



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**EFISIENSI RELATIF  
ESELON 1 KEMENTERIAN KEUANGAN  
TAHUN 2008 DAN TAHUN 2009**

**TESIS**

**ARIEF MASDI  
NPM 0706181012**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK  
JAKARTA  
JANUARI 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**EFISIENSI RELATIF  
ESELON 1 KEMENTERIAN KEUANGAN  
TAHUN 2008 DAN TAHUN 2009**

**TESIS**

**diajukan sebagian salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Ekonomi (M.E.)**

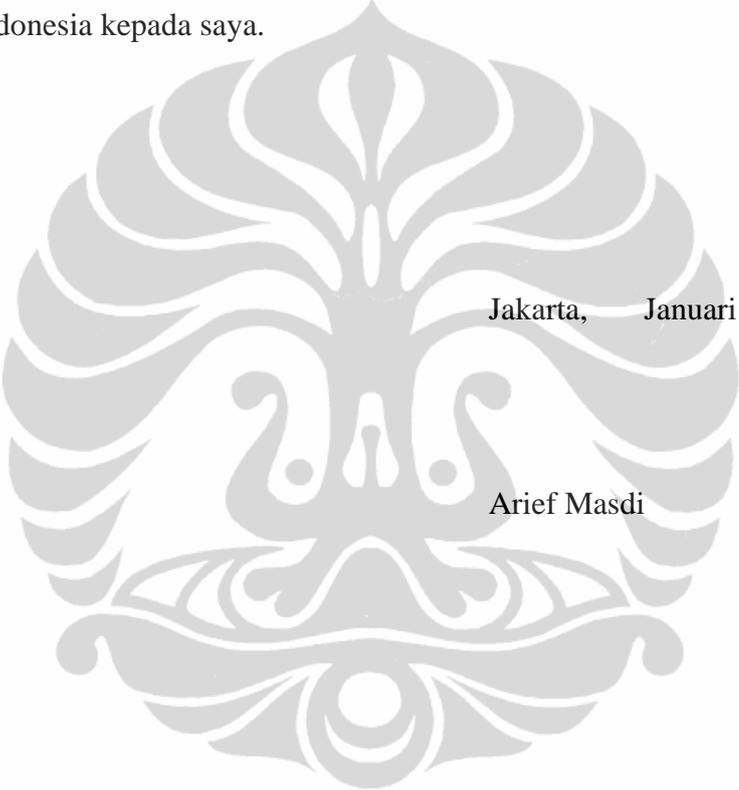
**ARIEF MASDI  
NPM 0706181012**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK  
KEKHUSUSAN EKONOMI KEUANGAN NEGARA DAN DAERAH  
JAKARTA  
JANUARI 2011**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sebenarnya menyatakan bahwa tesis ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Indonesia.

Jika dikemudian hari ternyata saya melakukan tindakan plagiarisme, maka saya akan bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Indonesia kepada saya.



Jakarta, Januari 2011

Arief Masdi

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Arief Masdi

NPM : 0706181012

Tanda Tangan :

Tanggal : Januari 2011

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Arief Masdi  
NPM : 0706181012  
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik  
Judul : Efisiensi Relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan  
Tahun 2008 dan Tahun 2009

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

### DEWAN PENGUJI

Ketua Penguji : Prof. Dr. Sulastrisurono ( )

Penguji : Iman Rozani, SE., M.Soc.Sc. ( )

Pembimbing : Prof. Dr. Mohamad Ikhsan ( )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Januari 2011

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Ekonomi (M.E.) pada Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis, sangatlah sulit bagi saya untuk dapat menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Mohamad Ikhsan, selaku dosen pembimbing tesis dan Bapak Imam Rozani SE., M.Soc.Sc., selaku dosen pembimbing proposal tesis yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
2. Istri tercinta, Andika Setyawati yang selalu mendampingi dan memberikan dukungan selama saya menyelesaikan tesis ini. Kedua orang tua saya, Andi Nuryadi dan Masliha, yang selalu memberikan dukungan berupa doa-doa dan memberikan nasehat-nasehat bijak agar saya senantiasa tabah dan tekun dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap agar Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu saya. Semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Januari 2011

Penulis

Arief Masdi

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Arief Masdi  
NPM : 0706181012  
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

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

Efisiensi Relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada Tanggal : Januari 2011  
Yang menyatakan,

Arief Masdi

## ABSTRAK

Nama : Arief Masdi  
NPM : 0706181012  
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik  
Judul : Efisiensi Relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan  
Tahun 2008 dan Tahun 2009

Pengukuran efisiensi pada Kementerian Keuangan merupakan salah satu syarat dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan mempercepat penerapan penganggaran berbasis kinerja. Adanya alat dan mekanisme pengukuran efisiensi pada Kementerian Keuangan, diyakini akan mampu meningkatkan kinerja dan efisiensi kementerian/lembaga yang bersangkutan. Penelitian ini mencoba membangun model pengukuran kinerja dan efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan sekaligus melakukan pengukuran dengan menggunakan metode *Free Disposable Hull*. Melalui perumusan indikator kinerja umum dan indikator kinerja fungsional, kemudian dihitung nilai indeks kinerja dan nilai indeks efisiensi 12 (dua belas) Eselon 1 Kementerian Keuangan. Hasilnya, ditemukan bahwa DJPU, BAPEPAM-LK dan BPPK merupakan eselon 1 yang relatif lebih efisien dibandingkan dengan eselon 1 yang lain.

Kata Kunci : Kinerja, Efisiensi, Penganggaran, *Free Disposable Hull*.

## ABSTRACT

Name : Arief Masdi  
NPM : 0706181012  
Study Program : Master of Planning and Public Policy  
Title : Relative Efficiency Echelon 1 Ministry of Finance  
Year 2008 and 2009

Measuring the efficiency of the Ministry of Finance is also a prerequisite in realizing good governance and accelerate the implementation of performance base budgeting. The existence of tools and mechanisms for measuring efficiency in the Ministry of Finance, is believed to be able to improve performance and efficiency of ministries/institutions concerned. This research attempts to develop models of performance measurement and efficiency echelon 1 of Ministry of Finance as well as take measurements using the *Free Disposable Hull*. Through the formulation of common performance indicators and functional performance indicators, and then calculate the value of performance index and efficiency index value of 12 echelons of Ministry of Finance. As a result, it was found that DJPU, BAPEPAM-LK and BPPK is an echelon 1 is relatively more efficient in comparison with one another echelon.

Keyword : Performance, Efficiency, Budgeting, *Free Disposable Hull*.

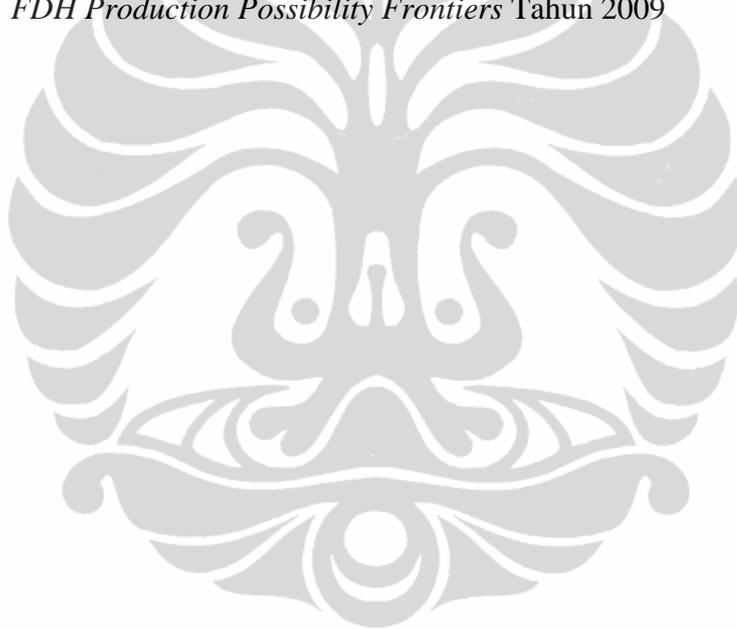
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
1. <b>PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.1.1. Amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 .....	1
1.1.2. Penerapan <i>Performance Based Budgeting</i> .....	2
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Batasan Penelitian .....	7
2. <b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1. Konsep <i>Good Governance</i> .....	10
2.2. Teori Efisiensi Sektor Publik .....	13
2.2.1. <i>X-Efficiency</i> .....	14
2.2.2. <i>Technical Efficiency</i> .....	15
2.3. Metode Penelitian Efisiensi Sektor Publik .....	16
2.3.1. Perbandingan Metode Penelitian .....	16
2.3.2. Metode <i>Free Disposable Hull</i> .....	18
2.3.2.1. <i>Public Sector Performance (PSP)</i> .....	18
2.3.2.2. <i>Public Sector Efficiency (PSP)</i> .....	19
2.3.2.3. <i>Free Disposable Hull Analysis</i> .....	20

2.3.	Hasil Penelitian tentang Pengukuran Efisiensi Sektor Publik .....	21
2.4.	Profil Kementerian Keuangan .....	25
2.4.1.	Tugas dan Fungsi Kementerian Keuangan .....	25
2.4.2.	Reformasi Birokrasi pada Kementerian Keuangan .....	34
3.	<b>METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	40
3.1.	Perumusan Model .....	40
3.2.	Pendekatan Penelitian .....	43
3.3.	Jenis dan Sumber Data .....	44
3.4.	Definisi Variabel Input dan Output .....	45
3.4.1.	Variabel Input .....	45
3.4.2.	Variabel Output .....	45
4.	<b>PEMBAHASAN</b> .....	65
4.1.	Hasil Pengukuran <i>Public Sector Performance</i> .....	65
4.1.1.	Indikator Kinerja Umum .....	65
4.1.2.	Indikator Kinerja Fungsional .....	68
4.1.4.	Total Indikator Kinerja .....	72
4.2.	Hasil Pengukuran <i>Public Sector Efficiency</i> .....	79
4.4.	Hasil Analisis <i>Free Disposable Hull</i> .....	87
5.	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	92
5.1	Kesimpulan .....	92
5.2.	Saran .....	94
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	98

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1-1 Kerangka Penganggaran Berbasis Kinerja  
Gambar 2-1 *X-Inefficiency*  
Gambar 2-2 *Technical Efficiency*  
Gambar 2-3 *FDH Production Possibility Frontiers*  
Gambar 2-4 Struktur Organisasi Kementerian Keuangan  
Gambar 2-5 *Strategy Map* Kementerian Keuangan  
Gambar 3-1 Indikator Kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan  
Gambar 3-2 Model Indikator Kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan  
Gambar 4-1 Kinerja Umum Eselon 1 Tahun 2008 dan 2009  
Gambar 4-2 Kinerja Fungsional Eselon 1 Tahun 2008 dan 2009  
Gambar 4-3 Total Kinerja Eselon 1 Tahun 2008 dan 2009  
Gambar 4-4 Efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan 2009  
Gambar 4-5 *FDH Production Possibility Frontiers* Tahun 2008  
Gambar 4-6 *FDH Production Possibility Frontiers* Tahun 2009



## DAFTAR TABEL

Tabel 2-1	Matriks Indikator-Indikator <i>Good Governance</i>
Tabel 2-2	Perbandingan Metode Penelitian Pengukuran Kinerja dan Efisiensi
Tabel 2-3	Matriks Hasil Penelitian Pengukuran Efisiensi
Tabel 2-4	Capaian Program Penataan Organisasi Tahun 2008 dan Tahun 2009
Tabel 2-5	Capaian Program Penyempurnaan Bisnis Proses Tahun 2008 dan Tahun 2009
Tabel 2-6	Capaian Program Peningkatan SDM Tahun 2008 dan Tahun 2009
Tabel 4-1	Hasil Perhitungan Indikator Kinerja Umum Eselon 1 Tahun 2008
Tabel 4-2	Hasil Perhitungan Indikator Kinerja Umum Eselon 1 Tahun 2009
Tabel 4-3	Hasil Perhitungan Indikator Kinerja Fungsional Eselon 1 Tahun 2008
Tabel 4-4	Hasil Perhitungan Indikator Kinerja Fungsional Eselon 1 Tahun 2009
Tabel 4-5	Hasil Perhitungan Total Indikator Kinerja Eselon 1 Tahun 2008
Tabel 4-6	Hasil Perhitungan Total Indikator Kinerja Eselon 1 Tahun 2009
Tabel 4-7	Analisis Kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009
Tabel 4-8	Hasil Perhitungan Efisiensi Eselon 1 Tahun 2008
Tabel 4-9	Perbandingan Enam Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008
Tabel 4-10	Hasil Perhitungan Efisiensi Eselon 1 Tahun 2009
Tabel 4-11	Perbandingan Enam Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2009
Tabel 4-12	Analisis Efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Pagu Belanja dan Pegawai Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008
- Lampiran II Pagu Belanja dan Pegawai Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2009
- Lampiran III Indikator Kinerja Fungsional Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008
- Lampiran IV Indikator Kinerja Fungsional Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2009
- Lampiran V Perhitungan Indeks Input Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009



# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Pengukuran efisiensi atas satuan kerja kementerian/lembaga merupakan kebutuhan bukan saja dari sisi konseptual namun juga merupakan tuntutan dilihat dari sisi yuridis. Saat ini, kebutuhan ataupun tuntutan adanya pengukuran atas efisiensi satuan kerja kementerian/lembaga, merupakan tugas sekaligus tantangan bagi pemerintah khususnya Kementerian Keuangan, guna menunjang tercapainya tujuan pembangunan nasional. Dasar pemikiran adanya kebutuhan ataupun tuntutan adanya pengukuran efisiensi atas satuan kerja kementerian/lembaga, akan dipaparkan pada subbab berikut ini.

### 1.1.1. Amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, mengamanatkan adanya pengelolaan pemerintahan yang baik (*good governance*) termasuk di dalamnya adalah pengelolaan di bidang keuangan negara. Prinsip-prinsip pengelolaan pemerintahan yang baik di bidang keuangan negara yang disebutkan dalam Undang-Undang tersebut, antara lain adalah prinsip tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan prinsip bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.

Pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik, pada dasarnya merupakan tanggung jawab Presiden selaku pemegang kekuasaan pemerintahan, kemudian dilimpahkan kepada para menteri/pimpinan lembaga selaku pembantu Presiden. Menurut Penjelasan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, menteri/pimpinan lembaga pada hakekatnya adalah sebagai *Chief Operational Officer (COO)* untuk bidang pemerintahan tertentu, yang memiliki wewenang dan tanggung jawab atas penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Sementara itu, khusus untuk Menteri Keuangan, selain sebagai pembantu Presiden di bidang keuangan negara, juga merupakan pengelola fiskal dan wakil pemerintah dalam kepemilikan kekayaan

negara yang dipisahkan, yang pada hakekatnya adalah juga sebagai *Chief Financial Officer (CFO)*.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara tersebut, juga dijelaskan bahwa Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan wujud pengelolaan keuangan negara yang ditetapkan setiap tahun dengan undang-undang. Menteri/pimpinan lembaga merupakan pengguna anggaran/pengguna barang yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan dalam Undang-Undang yang mengatur tentang APBN dari segi manfaat/hasil (*outcome*). Sedangkan, pimpinan unit organisasi pada kementerian/lembaga yang disebut eselon, bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan yang ditetapkan dalam Undang-Undang yang mengatur tentang APBN tersebut, dari aspek barang dan/atau jasa yang disediakan (*output*).

Selaku pengguna anggaran/pengguna barang yang bersumber dari APBN, menteri/pimpinan lembaga dan juga pimpinan unit kerja kementerian/ lembaga, memiliki amanat untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan yang menjadi tanggung jawabnya, berupa program-program dan kegiatan-kegiatan secara efisien, sesuai salah satu prinsip dalam tata kelola pemerintahan yang baik. Kementerian/lembaga dan unit kerja kementerian/lembaga, pada hakekatnya merupakan suatu unit produksi yang ditugasi untuk menghasilkan barang dan jasa secara efisien guna mewujudkan tujuan pembangunan nasional.

Dengan demikian, terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik, salah satunya terwujudnya kementerian/lembaga dan unit kerja kementerian/lembaga yang efisien, memiliki landasan yuridis yang kuat sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Oleh karena itu, kebutuhan ataupun tuntutan adanya suatu pengukuran efisiensi pada kementerian/lembaga dan unit kerja kementerian/lembaga merupakan salah satu konsekuensi dari amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

### **1.1.2. Penerapan *Performance Based Budgeting***

Dalam rangka melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik dan guna mendukung terwujudnya efisiensi pada satuan kerja kementerian/lembaga,

melalui Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang penyusunan Rencana Kerja Anggaran dan Kementerian/Lembaga, pemerintah menerapkan pendekatan penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*). Penyusunan RKA-KL melalui pendekatan penganggaran berbasis kinerja ini, dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut.

Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tersebut, juga mengatur bahwa menteri/pimpinan lembaga diwajibkan melakukan pengukuran kinerja kegiatan kementerian/lembaga dan unit kerja kementerian/lembaga masing-masing setiap tahun, berdasarkan sasaran dan/atau standar kinerja kegiatan yang telah ditetapkan sebagai umpan balik bagi penyusunan RKA-KL tahun berikutnya. Menteri/pimpinan lembaga juga diwajibkan untuk melakukan evaluasi kinerja program sekurang-kurangnya sekali dalam 5 (lima) tahun berdasarkan sasaran dan/atau standar kinerja yang telah ditetapkan.

Salah satu ciri utama pendekatan penganggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang disusun dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan (*input*) dan hasil yang diharapkan (*outcome*), sehingga dapat memberikan informasi efektivitas dan efisiensi kegiatan tersebut. Namun demikian, tujuan penerapan pendekatan penganggaran berbasis kinerja, belum dapat terwujud dalam pelaksanaan sistem penganggaran saat ini.

Dalam Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, menyebutkan bahwa rencana kerja dan anggaran yang disusun harus berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai. Berdasarkan ketentuan tersebut, penyusunan RAK-KL merupakan suatu tindak lanjut dari rencana kerja pemerintah yang ditetapkan dalam rangka penyusunan rancangan APBN. Rencana kerja anggaran yang disusun berdasarkan prestasi kerja, dimaksudkan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumber daya yang terbatas.

Oleh karena itu, program dan kegiatan kementerian negar/lembaga harus diarahkan untuk mencapai hasil dan keluaran yang telah ditetapkan sesuai rencana kerja pemerintah. Selain itu, penyusunan anggaran yang diperlukan untuk

melaksanakan kegiatan harus didasarkan atas harga per unit satuan atas keluaran atau kegiatan guna mencapai efisiensi.

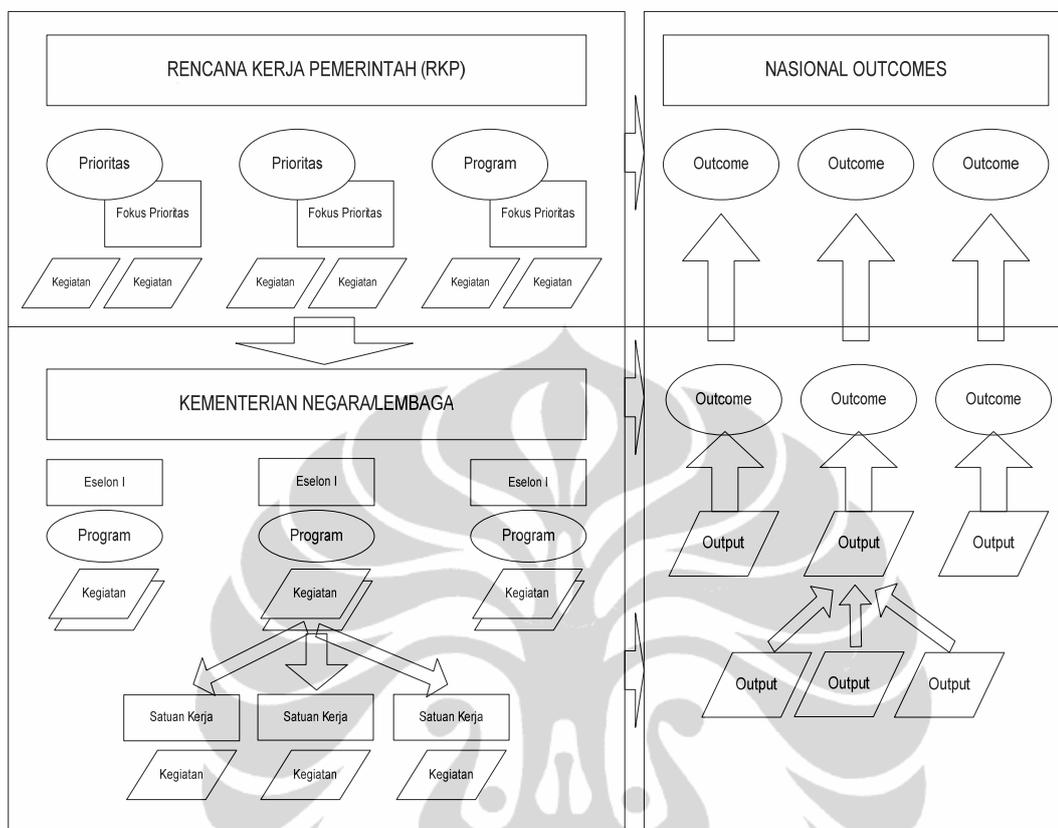
Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja diperlukan indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja dari setiap program dan jenis kegiatan. Tingkat kegiatan yang direncanakan dan standar biaya yang ditetapkan pada permulaan siklus tahunan penyusunan anggaran menjadi dasar untuk menentukan anggaran untuk tahun anggaran yang direncanakan dan prakiraan maju bagi program yang bersangkutan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004, ditetapkan bahwa Menteri Keuangan yang menetapkan standar biaya, baik yang bersifat umum maupun yang bersifat khusus bagi Pemerintah Pusat setelah berkoordinasi dengan kementerian/lembaga terkait. Dalam rangka penerapan anggaran berbasis kinerja, kementerian/lembaga diharuskan melaksanakan pengukuran kinerja. kementerian/lembaga melakukan evaluasi kinerja kegiatan satuan kerja kementerian/lembaga setiap tahun berdasarkan sasaran dan/atau standar kinerja kegiatan yang telah ditetapkan sebagai umpan balik bagi penyusunan RKA-KL tahun berikutnya.

Namun demikian, kondisi saat ini memperlihatkan bahwa proses pengukuran kinerja yang seharusnya dilaksanakan oleh kementerian/lembaga, tidak berjalan dengan baik. Kondisi ini berdampak pada penerapan penganggaran berbasis kinerja itu sendiri dimana penyusunan anggaran berbasis kinerja harus dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut.

Kerangka penganggaran berbasis kinerja merupakan bagian dari akuntabilitas kinerja pemerintahan, dimana didalamnya terdapat keterkaitan antara organisasi, kebijakan perencanaan, akuntabilitas kinerja dan alokasi dana. Kerangka penganggaran berbasis kinerja dapat dikelompokkan pada tingkat nasional dan pada tingkat kementerian/lembaga. Gambar 1-1 berikut ini, memperlihatkan kerangka penganggaran berbasis kinerja yang sedang

diimplementasikan oleh Kementerian Kementerian dalam rangka pelaksanaan reformasi sistem penganggaran di Indonesia.



Gambar 1-1 Kerangka Penganggaran Berbasis Kinerja

Sumber : Kementerian Keuangan

## 1.2. Perumusan Masalah

Upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik khususnya di bidang pengelolaan keuangan negara, membutuhkan dukungan dari berbagai aspek yaitu aspek yuridis, aspek kebijakan dan aspek operasional. Walaupun dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan RKA-KL, telah mengamanatkan pengelolaan pemerintahan yang baik dan penerapan penganggaran berbasis kinerja, namun pada tataran operasional, sampai dengan saat ini, pemerintah belum merumuskan konsep pengukuran efisiensi atas kementerian/lembaga dan satuan kerja kementerian/lembaga.

Kondisi tersebut, menunjukkan bahwa amanat ketentuan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik khususnya di bidang pengelolaan keuangan, sampai dengan saat ini belum

berjalan dengan optimal. Salah satu kendala utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik khususnya penerapan prinsip efisiensi dalam bidang pengelolaan keuangan negara tersebut adalah belum adanya model pengukuran efisiensi dan hasil pengukuran efisiensi atas kementerian/lembaga dan satuan kerja kementerian/lembaga, yang dapat digunakan sebagai salah satu alat untuk menilai dan mengevaluasi program/kegiatan pada kementerian/lembaga.

