringan dengan jumlah pegawai.
- KPI.11.2. Jumlah sistem aplikasi yang terintegrasi antar unit eselon II.
- KPI.11.3. Jumlah database yang terintegrasi antar unit eselon II.

Dari ketiga KPI tersebut tidak ada yang secara spesifik mengacu pada sistem aplikasi TIK di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara. Hal ini wajar karena tugas BKF yang multi fungsi dalam memberikan analisis kebijakan yang andal menyebabkan unit eselon I ini terlibat dalam beberapa tema strategi pada tingkat depkeu-*wide*.

4.4.2. Alignment Vertikal Depkeu-*wide* dengan DJA



Gambar 4.10. Alignment Vertikal Depkeu-*wide* dengan DJA

Sumber: data sekunder yang diolah

Keselarasan vertikal depkeu-*wide* tema belanja negara dengan berdasarkan *jaulent matrix* dapat diketahui terdapat 2 warna kuning yang menunjukkan *low alignment* antara:

1. KPI 14.2. “persentase capaian jam pelatihan dalam jabatan tematik” di SS.BEL.14 “Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara” tidak diturunkan pada KPI di SS DJA-8 “Mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi”.

KPI ini merupakan KPI bersama antara DJA dan BPPK. Bila dibandingkan dengan KPI di SS DJA-9 yang menyatakan tentang “Rasio anggaran pendidikan dan pelatihan terhadap total belanja DJA” maka dapat diketahui bahwa DJA juga melaksanakan fungsi untuk memberikan pelatihan dan pendidikan bagi para pegawainya, hal ini diperbolehkan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang mereka emban di PMK No. 100 Tahun 2008. Jadi kalau rasio anggarannya bisa diukur maka seharusnya DJA juga bisa mengukur capaian jam pelatihan sesuai dengan jabatan pegawai yang berada di DJA. Mengingat sebagian besar fungsi DJA terkait dengan tema belanja negara maka KPI 14.2 di atas seharusnya juga diturunkan di depkeu-*one*, DJA.

2. KPI 15.2. “Persentase sarana dan prasarana terpenuhi sesuai rencana DIPA” pada SS.BEL.15 “Membangun organisasi (struktur, proses, sarana dan prasarana) yang modern yang selaras dengan proses bisnis di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara” tidak diturunkan pada KPI di SS DJA-9 “Membangun organisasi yang modern yang selaras dengan proses bisnis di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara”.

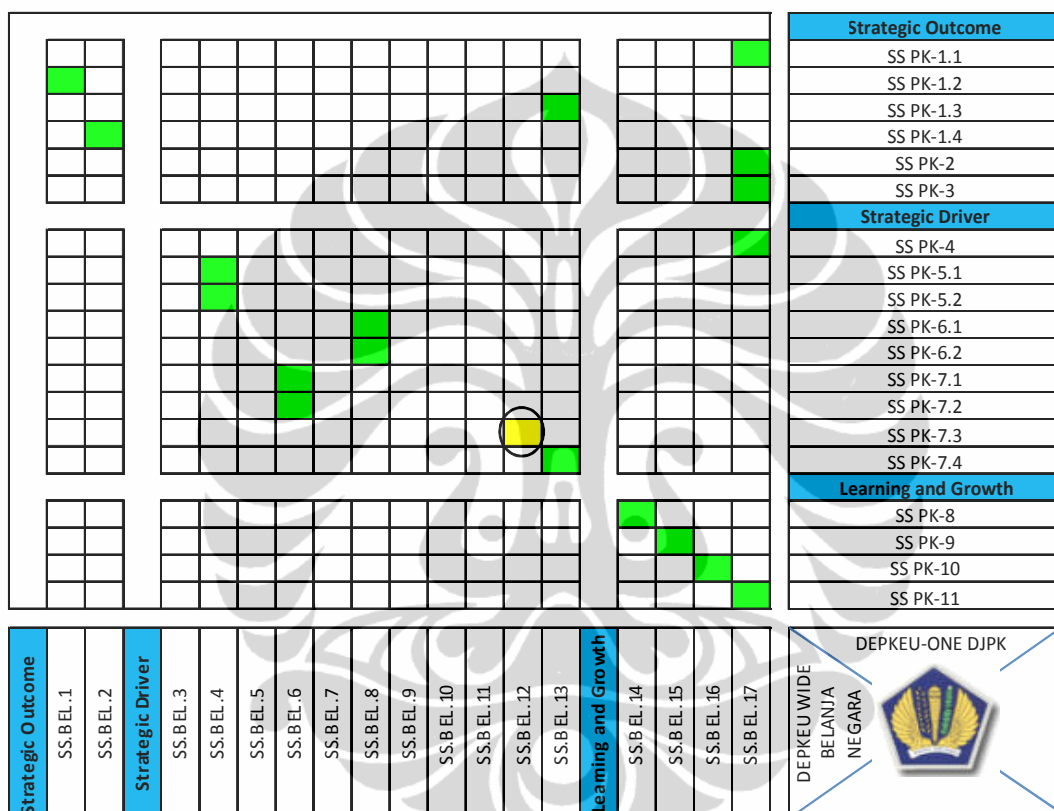
Berdasarkan definisi dari KPI.15.2 pada Lembaran Indikator Kinerja Strategisnya yaitu:

