

**EVALUASI RANCANGAN DAN IMPLEMENTASI *BALANCED  
SCORECARD* TEMA BELANJA NEGARA  
PADA DEPARTEMEN KEUANGAN**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen**


**WAHYU WIDJAYANTO  
0706169474**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
APRIL 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 : Wahyu Widjayanto  
NPM : 0706169474  
Tanda Tangan :  
Tanggal : April 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : **Wahyu Widjayanto**  
NPM : 0706169474  
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**  
Judul Tesis : Evaluasi Rancangan dan Implementasi *Balanced Scorecard* Tema Belanja Negara Pada Departemen 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 : Thomas H. Secokusumo, MBA (  )

Penguji : Dr. Sylvia Veronica NPS (  )

Penguji : Dr. Lindawati Gani (  )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 23 April 2009

## KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis ucapkan, Alhamdulillah segala puji adalah hanya milik Allah SWT semata; semoga shalawat dan salam selalu dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga dan para sahabatnya serta para pengikutnya yang setia mengikuti jejaknya hingga akhir zaman.

Karya akhir dengan judul “Evaluasi Rancangan dan Implementasi *Balanced Scorecard* Tema Belanja Negara pada Departemen Keuangan” ini dapat diselesaikan tidak lepas dari bantuan dan dukungan banyak pihak baik moril maupun materiil. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, dengan ketulusan hati saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Bapak Rhenald Kasali, PhD, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Indonesia dan seluruh staf pengajar MM-UI.
2. Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA, selaku dosen pembimbing yang di tengah kesibukan beliau masih berkenan membantu dan direpotkan untuk membimbing saya menyelesaikan karya akhir ini.
3. Ibu Dr. Lindawati Gani dan Dr. Sylvia Veronica NPS selaku dosen penguji atas kesabaran dan waktunya menguji penulis.
4. Bapak Adi Budiarso, Mbak Ido, Mas Eka dan staf Pushaka lainnya yang sudah banyak membantu dan memberikan informasi apapun yang penulis minta. Semoga Allah membalas kebaikan kalian.
5. Bapak Wahyudi (DJPk), Bapak Doni (BKF), Bapak Arif Kurniadi (DJPb) selaku KPI Manager yang telah banyak memberikan informasi yang sangat penting bagi penelitian ini.
6. Staf Adpen, staf perpustakaan MM-UI, satpam MM-UI serta karyawan MM-UI lainnya yang selalu sabar melayani kerewelan kami.
7. Bapak, Ibu, Mas Wahyu dan Keluarga, Mas Totok dan Athory Thoyiban Malik, dan adik-adikku Bowo dan Wuri, yang tak henti-hentinya memberikan dukungan dan doa kepada penulis.
8. Teman-teman seperjuangan yang intinya satu tapi berbeda tema “BSC Departemen Keuangan” yaitu Pak Agung, Mbak Sukma, Dinda, dan Vinnie, terima kasih atas kebersamaan dalam berbagi ikhtiarnya.

9. Teman-teman karyasiswa PPSDM Departemen Keuangan batch 1 Pak Arif, Mbak Wiwik, Mas Miftah, Parasian, Alfian, Maureen, dan Mas Haris.
10. Teman-teman kelompok mentoring Albert, Rika, dan Ocha yang telah berbagi kebersamaan dalam observasi semen di pabrik dan pelabuhan.
11. Guru saya dalam kelas kehidupan 1000 SKE Pak Pudjo Calon Dirut PLN.
12. Teman-teman pahlawan di kelas dan pahlawan masa depan bagi nusa dan bangsa Wira, Ramdan, Terry, dan Ucok (B064).
13. Teman-teman angkatan 2007 yang pernah sekelas dengan saya, semoga bekal ilmu di MM bisa kita amalkan di kelas kehidupan kita nanti.

Saya menyadari bahwa penulisan tugas akhir ini masih jauh dari sempurna. Namun demikian, saya berharap bahwa tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jakarta, April 2009

Penulis

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

---

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

Nama : Wahyu Widjayanto  
NPM : 0706169474  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Tesis

demikian 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 IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD*  
TEMA BELANJA NEGARA PADA DEPARTEMEN 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 : April 2009  
Yang menyatakan

(Wahyu Widjayanto)

## ABSTRAK

Nama : Wahyu Widjayanto  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Evaluasi Rancangan dan Implementasi *Balanced Scorecard*  
Tema Belanja Negara pada Departemen Keuangan

Tesis ini bertujuan mengevaluasi rancangan, implementasi, keselarasan dan proses *cascading* BSC tema belanja negara pada Departemen Keuangan. Penelitian ini merupakan studi kasus dengan mengandalkan data sekunder dan hasil wawancara. Fokus evaluasi *cascading* pada unit eselon I yang terlibat fungsi alokasi belanja negara yaitu BKF, DJA, DJPK, dan DJPb. Hasil evaluasi dengan sembilan tahap sukses Rohm menunjukkan bahwa tema strategi belanja negara hanya menjalankan 8 tahap, dimana tahap inisiatif tidak ditetapkan pada tingkat *depkeu-wide*. Sebaiknya perspektif keuangan perlu dimasukkan dalam rancangan tema strategi belanja negara agar bisa mengukur efisiensi penggunaan anggaran. Pemahaman atas hubungan sebab akibat para pegawai perlu ditingkatkan untuk mengurangi ketidaksiharasan dan ketidaktepatan KPI yang ditetapkan. Hasil penyalarsan peta strategi belanja negara dengan *depkeu-one* menunjukkan perlunya perbaikan atas keselarasan KPI dan sasaran strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kata kunci:

Departemen Keuangan, *balanced scorecard*, tema belanja negara, hubungan sebab akibat, perspektif keuangan, penyalarsan

## ABSTRACT

Name : Wahyu Widjayanto  
Study Program : Magister Management  
Title : Evaluation of Design and Implementation Disbursement  
Theme Balanced Scorecard's in Ministry of Finance

The purpose of this case study is to evaluate the design, implementation, alignment and cascading process of Disbursement Theme Balanced Scorecard of Ministry of Finance. The unit focus of cascading process are BKF, DJA, DJPK and DJPb. The results of evaluation based on nine steps of succes-Rohm shows that disbursement theme already conduct 8 steps, without initiatives step. In order to measure initiative budget efficiency disbursement theme should be modified with financial perspectives. The public servant should improve their understanding on cause-and-effect in this strategic theme to minimize the unaligned and wrong measured KPI. The alignment of objectives and KPI in learning and growth perspective should be improved.

Keywords:

Ministry of finance, balanced scorecard, disbursement theme, cause-and-effect, financial perspectif, alignment



## 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
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Permasalahan .....	3
1.3. Batasan Permasalahan .....	3
1.4. Tujuan Penelitian .....	3
1.5. Metodologi Penelitian .....	4
1.6. Sistematika Penulisan .....	5
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
2.1. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	6
2.2. Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> di Sektor Pemerintah .....	9
2.3. Enam Kesalahan Fatal Penerapan BSC di Sektor Pemerintah .....	10
2.4. Sembilan Tahap Sukses Implementasi BSC .....	10
2.5. Peta Strategi, Tema Strategi, dan Hubungan Sebab Akibat .....	13
2.6. <i>Key Performance Indicator</i> dan Hubungan Sebab Akibat .....	14
2.7. Evaluasi Proses <i>Cascading</i> .....	17
2.8. Penggunaan <i>Jalcent Matrix</i> untuk Identifikasi <i>Alignment</i> .....	19
<b>3. GAMBARAN UMUM DEPARTEMEN KEUANGAN DAN BALANCED SCORECARD TEMA BELANJA NEGARA .....</b>	<b>21</b>
3.1. Tugas, Fungsi dan Peran Strategis Departemen Keuangan .....	21
3.2. Visi dan Misi Departemen Keuangan .....	22
3.2.1. Visi Departemen Keuangan .....	22
3.2.2. Misi Departemen Keuangan .....	23
3.3. Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan .....	23
3.4. Struktur Organisasi Departemen Keuangan .....	25
3.5. Gambaran Umum BKF, DJA, DJPK dan DJPb .....	25
3.6. Visi, Misi, dan Tujuan Strategis Depkeu- <i>One</i> .....	29
3.6.1. Visi, Misi, dan Tujuan Strategis BKF .....	29
3.6.2. Visi, Misi, dan Tujuan Strategis DJA .....	29
3.6.3. Visi, Misi, dan Tujuan Strategis DJPK .....	30
3.6.4. Visi, Misi, dan Tujuan Strategis DJPb .....	31

3.7. Belanja Negara .....	32
3.7.1. Anggaran Belanja Pemerintah Pusat .....	32
3.7.2. Transfer ke Daerah .....	32
3.7.3. Alokasi Anggaran Tahun 2009 untuk Departemen Keuangan .....	34
<b>4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>36</b>
4.1. Evaluasi Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Departemen Keuangan .....	36
4.2. Evaluasi Rancangan dan Hubungan Sebab Akibat .....	51
4.2.1. Evaluasi Rancangan BSC Tema Belanja Negara .....	51
4.2.1.1. Perspektif <i>Strategic Outcome</i> .....	51
4.2.1.2. Perspektif <i>Strategic Driver</i> .....	53
4.2.1.3. Perspektif SDM, Organisasi dan ICT .....	55
4.2.1.4. Perspektif Keuangan .....	55
4.2.2. Evaluasi Hubungan Sebab Akibat .....	59
4.3. Analisis <i>Cascading BSC</i> Tema Belanja Negara .....	62
4.4. Analisis Keselarasan Depkeu-Wide dan Depkeu-One .....	64
4.4.1. <i>Alignment Vertikal Depkeu-wide</i> dengan BKF .....	66
4.4.2. <i>Alignment Vertikal Depkeu-wide</i> dengan DJA .....	68
4.4.3. <i>Alignment Vertikal Depkeu-wide</i> dengan DJPK .....	70
4.4.4. <i>Alignment Vertikal Depkeu-wide</i> dengan DJPb .....	71
4.5. Faktor Penghambat Implementasi BSC Tema Belanja Negara .....	72
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>75</b>
5.1. Kesimpulan .....	75
5.2. Saran .....	76
DAFTAR PUSTAKA .....	77