Melihat kondisi tersebut, kebutuhan ataupun tuntutan adanya pengukuran efisiensi atas kementerian/lembaga dan satuan kerja kementerian/lembaga merupakan permasalahan dalam pelaksanaan pengelolaan pemerintahan yang baik dan juga permasalahan dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Dalam rangka mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik, khususnya di bidang pengelolaan keuangan negara dan guna mendukung penerapan pendekatan penganggaran berbasis kinerja, terkait dengan perlunya melakukan pengukuran kinerja dan efisiensi atas kementerian/lembaga dan satuan kerja kementerian/lembaga, maka penelitian ini merumuskan dua tujuan penelitian sebagai berikut :

- a. Mengukur efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan 2009.
- b. Membuat peringkat efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan 2009.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian tentang efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan 2009 ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan dan para akademisi serta peneliti di bidang keuangan negara dan efisiensi sektor publik. Beberapa manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, adalah sebagai berikut :

- a. Bagi Kementerian Keuangan, hasil penelitian ini berupa nilai indeks efisiensi dan peringkat efisiensi relatif seluruh Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan 2009, dapat dijadikan sebagai salah satu bahan evaluasi atas

program dan kegiatan yang telah dilakukan oleh Eselon 1 Kementerian Keuangan yang bersangkutan.

- b. Bagi Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan, hasil penelitian berupa nilai indeks efisiensi dan peringkat efisiensi relatif seluruh Eselon 1 Kementerian Keuangan ini, juga dapat dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam pelaksanaan *reward and punishment system* dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja.
- c. Bagi akademisi dan peneliti, metodologi dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan 2009 ini, dapat digunakan bahkan dikembangkan bagi kepentingan penelitian di bidang keuangan negara dan di bidang efisiensi sektor publik berikutnya.

### **1.5. Batasan Penelitian**

Penelitian tentang efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan 2009 ini, memiliki beberapa batasan penelitian, sebagai berikut :

- a. Obyek penelitian adalah unit eselon 1 pada Kementerian Keuangan yang terdiri dari 12 (dua belas) unit eselon 1, yaitu Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang (DJPU), Badan Pengawasan Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM-LK), Badan Kebijakan Fiskal (BKF), Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), Sekretariat Jenderal (SETJEN) dan Inspektorat Jenderal (ITJEN).
- b. Pemilihan obyek penelitian berdasarkan pertimbangan bahwa Kementerian Keuangan merupakan salah satu kementerian/lembaga yang menjadi proyek percontohan pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia. Selain itu, Kementerian Keuangan juga memiliki peran yang strategis dalam rangka perumusan kebijakan pengelolaan keuangan negara dan dalam rangka penerapan *performance based budgeting* dalam konteks reformasi sistem penganggaran di Indonesia.

- c. Periode tahun penelitian adalah Tahun 2008 dan Tahun 2009. Batasan periode tahun penelitian ini, berdasarkan pertimbangan bahwa data tentang kinerja seluruh unit Eselon 1 Kementerian Keuangan, dinilai cukup lengkap dan valid sejak Tahun 2008. Kondisi ini, karena Kementerian Keuangan baru mencanangkan reformasi birokrasi sejak Tahun 2007 dan mulai melaksanakan pengukuran kinerja seluruh Eselon 1 Kementerian Keuangan sejak Tahun 2008.



## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Salah satu amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, adalah bahwa pemerintah harus melaksanakan pengelolaan keuangan negara salah satunya melalui penerapan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*). Dalam penjelasan Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara tersebut, disebutkan secara jelas bahwa dalam rangka mendukung terwujudnya *good governance* dalam penyelenggaraan negara, pengelolaan keuangan negara perlu diselenggarakan secara profesional, terbuka dan bertanggung jawab sesuai dengan aturan pokok yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar.

Selain itu, dalam penjelasan Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, juga menyebutkan secara jelas dan tegas bahwa perlunya dilakukan pelurusan kembali pengelolaan keuangan pemerintah dengan menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik yang sesuai dengan lingkungan pemerintahan. Amanat ketentuan perundang-undangan tentang penerapan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik tersebut, menunjukkan bahwa pemerintah berkepentingan dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik.

Pengelolaan keuangan negara melalui penerapan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik memiliki keterkaitan yang positif dan signifikan terhadap dengan efisiensi sektor publik. Semakin serius dan sungguh-sungguh pemerintah suatu negara menerapkan tata kelola pemerintahan yang baik, maka efisiensi sektor publik juga akan semakin meningkat (Rajkumar, 2007). Konsep *good governance* yang pada awalnya disusun dan dibuat oleh institusi dan negara donor, pada akhirnya terbukti mampu meningkatkan dan mendorong terciptanya efisiensi pemerintahan. Setelah lebih dari seperempat abad konsep *good governance* diperkenalkan hingga saat ini, dinilai masih relevan dengan tuntutan pembangunan khususnya pembangunan di negara-negara berkembang.

Konsep dan teori tentang efisiensi sektor publik, pada dasarnya berkembang seiring dengan tuntutan masyarakat terhadap kinerja unit-unit kerja

sektor publik. Konsep dasar efisiensi yang pada mulanya muncul dari kegiatan sektor swasta tersebut, saat ini telah banyak diterapkan pada sektor publik termasuk sektor pemerintahan. Teori yang menjadi dasar pengukuran efisiensi sektor publik adalah teori *X-efficiency* dan teori *technical efficiency*. Berbagai penelitian terkait dengan efisiensi sektor publik pada dasarnya bertujuan untuk mengukur kinerja dan mengukur efisiensi unit produksi serta membuat analisis dan simpulan. Telaah literatur terhadap konsep *good governance* dan teori efisiensi sektor publik ini akan diuraikan dalam subbab di bawah ini.

### **2.1. Konsep Good Governance**

*Governance* merupakan suatu terminologi yang digunakan untuk menggantikan istilah *government*, yang menunjukkan penggunaan otoritas politik, ekonomi dan administrasi dalam mengelola masalah-masalah kenegaraan. Istilah ini secara khusus menggambarkan perubahan peranan pemerintah dari pemberi pelayanan (*provider*) kepada *enabler* atau *fasilitator* dan perubahan kepemilikan yaitu dari milik negara menjadi milik rakyat. Pusat perhatian utama dari *governance* adalah perbaikan kinerja atau perbaikan kualitas (Edralin, 1997 dan Keban, 2000).

Konsep *Good governance* yang lazim diartikan sebagai tata kelola pemerintahan yang baik atau tata kelola pemerintahan yang bersih, merupakan konsep pengelolaan pemerintahan yang digagas dan dibuat oleh institusi dan negara donor, antara lain *International Monetary Fund*, *World Bank* dan negara Amerika Serikat pada tahun 1980-an dan tahun 1990-an. *Good governance*, pada dasarnya merupakan konsep reformasi pengelolaan pemerintahan terhadap negara-negara penerima bantuan keuangan yang dinilai tidak efektif dalam menerapkan perubahan-perubahan kebijakan pemerintahan.

Sejak dekade 80-an dan 90-an tersebut, konsep *good governance* telah menjadi perhatian serius negara-negara berkembang yang mengharapkan mendapatkan bantuan keuangan dari institusi atau negara donor. Konsep ini kemudian dijadikan sebagai alat oleh institusi atau negara donor, untuk mengukur keseriusan dan komitmen dari negara-negara calon penerima bantuan dalam menjalankan reformasi ekonomi dan reformasi sosial.

Konsep *good governance* pertama kali dimunculkan oleh World Bank pada tahun 1989 dalam makalahnya yang berjudul *Crisis of Governance in Africa*. Selanjutnya, konsep ini dipopulerkan oleh beberapa agensi multilateral dan bilateral (JICA, OECD, GTZ) sejak tahun 1991, dengan memberikan tekanan pada enam indikator *good governance*. Salah satu indikator tersebut terkait efisiensi sektor publik adalah mengenai peningkatan kemampuan pemerintah, efisiensi, akuntabilitas, transparansi dalam pemerintah dan administrasi publik (Keban, 2000).

Sementara itu, UNDP juga membuat konsep serupa dengan merumuskan lima indikator *good governance*. Salah satu indikator versi UNDP yang terkait dengan efisiensi sektor publik adalah desentralisasi untuk meningkatkan pengambilan keputusan di tingkat lokal, dengan menekankan perbaikan nilai efisiensi, mempromosikan keadilan dalam pelayanan publik, peningkatan partisipasi di bidang ekonomi dan politik (Keban, 2000).

World Bank mengemukakan enam indikator *good governance*, dimana yang terkait efisiensi sektor publik adalah akuntabilitas profesi, yaitu menciptakan sistem untuk memonitor dan mengontrol kinerja dalam kaitannya dengan kualitas, inefisiensi dan perusakan sumber daya, dan transparansi dalam manajemen keuangan, pengadaan, akuntansi dan pengumpulan sumber dana; dan manajemen sektor publik yang efektif dan efisien (Edralin, 1997).

Rangkuman mengenai indikator-indikator dalam konsep *good governance* yang dirumuskan agensi/negara donor, dapat dilihat pada Tabel 2-1 di bawah ini.

Tabel 2-1 Matriks Indikator-Indikator *Good Governance*

Nama Agensi	Indikator Utama	Sumber Acuan
JICA, OECD dan GTZ	1. Demokrasi; 2. Desentralisasi dan peningkatan kemampuan pemerintah; 3. Hormat terhadap hak azasi manusia dan kepatuhan terhadap hukum yang berlaku; 4. Partisipasi rakyat;	Edralin (1997) dan Keban (2000)

(Sambungan Tabel 2-1)

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Efisiensi, akuntabilitas, transparansi dalam pemerintah dan administrasi publik;</li> <li>6. Pengurangan anggaran militer;</li> <li>7. Tata ekonomi yang berorientasi pasar.</li> </ol>	
United Nation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan yang cukup untuk melaksanakan kebijakan dan fungsi-fungsi pemerintah;</li> <li>2. Akuntabilitas dalam kegiatan pemerintah dan transparan dalam pengambilan keputusan;</li> <li>3. Partisipasi dalam proses demokrasi;</li> <li>4. Perhatian terhadap pemerataan dan kemiskinan;</li> <li>5. Komitmen terhadap kebijakan ekonomi yang berorientasi pasar.</li> </ol>	Edralin (1997) dan Keban (2000)
UNDP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desentralisasi untuk meningkatkan pengambilan keputusan di tingkat lokal, dengan menekankan perbaikan nilai efisiensi, mempromosikan keadilan dalam pelayanan publik dan peningkatan partisipasi di bidang ekonomi dan politik</li> <li>2. Kerja sama antara pemerintah dengan organisasi-organisasi masyarakat.</li> </ol>	Edralin (1997) dan Keban (2000)

(Sambungan Tabel 2-1)

World Bank	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akuntabilitas politik;</li> <li>2. Bebas untuk berkumpul dan partisipasi;</li> <li>3. Jaminan hukum, kesamaan perlakuan hukum;</li> <li>4. Akuntabilitas birokrasi, menciptakan sistem untuk memonitor dan mengontrol kinerja dalam manajemen keuangan, pengadaan, akuntansi, dan pengumpulan sumber dana;</li> <li>5. Ketersediaan validitas dan analisis informasi;</li> <li>6. Manajemen sektor Publik yang efektif dan efisien.</li> </ol>	Edralin (1997) dan Keban (2000)
------------	--	------------------------------------

Sumber : Kompilasi oleh penulis (telah diolah kembali).

## 2.2. Teori Efisiensi Sektor Publik

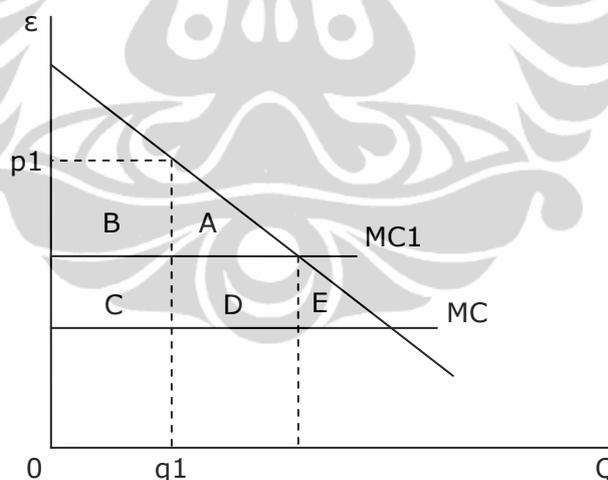
Akar teori efisiensi sektor publik adalah teori *X-efficiency* yang diperkenalkan oleh Harvey Leibenstein pada tahun 1966 dan teori *technical efficiency* yang diperkenalkan oleh Michael J. Farrel pada tahun 1957. Teori *X-efficiency* membicarakan tentang gagasan dari sudut pandang psikologis bahwa agen ekonomi memiliki kecenderungan tidak efisien atau tidak maksimal baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam tingkah laku produksinya.

Sedangkan teori *technical efficiency* membicarakan tentang gagasan bahwa kecenderungan tidak efisien atau tidak maksimalnya suatu unit produksi, lebih disebabkan oleh faktor yang terkait dengan masalah teknis manajemen. Kedua teori tersebut kemudian berkembang dan telah digunakan dalam berbagai disiplin ilmu, khususnya terkait ilmu sosial dan ekonomi.

Berdasarkan kedua landasan teori tentang efisiensi unit produksi tersebut, kemudian muncul pemikiran tentang bagaimana cara pengukuran terhadap efisiensi unit produksi. Perkembangan lebih lanjut adalah kebutuhan untuk membuat dan mengembangkan alat pengukuran efisiensi yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Berikut di bawah ini adalah penjelasan dan gambaran tentang teori efisiensi yang menjadi dasar pengembangan alat pengukuran efisiensi.

### 2.2.1. *X-Efficiency*

Gagasan teori *X-Efficiency* berangkat dari kajian terhadap pertanyaan kenapa organisasi atau unit kerja secara umum atau secara normal, tidak berkerja dengan keras secara efektif, pada tingkat yang dapat mereka capai. Permasalahan mendasar dalam teori *X-Efficiency* adalah sudut pandang bahwa masalah tersebut bersifat intrinsik atau melekat pada sifat organisasi yang dikendalikan oleh orang/manusia (*men*). Konsep ini kemudian berkembang dengan berbagai macam sudut pandang dan pemikiran dalam bidang sosial dan ekonomi.



Gambar 2-1 *X-Inefficiency*

Sumber : Button and Weyman-Jones, 1994

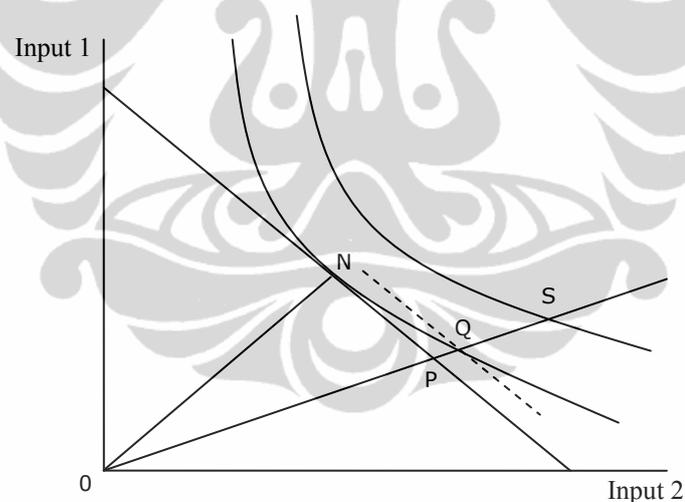
Gambar 2.1 di atas, menunjukkan bentuk dan dasar argumentasi teori *X-Efficiency* dalam konteks dan sudut pandang kerugian pihak lain. Pemasok *X-Inefficiency* adalah pemasok yang tidak berusaha meminimalkan biaya pada saat *marginal cost* berada pada kurva  $MC_1$ , dan harga pada  $p_1$ . Kondisi ini, menghasilkan adanya *dead weight loss* pada daerah A dan *rent seeking loss* pada

daerah B. Jika memiliki perilaku meminimumkan biaya maka *marginal cost* dari *X-Efficiency* akan berada pada kurva MC.

Perbedaan *resultant welfare* pada *marginal cost* berdasarkan kurva *X-Efficiency* MC adalah sebagai berikut: (1) daerah C merupakan *X-Inefficiency loss* pada harga  $p_1$ ; (2) daerah D merupakan *additional aloocative loss* karena *marginal cost* yang tidak dapat dinikmati pada level *X-Efficiency* MC1; (iii) daerah E *additional aloocative loss* karena *marginal cost* yang lebih rendah pada kurva MC.

### 2.2.2. Technical Efficiency

Konsep *technical efficiency* mengatakan bahwa permasalahan agen ekonomi yang tidak efisien, lebih kepada permasalahan teknis dan sudah seharusnya diselesaikan dengan sesuatu yang juga bersifat teknis manajerial. (Leibenstein (1977:311; 1980:1980).



Gambar 2-2 *Technical Efficiency*

Sumber : Button and Weyman-Jones, 1994

Gambar 2.2 di atas, merupakan gambaran bentuk dan konsep dasar *technical efficiency* yang dikemukakan Farrell pada tahun 1957. Pemasok yang meminimumkan biaya berada pada titik N, namun hasil observasi menunjukkan bahwa masih dapat memproduksi pada titik S. Titik Q merupakan gambaran perusahaan yang efisien dengan menggunakan faktor input yang sama dan juga

pada rasio yang sama sebagai mana titik P yang menggunakan *isoquant* sebagai jarak pengukuran.

OP/OS sama dengan *allocative efficiency* dikalikan dengan *technical efficiency* (atau dapat ditulis OP/OQ.OQ/OS). Hal ini mengasumsikan *constant return to scale*. OP/OR juga dapat dikatakan sama dengan *product allocative efficiency*, *scale efficiency* dan *technical efficiency* (atau dapat ditulis OP/OQ.OQ/OS.OS/OR).

### 2.3. Metode Penelitian Efisiensi Sektor Publik

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode non-parametrik *Free Disposable Hull (FDH)*. Dalam analisis efisiensi sektor publik menggunakan metode *Free Disposable Hull* ini, terlebih dahulu mensyaratkan adanya pengukuran kinerja sektor publik atau *Public Sector Performance (PSP)* dan pengukuran efisiensi sektor publik atau *Public Sector Efficiency (PSE)*. Disamping metode *Free Disposable Hull (FDH)* tersebut, terdapat juga beberapa metode pengukuran kinerja dan efisiensi lain yaitu *Data Envelopment Analysis (DEA)* dan *Stochastic Frontiers Analysis*.

#### 2.3.1. Perbandingan Metode Penelitian

Dari beberapa metode pengukuran kinerja dan efisiensi unit kegiatan ekonomi, metode yang lazim dan sering digunakan para peneliti dan akademisi adalah *Free Disposable Hull (FDH)*, *Data Envelopment Analysis (DEA)* dan *Stochastic Frontiers Analysis*. Masing-masing metode pengukuran kinerja dan efisiensi tersebut, memiliki karakteristik berbeda yang menunjukkan adanya kelebihan dan kelemahan. Perbandingan karakteristik ketiga metode pengukuran efisiensi tersebut, dapat dilihat pada Tabel 2-2 di bawah ini.

Tabel 2-2 Perbandingan Metode Penelitian Pungukuran Kinerja dan Efisiensi

No.	Metode	Karakteristik
1.	<i>Free Disposable Hull (FDH)</i>	1). Merupakan metode non-parametrik ( <i>nonparametric</i> ); 2). Menggunakan konsep dasar efisiensi <i>X-Efficiency</i> ; 3). Menggunakan <i>Multiple Input-Output</i> ;

(Sambungan Tabel 2-2)

1.	<i>Free Disposable Hull (FDH)</i>	<p>4). Merupakan metode non-parametrik (<i>nonparametric</i>);</p> <p>5). Menggunakan konsep dasar efisiensi <i>X-Efficiency</i>;</p> <p>6). Menggunakan <i>Multiple Input-Output</i>;</p> <p>7). Input dan output, keduanya bebas untuk tidak dipakai (<i>free disposibility</i>);</p> <p>8). Membuat <i>FDH Frontiers</i>;</p> <p>9). Menggunakan data sample, tidak harus data <i>time series</i>;</p> <p>10). Kurva <i>FDH Frontiers</i> tidak berbentuk <i>convex</i>;</p> <p>11). Tidak memerlukan <i>linier programming</i> atau <i>econometric methods</i>;</p> <p>12). Mengukur efisiensi relatif (<i>relative efficiency</i>).</p>
2.	<i>Data Envelopment Analysis (DEA)</i>	<p>1). Merupakan metode non-parametrik (<i>nonparametric</i>);</p> <p>2). Konsep dasar efisiensi <i>Technical Efficiency</i>;</p> <p>3). Menggunakan <i>Multiple Input-Output</i>;</p> <p>4). Membuat <i>Constanst Returns to Scales (CRS Frontiers)</i> dan <i>Variable Returns to Scales (VRS Frontiers)</i>;</p> <p>5). Menggunakan data sample, tidak harus data <i>time series</i>;</p> <p>6). Kurva <i>CRS Frontiers</i> dan <i>VRS Frontiers</i> berbentuk <i>convex</i>;</p> <p>7). Memerlukan <i>linier programming</i> atau <i>econometric methods</i>;</p>

(Sambungan Tabel 2-2)

		8). Merupakan metode non-parametrik ( <i>nonparametric</i> );
3.	<i>Stochastic Frontiers Analysis</i>	1). Merupakan metode parametrik ( <i>parametric</i> ); 2). Konsep dasar efisiensi <i>Technical Efficiency</i> ; 3). Menggunakan <i>Multiple Input-Output</i> ; 4). Membuat <i>Stochastic Production Frontiers</i> ; 5). Menggunakan data <i>time series</i> ; 6). Kurva <i>Stochastic Production Frontiers</i> berbentuk <i>convex</i> ; 7). Memerlukan <i>linier programming</i> atau <i>econometric methods</i> ; 8). Mengukur efisiensi relatif ( <i>relative efficiency</i> ).

Sumber : Kompilasi oleh Penulis (telah diolah kembali).

### 2.3.2. Metode *Free Disposable Hull (FDH)*

#### 2.3.2.1. *Public Sector Performance (PSP)*

Kinerja sektor publik atau *public sektor performance (PSP)* merupakan metode yang digunakan untuk menghitung nilai indeks kinerja unit kegiatan ekonomi berdasarkan model pengukuran kinerja yang telah disusun. Nilai kinerja sektor publik sangat tergantung pada indikator-indikator kinerja yang telah dirumuskan dalam model pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja suatu unit kegiatan ekonomi ( $PSP_i$ ), dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$PSP_i = \sum_{j=1}^n PSP_{ij} \quad (2.1)$$

di mana  $i$  adalah unit kegiatan ekonomi  $i$  dan  $j$  adalah nilai kinerja unit kegiatan ekonomi  $i$  pada sektor sektor  $j$ .

Hasil pengukuran kinerja unit kegiatan ekonomi dalam rumusan tersebut, merupakan fungsi dari beberapa indikator kinerja atau merupakan total dari

beberapa indikator kinerja yang telah dirumuskan dalam model pengukuran kinerja. Total nilai indeks kinerja unit kegiatan ekonomi ( $PSP_{ij}$ ), dapat dirumuskan berikut :

$$PSP_{ij} = f(I_k) \quad (2.2)$$

di mana  $I$  adalah indikator kinerja dan  $k$  adalah sub-indikator dalam masing-masing indikator  $I$ .

Oleh karena itu, perubahan pada total nilai indeks kinerja unit kegiatan ekonomi tersebut, sangat tergantung pada perubahan nilai indikator kinerja umum dan indikator kinerja fungsional. Sehingga perubahan total nilai indeks kinerja unit kegiatan ekonomi ( $\Delta PSP_{ij}$ ), dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\Delta PSP_{ij} = \sum_{i=k}^n \frac{\delta f}{\delta I_k} \Delta I_k \quad (2.3)$$

di mana  $\Delta I_k$  adalah perubahan nilai indikator  $I$  dan  $\delta I_k$  adalah nilai indikator  $I$ .

### 2.3.2.2. *Public Sector Efficiency (PSE)*

Setelah mengetahui nilai indeks kinerja sektor publik, maka tahapan selanjutnya adalah menghitung nilai indeks efisiensi sektor publik (*public sector efficiency*). Rumus yang digunakan untuk menghitung nilai indeks efisiensi unit kegiatan ekonomi ( $PSE_i$ ), adalah sebagai berikut :

$$PSE_i = \frac{PSP_i}{PEX_i} \quad \text{dengan} \quad \frac{PSE_i}{PEX_i} = \sum_{j=1}^n \frac{PSP_{ij}}{PEX_i} \quad (2.4)$$

di mana  $PSP_i$  adalah total nilai indeks kinerja unit kegiatan ekonomi dan  $PEX_i$  adalah total nilai indeks input yang digunakan (*capital* dan *labor*).

*Marginal productivity* dari total nilai indeks input yang digunakan dapat bernilai positif dan dapat juga mengalami penurunan. Dengan demikian, dampak dari kenaikan ataupun penurunan total nilai indeks input yang digunakan, dapat dianalisis dan digambarkan melalui rumus sebagai berikut :

$$\frac{\delta PSE_{ij}}{\delta PEX_{ij}} > 0, \quad \frac{\delta^2 PSE_{ij}}{\delta PEX_{ij}^2} < 0 \quad (2.5)$$

Untuk menghasilkan total nilai indeks kinerja sektor publik dari berbagai komponen indikator yang mempunyai satuan yang berbeda, maka dilakukan normalisasi data untuk setiap indikator kinerja. Normalisasi dilakukan dengan cara menghitung rata-ratanya, selanjutnya nilai rata-rata tersebut dijadikan angka satu dan setiap nilai dibagi dengan nilai rata-ratanya tersebut. Sedangkan untuk indikator-indikator dengan orientasi kinerja yang terbalik, maka normalisasinya dilakukan dengan membagi rata-ratanya tersebut dengan nilai sub indikator.

