



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI ATAS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
PADA INSPEKTORAT JENDERAL
KEMENTERIAN KEUANGAN**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Akuntansi

**SUNU SOEBROTO
NPM: 0606162681**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
AKUNTANSI PEMERINTAHAN
JAKARTA
MARET 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Sunu Soebroto

NPM : 0606162681

Tanda Tangan :

Tanggal : Maret 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Sunu Soebroto
NPM : 0606162681
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Evaluasi atas Penerapan Balanced Scorecard pada
Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Akhmad Syakhroza S.E., ()
MAFIS., Ph.D

Penguji : Dr. Hekinus Manao, Ak., M.Acc., ()
CGFM

Penguji : Dr. Bambang Pamungkas ()

Ditetapkan di: Jakarta

Tanggal :

Mengetahui,
Ketua Program

Dr. Lindawati Gani
NIP 131653464

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Prof. Akhmad Syakhroza S.E., MAFIS., Ph.D, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) pejabat dan pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan yang telah banyak membantu dalam penyediaan data yang saya perlukan;
- (3) Dr. Lindawati Gani, selaku Ketua Program Magister Akuntansi, Universitas Indonesia;
- (4) Dr. Gede Harja Wasistha, selaku Sekretaris Program Magister Akuntansi, Universitas Indonesia;
- (5) seluruh dosen dan staf administrasi Program Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
- (6) orang tua dan keluarga saya--terutama istriku Helvy Sally dan anak-anaku Aqil Ammar, Hilmi Fauzan, dan Abdurrahman Zufar--yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; serta
- (7) para sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Maret 2010

Penulis

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

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

Nama : Sunu Soebroto
NPM : 0606162681
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Pemerintahan
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

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

”Evaluasi atas Penerapan Balanced Scorecard pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan”

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta

Pada tanggal : Maret 2010

Yang menyatakan

(Sunu Soebroto)

ABSTRAK

Nama : Sunu Soebroto
Program Studi : Akuntansi
Judul : Evaluasi atas Penerapan Balanced Scorecard pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan

Penelitian ini bertujuan untuk menilai penerapan sistem *balanced scorecard* pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan (ITJEN). Penelitian ini menggunakan analisis terhadap data primer berupa wawancara dengan beberapa responden dan pengamatan serta data sekunder berupa dokumen/laporan tentang sistem *balanced scorecard*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa sistem *balanced scorecard* yang ada perlu dilakukan beberapa perbaikan dalam rangka mengefektifkan fungsi ITJEN. Penelitian ini menyarankan agar perspektif keuangan ditambahkan pada sistem *balanced scorecard*; semua indikator kinerja utama pada sistem *balanced scorecard* dimasukkan dalam kontrak kinerja; beberapa sasaran strategis pada sistem *balanced scorecard* dilakukan penyesuaian; dan sistem *balanced scorecard* dikomunikasikan secara efektif kepada pegawai.

Kata kunci:

Balanced scorecard, perspektif keuangan, sistem manajemen kinerja, dan komunikasi.

ABSTRACT

Name : Sunu Soebroto
Study Program : Accountancy
Title : The Evaluation on Balanced Scorecard's Implementation at Inspectorate General Ministry of Finance

The objective of this research is to evaluate the balanced scorecard's implementation at ITJEN. This research is using an analysis on a primary data by an interview and observation and a secondary data by a document about balanced scorecard. This research found that the current system should be developed in order to make the function of ITJEN more effective. This research suggests that financial perspective is added to balanced scorecard, all key performance indicators on balanced scorecard are included on performance contract, some strategic objective on balanced scorecard is adjusted and balanced scorecard should be communicated to all employees effectively.

Key words:

Balanced scorecard, financial perspective, performance management system, and communication.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	Vi
DAFTAR ISI	Vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
1.4 Metode Penelitian	4
1.5 Sistematika Penulisan	4
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> dan Perkembangannya	6
2.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.3 Mengapa Organisasi Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.4 Manfaat dan Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.5 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.6 <i>Balanced Scorecard</i> untuk Sektor Pemerintah/Nirlaba	24
2.7 Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.8 Misi, Value, dan Visi	27
2.9 Analisis Stakeholder	32
2.10 Sasaran Strategis dan Peta Strategis	33
2.11 Indikator Kinerja Utama	35
2.12 Komunikasi dan Monitoring	37
2.13 <i>Balanced Scorecard</i> untuk Internal Auditor	39
III. OBJEK PENELITIAN	
3.1 Sejarah Singkat ITJEN	46
3.2 Tugas dan Fungsi ITJEN	47
3.3 Tujuan Pengawasan dan Peran ITJEN	50
3.4 Pernyataan Misi, Visi, dan Value ITJEN	51
3.5 Sumber Daya ITJEN	54
3.6 Jenis dan Tahapan Pengawasan	58
3.7 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> di ITJEN	60
IV. PEMBAHASAN	
4.1 Evaluasi atas Misi, Value, dan Visi	64
4.2 Evaluasi SWOT	72

4.3 Evaluasi atas Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	77
4.4 Evaluasi atas Proporsi IKU	78
4.5 Evaluasi atas Sasaran Strategis dan IKU	81
4.6 Evaluasi atas Kontrak Kinerja	112
4.7 Evaluasi atas Proses Komunikasi	113
V. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	114
5.2 Saran	117
DAFTAR REFERENSI	118
DAFTAR LAMPIRAN	121



DAFTAR TABEL

2.1 Perbandingan Organisasi Sektor Privat dan Publik	24
2.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada Sektor Privat dan Sektor Publik	25
2.3 Indikator Kinerja Utama Audit Intern	40
2.4 Indikator Kinerja Utama Audit Intern	41
3.1 Data Pegawai ITJEN menurut Unit	54
3.2 Data Pegawai ITJEN menurut Pendidikan	55
3.3 Data Pegawai ITJEN menurut Usia	55
3.4 Data Anggaran DIPA ITJEN	56
3.5 Sarana/Prasana ITJEN	57
3.6 Data Sarana IT	58
3.7 Perbandingan Peta Strategis 2008 dan 2009	62
3.8 Perbandingan Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Utama, dan Kontrak Kinerja	63
4.1 Perbandingan Misi ITJEN	66
4.2 Pengujian Efektivitas Pernyataan Misi	67
4.3 Pengujian Efektivitas Pernyataan Visi	71
4.4 Analisis SWOT	72
4.5 Stakeholder dan Kepentingannya	83
4.6 Perbandingan Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama pada <i>Balanced Scorecard</i> ITJEN	96
4.7 Indikator Kinerja ITJEN	105
4.8 Ilustrasi Penilaian Capaian Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	110
4.9 Perbandingan Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Utama, dan Kontrak Kinerja	112
4.10 Perbandingan Indikator Kinerja Utama dan Kontrak Kinerja	112

DAFTAR GAMBAR

2.1 <i>Balanced Scorecard</i> untuk Sektor Publik	27
2.2 Proporsi Ukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.3 Saluran Komunikasi	38
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> dengan Empat Perspektif	42
2.5 <i>Balanced Scorecard</i> dengan Lima Perspektif	42
2.6 Sasaran Strategis pada <i>Balanced Scorecard</i>	43
4.1 Peta Strategi ITJEN	101
4.2 Hubungan Sebab-Akibat antar Indikator Kinerja Utama	102



DAFTAR LAMPIRAN

3.1 Bagan Organisasi ITJEN	121
3.2 Bagan Organisasi Sekretariat ITJEN	122
3.3 Peta Strategis Kementerian Keuangan-2008	123
3.4 Peta Strategis Kementerian Keuangan-2009	128
3.5 Peta Strategi ITJEN Tahun 2008	134
3.6 <i>Key Performance Indicator</i> ITJEN Tahun 2008	135
3.7 Peta Strategi ITJEN Tahun 2009	140
3.8 Indikator Kineja Utama ITJEN Tahun 2009	141



ABSTRAK

Nama : Sunu Soebroto
Program Studi : Akuntansi
Judul : Evaluasi atas Penerapan Balanced Scorecard pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan

Penelitian ini bertujuan untuk menilai penerapan sistem *balanced scorecard* pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan (ITJEN). Penelitian ini menggunakan analisis terhadap data primer berupa wawancara dengan beberapa responden dan pengamatan serta data sekunder berupa dokumen/laporan tentang sistem *balanced scorecard*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa sistem *balanced scorecard* yang ada perlu dilakukan beberapa perbaikan dalam rangka mengefektifkan fungsi ITJEN. Penelitian ini menyarankan agar perspektif keuangan ditambahkan pada sistem *balanced scorecard*; semua indikator kinerja utama pada sistem *balanced scorecard* dimasukkan dalam kontrak kinerja; beberapa sasaran strategis pada sistem *balanced scorecard* dilakukan penyesuaian; dan sistem *balanced scorecard* dikomunikasikan secara efektif kepada pegawai.

Kata kunci:

Balanced scorecard, perspektif keuangan, sistem manajemen kinerja, dan komunikasi.

ABSTRACT

Name : Sunu Soebroto
Study Program : Accountancy
Title : The Evaluation on Balanced Scorecard's Implementation at Inspectorate General Ministry of Finance

The objective of this research is to evaluate the balanced scorecard's implementation at ITJEN. This research is using an analysis on a primary data by an interview and observation and a secondary data by a document about balanced scorecard. This research found that the current system should be developed in order to make the function of ITJEN more effective. This research suggests that financial perspective is added to balanced scorecard, all key performance indicators on balanced scorecard are included on performance contract, some strategic objective on balanced scorecard is adjusted and balanced scorecard should be communicated to all employees effectively.

Key words:

Balanced scorecard, financial perspective, performance management system, and communication.

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejarah perkembangan *balanced scorecard* dimulai pada tahun 1990 saat Robert S. Kaplan dan David P. Norton melakukan studi mengenai pengukuran kinerja pada perusahaan swasta. Dua tahun kemudian, pada tahun 1992, mereka mempublikasikan tulisan yang berjudul “*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*” di majalah Harvard Business Review. Ide utama dari metode *balanced scorecard* pada saat itu adalah pengukuran kinerja bisnis melalui empat perspektif.

Metode *balanced scorecard* tersebut terus berkembang hingga saat ini, baik dari segi muatan maupun penggunaannya. Metode *balanced scorecard* kini tidak hanya sekedar sebagai alat pengukuran kinerja bisnis tetapi juga sebagai alat manajemen strategis. Selain itu, kini *balanced scorecard* juga sudah banyak digunakan oleh organisasi-organisasi publik. Organisasi publik pertama di Amerika Serikat yang menggunakan *balanced scorecard* adalah City of Charlotte, yaitu sejak tahun 1996.

Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan (ITJEN) merupakan salah satu unit eselon I di Kementerian Keuangan yang berperan sebagai unit pengawas internal. Sebagai unit pengawas internal, ITJEN memiliki tugas untuk melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Keuangan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Sejak awal tahun 2008, ITJEN mulai menerapkan *balanced scorecard*. Proses perancangan *balanced scorecard* yang sudah dilaksanakan pada tahun itu adalah penetapan peta strategi, indikator kinerja utama, target indikator kinerja utama, dan inisiatif strategis di tingkat ITJEN serta sudah di-*cascading* ke tingkat eselon II di Inspektorat dan tingkat eselon III di Sekretariat ITJEN.

Sampai dengan akhir tahun 2008, penerapan *balanced scorecard* di ITJEN belum berjalan dengan efektif. Proses monitoring dan evaluasi atas penerapan BSC baru sampai pada tahap pengumpulan data mengenai

terlaksana/tidak terlaksananya inisiatif strategis yang telah direncanakan. Proses pengumpulan data dalam rangka pengukuran kinerja berdasarkan indikator kunci utama belum dilaksanakan. Kemudian, pada tahun 2009, ITJEN menyusun lagi *balanced scorecard* yang berbeda dengan *balanced scorecard* di tahun 2008. Namun, *balanced scorecard* tersebut hanya meliputi peta strategi, indikator kinerja utama, dan target indikator kinerja utama. Pada tahun 2009 itu ITJEN juga melakukan pengukuran kinerja melalui penandatanganan kontrak kinerja pejabat eselon I dan II, yaitu Inspektur Jenderal serta Sekretaris ITJEN dan para Inspektur.

Topik tentang penerapan *balanced scorecard* di ITJEN dipilih karena *balanced scorecard* merupakan salah satu alat manajemen yang belum banyak diterapkan di lingkungan instansi pemerintah, khususnya di unit Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP). Adapun ITJEN dipilih sebagai lokasi penelitian karena ITJEN merupakan tempat peneliti bekerja sebagai auditor selama lebih kurang 19 tahun, hingga saat ini.

1.2 Perumusan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis akan melakukan evaluasi atas penerapan *balanced scorecard* pada ITJEN. Evaluasi tersebut dilakukan untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut:

- a. Apakah perspektif *balanced scorecard* ITJEN telah sesuai dengan perspektif *balanced scorecard* di sektor pemerintah?
- b. Apakah sasaran strategi dan peta strategi *balanced scorecard* ITJEN telah selaras dengan visi dan misi ITJEN?
- c. Apakah indikator kinerja utama *balanced scorecard* ITJEN telah mencerminkan ukuran yang tepat atas keberhasilan pencapaian sasaran strategi ITJEN sebagai unit pengawasan intern?
- d. Apakah *balanced scorecard* ITJEN telah difungsikan sebagai sebuah sistem manajemen kinerja?
- e. Apakah *balanced scorecard* ITJEN telah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai ITJEN?

Dalam pembahasan topik, penelitian akan dibatasi pada:

- a. *Balanced scorecard* tahun 2009 yang merupakan tahun kedua penerapan *balanced scorecard* di ITJEN;
- b. *Balanced scorecard* tingkat ITJEN.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- a. Bagaimana kesesuaian perspektif *balanced scorecard* ITJEN dengan perspektif *balanced scorecard* di sektor pemerintah?
- b. Bagaimana keselarasan sasaran strategi dan peta strategi *balanced scorecard* ITJEN dengan visi dan misi ITJEN?
- c. Bagaimana ketepatan indikator kinerja utama sebagai ukuran keberhasilan pencapaian sasaran strategi ITJEN sebagai unit pengawasan intern?
- d. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* di ITJEN sebagai sebuah sistem manajemen kinerja?
- e. Bagaimana *balanced scorecard* ITJEN dikomunikasikan kepada seluruh pegawai ITJEN?

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dalam penerapan *balanced scorecard* di ITJEN, yaitu:

- a. sebagai bahan masukan bagi pimpinan ITJEN dalam penyusunan dan penerapan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen kinerja;
- b. sebagai bahan masukan bagi pimpinan ITJEN dalam mensosialisasikan strategi organisasi kepada seluruh *stakeholder*, seperti Menteri Keuangan, Unit Eselon I di Kementerian Keuangan, pegawai ITJEN, dan *stakeholder* ITJEN lainnya;
- c. sebagai sarana peningkatan pengetahuan dan wawasan bagi para pegawai ITJEN, khususnya yang terlibat dalam proses penyusunan dan penerapan *balanced scorecard*.

1.4 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis deskriptif, yaitu suatu metode penelitian dengan melakukan analisis data dan kemudian dilakukan deskripsi yang sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat, dan hubungan antar kejadian yang diteliti dengan cara mengumpulkan, mengklasifikasikan, menyajikan, serta menganalisis data yang diperoleh mengenai penerapan *balanced scorecard* di ITJEN, yang kemudian akan digunakan untuk menarik kesimpulan dari hasil pengamatan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Studi Literatur (*Library Research*)

Penulis melakukan studi kepustakaan dengan mempelajari bahan-bahan yang dirangkum dari berbagai literatur kepustakaan, peraturan perundang-undangan, kliping majalah, jurnal akuntansi, media cetak, bahan-bahan dari internet dan materi kuliah yang diperoleh selama kuliah di Magister Akuntansi Universitas Indonesia. Dengan studi kepustakaan penulis mempelajari teori-teori mengenai penerapan *balanced scorecard* yang akan digunakan dalam melakukan analisis terhadap objek yang diteliti.

b. Penelitian Lapangan (*field research*).

Penelitian lapangan dilakukan pada ITJEN dengan melakukan wawancara dan pengamatan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan karya akhir ini diuraikan dalam 5 (lima) bab dan masing-masing bab akan dirinci menjadi subbab menurut keperluan penguraiannya. Secara garis besar, sistematika penulisan pada masing-masing bab adalah sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini membahas mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian yang dipakai dalam penulisan, dan sistematika penulisan dalam melakukan penelitian ini.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas tentang teori yang dijadikan dasar penelitian. Dalam penulisan karya akhir ini digunakan teori-teori yang berkaitan dengan *balanced scorecard*.

Bab 3 Objek Penelitian

Bab ini membahas tentang gambaran umum sejarah ITJEN, tugas dan fungsi ITJEN, struktur organisasi ITJEN, jenis pengawasan yang dilakukan ITJEN, sumber daya yang dimiliki ITJEN, dan gambaran penerapan *balanced scorecard* ITJEN.

Bab 4 Pembahasan

Bab ini membahas tentang evaluasi atas penerapan *balanced scorecard* pada ITJEN. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara kondisi dengan kriteria. Kriteria yang dipakai adalah teori dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Bab 5 Simpulan dan Saran

Bab ini berisi simpulan hasil penelitian dan saran-saran yang merupakan rekomendasi yang diharapkan dapat memperbaiki penerapan *balanced scorecard* di ITJEN

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep *Balanced Scorecard* dan Perkembangannya

Kemunculan konsep *balanced scorecard* dimulai dari studi yang dilakukan oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan pada tahun 1990 tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Studi tersebut dilakukan karena adanya kesadaran bahwa ukuran kinerja keuangan bukan merupakan ukuran kinerja yang memadai untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan. Berdasarkan perkiraan, sekitar 60% dari ukuran-ukuran yang digunakan untuk pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan manajemen kinerja masih merupakan ukuran yang bersifat keuangan. Ukuran keuangan masih digunakan meskipun banyak kritik terhadap penggunaannya (Niven 2003, h. 7).

Beberapa kritik terhadap penggunaan ukuran keuangan yang berlebihan antara lain:

- a. Ukuran keuangan tidak konsisten dengan kenyataan dunia bisnis saat ini di mana aset berwujud tidak lagi memegang peran penting sebagai pendorong nilai perusahaan. Yang berperan sekarang adalah pegawai yang berpengetahuan, hubungan dengan pelanggan, dan budaya inovasi dan perubahan. Studi yang dilakukan oleh Brooking Institute menunjukkan bahwa proporsi nilai buku dari nilai pasar aset berwujud terus merosot dari semula 62% di tahun 1980-an menjadi 38% di tahun 1990-an sedangkan aset tidak berwujud terus meningkat dari semula 38% di tahun 1980-an menjadi 62% di tahun 1990-an. Sementara itu, hasil studi lain mengungkapkan bahwa pada akhir abad 20 proporsi aset berwujud berkisar 10-15% dan proporsi aset tak berwujud berkisar 80-90% (Yuwono, Sukarno, dan Ikhsan 2002, h. 49).
- b. Penggunaan ukuran keuangan dapat dipersamakan seperti berkendara dengan hanya memperhatikan kaca spion. Pengendara hanya memperhatikan apa yang ada di belakang kendaraan dan bukan memperhatikan apa yang dihadapi di depan. Hasil keuangan pada dasarnya

- merupakan akibat dari kinerja masa lalu yang tidak menunjukkan kinerja masa depan.
- c. Adanya kecenderungan untuk mendorong hubungan antar-fungsi/bagian. Laporan keuangan tidak menangkap ketergantungan antar-fungsi/bagian tersebut.
 - d. Penggunaan ukuran keuangan mengorbankan manfaat jangka panjang. Hal tersebut mengakibatkan perusahaan mengorbankan sumber dayanya yang paling bernilai, yaitu pelatihan/pengembangan pegawai atau pegawai itu sendiri.
 - e. Laporan keuangan tidak relevan untuk beberapa tingkatan organisasi perusahaan karena laporan keuangan menyajikan angka yang bersifat agregat.

Hasil studi yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 tersebut kemudian dipublikasikan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard-Measured that Drive Performance*” dalam majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari tahun 1992. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja perusahaan di masa depan diperlukan sistem pengukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sistem pengukuran tersebut oleh Kaplan dan Norton dinamakan *balanced scorecard*.

Kemudian pada tahun 1996 Kaplan dan Norton mengembangkan konsep *balanced scorecard* yang telah mereka bangun. Hasil studi yang mereka lakukan menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* dapat dikembangkan sebagai sistem manajemen strategis, dan bukan sekedar sistem pengukuran kinerja. Mulai saat itu muncul istilah *strategy map* (peta strategi). Hasil penelitian mereka diterbitkan dalam sebuah artikel di majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari 1996 dengan judul “*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System.*”

Pada tahun 2004 Kaplan dan Norton menerbitkan buku mereka berikutnya yang berjudul *Strategy Map: Converting Intangible Assets into*

Tangible Outcomes yang diterbitkan oleh Harvard Business School Press. Dalam buku tersebut dijelaskan bagaimana *balanced scorecard* dapat berperan sebagai sebuah sistem manajemen strategis yang mengubah aset tak berwujud perusahaan menjadi *outcome*.

Berdasarkan uraian di atas, secara umum dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* telah mengalami perkembangan dari sekedar sistem manajemen kinerja menjadi sebuah sistem manajemen strategis yang bertujuan untuk mengkomunikasikan dan mengevaluasi strategi. Hal tersebut dicapai melalui penggambaran strategi dengan peta strategi. Di samping itu, bidang penerapan *balanced scorecard* juga makin meluas dari semula hanya untuk sektor privat menjadi sektor privat dan publik.

2.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Berikut disampaikan beberapa definisi tentang *balanced scorecard*:

- a. *Balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja masa depan, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton 1996, h. 18).
- b. *Balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran-ukuran kuantitatif yang dipilih secara selektif yang diturunkan dari strategi organisasi. Ukuran-ukuran yang dipilih tersebut merupakan alat bagi para pemimpin untuk mengkomunikasikan kepada para pegawai dan *stakeholder* luar mengenai *outcome* dan pendorong kinerja yang dengannya organisasi akan mencapai misi dan sasaran strategisnya (Niven 2003, h. 14).
- c. *Balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (Mulyadi 2001, h. 1 dan Mulyadi 2007, h. 3).
- d. *Balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan

visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab-akibat (Luis dan Biromo 2008, h. 16).

- e. *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab-akibat, perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* (Yuwono, Sukarno, dan Ikhsan 2002, h. 8).

Pengertian *balanced scorecard* juga dapat diambil berdasarkan kata-kata yang terdapat padanya, yaitu “*balanced*” dan “*scorecard*”. *Scorecard* atau kartu skor dapat diartikan sebagai kartu yang digunakan untuk mencatat kinerja. Untuk mencatat hasil sebuah kinerja tentunya memerlukan proses pengukuran. Hasil pengukuran tersebut nantinya akan digunakan sebagai alat pengendalian. *Balanced* atau seimbang berarti terdapat keseimbangan di antara sekian banyak elemen yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Keseimbangan tersebut meliputi:

- a. keseimbangan antara ukuran keuangan dan ukuran nonkeuangan,
- b. keseimbangan antara ukuran internal--dari proses bisnis yang penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan--dan ukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan,
- c. keseimbangan antara ukuran *outcome* yang merupakan hasil dari kinerja masa lampau dan ukuran yang mendorong kinerja masa depan,
- d. keseimbangan antara ukuran yang bersifat objektif atas *outcome* dan ukuran yang bersifat subjektif atas pendorong kinerja.

2.3 Mengapa Organisasi Menggunakan *Balanced Scorecard*

Kebutuhan organisasi untuk mengimplementasikan *balanced scorecard* disebabkan oleh beberapa faktor (Mulyadi 2007, h. 20), yaitu:

- a. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen
Lingkungan bisnis seperti tersebut di atas menuntut kemampuan organisasi untuk:
 - a) membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*;
 - b) membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan;
 - c) menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan organisasi;
 - d) mengerahkan dan memusatkan kemampuan dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan organisasi.
- b. Sistem manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis
Sistem manajemen seperti tersebut di atas memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:
 - a) sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan organisasi;
 - b) tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang dan rencana laba jangka pendek;
 - c) sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimal seluruh sumber daya personel dalam membangun masa depan organisasi.

2.4 Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

2.4.1 Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996, h. 10) *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis dapat menyediakan *framework* untuk menerjemahkan strategi organisasi menjadi istilah-istilah yang operasional dan dapat dilaksanakan. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting, yaitu:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Balanced scorecard dapat memperjelas visi dan strategi untuk mencapai visi tersebut serta menghasilkan konsensus dari seluruh anggota organisasi terhadap visi dan strategi yang telah ditetapkan.

- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Balanced scorecard berguna untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan ke seluruh organisasi, menyelaraskan berbagai tujuan bagian dan pribadi dengan strategi organisasi, dan mengaitkan antara imbalan dan ukuran kinerja.

- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Balanced scorecard berguna untuk mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan serta mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Balanced scorecard berguna untuk melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis serta mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Menurut Luis dan Biromo (2008, h. 48) *balanced scorecard* dapat digunakan untuk:

- a. *Balanced scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara para *stakeholder* dari sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, pegawai, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan *balanced scorecard*, para *stakeholder* dapat melakukan review terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama.
- b. *Balanced scorecard* memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk aset berwujud maupun aset tak berwujud. Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat berwujud.

- c. *Balanced scorecard* dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi. Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan *balanced scorecard* memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan strategi dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *key performance indicator* (KPI). Hal ini menunjukkan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut.
- d. *Balanced scorecard* memiliki konsep sebab-akibat. Dengan demikian, para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, maka hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya, bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab-akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, *balanced scorecard* dapat membantu dalam mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen.
- e. *Balanced scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi dapat menggunakan *balanced scorecard* sebagai titik tolak. Dari *balanced scorecard* kita dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai target-targetnya, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran.

Manfaat-manfaat dari penggunaan *balanced scorecard* sebagaimana dikemukakan di atas pada dasarnya dapat mengatasi berbagai masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi. Beberapa hasil penelitian dan

pengamatan menunjukkan bahwa kegagalan manajemen pada umumnya bukan disebabkan oleh strategi yang jelek, melainkan oleh pelaksanaan strategi yang jelek (Kaplan dan Norton 2001, h. 1). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton terhadap 275 portofolio manajer menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengeksekusi strategi ternyata lebih penting dari pada kualitas strategi itu sendiri

Sebuah survei yang dilakukan di awal tahun 1980-an menunjukkan bahwa strategi yang telah diformulasikan dengan efektif dan berhasil dilaksanakan jumlahnya kurang dari 10%. Selain itu, pada tahun 1999 majalah Fortune mengungkapkan tentang kegagalan-kegagalan *chief executive officer* dalam mengeksekusi strategi. Disimpulkan bahwa lebih kurang 70% dari kasus-kasus yang ada bukan disebabkan oleh strategi yang jelek tetapi oleh pelaksanaan strategi yang jelek.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton juga mengungkapkan bahwa terdapat empat hal yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan sebuah strategi, yaitu hambatan visi, pelaku, manajemen, dan sumber daya (Luis dan Biromo 2008, h. 9 serta Niven 2003, h. 11).

a. Hambatan pada visi

Hanya 5% dari total pegawai yang mengetahui dan memahami visi organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini dapat terjadi antara lain karena:

- kurangnya sosialisasi dari visi yang telah dibangun;
- visi dan misi organisasi dirasakan terlalu mengawang-awang oleh para pegawai;
- strategi yang dibuat kerap kali terlalu panjang lebar, atau sangat detil, dan dibuat dalam bentuk kalimat yang kurang membumi, tidak menggunakan bahasa sehari-hari yang mudah dicerna.

b. Hambatan pada pelaku

Hanya 25% dari para manajer yang insentifnya dikaitkan dengan strategi. Untuk memotivasi pegawai, seharusnya strategi perlu dikaitkan dengan insentif yang bisa diterima pegawai. Hal ini disebabkan seluruh

pegawai perusahaan di semua jenjang dalam struktur organisasi merupakan pelaku dari visi, misi, dan strategi yang telah dibangun.

c. Hambatan pada manajemen:

Terdapat 85% dari tim manajemen eksekutif yang menghabiskan waktunya kurang dari satu jam per bulan untuk membahas strategi. Hal ini dapat terjadi antara lain karena:

- manajemen tidak punya waktu untuk membahas strategi perusahaan;
- pembahasanpun hanya berfokus pada hal-hal seperti keuangan, penjualan, dan persediaan;
- seringkali hal-hal tak berwujud luput dari perhatian dan pembicaraan mereka.

d. Hambatan pada sumber daya

Sebanyak 60% dari organisasi tidak mengaitkan anggaran dengan strategi mereka. Dengan demikian, strategi yang telah ditetapkan tidak didukung dengan anggaran yang memadai.

2.4.2 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2007, h. 14) *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut:

a. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan

Balanced scorecard meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bernilai strategis yang terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu, yaitu:

a) Sistem perumusan strategi

Sistem perumusan strategi berfungsi sebagai alat *trendwatching*, *SWOT analysis*, *envisioning*, dan pemilihan strategi.

b) Sistem perencanaan strategis

Sistem perencanaan strategis berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan

inisiatif strategis yang komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur.

c) Sistem penyusunan program

Sistem penyusunan program merupakan alat penjabaran inisiatif strategis ke dalam program.

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah pada kemampuan *balanced scorecard* dalam menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a) Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategis ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.
- Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b) Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat di antara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategis dan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategis. Sasaran strategis yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategis merupakan

terjemahan dari visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

Di samping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategis ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (budget).

c) Berimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Keseimbangan yang perlu diwujudkan perusahaan tersebut meliputi:

- *Shareholders value*
- *Customer capital*
- Proses yang produktif dan *cost effective*
- Modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi.

Keseimbangan dari keempat perspektif tersebut mencerminkan keseimbangan antara fokus internal dan fokus eksternal serta antara *process centric* dan *people centric*.

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Hal tersebut dilandasi oleh keyakinan berikut ini:

If we are measure it, we can manage it

If wa are manage it, wa can achieve it

b. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan.

2.5 Perspektif *Balanced Scorecard*

Terdapat empat perspektif yang digunakan dalam *balanced scorecard*, yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Keempat perspektif tersebut harus memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dan ukuran subjektif yang lunak. Berikut di bawah ini akan diuraikan masing-masing perspektif tersebut.

2.5.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* untuk sektor privat menggambarkan mengenai keberhasilan di aspek keuangan apa yang harus diperlihatkan kepada para pemegang saham. Ukuran kinerja keuangan memberikan gambaran mengenai akibat dari tindakan ekonomis yang sudah diambil di masa lalu. Ukuran ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang diukur dengan laba operasi, *return on capital employed* (ROCE), nilai tambah ekonomis (*economic value added*), pertumbuhan penjualan, atau terciptanya arus kas. Tujuan dan ukuran keuangan memainkan peran ganda, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif yang lain.

Penentuan ukuran keuangan dipengaruhi oleh posisi siklus hidup bisnis perusahaan (Kaplan dan Norton 1996, h. 48). Secara umum, terdapat tiga tahap dalam siklus hidup bisnis, yaitu:

a. Bertumbuh (*Growth*)

Bertumbuh merupakan adalah tahap awal dari siklus hidup bisnis. Pada tahap ini perusahaan memiliki produk/jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik atau memiliki potensi untuk berkembang dengan baik. Dengan demikian, perusahaan akan memusatkan segala perhatian dan upaya pada pengelolaan dan

pemanfaatan sumber daya perusahaan untuk mendukung pertumbuhan/perkembangan ini. Permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam tahap bertumbuh ini adalah perusahaan beroperasi dengan arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Hal ini disebabkan dana yang dikeluarkan untuk melakukan investasi untuk kepentingan masa depan lebih besar dibandingkan dana yang dapat dihasilkan. Ukuran kinerja keuangan pada tahap ini pada umumnya adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan (*growth rate in revenue/sale*).

b. Bertahan (*Sustain*)

Perusahaan yang berada dalam tahap bertahan akan berupaya untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya dan segala aktivitas perusahaan akan ditujukan untuk menyempurnakan kekurangan yang ada. Investasi yang dilakukan pada umumnya diarahkan untuk meningkatkan kapasitas dan penyempurnaan proses operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Dengan demikian, ukuran kinerja keuangan yang dipakai adalah besarnya pendapatan operasional (*operating income*), besarnya laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (*return on investment*), tingkat pengembalian investasi modal (*return on capital employed*), atau besarnya nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

c. Menuai (*Harvest*)

Pada tahap menuai perusahaan telah mencapai titik jenuh atas produk/jasa yang dihasilkannya. Perhatian perusahaan akan dipusatkan pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas masuk. Investasi akan dibatasi untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, bukan untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Ukuran kinerja keuangan yang dipakai untuk tahap ini biasanya adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (*reduction rate in working capital requirement*).

2.5.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* menggambarkan mengenai apa yang harus kita perhatikan kepada pelanggan dalam rangka mewujudkan visi kita. Dalam perspektif ini, diidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki perusahaan dan ukuran kinerja di dalam segmen tersebut. Ukuran yang digunakan dalam perspektif ini terdiri dari ukuran generik dan ukuran spesifik. Ukuran generik yang digunakan terdiri dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Ukuran spesifik yang digunakan tergantung kepada proposisi nilai yang akan diberikan kepada pelanggan.

Ukuran generik tersebut di atas dapat dikelompokkan dalam suatu mata rantai hubungan sebab-akibat. Kepuasan pelanggan akan mempengaruhi retensi pelanggan dan akuisi pelanggan. Akuisi pelanggan dan retensi pelanggan akan mempengaruhi profitabilitas pelanggan dan akhirnya akan mempengaruhi pangsa pasar.

Proposisi nilai pelanggan merupakan pernyataan tentang atribut yang diberikan perusahaan kepada produk/jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proposisi nilai tersebut karena merupakan faktor pendorong dari ukuran generik yang telah dijelaskan di atas.

Proposisi nilai pelanggan merupakan sebuah fungsi dari tiga variabel lain (Kaplan dan Norton 1996, h. 74), yaitu:

- atribut produk/jasa,
- hubungan pelanggan, dan
- citra dan reputasi.

Atribut produk/jasa mencakup fungsionalitas, harga, dan mutu produk/jasa. Dimensi hubungan pelanggan mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi responsivitas dan penyerahan yang menggambarkan mutu dari pengalaman membeli dan

dimensi pelayanan purna jual yang menggambarkan perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa. Citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Citra perusahaan dapat dihasilkan dari pengiklanan dan mutu produk/jasa yang diberikan.