- Persentase (%) terpenuhinya kebutuhan sarana dan prasarana untuk mendukung operasionalisasi organisasi dan tatalaksana pada DJA, DJPb, dan DJPK
- Sarana dan prasarana = peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas seperti gedung, jaringan komputer, sistem aplikasi, dan peralatan kantor lainnya

- Satuan kerja adalah unit organisasi yang otonom dan mengelola anggaran sendiri.

Mengingat DJA juga membutuhkan sarana dan prasarana untuk melaksanakan tugasnya maka seharusnya KPI 15.2 ini diturunkan juga pada salah satu KPI di SS DJA-9.

4.4.3. Alignment Vertikal Depkeu-wide dengan DJPK



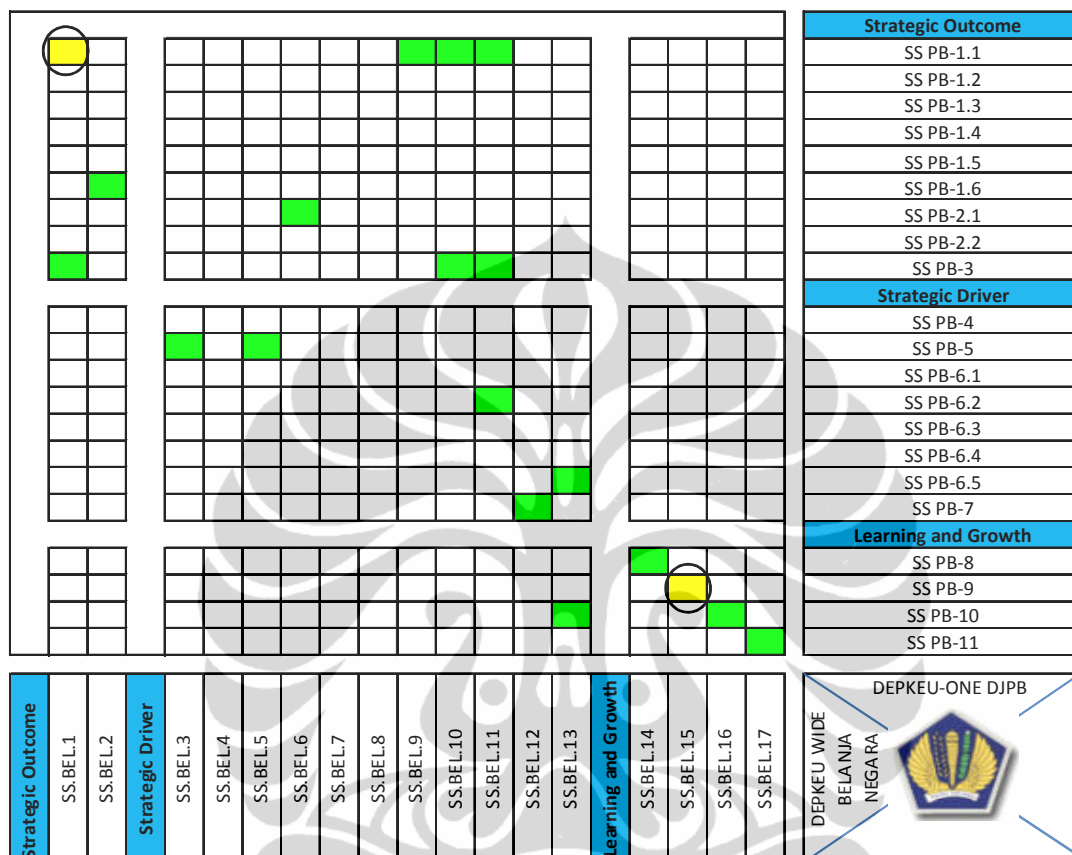
Gambar 4.11. Alignment Vertikal Depkeu-wide dengan DJPK