Metode penghitungan efisiensi sektor publik tersebut, terbatas hanya untuk menghasilkan skor efisiensi tetapi tidak bisa digunakan untuk pengambilan kebijakan sektor publik dengan melakukan simulasi manajerial untuk meningkatkan nilai efisiensi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini pengukuran skor dan peringkat efisiensi juga dilakukan dengan menggunakan metode *Free Disposable Hull (FDH)*.

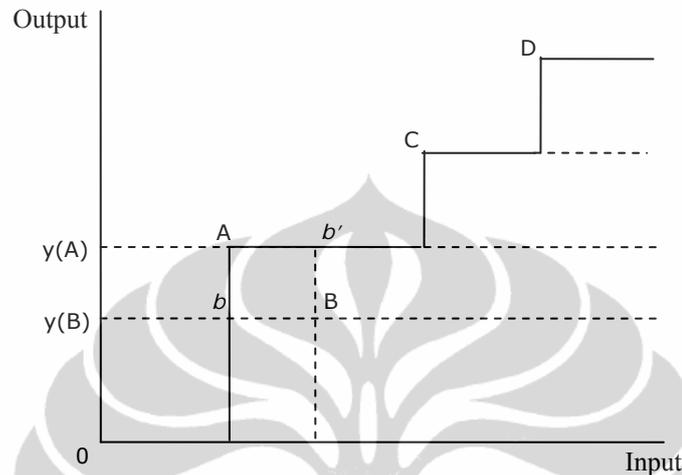
### **2.3.2.3. Free Disposable Hull Analysis**

Dalam analisis efisiensi sektor publik menggunakan metode *Free Disposable Hull Analysis*, maka akan diperoleh *Production Possibility Frontier*. *Free Disposable Hull (FDH)* merupakan teknik analisis non-parametrik yang digunakan untuk mengukur efisiensi relatif unit kegiatan ekonomi dan memungkinkan untuk membuat peringkat efisiensi tiap unit kegiatan ekonomi dengan membandingkan kinerja setiap unit kegiatan ekonomi melalui *Production Possibility Frontier (PPF)*.

Grafik *FDH Production Possibility Frontier* pada Gambar 2-3 berikut ini, menjelaskan untuk kasus satu input dan satu output. Dalam *FDH*, suatu unit kegiatan ekonomi dikatakan tidak efisien jika terdapat unit lain yang mampu menghasilkan tingkat output yang sama dengan menggunakan input yang lebih sedikit.

Dalam Gambar 2-3 tersebut, memperlihatkan bahwa unit B relatif tidak efisien dibandingkan dengan unit A karena unit B menggunakan input yang lebih banyak untuk menghasilkan output yang lebih sedikit dan output unit A. Unit C relatif efisien karena tidak ada unit lain yang mampu menghasilkan tingkat output yang sama dengan unit C dengan input yang lebih sedikit. Sementara itu, unit D

menggunakan input yang lebih banyak untuk menghasilkan output yang lebih banyak, dengan demikian produsen D relatif efisien. Unit dengan kondisi seperti unit C dan unit D tersebut, diasumsikan berada dalam *Production Possibility Frontier* dan disebut *independently efficient*.



Gambar 2-3 *FDH Production Possibility Frontier*

Sumber : Gupta, Sanjeev, and Marijn Verhoeven, 2001

Secara sederhana, langkah-langkah analisis *FDH* dalam menentukan efisiensi adalah mengidentifikasi unit yang relatif efisien. Dalam Gambar 3-1, unit yang relatif efisien adalah unit A, C dan D. Sementara unit B adalah relatif tidak efisien. Unit yang relatif efisien dihubungkan oleh garis *Production Possibility Frontier*, sedangkan unit yang relatif tidak efisien ditunjukkan oleh segi empat di sebelah bawah kanan dari unit yang relatif efisien. Dengan metode *FDH*, unit yang relatif efisien dengan unit lain yang relatif tidak efisien dapat diidentifikasi.

### 2.3. Hasil Penelitian Efisiensi Sektor Publik

Penelitian ilmiah tentang pengukuran efisiensi telah banyak dilakukan oleh para peneliti, baik dengan obyek penelitian dari sektor swasta (*private*) maupun dari sektor pemerintah (*public*). Beberapa rangkuman hasil penelitian berikut ini merupakan penelitian pengukuran efisiensi baik pada sektor publik maupun sektor swasta, menggunakan metode analisis *Free Disposable Hull*. Pada Tabel 2-3 dibawah ini, disajikan beberapa hasil penelitian yang dilakukan pada periode Tahun 1984 s.d. Tahun 2006,

Tabel 2-3 Matriks Hasil Penelitian Pengukuran Efisiensi

Sumber Acuan	Obyek Pengukuran	Metodologi dan Hasil Pengukuran
Deprins, Simar dan Tulkens (1984)	Kantor pos di Belgia	<i>FDH analysis</i>
Tulkens (1993)	Bank, pengadilan, dan urban transit di Belgia	<i>FDH analysis</i>
Lovell (1995)	10 negara di Asia dengan menggunakan data tahun 1970-1988, variabel yang digunakan adalah tingkat pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, tingkat pengangguran dan negara perdagangan sebagai output.	Menggunakan <i>FDH analysis</i> , dimana salah satu temuannya adalah negara Taiwan dan Jepang paling efisien dibandingkan negara lain. Sedangkan negara Philipina dan Australia merupakan negara dengan tingkat efisiensi yang paling rendah.
Vanden Eeckhaut, Tulkens dan Jamar (1993)	Pemerintah daerah di Belgia, dengan menggunakan variabel adalah total populasi, panjang jalan raya milik Pemerintah Daerah, jumlah warga negara senior, jumlah yang menerima tunjangan, jumlah kriminalitas tercatat, jumlah siswa yang masuk pendidikan dasar sebagai output.	Menggunakan <i>FDH analysis</i> , dimana salah satu temuannya adalah menemukan hubungan antara tingkat efisiensi dengan partai politik yang berkuasa atau memerintah daerah tersebut.

(Sambungan Tabel 2-3)

Syakir Kurnia (2006)	Seluruh kabupaten/kota di Jawa Tengah, data tahun 2001 dan 2002, dengan menggunakan indikator sosial ekonomi yang terdiri dari indikator pendidikan dan kesehatan dan indikator standard musgravian yang terdiri dari indikator distribusi, stabilitas dan kinerja ekonomi sebagai output.	Menggunakan <i>FDH analysis</i> , dimana beberapa temuannya adalah pada tahun 2001 kabupaten/kota yang relatif efisien adalah Kabupaten Cilacap, Kota Surakarta dan Kabupaten Grobogan. Pada tahun 2002 kabupaten/kota yang relatif efisien adalah Kabupaten Cilacap dan Kabupaten Grobogan. Temuan lainnya bahwa kabupaten/kota yang memiliki proporsi pengeluaran terhadap PDRBnya tinggi tidak serta merta memiliki angka indikator yang tinggi. Selain itu, besarnya alokasi pengeluaran pemerintah kabupaten/kota tidak berkorelasi dengan efisiensi dalam penggunaannya.
Gupta and Verhoeven (1999)	Bidang kesehatan dan pendidikan untuk negara-negara Afrika, Asia dan Western Hemisphere, data Tahun 1984-1987, Tahun 1988-1991 dan Tahun 1992-1995.	Menggunakan <i>FDH analysis</i> , dimana salah satu temuannya adalah secara rata-rata negara-negara Afrika kurang efisien dibandingkan negara-negara Asia dan Western Hemisphere.

(Sambungan Tabel 2-3)

	Variabel yang digunakan adalah pengeluaran per kapita bidang kesehatan dan pendidikan dalam bentuk <i>purchasing power parity</i> sebagai input dan tingkat harapan hidup, kematian bayi, imunisasi, jumlah siswa masuk pendidikan dasar dan tingkat kemampuan membaca sebagai output.	Namun saat ini pengeluaran pemerintah dibidang kesehatan dan pendidikan di negara-negara Afrika lebih efisien dibandingkan dengan periode-periode sebelumnya.
Afonzo, Schuknecht and Tanzi (2003)	23 Negara-negara OECD Tahun 1990 dan 2000, dengan menggunakan <i>opportunity indicators</i> yang terdiri dari indikator administratif, pendidikan, kesehatan dan infrastruktur dan <i>standard Musgravian indicators</i> yang terdiri dari indikator distribusi, stabilitas dan kinerja ekonomi sebagai output.	Menggunakan <i>FDH analysis</i> , dimana beberapa temuannya adalah bahwa secara umum tidak terlalu terdapat perbedaan kinerja diantara negara-negara yang diteliti tersebut. Negara dengan sektor publik yang kecil secara rata-rata memiliki nilai kinerja yang lebih tinggi, khususnya dalam indikator administrasi dan indikator kinerja ekonomi. Negara-negar yang termasuk memiliki efisiensi tertinggi adalah Jepang, Luxembourg, Australia, Amerika dan Swiss.

(Sambungan Tabel 2-3)

Fakin dan de Crombrughe (1997)	Negara-negara OECD di Eropa Tengah, dengan menggunakan variabel total pengeluaran pemerintah sebagai input. Sedangkan jumlah paten, jumlah mahasiswa baru, tingkat kematian bayi, tingkat harapan hidup, rasio ketergantungan dan jumlah jaringan telepon sebagai output.	Menggunakan <i>FDH analysis</i> , dimana salah satu temuannya adalah negara Belgia, Italia, Polandia, Slovenia, Republik Ceko, Yunani dan Portugal adalah relatif tidak efisien. Selanjutnya bahwa inefisiensi lebih besar terjadi pada negara-negara yang dalam tahap transisi daripada maju atau negara-negara anggota OECD.
Afonzo and Aubyn (2004)	Bidang kesehatan dan pendidikan untuk negara-negara OECD, dengan menggunakan total pengeluaran pemerintah sebagai input. Sedangkan tingkat pendidikan, rasio kemampuan baca, matematika dan ilmu pengetahuan, rasio jumlah guru, tingkat harapan hidup dan kematian bayi sebagai output.	Menggunakan <i>FDH analysis</i> dan <i>DEA analysis</i> , dimana menghasilkan beberapa temuan yaitu Jepang, Korea, Swedia dan Finlandia merupakan negara dengan tingkat efisiensi tertinggi di bidang pendidikan. Sedangkan Canada, Perancis, Korea, Spanyol, Swedia dan Inggris merupakan Negara dengan tingkat efisiensi yang tertinggi di bidang kesehatan.

Sumber : Kompilasi oleh penulis (telah diolah kembali).

## 2.4. Profil Kementerian Keuangan

### 2.4.1. Tugas dan Fungsi Kementerian Keuangan

Kementerian Keuangan merupakan salah satu kementerian dalam pemerintahan Republik Indonesia yang memiliki pegawai mencapai 61.000<sup>1</sup> orang yang tersebar pada 12 unit eselon satu<sup>2</sup> dan 3 unit kerja bidang tertentu serta 5 staf ahli. Kementerian Keuangan mempunyai tujuan utama yang tercermin dalam visi dan misi Kementerian Keuangan. Visi Kementerian Keuangan “menjadi pengelola keuangan dan kekayaan negara bertaraf internasional yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat, serta menjadi instrumental bagi proses transformasi bangsa menuju masyarakat adil, makmur dan berperadaban tinggi”.

Misi Kementerian Keuangan terdiri dari lima misi, meliputi misi di bidang fiskal, misi di bidang ekonomi, misi di bidang politik, misi di bidang sosial budaya dan misi di bidang kelembagaan. Misi di bidang fiskal merupakan misi yang strategis bagi Kementerian Keuangan, dimana misi ini bertujuan mengembangkan kebijakan fiskal yang sehat dan berkelanjutan serta mengelola kekayaan dan utang negara secara hati-hati (*prudent*), bertanggungjawab, dan transparan. Misi di bidang ekonomi merupakan misi yang penting, yang bertujuan untuk mengatasi masalah-masalah ekonomi bangsa serta secara proaktif senantiasa mengambil peran strategis dalam upaya membangun ekonomi bangsa, yang mampu mengantarkan bangsa Indonesia menuju masyarakat yang dicita-citakan konstitusi.

Misi Kementerian Keuangan di bidang politik adalah mendorong proses demokratisasi fiskal dan ekonomi. Selanjutnya, misi Kementerian Keuangan di bidang sosial budaya adalah mengembangkan masyarakat finansial yang berbudaya dan modern dan misi Kementerian Keuangan di bidang kelembagaan adalah memperbaharui diri (*self reinventing*) sesuai dengan aspirasi masyarakat dan perkembangan mutakhir teknologi keuangan serta administrasi publik, serta pembenahan dan pembangunan kelembagaan di bidang keuangan yang baik dan kuat yang akan memberikan dukungan dan pedoman pelaksana yang rasional dan

---

<sup>1</sup> Berdasarkan data Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) Kementerian Keuangan, per bulan Agustus 2009 jumlah total pegawai Kementerian Keuangan adalah 61.239 orang.

<sup>2</sup> Unit Eselon 1 (atau Eselon 1) Kementerian Keuangan adalah unit struktural yang dipimpin oleh seorang Pejabat Eselon 1 yang bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan.

adil, dengan didukung oleh pelaksana yang potensial dan mempunyai integritas yang tinggi.

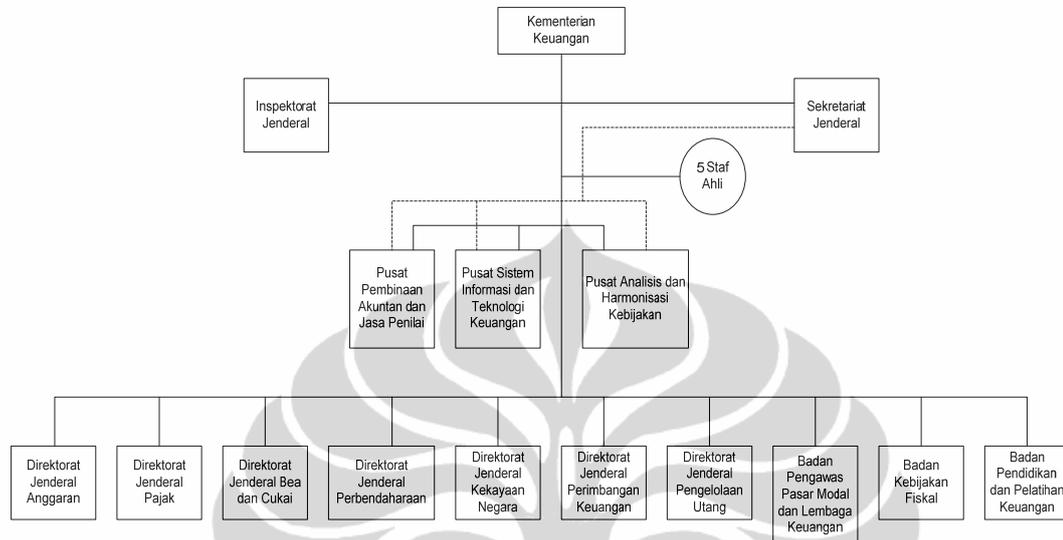
Guna melaksanakan dan mewujudkan visi dan misi Kementerian Keuangan tersebut, Kementerian Keuangan memiliki unit kerja yang tercermin dalam struktur organisasi Kementerian Keuangan. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan, Kementerian Keuangan terdiri dari 12 eselon satu, 5 staf ahli dan 3 unit kerja bidang tertentu. Dalam struktur organisasi Kementerian Keuangan, setiap unit kerja memiliki tugas dan fungsi serta bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan.

Eselon 1 Kementerian Keuangan terdiri dari Sekretariat Jenderal (SETJEN), Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang (DJPU), Inspektorat Jenderal (ITJEN), Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM-LK), Badan Kebijakan Fiskal (BKF) dan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK).

Kementerian Keuangan memiliki 5 staf ahli yang memiliki pangkat setingkat dengan eselon 1. Staf ahli Kementerian Keuangan tersebut adalah Staf Ahli bidang Hubungan Ekonomi Keuangan Internasional, Staf Ahli Bidang Penerimaan Negara, Staf Ahli Bidang Pengeluaran Negara, Staf Ahli Bidang Pengembangan Pasar Modal, Staf Ahli Bidang Pembinaan Umum Pengelolaan Kekayaan Negara.

Selain itu, Kementerian Keuangan juga memiliki 3 unit kerja lain yang ditugasi terhadap bidang tertentu, yaitu Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan (PUSINTEK), Pusat Pembinaan Akuntan dan Jasa Penilai (PPAJP), Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan (PUSHAKA). Namun demikian, ketiga pusat ini, secara struktural bertanggung jawab dan berada di bawah struktur unit eselon I Sekretariat Jenderal (SETJEN).

Struktur organisasi Kementerian Keuangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan tersebut, dapat dilihat pada Gambar 2-4.



Gambar 2-4 Struktur Organisasi Kementerian Keuangan

Sumber : Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 100/PMK.01/2008

Kementerian Keuangan merupakan kementerian yang melaksanakan tugas dan kewenangan yang diberikan oleh Presiden di bidang keuangan dan kekayaan negara. Berdasarkan PMK Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan, Kementerian Keuangan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Melaksanakan rumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis di bidang keuangan dan kekayaan negara;
- b. Melaksanakan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan kekayaan negara;
- c. Melaksanakan pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya;
- d. Melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan tugas di bidang keuangan dan kekayaan negara;
- e. Melaksanakan penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang keuangan dan kekayaan negara kepada Presiden.

Setiap Eselon 1 Kementerian Keuangan memiliki tugas dan fungsi masing-masing sebagai pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan. Masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan memiliki tugas dan fungsi, yang akan diuraikan secara singkat pada bagian berikut ini.

#### 1. Sekretariat Jenderal (SETJEN)

Sekretariat Jenderal merupakan unit kerja Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi Kementerian Keuangan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sekretariat Jenderal menyelenggarakan beberapa fungsi antara lain mengkoordinasi kegiatan Kementerian Keuangan, menyelenggarakan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan dan menyelenggarakan hubungan kerja di bidang administrasi dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara, Departemen lain, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Keuangan.

#### 2. Direktorat Jenderal Anggaran (DJA)

Direktorat Jenderal Anggaran adalah unit kerja yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang penganggaran sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Direktorat Jenderal Anggaran menyelenggarakan beberapa fungsi antara lain merumuskan kebijakan teknis Kementerian Keuangan di bidang penganggaran, melaksanakan kebijakan di bidang penganggaran, merumuskan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang penganggaran dan memberikan bimbingan teknis dan evaluasi di bidang penganggaran.

#### 3. Direktorat Jenderal Pajak (DJP)

Direktorat Jenderal Pajak merupakan unit eselon 1 Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Direktorat Jenderal

Pajak menyelenggarakan beberapa fungsi antara lain menyiapkan perumusan kebijakan Departemen Keuangan di bidang perpajakan, melaksanakan kebijakan di bidang perpajakan, menyusun standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang perpajakan dan memberikan bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perpajakan.

#### 4. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC)

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah unit eselon 1 Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang kepabeanan dan cukai sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menyelenggarakan beberapa fungsi antara lain menyiapkan perumusan kebijakan Departemen Keuangan di bidang kepabeanan dan cukai, melaksanakan kebijakan di bidang kepabeanan dan cukai, merumuskan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang kepabeanan dan cukai dan memberikan bimbingan teknis dan evaluasi di bidang kepabeanan dan cukai.

#### 5. Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb)

Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah unit eselon 1 Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perbendaharaan negara sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Direktorat Jenderal Perbendaharaan menyelenggarakan beberapa fungsi antara lain menyiapkan perumusan kebijakan Departemen Keuangan di bidang perbendaharaan negara, melaksanakan kebijakan di bidang perbendaharaan negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, menyusun standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang perbendaharaan negara dan memberikan bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perbendaharaan negara.

#### 6. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN)

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara adalah unit eselon 1 Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang sesuai

dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara menyelenggarakan beberapa fungsi yaitu menyiapkan perumusan kebijakan Departemen Keuangan di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang, melaksanakan kebijakan di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang, menyusun standardisasi, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang dan memberi bimbingan teknis dan evaluasi di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang.

#### 7. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK)

Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan adalah unit eselon 1 Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan menyelenggarakan beberapa fungsi yaitu menyiapkan perumusan kebijakan di bidang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, melaksanakan kebijakan di bidang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, menyusun standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah dan memberikan bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.

#### 8. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang (DJPU)

Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang adalah unit eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki tugas menyelenggarakan sebagian tugas pokok Departemen di bidang pengelolaan utang dan hibah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang menyelenggarakan beberapa fungsi yaitu merumuskan kebijakan Departemen Keuangan di bidang pengelolaan utang dan hibah, melaksanakan kebijakan di bidang pengelolaan utang dan hibah, menyusun standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang pengelolaan

utang dan hibah dan memberikan bimbingan teknis dan evaluasi di bidang pengelolaan utang dan hibah.

#### 9. Inspektorat Jenderal (ITJEN)

Inspektorat Jenderal merupakan unit eselon 1 Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan kementerian sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Inspektorat Jenderal menyelenggarakan beberapa fungsi antara lain menyiapkan perumusan kebijakan Departemen di bidang pengawasan, melaksanakan pengawasan kinerja, pengawasan keuangan, pengawasan untuk tujuan tertentu, dan partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan atas petunjuk Menteri Keuangan dan menyusun laporan hasil pengawasan.

#### 10. Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM-LK)

Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan adalah unit eselon 1 Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas membina, mengatur, dan mengawasi sehari-hari kegiatan pasar modal serta merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang lembaga keuangan, sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Bapepam dan LK menyelenggarakan beberapa fungsi yaitu menyusun peraturan di bidang pasar modal, menegakkan peraturan di bidang pasar modal, pembinaan dan pengawasan terhadap pihak yang memperoleh izin usaha, persetujuan, pendaftaran dari Badan dan pihak lain yang bergerak di pasar modal, menetapkan prinsip-prinsip keterbukaan perusahaan bagi Emiten dan Perusahaan Publik, menyelesaikan keberatan yang diajukan oleh pihak yang dikenakan sanksi oleh Bursa Efek, Kliring dan Penjaminan, dan Lembaga Penyimpanan dan Penyelesaian,

Fungsi Badan Pengawasan Pasar Modal dan Lembaga Keuangan berikutnya adalah menetapkan ketentuan akuntansi di bidang pasar modal, penyiapan perumusan kebijakan di bidang lembaga keuangan, Melaksanakan kebijakan di bidang lembaga keuangan, sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, merumuskan standar, norma, pedoman kriteria dan prosedur di bidang

lembaga keuangan dan memberikan bimbingan teknis dan evaluasi di bidang lembaga keuangan.

#### 11. Badan Kebijakan Fiskal (BKF)

Badan Kebijakan Fiskal adalah unit eselon 1 Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas melaksanakan analisis di bidang kebijakan fiskal, dan kerja sama internasional sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Badan Kebijakan Fiskal menyelenggarakan fungsi yaitu merumuskan pokok-pokok kebijakan fiskal dan kerangka ekonomi makro serta proyeksi ekonomi makro, menyiapkan bahan penyusunan Nota Keuangan dan RAPBN, Laporan Semester I dan Prognosa Semester II pelaksanaan APBN, RAPBN Perubahan, bahan Pidato dan Lampiran Pidato Presiden, Jawaban Pemerintah atas pertanyaan DPR dan DPD, jawaban pertanyaan dan bahan konsultasi dengan Lembaga Internasional dan Regional di bidang ekonomi makro, pendapatan negara, belanja negara dan risiko fiskal, melakukan analisis, perumusan rekomendasi dan evaluasi kebijakan pendapatan negara, belanja negara, dan ekonomi dan keuangan.

Fungsi Badan Kebijakan Fiskal berikutnya adalah melakukan analisis, perumusan rekomendasi dan evaluasi pengelolaan risiko ekonomi dan keuangan, risiko BUMN, dan risiko dukungan pemerintah, melakukan analisis dan perumusan rekomendasi terhadap kelayakan pemberian dukungan pemerintah atas pelaksanaan kerja sama penyediaan infrastruktur, melakukan analisis, perumusan rekomendasi dan pelaksanaan kerja sama ekonomi dan keuangan internasional, melakukan pemantauan dini perkembangan ekonomi dan *surveillance*, melakukan pengkajian kebijakan ekonomi, keuangan, dan fiskal, melakukan penyusunan dan pengembangan model ekonomi dan keuangan, menyelenggarakan sosialisasi kebijakan fiskal, mengelola data dan statistik dan melakukan koordinasi pelaksanaan kegiatan tim tarif.