2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard* menggambarkan mengenai proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik untuk menyenangkan para pemegang saham dan pelanggan kita. Dalam perspektif ini diidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses bisnis yang diidentifikasi tersebut harus memungkinkan perusahaan untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan dan memenuhi harapan keuntungan keuangan kepada pemegang saham.

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini dan menggunakan ukuran yang berfokus pada peningkatan proses bisnis yang ada sedangkan pendekatan *balanced scorecard* akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan keuangan. Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer berusaha mengidentifikasi proses-proses penting bagi tercapainya tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif pelanggan maupun perspektif keuangan. Perbedaan lainnya adalah sistem pengukuran tradisional berfokus kepada proses penyampaian produk/jasa saat ini kepada pelanggan saat ini sedangkan pendekatan *balanced scorecard* memadukan berbagai proses inovasi bisnis ke dalam perspektif proses bisnis internal.

Rantai nilai proses bisnis internal menurut pendekatan *balanced scorecard* terdiri dari tiga bagian, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual (Kaplan dan Norton 1996, h. 96), dengan penjelasan sebagai berikut:

- **Inovasi**
Pada tahap inovasi dilakukan penilaian dan pengembangan produk/jasa. Perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan, baik pelanggan lama maupun pelanggan potensial, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.
- **Operasi**
Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari penerimaan order pelanggan sampai saat produk/jasa dikirimkan pada pelanggan.
- **Layanan Purna Jual**
Pada tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produk/jasanya dalam bentuk layanan setelah transaksi.

2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *balanced scorecard* menggambarkan mengenai bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri untuk mewujudkan visi kita. Dalam perspektif ini diidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam rangka menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996, h. 127) terdapat tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kapabilitas pegawai, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. **Kapabilitas pegawai**

Ada tiga ukuran utama yang berlaku umum, yaitu kepuasan pegawai, retensi pegawai, dan produktivitas pegawai. Ketiga ukuran tersebut menggambarkan sebuah hubungan sebab akibat. Kepuasan pegawai mempengaruhi retensi pegawai dan produktivitas pegawai dan

dipengaruhi oleh kompetensi staf, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak.

a) Kepuasan pegawai

Sasaran kepuasan pegawai menyatakan bahwa moral pegawai dan kepuasan kerja secara keseluruhan merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Pegawai yang puas merupakan persyaratan bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dan pelayanan pelanggan. Pegawai yang memperoleh nilai tertinggi dalam survei kepuasan kerja cenderung mempunyai pelanggan yang terpuaskan. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pegawai dapat meliputi:

- dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif,
- keterlibatan dalam pengambilan keputusan,
- penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik,
- akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

b) Retensi pegawai

Tujuan pengukuran retensi pegawai adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pegawai yang memiliki potensi yang baik bagi perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri pegawai sehingga setiap kali ada pegawai berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pegawai yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan proses organisasional dan diharapkan kepekaanya terhadap kebutuhan pelanggan. Retensi pegawai pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pegawai yang memegang jabatan penting dalam perusahaan.

c) Produktivitas pegawai

Produktivitas pegawai adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan dari usaha peningkatan moral dan keahlian pegawai, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuan pengukuran produktivitas pegawai adalah membandingkan keluaran

yang dihasilkan oleh para pegawai dengan jumlah pegawai yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

b. Kapabilitas sistem informasi

Kapabilitas sistem informasi memberi dukungan kepada para pegawai untuk menyempurnakan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu, dan teliti mengenai produk/jasa yang diberikan. Sistem informasi yang baik adalah sebuah persyaratan penting bagi perusahaan untuk meningkatkan proses bisnis secara berkesinambungan. Tolok ukur kinerja ini dapat berupa tingkat ketersediaan informasi umpan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keserasian

Aspek motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu dalam perusahaan merupakan sebuah prasyarat yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan melalui penciptaan iklim organisasi yang memotivasi pegawai. Tolok ukur yang digunakan dalam kelompok ini adalah:

- a) Partisipasi pegawai dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini dapat didapat dari jumlah saran yang diajukan tiap pegawai dan jumlah saran yang diimplementasikan dan direalisasikan. Jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi, misi dan tujuan perusahaan.
- b) Ukuran peningkatan hasil yang diberikan oleh pegawai misalnya peningkatan mutu dan waktu kerja.
- c) Ukuran keselarasan antar pegawai dengan perusahaan. Hal ini untuk melihat apakah setiap pegawai telah menyelaraskan tujuannya dengan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam *balanced scorecard*.

2.6 *Balanced Scorecard* untuk Sektor Pemerintahan/Organisasi Nirlaba

Fokus dan penerapan *balanced scorecard* pada awalnya diperuntukkan untuk sektor yang mencari laba (privat). Namun, belakangan *balance scorecard* dapat juga diterapkan di pemerintahan dan organisasi nirlaba (sektor publik). Menurut Gaspersz (2006, h. 210) penerapan *balanced scorecard* di organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian. Hal ini disebabkan:

- a. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest group*) sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
- b. Tujuan utama instansi publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil keuangan, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.
- c. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif *customer/stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepemimpinan organisasi pemerintah, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya, penentuan siapa yang menjadi *stakeholder* pemeliharaan sumber daya kelautan (perikanan, dan lain-lain), tujuan strategis, ukuran kinerja, target kinerja, dan program tindakan membutuhkan definisi yang jelas.

Menurut Averson (2003, h. 14) penyesuaian-penyesuaian tersebut perlu dilakukan karena adanya perbedaan antara organisasi sektor privat dan publik sebagai berikut:

Tabel 2.1 Perbandingan Organisasi Sektor Privat dan Publik

<i>Feature</i>	<i>Private Sector</i>	<i>Public Sector</i>
<i>General Strategic Goals</i>	<i>Competitiveness</i> <i>Uniqueness</i>	<i>Mission success</i> <i>Best practices</i>
<i>Financial Goals</i>	<i>Profit</i> <i>Growth</i> <i>Market share</i>	<i>Productivity</i> <i>Efficiency</i> <i>Value</i>
<i>Stakeholders</i>	<i>Stockholders</i> <i>Buyers</i> <i>Managers</i>	<i>Taxpayers</i> <i>Recipients</i> <i>Legislators</i>
<i>Desired Outcome</i>	<i>Customer satisfaction</i>	<i>Customer satisfaction</i>

Dengan memperhatikan penyesuaian-penyesuaian yang perlu dilakukan tersebut di atas, berikut dapat diikhtisarkan beberapa perbandingan perspektif *balanced scorecard* antara sektor privat dan sektor publik (Gaspersz 2006, h. 207):

Tabel 2.2 Perspektif *Balanced Scorecard* pada Sektor Privat dan Sektor Publik

Perspektif	Sektor Swasta/Bisnis	Instansi Pemerintah
Finansial/Efisiensi Operasional	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham?	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada masyarakat dan/atau pembayar pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami?	Bagaimana orang-orang yang menggunakan jasa/pelayanan publik memandang dan mengevaluasi kinerja kami?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi?	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/pembayar pajak, aparatur dan pejabat pemerintah, organisasi pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan secara berkelanjutan (<i>stakeholder</i>)?
Proses dan Produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diinginkan/diharapkan?

Secara umum, semua perspektif *balanced scorecard* yang digunakan untuk sektor privat juga dapat digunakan pada *balanced scorecard* untuk sektor publik. Perbedaan *balanced scorecard* untuk sektor privat dan sektor publik yang utama terletak pada perspektif keuangan.

Bagi sektor publik, perspektif keuangan merupakan konstrain dan bukan tujuan. Organisasi sektor publik diharuskan membatasi pengeluarannya sesuai dengan anggaran yang disediakan. Keberhasilan organisasi sektor publik tidak dapat diukur dari seberapa dekat mereka dapat menjaga pengeluarannya sebatas anggaran atau bahkan mereka menaham pengeluarannya agar pengeluaran mereka di bawah anggaran. Keberhasilan organisasi sektor publik seharusnya diukur dari bagaimana mereka

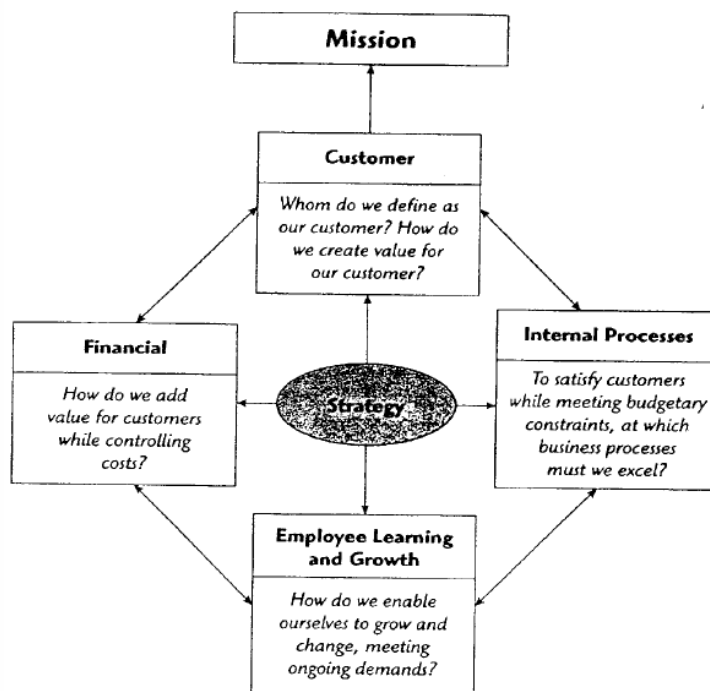
menggunakan anggaran secara efisien dan efektif dalam memenuhi kebutuhan konstituen (Kaplan dan Norton 1996, h. 180).

Menurut Niven (2003, h. 19) di sektor nonprofit dan publik, ukuran keuangan menjamin bahwa organisasi mencapai hasil dengan cara yang efisien yang meminimalkan biaya. Bahkan Niven (2003, h. 32) mengatakan bahwa *balanced scorecard* tidak lengkap tanpa perspektif keuangan. Ukuran keuangan dapat dilihat sebagai *enabler* bagi keberhasilan pelanggan atau *constraint* bagi organisasi untuk bekerja.

Untuk menerapkan *balanced scorecard* pada sektor publik, Niven (2003, h. 31) memberikan penjelasan mengenai penyesuaian yang harus dilakukan sebagai berikut:

- a. Misi dipindahkan ke atas *balanced scorecard*. Organisasi sektor publik bekerja sebagai organisasi yang berbasis misi;
- b. Strategi tetap menjadi pusat *balanced scorecard*;
- c. Perspektif pelanggan naik ke atas menggantikan perspektif keuangan;
- d. Perspektif keuangan tetap ada karena tidak ada *balanced scorecard* yang lengkap tanpa perspektif keuangan.
- e. Identifikasi proses internal yang menjadi pendorong nilai pelanggan;
- f. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tetap menjadi dasar dalam *balanced scorecard*.

Penyesuaian *balanced scorecard* untuk sektor publik tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* untuk Sektor Publik

2.7 Penyusunan *Balanced Scorecard*

Tahapan penyusunan balanced scorecard dimulai dari misi organisasi sampai dengan inisiatif strategis yang akan dilaksanakan (Niven 2003, h. 130).

- a. misi,
- b. value dan visi,
- c. strategi dan sasaran strategi,
- d. indikator kinerja kunci, dan
- e. inisiatif strategis.

2.8 Misi, Value, dan Visi

2.8.1 Misi

Pernyataan misi merupakan pernyataan tentang tujuan dan alasan keberadaan suatu organisasi. Misi menyatakan apa yang mesti dilakukan dan mengapa organisasi itu ada (*why we exist*) sehingga pernyataan misi lebih berkaitan dengan keadaan saat ini. Pernyataan misi akan memberikan arah maupun batasan tentang hal atau tindakan yang boleh dilakukan, secara eksplisit, atau yang tidak boleh dilakukan, secara implisit, oleh suatu

organisasi. Tidak seperti strategi dan *goal* yang dapat dicapai setiap waktu, misi organisasi tidak akan pernah bisa dicapai secara penuh.

Berkaitan dengan pernyataan misi, Niven (2003, h. 102) menyatakan sebagai berikut:

“Researcher from the independent sector found that, “a clear, agreed upon mission statement is one of the four primary characteristics of successful nonprofit organization.”

“The experience of hashing out the fundamental purpose of an organization—debating all the different assumptions and views held by its members and agreeing on one basic mission—can be a powerful one. When it is done right, a mission statement can drive an entire organization from top to bottom.” (David Osborne and Ted Gaebler in Reinventing Government).

Untuk menyusun pernyataan misi, Niven (2003, h. 107) memberikan pendekatan sederhana dengan cara menjawab pertanyaan berikut:

- a. *We exist to (primary purpose, need served, or problem served)*
- b. *For (primary clients or customer)*
- c. *In order to (core service offered)*
- d. *So that (long-term outcomes determining success)*

Untuk menentukan sebuah pernyataan misi, Niven (2003, h. 103) menjelaskan beberapa atribut dari pernyataan misi yang efektif sebagai berikut:

- a. Sederhana dan jelas tetapi jangan terlalu sederhana

Kesalahan-kesalahan terbesar yang dibuat organisasi adalah membuat misi untuk melakukan segalanya untuk semua orang. Misi tersebut tidak praktis karena tidak mungkin untuk dicapai dan tidak fokus ke tujuan tertentu. Misi seharusnya dapat menggambarkan bidang usaha yang akan digarap. Namun, misi juga jangan terlalu sederhana sehingga membatasi kegiatan organisasi. Sebagai contoh, misi sebuah organisasi kesehatan “untuk menyediakan konseling kepada generasi muda umur 13 sampai

dengan 18 tahun” perlu diubah menjadi “meningkatkan kesehatan mental generasi muda di negeri kami”.

b. Menginspirasi perubahan

Sementara misi tidak berubah, misi seharusnya dapat menginspirasi perubahan dalam organisasi. Oleh karena misi tidak sepenuhnya dapat direalisasikan, misi dapat mendorong organisasi untuk bergerak ke depan dengan melakukan perubahan dan pertumbuhan positif.

c. Bersifat jangka panjang (100 tahun atau lebih)

Pernyataan misi ditulis untuk seratus tahun atau lebih. Sementara strategi dan rencana akan berubah selama periode tersebut, misi akan menjadi pondasi bagi organisasi yang berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

d. Mudah dimengerti dan dikomunikasikan

Misi berbeda dengan jargon. Pernyataan misi dibuat dengan sederhana, biasa, dan terang (*plain*) yang mudah dimengerti oleh seluruh pembaca.

2.8.2 Value (Nilai Dasar)

Nilai dasar adalah kepercayaan dan perilaku yang kita anut. Nilai dasar mencerminkan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi dalam melaksanakan misi dan mencapai visi. Nilai dasar merupakan nilai-nilai budaya yang berkembang dan berlaku dalam perusahaan. Tujuan pembuatan kalimat pernyataan nilai dasar adalah untuk menormakan keyakinan yang harus dipegang dan dilakukan oleh semua pegawai.

Nilai dasar yang tidak dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota organisasi, hingga seluruh organisasi memiliki persepsi yang sama tentangnya, tidak akan berfungsi dengan efektif. Sebagai contoh, nilai dasar sebuah organisasi, yaitu communication, respect, and integrity. Nilai dasar tersebut menggambarkan nilai-nilai yang mulia. Ternyata nilai dasar tersebut merupakan nilai dasar perusahaan Enron yang diketahui telah melakukan manipulasi pelaporan keuangan.

2.8.3 Visi

Visi adalah suatu pandangan jauh ke depan tentang organisasi atau impian yang ingin dicapai. Visi dibuat untuk menjawab pertanyaan, sebenarnya kita mau menjadi apa atau hasil seperti apa yang ingin kita raih di masa depan. Visi yang baik harus menggetarkan semangat semua anggota organisasi dan membantu mereka menjadi bangga, tergerak, dan merasakannya sebagai bagian dari sesuatu yang lebih besar dari dirinya. Visi berfungsi mempertajam dan mengarahkan organisasi ke masa depan yang sifatnya strategis.

Sebuah pernyataan visi paling tidak memiliki elemen sebagai berikut:

- a. Hasil yang ingin dicapai di masa depan
- b. Jangka waktu yang panjang (10-50 tahun ke depan)
- c. Dibuat oleh pendiri/top management dan di-*support* oleh semua karyawan
- d. Merupakan respon terhadap ancaman, kesempatan, kekuatan dan kelemahan perusahaan
- e. Dikomunikasikan terutama kepada *stakeholder* internal (karyawan dan pemegang saham)
- f. Sulit diubah (10, 20, 50 tahun)

Untuk menentukan sebuah pernyataan misi, Luis dan Biromo (2008, h. 33) menjelaskan beberapa atribut dari pernyataan visi yang efektif sebagai berikut:

- a. *Imaginable*

Orang bisa membayangkan di masa depan perusahaan atau organisasi itu akan menjadi seperti apa.

- b. *Desireable*

Memberikan kesenangan dan kenyamanan jangka panjang untuk karyawan, pelanggan, pemegang saham, dll. yang memiliki keterkaitan dengan perusahaan.

c. *Feasible*

Masuk akal, mampu mencapai tujuan.

d. Fokus

Memberikan panduan yang jelas dalam pengambilan keputusan.

e. *Fleksible*

Diharapkan cukup umum sehingga masih membuka peluang bagi pertumbuhan, inisiatif pribadi, dan menampung kemungkinan perkembangan dan perubahan sepanjang masih selaras dengan lingkup visi yang ada.

f. *Communicable*

Mudah dikomunikasikan dan dijelaskan dalam hitungan menit.

Adapun manfaat dari pernyataan visi adalah sebagai berikut: (Niven 2003, h. 122)

a. *Provide guidance*

Pernyataan visi memberikan kesempatan kepada *stakeholder* untuk melihat bagaimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan gambaran besar organisasi. Visi memberikan pedoman seperti apa masa depan dan apa saja yang diperlukan untuk sukses.

b. *Creates positive tension*

Visi memberikan dorongan kepada orang-orang untuk mencapai kinerja kolektif yang prima.

c. *Complements leadership*

Visi dapat menjadi pengganti pemimpin sebagai panduan dalam proses pengambilan keputusan.

d. *Forces the discussion of trade-off*

Visi yang fleksibel tetap membuka ruang untuk diskusi tentang bagaimana dan di mana anda berada di dalam struktur organisasi secara keseluruhan. Pencapaian visi memerlukan kerjasama dan kolaborasi seluruh pihak, dan bukan keputusan *win-lose*.

e. *Appeals to a variety of senses*

Visi yang baik akan memberikan gema kepada seluruh organisasi dan menyeru sisi kemanusiaan mereka.

2.9 Analisis Stakeholder

Untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, perlu dilakukan identifikasi *stakeholder*. Menurut Kuncoro (2006, h. 8) *stakeholder* dapat didefinisikan sebagai individu atau kelompok, baik di dalam maupun di luar perusahaan yang mempunyai kepentingan terhadap hidup matinya perusahaan dan sekaligus dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut Maulana (1997, h. 75) pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan adalah pihak-pihak yang terkena dampak dari kegiatan perusahaan. Menurut Dess, Lumpkin, dan Eisner (2008, 19) *stakeholder* adalah individu atau kelompok, di dalam atau di luar perusahaan, yang memiliki kepentingan dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger (2008, h. 59) *stakeholder* adalah pihak-pihak yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian sasaran perusahaan. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *stakeholder* adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap organisasi karena dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh kegiatan organisasi dalam mencapai sarannya.

Stakeholder dapat dikelompokkan menjadi *stakeholder* internal dan eksternal serta *stakeholder* primer dan nonprimer (sekunder). Menurut Kuncoro (2006, h. 10) *Stakeholder* primer adalah *stakeholder* yang memiliki interaksi dengan perusahaan dalam proses produksi dan penjualan sedangkan *stakeholder* sekunder adalah *stakeholder* yang tidak mempunyai interaksi dengan perusahaan dalam proses produksi dan penjualan. Menurut Wheelen dan Hunger (2008, h. 59) *stakeholder* primer adalah pihak-pihak yang memiliki hubungan langsung dengan perusahaan dan memiliki kekuatan penawaran yang cukup untuk mempengaruhi kegiatan perusahaan sedangkan *stakeholder* sekunder adalah pihak-pihak yang hanya memiliki kepentingan tidak langsung dengan perusahaan. Hubungan antara perusahaan dan *stakeholder* sekunder biasanya tidak didasarkan atas perjanjian, baik tertulis

maupun lisan, sehingga memberikan peluang untuk terjadinya kesalahpahaman.

Setelah dilakukan identifikasi *stakeholder*, dilakukan analisis terhadap kepentingan masing-masing *stakeholder*. Setiap *stakeholder* dilakukan identifikasi mengenai kepentingannya terhadap organisasi agar organisasi dapat memahami dan melayani kepentingan mereka dengan baik.

2.10 Sasaran Strategis dan Peta Strategis

Sasaran-sasaran strategis dalam sebuah *balanced scorecard* seharusnya dapat berperan untuk mengkomunikasikan strategi organisasi. Tujuan tersebut penting karena:

- a. *Balance scorecard* menerangkan visi masa depan organisasi ke seluruh organisasi sehingga tercipta pemahaman yang sama;
- b. *Balanced scorecard* menciptakan model yang holistik dari strategi yang memungkinkan semua pegawai untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi;
- c. *Balanced scorecard* berfokus kepada upaya perubahan.

Untuk membangun *balanced scorecard* yang dapat dikaitkan dengan strategi organisasi, perlu diperhatikan tiga prinsip berikut: (Kaplan dan Norton 1996, 149)

- a. Hubungan sebab akibat,

Strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat. Hubungan tersebut dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka. Sebuah *balanced scorecard* yang disusun secara semestinya seharusnya dapat menjelaskan strategi organisasi melalui urutan hubungan sebab-akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) di antara berbagai tujuan dan ukuran di dalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi.

Setiap ukuran yang dipilih untuk sebuah *balanced scorecard* seharusnya menjadi bagian dari mata rantai hubungan sebab-akibat yang dapat mengkomunikasikan arti strategi ke seluruh organisasi.

b. Faktor pendorong kinerja,

Semua *balanced scorecard* menggunakan ukuran generik tertentu. Ukuran-ukuran generik tersebut cenderung merupakan ukuran *outcome*, yang mencerminkan sasaran umum dari berbagai strategi. Ukuran-ukuran *outcome* tersebut cenderung menjadi indikator *lag*.

Indikator lainnya adalah indikator *lead*. Indikator *lead* tersebut, atau disebut pendorong kinerja, merupakan ukuran yang unik untuk setiap jenis organisasi/unit. Pendorong kinerja mencerminkan keunikan dari strategi organisasi, sebagai contoh: pendorong kinerja profitabilitas keuangan, segmen pasar yang dipilih, dan proses internal tertentu serta sasaran pembelajaran dan pertumbuhan yang akan menghasilkan *value proposition* kepada pelanggan dan segmen pasar.

Sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran dari ukuran *outcome* dan ukuran pendorong kinerja. Ukuran *outcome* tanpa ukuran pendorong kinerja tidak mengkomunikasikan bagaimana *outcome* diperoleh. Hal tersebut juga tidak memberikan peringatan dini mengenai apakah strategi dapat dilaksanakan dengan sukses. Sebaliknya, ukuran pendorong kinerja tanpa ukuran *outcome* dapat membuat organisasi hanya mencapai perbaikan operasi yang bersifat jangka pendek, tetapi gagal untuk mengungkapkan apakah organisasi telah dapat mengembangkan usahanya guna melayani pelanggan yang ada dan pelanggan baru, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan.

c. Keterkaitan dengan masalah keuangan.

Hubungan sebab akibat dari seluruh ukuran dalam *balanced scorecard* seharusnya terkait dengan sasaran keuangan yang merupakan tujuan puncak/utama dari organisasi sektor privat yang mencari laba.

2.11 Indikator Kunci Utama (IKU)

Setelah disusun sasaran strategis dan peta strategis, dibuat indikator kinerja utama untuk masing-masing sasaran strategis. Indikator kinerja utama merupakan indikator yang menunjukkan bagaimana tingkat pencapaian sasaran strategis.

Terdapat empat jenis indikator kinerja utama (Luis dan Biromo 2008, h. 86), yaitu:

- a. Indikator kinerja utama eksak
Merupakan indikator yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian sasaran strategis yang diharapkan. Indikator kinerja utama ini kadang sulit untuk dilakukan karena membutuhkan proses, waktu, dan biaya yang tidak sedikit.
- b. Indikator kinerja utama proksi
Merupakan indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut.
- c. Indikator kinerja utama aktivitas
Indikator yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada sasaran strategis yang bersangkutan.
- d. Indikator kinerja utama proyek
indikator yang mengukur progress dari program-program inisiatif yang telah dicanangkan.

Berikut disajikan contoh indikator kinerja utama untuk sasaran strategis meningkatnya pelayanan yang ramah dan menguasai produk.

- a. Indikator kinerja utama eksak
 - Survei kepuasan pelanggan
- b. Indikator kinerja utama proksi
 - Jumlah keluhan pelanggan
 - Tingkat kedekatan pelanggan
 - Kontrak yang dibatalkan
 - Panjang antrian
- c. Indikator kinerja utama aktivitas

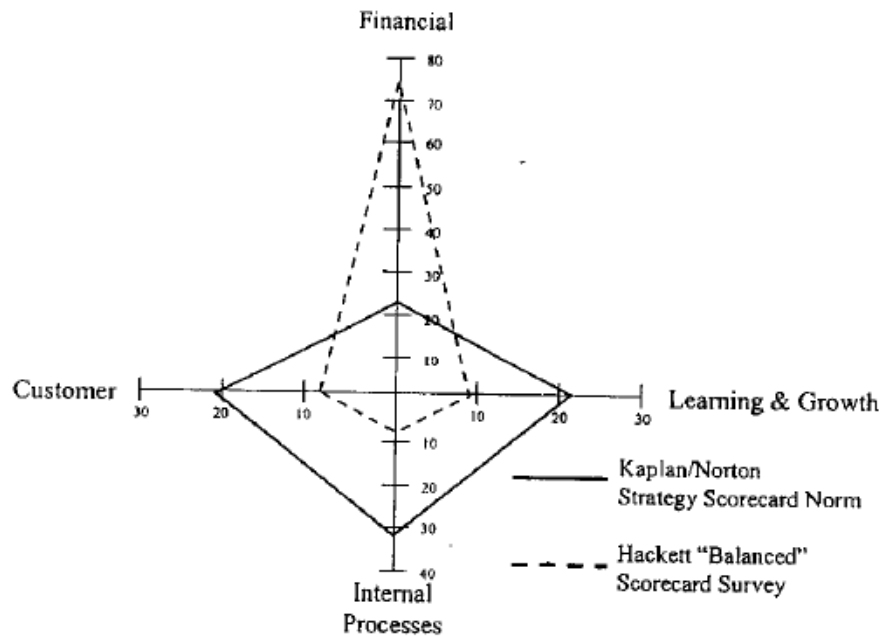
- Rasio jumlah staf/pelanggan
 - Anggaran pelatihan *customer service* utk staf
 - Jumlah *customer gathering*
- d. Indikator kinerja utama proyek
- Penyelesaian pembangunan *call centre*
 - Penyelesaian proyek *customer relationship management (CRM)*
 - Penyelesaian rekrutmen 3 staf tambahan

Berapa jumlah indikator kinerja utama yang ideal dalam sebuah *balanced scorecard*? Menurut Luis dan Biromo (2008, h. 86) secara *best practice* dianjurkan agar setiap sasaran strategis memiliki 1 sampai 2 indikator kinerja utama dan secara total sebuah peta strategi hendaknya tidak melebihi 30 indikator kinerja utama. Hal ini disebabkan jumlah indikator kinerja utama yang terlalu banyak akan membuat perusahaan tidak fokus dalam pencapaian sasaran strategis.

Senada dengan pendapat di atas, Kaplan dan Norton (2001, h. 375) mengatakan bahwa berdasarkan pengalaman mereka, diharapkan agar *balanced scorecard* memiliki 20 s.d. 25 indikator kinerja utama dengan proporsi sebagai berikut:

Keuangan	5 ukuran (22%)
Pelanggan	5 ukuran (22%)
Proses Bisnis Internal	8-10 ukuran (34%)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	5 ukuran (22%)

Proporsi tersebut di atas digambarkan oleh Frigo (2002, h. 19) dalam bentuk sebagai berikut:

Gambar 2.2 Proporsi Ukuran dalam *Balanced Scorecard*

2.12 Komunikasi dan *Monitoring*

Tahapan lainnya yang cukup penting dalam keberhasilan penerapan *balanced scorecard* adalah komunikasi dan *monitoring* (pemantauan). Komunikasi adalah proses menyampaikan informasi kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Seluruh tahapan penyusunan *balanced scorecard* dan hasil-hasilnya, terutama peta strategis harus dikomunikasikan kepada seluruh organisasi. Bila hal ini tidak dilakukan atau dilakukan dengan kurang efektif, maka manfaat *balanced scorecard* sebagai alat komunikasi tentang strategi organisasi kepada seluruh organisasi tidak akan tercapai.

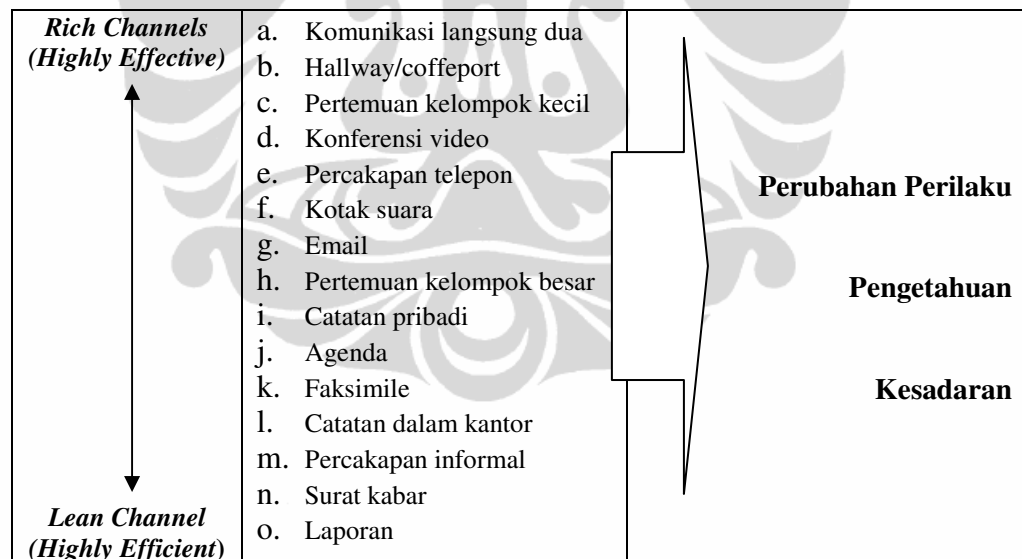
Untuk menghasilkan sebuah komunikasi yang efektif, terdapat tujuh elemen yang harus dipenuhi, yaitu:

- kesederhanaan (*simplicity*),
- metafora, analogi, dan contoh,
- forum yang berlainan,
- pengulangan (*repetition*),
- penjelasan untuk ketidakkonsistenan,
- komunikasi dua arah (*take and give*).

Tujuan komunikasi secara garis besar terdiri dari tiga, yaitu perubahan perilaku, pengetahuan, dan kesadaran. Maksud dari tujuan perubahan perilaku adalah agar penerima informasi dapat melakukan perubahan perilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh pemberi informasi. Maksud dari pengetahuan adalah agar penerima informasi mengetahui/memahami isi dari informasi yang disampaikan. Maksud dari kesadaran adalah agar penerima informasi menyadari (*aware*) mengenai isi informasi yang disampaikan.

Sarana/saluran yang bisa digunakan dalam proses komunikasi secara garis besar terdiri dari dua, yaitu saluran yang disebut *rich channel* dan *lean channel*. *Rich channel* merupakan saluran yang paling efektif tetapi memerlukan waktu dan biaya yang besar. Sebaliknya, *lean channel* merupakan saluran yang kurang efektif tetapi tidak memerlukan waktu dan biaya yang besar. Berikut disajikan gambar saluran komunikasi:

Gambar 2.3 Saluran Komunikasi



Di samping komunikasi, komponen lainnya yang cukup penting adalah pemantauan. Pemantauan adalah proses penilaian kemajuan suatu program/kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, seluruh kegiatan penerapan *balanced scorecard* harus dipantau perkembangan kemajuannya.

2.13 *Balanced Scorecard* untuk *Internal Auditing*

ITJEN merupakan lembaga pengawas intern di Kementerian Keuangan. Dalam melaksanakan fungsinya, ITJEN, dalam beberapa hal, mengacu kepada The Institute of Internal Auditors (IIA) yang berpusat di Florida, Amerika Serikat. Definisi audit intern menurut IIA adalah sebagai berikut:

“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.”

Definisi tersebut di atas dapat diterjemahkan sebagai berikut. Audit intern adalah suatu aktivitas *assurance* dan konsultasi independen dan objektif yang dirancang untuk memberi nilai tambah dan meningkatkan operasi-operasi organisasi. Audit intern membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menerapkan pendekatan yang sistematis dan berdisiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan *governance*.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi audit internal di atas, yaitu:

- a. aktivitas *assurance* dan konsultasi yang independen dan objektif,
- b. memberi nilai tambah dan meningkatkan operasi organisasi,
- c. meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan *governance*.