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Hasil Penelitian Penerapan BSC .....	14
Tabel 3.1.	Alokasi Belanja Pemerintah Pusat Tahun 2008 dan 2009 .....	32
Tabel 3.2.	Alokasi Dana Transfer ke Daerah Tahun 2008 dan 2009 .....	34
Tabel 4.1.	Lima Tema Strategis Departemen Keuangan ( <i>Depkeu-wide</i> ) .....	39
Tabel 4.2.	Sasaran Strategis Tema Belanja Negara .....	42
Tabel 4.3.	<i>Key Performance Indicator</i> Tema Belanja Negara .....	44
Tabel 4.4.	Sistem Polarisasi untuk Mengukur Status Capaian KPI .....	47
Tabel 4.5.	Rangkuman 9 Tahap Sukses Implementasi BSC Tema Belanja Negara .....	50
Tabel 4.6	Ketaatan Prinsip <i>Cascading</i> .....	62
Tabel 4.7.	Perbandingan SS dan KPI <i>Depkeu-wide</i> dengan <i>Depkeu-one</i> .....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka Perwujudan Strategi dengan BSC .....	7
Gambar 2.2.	Menghubungkan Strategi dengan Eksekusi Operasional .....	8
Gambar 2.3.	Model BSC untuk Sektor Pemerintah .....	9
Gambar 2.4.	Sembilan Tahap Sukses Mengimplementasikan BSC.....	11
Gambar 2.5.	Skenario Hubungan Sebab Akibat .....	15
Gambar 2.6.	Model Proses Input-Aktivitas-Hasil .....	15
Gambar 2.7.	Contoh Penggunaan Logic Model Untuk Sektor Pemerintah .....	16
Gambar 2.8.	Proses <i>Cascading</i> Tema Strategis .....	19
Gambar 2.9.	Memastikan keselarasan antara sasaran strategi Korporat dengan unit bisnis .....	20
Gambar 2.10.	Matriks Keselarasan KPI dan Sasaran Strategis.....	20
Gambar 4.1.	Hubungan RPJMN, Road Map dan Renstra.....	36
Gambar 4.2.	Penjabaran RPJMN ke Tujuan dan Sasaran Strategis .....	37
Gambar 4.3.	<i>Strategy Map</i> Tema Belanja Negara .....	41
Gambar 4.4.	Pola <i>Cascading</i> dan KPI di Departemen Keuangan .....	46
Gambar 4.5.	Hasil Evaluasi Tema Belanja Negara Per 31 Desember 2008 ....	48
Gambar 4.6.	Rantai Nilai pada Perspektif <i>Strategic Driver</i> .....	55
Gambar 4.7.	<i>Strategy Map</i> Tema Belanja Negara dengan <i>Financial Perspective</i> .....	58
Gambar 4.8.	Alur Hubungan Sebab Akibat Peta Strategi Tema Belanja Negara .....	60
Gambar 4.9.	<i>Alignment</i> Vertikal Depkeu-wide dengan BKF.....	66
Gambar 4.10.	<i>Alignment</i> Vertikal Depkeu-wide dengan DJA .....	68
Gambar 4.11.	<i>Alignment</i> Vertikal Depkeu-wide dengan DJPK.....	70
Gambar 4.12.	<i>Alignment</i> Vertikal Depkeu-wide dengan DJPb.....	71

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Visi, Misi dan Lima Tema Strategis Departemen Keuangan .....	80
Lampiran 2	Struktur Organisasi Departemen Keuangan .....	81
Lampiran 3	Struktur Organisasi Badan Kebijakan Fiskal .....	82
Lampiran 4	Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Anggaran.....	83
Lampiran 5	Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan .	84
Lampiran 6	Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Perbendaharaan .....	85
Lampiran 7	Timeline Pengembangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	86
Lampiran 8	Contoh Lembaran Indikator Kinerja Strategis .....	87
Lampiran 9	KPI Tema Belanja Negara Tahun 2008 .....	88
Lampiran 10	<i>Strategy Map</i> Badan Kebijakan Fiskal .....	89
Lampiran 11	<i>Strategy Map</i> Direktorat Jenderal Anggaran .....	90
Lampiran 12	<i>Strategy Map</i> Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan.....	91
Lampiran 13	<i>Strategy Map</i> Direktorat Jenderal Perbendaharaan .....	92
Lampiran 14	<i>Alignment</i> Vertikal Depkeu-Wide dan BKF .....	93
Lampiran 15	<i>Alignment</i> Vertikal Depkeu-Wide dan DJA .....	94
Lampiran 16	<i>Alignment</i> Vertikal Depkeu-Wide dan DJPK .....	96
Lampiran 17	<i>Alignment</i> Vertikal Depkeu-Wide dan DJPb.....	98