#### 12. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK)

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan adalah unit eselon 1 Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh

Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. BPPK menyelenggarakan fungsi yaitu merumuskan kebijakan Menteri Keuangan di bidang pendidikan, pelatihan dan penataran keuangan negara dalam rangka pembinaan sumber daya manusia Departemen Keuangan, melaksanakan kebijakan Menteri Keuangan di bidang pendidikan, pelatihan dan penataran keuangan negara dalam rangka pembinaan sumber daya manusia Departemen Keuangan, melakukan penelaahan, evaluasi, dan penyusunan laporan pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan penataran keuangan negara dalam rangka pembinaan sumber daya manusia Departemen Keuangan, melakukan pengkajian dan pengembangan pendidikan, pelatihan dan penataran di bidang keuangan negara dan melakukan koordinasi pelaksanaan kerjasama pendidikan, pelatihan dan penataran dengan lembaga pendidikan dalam dan luar negeri, lembaga pemerintah, dan lembaga internasional.

#### **2.4.2. Reformasi Birokrasi pada Kementerian Keuangan**

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu program prioritas pemerintah dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Tahun 2004-2009. Kementerian Keuangan memperoleh kepercayaan untuk menjadi *pilot project* program Reformasi Birokrasi tersebut. Reformasi birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan aparatur negara yang bersih, profesional, dan bertanggung jawab, dan menciptakan birokrasi yang efisien dan efektif sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang prima.

Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan merupakan salah satu konsekuensi logis dari reformasi di bidang pengelolaan keuangan negara yang termanifestasikan dalam Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara, Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 30/KMK.01/2007 tanggal 16 Januari 2007 tentang Reformasi Birokrasi di Lingkungan Departemen Keuangan, Menteri Keuangan secara resmi memutuskan pelaksanaan program reformasi birokrasi pada Kementerian Keuangan. Reformasi birokrasi yang dilaksanakan Kementerian Keuangan pada dasarnya diarahkan untuk mencapai

beberapa sasaran, yakni meningkatkan *good governance*, meningkatkan kinerja aparat, dan meningkatkan pelayanan kepada publik.

Dalam rangka mencapai sasaran-sasaran reformasi tersebut, Menteri Keuangan mencanangkan dilaksanakannya Reformasi Birokrasi yang meliputi tiga program prioritas atau disebut sebagai tiga pilar utama reformasi birokrasi. Tiga pilar reformasi birokrasi tersebut, yaitu (1) program penataan organisasi (2) program penyempurnaan proses bisnis dan (3) program peningkatan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Target dan capaian program reformasi melalui ketiga pilar reformasi birokrasi tersebut diuraikan pada bagian di bawah ini.

#### 1. Program penataan organisasi

Program penataan organisasi meliputi kegiatan modernisasi, pemisahan, penggabungan dan penajaman fungsi unit-unit organisasi Kementerian Keuangan. Target program ini adalah membentuk kantor modern Kementerian Keuangan antara lain berupa Kantor Madya DJP dan Kantor Pratama DJP di Luar Jawa dan Bali, membentuk Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan DJPb, membentuk Kantor Pelayanan Utama (KPU) DJPb dan membentuk Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang DJKN.

Target lain yang dicanangkan melalui program penataan organisasi ini adalah membuat evaluasi dan kajian struktur organisasi Kementerian Keuangan dan melakukan menyempurnaan organisasi dan tata kerja unit organisasi eselon 1 Kementerian Keuangan. Capaian yang diperoleh dari pelaksanaan program penataan organisasi ini, selama tahun 2008 dan tahun 2009, dapat diuraikan pada Tabel 2-4 di bawah ini.

Tabel 2-4 Capaian Program Penataan Organisasi Tahun 2008 dan Tahun 2009

Tahun 2008	Tahun 2009
1. Pembentukan Kantor Modern DPJ di luar Pulau Jawa dan Bali;	1. Pembentukan Pusat Layanan Pengadaan Secara Elektronik;
2. Pembentukan 2 Kantor Pelayanan Umum (KPU) DJBC;	2. Pembentukan Kantor Pelayanan Pajak WP Besar Orang Pribadi;
3. Pembentukan 2 Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai (KPPBC) Madya;	3. Pembentukan Direktorat Kepatuhan Internal DJP;

(Sambungan Tabel 2-4)

4. Penataan struktur organisasi seluruh unit eselon 1 Kementerian Keuangan <sup>3</sup> .	4. Pembentukan Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai (KPPBC) Madya Pabean.
---	--

Sumber : Kementerian Keuangan.

## 2. Program penyempurnaan bisnis proses

Program penyempurnaan proses bisnis meliputi kegiatan analisis dan evaluasi jabatan, analisis beban kerja, dan penyusunan *standard operating procedure (SOP)* bagi seluruh unit organisasi Kementerian Keuangan. Target dari program ini antara lain adalah melakukan monitoring dan evaluasi penerapan uraian jabatan dan peringkat jabatan, menyempurnakan uraian jabatan dan peringkat jabatan dan melakukan monitoring sekaligus penyempurnaan *standard operational procedure*. Capaian yang diperoleh dari pelaksanaan program penyempurnaan bisnis proses ini, selama tahun 2008 dan tahun 2009, dapat diuraikan pada Tabel 2-5 di bawah ini.

Tabel 2-5 Capaian Program Penyempurnaan Bisnis Proses Tahun 2008 dan Tahun 2009

Tahun 2008	Tahun 2009
1. Menyusun dan menyempurnakan 19.970 uraian jabatan;	1. Menyusun Rancangan Peraturan Menteri Keuangan tentang pedoman penilaian kerja individu;
2. Menyusun 27 peringkat jabatan struktural termasuk pelaksana dan jabatan fungsional;	2. Menyusun Rancangan Peraturan Menteri Keuangan tentang tunjangan tambahan sebagai tunjangan kinerja individu;
3. Menyusun Keputusan Menteri Keuangan tentang perubahan grade pelaksana terkait dengan penghapusan range golongan <sup>4</sup> ;	3. Melakukan evaluasi jabatan fungsional;

<sup>3</sup> Penataan struktur organisasi seluruh unit eselon 1 Kementerian Keuangan tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor : 100/PMK01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan.

<sup>4</sup> Diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor : 316/KMK.01/2008.

(Sambungan Tabel 2-5)

4. Menyusun Peraturan Menteri Keuangan tentang pedoman penetapan, evaluasi, penilaian, grade pelaksana <sup>5</sup> .	4. Melakukan penyempurnaan PMK Nomor 100/PMK.01/2008.
---	---

Sumber : Kementerian Keuangan.

### 3. Program peningkatan SDM

Program peningkatan manajemen SDM meliputi kegiatan penyelenggaraan pendidikan dan latihan berbasis kompetensi, pembangunan *assessment center*, penyusunan pola mutasi, peningkatan disiplin dan pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen Pegawai (SIMPEG) pada Kementerian Keuangan.

Target program peningkatan SDM antara lain pengintegrasian sistem aplikasi *assesment center* ke dalam sistem informasi kepegawaian, melanjutkan *assesment center* terhadap seluruh pejabat eselon III, mempersiapkan sarana dan prasarana dalam upaya pembangunan *assesment center*, melakukan uji coba *assesment center* unit yang mandiri serta menerapkan hasil *assesment center* dalam pengembangan karir, pengembangan *capacity building* untuk eselon III melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, penyempurnaan pola mutasi dengan menyelesaikan pola mutasi dan menyusun juknis dan memfasilitasi penyusunan pola mutasi masing-masing unit eselon I Kemneterian Keuangan. Capaian yang diperoleh dari pelaksanaan program peningkatan sumber daya manusia ini, selama Tahun 2008 dan Tahun 2009, dapat diuraikan pada Tabel 2-6 di bawah ini.

Tabel 2-6 Capaian Program Peningkatan SDM Tahun 2008 dan Tahun 2009

Tahun 2008	Tahun 2009
1. Melakukan <i>assesment center</i> terhadap 214 eselon II dan 1.349 eselon III;	1. Melakukan <i>capacity building</i> untuk <i>accessor internal</i> ;
2. Menyusun program aplikasi <i>assesment center</i> yang terintegrasi dengan data SIMPEG;	2. Melaksanakan <i>assesment center</i> secara parsial untuk eselon II dan eselon III;

<sup>5</sup> Diatur dengan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor : 190/PMK.01/2008.

(Sambungan Tabel 2-6)

3. Telah dimulainya <i>assesment center</i> secara mandiri pada unit eselon 1;	3. Memfasilitasi unit eselon 1 dalam implementasi <i>assesment center</i> ;
4. Menyusun Rancangan Peraturan Menteri Keuangan tentang pedoman penyusunan pola mutasi.	4. Memfasilitas dan mendampingi unit eselon 1 dalam menyusun pola mutasi.
5. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi terhadap 180 pejabat eselon II.	5. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi kepada pejabat eselon III sebanyak 1.200 pejabat.

Sumber : Kementerian Keuangan.

Salah satu konsekuensi logis dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan adalah adanya kebutuhan pengukuran kinerja unit kerja Kementerian Keuangan. Oleh karena itu, sejak dicanangkannya program Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan pada Tahun 2007, Kementerian Keuangan telah menetapkan dan memilih suatu metode pengukuran kinerja yang disebut *Balance Scorecard*. Langkah pertama yang dilakukan dalam penerapan *Balance Scorecard* adalah menyusun *Strategy Map* Kementerian Keuangan.

*Strategy Map* Kementerian Keuangan merupakan suatu peta strategi organisasi yang digunakan dalam rangka mewujudkan visi dan misi Kementerian Keuangan. Pada periode pelaksanaan pemerintahan Tahun 2004-2009, *Strategy Map* Kementerian Keuangan terdiri dari 5 tema yang sering disebut dengan *Five Themes of Depkeu Wide*. Kelima tema peta strategi Kementerian Keuangan tersebut adalah tema pendapatan negara, tema belanja negara, tema pembiayaan anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN), tema kekayaan negara dan tema pasar modal dan lembaga keuangan non bank. Setiap tema dalam peta strategi Kementerian Keuangan memiliki tujuan strategis yang akan dicapai atau diwujudkan.

Setiap tema dalam *Strategy Map* Kementerian Keuangan tersebut, kemudian diturunkan menjadi beberapa sasaran strategis tema *Strategy Map* Kementerian Keuangan. Sasaran strategis dapat dikatakan sebagai suatu capaian

tertentu yang akan dicapai oleh organisasi pada setiap tema *Strategy Map* Kementerian Keuangan. Setiap sasaran strategis dalam masing-masing tema tersebut, selanjutnya dirumuskan suatu indikator kinerja utama (IKU) yang menjadi indikasi keberhasilan pencapaian sasaran strategis setiap tema *Strategy Map* Kementerian Keuangan.



**Gambar 2-5 Strategy Map** Kementerian Keuangan

Sumber : Kementerian Keuangan

Sampai dengan akhir Tahun 2009, Kementerian Keuangan memiliki 81 (delapan puluh satu) sasaran strategis untuk level kementerian dan seluruh level Eselon 1 Kementerian Keuangan yang terbagi dalam 5 tema. Tema pendapatan negara memiliki 19 sasaran strategis, tema belanja memiliki 17 sasaran strategis, tema pembiayaan memiliki 15 sasaran strategis, tema kekayaan negara memiliki 14 sasaran strategis dan tema pendapatan memiliki 16 sasaran strategis.

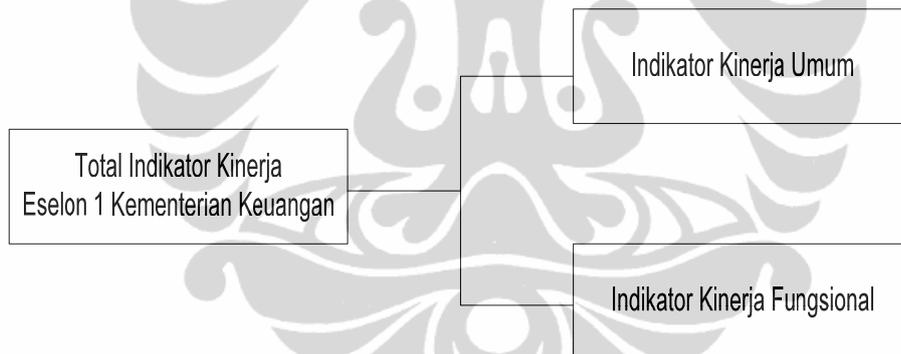
Pada level kementerian atau disebut dengan level *Depkeu Wide*, pada Tahun 2009, Kementerian Keuangan memiliki 36 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang merepresentasikan seluruh tugas dan fungsi unit eselon 1 Kementerian Keuangan. Sampai dengan akhir Tahun 2009, berdasarkan indikator pengukuran kinerja tersebut, secara umum capaian kinerja Kementerian Keuangan menunjukkan kinerja yang baik.

## BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1. Perumusan Model

Eselon 1 Kementerian Keuangan merupakan suatu unit kegiatan ekonomi yang menggunakan banyak input (*multiple input*) untuk menghasilkan banyak output (*multiple output*). Dalam rumusan model efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan, variabel input terdiri dari dua variabel yaitu jumlah pegawai/sumber daya manusia (*labor*) dan jumlah pagu anggaran (*capital*). Sedangkan variabel output terdiri dari output kinerja umum dan output kinerja fungsional. Output kinerja fungsional disusun dengan mempertimbangkan karakteristik masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan.

Model indikator output atau indikator kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan, dapat dirumuskan sebagaimana pada Gambar 3-1 berikut ini.



Gambar 3-1 Indikator Kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Perumusan variabel indikator umum dan variabel indikator fungsional pada masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan, mempertimbangkan hasil perumusan indikator kinerja utama yang telah dirumuskan oleh masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan sejak Tahun 2007. Perumusan indikator kinerja utama tersebut, terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Keuangan yang mengharuskan melakukan pengukuran kinerja. Proses pengukuran sendiri, mulai efektif sejak Tahun 2008, dimana Eselon 1 Kementerian Keuangan melakukan pengukuran kinerja berdasarkan indikator-

indikator kinerja utama yang telah disusun dengan menggunakan metode pengukuran yang disebut *Balance Scorecard*<sup>1</sup>.

Pada dasarnya, konsep dan perspektif dalam pengukuran kinerja metode *Balance Scorecard*, tidak sama dengan konsep dan perspektif dalam pengukuran efisiensi sektor publik. *Balance Scorecard* merupakan suatu pengendalian manajemen dalam mengelola organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dengan mengukur kinerja organisasi dari beberapa perspektif. Perspektif dalam *Balance Scorecard* adalah perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif konsumen (*stakeholder perspective*) dan perspektif proses bisnis internal (*internal process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)<sup>2</sup>.

Sementara itu pengukuran efisiensi sektor publik merupakan suatu metode untuk melihat efisiensi unit kegiatan ekonomi, dengan membandingkan antara hasil (*output*) dengan masukan (*input*) yang digunakan untuk menghasilkan hasil tersebut. Setiap unit kegiatan ekonomi yang akan diukur dalam pengukuran efisiensi sektor publik, dapat memiliki banyak input dan banyak output (*multi input/output*). Setiap input dan output dari masing-masing unit kegiatan ekonomi tersebut, diukur menggunakan patokan yang sama, sehingga dapat diukur dan dibandingkan diantara unit kegiatan ekonomi tersebut.

Dengan demikian, jelas terlihat adanya perbedaan yang cukup mendasar dari kedua metode pengukuran kinerja tersebut, khususnya mengenai keterkaitan antara hasil (*output*) yang dihasilkan dari kegiatan ekonomi dan masukan (*input*) yang digunakannya. Namun demikian, dalam kedua metode pengukuran kinerja tersebut, juga terdapat persamaan yaitu adanya keharusan melakukan pengukuran kinerja dan perumusan model pengukuran kinerja.

Oleh karena itu, dalam perumusan model pengukuran efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan ini, mempertimbangkan untuk menggunakan indikator-indikator kinerja utama yang telah dirumuskan dengan menggunakan metode

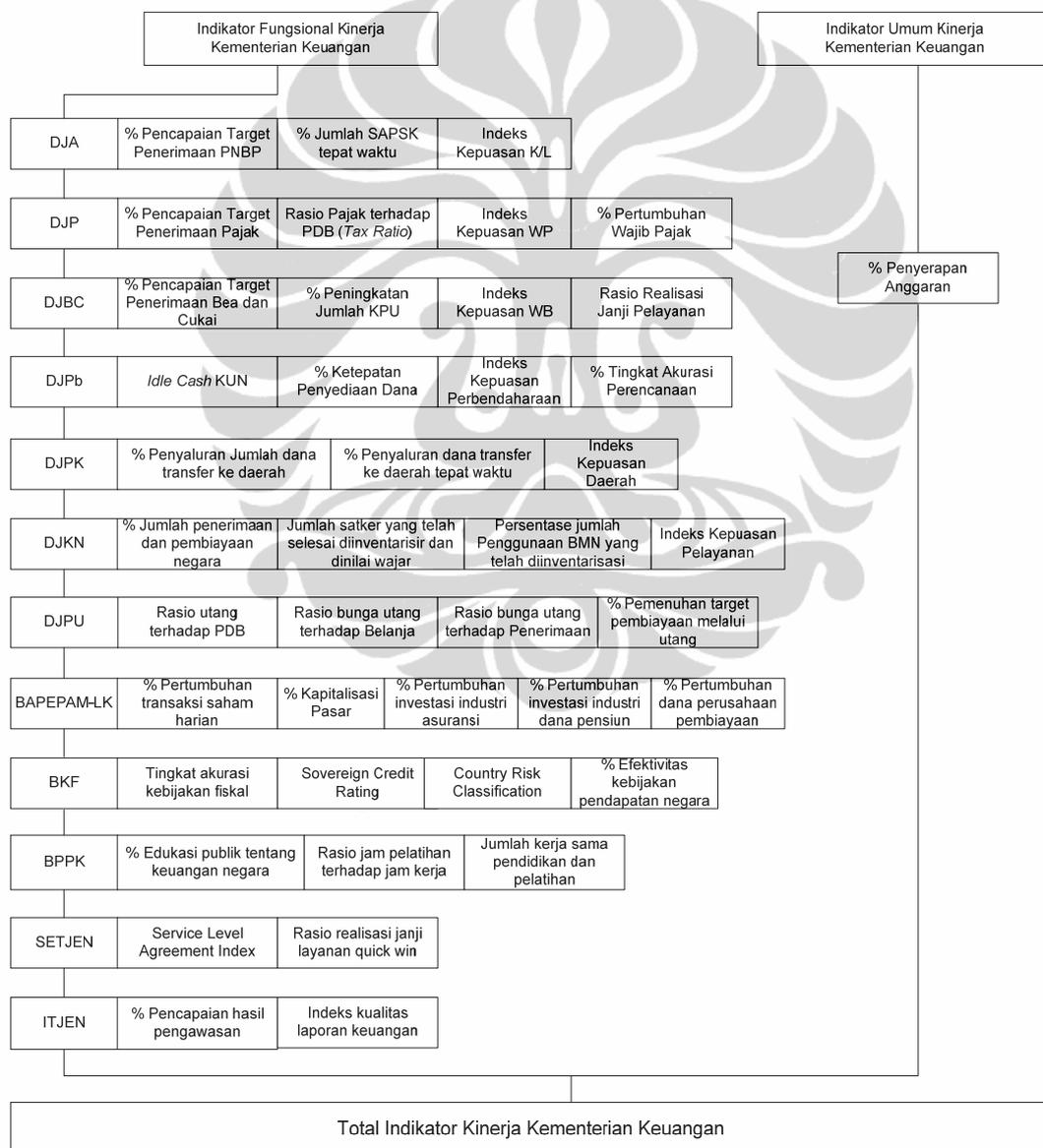
---

<sup>1</sup> Balance Scorecard merupakan alat manajemen kinerja strategis yang dikembangkan pertama kali pada Tahun 1990 oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton.

<sup>2</sup> Robert S Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, January-February 1992.

*Balance Scorecard*. Indikator-indikator kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan tersebut, selanjutnya digunakan untuk membangun model pengukuran efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan.

Berdasarkan kajian terhadap indikator-indikator kinerja utama yang telah dirumuskan melalui metode *Balance Scorecard* dan mempertimbangkan tugas dan fungsi masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan, maka model Indikator Kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan dapat dirumuskan sebagaimana pada Gambar 3-3 berikut ini.



Gambar 3-3 Model Indikator Kinerja Eselon I Kementerian Keuangan

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Pada Gambar 3-3 tersebut, indikator kinerja umum Eselon 1 Kementerian Keuangan berarti suatu kinerja yang dapat dihasilkan oleh seluruh Eselon 1 Kementerian Keuangan. Sementara itu, indikator kinerja fungsional Eselon 1 Kementerian Keuangan berarti suatu kinerja yang hanya dihasilkan oleh masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan, namun tetap dalam konteks pencapaian kinerja Kementerian Keuangan. Penjelasan lebih rinci mengenai definisi dan argumentasi penggunaan indikator-indikator kinerja tersebut, akan diuraikan dalam subbab tersendiri.

### 3.2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam menganalisis efisiensi relatif eselon 1 Kementerian Keuangan adalah pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Metode penelitian yang digunakan dalam mendukung pendekatan kuantitatif adalah metode non-parametrik *Free Disposable Hull (FDH)*. Sebagaimana telah dijelaskan pada Bab II, langkah-langkah dalam analisis *Free Disposable Hull (FDH)*, terlebih dahulu menghitung indeks input, indeks kinerja sektor publik dan indeks efisiensi sektor publik. Dengan kata lain, sebelum memperoleh hasil dalam melalui *Free Disposable Hull (FDH)*, maka harus dilakukan pengukuran terhadap input yang digunakan, pengukuran *Public Sector Performance (PSP)* dan pengukuran *Public Sector Efficiency (PSE)*.

Penghitungan indeks input, indeks kinerja dan indeks efisiensi sektor publik (Eselon 1 Kementerian Keuangan), menggunakan metode perhitungan indeks relatif dan indeks rata-rata relatif. Perhitungan indeks rata-rata relatif, pada dasarnya merupakan rata-rata hitung dari indeks relatif masing-masing variabel yang digunakan. Metode ini lebih cocok untuk menghitung indeks pada persoalan yang memiliki banyak variabel.

Langkah pertama untuk mendapatkan angka indeks rata-rata relatif adalah dengan menghitung angka indeks relatif dari masing-masing variabel. Langkah berikutnya adalah menghitung indeks rata-rata relatif dari suatu unit kegiatan ekonomi berdasarkan hasil perhitungan indeks relatif dari variabel-variabel yang digunakan. Berikut ini rumus untuk menghitung angka indeks relatif setiap

variabel dan rumus untuk menghitung angka indeks rata-rata relatif unit kegiatan ekonomi dengan menggunakan banyak variabel.

$$IDX_{ij} = \frac{V_{ij}}{V_{oij}} \times 100 \quad (3.1)$$

di mana  $IDX_{ij}$  adalah indeks relatif variabel  $i$  pada periode  $j$ .  $V_{ij}$  adalah nilai variabel  $i$  pada periode  $j$ .  $V_{oij}$  adalah nilai dasar variabel  $i$  pada periode  $j$ .

$$IDXU_j = \frac{\sum IDX_j}{n} \times 100 \quad (3.2)$$

di mana  $IDXU_j$  adalah indeks rata-rata relatif suatu unit kegiatan ekonomi  $U$  pada periode  $j$ .  $\sum IDX_j$  adalah total indeks relatif variabel-variabel unit kegiatan ekonomi  $U$  pada periode  $j$ .  $n$  adalah jumlah variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja unit kegiatan ekonomi  $U$  pada periode  $j$ .

Perhitungan indeks relatif menggunakan rumus sebagaimana persamaan (3.1), akan menghasilkan nilai indeks relatif untuk setiap variabel kinerja dari suatu unit kegiatan ekonomi. Hasil perhitungan indeks relatif melalui persamaan (3.1) ini, kemudian digunakan untuk menghitung indeks relatif variabel input dan indeks relatif variabel output. Selanjutnya, dengan menggunakan persamaan (3.2), akan diperoleh indeks rata-rata relatif untuk setiap unit kegiatan ekonomi berdasarkan hasil perhitungan indeks relatif variabel-variabel yang digunakan.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari kementerian/lembaga terkait. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang berasal dari data yang telah dipublikasikan kepada masyarakat. Data sekunder yang berasal dari kementerian/lembaga khususnya diperoleh dari Kementerian Keuangan, antara lain antara lain *Strategy Map* Kementerian Keuangan, Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008, Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2009, Data Kepegawaian Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Data Kepegawaian Kementerian Keuangan Tahun 2009.

Sementara itu, data sekunder yang diperoleh yang telah terpublikasikan kepada masyarakat antara lain adalah Laporan Keuangan Kementerian Keuangan Tahun 2008, Laporan Keuangan Kementerian Keuangan Tahun 2009, Laporan

Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2008, Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2009, Undang-Undang Tentang APBN Tahun 2008 dan Undang-Undang Tentang APBN Tahun 2009.

### **3.4. Definisi Variabel Input dan Output**

#### **3.4.1. Variabel Input**

Dalam penelitian ini, variabel masukan (*input*) didefinisikan dengan menggunakan fungsi produksi sederhana, bahwa produksi dari suatu unit kegiatan ekonomi setidaknya dipengaruhi oleh 2 (dua) variabel yaitu modal (*capital*) dan tenaga kerja (*labor*). Dalam konteks Eselon 1 Kementerian Keuangan, variabel modal didefinisikan sebagai pagu anggaran yang dialokasikan setiap tahun anggaran kepada masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan. Sementara itu, variabel tenaga kerja didefinisikan sebagai jumlah pegawai/sumber daya manusia yang digunakan untuk menghasilkan suatu keluaran (*output*) pada masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan.