Berdasarkan definisi di atas, ada tiga pertanyaan yang perlu dijawab berkaitan dengan pengukuran kinerja audit intern, yaitu:

- a. bagaimana audit intern mengukur nilai tambah?
- b. Apa ukuran kinerja dari audit intern dari nilai tambah tersebut?
- c. Apa ukuran kinerja yang dapat membantu pemimpin audit intern untuk mengkomunikasikan strategi?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, Frigo (2002, h. 35) menawarkan *value proposition* untuk pelanggan sebagai berikut:

- a. *Requirements:*
- *objectivity*
 - *accuracy*
 - *efficiency*
 - *independent perspective*
- b. *Differentiations:*
- *specialized knowledge and expertise*
 - *ability to devote flexible resources to a problem*
 - *knowledge of best practices*
 - *thought leadership*

Selanjutnya, indikator apa yang digunakan untuk mengukur kinerja audit intern? Berdasarkan hasil survei yang dilakukan, Frigo (2002, h. 39) dapat mengumpulkan 25 indikator kinerja yang penting sebagai berikut:

Tabel 2.3 Indikator Kinerja Utama Audit Intern

Board/Audit Committee	Management and Auditees	Internal Audit Process	Innovation and Capabilities
1. <i>Role of internal auditing viewed by the audit committee</i>	5. <i>Management expectation of internal auditing</i>	11. <i>Importance of audit issue</i>	20. <i>Staff experience</i>
2. <i>Audit committee satisfaction survey results</i>	6. <i>Percent of audit recommendations implemented</i>	12. <i>Completed vs. planned audits-critical</i>	21. <i>Auditor education levels</i>
3. <i>Audit committee risk concerns</i>	7. <i>Auditee satisfaction survey</i>	13. <i>Number of process improvements</i>	22. <i>Training hours per internal auditor</i>
4. <i>CAE meets privately with audit committee</i>	8. <i>Number of complaints about audit department</i>	14. <i>Number of major audit findings recommendations-critical</i>	23. <i>CAE reporting relationships-funcional</i>
	9. <i>Role of internal auditing viewed by the auditee</i>	15. <i>Amount of audit savings-critical</i>	24. <i>Percent of certified staff</i>
	10. <i>Number of management requests</i>	16. <i>Quality assurance techniques developed</i>	25. <i>Average years of audit experience</i>
		17. <i>Number of repeat findings-critical</i>	
		18. <i>Days from end of field work to report issuance-critical</i>	
		19. <i>IT integrated auditing</i>	

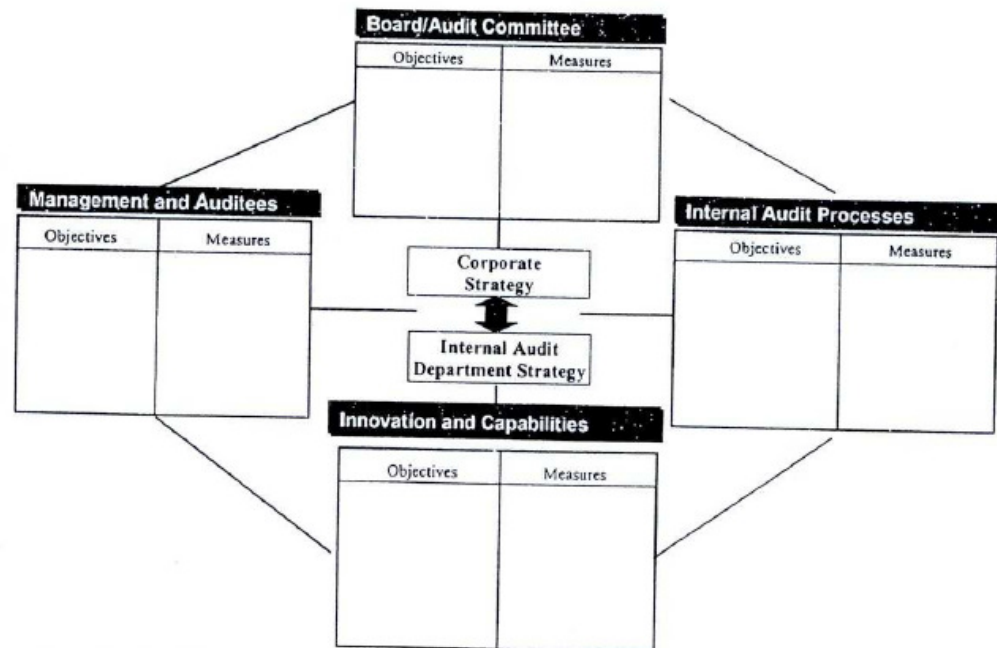
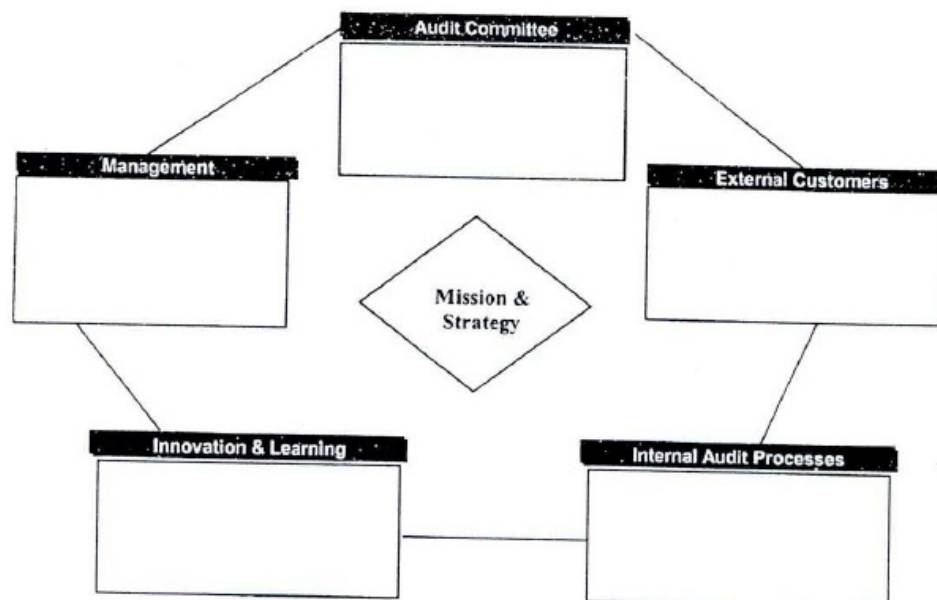
Selain itu, The Institute of Internal Auditors (2007, h. 5) juga menerbitkan petunjuk mengenai indikator kinerja yang dapat dipakai dalam *balanced scorecard* audit intern, sebagai berikut:

Tabel 2.4 Indikator Kinerja Utama Audit Intern

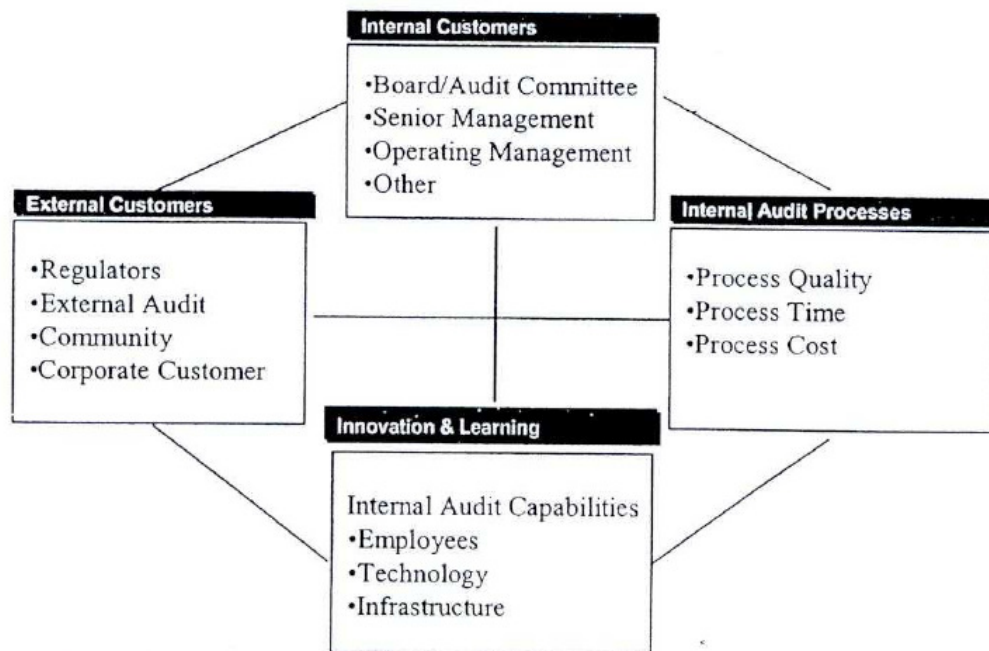
1. Biaya yang bisa diselamatkan	2. Survei kepuasan pelanggan	3. Survei kepuasan manajemen
4. Survei kepuasan auditor external	5. Survei kepuasan stakeholder	6. Jam/biaya per audit
7. Tingkat utilisasi	8. Survei kepuasan pegawai	9. Tingkat retensi/perputaran pegawai
10. Jam pelatihan/biaya pelatihan per auditor	11. Perpindahan ke manajemen	12. Siklus audit
13. Umur temuan yang belum tuntas	14. Pengalaman staf auditor	15. Sertifikasi auditor
16. Penyelesaian rencana audit	17. Utilisasi staf auditor	18. Anggaran dan biaya manajemen
19. Hasil quality assessment	20. Jangka waktu penyelesaian laporan	21. Pendidikan berkelanjutan untuk board/komite
22. Umur audit yang belum selesai	23. Cakupan risiko	24. Penggunaan teknologi
25. Benchmarking dg industri dan sejawat	26. Jumlah temuan berulang	27. Biaya IA thd pendapatan/asset
28. FTE per pendapatan	29. Rencana audit thd audit universe	30. Penugasan per auditor

Berkaitan dengan perspektif yang digunakan untuk *balanced scorecard* audit intern, Frigo (2002, h. 47 dan 51) memberikan dua contoh, sebagai berikut:

- a. Empat perspektif:
 - Dewan direksi/komite audit,
 - Manajemen dan auditi,
 - Proses audit intern,
 - Inovasi dan kapabilitas.
- b. Lima perspektif:
 - komite audit,
 - Manajemen,
 - Pelanggan-pelanggan eksternal,
 - Proses audit intern,
 - Inovasi dan kapabilitas.

Gambar 2.4 *Balanced Scorecard* dengan Empat PerspektifGambar 2.5 *Balanced Scorecard* dengan Lima Perspektif

Adapun sasaran strategis dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* dapat dilihat pada gambar berikut: (Frigo 2002, h. 45)

Gambar 2.6 Sasaran Strategis pada *Balanced Scorecard*

Agar *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategis, antar sasaran strategis harus ada hubungan sebab akibat, yaitu hubungan antara indikator *leading* dan indikator *lagging*. Berikut dicontohkan bagaimana hubungan sebab akibat dalam kegiatan audit intern:

- Jam pelatihan per audit intern → jumlah perbaikan/inovasi proses → persentase rekomendasi audit yang ditindaklanjuti → survei kepuasan auditi.
- Jam pelatihan per audit intern → jumlah temuan audit yang penting → persentase rekomendasi audit yang ditindaklanjuti → jumlah permintaan audit dari manajemen.

Berkaitan dengan kapabilitas audit intern, The Institute of Internal Auditors (Gleim 2009, 47) telah menerbitkan Practice Advisory yang mengatur tentang *proficiency* auditor intern, sebagai berikut:

- “*Proficiency in applying internal audit standards, procedures, and techniques in performing engagements. Proficiency means the ability to*

apply knowledge to situation likely to be encountered and to deal with them without extensive recourse to technical research and assistance.

- *Proficiency in accounting principles and techniques.*
- *Knowledge (pengetahuan/penguasaan) to identify the indicators of fraud.*
- *Knowledge of key information technology risks and controls and available technologies based audit techniques.*
- *An understanding of management principles to recognize and evaluate the materiality and significance of deviations from good business practices. An understanding means the ability to apply broad knowledge to situations likely to be encountered, to recognize significant deviations, and to be able to carry out the research necessary to arrive at reasonable solutions.*
- *An appreciation of the fundamentals of business subjects, such as accounting, economics, commercial law, taxation, finance, quantitative methods, information technology, risk management, and fraud. An appreciation means the ability to recognize the existence of problem or potential problems and to identify the additional research to be undertaken or the assistance to be obtained.*
- *Skills in dealing with people, understanding human relations and maintaining satisfactory relationships with engagement clients.*
- *Skills in oral and written communications to clearly and effectively convey such matters as engagement objectives, evaluations, conclusions, and recommendations.”*

Dalam rangka penerapan *balanced scorecard* untuk audit intern, The Institute of Internal Auditors (2007, h. 6) memberikan beberapa tips penerapan sebagai berikut:

- a. Buatlah sederhana,
- b. Batasi jumlah ukuran untuk menjaga agar proses efisien,
- c. Tetapkan ukuran apa yang menjadi perhatian komite audit, dewan direksi, dan manajemen,
- d. Yakinkan bahwa ukuran berhubungan langsung dengan tujuan aktivitas audit intern,
- e. Yakinkan bahwa staf audit mengerti pentingnya peranan mereka dalam identifikasi ukuran,
- f. Pahami bahwa *balanced scorecard* lebih dari seni dari pada sains dan bersifat subjektif,
- g. Tim kerja merupakan hal yang penting dengan melibatkan seluruh *stakeholder*,

- h. Pemimpin unit audit intern harus terlibat dalam proyek *balanced scorecard*.
- i. Yakinkan bahwa seluruh manajemen, dewan direksi, dan komite audit memahami seluruh metodologi *balanced scorecard*.



BAB 3

OBJEK PENELITIAN

3.1 Sejarah Singkat Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan

Sejarah pembentukan Inspektorat Jenderal dimulai pada masa awal Orde Baru tahun 1966. Berdasarkan Keputusan Presidium Kabinet Ampera Nomor 15/U/Kep/8/1966 tanggal 31 Agustus 1966 ditetapkan antara lain kedudukan, tugas pokok, dan fungsi Inspektorat Jenderal Departemen. Pada saat itu, pembentukan Inspektorat Jenderal pada suatu Departemen dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan tidak diharuskan ada pada setiap departemen. Dengan Keputusan Presidium Kabinet Ampera Nomor 38/U/Kep/9/1966 tanggal 21 September 1966 dibentuk Inspektorat Jenderal pada delapan departemen termasuk Departemen Keuangan.

Pada awal pelaksanaan Repelita II tepatnya tanggal 26 Agustus 1974, terbit Keputusan Presiden Nomor 44 tahun 1974 tentang susunan Organisasi Departemen. Sebagai pelaksanaan Keputusan Presiden Nomor 44 tersebut di atas, diterbitkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 405/KMK/6/1975 tanggal 16 April 1975 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan tersebut susunan Organisasi Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan (ITJEN) terdiri dari:

- a. Sekretariat Inspektorat Jenderal,
- b. Inspektur Kepegawaian,
- c. Inspektur Keuangan dan Perlengkapan,
- d. Inspektur Pajak, dan
- e. Inspektur Bea dan Cukai.

Kemudian, susunan organisasi serta tugas dan fungsi ITJEN mengalami beberapa kali perubahan berdasarkan peraturan Menteri Keuangan yang mengatur tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan sebagai berikut:

- a. Keputusan Menteri Keuangan Nomor Kep-959/KMK.01/1981 tanggal 15 Oktober 1981,
- b. Keputusan Menteri Keuangan Nomor Kep-800/KMK.01/1985 tanggal 28 September 1985,
- c. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2/KMK.01/2001 tanggal 3 Januari 2001,
- d. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 302/KMK.01/2004 tanggal 23 Juni 2004,
- e. Peraturan Menteri Keuangan Nomor:131/PMK.01/2006 tanggal 22 Desember 2006, dan
- f. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tanggal 11 Juli 2008.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100 Tahun 2008 tersebut susunan Organisasi ITJEN menjadi:

- a. Sekretariat Inspektorat Jenderal,
- b. Inspektorat I,
- c. Inspektorat II,
- d. Inspektorat III,
- e. Inspektorat IV,
- f. Inspektorat V,
- g. Inspektorat VI,
- h. Inspektorat VII, dan
- i. Inspektorat Bidang Investigasi.

Struktur organisasi ITJEN dapat dilihat pada Lampiran 3.1 dan 3.2.

3.2 Tugas dan Fungsi ITJEN

ITJEN merupakan unit yang melaksanakan fungsi pengawasan internal di Departemen Keuangan. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan, tugas ITJEN adalah melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di

lingkungan Departemen Keuangan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, ITJEN menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidang pengawasan;
- b. pelaksanaan pengawasan kinerja, pengawasan keuangan, pengawasan untuk tujuan tertentu, dan partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan atas petunjuk Menteri;
- c. penyusunan laporan hasil pengawasan;
- d. pelaksanaan urusan administrasi dan dukungan teknis Inspektorat Jenderal.

Adapun tugas Sekretariat ITJEN dan Inspektorat masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Sekretariat Inspektorat Jenderal

Sekretariat Inspektorat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi dan dukungan teknis Inspektorat Jenderal.

b. Inspektorat I

Inspektorat I mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan pengawasan, pelaksanaan pengawasan kinerja, pengawasan keuangan, pengawasan untuk tujuan tertentu, dan partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan atas petunjuk Menteri pada unit yang menangani bidang pajak, serta penyusunan laporan hasil pengawasan.

c. Inspektorat II

Inspektorat II mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan pengawasan, pelaksanaan pengawasan kinerja, pengawasan keuangan, pengawasan untuk tujuan tertentu, dan partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan atas petunjuk Menteri yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unsur Departemen pada unit yang menangani bidang kepabeanan dan cukai, serta penyusunan laporan hasil pengawasan.

d. Inspektorat III

Inspektorat III mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan pengawasan, pelaksanaan pengawasan kinerja, pengawasan keuangan, pengawasan untuk tujuan tertentu, dan partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan atas petunjuk Menteri yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unsur Departemen pada unit yang menangani bidang perbendaharaan dan pengelolaan utang, serta penyusunan laporan hasil pengawasan.

e. Inspektorat IV

Inspektorat IV mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan pengawasan, pelaksanaan pengawasan kinerja, pengawasan keuangan, pengawasan untuk tujuan tertentu, dan partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan atas petunjuk Menteri yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unsur Departemen pada unit yang menangani bidang kekayaan negara dan kebijakan fiskal, serta penyusunan laporan hasil pengawasan.

f. Inspektorat V

Inspektorat V mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan pengawasan, pelaksanaan pengawasan kinerja, pengawasan keuangan, pengawasan untuk tujuan tertentu, dan partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan atas petunjuk Menteri yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unsur Departemen pada unit yang menangani bidang anggaran, perimbangan keuangan, dan belanja modal, serta penyusunan laporan hasil pengawasan.

g. Inspektorat VI

Inspektorat VI mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan pengawasan, pelaksanaan pengawasan kinerja, pengawasan keuangan, pengawasan untuk tujuan tertentu, dan partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan atas petunjuk Menteri yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unsur Departemen pada unit yang menangani bidang pembinaan dan pemberian dukungan administrasi, pengawasan pasar modal dan lembaga keuangan,

dan bidang pendidikan dan pelatihan keuangan, serta penyusunan laporan hasil pengawasan.

h. Inspektorat VII

Inspektorat VII mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan pengawasan, pelaksanaan pengawasan kinerja, pengawasan keuangan, pengawasan untuk tujuan tertentu, dan partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan atas petunjuk Menteri yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unsur Departemen pada unit yang menangani bidang pengawasan intern, penelitian dan pengembangan pengawasan, analisis dan evaluasi kegiatan pengawasan serta penyusunan laporan hasil pengawasan.

i. Inspektorat Bidang Investigasi

Inspektorat Bidang Investigasi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan rumusan arah kebijakan, pelaksanaan investigasi dan kegiatan pendukungnya, partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unsur Departemen, serta penyusunan laporan hasil investigasi dan hasil kegiatan pendukungnya.

3.3 Tujuan Pengawasan dan Peran ITJEN

Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tersebut di atas sudah ditegaskan bahwa tugas ITJEN adalah melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Departemen Keuangan. Dengan tugas tersebut pada dasarnya dapat dikatakan bahwa ITJEN merupakan unit yang melaksanakan pengawasan intern di lingkungan Departemen Keuangan. Selanjutnya, dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 38/PMK.09/2009 tentang Kebijakan Pengawasan Intern Departemen Keuangan Tahun 2009 disebutkan bahwa pengawasan ITJEN terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Departemen Keuangan bertujuan untuk:

- a. memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Departemen Keuangan;

- b. memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Departemen Keuangan; dan
- c. memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Departemen Keuangan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah disebutkan bahwa untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, menteri/pimpinan lembaga wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Selanjutnya, salah satu faktor utama yang dapat menunjang keberhasilan pelaksanaan pengendalian adalah efektivitas peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Untuk itu, APIP harus banyak melakukan perubahan dalam menjalankan proses bisnis guna memberi nilai tambah bagi kementerian negara/lembaga. Peran tersebut sejalan dengan peran *internal auditing* yang dikembangkan oleh The Institute of Internal Auditors (IIA) yang meliputi peningkatan efektivitas proses manajemen risiko (*risk management*), pengendalian (*control*), dan *governance*.

3.4 Pernyataan Misi, Visi, dan Value (Nilai Dasar) ITJEN

3.4.1 Pernyataan Misi dan Visi ITJEN

Pernyataan misi ITJEN adalah sebagai berikut:

“Melakukan pengawasan untuk mengamankan penerimaan, pengeluaran, kekayaan, dan hutang negara, dalam rangka mewujudkan *good governance* serta bebas dari praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.”

Pernyataan visi ITJEN adalah sebagai berikut:

“Menjadi Pengawas Intern Departemen Keuangan yang Profesional dan Bertaraf Internasional atas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Negara untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme.”

Dengan misi dan visi tersebut diharapkan ITJEN mampu memberikan rekomendasi penyempurnaan manajemen keuangan negara dan perbaikan kebijakan operasional sehingga dapat mewujudkan *good governance* di lingkungan Kementerian Keuangan (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) ITJEN Tahun 2008 dan *Progress Report on Internal Audit Priority Program For The Quarter II 2009*).

3.4.2 Pernyataan Value ITJEN

Untuk mencapai visi berdasarkan misi yang telah ditetapkan, ITJEN menetapkan nilai-nilai dasar yang berlaku di lingkungan ITJEN, yaitu:

- a. Integritas,
- b. Transparansi,
- c. Tanggung Jawab,
- d. Efektif dan Efisien, dan
- e. *No Corruption*

Adapun penjelasan dari kelima nilai dasar tersebut adalah sebagai berikut.

a. Integritas

Integritas adalah mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan, kesamaan pemikiran, ucapan, dan perilaku serta disiplin dan taat pada peraturan dalam bekerja/bertindak dengan nilai pembentuk:

- a) jujur;
- b) amanah (dapat dipercaya);
- c) profesional;
- d) dapat mengendalikan diri; dan
- e) disiplin dalam segala hal pekerjaannya.

b. Transparansi

Transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan dalam setiap kegiatan dengan nilai pembentuk:

- a) kebijakan (*policy*) organisasi diketahui oleh pegawai;
- b) pegawai mengetahui tugas-tugasnya;
- c) partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan; dan
- d) perencanaan organisasi disosialisasikan kepada pegawai.

c. Tanggung Jawab

Tanggung Jawab adalah kesediaan untuk menerima, melaksanakan dan menyelesaikan tugas serta menerima segala konsekuensinya dengan nilai pembentuk:

- a) menyelesaikan tugas tepat waktu;
- b) mendokumentasikan kegiatan berkenaan dengan tugasnya;
- c) kesanggupan menerima resiko dari tindakan/keputusannya;
- d) tanggap dan strategis dalam memenuhi tuntutan *stakeholders* dalam membangun pemerintahan yang baik.

d. Efektif dan Efisien

Efektif adalah mencapai hasil, sedangkan yang dimaksud dengan efisien adalah mampu menjalankan tugas dengan tepat waktu, dan cermat, dengan sumber daya tertentu mencapai hasil yang optimal dengan nilai pembentuk:

- a) tercapainya tujuan dengan sumber daya yang optimal;
- b) terselesaikannya kegiatan dengan usaha yang optimal;
- c) penyusunan prosedur dan tata kerja yang jelas memperhatikan 3E (*effectiveness, efficiency, economy*);
- d) kegiatan pemeriksaan yang memperhatikan *cost benefit analysis* atau *cost efectiveness*;
- e) tidak ada kegiatan/belanja yang kurang bermanfaat; dan

f) hindari duplikasi kegiatan dalam organisasi.

e. No Corruption,

No corruption adalah tidak adanya toleransi sedikitpun pada korupsi, kolusi, dan nepotisme dengan nilai pembentuk:

- a) tidak menerima gratifikasi atau suap dalam melaksanakan tugas;
- b) pelaksanaan pengadaan yang *fair* dan bersih;
- c) hindari nepotisme dalam pengambilan keputusan;
- d) semua pengeluaran dipertanggungjawabkan sesuai peraturan; dan
- e) tidak ada pertanggungjawaban fiktif.

3.5 Sumber Daya ITJEN

3.5.1 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan yang diemban ITJEN. Jumlah pegawai ITJEN sebanyak 448 orang yang terbagi dalam unit eselon II sebagai berikut:

Tabel 3.1 Data Pegawai ITJEN menurut Unit

Keterangan	Jumlah
a. Sekretariat	193 orang
b. Inspektorat Bidang I	34 orang
c. Inspektorat Bidang II	34 orang
d. Inspektorat Bidang III	32 orang
e. Inspektorat Bidang IV	33 orang
f. Inspektorat Bidang V	33 orang
g. Inspektorat Bidang VI	32 orang
h. Inspektorat Bidang VII	25 orang
i. Inspektorat Bidang Investigasi	31 orang
Jumlah	448 orang

Ditinjau dari komposisi pendidikan pegawai, ITJEN memiliki pegawai dengan latar belakang pendidikan Diploma I, Diploma

III/Sarjana Muda, Program Diploma IV/S-1, S-2, dan S-3, yaitu sebanyak 355 (79,25%) sebagai berikut:

Tabel 3.2 Data Pegawai ITJEN menurut Pendidikan

Keterangan	Jumlah
a. Sekolah Dasar	6 orang
b. Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama	4 orang
c. Sekolah Lanjutan Tingkat Atas	83 orang
d. Diploma I	16 orang
e. Sarjana Muda dan Program Diploma III	88 orang
f. Sarjana (S1)/D-IV	164 orang
g. Pasca Sarjana/Master (S-2)	86 orang
h. Doktor S-3	1 orang
Jumlah	448 orang

Ditinjau dari komposisi usia pegawai, ITJEN memiliki pegawai dengan sebaran usia yang tergolong muda, yaitu sebanyak 255 pegawai (56,92%) berusia di bawah 46 tahun, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.3 Data Pegawai ITJEN menurut Usia

Keterangan	Jumlah
Usia 56 – 60 tahun	9 orang
Usia 51 – 55 tahun	9 orang
Usia 46 – 50 tahun	90 orang
Usia 41 – 45 tahun	95 orang
Usia 36 – 40 tahun	65 orang
Usia 31 – 35 tahun	8 orang
Usia 18 – 30 tahun	87 orang
Jumlah	448 orang

Ditinjau dari segi komposisi jenjang pendidikan maupun faktor usia, ITJEN memiliki sumber daya manusia yang cukup potensial untuk

dikembangkan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Disamping itu untuk meningkatkan integritas dan profesionalisme pegawainya, mulai tahun 2006 ITJEN telah menetapkan Kode Etik Pegawai, SAINS, dan membentuk Komite Pengawas Kualitas Audit. ITJEN juga mempunyai sumber daya yang telah bersertifikasi internasional baik *certified of internal auditor (CIA)*, *certified of information system auditor (CISA)*, *certified of fraud examiner (CFE)*, *certified of anty money laundering specialist (CAMS)* maupun *Cisco certified of network administrator (CCNA)* sebanyak 33 pegawai. Hal ini tentunya semakin meningkatkan kinerja ITJEN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai visi dan misinya.

3.5.2 Sumber Daya Keuangan

Dalam tahun anggaran 2008, kegiatan yang dilaksanakan oleh ITJEN dibiayai dari belanja rutin yang dituangkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Bagian Anggaran (BA) 15 tahun 2008 dengan pagu seluruhnya berjumlah Rp 70.158.366.000,00.

Adapun perbandingan Anggaran Belanja Rutin yang tersedia dalam DIPA tahun 2008 dan realisasinya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4 Data Anggaran DIPA ITJEN

Uraian	Pagu	Realisasi	Selisih	%
	(Rp)	(Rp)	(Rp)	Realisasi
-Belanja Pegawai	19.081.581.000	17.542.900.642	1.538.680.358	91,94%
-Belanja Barang	47.432.283.000	35.281.955.167	12.150.327.833	74,38%
-Belanja Modal	3.644.502.000	2.791.801.713	852.700.287	76,60%
TOTAL	70.158.366.000	55.616.657.522	14.541.708.478	79,27%

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa belum seluruh pagu dana dimanfaatkan dalam kegiatan ITJEN, yaitu hanya 79,27%.

3.5.3 Sumber Daya Sarana dan Prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai diyakini akan mampu meningkatkan kinerja suatu instansi. Sampai saat ini sarana dan prasarana yang dimiliki oleh ITJEN dirasakan masih belum memadai,

baik dari segi kuantitas maupun kualitas, apabila dibandingkan dengan kebutuhan yang ada. Namun demikian, ITJEN berusaha mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada tersebut untuk melaksanakan misi yang diembannya sebaik mungkin.

Adapun sarana dan prasarana kerja yang dimiliki ITJEN, terdiri dari:

Tabel 3.5 Sarana/Prasana ITJEN

No.	Jenis Sarana/Prasarana	Pengadaan	Jumlah	Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1.	Gedung Kantor	-	-	-	-	-
2.	Kendaraan Roda Empat	1989-2008	88	67	9	12
3.	Kendaraan Roda Dua	1990-2006	27	24	0	3
4.	Mesin Fotocopy	1996-2006	8	8	0	0
5.	Tab. Pemadam Kebakaran	1990-1996	28	6	7	15
6.	AC Split	1994-2008	49	48	1	0
7.	Faksimile	1991-2005	24	18	0	8
8.	Personal Komputer	1996-2008	167	108	20	39
9.	Notebook	1997-2008	374	315	15	4
10.	Mesin Hitung Listrik	1996-2003	6	2	0	4
11.	Telepon PABX	1998-2005	1	1	0	0
12.	Alat Penghancur Kertas	1991-2006	35	18	0	17
13.	Multimedia Proyektor	1994-2008	39	36	0	3
14.	UPS	1994-2008	63	31	4	28
15.	Lemari Besi	-2008	149	149	0	0
16.	Printer	-2008	240	240	0	0
17.	Filling Cabinet Besi	-2008	467	370	97	0

Selain sarana dan prasarana tersebut diatas, ITJEN terus-menerus mengembangkan teknologi informasi untuk menunjang pelaksanaan pengawasan, yang dikenal dengan SIPIDU (Sistem Pengawasan Internal Terpadu). Fasilitas dan manfaat SIPIDU tersebut, antara lain:

- a. pengadministrasian hasil pengawasan dan monitoring tindak lanjut hasil audit;
- b. sebagai sarana komunikasi dan informasi data bagi sesama pegawai internal ITJEN; dan
- c. dapat memberikan informasi mengenai hasil temuan ITJEN pada unit eselon I yang saat ini masih terbatas pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Fasilitas yang dapat dipergunakan oleh pegawai ITJEN dari SIPIDU tersebut adalah:

Tabel 3.6 Data Sarana IT

No	Nama barang	Jumlah	Satuan	Kondisi	
				Baik	Rusak
1.	PC unit	167	Unit	108	59
2.	Notebook	374	Unit	315	59
3.	Komputer server	5	Unit	5	0
4.	Router	10	Unit	10	0
5.	Modem	2	Unit	2	0
6.	Wallmount rack	4	Unit	4	0
7.	Cabling nodes	100	Unit	100	0

3.6 Jenis dan Tahapan Pengawasan

3.6.1 Jenis Pengawasan

Kegiatan pengawasan intern yang dilaksanakan ITJEN mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Per/05/M.PAN/03/2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah. Berdasarkan peraturan tersebut, kegiatan pengawasan intern yang dilaksanakan ITJEN adalah sebagai berikut:

a. Kegiatan Pengawasan Utama (*Assurance*):

- 1) Audit
 - a) Audit kinerja dan
 - b) Audit dengan tujuan tertentu:
 - (1) Audit invetigasi,
 - (2) Audit terhadap masalah yang menjadi fokus perhatian pimpinan, dan
 - (3) Audit yang bersifat khas.
- 2) Reviu,
- 3) Evaluasi, dan
- 4) Pemantauan (monitoring).

- b. Kegiatan Pengawasan Lainnya:
- 1) Sosialisasi mengenai pengawasan,
 - 2) Pendidikan dan pelatihan pengawasan,
 - 3) Pembimbingan dan konsultasi,
 - 4) Pengelolaan hasil pengawasan, dan
 - 5) Pemaparan hasil pengawasan.

Berikut ini diuraikan beberapa pengertian dari istilah-istilah tersebut di atas.

Audit adalah proses identifikasi masalah, analisis, dan evaluasi bukti yang dilakukan secara independen, obyektif dan profesional berdasarkan standar audit, untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas, efektifitas, efisiensi, dan keandalan informasi pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah.

Audit kinerja adalah audit atas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah yang terdiri atas audit aspek ekonomi, efisiensi, dan audit aspek efektifitas.

Audit investigatif adalah proses mencari, menemukan, dan mengumpulkan bukti secara sistematis yang bertujuan mengungkapkan terjadi atau tidaknya suatu perbuatan dan pelakunya guna dilakukan tindakan hukum selanjutnya.

Reviu adalah penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan.

Pemantauan adalah proses penilaian kemajuan suatu program/kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil/prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan, dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan.

3.6.2 Tahapan Pengawasan

Tahapan pengawasan merupakan urutan proses kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka mencapai efektivitas kegiatan pengawasan. Pengendalian yang baik atas tahapan tersebut akan sangat menentukan keberhasilan kegiatan pengawasan. Pada dasarnya tahapan pengawasan meliputi tahap perencanaan, persiapan, pelaksanaan dan tindak lanjut. Secara ringkas tiap tahapan pengawasan dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Perencanaan, meliputi kegiatan penyusunan kebijakan pengawasan dan program kerja pengawasan tahunan. Perencanaan pengawasan dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor risiko, baik pada program, kegiatan maupun kantor yang akan dimasukkan dalam program kerja pengawasan (*risk based audit*).
- b. Persiapan, meliputi kegiatan pengajuan usulan penugasan, pembuatan audit program, dan penerbitan Surat Tugas.
- c. Pelaksanaan, meliputi kegiatan *opening conference*, pemeriksaan lapangan, pengkomunikasian temuan, permintaan tanggapan auditan, *exit conference* dan pelaporan. Khusus untuk audit investigasi dan spot check tidak dimintakan tanggapan dari auditan.
- d. Tindak lanjut hasil pengawasan, meliputi kegiatan monitoring dan penilaian tindak lanjut yang telah dilakukan oleh auditan.