Sumber: data sekunder yang diolah

Hasil analisis keselarasan vertikal antara Depkeu-wide dengan DJPK menunjukkan adanya 1 *low alignment* yang ditunjukkan dengan warna kuning: KPI 12.1 dan KPI 12.2 tentang “Persentase cakupan hasil monev terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran dan pengambilan kebijakan” pada SS.BEL.12 “Meningkatkan efektivitas monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran” diturunkan menjadi KPI 7.3.1. “Tingkat kesesuaian informasi dengan kebutuhan” pada SS.PK-7.3 “Meningkatkan efektivitas monitoring dan evaluasi pelaksanaan

anggaran”. KPI DJPK ini perlu didefinisikan kembali agar lebih spesifik, terukur dan akurat.

4.4.4. Alignment Vertikal Depkeu-wide dengan DJPb



Gambar 4.12. Alignment vertikal Depkeu-wide dengan DJPb

Sumber: data sekunder yang diolah

Hasil analisis keselarasan vertikal antara Depkeu-wide dengan DJPb menunjukkan bahwa terdapat 2 *low alignment* yang dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. KPI 1.1.1. “Jumlah DIPA tepat waktu” pada SS.BEL.1 “Alokasi belanja negara yang tepat sasaran, tepat waktu, efisien, dan adil” tidak diturunkan pada salah satu KPI dan SS di DJPb. Hal ini disebabkan karena dianggap KPI tersebut kurang bisa dikendalikan secara langsung oleh pihak DJPB. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi DJPb, KPI ini sudah tepat menunjukkan output dari aktivitas proses bisnis di DJPb, sehingga seharusnya KPI ini juga diturunkan pada tingkat depkeu-one, DJPb.

2. KPI 15.2 “persentase sarana dan prasarana terpenuhi sesuai rencana DIPA di SS.BEL.15 “Membangun organisasi (struktur, proses, sarana dan prasarana) yang modern yang selaras dengan proses bisnis di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara” tidak diturunkan pada depkeu-one DJPB tetapi langsung diturunkan pada KPI.9.1. “persentase sarana dan prasarana terpenuhi sesuai rencana DIPA” di SS.KNWL-9 (depkeu-two).

4.5. Faktor Penghambat Implementasi BSC Tema Belanja Negara

Berdasarkan analisis terhadap disain, hubungan sebab akibat dan *cascading* maka dapat kita analisis beberapa faktor yang menjadi penghambat implementasi tema belanja negara. Faktor-faktor tersebut mengacu pada konsep yang diajukan oleh Baum (2004) sebagai berikut:

1. Terlalu Memperumit Proses:

Proses *cascading* yang menggabungkan antara proses *top-down* dan *bottom-up* malah memunculkan kecenderungan memperumit proses yang ditunjukkan dengan semakin banyaknya KPI di tingkat depkeu-one untuk masing-masing KPI yang sifatnya strategik di tingkat depkeu-wide.