Data sekunder yang digunakan untuk menghitung angka indeks input untuk variabel pagu anggaran, adalah bersumber dari Laporan Keuangan Kementerian Keuangan Tahun 2008, Laporan Keuangan Kementerian Keuangan Tahun 2009, Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2008, Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2009, Undang-Undang Tentang APBN Tahun 2008 dan Undang-Undang Tentang APBN Tahun 2009. Sementara itu, Data sekunder yang digunakan untuk menghitung angka indeks input untuk variabel jumlah pegawai, adalah bersumber dari Data Kepegawaian Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Data Kepegawaian Kementerian Keuangan Tahun 2009.

#### **3.4.2. Variabel Output**

Variabel keluaran (*output*) didefinisikan dengan berpedoman pada *strategy map* Kementerian Keuangan, tujuan strategis Kementerian Keuangan, sasaran strategis Kementerian Keuangan dan tugas serta fungsi unit-unit organisasi Kementerian Keuangan. Setiap Eselon 1 Kementerian Keuangan memiliki beberapa persamaan dan juga perbedaan dalam hal pelaksanaan tugas dan

fungsinya. Berikut ini penjelasan masing-masing variabel output untuk masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan.

### 1. Indikator Umum Kinerja Kementerian Keuangan

Indikator umum kinerja Kementerian Keuangan merupakan indikator kinerja yang mencerminkan kegiatan umum yang dilaksanakan oleh semua Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mendukung pencapaian tujuan strategis Kementerian Keuangan. Indikator umum kinerja Kementerian Keuangan adalah persentase penyerapan anggaran.

- Persentase penyerapan anggaran

Indikator persentase penyerapan anggaran, digunakan untuk memetakan kinerja eselon I Kementerian Keuangan dalam hal perencanaan dan pelaksanaan anggaran pada unit kerjanya masing-masing. Salah satu indikator kesuksesan suatu proses penganggaran adalah pelaksanaan anggaran sesuai dengan perencanaan, dimana salah satunya tercermin dari besarnya penyerapan anggaran oleh eselon I Kementerian Keuangan yang bersangkutan selama satu tahun anggaran.

Penyerapan anggaran yang tinggi menunjukkan bahwa suatu unit organisasi mampu melaksanakan perencanaan anggaran yang telah disusun tahun sebelumnya dengan baik dan tepat waktu. Sebaliknya, penyerapan anggaran yang rendah menunjukkan organisasi tidak mampu menjalankan rencana kerja dengan baik dan tepat waktu, yang dapat berdampak pada efektifitas penganggaran dan efisiensi pengalokasian anggaran secara keseluruhan. Data berupa besaran penyerapan anggaran masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan, diperoleh dari Laporan Keuangan Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

### 2. Indikator Fungsional Kinerja Kementerian Keuangan

Indikator fungsional kinerja Kementerian Keuangan merupakan indikator kinerja yang mencerminkan dan mewakili tugas dan fungsi yang dimiliki masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan. Indikator fungsional ini pada dasarnya bersifat unik karena setiap Eselon 1 Kementerian Keuangan memiliki tugas dan fungsi yang berbeda. Setiap Eselon I Kementerian Keuangan minimal memiliki satu indikator kinerja fungsional.

Indikator kinerja fungsional Kementerian Keuangan ini, disusun dan dikembangkan dengan mempertimbangkan empat faktor. Faktor pertama adalah visi dan misi Kementerian Keuangan, faktor kedua adalah *strategy map* Kementerian Keuangan, faktor ketiga adalah tujuan strategis Kementerian Keuangan dan faktor keempat sasaran strategis Kementerian Keuangan serta tugas fungsi masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan. Indikator kinerja fungsional masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan, akan dijelaskan secara lebih rinci pada bagian di bawah ini.

a. Direktorat Jenderal Anggaran

1). Persentase pencapaian target penerimaan negara bukan pajak

Penerimaan negara bukan pajak merupakan salah satu sumber pendapatan negara selain pendapatan negara dari penerimaan pajak dan penerimaan hibah, sebagaimana diatur dalam undang-undang di bidang keuangan negara<sup>3</sup>. Pencapaian target penerimaan negara bukan pajak, dalam hal ini target penerimaan negara bukan pajak secara nasional merupakan tanggung jawab Direktorat Jenderal Anggaran. Kewajiban tersebut diatur dan tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan tentang tugas dan fungsi eselon 1 Kementerian Keuangan<sup>4</sup>.

Penerimaan negara bukan pajak secara nasional yang dihimpun dari penerimaan negara bukan pajak pada semua kementerian negara/lembaga, telah menyumbang kurang lebih 30% dari total pendapatan negara setiap tahunnya. Sehingga penerimaan ini merupakan pendapatan negara terbesar kedua setelah pendapatan negara yang bersumber dari penerimaan pajak. Mengingat besarnya peran penerimaan negara bukan pajak ini, maka Kementerian Keuangan perlu membebaskan tanggung jawab pencapaian target penerimaan negara bukan pajak nasional kepada salah satu unit kerja eselon 1, yaitu Direktorat Jenderal Anggaran. Data berupa target dan realisasi penerimaan negara bukan pajak yang dikelola oleh Direktorat Jenderal

---

<sup>3</sup> Pasal 11 ayat (3) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

<sup>4</sup> Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan.

Anggaran, diperoleh dari Laporan Keuangan Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

2). Persentase jumlah SAPSK tepat waktu

Salah satu tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Anggaran penting dan strategis adalah menghasilkan dokumen anggaran Satuan Anggaran Per Satuan Kegiatan (SAPSK) bagi seluruh satuan kerja kementerian negara/lembaga di Indonesia secara tepat waktu. Dokumen anggaran SAPSK merupakan salah satu dokumen yang diperlukan dalam rangkaian proses penganggaran kementerian/lembaga dalam sistem penganggaran di Indonesia.

Dalam proses penganggaran baik pada saat penyusunan maupun pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), penyelesaian dokumen SAPSK secara tepat waktu menjadi sesuatu yang sangat strategis. Dengan kata lain, suatu proses penganggaran yang baik harus didukung pula oleh penyelesaian dokumen anggaran SAPSK secara tepat waktu. Data berupa persentase jumlah SAPSK yang tepat, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

3). Indeks kepuasan kementerian/lembaga

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Direktorat Jenderal Anggaran selalu berinteraksi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*). Para pemangku kepentingan yang menjadi mitra kerja Direktorat Jenderal Anggaran adalah seluruh kementerian/lembaga. Hubungan kerja ini terkait dengan proses penganggaran, khususnya pada waktu perencanaan dan pangalokasian anggaran bagi seluruh satuan kerja pada kementerian negara/lembaga. Interaksi Direktorat Jenderal Anggaran dengan pihak pemangku kepentingan tersebut, merupakan salah satu konsekuensi dari pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Anggaran. Data berupa nilai indeks kepuasan kementerian/lembaga terhadap kinerja Direktorat Jenderal Anggaran, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

b. Direktorat Jenderal Pajak

1). Persentase pencapaian target penerimaan pajak

Penerimaan pajak merupakan sumber utama pendapatan negara, yang mampu memberikan kontribusi kurang lebih sebanyak 70% dari total pendapatan negara. Di dalam Kementerian Keuangan, pencapaian target penerimaan pajak merupakan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Pajak. Pencapaian target penerimaan pajak memiliki berpengaruh besar dan strategis terhadap kebijakan fiskal dan perekonomian nasional. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam pencapaian target penerimaan pajak merupakan salah satu kunci penting bagi kesinambungan fiskal dan ketahanan perekonomian nasional. Data berupa target dan realisasi penerimaan pajak, diperoleh dari Laporan Keuangan Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

2). Rasio pajak terhadap PDB (*tax ratio*)

Indikator pengukuran lain yang digunakan untuk melangkapi pengukuran kinerja Direktorat Jenderal Pajak adalah rasio pajak terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) atau disebut dengan *tax ratio*. Apabila indikator pencapaian target penerimaan pajak, digunakan untuk mengukur pencapaian terhadap terhadap target yang ditetapkan dan dibebankan kepada Direktorat Jenderal Pajak setiap tahunnya, maka indikator *tax ratio*, bukan saja digunakan untuk mengukur pencapaian terhadap target pajak, namun ditambah dengan membandingkan hasil pencapaian tersebut Produk Domestik Bruto (PDB). Data berupa rasio pajak terhadap PDB, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

3). Indeks kepuasan pelayanan pajak

Direktorat Jenderal Pajak merupakan salah satu unit kerja/unit organisasi pada Kementerian Keuangan, yang dalam menjalankan tugasnya berinteraksi secara langsung dalam bentuk pelayanan kepada masyarakat (wajib pajak). Dengan demikian, hubungan yang baik dan harmonis sesuai kode etik dan koridor hukum, merupakan salah satu cerminan kinerja Direktorat Jenderal Pajak. Masyarakat selaku pemangku kepentingan (*stakeholder*) juga dapat menilai dan memiliki perspektif tersendiri terhadap kinerja Direktorat Jenderal Pajak. Penilaian masyarakat tersebut diukur dan tercermin salah

satunya dari penilaian melalui cara mengukur indeks kepuasan pelayanan pajak. Data berupa nilai indeks kepuasan atas pelayanan pajak, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

4). Persentase pertumbuhan wajib pajak

Salah satu program kerja Direktorat Jenderal Pajak dalam era reformasi birokrasi adalah meningkatkan jumlah wajib pajak baik wajib pajak pribadi maupun wajib pajak badan usaha. Pencapaian terhadap program kerja ini, merupakan suatu bentuk capaian kinerja Direktorat Jenderal Pajak dan Kementerian Keuangan, khususnya dalam konteks ekstensifikasi pajak dalam rangka menjaga kesimbangan fiskal dan mendukung perekonomian nasional. Melalui peningkatan jumlah wajib pajak diharapkan target penerimaan pajak setiap tahunnya dapat terus ditingkatkan. Direktorat Jenderal Pajak telah melakukan beberapa pendekatan untuk dapat meningkatkan pertumbuhan wajib pajak, antara lain dengan program *sunset policy* dan program penyuluhan pajak. Data berupa persentase pertumbuhan wajib pajak, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

c. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

1). Persentase pencapaian target penerimaan bea dan cukai

Penerimaan bea dan cukai merupakan bagian dari penerimaan pajak, yang jumlahnya tidak sebesar penerimaan pajak dan penerimaan negara bukan pajak. Walaupun demikian, pencapaian terhadap target penerimaan bea dan cukai juga akan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kesinambungan fiskal dan perekonomian nasional. Dalam struktur Kementerian Keuangan, pencapaian target penerimaan bea dan cukai merupakan tanggung jawab Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Data berupa target dan realisasi penerimaan bea dan cukai, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

2). Persentase peningkatan jumlah KPU

Salah satu program kerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang menjadi andalan dalam konteks reformasi birokrasi adalah membuat Kantor Pelayanan Utama (KPU) Bea dan Cukai. Program kerja ini, sebagai suatu bentuk komitmen Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan Kementerian Keuangan, dalam rangka penerapan tata kelola pemerintahan yang baik dan dalam rangka mewujudkan pengelolaan keuangan yang profesional khususnya di bidang pelayanan bea dan cukai. Melalui Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai ini, diharapkan pelayanan bea dan cukai dan kenyamanan wajib bayar akan semakin meningkat. Peningkatan jumlah KPU Bea dan Cukai di Indonesia, pada dasarnya menunjukkan suatu hasil capaian kinerja bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Data berupa persentase peningkatan jumlah KPU, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

### 3). Indeks kepuasan pelayanan bea dan cukai

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai merupakan salah satu eselon 1 Kementerian Keuangan, yang dalam menjalankan tugas dan fungsinya melakukan interaksi secara langsung dengan masyarakat (wajib bayar). Kualitas hubungan antara Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan masyarakat tersebut, antara lain dapat dinilai dari persepsi masyarakat selaku wajib bayar terhadap pelayanan bea dan cukai yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Masyarakat selaku pemangku kepentingan (*stakeholder*) berhak menilai kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, sebagai bentuk pengendalian (*checks and balances*). Penilaian masyarakat tersebut dapat diukur dan tercermin salah satunya adalah melalui penilaian indeks kepuasan pelayanan bea dan cukai. Data berupa nilai indeks kepuasan pelayanan bea dan cukai, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

### 4). Rasio realisasi janji layanan

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai khususnya kantor bea dan cukai yang memiliki interaksi secara langsung dengan masyarakat, menggunakan pendekatan pelayanan prima antara lain

dalam hal kecepatan dan ketepatan pelayanan. Ukuran layanan prima ini, ditetapkan dalam suatu *standard operational procedur* (SPO) untuk setiap kegiatan atau prosedur pelayanan yang dilakukan oleh Kantor Bea dan Cukai. Indikator rasio realisasi janji layanan, pada dasarnya digunakan untuk mengukur capaian yang dihasilkan oleh kantor Kantor Bea dan Cukai dalam merealisasikan janji layanan yang telah dibuat dan ditetapkan. Data berupa rasio realisasi janji layanan bea dan cukai, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

d. Direktorat Jenderal Perbendaharaan

1). *Idle Cash* KUN

*Idle Cash* KUN merupakan indikator untuk mengukur penerimaan kas yang diterima dan dibukukan oleh Kas Umum Negara (KUN), melalui kegiatan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan yaitu penyimpanan, penempatan dan investasi jangka pendek. Kegiatan-kegiatan tersebut yaitu penyimpanan, penempatan dan investasi jangka pendek, merupakan salah satu tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Peningkatan penerimaan negara dari kegiatan penyimpanan, penempatan dan investasi jangka pendek yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan tersebut, merupakan salah satu bentuk kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang mendukung pencapaian tujuan dan sasaran Kementerian Keuangan. Data berupa nilai *Idle Cash* KUN, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

2). Persentase ketepatan penyediaan dana

Penyediaan dana bagi pemenuhan kebutuhan belanja negara seluruh kementerian/lembaga di Indonesia merupakan salah satu tugas dan fungsi Kementerian Keuangan yang sangat strategis. Tugas dan fungsi tersebut berada dalam kewenangan dan tanggung jawab Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Tugas penyediaan dana kebutuhan belanja yang tepat waktu merupakan kegiatan yang penting karena menunjang aktivitas perekonomian nasional dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Data berupa persentase ketepatan penyediaan dana pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan,

diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

3). Indeks kepuasan pelayanan perbendaharaan

Direktorat Jenderal Perbendaharaan juga melakukan pelayanan kepada masyarakat (*stakeholders*), melalui Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Melalui KPPN, Direktorat Jenderal Perbendaharaan pada dasarnya bertemu dan berinteraksi secara langsung dengan masyarakat atau pemangku kepentingan. Tugas tersebut merupakan salah satu tugas dan fungsi yang dibebankan kepada Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagaimana diatur oleh Peraturan Menteri Keuangan.

Kualitas hubungan antara Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan masyarakat dapat dinilai dari persepsi masyarakat selaku pemangku kepentingan terhadap pelayanan perbendaharaan yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Semakin baik penilaian masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, maka semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai. Data berupa nilai indeks kepuasan pelayanan perbendaharaan, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

4). Persentase tingkat akurasi perencanaan kas

Indikator persentase tingkat akurasi perencanaan kas ini, merupakan indikator yang digunakan saling melengkapi indikator kinerja ketepatan penyediaan dana. Kementerian Keuangan melalui Direktorat Jenderal Perbendaharaan selaku pemegang kas umum negara, bertanggung jawab penuh terhadap pemenuhan kebutuhan kas seluruh kementerian/lembaga. Dalam rangka mengantisipasi kebutuhan dana tersebut, Direktorat Jenderal Perbendaharaan melakukan perencanaan kas. Perencanaan kas yang baik dan akurat akan dapat mengurangi tekanan fiskal, sehingga proses kegiatan pemerintahan dan kegiatan ekonomi dapat selalu terjaga. Data berupa persentase tingkat akurasi perencanaan kas, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

e. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan

1). Persentase jumlah dokumen alokasi belanja dana transfer ke daerah tepat waktu

Pengalokasian belanja dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah merupakan salah satu konsekuensi pengaturan dalam ketentuan perundang-undangan di bidang perimbangan keuangan pusat dan daerah<sup>5</sup>. Penghitungan besaran atau jumlah dana perimbangan bagi daerah dan proses penyelesaian alokasi belanja dana transfer dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan.

Pelaksanaan proses penyelesaian alokasi belanja dana transfer harus dilakukan secara tepat waktu, mengingat proses ini terkait dengan proses penganggaran masing-masing pemerintah daerah. Semakin tinggi persentase jumlah dokumen alokasi belanja dana transfer ke daerah yang dilakukan tepat waktu, maka menunjukkan bahwa Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan juga semakin meningkat. Data berupa persentase jumlah dokumen alokasi belanja dana transfer ke daerah yang tepat waktu, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

2). Persentase dana transfer ke daerah tepat waktu

Indikator persentase dana transfer ke daerah tepat waktu ini, pada dasarnya melingkupi indikator kinerja persentase jumlah dokumen alokasi belanja dana transfer ke daerah tepat waktu. Salah satu tugas pokok dari Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan adalah kegiatan pengalokasian belanja dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah. Ketepatan waktu dalam penyelesaian kegiatan pengalokasian tersebut merupakan indikator penting dalam pengukuran kinerja Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Data berupa persentase dana ttransfer ke daerah yang tepat waktu diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

3). Indeks kepuasan daerah

---

<sup>5</sup> Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2005 tentang Dana Perimbangan.

Konsekuensi dari pelaksanaan tugas penyelesaian tugas pengalokasian belanja dana transfer ke daerah adalah membuka adanya penilaian atau perspektif pemangku kepentingan (pemerintah daerah) terhadap kinerja Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Penilaian pemerintah daerah terhadap kinerja Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan merupakan salah satu bentuk kontrol masyarakat terhadap instansi pemerintah. Perspektif masyarakat terhadap kinerja Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, merupakan penilaian terhadap standar pelayanan yang dilakukan sesuai kode etik dan koridor hukum. Data berupa nilai indeks kepuasan daerah terhadap pelayanan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

f. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

1). Jumlah penerimaan dan pembiayaan Negara

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, mampu memberikan kontribusi fiskal melalui peningkatan pendapatan negara dari penerimaan negara bukan pajak dan penerimaan negara yang dikelompokkan sebagai pembiayaan negara. Kedua jenis kontribusi fiskal tersebut, merupakan salah satu kinerja utama Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Pencapaian terhadap indikator kinerja jumlah penerimaan dan pembiayaan negara ini, menunjukkan sebagian hasil usaha yang dilakukan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Data berupa jumlah target dan realisasi penerimaan dan pembiayaan negara, diperoleh dari Laporan Keuangan Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

2). Jumlah satker yang telah selesai diinventarisir dan dinilai wajar

Indikator jumlah satuan kerja (satker) yang telah diinventarisasi dan dinilai wajar merupakan indikator yang digunakan untuk melihat hasil yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, dari sudut pandang jumlah satker yang telah selesai diinventarisir dan dinilai wajar. Indikator ini sangat berguna untuk menunjukkan seberapa besar hasil usaha taua capaian yang telah dilakukan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara dalam menjalankan salah satu tugas dan fungsinya selaku pengelola kekayaan dan

aset negara. Data berupa jumlah satker yang telah selesai diinventarisir dan dinilai wajar oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

3). Persentase jumlah BMN yang telah diinventarisasi

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara adalah unit eselon I Kementerian Keuangan yang memiliki tugas mengelola seluruh aset negara, baik yang aset yang dikelola Kementerian Keuangan maupun aset yang dikelola kementerian negara/lembaga lainnya. Salah satu kegiatan yang sangat penting dari pengelolaan aset negara tersebut, adalah melakukan inventarisasi terhadap Barang Milik Negara (BMN). Kegiatan inventarisasi terhadap BMN tersebut, membutuhkan alokasi sumber daya yang relatif besar, karena BMN tersebar kepada seluruh kementerian/lembaga di seluruh Indonesia serta dikelola oleh ribuan satuan kerja (satker). Data berupa persentase jumlah BMN yang telah diinventarisir oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

4). Indeks kepuasan pelayanan

Salah satu tugas Direktorat Jenderal Kekayaan Negara yang berinteraksi dengan masyarakat secara langsung antara lain adalah melakukan pelelangan dan kegiatan penagihan. Melalui dua jenis kegiatan tersebut, pemangku kepentingan (masyarakat) dapat memberikan penilaian terhadap kinerja Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Penilaian masyarakat tersebut, merupakan salah satu bentuk pengendalian dan pengawasan masyarakat terhadap kinerja Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Perspektif masyarakat terhadap kinerja Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, umumnya berdasarkan penilaian terhadap standar pelayanan yang telah diberikan. Data berupa nilai indeks kepuasan stakeholders terhadap Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

g. Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang

1). Rasio utang terhadap Produk Domestik Bruto (PDB)

Berdasarkan peraturan menteri keuangan tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Keuangan, tugas utama Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang adalah pengelolaan utang melalui perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan utang. Dalam Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, ditetapkan bahwa rasio utang terhadap PDB maksimal adalah sebesar 60% dari PDB<sup>6</sup>. Pengelolaan utang sebagaimana diatur dalam Undang-undang tersebut ditugaskan kepada Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang. Mengingat kondisi fiskal dan perekonomian Indonesia yang belum dapat dikatakan sepenuhnya stabil, maka tugas pengelolaan utang, menjadi cukup berat sekaligus memiliki nilai strategis. Nilai strategis tersebut, dikarenakan utang merupakan sumber utama pembiayaan negara. Data berupa rasio utang terhadap PDB, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

### 2). Rasio bunga utang terhadap belanja

Pengelolaan utang yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang, bukan saja mengelola besaran pokok utang melainkan juga besaran bunga utang itu sendiri. Salah satu cara untuk mengukur keberhasilan pengelolaan bunga utang adalah dengan menggunakan rasio bunga utang terhadap total belanja negara. Semakin kecil rasio bunga utang terhadap belanja negara, maka dapat dikatakan pengelolaan bunga utang dapat semakin kecil dan terkendali sehingga ketahanan fiskal tetap terjaga serta fleksibilitas anggaran semakin meningkat. Data berupa rasio bunga utang terhadap belanja, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

### 3). Rasio bunga utang terhadap penerimaan

Rasio ini pada dasarnya hampir sama dengan rasio bunga utang terhadap belanja negara, namun rasio ini menghitung rasio tersebut terhadap total penerimaan negara. Rasio ini digunakan untuk melangkapi pengukuran

---

<sup>6</sup> Pasal 12 ayat 3 dan Penjelasan Pasal 12 ayat 3 UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menyebutkan bahwa dalam hal anggaran diperkirakan defisit, maka ditetapkan sumber-sumber pembiayaan untuk menutup defisit tersebut dalam UU tentang APBN. Defisit anggaran dimaksud dibatasi maksimal 3% dari Produk Domestik Bruto. Jumlah pinjaman dibatasi maksimal 60% dari Produk Domestik Bruto.

terhadap pengelolaan utang dari sisi bunga utang dimana tidak saja mengukur berdasarkan rasio terhadap total belanja negara namun juga terhadap total penerimaan negara. Semakin kecil rasio bunga utang terhadap penerimaan negara, maka dapat dikatakan pengelolaan bunga utang dapat semakin kecil dan terkendali sehingga ketahanan fiskal tetap terjaga serta fleksibilitas anggaran semakin meningkat. Data berupa rasio bunga utang terhadap penerimaan, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

4). Persentase pemenuhan target pembiayaan melalui utang

Salah satu tugas yang dibebankan kepada Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang dalam pengelolaan utang adalah pemenuhan target pembiayaan melalui utang. Pemenuhan target pembiayaan melalui utang tersebut, merupakan salah satu bentuk capaian yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang. Data berupa persentase pemenuhan target pembiayaan melalui utang, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

h. Badan Pengawasan Pasar Modal dan Lembaga Keuangan

1). Persentase pertumbuhan transaksi saham harian

Tugas utama BAPEPAM-LK adalah membina, mengatur, dan mengawasi sehari-hari kegiatan pasar modal serta merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang lembaga keuangan. Kebijakan-kebijakan yang dihasilkan oleh BAPEPAM-LK adalah kebijakan terkait dengan kondisi perdagangan di pasar modal. Dengan kata lain, pertumbuhan ataupun penurunan transaksi saham harian yang terjadi di pasar modal Indonesia, menunjukkan efektivitas kebijakan yang dihasilkan oleh BAPEPAM-LK. Data berupa persentase pertumbuhan transaksi saham harian, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

2). Kapitalisasi pasar

Pasar modal Indonesia merupakan salah satu tempat bagi investor untuk melakukan investasi, selain pasar uang dan sektor riil. Kebijakan yang

dihasilkan oleh BAPEPAM-LK antara lain untuk memastikan bahwa investor merasa aman dan nyaman berinvestasi di pasar modal Indonesia. Kapitalisasi pasar merupakan salah satu indikator bahwa investor merasa aman dan nyaman melakukan investasi di Pasar Modal Indonesia. Pertumbuhan investasi di pasar modal Indonesia merupakan kewenangan dan tanggung jawab BAPEPAM-LK. Data berupa nilai kapitalisasi pasar, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

3). Persentase pertumbuhan investasi industri asuransi

Industri asuransi merupakan salah satu industri keuangan non perbankan yang berada di bawah pengawasan dan tanggung jawab BAPEPAM-LK. Efektifitas kebijakan terkait pertumbuhan investasi di industri asuransi merupakan tanggung jawab dan kewenangan BAPEPAM-LK. Penggunaan indikator kinerja persentase pertumbuhan investasi industri asuransi dinilai tepat dan relevan untuk mengukur kinerja BAPEPAM-LK, mengingat peran BAPEPAM-LK dalam mengawasi dan meningkatkan investasi industri asuransi. Data berupa persentase pertumbuhan investasi industri asuransi, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

4). Persentase pertumbuhan investasi dana pensiun

Industri dana pensiun juga merupakan salah satu industri keuangan non perbankan yang berada di bawah pengawasan dan tanggung jawab BAPEPAM-LK. Efektifitas kebijakan di bidang dana pensiun, terkait pertumbuhan investasi dana pensiun merupakan tanggung jawab dan kewenangan BAPEPAM-LK. Penggunaan indikator kinerja persentase pertumbuhan investasi dana pensiun dinilai tepat dan relevan untuk mengukur kinerja BAPEPAM-LK, mengingat peran BAPEPAM-LK dalam mengawasi dan meningkatkan investasi dana pensiun. Data berupa persentase pertumbuhan investasi dana pensiun, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

5). Persentase pertumbuhan dana pembiayaan perusahaan pembiayaan

Industri perusahaan pembiayaan juga merupakan salah satu industri yang berada di bawah pengawasan dan tanggung jawab BAPEPAM-LK. Efektifitas kebijakan terkait pertumbuhan dana pembiayaan perusahaan pembiayaan merupakan tanggung jawab dan kewenangan BAPEPAM-LK. Penggunaan indikator kinerja persentase pertumbuhan dana pembiayaan perusahaan pembiayaan dinilai tepat dan relevan untuk mengukur kinerja BAPEPAM-LK, mengingat peran BAPEPAM-LK dalam mengawasi dan meningkatkan dana pembiayaan. Data berupa persentase pertumbuhan dana pembiayaan perusahaan pembiayaan, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

i. Badan Kebijakan Fiskal

1). Tingkat akurasi kebijakan fiskal

Badan Kebijakan Fiskal memiliki tugas utama untuk melakukan kajian, analisis dan kebijakan di bidang fiskal. Setiap kajian yang dilakukan di bidang fiskal merupakan tanggung jawab dan kewenangan Badan Kebijakan Fiskal. Indikator jumlah kebijakan fiskal yang dihasilkan digunakan untuk mengukur produktifitas Badan Kebijakan Fiskal dalam menghasilkan kajian dan analisis kebijakan selama satu tahun.