3.7 Penerapan *Balanced Scorecard* di ITJEN

Penerapan *balanced scorecard* di Kementerian Keuangan dimulai dari awal tahun 2008 sebagai bagian dari program reformasi birokrasi yang digulirkan di Kementerian Keuangan. Upaya penyusunan *balanced scorecard* tersebut dilakukan dengan bantuan konsultan dan sudah dilakukan sejak akhir tahun 2007. Peta strategi dari *balanced scorecard* Kementerian Keuangan tahun 2008 dan 2009 dapat dilihat pada lampiran 3.3 dan 3.4.

Meskipun *balanced scorecard* sudah diterapkan sejak tahun 2008, peraturan yang mendasari penggunaan *balanced scorecard* sebagai alat

pengelolaan kinerja di Kementerian Keuangan baru ada tahun 2009, yaitu dengan terbitnya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 87/KMK.01/2009 tanggal 24 Maret 2009 tentang Pengelolaan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Departemen Keuangan.

Sebenarnya, dalam Keputusan Menteri Keuangan tersebut tidak secara eksplisit disebutkan bahwa *balanced scorecard* digunakan sebagai alat manajemen kinerja. Namun, dalam angka III lampiran keputusan disebutkan mengenai peta strategi yang dibuat untuk jangka panjang (lima tahunan) sesuai dengan rencana strategis Kementerian Keuangan.

Ketentuan yang mengatur tentang penggunaan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen kinerja di Kementerian Keuangan baru ada pada awal tahun 2010, yaitu dengan terbitnya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 12/KMK.01/2010 tanggal 7 Januari 2010. Dalam keputusan tersebut dengan jelas disebutkan bahwa pengelolaan kinerja di lingkungan departemen keuangan menggunakan sistem manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard*.

Di ITJEN, penyusunan *balanced scorecard* sudah dimulai sejak awal kuartal empat tahun 2007. Dari penyusunan tersebut dihasilkan peta strategi, *key performance indicator* (KPI) dan target KPI, inisiatif strategis di tingkat Itjen, dan *cascading balanced scorecard* ITJEN ke tingkat eselon II di seluruh Inspektorat dan tingkat eselon III di Sekretariat Itjen. Peta strategis dan *key performance indicator balanced scorecard* ITJEN tahun 2008 dapat dilihat pada lampiran 3.5 dan 3.6.

Sampai dengan akhir tahun 2008, penerapan *balanced scorecard* di ITJEN belum berjalan secara efektif. Proses monitoring dan evaluasi atas penerapan *balanced scorecard* baru sampai pada tahap pengumpulan data mengenai terlaksana/tidak terlaksananya inisiatif/kegiatan strategis yang telah direncanakan. Proses pengumpulan data dalam rangka pengukuran kinerja berdasarkan indikator kunci utama belum dilaksanakan.

Ketentuan yang mengatur tentang penggunaan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen kinerja di ITJEN baru ada tahun 2009, yaitu dengan terbitnya Peraturan Inspektur Jenderal Nomor PER-03/IJ/2009

Tanggal 28 Mei 2009 tentang Pengelolaan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan dan Peraturan Inspektur Jenderal Nomor PER-06/IJ/2009 Tanggal 29 Juni 2009 tentang *Standard Operating Procedures* Pengelolaan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan. Sama dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 87/KMK.01/2009, dalam Peraturan Inspektur Jenderal tersebut tidak secara eksplisit disebutkan bahwa *balanced scorecard* digunakan sebagai alat manajemen kinerja.

Pada tahun 2009, ITJEN menyusun lagi peta strategis *balanced scorecard* yang berbeda dengan peta strategis tahun 2008. Peta strategis *balanced scorecard* tahun 2009 dapat dilihat pada lampiran 3.7 dan 3.8.

Perbedaan antara peta strategis di ITJEN tahun 2008 dan 2009 dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 3.7 Perbandingan Peta Strategis 2008 dan 2009

Keterangan	Peta Strategis Tahun 2008	Peta Strategis Tahun 2009
Perspektif	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic Outcome (Stakeholder)</i> • <i>Strategic Driver (Internal Process)</i> • Pengelolaan SDM, Organisasi, dan ICT (<i>Resources</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stakeholders</i> • <i>Customer</i> • <i>Internal process</i> • <i>Learning & Growth</i>
Jumlah Sasaran Strategis	18 buah	15 buah
Keluaran	<ul style="list-style-type: none"> • Peta Strategis • KPI dan Target • Inisiatif Strategis 	<ul style="list-style-type: none"> • Peta Strategis • IKU dan Target • Kontrak Kinerja

Kontrak kinerja merupakan kontrak yang ditandatangani oleh seorang pejabat dengan pejabat setingkat di atasnya. Kontrak kinerja berisikan tentang target indikator kinerja utama yang harus dicapai oleh seorang pejabat dalam suatu tahun anggaran. Di ITJEN, terdapat satu kontrak kinerja untuk pejabat eselon I, yaitu kontrak kinerja Inspektur Jenderal, dan sembilan kontrak kinerja untuk pejabat eselon II, yaitu Sekretaris ITJEN dan delapan Inspektur. Jenis indikator kinerja utama dan targetnya yang dicantumkan dalam kontrak kinerja diambil dari *balanced scorecard*. Berikut disajikan perbandingan

antara indikator kinerja utama menurut *balanced scorecard* dan kontrak kinerja:

Tabel 3.8 Perbandingan Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Utama, dan Kontrak Kinerja

Unit	Perspektif												Jumlah			% KK/ IKU
	Stakeholders			Customer			Internal			Learn&Growth						
	SS	IKU	KK	SS	IKU	KK	SS	IKU	KK	SS	IKU	KK	SS	IKU	KK	
Inspektorat Jenderal	4	4	2	3	3		4	9		4	12		15	28	2	7%
Sekretariat Itjen	2	6		1	1	1	4	18	6	4	11		11	36	7	19%
Inspektorat I	4	6	5	2	3		4	8		4	8		14	25	5	20%
Inspektorat II	4	6	5	2	3		4	8		4	8		14	25	5	20%
Inspektorat III	6	10	6	2	3		4	8		4	8		16	29	6	21%
Inspektorat IV	6	10	9	2	3		4	8		4	8		16	29	9	31%
Inspektorat V	6	14	13	3	4		4	6		4	8		17	32	13	41%
Inspektorat VI	6	6	5	2	3		4	9		4	8		16	26	5	19%
Inspektorat VII	3	4	3	2	2		3	5		4	8		12	19	3	16%
Inspektorat BI	3	5	4	2	2		4	6		4	10		13	23	4	17%



BAB IV PEMBAHASAN

4.1 Evaluasi atas Misi, *Value*, dan Visi

4.1.1 Evaluasi atas Misi

Misi ITJEN sebagai unit pengawas intern di Kementerian Keuangan yang saat ini berlaku adalah:

“Melakukan pengawasan untuk mengamankan penerimaan, pengeluaran, kekayaan, dan hutang negara, dalam rangka mewujudkan *good governance* serta bebas dari praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.”

Dalam tesis ini akan dievaluasi apakah misi ITJEN tersebut sudah sesuai dengan tugas dan fungsi ITJEN sebagai unit pengawasan intern serta apakah sudah sesuai dengan peran/fungsi audit intern menurut The Institute of Internal Auditors.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan, tugas ITJEN adalah melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Departemen Keuangan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, ITJEN memiliki fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidang pengawasan;
- b. pelaksanaan pengawasan kinerja, pengawasan keuangan, pengawasan untuk tujuan tertentu, dan partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan atas petunjuk Menteri;
- c. penyusunan laporan hasil pengawasan;
- d. pelaksanaan urusan administrasi dan dukungan teknis Inspektorat Jenderal.

Selanjutnya, dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 39/PMK.09/2009 tentang Kebijakan Pengawasan Intern Departemen Keuangan Tahun 2009, disebutkan bahwa ITJEN melaksanakan peran

sebagai *compliance office for risk management* di lingkungan Kementerian Keuangan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Per/05/M.PAN/03/2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan pengawasan intern adalah seluruh proses kegiatan audit, reviu, pemantauan, evaluasi, dan kegiatan pengawasan lainnya berupa asistensi, sosialisasi dan konsultasi terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan pemerintahan yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. ITJEN adalah unit yang melaksanakan pengawasan intern di Kementerian Keuangan;
- b. Pengawasan ITJEN bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi organisasi, melalui pengawasan kinerja dan pengawasan dengan tujuan tertentu, serta untuk mengurangi KKN, melalui pengawasan investigasi.
- c. Pengawasan ITJEN bertujuan untuk membantu pimpinan dalam manajemen risiko dan *governance*.

The Institute of Internal Auditors memberikan definisi audit intern sebagai suatu aktivitas *assurance* dan konsultasi independen dan objektif yang dirancang untuk memberi nilai tambah dan meningkatkan operasi-operasi organisasi. audit Intern membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menerapkan pendekatan yang sistematis dan berdisiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan *governance*.

Berdasarkan definisi dari The Institute of Internal Auditors tersebut, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Audit intern bertujuan untuk meningkatkan nilai tambah dan meningkatkan operasi-operasi organisasi;
- b. Ruang lingkup tugas audit intern adalah menjamin efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan *governance*.

Dari kedua simpulan tersebut di atas, dapat ditarik suatu hubungan bahwa tugas dan fungsi ITJEN sebagai pengawas intern di Kementerian Keuangan secara umum sudah sesuai dan sejalan dengan definisi audit intern menurut The Institute of Internal Auditors.

Sesuai dengan pendapat Niven (2003, h. 107), untuk merumuskan sebuah misi diperlukan elemen-elemen sebagai berikut:

- a. Untuk apa kita hadir/ada?
- b. Untuk siapa?
- c. Tujuan apa?

Dengan memperhatikan pendapat Niven tersebut, pernyataan misi ITJEN seharusnya paling tidak memuat elemen-elemen sebagai berikut:

- a. ITJEN ada untuk meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan *governance*;
- b. ITJEN ada untuk Kementerian Keuangan;
- c. ITJEN bertujuan untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasi Kementerian Keuangan.

Apabila pernyataan misi ITJEN dibandingkan dengan uraian tentang pendapat Niven tersebut di atas, dapat diiktisarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1 Perbandingan Misi ITJEN

Elemen	Kriteria	Misi ITJEN
1. ITJEN ada untuk	meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan	mewujudkan <i>good governance</i> serta bebas dari praktik-praktik korupsi, kolusi, dan

Elemen	Kriteria	Misi ITJEN
	<i>governance</i>	nepotisme
2. Untuk siapa	Kementerian Keuangan	---
3. ITJEN bertujuan	memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasi Kementerian Keuangan	mengamankan penerimaan, pengeluaran, kekayaan, dan hutang negara

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Untuk elemen nomor satu, pernyataan misi ITJEN belum memuat secara spesifik mengenai manajemen risiko dan pengendalian.
- b. Untuk elemen nomor dua, pernyataan misi ITJEN belum ada.
- c. Untuk elemen nomor tiga, pernyataan misi ITJEN bersifat spesifik mengenai bidang-bidang yang menjadi tanggung jawab Kementerian Keuangan. Namun, bidang tersebut masih belum lengkap karena tidak termasuk bidang pengelolaan pasar modal dan lembaga keuangan nonbank. Uraian elemen nomor tiga berdasarkan kriteria menurut penulis lebih umum dan fleksibel.

Dengan demikian, pernyataan misi ITJEN dapat diubah menjadi sebagai berikut:

“Memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasi-operasi organisasi bagi Kementerian Keuangan dengan memastikan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan *governance*.”

Untuk menilai apakah pernyataan misi ITJEN tersebut sudah efektif, dilakukan melalui tabel berikut:

Tabel 4.2 Pengujian Efektivitas Pernyataan Misi

Kriteria	Penjelasan
Ringkas dan jelas	Ya.
Unik	Ya. Pernyataan misi telah memfokuskan kepada

	manajemen risiko, pengendalian, dan <i>governance</i>
Fleksibel	Ya. Pernyataan misi berupa “memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasi-operasi organisasi’ akan fleksibel dan tidak dipengaruhi oleh perubahan organisasi di masa depan.
Membantu pengambilan keputusan	Ya. Pernyataan misi dapat membantu ITJEN dalam melaksanakan di segala kegiatan yang bernilai tambah di bidang manajemen risiko, pengendalian, dan <i>governance</i> .
Budaya perusahaan	Ya. Pernyataan misi secara implisit menghendaki pengawas intern yang profesional dan berintegritas.
Memberikan inspirasi	Ke arah tujuan tersebut.
Bersifat jangka panjang—seratus tahun atau lebih	Ya. Dengan pernyataan misi yang fleksibel diharapkan dapat bertahan lama.

4.1.2 Evaluasi atas *Value* (Nilai Dasar)

Nilai-nilai dasar yang ditetapkan dan berlaku di lingkungan ITJEN, yaitu:

- a. Integritas,
- b. Transparansi,
- c. Tanggung Jawab,
- d. Efektif dan Efisien, dan
- e. *No Corruption*

Adapun penjelasan dari kelima nilai dasar tersebut adalah sebagai berikut.

a. Integritas

Integritas adalah mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan, kesamaan pemikiran, ucapan, dan perilaku

serta disiplin dan taat pada peraturan dalam bekerja/bertindak dengan nilai pembentuk:

- a) jujur;
- b) amanah (dapat dipercaya);
- c) profesional;
- d) dapat mengendalikan diri; dan
- e) disiplin dalam segala hal pekerjaannya.

b. Transparansi

Transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan dalam setiap kegiatan dengan nilai pembentuk:

- a) kebijakan (*policy*) organisasi diketahui oleh pegawai;
- b) pegawai mengetahui tugas-tugasnya;
- c) partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan; dan
- d) perencanaan organisasi disosialisasikan kepada pegawai.

c. Tanggung Jawab

Tanggung Jawab adalah kesediaan untuk menerima, melaksanakan dan menyelesaikan tugas serta menerima segala konsekuensinya dengan nilai pembentuk:

- a) menyelesaikan tugas tepat waktu;
- b) mendokumentasikan kegiatan berkenaan dengan tugasnya;
- c) kesanggupan menerima resiko dari tindakan/keputusannya;
- d) tanggap dan strategis dalam memenuhi tuntutan *stakeholders* dalam membangun pemerintahan yang baik.

d. Efektif dan Efisien

Efektif adalah mencapai hasil, sedangkan yang dimaksud dengan efisien adalah mampu menjalankan tugas dengan tepat waktu, dan cermat,

dengan sumber daya tertentu mencapai hasil yang optimal dengan nilai pembentuk:

- a) tercapainya tujuan dengan sumber daya yang optimal;
- b) terselesaikannya kegiatan dengan usaha yang optimal;
- c) penyusunan prosedur dan tata kerja yang jelas memperhatikan 3E (*effectiveness, efficiency, economy*);
- d) kegiatan pemeriksaan yang memperhatikan *cost benefit analysis* atau *cost effectiveness*;
- e) tidak ada kegiatan/belanja yang kurang bermanfaat; dan
- f) hindari duplikasi kegiatan dalam organisasi.

e. *No Corruption*,

No corruption adalah tidak adanya toleransi sedikitpun pada korupsi, kolusi, dan nepotisme dengan nilai pembentuk:

- a) tidak menerima gratifikasi atau suap dalam melaksanakan tugas;
- b) pelaksanaan pengadaan yang *fair* dan bersih;
- c) hindari nepotisme dalam pengambilan keputusan;
- d) semua pengeluaran dipertanggungjawabkan sesuai peraturan; dan
- e) tidak ada pertanggungjawaban fiktif.

Dalam kelima nilai dasar yang dianut ITJEN tersebut, yaitu integritas, transparansi, tanggung jawab, efektif dan efisien, dan *no corruption*, sudah mencakup unsur profesional yang merupakan bagian dari integritas. Meskipun dalam nilai dasar tersebut belum memasukkan unsur kepemimpinan, menurut penulis nilai-nilai dasar tersebut sudah memadai dan dapat menjadi landasan dalam pelaksanaan misi untuk mencapai visi yang diinginkan.

4.1.3 Evaluasi atas Pernyataan Visi

Visi yang akan dicapai ITJEN sebagai unit pengawas intern di Kementerian Keuangan yang saat ini berlaku adalah:

"Menjadi Pengawas Intern Departemen Keuangan yang Profesional dan Bertaraf Internasional atas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Negara untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme"

Berkaitan dengan pernyataan visi ITJEN tersebut di atas, penulis berpendapat sebagai berikut:

- a. Penyebutan kata “pengelolaan keuangan dan kekayaan negara” menurut penulis kurang lengkap dan tidak meliputi seluruh aspek dari bidang tugas Kementerian Keuangan, yang meliputi pendapatan negara, belanja negara, pembiayaan APBN, kekayaan negara, dan pasar modal dan lembaga keuangan nonbank.
- b. Penyebutan kata “*good governance* dan bebas dari KKN: menurut penulis kurang tepat karena apabila *good governance* sudah tercapai, maka tidak ada KKN.

Dengan demikian, pernyataan visi ITJEN dapat diubah menjadi sebagai berikut:

“Menjadi pengawas intern yang senantiasa dibutuhkan oleh seluruh unsur Kementerian Keuangan.”

atau

“Menjadi sumber daya yang bernilai tentang manajemen risiko, pengendalian, dan governance di Kementerian Keuangan.”

Untuk menilai apakah pernyataan visi ITJEN tersebut sudah efektif, dilakukan melalui tabel berikut:

Tabel 4.3 Pengujian Efektivitas Pernyataan Visi

Kriteria	Penjelasan
<i>Imaginable</i>	Ya. Visi tersebut menggambarkan harapan bahwa di mana depan ITJEN merupakan pengawas intern yang dibutuhkan di Kementerian Keuangan. Kebutuhan tersebut akan muncul apabila stakeholder dan auditi

Kriteria	Penjelasan
	merasa puas dengan jasa yang diberikan oleh ITJEN dan mereka aktif dalam meminta jasa dari ITJEN.
<i>Desireable</i>	Ya. Pernyataan visi tersebut cukup menarik dan menantang karena ITJEN dituntut untuk bisa memuaskan pengguna jasanya.
<i>Feasible</i>	Ya.
<i>Flexible</i>	Ya. Pernyataan visi tersebut bersifat umum sehingga tidak dipengaruhi oleh perubahan organisasi di Kementerian Keuangan.
<i>Communicable</i>	Ya. Pernyataan visi tersebut mudah dikomunikasikan karena singkat dan jelas.

4.2 Evaluasi atas Kekuatan-Kelemahan-Kesempatan-Ancaman (SWOT)

Analisis atas kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman (SWOT) dilakukan dengan memperhatikan lingkungan internal dan lingkungan eksternal ITJEN.

Analisis lingkungan internal (ALI) terdiri dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) sedangkan analisis lingkungan eksternal (ALE) terdiri dari peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Berikut disajikan tabel hasil analisis SWOT tersebut.

Tabel 4.4 Analisis SWOT

Faktor Eksternal	Peluang (O)	Ancaman (T)
	<ol style="list-style-type: none"> Komitmen pemerintah yang dituangkan dalam Instruksi Presiden nomor 5 tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi; Terbentuknya Komisi Pemberantasan Korupsi; Komitmen lembaga keuangan dunia untuk membantu reformasi bidang pengawasan 	<ol style="list-style-type: none"> Timbulnya sikap skeptis/ketidakpercayaan masyarakat terhadap kemampuan Lembaga Pengawasan dalam memberantas KKN; Pengaruh budaya KKN yang masih kental di masyarakat yang bisa mempengaruhi integritas auditor ITJEN; Pembatasan lingkup audit oleh

<p>Faktor Internal</p>	<p>di Indonesia;</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Diberlakukannya UU Keuangan Negara , UU Perbendaharaan Negara, dan UU Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan. 5. PMK No.17/100/PMK.05 tahun 2007 tanggal 27 Des. 2007 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat 6. PMK No.191 tahun 2008 tentang Pedoman Risk Manajemen 7. PMK 71/PMK.01/2007, tentang pembuatan Kode Etik. 8. KMK No.293/KMK.01/2007 pendelegasian wewenang pemberian sanksi moral atas pelanggaran kode etik 9. Dukungan Menkeu untuk peningkatan kualitas Laporan Keuangan. 10. Tersedianya Renja seluruh unit eselon I Depkeu. 	<p>auditan, seperti (pasal 34 KUP) dan pasal 115.C UU No 17 tahun 2006.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Adanya unit kepatuhan internal di DJP, DJBC, dan Bapepam.. 5. Adanya keraguan dari pimpinan mengenai Integritas dan etika kerja auditor. 6. Keterbatasan dan ketidakfleksibelan anggaran yang disediakan untuk pengawasan
<p>Kekuatan dan Kelemahan (S-W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kewenangan ITJEN untuk melakukan investigasi yang dituangkan dalam KMK Nomor 462/KMK.09/2004 Tentang Tata Cara Investigasi Oleh Inspektorat Bidang Investigasi Pada Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan; 2. Adanya peningkatan kemampuan Auditor IBI yaitu, telah bersertifikat CFE, mendapat pelatihan 	<p>S – O <i>Competitive Advantage</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan peran Inspektorat Bidang Investigasi dalam melaksanakan amanat Instruksi Presiden Nomor 5 tahun 2004 mengenai percepatan pemberantasan korupsi di lingkungan Departemen Keuangan; 2. Melakukan kerja sama dengan aparat penegak hukum (KPK, Polisi, Kejaksaan) dan Komite Ombudsman Nasional (KON); 3. Memanfaatkan SDM yang ada guna melakukan pengawasan kinerja, ketaatan dan keuangan, 	<p>S – T <i>Mobilization</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penegakan penerapan Kode Etik untuk mengurangi pengaruh budaya KKN dan pandangan negatif masyarakat; 2. Melakukan publikasi ke masyarakat mengenai hasil pengawasan Itjen yang berdampak langsung pada penghematan keuangan negara 3. Meningkatkan kemampuan antisipasi perubahan kebijakan pemerintah yang berdampak kepada kenaikan biaya akomodasi dan transportasi; 4. Lebih menekankan pengawasan

<p>intellijen seperti surveillance cover, pengamatan dan penggambaran dll.</p> <p>3. Telah ada Standar Audit Inspektorat Jenderal (SAINS) dan SKI;</p> <p>4. SDM dengan pendidikan S-1 ke atas telah mencapai 59,47%;</p> <p>5. Komposisi SDM usia muda sebesar 80%;</p> <p>6. Rekrutmen baru SI, DIV, DIII, DI</p> <p>7. Kewenangan Itjen untuk mereviu Laporan Keuangan sesuai dengan KMK Nomor 337/KMK.012/2003 tentang Sistem Akuntansi dan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat.</p> <p>8. KMK 100/KMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan;</p> <p>9. Standar Audit Inspektorat Jenderal (SAINS) & SKI Standar Kualitas Investigasi;</p> <p>10. Adanya kewenangan Itjen untuk melakukan audit kinerja, ketaatan, keuangan, risk manajemen dan tata kelola, sesuai Peraturan Pemerintah RI No. 60 tahun 2008.</p> <p>11. Adanya Inspektur VII yang melakukan tugas penelitian dan pengembangan, serta fungsi Kepatuhan Internal Itjen.</p>	<p>serta melaksanakan tindak lanjut.</p> <p>4. Melakukan review berkelanjutan atas penerapan SAINS & SKI untuk meningkatkan kinerja Itjen;</p> <p>5. Menyediakan fasilitas pengaduan mengenai pelanggaran kode etik;</p> <p>6. Melakukan survey penegakan Etika Kerja, Disiplin dan Kode Etik;</p> <p>7. Melaksanakan bimbingan dan konsultasi Risk Manajement;</p> <p>8. Melaksanakan audit/ monitoring dan evaluasi atas penerapan risk manajement;</p> <p>9. Melaksanakan Review Laporan Keuangan secara komprehensif;</p> <p>10. Meningkatkan kerja sama dengan Biro Keuangan Setjen untuk meningkatkan kualitas Laporan Keuangan Depkeu;</p> <p>11. Membuat kebijakan pengawasan tahunan berbasis risiko auditan dan memperhatikan Rencana Kerja (Renja) Eselon I Depkeu</p> <p>12. Melaksanakan penelitian dan pengembangan untuk meningkatkan mutu pengawasan Inspektorat Jenderal</p>	<p>di Jakarta, melalui pemberian biaya operasional di Jakarta lebih tinggi disbanding ke daerah.</p> <p>5. Melakukan kerja sama dengan unit kepatuhan internal Eselon I lainnya, guna pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah;</p>
---	---	---

12. Hambatan kenaikan pangkat/jabatan dalam JFA.		
13. Terbatasnya pengetahuan auditor ttg proses bisnis auditi.		

Dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman tersebut di atas, dapat dikombinasikan skala prioritas sebagai berikut:

a. Kekuatan-Peluang (SO)

1. Mengoptimalkan peran Inspektorat Bidang Investigasi dalam melaksanakan amanat Instruksi Presiden Nomor 5 tahun 2004 mengenai percepatan pemberantasan korupsi di lingkungan Departemen Keuangan;
2. Melakukan kerja sama dengan aparat penegak hukum (KPK, Polisi, Kejaksaan) dan Komite Ombudsman Nasional (KON);
3. Memanfaatkan SDM yang ada guna melakukan pengawasan kinerja, ketaatan dan keuangan, serta melaksanakan tindak lanjut;
4. Melakukan review berkelanjutan atas penerapan SAINS & SKI untuk meningkatkan kinerja Itjen;
5. Menyediakan fasilitas pengaduan mengenai pelanggaran kode etik;
6. Melakukan survey penegakan Etika Kerja, Disiplin dan Kode Etik;
7. Melaksanakan bimbingan dan konsultasi Risk Manajement;
8. Melaksanakan audit/monitoring dan evaluasi atas penerapan risk manajement;
9. Melaksanakan Review Laporan Keuangan secara komprehensif;
10. Meningkatkan kerja sama dengan Biro Keuangan Setjen untuk meningkatkan kualitas Laporan Keuangan Depkeu;
11. Membuat kebijakan pengawasan tahunan berbasis risiko auditan dan memperhatikan Rencana Kerja (Renja) Eselon I Depkeu
12. Melaksanakan penelitian dan pengembangan untuk meningkatkan mutu pengawasan Inspektorat Jenderal

b. Kelemahan-Peluang (WO)

1. Penegakan penerapan Kode Etik untuk mengurangi pengaruh budaya KKN dan pandangan negatif masyarakat;
2. Melakukan publikasi ke masyarakat mengenai hasil pengawasan Itjen yang berdampak langsung pada penghematan keuangan negara
3. Meningkatkan kemampuan antisipasi perubahan kebijakan pemerintah yang berdampak kepada kenaikan biaya akomodasi dan transportasi;
4. Memberi insentif biaya penugasan/operasional di Jakarta lebih tinggi dibanding ke daerah sesuai dengan pendekatan risk based audit.
5. Melakukan kerja sama dengan unit kepatuhan internal Eselon I lainnya, guna pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah;

c. Kekuatan-Ancaman (ST)

1. Penyelenggaraan sertifikasi jabatan fungsional dan penetapan angka kredit yang lebih fleksibel dengan kegiatan ITJEN;
2. Peningkatan motivasi dan kompetensi pegawai serta peningkatan kegiatan penelitian dan pengembangan pengawasan dengan memanfaatkan komitmen lembaga keuangan internasional.
3. Penyelenggaraan diklat untuk menambah pengetahuan tentang tugas auditan
4. Perekrutan SDM yang mempunyai keahlian teknik sipil.
5. Penyelenggaraan diklat teknologi informasi bagi pegawai yang masa kerjanya lebih dari 20 tahun.
6. Melakukan penelitian dan pengembangan metode atau teknik pengawasan.

d. Kelemahan-Ancaman (WT)

1. Renstra dan Kebijakan disusun sedemikian rupa sehingga bersifat fleksibel untuk menampung perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang.

2. Pembuatan Standar Kualitas SDM.
3. Adanya Penilaian Kinerja Individu
4. *Awareness Program* untuk mengurangi perilaku *free rider*
5. Merevisi kebijakan penurunan tarif lumpsum luar kota

Berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut di atas, untuk dapat mewujudkan visi Departemen Keuangan, dapat diidentifikasi beberapa faktor kunci keberhasilan sebagai berikut:

1. Komitmen dan keteladanan pimpinan;
2. Komitmen Unit Eselon I lain beserta unit jajarannya atau unit kerja obyek pengawasan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemberantasan KKN di lingkungannya;
3. Perubahan sikap mental, pola berpikir dan perilaku pejabat/pegawai Inspektorat Jenderal sesuai Kode Etik dan tuntutan masyarakat dalam pemberantasan KKN;
4. Berjalannya mekanisme *quality assurance* pelaksanaan pengawasan dan penerapan sanksi terhadap setiap pelanggaran;
5. Sistem Teknologi Informasi pengawasan yang handal yang dapat meningkatkan kualitas hasil pengawasan;
6. Sumber daya (*resources*) dan pemanfaatannya yang efisien.
7. Program reformasi birokrasi yang dikembangkan di Departemen Keuangan yang dikembangkan secara berkesinambungan
8. Standar Kompetensi Khusus untuk auditor di tiap-tiap inspektur yang harus dicapai oleh auditor

4.3 Evaluasi atas Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif yang digunakan pada seluruh *balanced scorecard* di ITJEN ada empat buah (diurutkan mulai dari perspektif yang paling atas hingga paling bawah di peta strategi), sebagai berikut:

- a. perspektif *stakeholders*,
- b. perspektif *customer* (pelanggan)
- c. perspektif *internal* (proses internal)

d. perspektif *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan)

Perspektif *stakeholders* dan perspektif pelanggan pada *balanced scorecard* ITJEN merupakan pemecahan dari perspektif pelanggan. Dengan demikian, pada dasarnya *balanced scorecard* ITJEN hanya memiliki tiga perspektif. Perspektif yang tidak ada pada *balanced scorecard* ITJEN adalah perspektif keuangan. Menurut penulis, hal ini dapat mengakibatkan pengukuran kinerja ITJEN melalui *balanced scorecard* menjadi tidak seimbang karena tidak melibatkan perspektif keuangan. Berdasarkan pendapat Kaplan dan Norton (1996, h. 180), Niven (2003, h. 19 dan 32), dan Gaspersz (2006, h. 207), seharusnya dalam *balanced scorecard* organisasi pemerintah pun tetap memasukkan perspektif keuangan.

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* untuk sektor publik berperan untuk menjawab pertanyaan bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pelanggan? Penggunaan perspektif keuangan untuk mengukur keberhasilan organisasi sektor publik dalam menggunakan anggaran secara efisien dan efektif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Penempatan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* ITJEN bisa diletakkan sejajar dengan perspektif pelanggan.

4.4 Evaluasi atas Proporsi Indikator Kinerja Utama

Adapun indikator kinerja utama ITJEN untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
<i>Stakeholders</i>	1. citra ITJEN yang baik	1. Indeks kepuasan <i>stakeholders</i>
	2. peningkatan kualitas laporan keuangan	2. Indeks opini laporan keuangan dari BPK (*)
	3. tercapainya tujuan pengawasan unggulan lainnya	3. % pencapaian hasil pengawasan unggulan (*)
	4. pelaksanaan investigasi yang efektif	4. Indeks persepsi korupsi dari transparency international
Pelanggan	5. pengawasan yang responsif yang	5. Jumlah hari mulai

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
	sesuai dengan kebutuhan	diresponsnya permintaan pengawasan
	6. terselenggaranya <i>partnering</i> dan <i>consulting</i> yang berkualitas dengan unit eselon I Depkeu	6. Frekuensi <i>partnering</i> dan <i>consulting</i> yang dilakukan
	7. penanganan pengaduan yang responsif	7. % pengaduan yang direspon dalam 7 hari
Proses Internal	8. identifikasi pengawasan yang dibutuhkan	8. Jumlah nota hasil identifikasi unit eselon I 9. Jumlah permintaan pengawasan ke ITJEN
	9. mendorong proses inovasi yang pengembangan pengawasan	10. Jumlah pedoman baru/revisi
	10. implementasi pengawasan yang berkualitas	11. % Inspektorat yang memperoleh pendapat “sebagian sesuai dengan standar” 12. % pelaksanaan pengawasan sesuai dengan perencanaan 13. % rekomendasi audit yang selesai ditindaklanjuti 14. % investigasi yang terbukti
	11. peningkatan komunikasi dan sosialisasi pengawasan	15. Jumlah kerjasama 16. Jumlah aktivitas sosialisasi
Pembelajaran dan Pertumbuhan	12. merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi	17. % pegawai yang kompetensinya sesuai dengan standar kompetensi jabatan 18. % pegawai ITJEN yang bersertifikasi internasional 19. % jumlah pegawai yang terkena kasus pelanggaran berat atau penyalahgunaan wewenang

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama
		20. % jam pelatihan terhadap jam kerja
	13. mengembangkan organisasi yang handal dan modern	21. % penyelesaian SOP 22. Jumlah rapat pimpinan dalam membahas/memonitor capaian indikator kinerja utama
	14. mewujudkan <i>good governance</i>	23. % ditindaklanjutinya rekomendasi penjatuhan sanksi 24. Jumlah pejabat yang melaporkan LHKPN 25. Jumlah notula rapat pimpinan
	15. membangun sistem informasi yang terintegrasi	26. % komputer yang terhubung jaringan dengan jumlah pegawai 27. Jumlah sistem aplikasi yang terintegrasi antar unit eselon II 28. Jumlah <i>database</i> Kementerian Keuangan yang dapat diakses oleh ITJEN

Keterangan: indikator kinerja yang bertanda (*) merupakan indikator yang dimasukkan dalam kontrak kinerja.