2. Salah Pengukuran:

Salah pengukuran cenderung terjadi pada

- KPI dengan tingkat *controlability* yang rendah, semisal pada KPI 13.3 di tingkat depkeu-wide.
- KPI-nya yang berupa *activity* cenderung sulit untuk diketahui apakah *outcome* yang dihasilkan dari SS tersebut, misalnya KPI 6.1. “persentase sosialisasi sesuai rencana” dan KPI 16.1 “persentase sistem aplikasi TIK di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara yang terimplementasi sesuai rencana”

3. Tidak Melibatkan Seluruh Pegawai:

Penetapan BSC Depkeu-wide yang pada awalnya bersifat *top-down* dan hanya melibatkan Menteri Keuangan, konsultan dan beberapa pejabat eselon 1 dan 2 tertentu secara teori sudah tepat (Niven, 2003). Tetapi agar dengan tepat dalam memilih ukuran kinerja beserta perbaikannya sebaiknya dilakukan proses tarik ulur (Baum, 2004). Dalam proses tersebut 50%

ditunjukkan oleh komitmen yang kuat dari pimpinan untuk melakukan evaluasi dan 50% merupakan umpan balik dari pegawai.

Proses ini di Departemen Keuangan hingga Desember tahun 2008 menurut *SMO Manager* (2008) sudah berjalan, tetapi keterlibatan pegawai masih sangat sedikit karena pertemuan lintas eselon I biasanya hanya diwakili pegawai tertentu atau *KPI manager*-nya saja. Sehingga proses pembelajaran pegawai tentang BSC dari proses *knowledge sharing* tersebut juga tersendat. Sehingga tahun 2009 ini perlu ditingkatkan program komunikasi dan rapat bulanan untuk mempercepat peningkatan pemahaman pegawai terhadap BSC.

4. *Siloed thinking*

Kecenderungan pengkotak-kotakan terjadi dimana semakin banyak dibuat SS dan KPI yang sifatnya unik dari setiap unit eselon I masing-masing yang lebih mengacu pada masing-masing produk yang dihasilkan. Semisal SS.BEL.15 “Membangun organisasi yang modern yang selaras dengan proses bisnis di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara” tidak diturunkan pada depkeu-*one* DJPb tetapi langsung diturunkan ke KPPN Prima yang merupakan salah satu bentuk organisasi modern di depkeu-*two* DJPb.

5. Terlalu cepat yakin BSC berhasil diterapkan:

Optimisme proses BSC akan berhasil diterapkan sesuai dengan *timeline* yang telah ditetapkan oleh konsultan pertama (*SMO Manager*, 2008) ternyata menghadapi kendala saat dilakukan proses *cascading* ke tingkat eselon I dan II. Sehingga pada tahun 2009 ini difokuskan hanya pada perbaikan peta strategi depkeu-*wide*, depkeu-*one* dan depkeu-*two* serta evaluasi kinerjanya. Proses implementasi BSC di sektor publik ternyata butuh waktu yang lama juga semisal Pemerintah Australia pun hampir 15 tahun terus melakukan perbaikan terhadap sistem BSC-nya (*SMO Manager*, 2009). Sehingga terlalu dini kalau dinyatakan BSC sudah berhasil diterapkan di Departemen Keuangan karena *strategy-focused organization* masih butuh waktu lama untuk diwujudkan.

6. Gagal melembagakan Inisiatif Kinerja:

Proses inisiatif kinerja hingga saat ini belum bisa diselaraskan dengan anggaran berbasis kinerja sehingga tidak bisa diketahui secara tepat apakah inisiatif kinerja atau program kerja yang dibuat pada tingkat eselon I sudah tepat untuk mengukur sasaran strategis pada tingkat *depkeu-wide*.