Kebijakan yang dihasilkan di bidang fiskal, meliputi kebijakan di bidang penerimaan negara, belanja negara, pembiayaan negara dan risiko fiskal. Mengingat lingkup kajian di bidang fiskal cukup luas, maka tanggung jawab Badan Kebijakan Fiskal juga semakin besar dan strategis. Data berupa tingkat akurasi kebijakan fiskal, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

2). *Sovereign Credit Rating*

*Sovereign Credit Rating* merupakan suatu hasil pengukuran yang mengindikasikan tingkat risiko suatu negara dan iklim investasi suatu negara. Hasil pengukuran *Sovereign Credit Rating* ini, digunakan dan dimanfaatkan oleh para investor dalam pengambilan keputusan investasi terhadap suatu negara. Indikator yang digunakan dalam *Sovereign Credit Rating* antara lain meliputi kebijakan fiskal, agenda program pemerintah yang mendukung

pertumbuhan ekonomi dan juga risiko politik suatu negara yang dapat berdampak terhadap perekonomian.

Penggunaan indikator *Sovereign Credit Rating* ini, dinilai cukup tetap dan relevan mengingat komponen dalam penilaian *Sovereign Credit Rating* tersebut, di dalamnya termasuk penilaian terhadap efektivitas kebijakan fiskal yang dihasilkan dilakukan oleh pemerintah, dalam hal ini khususnya oleh Kementerian Keuangan dan Badan Kebijakan Fiskal. Data berupa nilai *Sovereign Credit Rating*, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

### 3). *Country Risk Classification*

*Country Risk Classification* juga merupakan suatu hasil pengukuran yang mengindikasikan tingkat risiko suatu negara dan iklim investasi suatu negara. Hasil pengukuran *Country Risk Classification* ini, juga digunakan dan dimanfaatkan oleh para investor dalam pengambilan keputusan investasi terhadap suatu negara. Indikator yang digunakan dalam *Country Risk Classification* sedikit berbeda dengan *Sovereign Credit Rating*, indikator yang digunakan dalam penilaian *Country Risk Classification* antara lain kemampuan membayar utang, kondisi keuangan dan kondisi perekonomian suatu negara. Secara umum, indikator yang digunakan dalam penilaian *Country Risk Classification* dalam beberapa hal sangat terkait langsung dengan efektivitas kebijakan fiskal yang diambil dan dilaksanakan oleh pemerintah. Data berupa nilai *Country Risk Classification*, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

### 4). Efektivitas kebijakan pendapatan negara

Salah satu tugas Badan Kebijakan Fiskal adalah melakukan kajian, analisis dan kebijakan di bidang pendapatan negara, dengan demikian setiap kajian yang dilakukan di bidang pendapatan negara merupakan tanggung jawab dan kewenangan Badan Kebijakan Fiskal. Indikator efektivitas kebijakan pendapatan merupakan indikator digunakan untuk mengukur produktifitas Badan Kebijakan Fiskal dalam menghasilkan kajian dan analisis kebijakan di bidang pendapatan negara.

Indikator ini digunakan untuk melengkapi indikator tingkat akurasi kebijakan fiskal, namun lebih menekankan kepada efektivitas kebijakan di bidang pendapatan negara. Mengingat pendapatan negara merupakan salah satu pilar ketahanan fiskal, maka tanggung jawab Badan Kebijakan Fiskal dalam menghasilkan kebijakan di bidang pendapatan negara yang efektif, juga semakin besar dan strategis. Data berupa efektivitas kebijakan pendapatan negara, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

j. **Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan**

1). **Persentase edukasi publik tentang keuangan negara**

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) merupakan Eselon I Kementerian Keuangan yang bertanggung jawab atas peningkatan pendidikan dan keterampilan di bidang keuangan negara kepada pemangku kepentingan Kementerian Keuangan. Tugas dan tanggung jawab Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan tersebut relatif cukup berat, mengingat seluruh kementerian/lembaga dan satuan kerja di bawahnya, membutuhkan pengetahuan dan keterampilan di bidang keuangan negara. Indikator persentase edukasi publik tentang keuangan negara dimaksudkan untuk mengukur capaian kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh BPPK dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pemangku kepentingan Kementerian Keuangan. Data berupa persentase edukasi publik tentang keuangan negara, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

2). **Rasio jam pelatihan terhadap jam kerja**

Salah satu indikator yang diperlukan untuk mengukur produktivitas BPPK dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara adalah rasio jam pelatihan terhadap jam kerja. Salah satu tugas utama BPPK pada dasarnya adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Kementerian Keuangan yang jumlahnya mencapai lebih dari 61.000 orang. Data berupa rasio pelatihan terhadap jam kerja, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

3). Jumlah kerja sama pendidikan dan pelatihan

Dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya dan mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh Kementerian Keuangan, BPPK melakukan kerja sama pendidikan dan pelatihan dengan berbagai pihak baik dalam maupun luar negeri. Jumlah kerja sama pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh BPPK merupakan salah satu cerminan produktivitas dan kinerja BPPK. Data berupa jumlah kerja sama pendidikan dan pelatihan, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

k. Sekretariat Jenderal

1). *Service Level Agreement Index*

*Service Level Agreement Index* merupakan indeks yang digunakan untuk mengukur kesepakatan antara penyedia jasa dan pengguna jasa mengenai tingkat (mutu) layanan. Sekretariat Jenderal sebagai Eselon I Kementerian Keuangan yang lebih banyak melakukan pelayanan dan pendukung bagi pelaksanaan tugas dan fungsi seluruh Eselon 1 Kementerian Keuangan. Dukungan terhadap tugas dan fungsi antara lain terbagi atas tugas di bidang sumber daya manusia, di bidang pengelolaan organisasi, di bidang hukum, di bidang hubungan masyarakat dan di bidang perencanaan keuangan. SLA Indeks ini merupakan salah satu cerminan produktivitas dan kinerja Sekretariat Jenderal dalam menghasilkan kinerja yang menjadi tugas dan fungsi Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Data berupa nilai *Service Level Agreement Index*, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

2). Rasio realisasi janji layanan *quick win*

Rasio realisasi janji layanan *quick win*, pada dasarnya merupakan alat pengukuran untuk mengukur keberhasilan janji layanan yang diberikan oleh Sekretariat Jenderal kepada pemangku kepentingan. Janji layanan tersebut, telah diatur dan ditetapkan dalam *standard operational procedure* setiap kegiatan pelayanan yang diberikan oleh Sekretariat Jenderal. Pengukuran rasio ini dinilai mampu mewakili produktivitas Sekretariat Jenderal dalam

menghasilkan capaian dan kinerja sesuai komponen input yang dialokasikan kepada Sekretariat Jenderal. Data berupa rasio realisasi janji layanan *quick win*, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

## 1. Inspektorat Jenderal

### 1). Persentase pencapaian hasil pengawasan

Salah satu tugas utama Inspektorat Jenderal adalah melakukan pengawasan dan pemeriksaan internal terhadap seluruh satuan kerja Kementerian Keuangan. Pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal tersebut, menghasilkan laporan hasil pengawasan untuk setiap unit kerja Kementerian Keuangan yang telah dilaksanakan pengawasan atau pemeriksaan. Persentase pencapaian hasil pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal merupakan suatu capaian yang dinilai mampu mewakili kinerja Inspektorat Jenderal. Data berupa persentase pencapaian hasil pengawasan, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

### 2). Indeks kualitas laporan keuangan

Apabila indikator persentase pencapaian hasil pengawasan lebih menekankan pengukuran terhadap hasil pengawasan, maka indikator indeks kualitas laporan keuangan lebih menekankan kepada hasil pemeriksaan terhadap laporan keuangan yang dibuat oleh satuan kerja. Indeks kualitas laporan keuangan merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengukur produktivitas dan kinerja Sekretariat Jenderal, dalam menjalankan salah satu tugasnya selaku satuan pemeriksa internal. Data berupa nilai indeks kualitas laporan keuangan, diperoleh dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009.

## BAB 4 PEMBAHASAN

### 4.1. Hasil Pengukuran *Public Sector Performance*

Pengukuran kinerja sektor publik pada Eselon 1 Kementerian Keuangan, dapat dibagi menjadi tiga kelompok hasil pengukuran, yaitu (1) hasil pengukuran indikator kinerja umum, (2) hasil pengukuran indikator kinerja fungsional dan (3) hasil pengukuran total indikator kinerja. Pada bagian berikut ini, disampaikan hasil pengukuran dan pembahasan masing-masing kelompok hasil pengukuran untuk periode Tahun 2008 dan Tahun 2009.

#### 4.1.1. Indikator Kinerja Umum

Pengukuran indikator umum kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan menggunakan satu indikator umum yaitu persentase penyerapan anggaran. Hasil perhitungan indikator kinerja umum Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dapat dilihat pada Tabel 4-1 berikut ini.

Tabel 4-1 Hasil Perhitungan Indikator Kinerja Umum Eselon 1 Tahun 2008

No.	Eselon 1	Indeks Persentase Penyerapan Anggaran	Total Indeks Kinerja Umum
1.	DJA	1,05	1,05
2.	DJP	1,31	1,31
3.	DJBC	0,96	0,96
4.	DJPb	1,04	1,04
5.	DJPK	0,40	0,40
6.	DJKN	1,08	1,08
7.	DJPU	1,07	1,07
8.	BAPEPAM LK	1,21	1,21
9.	BKF	0,28	0,28
10.	BPPK	1,23	1,23
11.	SETJEN	1,20	1,20
12.	ITJEN	1,14	1,14

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Berdasarkan hasil perhitungan indikator umum kinerja Tahun 2008 tersebut, ditemukan bahwa eselon 1 yang mendapatkan total nilai indikator kinerja umum tertinggi adalah DJP dengan total indeks kinerja umum sebesar 1,31. Eselon 1 dengan total nilai tertinggi berikutnya adalah BPPK dan BAPEPAM-LK, yang masing-masing memiliki nilai indeks 1,23 dan 1,21. Sementara itu, unit eselon 1 yang mendapatkan total nilai indikator umum terendah adalah BKF dengan nilai indeks 0,28. Eselon 1 dengan total nilai terendah berikutnya adalah DJPK dan DJBC, masing-masing dengan nilai indeks 0,28 dan 0,96.

Hasil temuan tersebut, menunjukkan bahwa pada Tahun 2008 DJP merupakan eselon 1 yang memiliki tingkat penyerapan anggaran paling tinggi pada Kementerian Keuangan dibandingkan dengan eselon 1 yang lain. Pada periode yang sama, BKF merupakan eselon 1 yang memiliki tingkat penyerapan anggaran paling rendah pada Kementerian Keuangan dibandingkan dengan eselon 1 yang lain. Sementara itu, hasil perhitungan indikator kinerja umum Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2009, dapat dilihat pada Tabel 4-2 di bawah ini.

Tabel 4-2 Hasil Perhitungan Indikator Kinerja Umum Eselon 1 Tahun 2009

No.	Eselon 1	Indeks Persentase Penyerapan Anggaran	Total Indeks Kinerja Umum
1.	DJA	1,22	1,22
2.	DJP	1,29	1,29
3.	DJBC	0,92	0,92
4.	DJPb	1,03	1,03
5.	DJPK	0,44	0,44
6.	DJKN	0,97	0,97
7.	DJPU	1,17	1,17
8.	BAPEPAM LK	1,18	1,18
9.	BKF	1,06	1,06
10.	BPPK	1,12	1,12
11.	SETJEN	0,45	0,45
12.	ITJEN	1,10	1,10

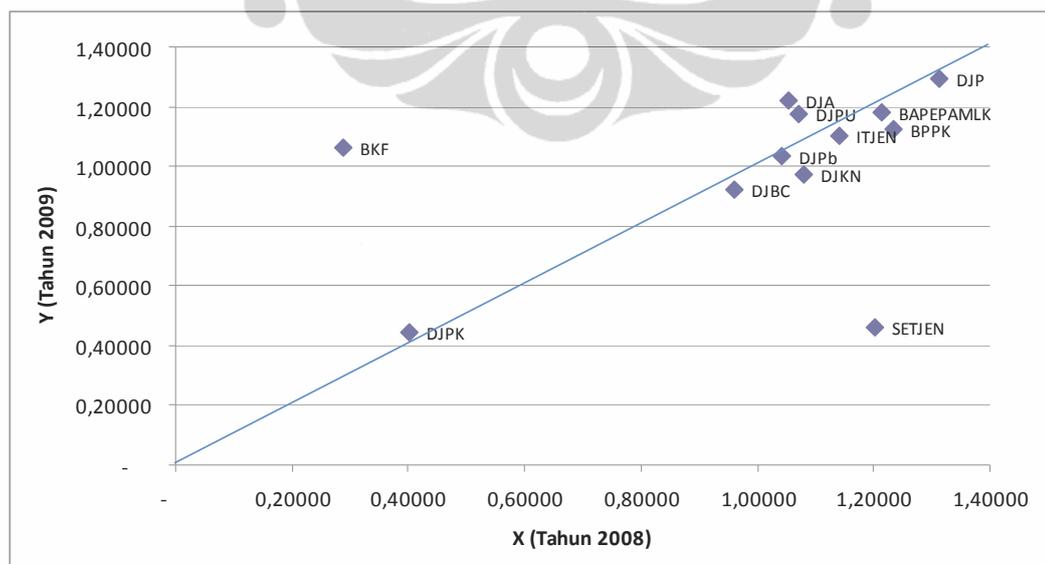
Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Berdasarkan hasil perhitungan indikator umum kinerja Tahun 2009 sebagaimana Tabel 4-2 tersebut, eselon 1 yang mendapatkan total nilai indikator

kinerja umum tertinggi adalah DJP dengan total nilai indeks 1,29. Eselon 1 dengan total nilai tertinggi berikutnya adalah DJA dan BAPEPAM-LK, masing-masing dengan nilai indeks kinerja 1,22 dan 1,18. Sementara itu, eselon 1 yang mendapatkan total nilai indikator umum terendah adalah DJPK dengan nilai indeks 0,44. Eselon 1 dengan total nilai terendah berikutnya adalah SETJEN dan DJBC, masing-masing dengan nilai indeks kinerja umum sebesar 0,45 dan 0,92.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada Tahun 2009 DJP merupakan eselon 1 yang memiliki tingkat penyerapan anggaran paling tinggi di Kementerian Keuangan, dibandingkan dengan eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain. Pada periode yang sama, DJPK merupakan eselon 1 yang memiliki tingkat penyerapan anggaran paling rendah di Kementerian Keuangan dibandingkan dengan eselon 1 yang lain Kementerian Keuangan.

Berdasarkan hasil perhitungan indikator umum kinerja Tahun 2008 dan Tahun 2009 tersebut, maka dapat diperoleh kecenderungan peningkatan ataupun penurunan kinerja umum pada masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan. Pada Gambar 4-1 berikut ini, menunjukkan bahwa terdapat 4 (empat) Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami peningkatan kinerja umum, yaitu DJA, DJPU, BKF dan DJPK. Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami peningkatan kinerja ditunjukkan titik-titik yang berada di atas garis diagonal.



Gambar 4-1 Kinerja Umum Eselon 1 Tahun 2008 dan 2009

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Pada periode Tahun 2008 dan Tahun 2009 tersebut, juga terdapat 8 (delapan) Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami penurunan kinerja umum yaitu DJBC, DJKN, DJPb, BPPK, SETJEN, ITJEN, BAPEPAM-LK dan DJP. Pada Gambar 4-1 di atas, kedelapan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami penurunan kinerja umum tersebut, ditunjukkan dengan titik-titik yang berada dibawah garis diagonal.

#### 4.1.2. Indikator Kinerja Fungsional

Berdasarkan hasil perhitungan atas indikator fungsional kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan, maka dihasilkan nilai indeks indikator kinerja fungsional Tahun 2008 dan Tahun 2009. Tabel 4-3 di bawah ini, adalah hasil perhitungan indikator kinerja fungsional Eselon Kementerian Keuangan Tahun 2008.

Tabel 4-3 Hasil Perhitungan Indikator Kinerja Fungsional Eselon 1 Tahun 2008

No.	Eselon 1	Nilai Indikator Kinerja Fungsional					Total Kinerja Fungsional
1.	DJA	1,13	1,00	0,91			1,01
2.	DJP	1,06	1,07	0,94	0,62		0,92
3.	DJBC	1,20	1,00	0,94	0,92		1,01
4.	DJPb	-	0,80	0,94	0,50		0,74
5.	DJPK	1,00	-	-			1,00
6.	DJKN	1,00	-	-	-		1,00
7.	DJPU	1,06	1,11	1,12	0,42		1,10
8.	BAPEPAM LK	1,03	0,54	1,04	0,98	1,24	0,96
9.	BKF	-	1,20	1,00			1,10
10.	BPPK	1,00	1,00	1,00			1,00
11.	SETJEN	1,00	-				1,00
12.	ITJEN	-	1,00				1,00

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Berdasarkan hasil perhitungan indikator kinerja fungsional Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 tersebut, pada Tahun 2008, DJPU memiliki indeks kinerja fungsional tertinggi di antara eselon 1 yang lain, dengan nilai indeks 1,10. Eselon 1 yang mencapai kinerja tertinggi berikutnya adalah BKF dan DJA, dimana masing-masing memiliki nilai indeks kinerja sebesar 1,10 dan 1,01. Sementara itu, DJPb merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki

indeks kinerja fungsional paling rendah yaitu dengan nilai indeks kinerja 0,74. Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki kinerja fungsional terendah berikutnya adalah DJP dan BAPEPAM LK, dimana masing-masing memiliki nilai indeks 0,92 dan 0,96.

Nilai indeks kinerja fungsional DJPU sebagian besar disumbangkan oleh indikator kinerja rasio bunga utang terhadap belanja dan rasio bunga utang terhadap penerimaan yang masing-masing menyumbang nilai indeks kinerja sebesar 1,11 dan 1,12. Sementara itu, DJA banyak memperoleh tambahan nilai indeks kinerja fungsional dari indikator persentase pencapaian target penerimaan PNBPNP yaitu sebesar 1,13. Sedangkan BKF banyak memperoleh tambahan nilai indeks kinerja dari indikator *sovereign credit rating* yaitu sebesar 1,20.

DJPb yang merupakan eselon 1 yang memiliki nilai indeks kinerja fungsional paling rendah pada Tahun 2008, dimana salah satunya dikarenakan kecilnya nilai indeks indikator persentase tingkat akurasi perencanaan yaitu hanya sebesar 0,50. Disamping itu, indikator persentase ketepatan penyediaan dana, juga memiliki nilai indeks yang relatif kecil yaitu hanya sebesar 0,80. Sedangkan bagi DJP, indikator fungsional yang memiliki kontribusi paling kecil terhadap total nilai indikator kinerja fungsional DJP pada Tahun 2008 adalah persentase pertumbuhan wajib pajak yaitu hanya sebesar 0,62.

Selanjutnya, hasil perhitungan indikator kinerja fungsional Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2009, ditunjukkan sebagaimana pada Tabel 4-3. Berdasarkan Tabel 4-4 di bawah ini, pada Tahun 2009, BPPK memiliki indeks kinerja fungsional tertinggi diantara Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain, dengan nilai indeks kinerja fungsional sebesar 1,33. Unit eselon 1 yang memiliki kinerja tertinggi berikutnya adalah BAPEPAM LK dan SETJEN, dimana masing-masing memiliki nilai indeks 1,28 dan 1,15.

Sementara itu, pada periode yang sama yaitu pada Tahun 2009, DJP merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki kinerja fungsional paling rendah yaitu dengan nilai indeks 0,94. Unit Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki kinerja fungsional terendah berikutnya adalah DJBC dan DJPU, yang masing-masing memiliki nilai indeks 0,95 dan 0,96.

Tabel 4-4 Hasil Perhitungan Indikator Kinerja Fungsional Eselon 1 Tahun 2009

No.	Eselon 1	Nilai Indikator Kinerja Fungsional					Total Kinerja Fungsional
1.	DJA	1,03	1,00	1,26			1,10
2.	DJP	0,98	0,90	0,95	0,93		0,94
3.	DJBC	1,00	0,66	1,01	1,13		0,95
4.	DJPb	1,00	1,09	0,93	1,12		1,03
5.	DJPK	1,00	1,00	1,09			1,03
6.	DJKN	1,29	1,00	1,10	0,93		1,08
7.	DJPU	1,10	0,91	0,83	0,99		0,96
8.	BAPEPAM-LK	0,91	1,87	1,33	1,24	1,03	1,28
9.	BKF	1,10	1,00	1,00	1,03		1,03
10.	BPPK	1,11	1,10	1,70			1,33
11.	SETJEN	1,09	1,22				1,15
12.	ITJEN	0,84	1,07				0,96

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

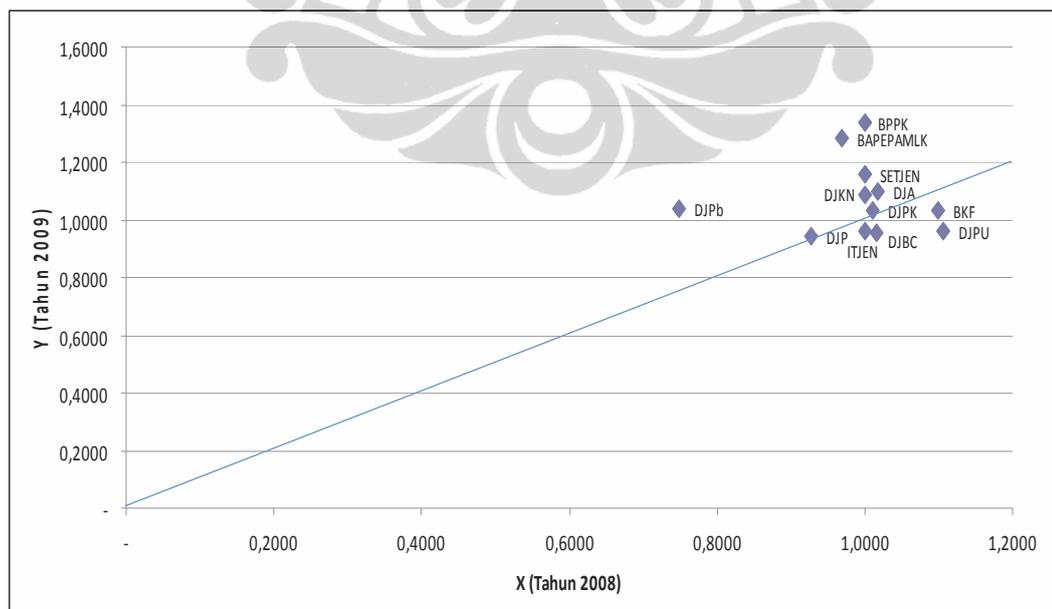
Nilai indeks fungsional kinerja BPPK sebagian besar disumbangkan oleh indikator kinerja jumlah kerja sama pendidikan dan pelatihan dan persentase edukasi publik tentang keuangan negara, dimana masing-masing memiliki nilai indeks kinerja sebesar 1,70 dan 1,11. BAPEPAM LK banyak memperoleh nilai indeks kinerja fungsional dari indikator persentase kapitalisasi pasar dan indikator persentase pertumbuhan investasi industri asuransi yaitu masing-masing sebesar 1,87 dan 1,33. SETJEN banyak memperoleh nilai indeks kinerja fungsional dari indikator rasio realisasi janji layanan *quick win* sebesar 1,22. Sementara itu, indikator *service level agreement index* menyumbang nilai kinerja sebesar 1,09 bagi kinerja SETJEN.