Adapun proporsi masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

Perspektif	Jumlah IKU	%
<i>Stakeholders</i>	4	14%
Pelanggan	3	11%
Proses Internal	9	32%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	12	43%
	28	100%

Proporsi indikator kinerja utama masing-masing perspektif tersebut di atas belum mencerminkan proporsi yang seimbang karena tidak sesuai dengan hasil penelitian Kaplan dan Norton (2001, h. 375) yang menyebutkan bahwa diharapkan agar strategi *balanced scorecard* memiliki 20 s.d. 25 indikator kinerja utama dengan proporsi sebagai berikut:

Perspektif	Proporsi
Keuangan	5 ukuran (22%)
Pelanggan	5 ukuran (22%)
Proses Bisnis Internal	8-10 ukuran (34%)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	5 ukuran (22%)

4.5 Evaluasi atas Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama

4.5.1 Perspektif *Stakeholder* dan Pelanggan

Untuk memulai analisis atas perspektif pelanggan, dimulai dengan mengidentifikasi para *stakeholder* yang terkait dengan ITJEN. Analisis atas *stakeholder* ITJEN dilakukan dengan mengelompokkan *stakeholder* menjadi *stakeholder* internal dan eksternal serta *stakeholder* primer dan nonprimer. Dari analisis *stakeholder* tersebut dihasilkan empat kelompok *stakeholder*, yaitu primer-internal, primer-eksternal, nonprimer-internal, dan nonprimer-eksternal. Adapun hasil analisis *stakeholder* ITJEN adalah sebagai berikut:

a. *Stakeholder* Primer-Internal

- Menteri Keuangan
- Eselon I KEMKEU:
 - Direktorat Jenderal Anggaran
 - Direktorat Jenderal Pajak
 - Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
 - Direktorat Jenderal Perbendaharaan
 - Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
 - Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan
 - Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang
 - Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan

- Badan Kebijakan Fiskal
- Pejabat di ITJEN
- Pegawai Staf di ITJEN
- b. *Stakeholder* Primer-Eksternal
 - BPK dan BPKP (auditor eksternal)
 - Lembaga Penegak Hukum (Kejaksaan dan KPK)
 - Pengusaha rekanan ITJEN
- c. *Stakeholder* Nonprimer-Internal
 - Eselon I KEMKEU:
 - Sekretariat Jenderal
 - Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan
 - Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan
 - Pusat Pembinaan Akuntan dan Jasa Penilai
 - Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan
 - Pusat Investasi Pemerintah
 - Staf Ahli
- d. *Stakeholder* Nonprimer-Eksternal
 - Kementerian/Lembaga Lain Pengguna Anggaran dan Barang Milik Negara
 - Pemerintah Daerah
 - Bank Indonesia
 - Masyarakat umum:
 - Wajib Pajak
 - Pengusaha Eksportir/Importir
 - Bank (Sistem Modul Penerimaan Negara)
 - Investor ORI
 - Bursa Efek
 - Pelaku Pasar Modal
 - Lembaga Keuangan Non Bank
 - Kantor Akuntan Publik dan Konsultan Jasa Penilai
 - LSM (NGO)

Adapun kepentingan yang dimiliki oleh masing-masing stakholder dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Stakeholder dan Kepentingannya

Stakeholder	Kepentingan
Menteri Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Kestinambungan fiskal: <ul style="list-style-type: none"> • Penerimaan pajak • Penerimaan pembiayaan melalui utang • Penyaluran dana transfer ke daerah • Penyerapan DIPA KL • Pengelolaan kekayaan negara yang optimal • Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) dan KEMKEU yang berkualitas • Pasar modal dan lembaga keuangan nonbank yang sehat • KEMKEU yang bebas KKN • Citra KEMKEU yang baik
Direktorat Jenderal Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • Penerimaan PNBPN yang optimal • Pembahasan anggaran yang efektif dan efisien • Adanya Standar Biaya Anggaran • Kepercayaan masyarakat yang tinggi
Direktorat Jenderal Pajak	<ul style="list-style-type: none"> • Penerimaan pajak yang optimal • Pelayanan perpajakan yang efisien dan efektif • Kepercayaan masyarakat yang tinggi
Direktorat Jenderal Bea dan Cukai	<ul style="list-style-type: none"> • Penerimaan bea cukai yang optimal • Pelayanan ekspor/impur yang efisien dan efektif • Kepercayaan masyarakat yang tinggi
Direktorat Jenderal Perbendaharaan	<ul style="list-style-type: none"> • Penyerapan belanja negara yang optimal • Pertanggungjawaban pelaksanaan APBN yang transparan dan akuntabel (Laporan Keuangan yang berkualitas) • Pelayanan perbendaharaan yang efisien dan efektif • Kepercayaan masyarakat yang tinggi
Direktorat Jenderal Kekayaan Negara	<ul style="list-style-type: none"> • Pemanfaatan kekayaan negara yang optimal • Pelayanan yang efisien dan efektif • Kepercayaan masyarakat yang tinggi
Direktorat Jenderal Perimbangan	<ul style="list-style-type: none"> • Penyaluran dana transfer ke daerah yang optimal

Stakeholder	Kepentingan
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan yang efisien dan efektif • Kepercayaan masyarakat yang tinggi
Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang	<ul style="list-style-type: none"> • Pembiayaan yang aman bagi kesinambungan fiskal • Kredibilitas pengelolaan keuangan • Pengelolaan utang yang efektif dan efisien • Kepercayaan masyarakat yang tinggi
Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar modal dan jasa keuangan nonbank yang sehat • Pengawasan pasar modal dan lembaga keuangan yang efektif dan efisien • Kepercayaan masyarakat yang tinggi
Badan Kebijakan Fiskal	<ul style="list-style-type: none"> • Kajian dan perumusan kebijakan yang berkualitas
Pejabat di ITJEN	<ul style="list-style-type: none"> • Penghasilan yang memadai • Sarana dan prasana kerja yang memadai • Program pengembangan kapasitas pegawai yang memadai
Pegawai Staf di ITJEN	<ul style="list-style-type: none"> • Penghasilan yang memadai • Sarana dan prasana kerja yang memadai • Program pengembangan kapasitas pegawai yang memadai
Sekretariat Jenderal dan Staf Ahli	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan administratif yang efisien dan efektif
Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan pendidikan dan pelatihan yang efisien dan efektif
Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan IT yang efisien dan efektif
Pusat Pembinaan Akuntan dan Jasa Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan administratif yang efisien dan efektif
Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan administratif yang efisien dan efektif
Pusat Investasi Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> • Penerimaan dari investasi pemerintah yang optimal
BPK dan BPKP (auditor eksternal)	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil reuiu ITJEN atas Laporan Keuangan KEMKEU yang dapat diandalkan • Pemeriksaan ITJEN atas efektivitas pengendalian intern dapat diandalkan ITJEN dapat mendorong penuntasan hasil pemeriksaan BPK yang lalu

Stakeholder	Kepentingan
Lembaga Penegak Hukum (Kejaksaan dan KPK)	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil investigasi atas kasus KKN yang dapat diandalkan • Pelimpahan yang cepat atas berkas kasus KKN • Program pencegahan KKN
Pengusaha rekanan ITJEN	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pengadaan yang transparan dan tidak memihak • Proses pembayaran yang cepat • Bebas pungutan
<ul style="list-style-type: none"> • Kementerian/Lembaga Lain • Pengguna Anggaran dan • Barang Milik Negara 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan yang tepat waktu, transparan, sesuai dengan ketentuan, dan bebas pungutan.
<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah Daerah 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan yang tepat waktu, transparan, sesuai dengan ketentuan, dan bebas pungutan.
<ul style="list-style-type: none"> • Bank Indonesia 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan yang tepat waktu, transparan, sesuai dengan ketentuan, dan bebas pungutan.
<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat umum: <ul style="list-style-type: none"> • Wajib Pajak • Pengusaha • Eksportir/Importir • Bank (Sistem Modul Penerimaan Negara) • Investor ORI • Bursa Efek • Pelaku Pasar Modal • Lembaga Keuangan Non Bank • Kantor Akuntan Publik dan Konsultan Jasa Penilai • LSM (NGO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan yang tepat waktu, transparan, sesuai dengan ketentuan, dan bebas pungutan.

Kepentingan dari para *stakeholder* ITJEN tersebut perlu diselaraskan dengan misi dan visi ITJEN. Adapun misi dan visi ITJEN sebagaimana telah dikemukakan di bab III adalah sebagai berikut:

Misi yang berlaku sekarang:

“Melakukan pengawasan untuk mengamankan penerimaan, pengeluaran, kekayaan, dan hutang negara, dalam rangka mewujudkan *good governance* serta bebas dari praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.”

Misi yang diusulkan penulis:

“Memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasi-operasi organisasi bagi Kementerian Keuangan dengan memastikan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan *governance*.”

Visi yang berlaku sekarang:

"Menjadi Pengawas Intern Departemen Keuangan yang Profesional dan Bertaraf Internasional atas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Negara untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme"

Visi yang diusulkan penulis:

“Menjadi pengawas intern yang senantiasa dibutuhkan oleh seluruh unsur Kementerian Keuangan.”

Dari penyelarasan antara kepentingan stakeholder dengan misi dan visi ITJEN di atas, dapat disimpulkan bahwa yang harus disediakan oleh ITJEN kepada *stakeholder* dan pelanggan adalah:

- a. terciptanya *governance* di Kementerian Keuangan,
- b. adanya nilai tambah dan peningkatan operasi kementerian keuangan, melalui penerapan pengendalian dan manajemen risiko yang efektif,
- c. terciptanya kepuasan pengguna atas jasa pengawasan yang diberikan itjen.

Terciptanya *governance* di Kementerian Keuangan dapat dirinci menjadi dua, yaitu laporan keuangan yang berkualitas dan bebas dari KKN. Laporan keuangan yang berkualitas dimasukkan karena hal itu merupakan salah satu kontrak kinerja Menteri Keuangan dengan Presiden dalam Kabinet Indonesia Bersatu II.

Langkah selanjutnya adalah menyusun *customer value proposition*. *Customer value proposition* yang harus disediakan ITJEN untuk memenuhi kehendak stakeholder dan pelanggan tersebut di atas dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu *requirements* dan *differentiations*. Yang dimaksud dengan *requirements* adalah ITJEN harus memenuhi persyaratan-persyaratan yang wajib bagi pengawas intern sebagaimana diatur dalam standar. Yang dimaksud dengan *differentiations* adalah ITJEN harus bisa menyediakan jasa dan sumber daya yang spesifik untuk masing-masing pengguna. Adapun rincian *customer value proposition* adalah sebagai berikut:

a. *Requirements*:

- Objektivitas
- Akurasi
- Efisiensi
- Perspektif yang independen

b. *Differentiations*:

- Pengetahuan dan keahlian yang spesifik
- Kemampuan untuk menyediakan sumberdaya yang fleksibel sesuai dengan permasalahan
- Kepemimpinan yang kuat

Dengan memperhatikan *customer value proposition* tersebut di atas, dapat disusun *value* yang harus disediakan ITJEN kepada *stakeholder*/pelanggan sebagai berikut:

- Atribut jasa: rekomendasi pemecahan masalah dan waktu penyelesaian cepat
- Citra: auditor yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang spesifik dan *leadership* yang kuat.
- Hubungan pelanggan: konsultasi yang fleksibel sesuai dengan kebutuhan dan pelayanan yang responsif

a. **Perspektif Stakeholders**

Sasaran Strategis:

1. Citra ITJEN yang baik
2. Peningkatan kualitas laporan keuangan
3. Tercapainya tujuan pengawasan unggulan lainnya
4. Pelaksanaan investigasi yang efektif

Indikator Kinerja Utama:

1. Indeks kepuasan stakeholders
2. Indeks opini laporan keuangan dari BPK
3. % pencapaian hasil pengawasan unggulan
4. Indeks persepsi korupsi dari Transparency International

Dalam perspektif *stakeholder* terdapat empat sasaran strategis, yaitu citra ITJEN yang baik, peningkatan kualitas laporan keuangan, tercapainya tujuan pengawasan unggulan lainnya, dan pelaksanaan investigasi yang efektif. Dikaitkan dengan hasil evaluasi atas misi dan visi ITJEN di atas, yang diinginkan oleh *stakeholder* adalah terciptanya *governance* di Kementerian Keuangan, maka sasaran strategis perspektif *stakeholder* perlu diubah sehingga menjadi “terwujudnya *good governance* di lingkungan Kementerian Keuangan”.

Sasaran strategis “peningkatan kualitas laporan keuangan dipindahkan ke perspektif pelanggan. Sasaran strategis “tercapainya tujuan pengawasan unggulan lainnya” dan “pelaksanaan investigasi yang efektif” tidak dipakai karena merupakan inisiatif strategis dari perspektif proses internal.

Untuk mengukur tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategis tersebut, indikator kinerja utama yang dapat dipakai adalah:

1. Indeks persepsi korupsi dari Transparency International dan
2. Nilai integritas sektor publik dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)

Indikator kinerja utama “indeks opini laporan keuangan dari BPK” dan “indeks persepsi korupsi dari Transparency International dipindahkan ke perspektif *stakeholder* dan proses internal. Indikator kinerja utama “% pencapaian hasil pengawasan unggulan” tidak dipakai karena lebih tepat dipakai sebagai indikator di perspektif proses internal.

b. Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis:

1. Pengawasan yang responsif yang sesuai dengan kebutuhan
2. Terselenggaranya *partnering* dan *consulting* yang berkualitas dengan unit eselon I Depkeu
3. penanganan pengaduan yang responsif

Indikator Kinerja Utama:

1. Jumlah hari mulai diresponnya permintaan pengawasan
2. Frekuensi *partnering* dan *consulting* yang dilakukan
3. % pengaduan yang direspon dalam 7 hari

Dalam perspektif pelanggan terdapat tiga sasaran strategis, yaitu pengawasan yang responsif yang sesuai dengan kebutuhan, terselenggaranya *partnering* dan *consulting* yang berkualitas dengan unit eselon I Depkeu, dan penanganan pengaduan yang responsif. Dikaitkan dengan hasil evaluasi atas misi dan visi ITJEN di atas, yang diinginkan oleh pelanggan, terutama unit eselon I di Kementerian Keuangan dan auditi (objek pengawasan), adalah adanya nilai tambah dan peningkatan operasi Kementerian Keuangan serta terciptanya kepuasan pengguna atas jasa pengawasan yang diberikan itjen. Dengan demikian, sasaran strategis dalam perspektif pelanggan perlu diubah menjadi:

1. Terwujudnya pengawasan intern yang memenuhi harapan pelanggan
2. Peningkatan kualitas laporan keuangan KEMKEU
3. Penerapan SPIP dan manajemen risiko di KEMKEU

Untuk mengukur tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategis tersebut, indikator kinerja utama yang dapat dipakai adalah:

1. Indeks kepuasan pengguna
2. Jumlah permintaan pengawasan dari auditi
3. Indeks opini laporan keuangan dari BPK
4. Jumlah profil risiko Unit Pemilik Risiko (UPR) hasil *risk assessment*

Indikator kinerja utama “jumlah hari mulai diresponnya permintaan pengawasan” dan “% pengaduan yang direspon dalam 7 hari” dipindahkan sebagai indikator kinerja utama di perspektif proses internal. Indikator kinerja utama “frekuensi *partnering* dan *consulting* yang dilakukan tidak dipakai karena lebih tepat digunakan sebagai indikator kinerja perspektif proses internal.

4.5.2 Perspektif Proses Internal

Dalam perspektif proses internal, disusun sasaran strategis untuk menjawab pertanyaan proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik untuk menyenangkan para *stakeholder* dan pelanggan kita. Dengan memperhatikan penjelasan tentang *value* yang harus disediakan ITJEN kepada *stakeholder*/pelanggan di atas, yaitu:

- Atribut jasa: rekomendasi pemecahan masalah dan waktu penyelesaian cepat
- Citra: auditor yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang spesifik dan *leadership* yang kuat.
- Hubungan pelanggan: konsultasi yang fleksibel sesuai dengan kebutuhan dan pelayanan yang responsif

Maka ITJEN harus menguasai dengan baik proses pengawasan intern sebagai berikut:

- Jasa pengawasan yang memberi nilai tambah
- Auditor intern yang produktif
- Auditor intern yang efisien dan responsif.

Sasaran Strategis

1. Identifikasi pengawasan yang dibutuhkan
2. Mendorong proses inovasi yang pengembangan pengawasan
3. Implementasi pengawasan yang berkualitas
4. Peningkatan komunikasi dan sosialisasi pengawasan

Indikator Kinerja Utama

1. Jumlah nota hasil identifikasi unit eselon I
2. Jumlah permintaan pengawasan ke ITJEN
3. Jumlah pedoman baru/revisi
4. % Inspektorat yang memperoleh pendapat “sebagian sesuai dengan standar”
5. % pelaksanaan pengawasan sesuai dengan perencanaan
6. % rekomendasi audit yang selesai ditindaklanjuti
7. % investigasi yang terbukti
8. Jumlah kerjasama
9. Jumlah aktivitas sosialisasi

Dalam perspektif proses internal terdapat empat sasaran strategis, yaitu identifikasi pengawasan yang dibutuhkan, mendorong proses inovasi yang pengembangan pengawasan, implementasi pengawasan yang berkualitas, serta peningkatan komunikasi dan sosialisasi pengawasan. Dikaitkan dengan hasil identifikasi proses bisnis pengawasan intern yang harus dikuasai oleh ITJEN, maka sasaran strategis dalam perspektif proses internal perlu diubah sehingga menjadi:

Operation Management Processes

1. Mengidentifikasi tema pengawasan sesuai dengan kebutuhan dan risiko
2. Menerapkan pengawasan yang berkualitas
3. Meningkatkan efektivitas pemberian rekomendasi
4. Meningkatkan responsivitas dan produktivitas pengawasan

Customer Management Processes

5. Memperbaiki penanganan keluhan/pengaduan *stakeholder*

Innovation Processes

6. Mendorong proses inovasi pengawasan

Sasaran strategis “peningkatan komunikasi dan sosialisasi pengawasan” tidak dipakai dan digantikan dengan sasaran strategis “meningkatkan responsivitas dan produktivitas pengawasan” dan “memperbaiki penanganan keluhan/pengaduan *stakeholder*”.

Untuk mengukur tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategis tersebut, indikator kinerja utama yang dapat dipakai adalah:

1. Jumlah tema pengawasan unggulan
2. Hasil program *quality assessment*
3. Jumlah temuan pengawasan yang penting
4. % investigasi yang terbukti
5. Jumlah *policy recommendation*
6. % rekomendasi pengawasan yang ditindaklanjuti
7. Waktu respon atas permintaan pengawasan
8. Jumlah jam penugasan per auditor
9. Waktu respon atas keluhan/pengaduan
10. Jumlah perbaikan proses

Indikator kinerja utama yang lama berupa “jumlah permintaan pengawasan ke ITJEN” dipindahkan ke perspektif pelanggan dengan penyesuaian. Indikator “jumlah nota hasil identifikasi unit eselon I disesuaikan menjadi “jumlah tema pengawasan unggulan”. Indikator “jumlah pedoman baru/revisi” disesuaikan menjadi “jumlah perbaikan proses”. Indikator “% Inspektorat yang memperoleh pendapat “sebagian sesuai dengan standar” disesuaikan menjadi “hasil penilaian program *quality assessment*”.

4.5.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mendukung keberhasilan sasaran strategis proses internal, ITJEN perlu membangun modal sumber daya manusia, modal organisasi, dan modal sistem informasi.

Sasaran Strategis

1. Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompotensi tinggi
2. Mengembangkan organisasi yang handal dan modern
3. Mewujudkan *good governance*
4. Membangun sistem informasi yang terintegrasi

Indikator Kinerja Utama

1. % pegawai yang kompetensinya sesuai dengan standar kompetensi jabatan
2. % pegawai ITJEN yang bersertifikasi internasional
3. % jumlah pegawai yang terkena kasus pelanggaran berat atau penyalahgunaan wewenang
4. % jam pelatihan terhadap jam kerja
5. % penyelesaian SOP
6. Jumlah rapat pimpinan dalam membahas/memonitor capaian indikator kinerja utama
7. % ditindaklanjutinya rekomendasi penjatuhan sanksi
8. Jumlah pejabat yang melaporkan LHKPN
9. Jumlah notula rapat pimpinan
10. % komputer yang terhubung jaringan dengan jumlah pegawai
11. Jumlah sistem aplikasi yang terintegrasi antar unit eselon II
12. Jumlah *database* Kementerian Keuangan yang dapat diakses oleh ITJEN

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat empat sasaran strategis, yaitu merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompotensi tinggi, mengembangkan organisasi yang handal dan modern, mewujudkan *good governance*, dan membangun sistem

informasi yang terintegrasi. Pada perspektif ini, sasaran strategis yang dihilangkan adalah sasaran strategis “mewujudkan *good governance*” karena sasaran strategis merupakan *outcome* yang menjadi bagian dari perspektif *stakeholders*. Sasaran strategis “mengembangkan organisasi yang handal dan modern diganti dengan sasaran strategis “membangun lingkungan kerja yang positif” dengan pertimbangan bahwa untuk mendukung *human capital* perlu dilandasi dengan lingkungan kerja yang positif dan dapat mendorong pegawai untuk berkinerja dengan baik. Dengan demikian, sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi:

1. Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi
2. Membangun lingkungan kerja yang positif
3. Membangun sistem informasi yang handal

Untuk mengukur tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategis tersebut, indikator kinerja utama yang dapat dipakai adalah:

1. indeks hasil penilaian individual
2. % jumlah pegawai yang terkena kasus pelanggaran kode etik
3. jam pelatihan per auditor
4. indeks kepuasan pegawai
5. % auditor yang terhubung dengan aplikasi audit management terhadap jumlah auditor
6. Jumlah database Kementerian Keuangan yang dapat diakses oleh ITJEN

4.5.4 Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, disusun sasaran strategis untuk menjawab pertanyaan apa yang harus kita perhatikan kepada *stakeholder* dan pelanggan dalam penggunaan anggaran. Dalam perspektif ini, sebagai organisasi pemerintah, ITJEN dituntut untuk mampu menggunakan anggarannya secara efisien dan efektif. Untuk itu, sasaran strategis dalam perspektif ini adalah “pengawasan intern yang efisien dan efektif” dengan

indikator kinerja utama “biaya pengawasan terhadap rencana” dan “% ketepatan penyerapan DIPA”.

Berdasarkan hasil evaluasi di atas, dapat diikhtisarkan perbandingan sasaran strategis dan indikator kinerja utama dari masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard* ITJEN pada tabel 4.6.

Adapun peta strategis dan hubungan sebab-akibat antar indikator kinerja utama dapat dilihat pada gambar 4.1 dan gambar 4.2.



Tabel 4.6 Perbandingan Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama pada *Balanced Scorecard* ITJEN

Perspektif	SS (Lama)	IKU (Lama)	SS (Usulan)	IKU (Usulan)
Stakeholder	1. citra ITJEN yang baik	1. Indeks kepuasan <i>stakeholder</i>	Long-term stakeholder value 1. Terwujudnya <i>good governance</i> di KEMKEU	1. Indeks persepsi korupsi dari Transparency International 2. Nilai integritas sektor publik dari KPK
	2. Peningkatan kualitas laporan keuangan	2. Indeks opini laporan keuangan dari BPK		
	3. Tercapainya tujuan pengawasan unggulan lainnya	3. % pencapaian hasil pengawasan unggulan		
	4. Pelaksanaan investigasi yang efektif	4. Indeks persepsi korupsi dari Transparency International		
Pelanggan	5. Pengawasan yang responsif yang sesuai dengan kebutuhan	5. Jumlah hari mulai diresponnya permintaan pengawasan	Customer Value Proposition 2. Terwujudnya pengawasan intern yang memenuhi harapan pengguna	3. Indeks kepuasan pengguna 4. Jumlah permintaan pengawasan dari auditi
	6. Terselenggaranya partnering dan consulting yang berkualitas dengan unit eselon I DEPKEU	6. Frekuensi partnering dan consulting yang dilakukan	3. Peningkatan kualitas LK	5. Indeks opini laporan keuangan dari BPK

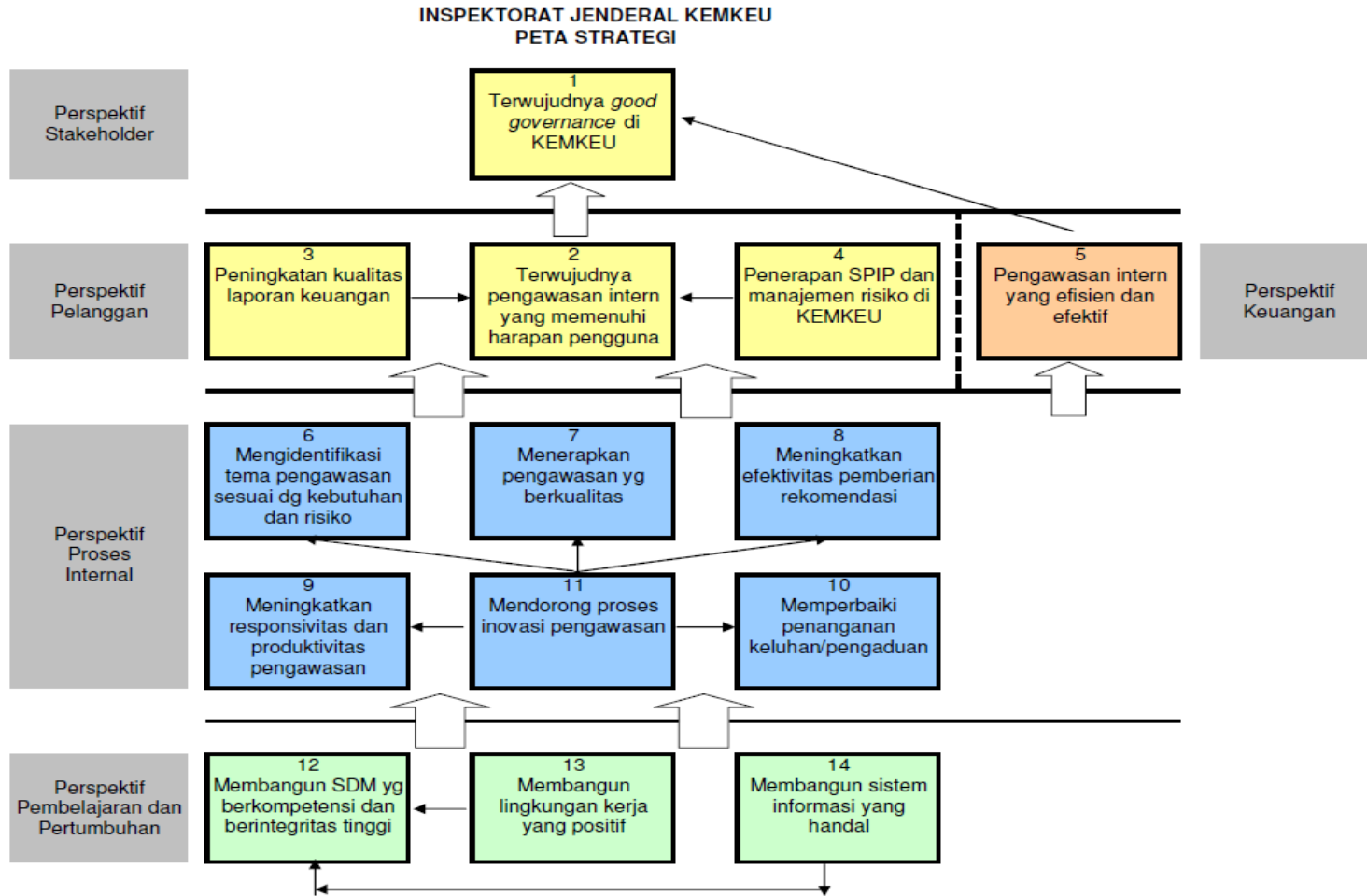
Perspektif	SS (Lama)	IKU (Lama)	SS (Usulan)	IKU (Usulan)
	7. Penanganan pengaduan yang responsif	7. % pengaduan yang direspon dalam 7 hari	4. Penerapan SPIP dan manajemen risiko di KEMKEU	6. Jumlah profil risiko UPR hasil <i>risk assessment</i>
Keuangan			5. Pengawasan intern yang efisien dan efektif	7. Biaya pengawasan thd rencana 8. % ketepatan penyerapan DIPA
Proses Internal	8. Identifikasi pengawasan yang dibutuhkan	8. Jumlah nota hasil identifikasi unit eselon I 9. Jumlah permintaan pengawasan ke ITJEN	Operations Management Processes 6. Mengidentifikasi tema pengawasan sesuai dg kebutuhan dan risiko	9. Jumlah tema pengawasan unggulan
			7. Menerapkan pengawasan yang berkualitas	10. Hasil program <i>quality assessment</i> 11. Jumlah temuan pengawasan yang penting 12. % investigasi yang terbukti
			8. Meningkatkan efektivitas pemberian rekomendasi	13. Jumlah <i>policy recommendation</i> 14. % rekomendasi pengawasan yang ditindaklanjuti

Perspektif	SS (Lama)	IKU (Lama)	SS (Usulan)	IKU (Usulan)
			9. Meningkatkan responsivitas dan produktivitas pengawasan	15. Waktu respon atas permintaan pengawasan 16. Jumlah jam penugasan per auditor
	9. Mendorong proses inovasi dan pengembangan pengawasan	10. Jumlah pedoman baru/revisi	Customer Management Processes 10. Memperbaiki penanganan keluhan/pengaduan stakeholder	17. Waktu respon atas keluhan/pengaduan
	10. Implementasi pengawasan yang berkualitas	11. % Inspektorat yang memperoleh pendapat “sebagian sesuai dengan standar” 12. % pelaksanaan pengawasan sesuai dengan perencanaan 13. % rekomendasi audit yang selesai ditindaklanjuti 14. % investigasi yang terbukti	Innovation Processes 11. Mendorong proses inovasi pengawasan	18. Jumlah perbaikan proses
	11. Peningkatan komunikasi dan sosialisasi pengawasan	15. Jumlah kerjasama 16. Jumlah aktivitas sosialisasi		

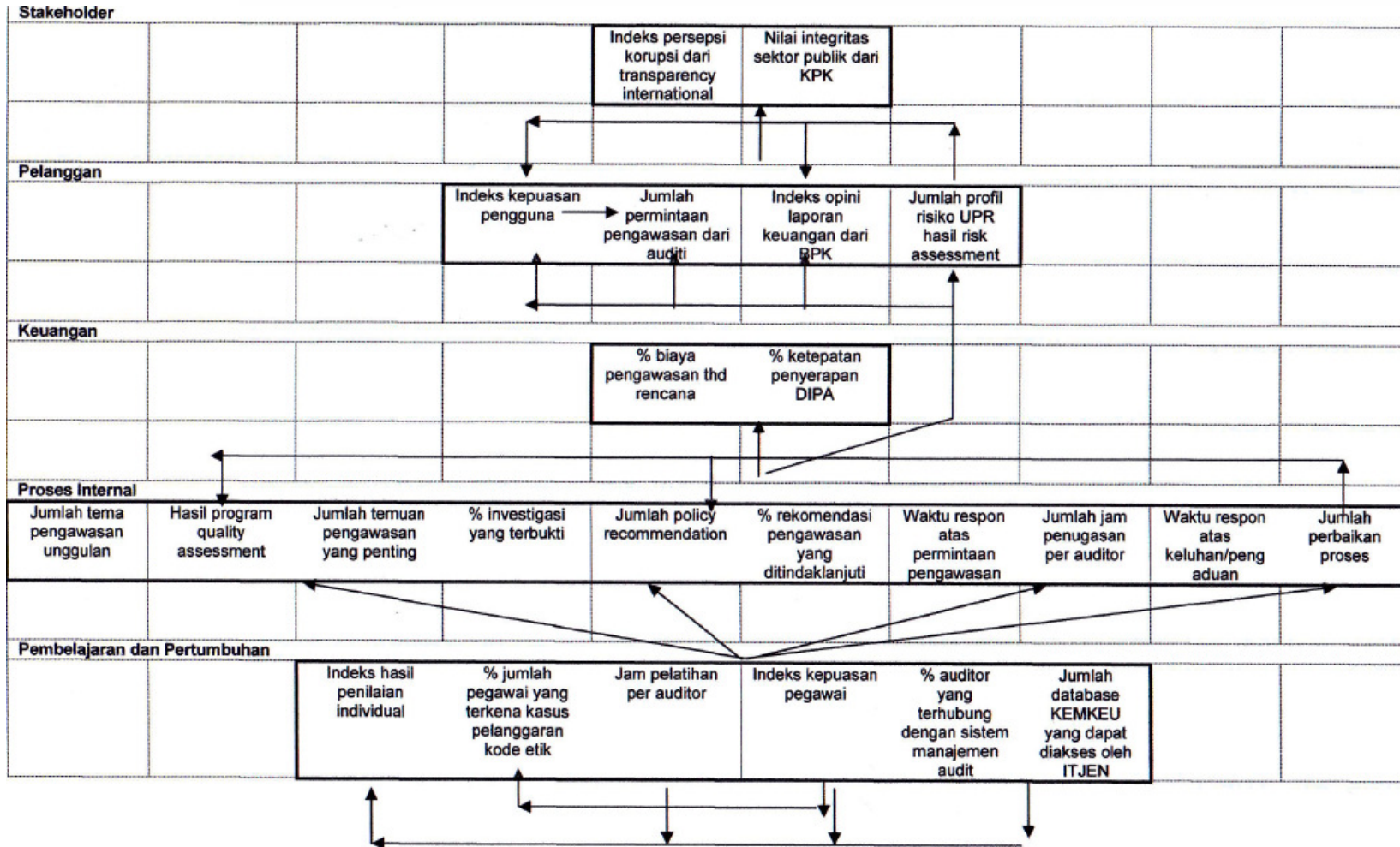
Perspektif	SS (Lama)	IKU (Lama)	SS (Usulan)	IKU (Usulan)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	12. Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompetensi tinggi	17. % pegawai yang kompetensinya sesuai dengan standar kompetensi jabatan 18. % pegawai ITJEN yang bersertifikasi internasional 19. % jumlah pegawai yang terkena kasus pelanggaran berat atau penyalahgunaan wewenang 20. % jam pelatihan terhadap jam kerja	Human Capital 12. Membangun SDM yang berkompetensi dan berintegritas tinggi	19. indeks hasil penilaian individual 20. % jumlah pegawai yang terkena kasus pelanggaran kode etik 21. Jam pelatihan per auditor
	13. Mengembangkan organisasi yang handal dan modern	21. % penyelesaian SOP 22. Jumlah rapat pimpinan dalam membahas/memonitor capaian indikator kinerja utama	Organization Capital 13. Membangun lingkungan kerja yang positif	22. indeks kepuasan pegawai
	14. Mewujudkan good governance	23. % ditindaklanjutinya rekomendasi penjatuhan sanksi	Information Capital 14. Membangun sistem informasi yang handal	23. % auditor yang terhubung dengan sistem audit

Perspektif	SS (Lama)	IKU (Lama)	SS (Usulan)	IKU (Usulan)
		24. Jumlah pejabat yang melaporkan lhkpn 25. Jumlah notula rapat pimpinan		management 24. Jumlah database KEMKEU yang dapat diakses oleh ITJEN
	15. Membangun sistem informasi yang terintegrasi	26. % komputer yang terhubung jaringan dengan jumlah pegawai 27. Jumlah sistem aplikasi yang terintegrasi antar unit eselon ii 28. Jumlah database kementerian keuangan yang dapat diakses oleh ITJEN		

Gambar 4.1 Peta Strategi ITJEN



Gambar 4.2 Hubungan Sebab-Akibat antar Indikator Kinerja Utama



Setelah dilakukan identifikasi atas sasaran strategis dan indikator kinerja utama dari masing-masing sasaran strategis, dibuat tabel tentang rincian dari masing-masing indikator kinerja utama. Setiap indikator kinerja utama dijelaskan mengenai formula perhitungannya, jenis dan kendali indikator kinerja utama, dan penanggung jawab penyedia/pengumpul data. Data penjelasan dari masing-masing indikator kinerja utama tersebut di atas dapat dilihat pada tabel 4.7.