DJP memiliki nilai indeks kinerja fungsional paling rendah dikarenakan nilai indeks indikator rasio pajak terhadap PDB (*tax ratio*) yang relatif kecil yaitu 0,9098. Disamping itu, indikator persentase pertumbuhan wajib pajak juga memiliki nilai indeks yang relatif kecil yaitu 0,93. DJBC memiliki nilai indeks kinerja fungsional yang relatif kecil, khususnya untuk indikator persentase peningkatan jumlah Kantor Pelayanan Utama (KPU) dan indikator pencapaian target penerimaan bea dan cukai, masing-masing sebesar 0,66 dan 1,00.

Sementara itu, nilai indikator kinerja yang mempengaruhi rendahnya kinerja fungsional DJPU adalah rasio bunga utang terhadap penerimaan dan rasio bunga utang terhadap belanja, masing-masing sebesar 0,83 dan 0,91.

Berdasarkan hasil perhitungan indikator kinerja fungsional Tahun 2008 dan Tahun 2009 tersebut di atas, maka dapat dilihat adanya kecenderungan peningkatan ataupun penurunan kinerja fungsional pada masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan. Gambar 4-2 di bawah ini, menunjukkan terdapat 8 (delapan) Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami peningkatan kinerja fungsional, yaitu DJPb, DJA, DJKN, BAPEPAM LK, SETJEN, BPPK, DJP dan DJPK. Pada Gambar 4-2, Kedelapan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami peningkatan kinerja fungsional selama Tahun 2008 dan Tahun 2009 tersebut, ditunjukkan melalui titik-titik yang berada di atas garis diagonal.

Sementara itu, pada periode Tahun 2008 dan Tahun 2009, juga terdapat 4 (empat) Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami penurunan kinerja fungsional yaitu DJBC, DJPU, BKF dan ITJEN. Pada Gambar 4-2 di bawah ini, keempat Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami penurunan kinerja selama periode Tahun 2008 dan Tahun 2009, ditunjukkan melalui titik-titik yang berada di bawah garis diagonal.



Gambar 4-2 Kinerja Fungsional Eselon 1 Tahun 2008 dan 2009

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

### 4.1.3. Total Indikator Kinerja

Hasil pengukuran total indikator kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009 merupakan hasil pengukuran gabungan antara nilai indeks indikator umum dan nilai indeks indikator fungsional. Indikator kinerja umum merupakan indikator kinerja yang dimiliki oleh semua unit Eselon 1 Kementerian Keuangan. Sedangkan indikator fungsional kinerja merupakan indikator kinerja yang mewakili tugas dan fungsi masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan. Hasil perhitungan total indikator kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dapat dilihat pada Tabel 4-5 berikut ini.

Tabel 4-5 Hasil Perhitungan Total Indikator Kinerja Eselon 1 Tahun 2008

No.	Eselon 1	Indikator Kinerja		Total Kinerja
		Umum	Fungsional	
1.	DJA	1,05	1,01	1,03
2.	DJP	1,31	0,92	1,12
3.	DJBC	0,96	1,01	0,98
4.	DJPb	1,04	0,74	0,89
5.	DJPK	0,40	1,00	0,70
6.	DJKN	1,08	1,00	1,04
7.	DJPU	1,07	1,10	1,08
8.	BAPEPAM LK	1,21	0,96	1,09
9.	BKF	0,28	1,10	0,69
10.	BPPK	1,23	1,00	1,11
11.	SETJEN	1,20	1,00	1,10
12.	ITJEN	1,14	1,00	1,07

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Berdasarkan Tabel 4-5 tersebut di atas, pada Tahun 2008, DJP memperoleh capaian total nilai indeks kinerja tertinggi dengan total nilai indeks sebesar 1,12. Capaian total nilai indeks kinerja tertinggi berikutnya adalah BPPK dan SETJEN, dimana masing-masing memiliki total nilai indeks kinerja sebesar 1,11 dan 1,10. Sementara itu, BKF merupakan unit Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki total indeks kinerja yang terendah dengan total nilai indeks sebesar 0,69. Capaian total nilai indeks kinerja Eselon 1 Kementerian

Keuangan yang terendah berikutnya adalah DJPK dan DJPb yang masing-masing memiliki total nilai indeks kinerja 0,70 dan 0,89.

Berdasarkan hasil perhitungan total indeks kinerja eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 tersebut di atas, dapat dilihat bahwa eselon 1 yang memiliki total nilai indeks kinerja tertinggi, kontribusi terbesarnya berasal dari capaian indikator kinerja umum dan sisanya diperoleh dari capaian indikator kinerja fungsional. Kondisi yang hampir sama juga ditunjukkan oleh eselon 1 yang memperoleh nilai terendah yaitu BKF dan DJPK. Keduanya tidak memperoleh total indeks kinerja yang optimal dikarenakan capaian indikator kinerja umum yang relatif sangat kecil, yaitu masing-masing sebesar 0,28 dan 0,40. Dengan demikian, terlihat bahwa hasil capaian indikator kinerja umum, sangat berpengaruh dan menentukan terhadap total capaian kinerja masing-masing unit Eselon 1 Kementerian Keuangan.

Selanjutnya, hasil perhitungan total indikator kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2009, dapat dilihat pada Tabel 4-6 di bawah ini.

Tabel 4-6 Hasil Perhitungan Total Indikator Kinerja Eselon 1 Tahun 2009

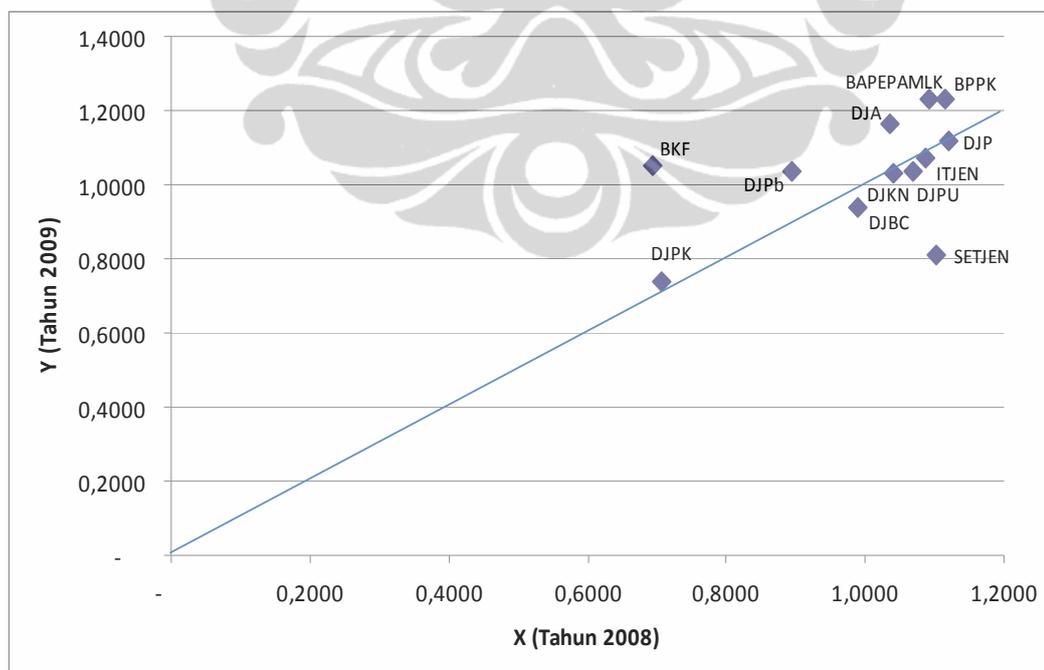
No.	Eselon 1	Indikator Kinerja		Total Kinerja
		Umum	Fungsional	
1.	DJA	1,22	1,10	1,16
2.	DJP	1,29	0,94	1,11
3.	DJBC	0,92	0,95	0,94
4.	DJPb	1,03	1,03	1,03
5.	DJPK	0,44	1,03	0,73
6.	DJKN	0,97	1,08	1,02
7.	DJPU	1,17	0,96	1,06
8.	BAPEPAM LK	1,18	1,28	1,23
9.	BKF	1,06	1,03	1,04
10.	BPPK	1,12	1,33	1,22
11.	SETJEN	0,45	1,15	0,80
12.	ITJEN	1,10	0,96	1,03

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Pada Tahun 2009, BAPEPAM-LK merupakan eselon 1 Kementerian Keuangan yang memperoleh total nilai indeks kinerja yang paling tinggi yaitu

1,23. Capaian indeks kinerja tertinggi berikutnya adalah BPPK dan DJA, dimana masing-masing memiliki total nilai indeks kinerja sebesar 1,22 dan 1,16. Sementara itu, DJPK merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki total indeks kinerja yang terendah, yaitu dengan nilai indeks kinerja hanya sebesar 0,73. Capaian total nilai indeks kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2009, yang terendah berikutnya adalah SETJEN dan DJBC yang masing-masing memiliki total indeks kinerja yaitu 0,80 dan 0,94.

Berdasarkan hasil perhitungan total indikator kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009 tersebut di atas, terlihat adanya kecenderungan peningkatan ataupun penurunan total kinerja pada masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan. Gambar 4-3 di bawah ini, menunjukkan bahwa pada periode Tahun 2008 dan Tahun 2009, terdapat 6 (enam) Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami peningkatan total kinerja. Eselon 1 yang mengalami peningkatan kinerja selama periode Tahun 2008 dan Tahun 2009 tersebut adalah DJPK, BKF, DJPb, DJA, BAPEPAM-LK dan BPPK. Keenam Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami peningkatan total kinerja, ditunjukkan melalui titik-titik yang berada di atas garis diagonal.



Gambar 4-3 Total Kinerja Eselon 1 Tahun 2008 dan 2009

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Selanjutnya, pada periode Tahun 2008 dan Tahun 2009 tersebut juga terdapat 6 (enam) Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami penurunan total kinerja yaitu SETJEN, DJBC, DJKN, DJPU, ITJEN dan DJP. Dalam Gambar 4-3 di atas, keenam Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami penurunan total kinerja ditunjukkan melalui titik-titik yang berada di bawah garis diagonal. Penjelasan atas hasil pengukuran kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan dan kecenderungan peningkatan ataupun penurunan kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan pada periode Tahun 2008 dan Tahun 2009, dijelaskan pada Tabel 4-7 berikut ini.

Tabel 4-7 Analisis Kinerja Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009

No.	Eselon 1	Analisis Peningkatan/Penurunan Kinerja
1.	DJA	DJA mengalami peningkatan total kinerja, yang dipengaruhi indikator umum dan indikator fungsional. Peningkatan tersebut berasal dari meningkatnya indeks kepuasan kementerian/lembaga dari 0,91 pada Tahun 2008 menjadi 1,26 pada Tahun 2009. Indikator tingkat penyerapan anggaran meningkat 73% pada Tahun 2008 menjadi 88% pada Tahun 2009. Sedangkan indikator capaian target PNBPN mengalami penurunan dari Tahun 2008 sebesar 1,13 menjadi 1,03 pada Tahun 2009. Sedangkan untuk indikator indeks kepuasan dan persentase SAPSK yang tepat waktu, dapat dikatakan sudah cukup optimal.
2.	DJP	DJP mengalami penurunan total kinerja, dikarenakan cukup rendahnya baik capaian indikator umum maupun indikator fungsional. Indikator pencapaian target pajak mengalami penurunan, dimana pada Tahun 2008 mencapai 1,06 namun pada Tahun 2009 hanya mencapai 0,98. Demikian juga dengan indikator <i>tax ratio</i> , dimana pada Tahun 2008 mencapai 1,07 sedangkan pada Tahun 2009 hanya mencapai 0,91.

(Sambungan Tabel 4-7)

	DJP	Adapun untuk indikator tingkat penyerapan anggaran, walaupun meningkat namun tidak cukup signifikan yaitu dari 91% pada Tahun 2008 menjadi sebesar 94% pada Tahun 2009. Demikian juga untuk indeks kepuasan pelanggan dan pertumbuhan wajib pajak, walaupun mengalami peningkatan, namun tidak signifikan.
3.	DJBC	DJBC mengalami penurunan total kinerja, dikarenakan cukup rendahnya baik capaian indikator umum maupun indikator fungsional. Penyebab rendahnya kinerja DJBC, antara lain karena rendahnya capaian indikator penyerapan anggaran, yaitu hanya sebesar 66-67% pada periode Tahun 2008-2009. Selain itu, tidak tercapainya indikator persentase peningkatan jumlah Kantor Pelayanan Utama (KPU), dari 9 KPU yang ditargetkan, hanya mampu mencapai 6 KPU, menjadi penyebab terbesar menurunnya kinerja DJBC pada periode Tahun 2008-2009. Peningkatan pada capaian indikator-indikator yang lain tidak cukup signifikan, sehingga tidak berpengaruh terhadap total kinerja DJBC.
4.	DJPb	DJPb mengalami peningkatan kinerja secara total, dikarenakan adanya peningkatan yang cukup signifikan pada indikator kinerja fungsional, khususnya indikator persentase ketepatan penyediaan dana, yang meningkat dari 0,80 pada Tahun 2008 menjadi 1,09 pada Tahun 2009. Selain itu indikator persentase akurasi perencanaan kas juga meningkat dari 0,50 pada Tahun 2008 menjadi 1,12 pada Tahun 2009. Peningkatan pada capaian indikator-indikator yang lain tidak cukup signifikan, sehingga tidak berpengaruh terhadap total kinerja DJPb.

(Sambungan Tabel 4-7)

5.	DJPK	DJPK mengalami peningkatan total kinerja, dikarenakan adanya peningkatan baik pada indikator kinerja umum maupun fungsional. Namun demikian, apabila dibandingkan dengan Eselon 1 yang lain, maka total kinerja DJPK masih relatif rendah. Hal ini antara lain, terlihat masih rendahnya tingkat penyerapan anggaran DJPK yaitu dari 27% Tahun 2008 menjadi 32% pada Tahun 2009. Oleh karena itu, kinerja DJPK akan dapat lebih meningkat apabila mampu meningkatkan tingkat penyerapan anggaran tersebut secara signifikan.
6.	DJKN	DJKN mengalami penurunan total kinerja, dikarenakan cukup rendahnya capaian indikator umum atau tingkat penyerapan anggaran, yaitu sebesar 75% pada Tahun 2008 menjadi hanya sebesar 70% pada Tahun 2009. Adapun indikator kinerja fungsional DJKN mengalami peningkatan, namun tidak cukup signifikan, khususnya indikator persentase jumlah penerimaan dan pembiayaan negara dari 1,00 pada Tahun 2008 menjadi 1,29 pada Tahun 2009.
7.	DJPU	DJPU mengalami penurunan total kinerja, dikarenakan cukup rendahnya capaian kinerja fungsional. Penurunan kinerja tersebut, khususnya dikarenakan penurunan capaian indikator rasio bunga utang terhadap belanja, dari sebesar 1,17 pada Tahun 2008 menjadi sebesar 0,91 pada Tahun 2009. Selain itu, juga adanya penurunan rasio bunga utang terhadap penerimaan, dari sebesar 1,25 pada Tahun 2008 menjadi sebesar 0,83 pada Tahun 2009.

(Sambungan Tabel 4-7)

8.	BAPEPAM -LK	BAPEPAM-LK mengalami peningkatan total kinerja, dikarenakan adanya peningkatan pada indikator kinerja fungsional. Indikator kinerja persentase kapitalisasi pasar meningkat dari 5,41 pada Tahun 2008 menjadi 1,87 pada Tahun 2009. Indikator persentase pertumbuhan investasi industri asuransi juga mengalami peningkatan dari 1,04 pada Tahun 2008 menjadi 1,33 pada Tahun 2009. Selain itu, indikator persentase pertumbuhan investasi dana pensiun juga mengalami peningkatan dari 9,82 pada Tahun 2008 menjadi 1,24 pada Tahun 2009.
9.	BKF	BKF mengalami peningkatan total kinerja, dikarenakan adanya peningkatan pada indikator kinerja umum yaitu tingkat penyerapan anggaran. Indikator tingkat penyerapan anggaran BKF meningkat dari 20% pada Tahun 2008 menjadi 77% pada Tahun 2009. Walaupun capaian indikator kinerja fungsional mengalami penurunan, namun karena peningkatan yang cukup signifikan pada indikator tingkat penyerapan anggaran, maka kinerja BKF secara total mengalami peningkatan.
10.	BPPK	BPPK mengalami peningkatan total kinerja, dikarenakan adanya peningkatan pada indikator kinerja fungsional, khususnya pada indikator jumlah kerja sama pendidikan dan latihan. indikator jumlah kerja sama pendidikan dan latihan, meningkat dari 1,00 pada Tahun 2008 menjadi 1,70 pada Tahun 2009. Walaupun capaian indikator kinerja umum mengalami penurunan, namun peningkatan yang cukup signifikan pada indikator jumlah kerja sama pendidikan dan latihan tersebut, maka kinerja BPPK secara total mengalami peningkatan.

(Sambungan Tabel 4-7)

11.	SETJEN	SETJEN mengalami penurunan total kinerja, dikarenakan cukup rendahnya capaian indikator umum yaitu tingkat penyerapan anggaran. Pada Tahun 2008, tingkat penyerapan dana SETJEN sebesar 37% menjadi sebesar 33% pada Tahun 2009. Adapun indikator kinerja fungsional SETJEN meningkat namun tidak cukup signifikan.
12.	ITJEN	SETJEN mengalami penurunan total kinerja, khususnya dikarenakan cukup rendahnya capaian indikator fungsional. Indikator kinerja fungsional yang mengalami penurunan adalah persentase pencapaian hasil pengawasan, hanya mencapai 85% pada Tahun 2009. Indikator kinerja SETJEN lain mengalami peningkatan, namun tidak cukup signifikan, yaitu tingkat penyerapan anggaran yang meningkat dari 79% pada Tahun 2008 menjadi 80% pada Tahun 2009.

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

#### 4.2. Hasil Pengukuran *Public Sector Efficiency*

Nilai indeks efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan merupakan suatu hasil perhitungan terhadap capaian kinerja dan input yang digunakan oleh masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan. Nilai indeks tersebut diperoleh dengan membandingkan antara total nilai indeks output yang dihasilkan dengan total nilai indeks input yang digunakan oleh Eselon 1 Kementerian Keuangan yang bersangkutan.

Pada Tahun 2008, DJPU merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki nilai indeks efisiensi yang paling tinggi yaitu sebesar 15,10. Eselon 1 yang memiliki nilai indeks efisiensi tertinggi berikutnya adalah ITJEN dan DJA, dimana masing-masing memiliki nilai indeks efisiensi sebesar 11,48 dan 9,04. Sementara itu, DJP merupakan unit eselon 1 Kementerian Keuangan yang memperoleh nilai indeks efisiensi terendah yaitu sebesar 0,19. Eselon 1 yang

memiliki nilai indeks efisiensi terendah berikutnya adalah DJBC dan DJPb, dimana masing-masing memperoleh nilai indeks efisiensi hanya sebesar 0,42 dan 0,49. Hasil perhitungan nilai indeks efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008, dapat dilihat pada Tabel 4-8 berikut ini.

Tabel 4-8 Hasil Perhitungan Efisiensi Eselon 1 Tahun 2008

No.	Eselon 1	Total Indeks Input	Total Indeks Output	Indeks Efisiensi
1.	DJA	0,11	1,03	9,04
2.	DJP	5,70	1,12	0,19
3.	DJBC	2,31	0,98	0,42
4.	DJPb	1,79	0,89	0,49
5.	DJPK	0,09	0,70	7,71
6.	DJKN	0,67	1,04	1,53
7.	DJPU	0,07	1,08	15,10
8.	BAPEPAM LK	0,15	1,09	6,96
9.	BKF	0,09	0,69	7,20
10.	BPPK	0,25	1,11	4,40
11.	SETJEN	0,63	1,10	1,74
12.	ITJEN	0,09	1,07	11,48

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Berdasarkan data perhitungan nilai indeks efisiensi eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 tersebut, ditemukan bahwa eselon 1 yang memiliki nilai indeks efisiensi tertinggi merupakan eselon 1 terpusat yang memiliki jumlah pegawai yang relatif sedikit. DJPU, ITJEN dan DJA merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang tidak memiliki kantor vertikal di daerah dan hanya memiliki kantor pusat di Jakarta dengan jumlah pegawai yang relatif sedikit. Selain itu, Eselon 1 Kementerian Keuangan seperti ini juga memiliki jumlah pagu anggaran yang relatif kecil.

Sementara itu, Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memperoleh nilai indeks efisiensi terendah pada Tahun 2008, merupakan eselon 1 yang memiliki kantor vertikal di daerah, memiliki jumlah pegawai yang cukup besar dan menggunakan pagu anggaran yang relatif besar yaitu DJP, DJBC dan DJPb. Perbandingan jumlah pegawai dan pagu anggaran enam Eselon 1 Kementerian Keuangan pada Tahun 2008 dapat dilihat pada Tabel 4-9 berikut ini.

Tabel 4-9 Perbandingan Enam Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008

No.	Eselon 1	Jumlah Pegawai (Orang)	Jumlah Pagu Anggaran (Juta Rupiah)
1.	DJPU	258	55.687
2.	ITJEN	474	55.616
3.	DJA	712	53.266
4.	DJP	30.707	3.206.950
5.	DJBC	10.824	1.496.154
6.	DJPb	10.813	878.169

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Temuan pada Tabel 4-9 tersebut, menunjukkan bahwa dalam pengukuran efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan ini, variabel masukan (*input*) berupa faktor jumlah pegawai dan pagu anggaran, sangat berpengaruh terhadap capaian nilai indeks efisiensi Eselon 1 yang bersangkutan. Semakin besar input yang digunakan oleh eselon 1 tersebut, maka akan semakin besar tuntutan kinerja dan *output* yang dibebankan, yang akan memberikan pengaruh terhadap capaian nilai indeks efisiensinya. Dengan kata lain, sensitifitas pencapaian nilai indeks efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan, dipengaruhi oleh besar kecilnya masukan (*input*) yang digunakan oleh Eselon 1 Kementerian Keuangan yang bersangkutan.

Selanjutnya, hasil perhitungan nilai indeks efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2009, dapat dilihat pada Tabel 4-9 berikut ini. Pada Tahun 2009, DJPU merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan dengan nilai indeks efisiensi yang paling tinggi dengan nilai indeks efisiensi sebesar 12,60. Eselon 1 Kementerian Keuangan dengan nilai efisiensi tertinggi berikutnya adalah ITJEN dan BKF, dimana masing-masing mendapatkan nilai indeks efisiensi sebesar 9,80 dan 8,63.

Sementara itu, pada Tahun 2009, DJP merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki nilai indeks efisiensi terendah yaitu 0,20. Eselon 1 Kementerian Keuangan berikutnya yang memiliki nilai indeks efisiensi terendah adalah DJBC dan DJPb, dimana masing-masing memperoleh nilai indeks efisiensi hanya sebesar 0,41 dan 0,55.

Tabel 4-10 Hasil Perhitungan Efisiensi Eselon 1 Tahun 2009

No.	Eselon 1	Total Indeks Input	Total Indeks Output	Indeks Efisiensi
1.	DJA	0,15	1,16	7,58
2.	DJP	5,49	1,11	0,20
3.	DJBC	2,27	0,94	0,41
4.	DJPb	1,85	1,03	0,55
5.	DJPK	0,10	0,73	7,10
6.	DJKN	0,66	1,02	1,54
7.	DJPU	0,08	1,06	12,60
8.	BAPEPAM LK	0,18	1,23	6,51
9.	BKF	0,12	1,04	8,63
10.	BPPK	0,33	1,22	3,62
11.	SETJEN	0,60	0,80	1,33
12.	ITJEN	0,10	1,03	9,80

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Hasil perhitungan nilai indeks efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2009 pada Tabel 4-10 tersebut, menunjukkan pola yang sama seperti hasil perhitungan nilai indeks efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008. Pada Tahun 2009, eselon 1 yang memiliki nilai indeks efisiensi tertinggi merupakan eselon 1 yang hanya memiliki kantor pusat dan tidak memiliki kantor vertikal di daerah, yaitu DJPU, ITJEN dan BKF. Ketiga eselon 1 tersebut juga memiliki jumlah pegawai yang relatif kecil dibandingkan dengan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain.