Selanjutnya, dibuat kriteria pengukuran dari hasil pencapaian kinerja. Hasil pencapaian kinerja dilakukan perwarnaan dengan kriteria berikut:

IKU			
Status	Stabilize	Maximize	Minimize
Merah	$X \leq 75\%$ atau $X \geq 125\%$	$X \leq 75\%$	$X \geq 125\%$
Kuning	$75\% < X < 95\%$ atau $105\% < X < 125\%$	$75\% < X < 100\%$	$100\% < X < 125\%$
Hijau	$95\% \leq X \leq 105\%$	$X \geq 100\%$	$X \leq 100\%$

Pengukuran capaian kinerja dilakukan dengan memberikan bobot sebagai berikut:

- a. Pembobotan masing-masing perspektif. Dalam tesis ini masing-masing perspektif diberikan bobot sebagai berikut:

• <i>Customer</i>		
• <i>Stakeholder</i>	20%	
• Pelanggan	20%	40%
• Keuangan		15%
• Proses internal		15%
• Pembelajaran dan pertumbuhan		30%
		100%

Perspektif *stakeholder* dan pelanggan dengan total bobot sebesar 40% merupakan bobot yang paling besar. Hal itu berdasarkan

pertimbangan bahwa tujuan utama pengukuran kinerja pada organisasi publik berada pada perspektif ini. Selain itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif dengan bobot terbesar kedua, yaitu 30%. Hal ini berdasarkan pertimbangan bahwa perspektif ini merupakan perspektif utama yang menjadi pendorong kinerja organisasi di masa depan.

- b. Pembobotan masing-masing sasaran strategis dan indikator kinerja utama dilakukan dengan memperhatikan jenis indikator kinerja utama dan tingkat kendali atas indikator kinerja utama.

Jenis indikator kinerja utama dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu eksak, proksi, dan aktivitas. Adapun pemberian skor/bobot dari masing-masing jenis indikator kinerja utama tersebut adalah sebagai berikut:

• Eksak	3
• Proksi	2
• Aktivitas	1

Tingkat kendali terhadap indikator kinerja utama dapat dibagi menjadi tiga, yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Adapun pemberian skor/bobot dari masing-masing jenis indikator kinerja utama tersebut adalah sebagai berikut:

• Tinggi	3
• Sedang	2
• Rendah	1

Model penilaian hasil capaian kinerja dari sasaran strategis dan indikator kinerja utama ITJEN dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.7 Indikator Kinerja ITJEN

<u>Perspektif/ Sasaran Strategis/ IKU</u>	Formula IKU	Jenis IKU (*)	Kendali IKU (**)	Penanggung Jawab Data	Keterangan
Stakeholder					
1. Terwujudnya good governance di KEMKEU					
1) Indeks persepsi korupsi dari transparency international	Nilai indeks persepsi korupsi	E	S	Bagian Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat ITJEN	Data tersedia dari Transparency International
2) Nilai integritas sektor publik dari KPK	Nilai integritas sektor publik	E	S	Bagian Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat ITJEN	Data tersedia dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)
Pelanggan					
2. Terwujudnya pengawasan intern yang memenuhi harapan pengguna					
3) Indeks kepuasan pengguna	Nilai indeks kepuasan pengguna	E	S	Bagian Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat ITJEN dan Inspektorat	Dilakukan survei oleh masing-masing PJ Data
4) Jumlah permintaan pengawasan dari auditi	Jumlah permintaan pengawasan	P	S	Inspektorat	Data tersedia di Inspektorat
3. Peningkatan kualitas LK					

<u>Perspektif/ Sasaran Strategis/ IKU</u>	Formula IKU	Jenis IKU)	Kendali IKU **)	Penanggung Jawab Data	Keterangan
5) Indeks opini laporan keuangan dari BPK	Nilai indeks opini LK dari BPK	E	S	Bagian Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat ITJEN	Data tersedia di Sekretariat
4. Penerapan SPIP dan manajemen risiko di KEMKEU					
6) Jumlah profil risiko UPR hasil risk assessment	Jumlah profil risiko	P	S	Inspektorat VII	Data tersedia di Inspektorat VII
Keuangan					
5. Pengawasan intern yang efisien dan efektif					
7) % biaya pengawasan thd rencana	% Realisasi biaya pengawasan thd PKPT (Program Kerja Pengawasan Tahunan)	A	T	Bagian Keuangan Sekretariat ITJEN	Data tersedia di Sekretariat
8) % ketepatan penyerapan DIPA	% realisasi penyerapan DIPA thd rencana penyerapan DIPA	P	T	Bagian Keuangan Sekretariat ITJEN	Data tersedia di Sekretariat
Proses Internal					
6. Mengidentifikasi tema pengawasan sesuai dg kebutuhan dan risiko					
9) Jumlah tema pengawasan unggulan	Jumlah tema pengawasan unggulan	P	T	Inspektorat	Data tersedia di Inspektorat

<u>Perspektif/ Sasaran Strategis/ IKU</u>	Formula IKU	Jenis IKU (*)	Kendali IKU (**)	Penanggung Jawab Data	Keterangan
7. Menerapkan pengawasan yang berkualitas					
10) Hasil program quality assessment	% inspektorat yg memperoleh nilai "partially conforms to SAINS" thd jumlah inspektorat	P	T	Inspektorat VII	Dilakukan Reviu penerapan SAINS oleh Inspektorat VII
11) Jumlah temuan pengawasan yang penting	Nilai skor temuan pengawasan	P	S	Inspektorat	Data tersedia di Inspektorat
12) % investigasi yang terbukti	% investigasi yg terbukti thd total investigasi	P	S	Inspektorat IBI	Data tersedia di Inspektorat IBI
8. Meningkatkan efektivitas pemberian rekomendasi					
13) Jumlah policy recommendation	Jumlah policy recommendation	A	S	Inspektorat	Data tersedia di Inspektorat
14) % rekomendasi pengawasan yang ditindaklanjuti	% rekomendasi thd total rekomendasi	P	S	Inspektorat	Data tersedia di Inspektorat
9. Meningkatkan responsivitas dan produktivitas pengawasan					

<u>Perspektif/ Sasaran Strategis/ IKU</u>	Formula IKU	Jenis IKU)	Kendali IKU **)	Penanggung Jawab Data	Keterangan
15) Waktu respon atas permintaan pengawasan	Jumlah hari respon atas permintaan pengawasan	P	T	Inspektorat	Data tersedia di Inspektorat
16) Jumlah jam penugasan per auditor	Rata-rata jumlah jam penugasan pengawasan per auditor	P	T	Inspektorat	Data tersedia di Inspektorat
10. Memperbaiki penanganan keluhan/pengaduan <i>stakeholder</i>					
17) Waktu respon atas keluhan/pengaduan	Jumlah hari respon atas keluhan/pengaduan	P	T	Inspektorat	Data tersedia di Inspektorat
11. Mendorong proses inovasi pengawasan					
18) Jumlah perbaikan proses	Jumlah pedoman pengawasan yang diterbitkan ITJEN	P	T	Inspektorat	Data tersedia di Inspektorat
Pembelajaran dan Pertumbuhan					
12. Membangun SDM yang berkompetensi dan berintegritas tinggi					
19) Indeks hasil penilaian individual	% pegawai yang mendapat nilai “sangat baik/istimewa” thd total pegawai	E	S	Bagian Kepegawaian Sekretariat ITJEN	Dilakukan penilaian individual oleh masing-

<u>Perspektif/ Sasaran Strategis/ IKU</u>	Formula IKU	Jenis IKU (*)	Kendali IKU (**)	Penanggung Jawab Data	Keterangan
					masing Inspektorat
20) % jumlah pegawai yang terkena kasus pelanggaran kode etik	% jumlah pegawai yang terkena kasus pelanggaran kode etik thd total pegawai	P	S	Bagian Kepegawaian Sekretariat ITJEN	Data tersedia di Sekretariat
21) Jam pelatihan per auditor	Rata-rata jam pelatihan per auditor	A	T	Bagian Kepegawaian Sekretariat ITJEN dan Inspektorat	Data tersedia di Sekretariat dan Inspektorat
13. Membangun lingkungan kerja yang positif					
22) Indeks kepuasan pegawai	Indeks kepuasan pegawai	E	S	Bagian Kepegawaian Sekretariat ITJEN	Dilakukan survei kepuasan pegawai
14. Membangun sistem informasi yang handal					
23) % auditor yang terhubung dengan sistem manajemen audit	% auditor yg terhubung dg sistem manajemen audit thd total auditor	P	T	Bagian Sistem Informasi Pengawasan Sekretariat ITJEN	Data tersedia di Sekretariat
24) Jumlah database KEMKEU yang dapat diakses oleh ITJEN	Jumlah database	P	S	Bagian Sistem Informasi Pengawasan Sekretariat ITJEN	Data tersedia di Sekretariat

*) Jenis IKU: **E**ksak, **P**roksi, dan **A**ktivitas

***) Kendali IKU: **T**inggi, **S**edang, **R**endah

Tabel 4.8 Ilustrasi Penilaian Capaian Kinerja *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bobot	SS	Bobot	IKU	Pol	T	R	% R/T	Bobot Jenis IKU			Bobot Kendali IKU			Indeks Rata-2 IKU	Skor IKU/SS	Status IKU/SS	Skor Perspektif	Skor Perspektif-1	Status Seluruh Perspektif-1
									Jenis IKU	Bobot	Indeks	Kendali	Bobot	Indeks						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
								8/7							(12+12)/2	9x16			20x2	
Stakeholder	20%																	100,0%	20,0%	Hijau
		1	20%	1	Maks	100	90	90%	E	3	50,0%	S	2	50,0%	50,0%	45,0%	Kuning			
				2	Maks	100	110	110%	E	3	50,0%	S	2	50,0%	50,0%	55,0%	Hijau			
										6	100,0%		4	100,0%	100,0%	100,0%	Hijau			
Pelanggan	20%																	91,5%	18,3%	Kuning
		2	6,7%	3	Maks	100	90	90%	E	3	60,0%	S	2	50,0%	55,0%	49,5%	Kuning			
				4	Maks	100	100	100%	P	2	40,0%	S	2	50,0%	45,0%	45,0%	Hijau			
										5	100,0%		4	100,0%	100,0%	94,5%	Kuning			
		3	7%	5	Maks	100	90	90%	E	3	100,0%	S	2	100,0%	100,0%	90,0%	Kuning			
										3	100,0%		2	100,0%	100,0%	90,0%	Kuning			
		4	7%	6	Maks	100	90	90%	P	2	100,0%	S	2	100,0%	100,0%	90,0%	Kuning			
										2	100,0%		2	100,0%	100,0%	90,0%	Kuning			
Keuangan	15%																	100,0%	15,0%	Hijau
		5	15%	7	Maks	100	100	100%	A	1	33,3%	T	3	50,0%	41,7%	41,7%	Kuning			
				8	Maks	100	100	100%	P	2	66,7%	T	3	50,0%	58,3%	58,3%	Hijau			
										3	100,0%		6	100,0%	100,0%	100,0%	Hijau			
Proses Internal	15%																	97,1%	14,6%	Kuning
		6	2,5%	9	Maks	100	90	90%	P	2	100,0%	T	3	100,0%	100,0%	90,0%	Kuning			
										2	100,0%		3	100,0%	100,0%	90,0%	Kuning			
		7	2,5%	10	Maks	100	90	90%	P	2	33,3%	T	3	42,9%	38,1%	34,3%	Kuning			
				11	Maks	100	110	110%	P	2	33,3%	S	2	28,6%	31,0%	34,0%	Hijau			
				12	Maks	100	90	90%	P	2	33,3%	S	2	28,6%	31,0%	27,9%	Kuning			
										6	100,0%		7	100,0%	100,0%	96,2%	Kuning			

Perspektif	Bo- bot	SS	Bo- bot	IKU	Pol	T	R	% R/T	Bobot Jenis IKU			Bobot Kendali IKU			Indeks Rata-2 IKU	Skor IKU/SS	Status IKU/SS	Skor Pers- pektif	Skor Pers- pektif-1	Status Seluruh Pers- pektif-1
									Jenis IKU	Bo- bot	Indeks	Ken- dali	Bo- bot	Indeks						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
								8/7							(12+12)/2	9x16			20x2	
		8	2,5%	13	Maks	100	90	90%	A	1	33,3%	S	2	50,0%	41,7%	37,5%	Kuning			
				14	Maks	100	110	110%	P	2	66,7%	S	2	50,0%	58,3%	64,2%	Hijau			
										3	100,0%		4	100,0%	100,0%	101,7%	Hijau			
		9	2,5%	15	Min	100	100	100%	P	2	50,0%	T	3	50,0%	50,0%	50,0%	Hijau			
				16	Maks	100	110	110%	P	2	50,0%	T	3	50,0%	50,0%	55,0%	Hijau			
										4	100,0%		6	100,0%	100,0%	105,0%	Hijau			
		10	2,5%	17	Min	100	100	100%	P	2	100,0%	T	3	100,0%	100,0%	100,0%	Hijau			
										2	100,0%		3	100,0%	100,0%	100,0%	Hijau			
		11	2,5%	18	Maks	100	90	90%	P	2	100,0%	T	3	100,0%	100,0%	90,0%	Kuning			
										2	100,0%		3	100,0%	100,0%	90,0%	Kuning			
Pembelajaran dan Pertumbuhan	30%																	95,1%	28,5%	Kuning
		12	10%	19	Maks	100	90	90%	E	3	50,0%	S	2	28,6%	39,3%	35,4%	Kuning			
				20	Min	100	110	110%	P	2	33,3%	S	2	28,6%	31,0%	34,0%	Hijau			
				21	Maks	100	90	90%	A	1	16,7%	T	3	42,9%	29,8%	26,8%	Kuning			
										6	100,0%		7	100,0%	100,0%	96,2%	Kuning			
		13	10%	22	Maks	100	90	90%	E	3	100,0%	S	2	100,0%	100,0%	90,0%	Kuning			
										3	100,0%		2	100,0%	100,0%	90,0%	Kuning			
		14	10%	23	Maks	100	90	90%	P	2	50,0%	T	3	60,0%	55,0%	49,5%	Kuning			
				24	Maks	100	110	110%	P	2	50,0%	S	2	40,0%	45,0%	49,5%	Hijau			
										4	100,0%		5	100,0%	100,0%	99,0%	Kuning			
	100%																		96,4%	Kuning

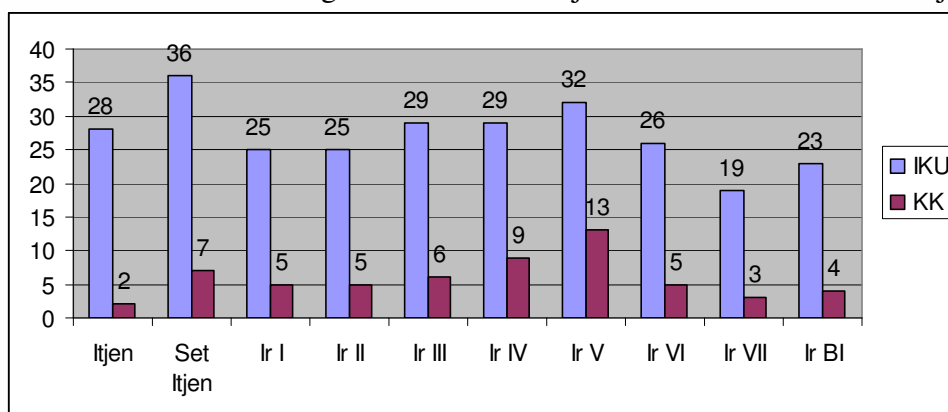
4.6 Evaluasi atas Kontrak Kinerja

Berdasarkan indikator kinerja utama yang terdapat pada *balanced scorecard*, disusunlah dokumen kontrak kinerja. Kontrak kinerja merupakan kontrak yang ditandatangani oleh seorang pejabat dengan pejabat setingkat di atasnya. Kontrak kinerja berisikan tentang target kinerja yang harus dicapai oleh seorang pejabat dalam suatu tahun anggaran. Pada tahun 2009 di ITJEN, terdapat satu kontrak kinerja untuk pejabat eselon I, yaitu kontrak kinerja Inspektur Jenderal, dan sembilan kontrak kinerja untuk pejabat eselon II, yaitu Sekretaris ITJEN dan delapan Inspektur. Dari hasil penelaahan terhadap kontrak kinerja tahun 2009 tersebut, ternyata tidak semua indikator kinerja utama dicantumkan dalam kontrak kinerja. Perbandingan antara jumlah indikator dalam kontrak kinerja dan indikator kinerja utama dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9 Perbandingan Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Utama, dan Kontrak Kinerja

Unit	Perspektif												Jumlah			% KK/ IKU
	Stakeholders			Customer			Internal			Learn&Growth						
	SS	IKU	KK	SS	IKU	KK	SS	IKU	KK	SS	IKU	KK	SS	IKU	KK	
Inspektorat Jenderal	4	4	2	3	3		4	9		4	12		15	28	2	7%
Sekretariat Itjen	2	6		1	1	1	4	18	6	4	11		11	36	7	19%
Inspektorat I	4	6	5	2	3		4	8		4	8		14	25	5	20%
Inspektorat II	4	6	5	2	3		4	8		4	8		14	25	5	20%
Inspektorat III	6	10	6	2	3		4	8		4	8		16	29	6	21%
Inspektorat IV	6	10	9	2	3		4	8		4	8		16	29	9	31%
Inspektorat V	6	14	13	3	4		4	6		4	8		17	32	13	41%
Inspektorat VI	6	6	5	2	3		4	9		4	8		16	26	5	19%
Inspektorat VII	3	4	3	2	2		3	5		4	8		12	19	3	16%
Inspektorat BI	3	5	4	2	2		4	6		4	10		13	23	4	17%

Tabel 4.10 Perbandingan Indikator Kinerja Utama dan Kontrak Kinerja



Atas indikator kinerja utama yang tidak dimasukkan dalam kontrak kinerja tidak dilakukan pengukuran secara sistematis. Menurut penulis, seluruh indikator kinerja utama yang terdapat dalam *balanced scorecard* seharusnya merupakan dasar untuk mengukur kinerja sebuah organisasi. Dengan demikian, seluruh indikator kinerja utama tersebut seharusnya dimasukkan dalam kontrak kinerja pejabat dan dilakukan pengukuran secara sistematis sehingga dapat dilakukan penilaian kinerja secara komprehensif.

Pada tahun 2010, ITJEN telah melakukan perbaikan dalam penyusunan kontrak kinerja. Dalam kontrak kinerja pejabat eselon I dan II ITJEN tahun 2010, telah dimasukkan seluruh indikator kinerja utama.

4.7 Evaluasi atas Proses Komunikasi

Tahapan lainnya yang menjadi pendukung keberhasilan dalam penerapan *balanced scorecard* adalah komunikasi. Komunikasi adalah proses menyampaikan informasi kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Seluruh tahapan penyusunan *balanced scorecard* dan hasil-hasilnya, terutama peta strategis harus dikomunikasikan kepada seluruh organisasi.

Dari hasil wawancara dengan beberapa pegawai, diketahui bahwa peta strategi ITJEN belum pernah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai ITJEN, baik melalui surat edaran, media intranet, atau papan pengumuman. Pegawai yang mengetahui tentang peta strategi ITJEN terbatas pada pegawai yang terlibat dengan proses penyusunan dan pelaporan *balanced scorecard* dan pejabat setingkat eselon II dan III. Hal tersebut mengakibatkan manfaat *balanced scorecard* sebagai alat komunikasi tentang strategi organisasi kepada seluruh pegawai tidak tercapai.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab IV, dapat diambil simpulan mengenai evaluasi atas penerapan *balanced scorecard* pada ITJEN, sebagai berikut:

- a. Perspektif yang digunakan pada *balanced scorecard* ITJEN terdiri dari empat perspektif, yaitu stakeholder, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* ITJEN belum memasukkan perspektif keuangan yang berperan untuk mengukur keberhasilan organisasi sektor publik dalam menggunakan anggaran secara efisien dan efektif dalam memenuhi kepentingan *stakholder*/pelanggan. Hal ini dapat mengakibatkan pengukuran kinerja melalui *balanced scorecard* menjadi tidak seimbang.
- b. Penyusunan beberapa sasaran strategis belum memperhatikan kesesuaian dengan misi ITJEN, tuntutan pelanggan, dan tuntutan proses internal. Di samping itu, penyusunan beberapa indikator kinerja utama juga masih belum memperhatikan kesesuaian dengan sasaran strategis dan jenis perspektif. Adapun sasaran strategis dan indikator kinerja berdasarkan hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:
 - a) Perspektif *Stakeholders*

Sasaran Strategis:

1. Terwujudnya *good governance* di KEMKEU

Indikator Kinerja Utama:

1. Indeks persepsi korupsi dari Transparency International
2. Nilai integritas sektor publik dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)

- b) Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis:

1. Terwujudnya pengawasan intern yang memenuhi harapan pelanggan
2. Peningkatan kualitas laporan keuangan KEMKEU

3. Penerapan SPIP dan manajemen risiko di KEMKEU

Indikator Kinerja Utama:

1. Indeks kepuasan pengguna
2. Jumlah permintaan pengawasan dari auditi
3. Indeks opini laporan keuangan dari BPK
4. Jumlah profil risiko Unit Pemilik Risiko (UPR) hasil *risk assessment*

c) Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis

1. pengawasan intern yang efisien dan efektif

Indikator Kinerja Utama

1. biaya pengawasan terhadap rencana
2. % ketepatan penyerapan DIPA

d) Perspektif Proses Internal

Sasaran Strategis

1. Mengidentifikasi tema pengawasan sesuai dengan kebutuhan dan risiko
2. Menerapkan pengawasan yang berkualitas
3. Meningkatkan efektivitas pemberian rekomendasi
4. Meningkatkan responsivitas dan produktivitas pengawasan
5. Memperbaiki penanganan keluhan/pengaduan *stakeholder*
6. Mendorong proses inovasi pengawasan

Indikator Kinerja Utama

1. Jumlah tema pengawasan unggulan
2. Hasil program *quality assessment*
3. Jumlah temuan pengawasan yang penting
4. % investigasi yang terbukti
5. Jumlah *policy recommendation*
6. % rekomendasi pengawasan yang ditindaklanjuti
7. Waktu respon atas permintaan pengawasan
8. Jumlah jam penugasan per auditor
9. Waktu respon atas keluhan/pengaduan

10. Jumlah perbaikan proses

e) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran Strategis

1. Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompetensi tinggi
2. Membangun lingkungan kerja yang positif
3. Membangun sistem informasi yang handal

Indikator Kinerja Utama

1. indeks hasil penilaian individual
2. % jumlah pegawai yang terkena kasus pelanggaran kode etik
3. jam pelatihan per auditor
4. indeks kepuasan pegawai
5. % auditor yang terhubung dengan aplikasi audit management terhadap jumlah auditor
6. Jumlah database Kementerian Keuangan yang dapat diakses oleh ITJEN

- c. *Balanced scorecard* ITJEN belum digunakan sepenuhnya sebagai sistem manajemen kinerja. Hal ini disebabkan karena tidak semua indikator kinerja utama yang ada di *balanced scorecard* dimasukkan dalam kontrak kinerja ITJEN tahun 2009. Di samping itu, indikator kinerja utama yang tidak dimasukkan dalam kontrak kinerja tersebut belum dilakukan pengukuran dan pelaporan secara sistematis. Namun, pada tahun 2010 telah dilakukan perbaikan dengan dimasukkannya seluruh indikator kinerja utama dalam kontrak kinerja.
- d. Peta strategi ITJEN belum dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh pegawai ITJEN. Hal ini mengakibatkan manfaat *balanced scorecard* sebagai alat komunikasi tentang strategi organisasi kepada seluruh pegawai tidak tercapai.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil evaluasi atas penerapan *balanced scorecard* pada ITJEN adalah sebagai berikut:

- a. Agar *balanced scorecard* ITJEN ditambahkan dengan perspektif keuangan. yang berperan untuk mengukur keberhasilan organisasi sektor publik dalam menggunakan anggaran secara efisien dan efektif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, fungsi *balanced scorecard* sebagai pengukur kinerja yang seimbang dapat tercapai.
- b. Agar *balanced scorecard* ITJEN dilakukan penyesuaian dengan memperbaiki beberapa sasaran strategi dan indikator kinerja utama yang masih belum sesuai dengan misi ITJEN, tuntutan pelanggan, tuntutan proses bisnis internal serta dengan sasaran strategis dan jenis perspektif sebagaimana dikemukakan dalam bagian simpulan sebelumnya. Di samping itu, *balanced scorecard* ITJEN yang telah dihasilkan diharapkan tidak diubah setiap tahun dan dapat bertahan paling tidak tiga sampai dengan lima tahun.
- c. Agar fungsi *balanced scorecard* ITJEN sebagai sistem manajemen kinerja dilaksanakan dengan cara melakukan pengukuran, pelaporan, dan evaluasi atas hasil kinerja yang telah dicapai. Di samping itu, seluruh indikator kinerja utama yang ada di *balanced scorecard* agar tetap dimasukkan dalam kontrak kinerja.
- d. Agar peta strategi ITJEN dikomunikasikan secara sistematis dan terorganisir dengan baik kepada seluruh pegawai ITJEN sehingga manfaat *balanced scorecard* sebagai alat komunikasi tentang strategi organisasi kepada seluruh pegawai tidak tercapai. Sarana komunikasi yang dapat dimanfaatkan untuk itu antara lain melalui surat dinas, jaringan intranet, forum ITJEN, papan pengumuman, dan majalah intern ITJEN.

DAFTAR REFERENSI

Buku

- Averson, P. "A Balanced Scorecard for City & County Services". Balance Scorecard Institute, 2003.
- Dess, Lumpkin, dan Eisner. *Strategic Management: Text and Cases*. Fourth Edition-International Edition. New York: Mc Graw-Hill, 2008.
- Frigo, M.L. *A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departements*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2002.
- Gaspersz, V. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Gleim, I.N. *CIA Review: Part I, Internal Audit's Role in Governance, Risk, and Control*. Florida: Gleim Publications, Inc., 2009.
- Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) ITJEN Tahun 2008*.
- . *Progress Report on Internal Audit Priority Program For The Quarter II 2009*.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- . *The Strategy Focused Organization: How BSC Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

- Kuncoro, M. *Strategi, Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*. Jakarta: PT Erlangga, 2006.
- Luis, S. dan Biromo, P.A. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Fundamental Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum, 2008.
- Luis, S. *Step by step in developing Vision, Mission, and Value Statements*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2009.
- Mulyadi. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Komtemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- . *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007.
- Niven, P.R. *Balanced Scorecard Step by Step for Governmental and Nonprofit Agencies*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- Maulana, A. *Manajemen Strategik: Formulasi, Impelementasi, dan Pengendalian*. Jilid Satu. Jakarta: Binarupa Aksara, 1997. Terjemahan dari Pierce dan Robinson. *Strategic Management*. 1996.
- The Institute of Internal Auditors. *Balanced Scorecard Approach to Internal Auditing*. Florida, 2007.
- Yuwono, S., Sukarno, E., dan Ikhsan, M. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard-Menuju Organisasi yang Berfoukus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.

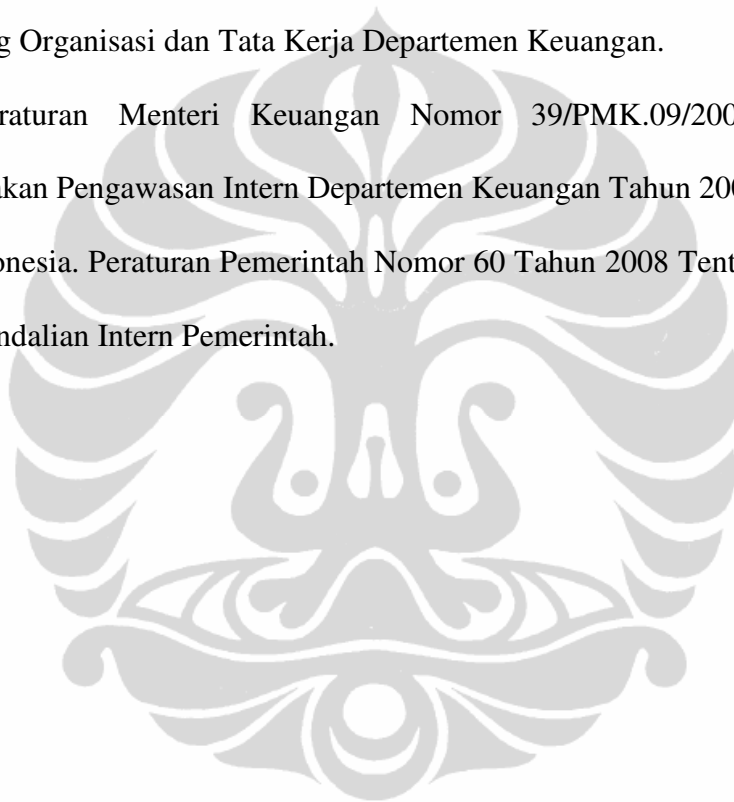
Wheelen, T.L. dan Hunger, J.D. *Strategic Management and Business Policy*. Eleventh Edition-International Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.

Peraturan

Departemen Keuangan. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01.2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan.

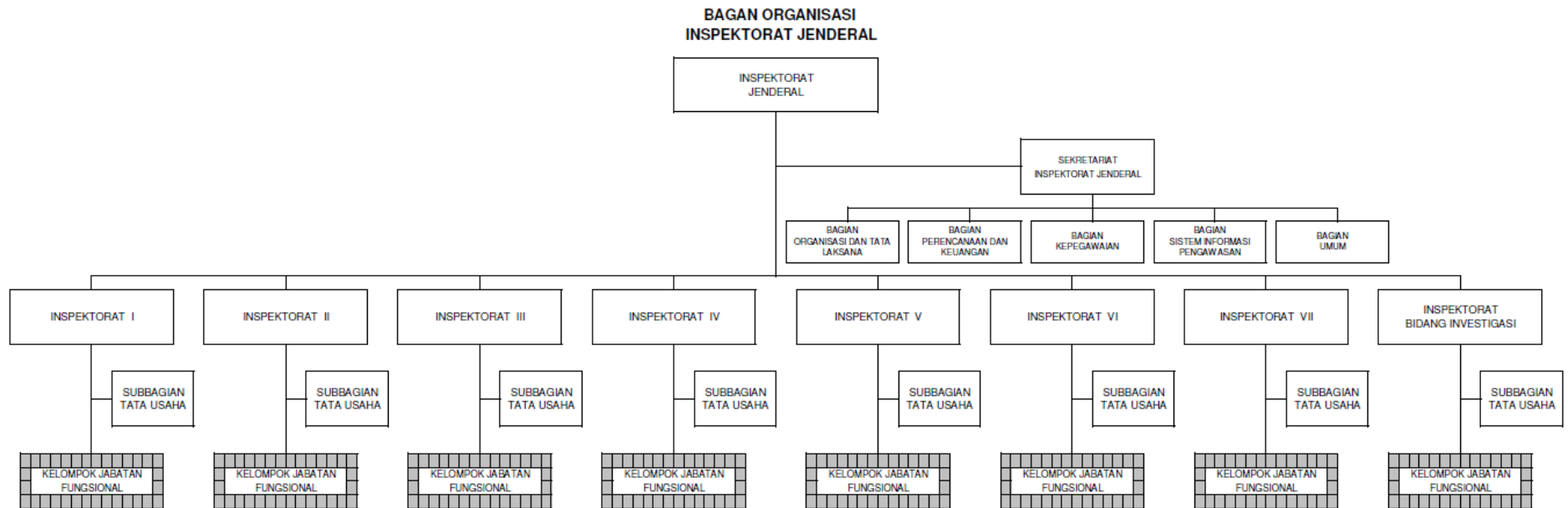
----- . Peraturan Menteri Keuangan Nomor 39/PMK.09/2009 tentang Kebijakan Pengawasan Intern Departemen Keuangan Tahun 2009.

Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.



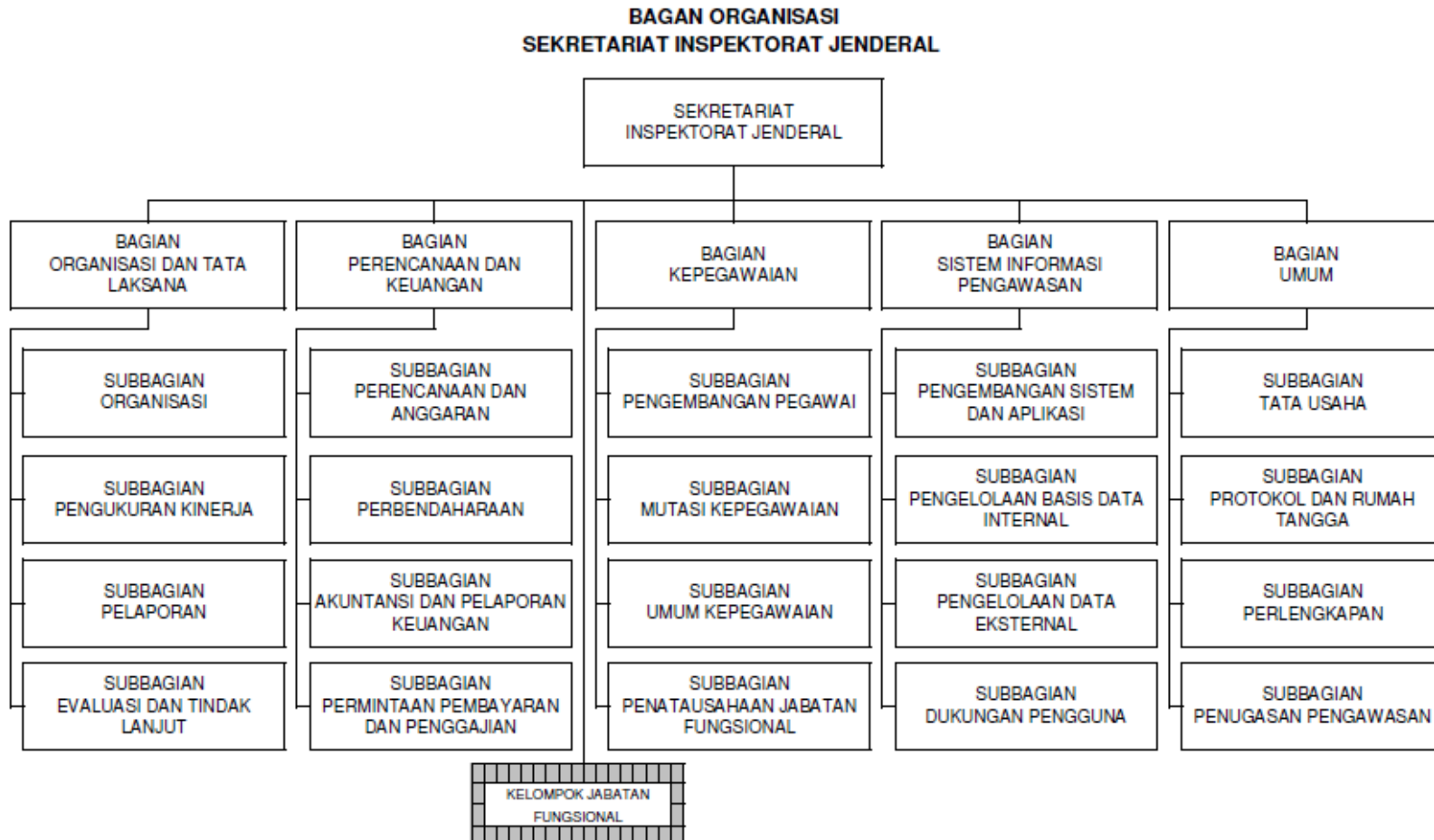
Lampiran

3.1 Bagan Organisasi ITJEN



Lampiran

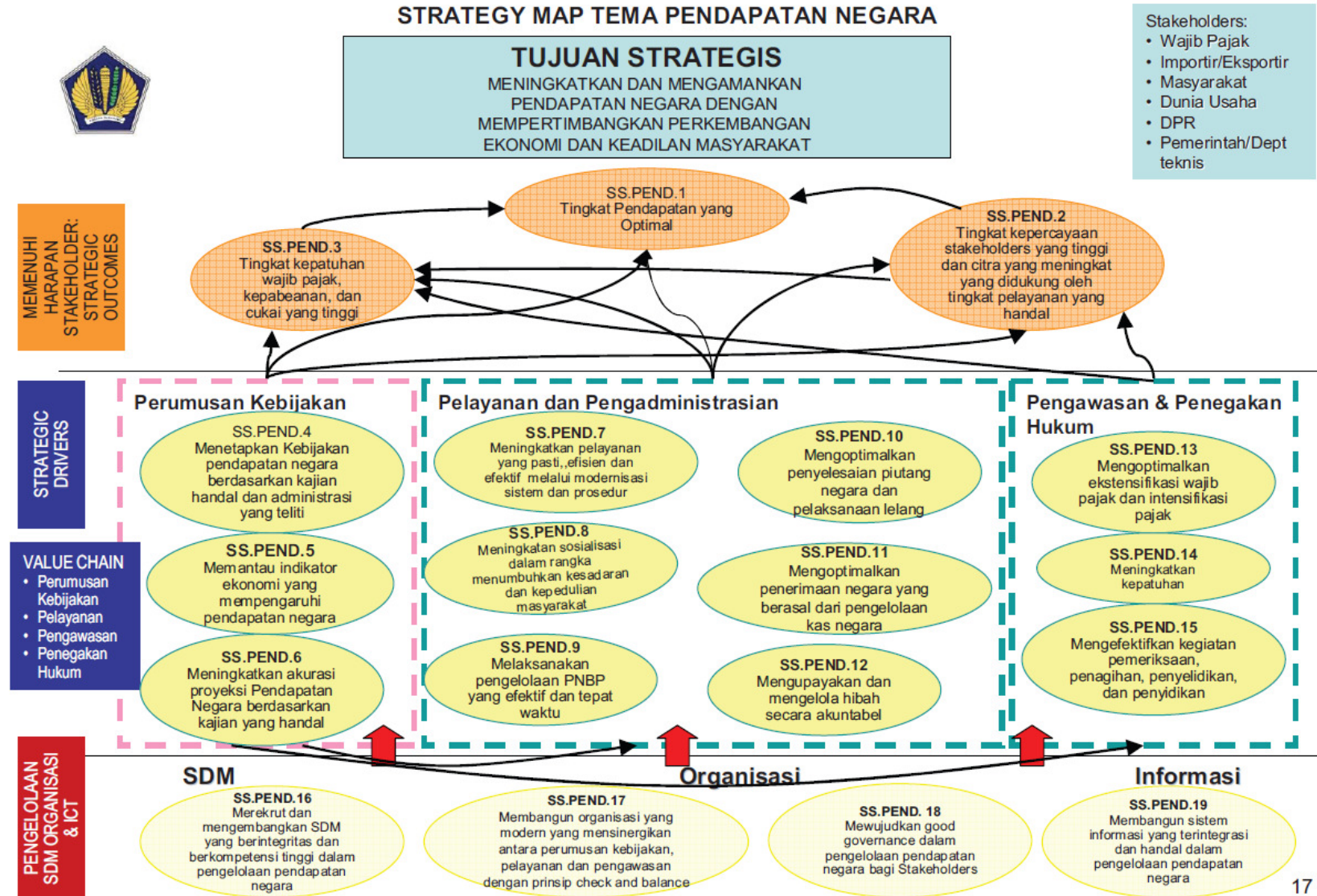
3.2 Bagan Organisasi Sekretariat ITJEN



Lampiran

3.3 Peta Strategi Kementerian Keuangan-2008-Tema Pendapatan Negara

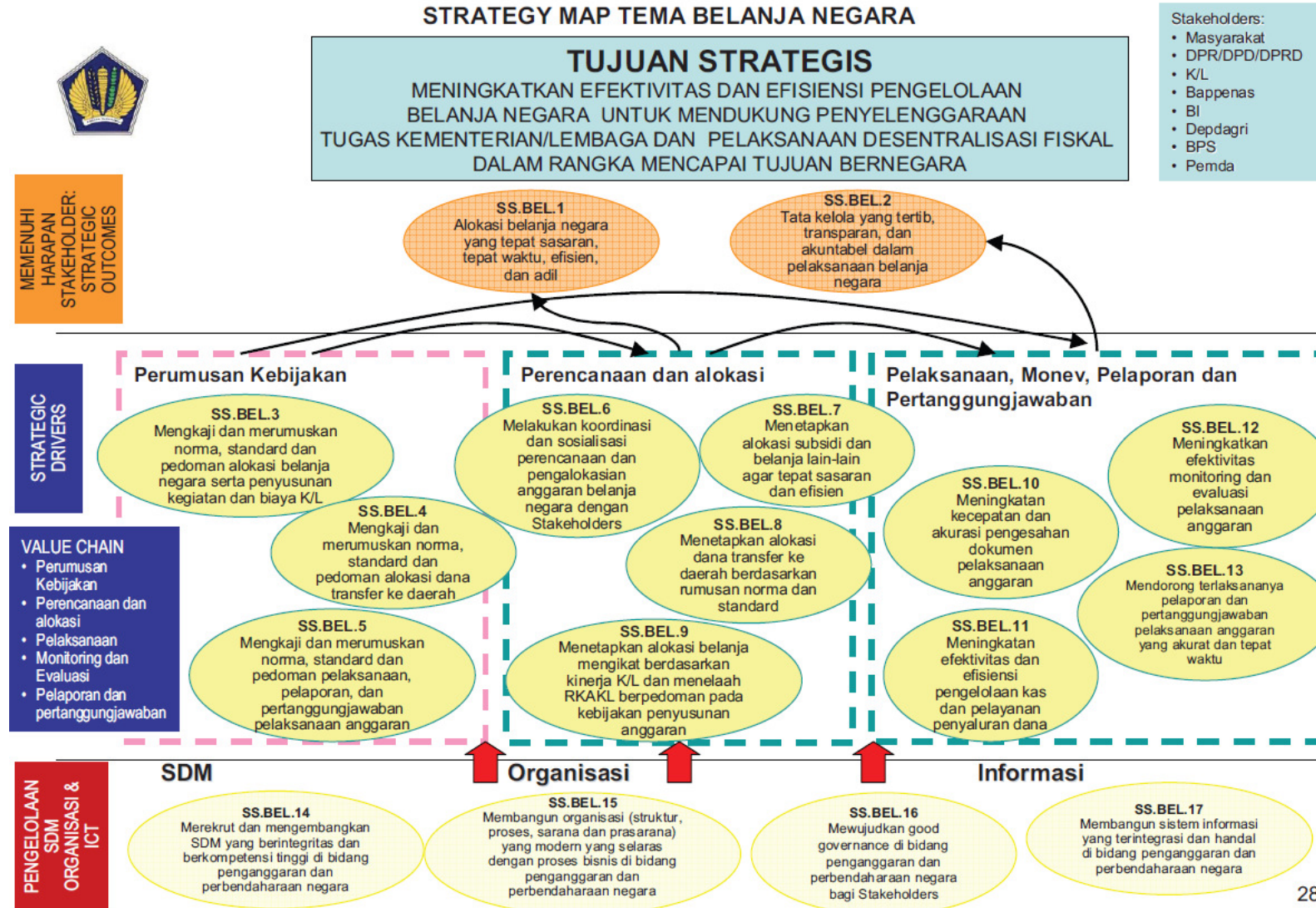
STRATEGY MAP TEMA PENDAPATAN NEGARA



Lampiran

3.3 Peta Strategi Kementerian Keuangan-2008-Tema Belanja Negara

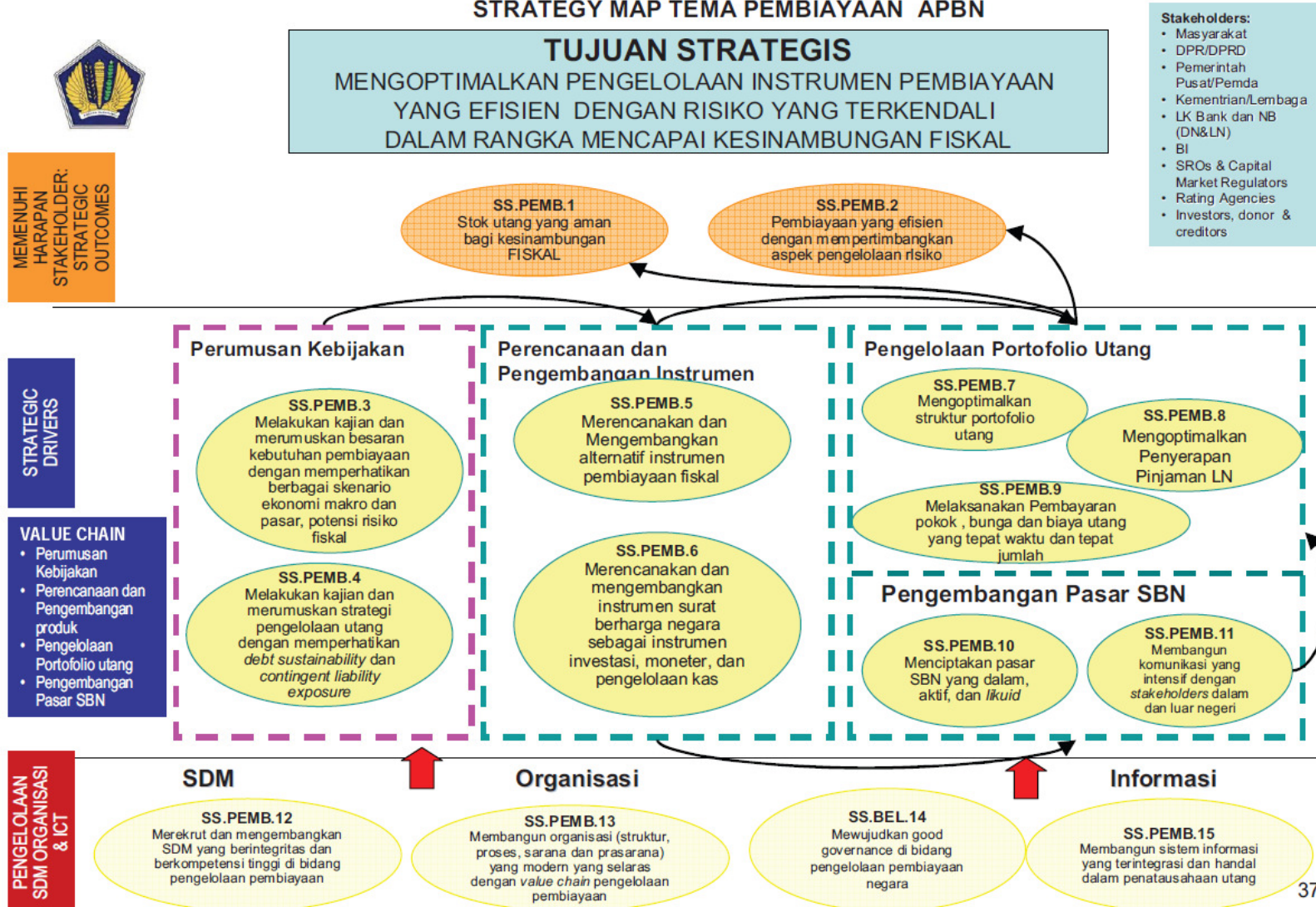
STRATEGY MAP TEMA BELANJA NEGARA



Lampiran

3.3 Peta Strategi Kementerian Keuangan-2008-Tema Pembiayaan APBN

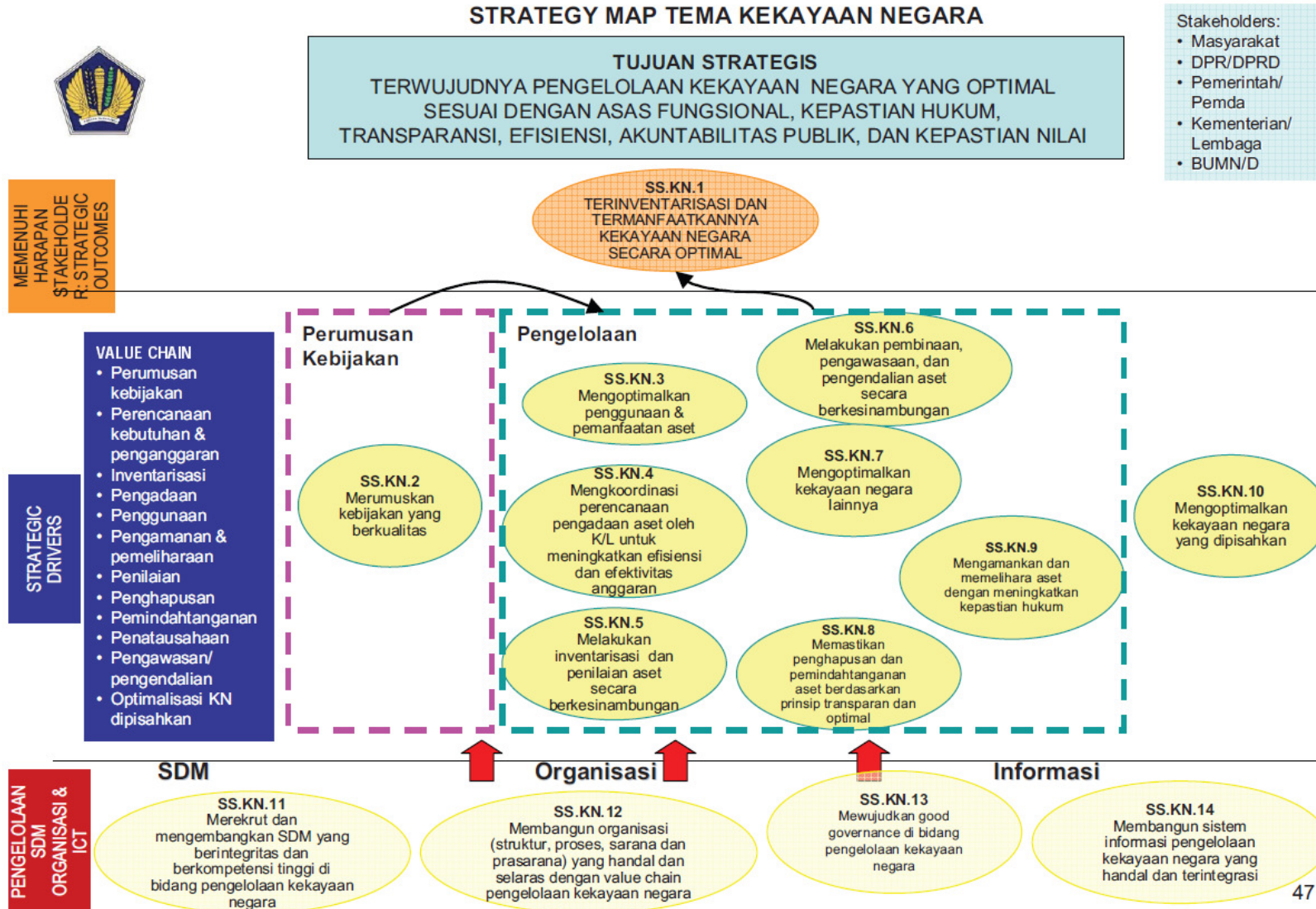
STRATEGY MAP TEMA PEMBIAYAAN APBN



Lampiran

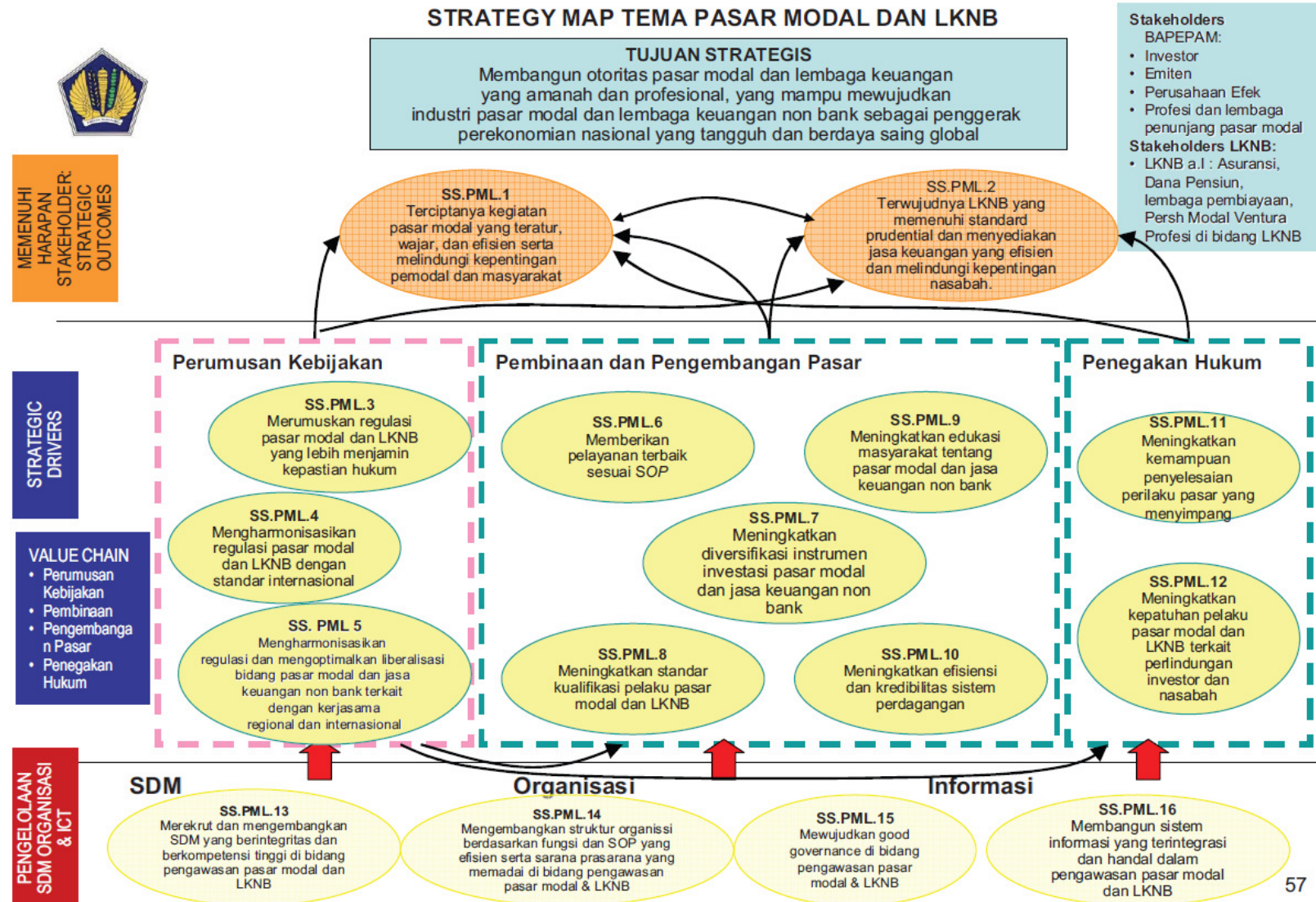
3.3 Peta Strategi Kementerian Keuangan-2008-Tema Kekayaan Negara

STRATEGY MAP TEMA KEKAYAAN NEGARA



Lampiran

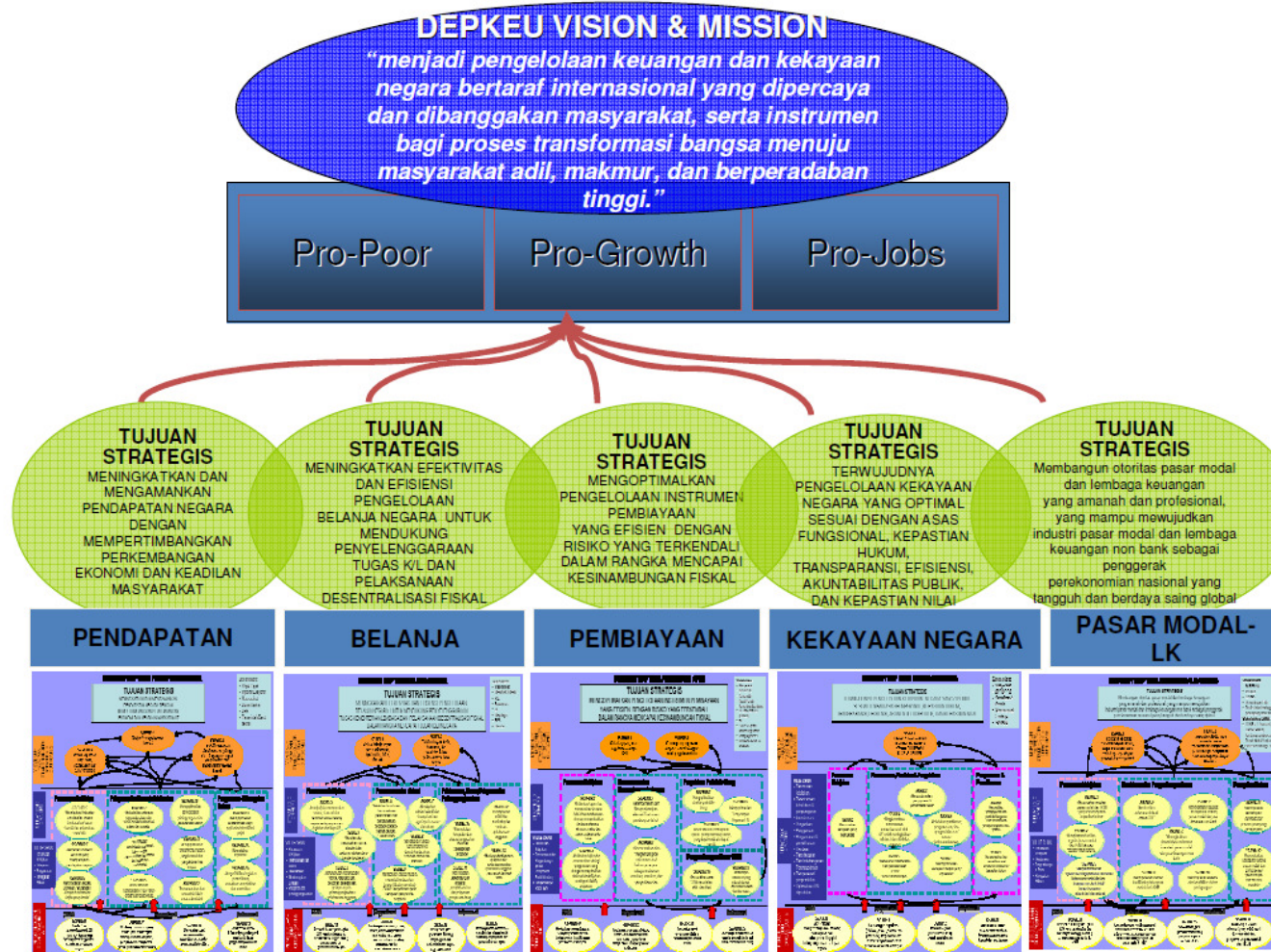
3.3 Peta Strategi Kementerian Keuangan-2008-Tema Pasar Modal dan LKNB



Lampiran

3.4 Peta Strategi Kementerian Keuangan-2009

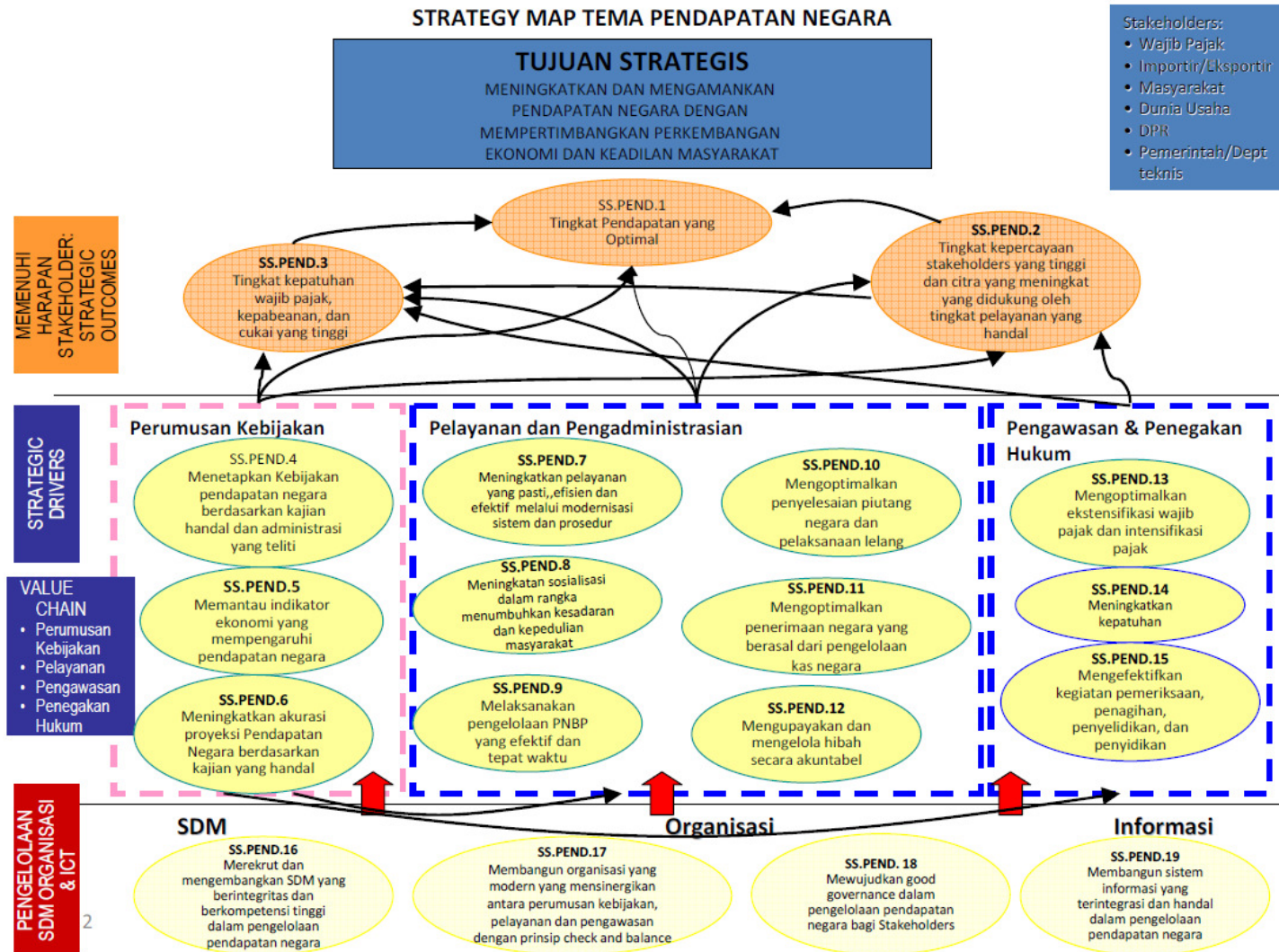
HIGH LEVEL BLUEPRINT OF DEPKEU STRATEGY MAP



1

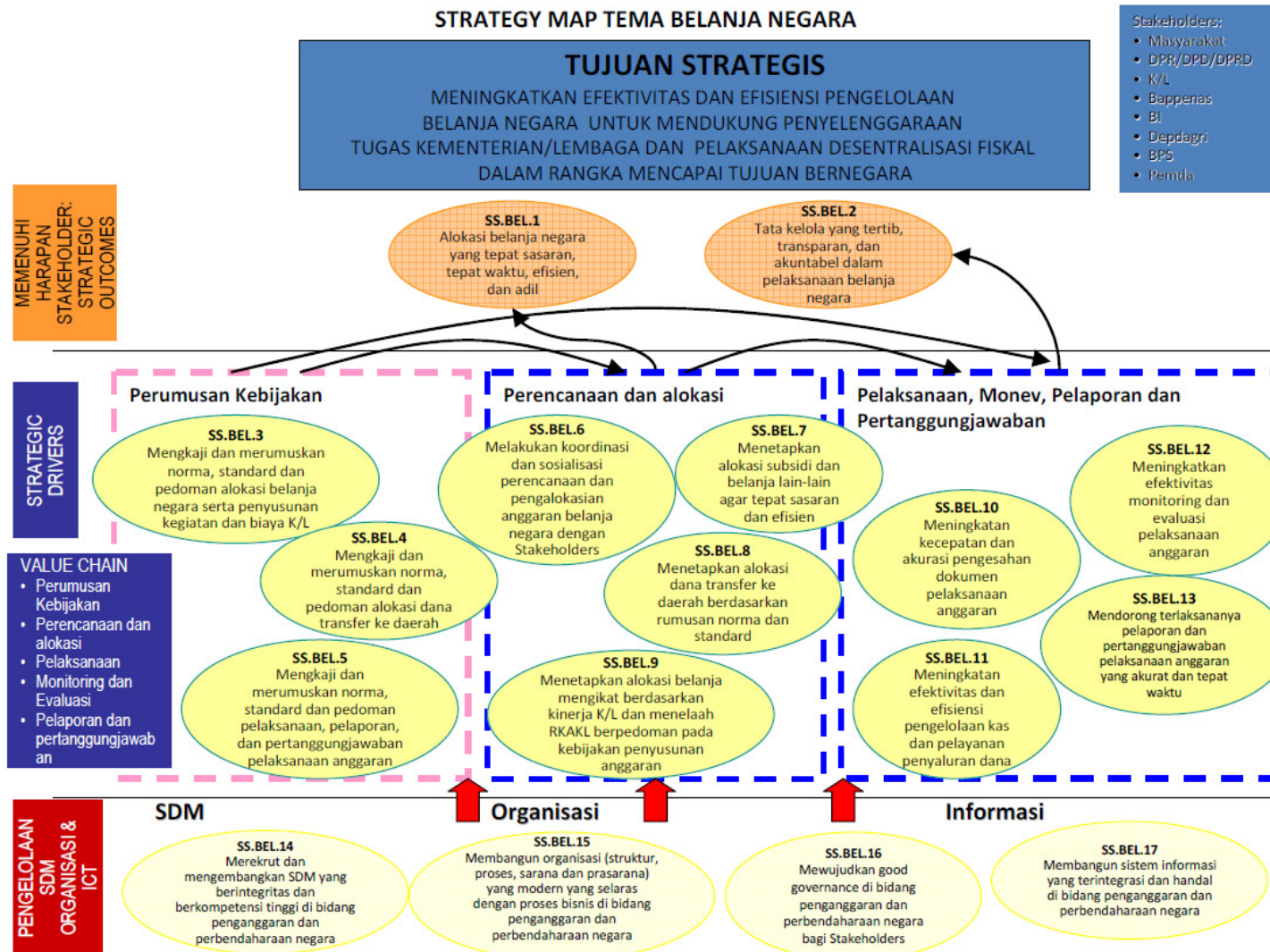
Lampiran

3.4 Peta Strategi Kementerian Keuangan-2009-Tema Pendapatan Negara



Lampiran

3.4 Peta Strategi Kementerian Keuangan-2009-Tema Belanja Negara



PENGELOLAAN SDM ORGANISASI & ICT

SS.BEL.14
Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara

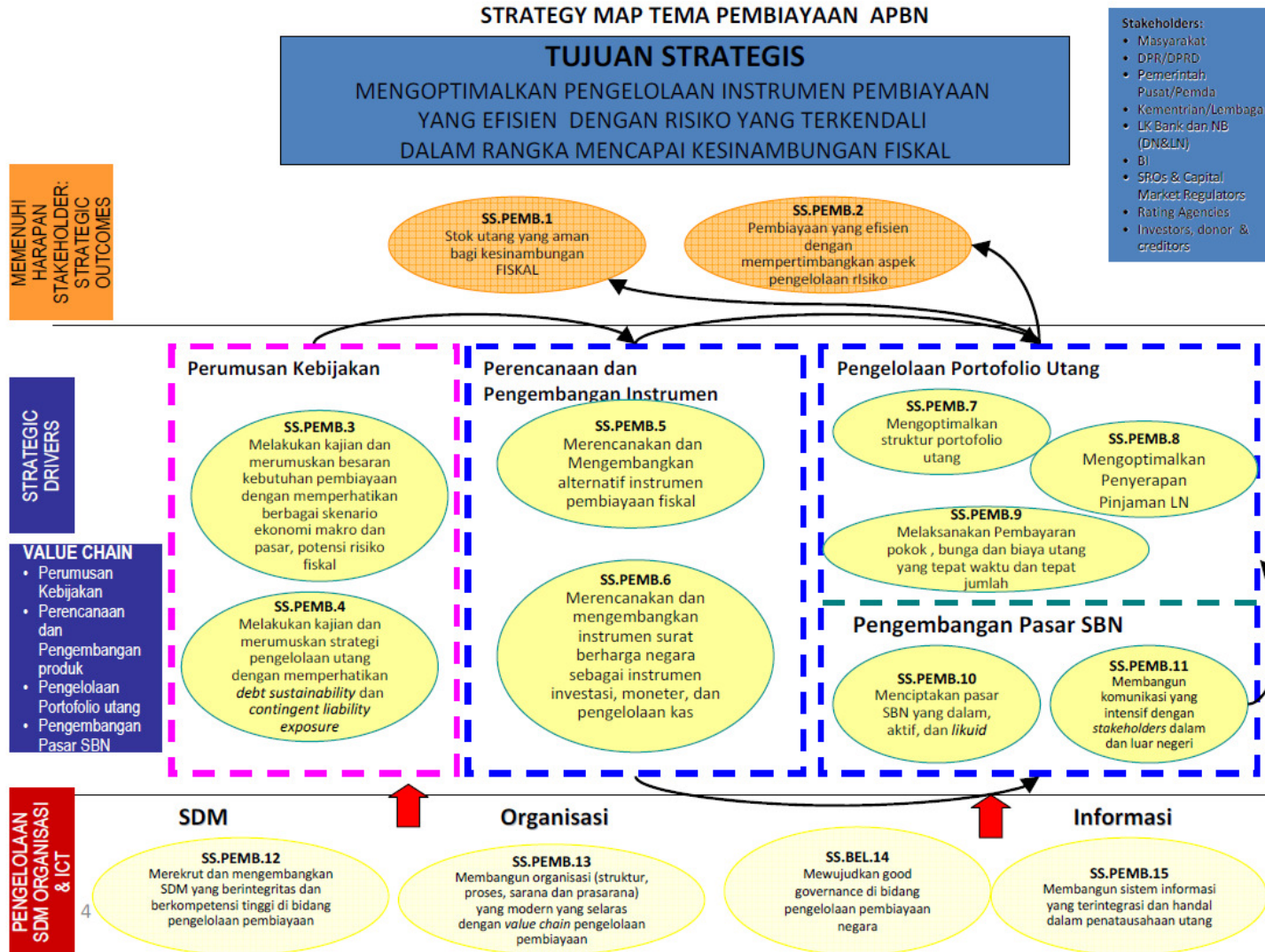
SS.BEL.15
Membangun organisasi (struktur, proses, sarana dan prasarana) yang modern yang selaras dengan proses bisnis di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara

SS.BEL.16
Mewujudkan good governance di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara bagi Stakeholders

SS.BEL.17
Membangun sistem informasi yang terintegrasi dan handal di bidang penganggaran dan perbendaharaan negara

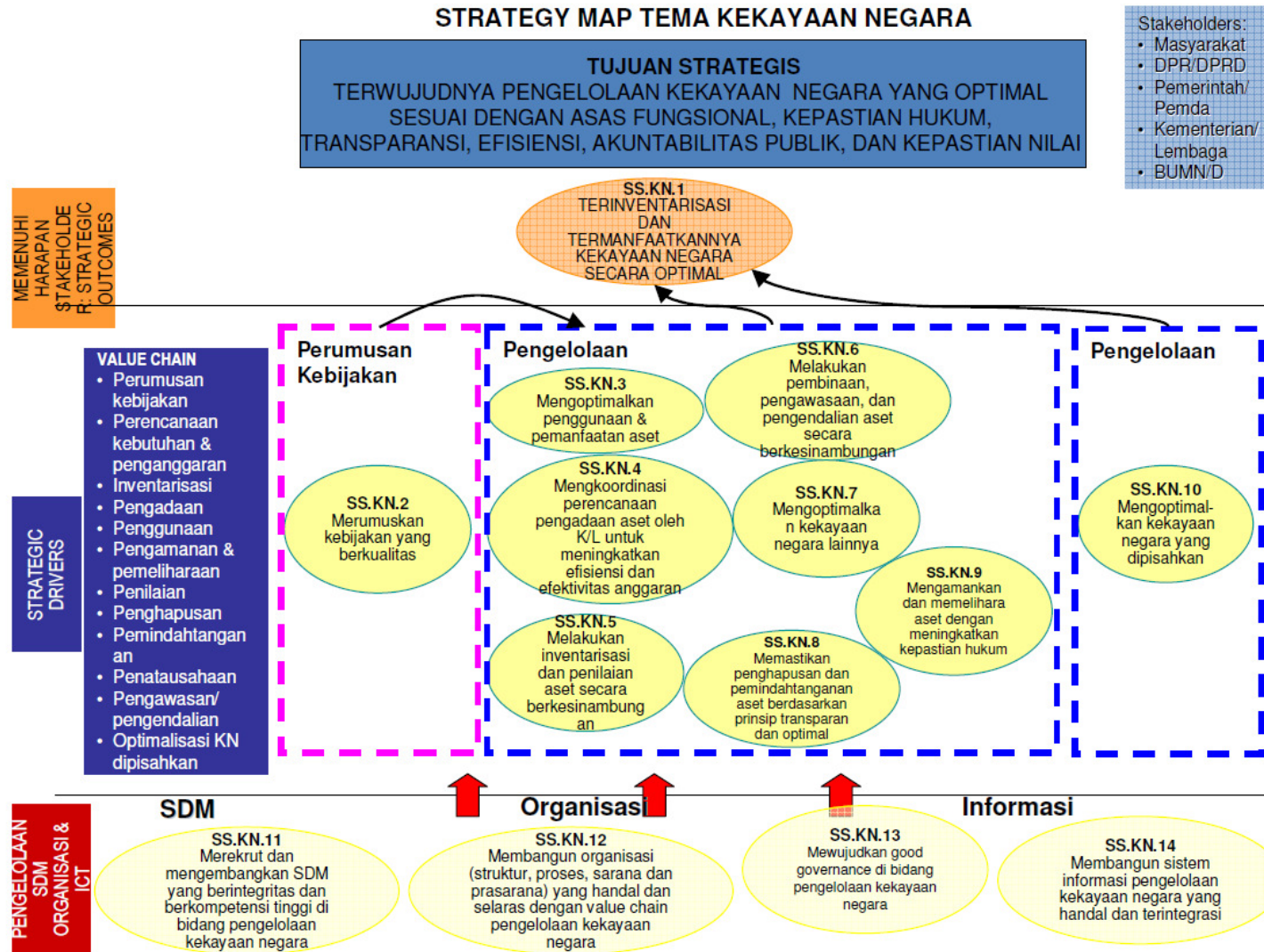
Lampiran

3.4 Peta Strategi Kementerian Keuangan-2009-Tema Pembiayaan APBN



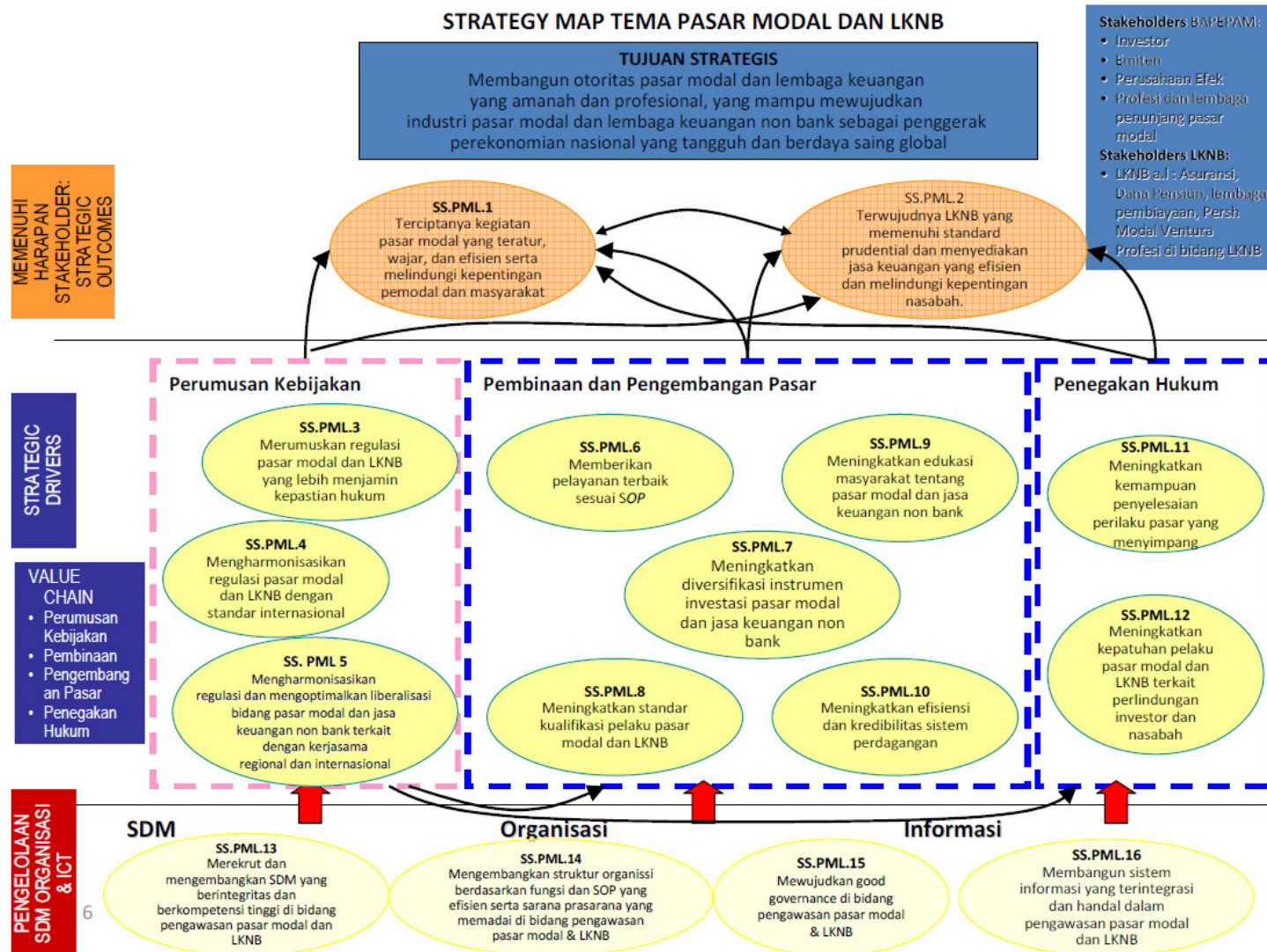
Lampiran

3.4 Peta Strategi Kementerian Keuangan-2009-Tema Kekayaan Negara



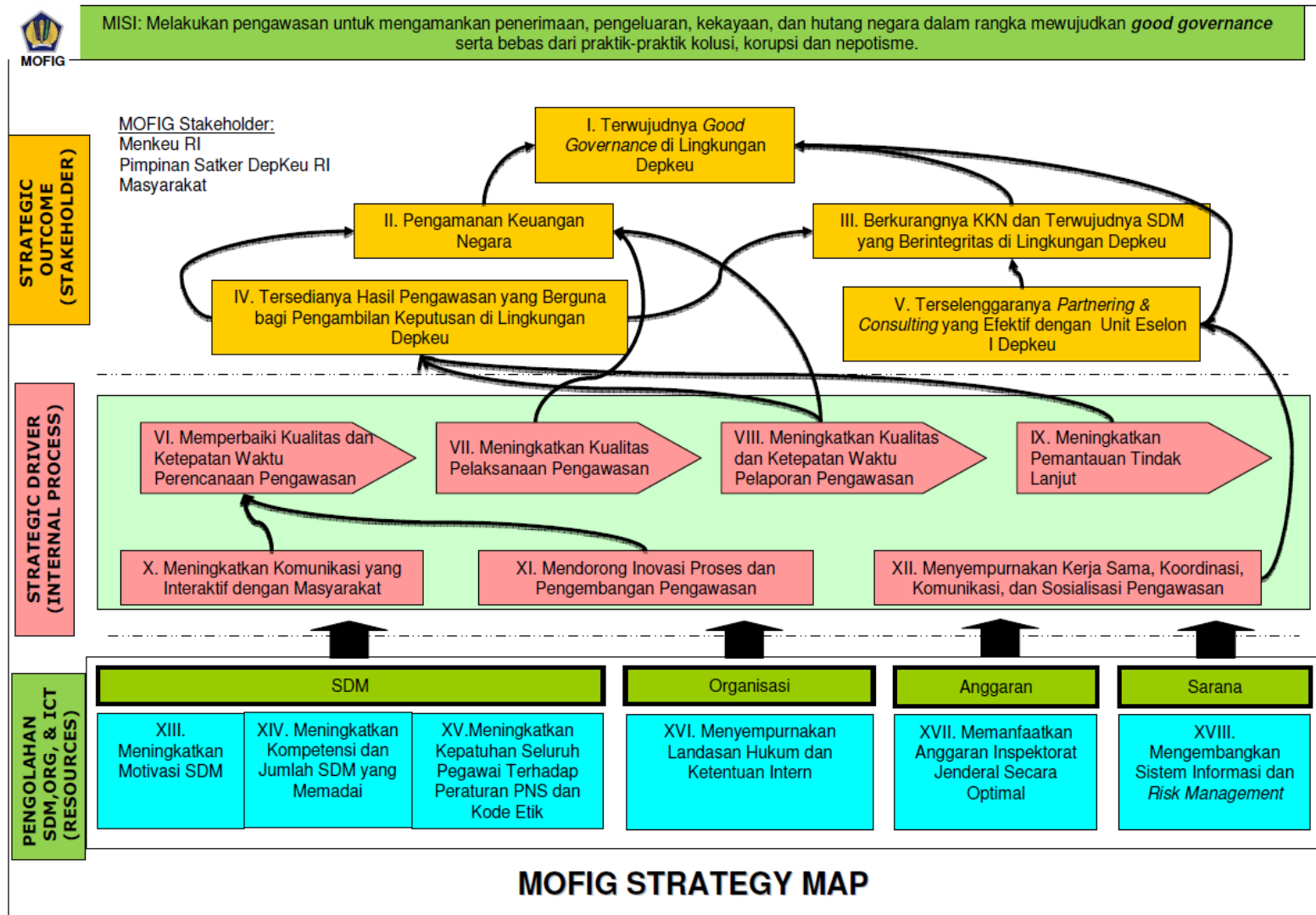
Lampiran

3.4 Peta Strategi Kementerian Keuangan-2009-Tema Pasar Modal dan LKNB




Lampiran

3.5 Peta Strategi ITJEN Tahun 2008



Lampiran

3.6 Key Performance Indicator (KPI) ITJEN Tahun 2008



STRATEGIC OUTCOME (STAKEHOLDER)

I. Terwujudnya *Good Governance* di Lingkungan Depkeu

Key Performance Indicator

1. Index GG. Target: 3,5 (skala 1-5)
2. Tingkat opini dari BPK. Target: Qualified

III. Berkurangnya KKN dan Terwujudnya SDM yang Berintegritas di Lingkungan Depkeu

Key Performance Indicator

1. % penanganan Kasus KKN. Target: 80%
2. Index persepsi korupsi TI Target: 2,5 (Skala 1-10)

V. Terselenggaranya *Partnering & Consulting* yang Efektif dengan Unit Eselon I Depkeu

Key Performance Indicator

1. Indeks kepuasan Unit Eselon I. Target: 3,5 (skala 1-5)
2. Jumlah pelaksanaan *Partnering & consulting* Target: 20 kali (total),

II. Pengamanan Keuangan Negara




Key Performance Indicator


1. % pencapaian target penerimaan Depkeu Target: 100% rencana OP
2. Penggunaan anggaran unit eselon I sesuai rencana Target: 90%
3. % pencapaian target ratio pertambahan utang terhadap PDB. Target: 100%
4. % pencapaian target inventarisasi kekayaan negara. Target: 100% target OP

IV. Tersedianya Hasil Pengawasan yang Berguna bagi Pengambilan Keputusan di Lingkungan Depkeu

Key Performance Indicator

1. Jumlah temuan/rekomendasi strategis Target: 16 rekomendasi per tahun, 1 rekomendasi per semester per Irbid
2. % temuan sejenis per unit eselon 1 Target: 25%





STRATEGIC DRIVER (INTERNAL PROSES)

VI. Memperbaiki Kualitas dan Ketepatan Waktu Perencanaan Pengawasan
Champion: Rahman

Key Performance Indicator

1. Ketepatan waktu dalam merumuskan rencana Target: 2008: Minggu ke-4 Jan 08, 2009: Minggu ke-2 Dec 2008
2. % nilai atas perencanaan Irbid yang memiliki "skor lebih besar atau sama dengan cukup". Target: 100%

VIII. Meningkatkan Kualitas dan Ketepatan Waktu Pelaporan Pengawasan
Champion: Murtedjo

Key Performance Indicator

1. % penyelesaian LHA yang tepat waktu Target: 90% Rutin & 70% ad hoc
2. Waktu penyelesaian pembuatan rangkuman laporan pengawasan per unit eselon 1 Target: Minggu ke-1 Maret 2008
3. % jumlah pelaporan audit Irbid yang memiliki skor lebih dari cukup. Target: 100%

VII. Meningkatkan Kualitas Pelaksanaan Pengawasan
Champion: Edy




Key Performance Indicator

1. % Jumlah pelaksanaan audit Irbid yang memiliki "skor lebih dari cukup". Target: 100%
2. Jumlah *management letter* yang disampaikan ke menteri. Target : 24 buah/ tahun


IX. Meningkatkan Pemantauan Tindak Lanjut
Champion: Benny

Key Performance Indicator

1. % rekomendasi yang tuntas ditindaklanjuti dalam 6 bulan. Target: 75%
2. Waktu rata-rata pemrosesan penilaian tindak lanjut. Target: 15 Hari



Lampiran



STRATEGIC DRIVER (INTERNAL PROSES)

X. Meningkatkan Komunikasi yang Interaktif dengan Masyarakat
Champion: Sutardi

Key Performance Indicator

1. Waktu penanganan informasi yang diterima. Target: 7 hari kerja
2. % pelaksanaan tindak lanjut atas pengaduan yang dapat ditindaklanjuti. Target: 100%

XII. Menyempurnakan Kerjasama, Koordinasi, Komunikasi dan Sosialisasi Pengawasan
Champion: Sutardi




Key Performance Indicator

1. Jumlah MoU baru dg lembaga lain. Target: 2 buah
2. Jumlah aktivitas bersama dg lembaga lain. Target: 2 buah
3. Jumlah aktivitas sosialisasi. Target: 40 kali (total)

XI. Mendorong Inovasi Proses dan Pengembangan Pengawasan
Champion: Firman


Key Performance Indicator

1. Jumlah pertemuan untuk membahas penerapan metode/teknik dan pendekatan audit. Target: 5 kali per tahun
2. Jumlah Pedoman (Manual) Baru/Revisi Target: 16 buah per tahun (total)



3


Lampiran




MOFIG

PENGOLAHAN SDM, Org, & ICT (RESOURCES)


<div style="border: 1px solid black; background-color: #e0ffe0; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><p>XIII. Meningkatkan Motivasi SDM Champion: Benny</p></div> <p>Key Performance Indicator</p> <ol style="list-style-type: none">1. Indeks motivasi pegawai ITJEN Target: 3,5 (dgn skala 1-5)2. Jumlah pegawai yang mendapat penghargaan internal. Target: 18 pegawai setahun <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0ffe0; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><p>XV. Meningkatkan Kepatuhan Seluruh Pegawai terhadap Peraturan PNS dan Kode Etik Champion: Benny</p></div> <p>Key Performance Indicator</p> <ol style="list-style-type: none">1. % pegawai yang mentaati ketentuan jam kerja. Target : 95 %2. Jumlah pegawai yang melanggar kode etik dan atau ketentuan lainnya. Target: 2 orang	<div style="border: 1px solid black; background-color: #e0ffe0; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><p>XIV. Meningkatkan Kompetensi dan Jumlah SDM yang Memadai Champion: Benny</p></div> <p>Key Performance Indicator</p> <ol style="list-style-type: none">1. Jumlah jam pelatihan per pegawai Target: Rata-rata 100 jam-lat per tahun2. % terpenuhinya jumlah pegawai yang dibutuhkan Target: 80% <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0ffe0; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><p>XVI. Menyempurnakan Landasan Hukum dan Ketentuan Intern Champion: Hadi</p></div> <p>Key Performance Indicator</p> <ol style="list-style-type: none">1. Jumlah peraturan dan policy yang pending per tahun. Target: 1 buah2. Jumlah pertemuan yang membahas peraturan dan policy . Target: 20 kali (total)
--	---



GML
PERFORMANCE CONSULTING
In association with




QPR
Quality Performance Review



BALANCED SCORECARD
TELEKOM LISTRIK

4

Lampiran



PENGOLAHAN SDM, Org, & ICT (RESOURCES)

XVII. Pemanfaatan Anggaran Inspektorat Jenderal secara Optimal
Champion: Benny




Key Performance Indicator

1. % realisasi anggaran dibandingkan total anggaran yang tersedia dalam 1 tahun anggaran. Target: 90%
2. % pelaksanaan kegiatan sesuai rencana anggaran. Target: 100%

XVIII. Mengembangkan Sistem Informasi dan Risk Management
Champion: Benny

Key Performance Indicator

1. % penyelesaian proyek TI untuk meningkatkan kinerja pengawasan. Target: 100%
2. % penyelesaian proyek Risk Management Target: 100%



Lampiran
3.7 Peta Strategi ITJEN Tahun 2009



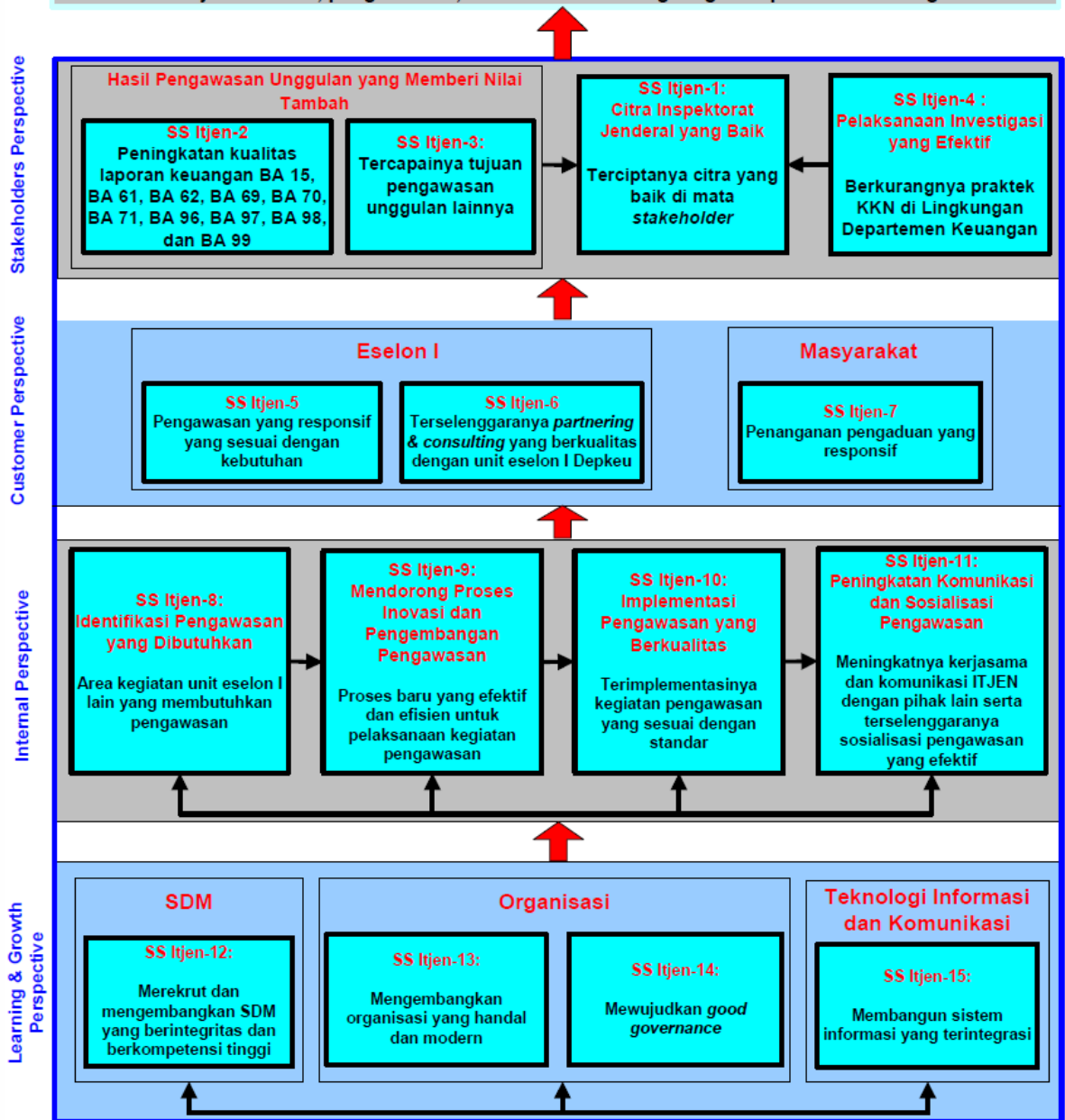
**PETA STRATEGI
INSPEKTORAT JENDERAL
DEPARTEMEN KEUANGAN - REPUBLIK INDONESIA**

VISI:

Menjadi pengawas intern Departemen Keuangan yang profesional dan bertaraf internasional atas pengelolaan keuangan dan kekayaan negara, untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme

TUJUAN STRATEGIS:

Terwujudnya pengawasan yang memberi nilai tambah dalam rangka meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan tata kelola di lingkungan Departemen Keuangan



Lampiran

3.8 Indikator Kinerja Utama (IKU) ITJEN Tahun 2009

DEPARTEMEN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
INSPEKTORAT JENDERAL

REKAPITULASI INDIKATOR KINERJA UTAMA INSPEKTORAT JENDERAL

Kode SS	Kode Sub SS	Nama Sub SS	Kode IKU	IKU	Formula IKU	Satuan
SS Itjen-1: Citra Inspektorat Jenderal yang Baik	SS Itjen-1	Terciptanya citra yang baik di mata <i>stakeholders</i>	IJ 1.1	Indeks kepuasan <i>stakeholders</i>	Survey	Indeks (1-4)
Hasil Pengawasan Unggulan yang Memberi Nilai Tambah	SS Itjen-2	Peningkatan kualitas laporan keuangan BA 15, BA 61, BA 62, BA 69, BA 70, BA 71, BA 96, BA 97, BA 98, dan BA 99	IJ 2.1	Indeks opini laporan keuangan dari BPK	Indeksasi Opini	Indeks
	SS Itjen-3	Tercapainya tujuan pengawasan unggulan lainnya	IJ 3.1	Persentase pencapaian hasil pengawasan unggulan	Persentase	Persen
SS Itjen-4: Pelaksanaan Investigasi yang Efektif	SS Itjen-4	Berkurangnya praktek KKN di Lingkungan Departemen Keuangan	IJ 4.1	Indeks persepsi korupsi dari <i>transparency international</i>	Survey	Indeks
Customer: Eselon I	SS Itjen-5	Pengawasan yang responsif yang sesuai dengan kebutuhan	IJ 5.1	Jumlah hari mulai diresponnya permintaan pengawasan	Jumlah hari	Hari
	SS Itjen-6	Terselenggaranya <i>partnering & consulting</i> yang berkualitas dengan unit eselon I Depkeu	IJ 6.1	Frekuensi <i>partnering & consulting</i> yang dilakukan	Frekuensi <i>partnering & consulting</i>	Kali
Customer: Masyarakat	SS Itjen-7	Penanganan pengaduan yang responsif	IJ 7.1	Persentase pengaduan yang direspon dalam 7 hari	$\frac{\text{Pengaduan yang direspon dalam 7 hari}}{\text{Jumlah pengaduan}} \times 100\%$	Persentase

Lampiran

Kode SS	Kode Sub SS	Nama Sub SS	Kode IKU	IKU	Formula IKU	Satuan
SS Itjen-8: Identifikasi Pengawasan yang Dibutuhkan	SS Itjen-8	Area kegiatan unit eselon I lain yang membutuhkan pengawasan	IJ 8.1	Jumlah nota hasil identifikasi unit eselon I	Jumlah nota	Buah
			IJ 8.2	Jumlah permintaan pengawasan ke Inspektorat Jenderal	Jumlah permintaan pengawasan	Buah
SS Itjen-9: Mendorong Proses Inovasi dan Pengembangan Pengawasan	SS Itjen-9	Proses baru yang efektif dan efisien untuk pelaksanaan kegiatan pengawasan	IJ 9.1	Jumlah pedoman baru / revisi	Jumlah pedoman	Buah
SS Itjen-10: Implementasi Pengawasan yang Berkualitas	SS Itjen-10	Terimplementasinya kegiatan pengawasan yang sesuai dengan standar	IJ 10.1	Persentase Inspektorat yang memperoleh pendapat "sebagian sesuai standar (partially conforms)"	$\frac{\text{Jumlah Inspektorat yang memperoleh pendapat "sebagian sesuai standar (partially conforms)"}}{\text{Total Inspektorat yang dinilai}} \times 100\%$	Persen
			IJ 10.2	Persentase pelaksanaan pengawasan sesuai dengan perencanaan	$\frac{\text{Jumlah pelaksanaan pengawasan}}{\text{Jumlah perencanaan pengawasan}} \times 100\%$	Persen
			IJ 10.3	Persentase rekomendasi audit yang selesai ditindaklanjuti	$\frac{\text{Jumlah rekomendasi yang selesai ditindaklanjuti}}{\text{Jumlah rekomendasi audit}} \times 100\%$	Persen
			IJ 10.4	Persentase investigasi yang terbukti	$\frac{\text{Jumlah investigasi yang terbukti}}{\text{Jumlah investigasi}} \times 100\%$	Persen

Lampiran

Kode SS	Kode Sub SS	Nama Sub SS	Kode IKU	IKU	Formula IKU	Satuan
SS Itjen-11: Peningkatan Komunikasi dan Sosialisasi Pengawasan	SS Itjen-11	Meningkatnya kerjasama dan komunikasi ITJEN dengan pihak lain serta terselenggaranya sosialisasi pengawasan yang efektif	IJ 11.1	Jumlah kerjasama	Jumlah kerjasama	Buah
			IJ 11.2	Jumlah aktivitas sosialisasi	Jumlah aktivitas	Kali
SDM	SS Itjen-12	Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompetensi tinggi	IJ 12.1	Persentase pegawai yang kompetensinya sesuai dengan Standard Kompetensi Jabatan (SKJ)	$\frac{\text{Jumlah pegawai yang memenuhi SKJ}}{\text{Jumlah pegawai yang dinilai}} \times 100\%$	Persen
			IJ 12.2	Persentase pegawai Inspektorat Jenderal yang bersertifikasi internasional	$\frac{\text{Jumlah pegawai bersertifikasi internasional}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$	Persen
			IJ 12.3	Persentase jumlah pegawai yang terkena kasus pelanggaran berat atau penyalahgunaan wewenang	$\frac{\text{Jumlah pegawai yang terkena kasus}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$	Persen
			IJ 12.4	Persentase jam pelatihan terhadap jam kerja	$\frac{\text{Jumlah jam pelatihan}}{\text{Jumlah jam kerja}} \times 100\%$	Persen
Organisasi	SS Itjen-13	Mengembangkan organisasi yang handal dan modern	IJ 13.1	Persentase penyelesaian SOP	$\frac{\text{Jumlah penyelesaian SOP}}{\text{Target SOP yang diperbaharui/ dibuat (9 Paket SOP)}} \times 100\%$	Persen
			IJ 13.2	Jumlah Rapat Pimpinan dalam membahas / memonitor capaian IKU	Jumlah Rapat Pimpinan	Kali
			IJ 14.1	Persentase ditindaklanjutinya rekomendasi penjatuhan sanksi	$\frac{\text{Jumlah penjatuhan sanksi}}{\text{Jumlah rekomendasi penjatuhan sanksi}} \times 100\%$	Persen
			IJ 14.2	Persentase pejabat yang melaporkan	$\frac{\text{Jumlah pejabat yang melaporkan LHKPN}}{\text{Jumlah pejabat yang melaporkan LHKPN}} \times 100\%$	Persen

Lampiran

Kode SS	Kode Sub SS	Nama Sub SS	Kode IKU	IKU	Formula IKU	Satuan
	SS Itjen-14	Mewujudkan good governance	IJ 14.2	LHKPN	$\frac{\text{Jumlah pejabat yang wajib melaporkan}}{\text{Jumlah pejabat yang wajib melaporkan}} \times 100\%$	Persen
			IJ 14.3	Jumlah Notula Rapat Pimpinan	Jumlah Notula	Buah
Teknologi Informasi dan Komunikasi	SS Itjen-15	Membangun sistem informasi yang terintegrasi	IJ 15.1	Persentase komputer yang terhubung jaringan dengan jumlah pegawai	$\frac{\text{Jumlah komputer yang terhubung dengan jaringan}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$	Persen
			IJ 15.2	Jumlah sistem aplikasi yang terintegrasi antar unit eselon II	Jumlah sistem aplikasi	Buah
			IJ 15.3	Jumlah <i>database</i> Departemen Keuangan yang dapat diakses oleh Inspektorat Jenderal	Jumlah <i>database</i>	Buah



Lampiran