Pada Tahun 2009, Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memperoleh nilai indeks efisiensi terendah merupakan eselon 1 yang tidak hanya memiliki kantor pusat di Jakarta, namun juga memiliki kantor vertikal di daerah, yaitu DJP, DJBC dan DJPb. Ketiga eselon 1 tersebut memiliki jumlah pegawai dan pagu anggaran yang relatif besar dibandingkan dengan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain. Perbandingan jumlah pegawai dan pagu anggaran enam Eselon 1 Kementerian Keuangan pada Tahun 2009 dapat dilihat pada Tabel 4-11 berikut ini.

Tabel 4-11 Perbandingan Enam Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2009

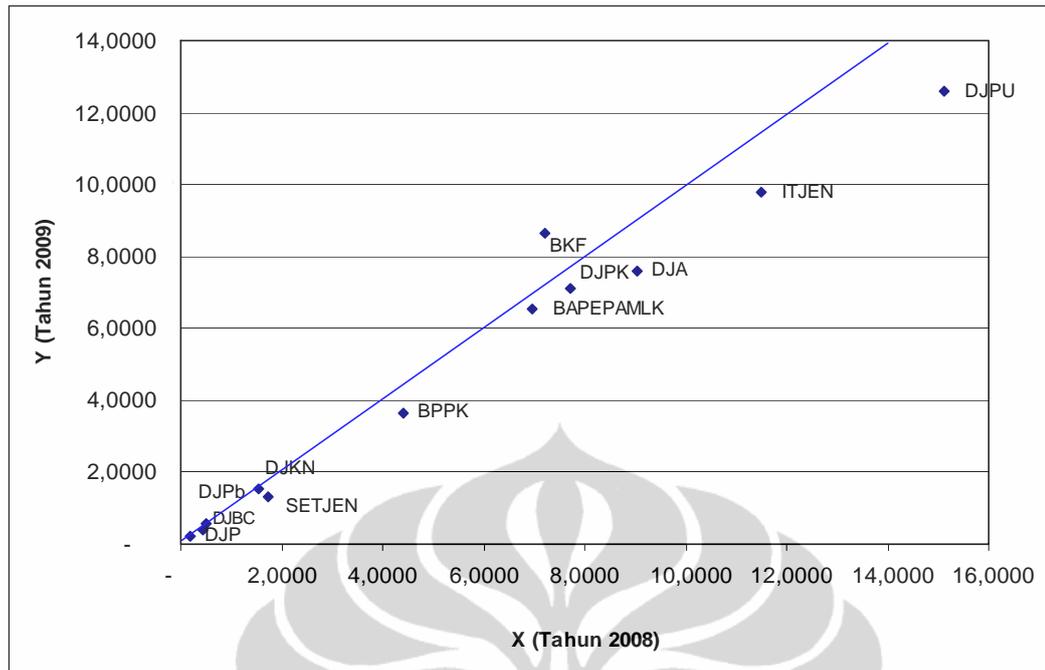
No.	Eselon 1	Jumlah Pegawai (Orang)	Jumlah Pagu Anggaran (Juta Rupiah)
1.	DJPU	258	71.651
2.	ITJEN	474	70.977
3.	BKF	349	104.954
4.	DJP	30.706	2.991.492
5.	DJBC	10.823	1.460.068
6.	DJPb	10.614	983.665

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Selain itu, ditemukan juga bahwa Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki nilai efisiensi terendah pada Tahun 2008 dan Tahun 2009 adalah unit eselon 1 yang sama, yaitu DJP, DJBC dan DJPb. Hal ini setidaknya menunjukkan konsistensi temuan bahwa selama 2 periode Tahun 2008 dan Tahun 2009 tersebut, Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki jumlah input yang relatif besar baik jumlah pegawai maupun jumlah pagu anggaran, cenderung memiliki nilai efisiensi yang rendah.

Berdasarkan hasil perhitungan efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009 tersebut, terlihat gambaran kecenderungan peningkatan ataupun penurunan nilai efisiensi dari masing-masing unit Eselon 1 Kementerian Keuangan. Berdasarkan data tersebut, terdapat 1 (satu) unit Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami peningkatan efisiensi selama periode Tahun 2008 dan Tahun 2009, yaitu BKF. Dalam Gambar 4-4 di bawah ini, unit Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami peningkatan nilai efisiensi selama Tahun 2008 dan Tahun 2009, digambarkan oleh titik-titik yang berada di atas garis diagonal.

Sementara itu, pada Tabel 4-4 berikut ini, juga menunjukkan terdapat 11 (sebelas) unit Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami penurunan nilai efisiensi pada periode Tahun 2008 dan Tahun 2008, yaitu DJP, DJBC, DJPb, DJKN, SETJEN, BPPK, BAPEPAM-LK, DJPK, DJA, ITJEN dan DJPU. Pada Tabel 4-4, kesebelas unit Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami penurunan nilai efisiensi selama Tahun 2008 dan Tahun 2009, digambarkan oleh titik-titik yang berada di bawah garis diagonal.



Gambar 4-4 Efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan 2009

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Penjelasan atas hasil pengukuran efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan dan kecenderungan peningkatan ataupun penurunan efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan pada periode Tahun 2008 dan Tahun 2009, dijelaskan pada Tabel 4-12 berikut ini.

Tabel 4-12 Analisis Efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009

No.	Eselon 1	Analisis Peningkatan/Penurunan Efisiensi
1.	DJA	Penurunan indeks efisiensi DJA, dikarenakan efek peningkatan inputnya lebih besar daripada efek peningkatan outputnya. Input berupa pagu anggaran meningkat dari sebesar Rp.53.266.844.930 pada Tahun 2008 menjadi sebesar Rp.76.749.588.092 pada Tahun 2009. Input berupa jumlah pegawai juga meningkat dari 712 orang pada Tahun 2008 menjadi dan 911 orang pada Tahun 2009. Walaupun indeks output DJA meningkat dari 1,03 pada Tahun 2008 menjadi 1,16 pada Tahun 2009.

(Sambungan Tabel 4-12)

2.	DJP	Penurunan indeks efisiensi DJP, dikarenakan adanya penurunan output, walaupun DJP telah menurunkan indeks inputnya. Input pagu anggaran telah menurun dari sebesar Rp.3.206.950.764.116 pada Tahun 2008 menjadi sebesar Rp.2.991.492.709.583 pada Tahun 2009. Sedangkan, indeks output mengalami penurunan dari sebesar 1,12 pada Tahun 2008 menjadi sebesar 1,11 pada Tahun 2009.
3.	DJBC	Penurunan indeks efisiensi DJBC, dikarenakan adanya penurunan indeks output, yaitu dari sebesar 0,98 pada Tahun 2008 menjadi sebesar 0,94 pada Tahun 2009, walaupun DJBC telah menurunkan indeks inputnya. Pada periode yang sama, DJBC telah menurunkan indeks inputnya, berupa pagu anggaran dari sebesar Rp.1.496.154.760.676 pada Tahun 2008 menjadi sebesar Rp.1.460.068.514.359 pada Tahun 2009.
4.	DJPb	Penurunan indeks efisiensi DJPb, dikarenakan efek peningkatan inputnya lebih besar daripada efek peningkatan outputnya. Input pagu anggaran meningkat dari sebesar Rp.878.169.099.666 pada Tahun 2008 menjadi sebesar Rp.983.665.328.153 pada Tahun 2009. Input jumlah pegawai menurun dari 10.813 orang pada Tahun 2008 menjadi 10.614 orang pada Tahun 2009. Sedangkan indeks output hanya meningkat dari 0,89 pada Tahun 2008 menjadi 1,03 pada Tahun 2009.
5.	DJPK	Penurunan indeks efisiensi DJPK dikarenakan efek peningkatan inputnya lebih besar daripada efek peningkatan outputnya. Input pagu anggaran meningkat dari sebesar Rp.66.229.308.680 pada Tahun 2008 menjadi sebesar Rp.81.623.642.367 pada Tahun 2009. Walaupun indeks output DJPK juga meningkat dari 0,70 pada Tahun 2008 menjadi 0,73 pada Tahun 2009.

(Sambungan Tabel 4-12)

6.	DJKN	Penurunan indeks efisiensi DJKN dikarenakan efek dari penurunan output lebih besar daripada efek penurunan inputnya. Input berupa pagu anggaran DJKN menurun dari sebesar Rp.423.826.964.574 pada Tahun 2008 menjadi sebesar Rp.415.395.393.431 pada Tahun 2009. Sementara itu, indeks output DJKN mengalami penurunan dari 1,04 Tahun 2008 menjadi 1,02 pada Tahun 2009.
7.	DJPU	Penurunan indeks efisiensi DJPU dikarenakan adanya efek dari peningkatan input dan juga penurunan output. Input berupa pagu anggaran meningkat dari sebesar Rp.55.687.797.388 pada Tahun 2008 menjadi sebesar Rp.71.651.999.987 pada Tahun 2009. Sementara itu, indeks output DJPU menurun dari 1,08 Tahun 2008 menjadi 1,06 pada Tahun 2009.
8.	BAPEPAM -LK	Penurunan indeks efisiensi BAPEPAM-LK dikarenakan efek peningkatan inputnya lebih besar daripada efek peningkatan outputnya. Input berupa pagu anggaran meningkat dari sebesar Rp.94.401.906.684 pada Tahun 2008 menjadi sebesar Rp.134.078.607.773 pada Tahun 2009. Walaupun demikian, indeks output DJPK juga meningkat yaitu dari 1,09 pada Tahun 2008 menjadi 1,23 pada Tahun 2009.
9.	BKF	Peningkatan indeks efisiensi BKF dikarenakan efek peningkatan outputnya lebih besar daripada efek peningkatan inputnya. Input berupa pagu anggaran meningkat dari sebesar Rp.74.121.075.469 pada Tahun 2008 menjadi sebesar Rp.104.954.150.895 pada Tahun 2009. Sedangkan indeks output BKF meningkat yaitu dari 0,69 pada Tahun 2008 menjadi 1,04 pada Tahun 2009.

(Sambungan Tabel 4-12)

10.	BPPK	Penurunan indeks efisiensi BPPK dikarenakan efek peningkatan inputnya lebih besar daripada efek peningkatan outputnya. Input berupa pagu anggaran BPPK meningkat dari sebesar Rp.199.365.865.400 pada Tahun 2008 menjadi sebesar Rp.304.164.282.433 pada Tahun 2009. Walaupun indeks output BPPK juga meningkat yaitu dari 1,11 pada Tahun 2008 menjadi 1,22 pada Tahun 2009.
11.	SETJEN	Penurunan indeks efisiensi SETJEN, dikarenakan adanya penurunan output, walaupun SETJEN juga menurunkan indeks inputnya. Input berupa pagu anggaran menurun dari sebesar Rp.543.120.078.571 pada Tahun 2008 menjadi sebesar Rp.516.638.911.737 pada Tahun 2009. Sedangkan indeks output SETJEN juga mengalami penurunan dari sebesar 1,10 pada Tahun 2008 menjadi sebesar 0,80 pada Tahun 2009.
12.	ITJEN	Penurunan indeks efisiensi ITJEN, dikarenakan adanya kenaikan input dan juga penurunan output. Input berupa pagu anggaran ITJEN meningkat dari sebesar Rp.55.616.657.522 pada Tahun 2008 menjadi sebesar Rp.70.977.773.361 pada Tahun 2009. Sedangkan indeks output ITJEN mengalami penurunan dari sebesar 1,07 pada Tahun 2008 menjadi sebesar 1,03 pada Tahun 2009.

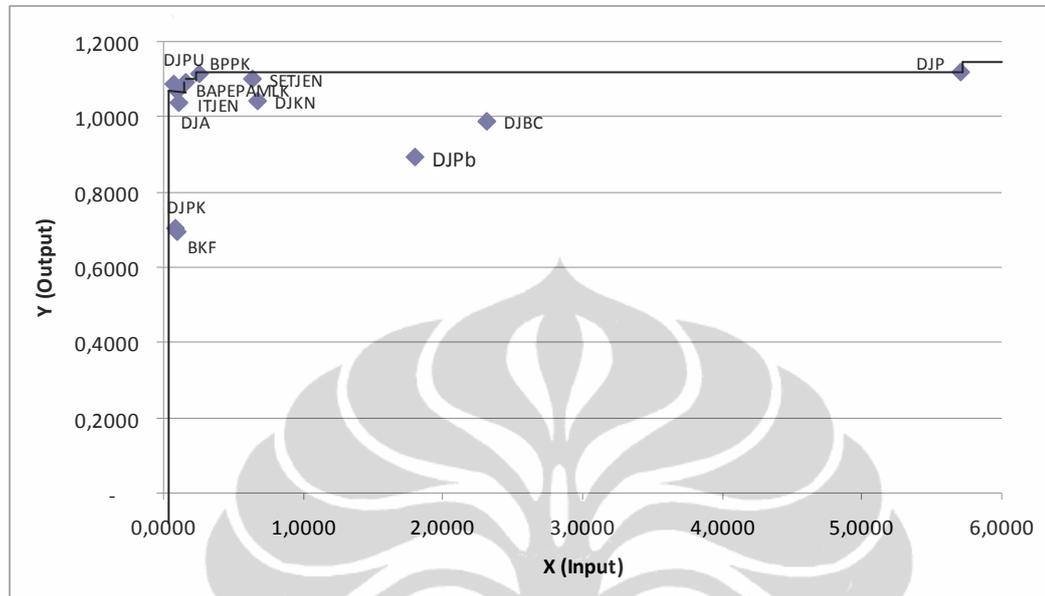
Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

#### 4.3. Hasil Analisis *Free Disposable Hull*

Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks efisiensi Tahun 2008 dan Tahun 2009, diperoleh grafik batas kemungkinan produksi atau *Production Possibility Frontiers* Tahun 2008 dan Tahun 2009. Gambar 4-5 di bawah ini, merupakan *FDH Production Possibility Frontiers* Tahun 2008.

Berdasarkan Gambar 4-5, pada Tahun 2008, terdapat adanya 4 (empat) kelompok efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan. Keempat kelompok

efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan tersebut, membentuk kurva *FDH Production Possibility Frontiers*, yang dihubungkan oleh nilai indeks efisiensi Eselon 1 DJPU, BAPEPAM-LK, BPPK dan DJP.



Gambar 4-5 *FDH Production Possibility Frontiers* Tahun 2008

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Kelompok efisiensi relatif pertama adalah nilai efisiensi relatif DJPU terhadap BKF, DJPK, DJA dan ITJEN. Kurva *FDH* tersebut, menunjukkan bahwa DJPU lebih efisien secara relatif terhadap BKF, DJPK, DJA dan ITJEN. DJPU mampu menghasilkan nilai indeks output sebesar 1,08 dengan menggunakan nilai indeks input sebesar 0,07. Sedangkan eselon 1 yang lain yaitu BKF, DJPK, DJA dan ITJEN, pada Tahun 2008, hanya mampu menghasilkan indeks output masing-masing sebesar 0,69, 0,70, 1,03 dan 1,07 dengan menggunakan indeks input masing-masing sebesar 0,09, 0,09, 0,11 dan 0,09.

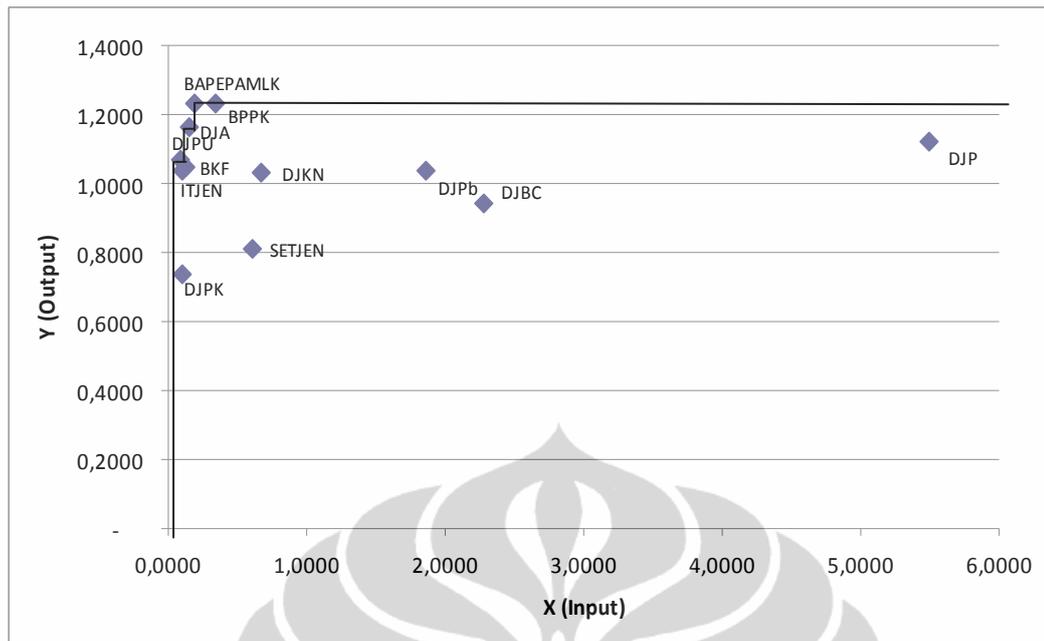
Kelompok efisiensi relatif kedua adalah nilai efisiensi relatif independen yang dimiliki BAPEPAM-LK. BAPEPAM-LK memiliki nilai efisien yang relatif independen terhadap Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain. Hal ini dikarenakan nilai indeks efisiensi BAPEPAM-LK yang merupakan perbandingan antara nilai indeks total output dan total inputnya, tidak memiliki pembanding dari nilai indeks efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain. Pada Tahun 2008, BAPEPAM-LK mampu menghasilkan total indeks output sebesar 1,09 dengan menggunakan nilai indeks input sebesar 0,15.

Kelompok efisiensi relatif ketiga adalah nilai efisiensi relatif BPPK terhadap SETJEN, DJKN, DJPb dan DJBC. Kurva *FDH* tersebut, menunjukkan bahwa BPPK lebih efisien secara relatif terhadap SETJEN, DJKN, DJPb dan DJBC. BPPK mampu menghasilkan nilai indeks output sebesar 1,11 dengan menggunakan nilai indeks input sebesar 0,25. Sedangkan eselon 1 yang lain yaitu SETJEN, DJKN, DJPb dan DJBC, pada Tahun 2008, hanya mampu menghasilkan indeks output masing-masing sebesar 1,10, 1,04, 0,89 dan 0,98 dengan menggunakan indeks input masing-masing sebesar 0,63, 0,67, 1,79 dan 2,31.

Kelompok efisiensi relatif keempat adalah nilai efisiensi relatif independen yang dimiliki DJP. DJP memiliki nilai efisien yang relatif independen terhadap Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain. Hal ini dikarenakan nilai indeks efisiensi DJP yang merupakan perbandingan antara nilai indeks total output dan total inputnya, tidak memiliki pembanding dari nilai indeks efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain. Pada Tahun 2008, DJP mampu menghasilkan total indeks output sebesar 1,12 dengan menggunakan nilai indeks input sebesar 5,70.

Selanjutnya, kurva *FDH Production Possibility Frontiers* Tahun 2009 ditunjukkan pada Gambar 4-6 di bawah ini. Berdasarkan Gambar 4-5 tersebut, pada Tahun 2009, terdapat adanya 3 (tiga) kelompok efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan. Ketiga kelompok efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan tersebut, membentuk kurva *FDH Production Possibility Frontiers*, yang dihubungkan oleh nilai indeks efisiensi Eselon 1 DJPU, DJA dan BAPEPAM-LK.

Kelompok efisiensi relatif pertama adalah nilai efisiensi relatif DJPU terhadap DJPK, ITJEN dan BKF. Kurva *FDH* tersebut, menunjukkan bahwa DJPU lebih efisien secara relatif terhadap DJPK, ITJEN dan BKF. DJPU mampu menghasilkan nilai indeks output sebesar 1,06 dengan menggunakan nilai indeks input sebesar 0,08. Sedangkan eselon 1 yang lain yaitu DJPK, ITJEN dan BKF, pada Tahun 2009, hanya mampu menghasilkan indeks output masing-masing sebesar 0,73, 1,03 dan 1,04 dengan menggunakan indeks input masing-masing sebesar 0,10, 0,10 dan 0,12.



Gambar 4-6 *FDH Production Possibility Frontiers* Tahun 2009

Sumber : Berbagai sumber (telah diolah kembali)

Kelompok efisiensi relatif kedua adalah nilai efisiensi relatif independen yang dimiliki DJA. DJA memiliki nilai efisien yang relatif independen terhadap Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain. Hal ini dikarenakan nilai indeks efisiensi DJA yang merupakan perbandingan antara nilai indeks total output dan total inputnya, tidak memiliki pembandingan dari nilai indeks efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain. Pada Tahun 2009, DJA mampu menghasilkan total indeks output sebesar 1,16 dengan menggunakan nilai indeks input sebesar 0,15.

Kelompok efisiensi relatif ketiga adalah nilai efisiensi relatif BAPEPAM-LK terhadap BPPK, SETJEN, DJKN, DJBC, DJPb dan DJP. Kurva *FDH* tersebut, menunjukkan bahwa BAPEPAM-LK lebih efisien secara relatif terhadap BPPK, SETJEN, DJKN, DJBC, DJPb dan DJP. BAPEPAM-LK mampu menghasilkan nilai indeks output sebesar 1,23 dengan menggunakan nilai indeks input sebesar 0,18. Sedangkan eselon 1 yang lain yaitu BPPK, SETJEN, DJKN, DJBC, DJPb dan DJP, pada Tahun 2009, hanya mampu menghasilkan indeks output masing-masing sebesar 1,22, 0,80, 0,94, 1,03 dan 1,11 dengan menggunakan indeks input masing-masing sebesar 0,33, 0,60, 0,66, 2,27, 1,85 dan 5,49.

Berdasarkan *FDH Production Possibility Frontiers* Tahun 2008 dan Tahun 2009 tersebut di atas, ditemukan bahwa nilai indeks efisiensi dan peringkat efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan, sangat dipengaruhi oleh keluaran (*output*) yang dihasilkan dan juga besaran masukan (*input*) yang digunakan oleh Eselon 1 yang bersangkutan. Eselon 1 yang menggunakan input yang kecil tidak berarti akan mendapatkan nilai efisiensi yang besar, apabila tidak mampu menghasilkan output yang memadai atau sesuai dengan nilai input yang digunakan tersebut. Demikian juga, Eselon 1 yang memiliki output yang besar tidak selalu memiliki nilai efisiensi yang besar, apabila tidak menggunakan input yang sesuai dengan besaran output yang dihasilkan.



## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan pada bagian sebelumnya, pada bab ini akan disampaikan beberapa kesimpulan hasil pengukuran efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan, sebagai berikut :

1. Pada Tahun 2008, DJP memiliki total nilai indeks kinerja tertinggi dengan total nilai indeks sebesar 1,12. Eselon 1 yang memiliki nilai indeks kinerja tertinggi berikutnya adalah BPPK dan SETJEN, yaitu sebesar 1,11 dan 1,10. Sementara itu, BKF merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki total indeks kinerja yang terendah dengan total nilai indeks sebesar 0,69. Eselon 1 yang memiliki total nilai indeks kinerja terendah berikutnya adalah DJPK dan DJPb yaitu sebesar 0,70 dan 0,89.
2. Pada Tahun 2009, BAPEPAM-LK memiliki total nilai indeks kinerja tertinggi yaitu sebesar 1,23. Eselon 1 yang memiliki indeks kinerja tertinggi berikutnya adalah BPPK dan DJA, yaitu sebesar 1,22 dan 1,16. Sementara itu, DJPK merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki total indeks kinerja yang terendah dengan total nilai sebesar 0,73. Eselon 1 yang memiliki nilai indeks kinerja terendah berikutnya adalah SETJEN dan DJBC yaitu sebesar 0,80 dan 0,94.
3. Pada periode Tahun 2008 dan Tahun 2009, terdapat 6 (enam) Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami peningkatan total kinerja, yaitu DJPK, BKF, DJPb, DJA, BAPEPAM-LK dan BPPK. Disamping itu, juga terdapat 6 (enam) Eselon 1 yang mengalami penurunan total kinerja yaitu SETJEN, DJBC, DJKN, DJPU, ITJEN dan DJP.
4. Pada Tahun 2008, DJPU merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki nilai indeks efisiensi yang paling tinggi yaitu sebesar 15,10. Eselon 1 yang memiliki nilai indeks efisiensi tertinggi berikutnya adalah ITJEN dan DJA, yaitu sebesar 11,48 dan 9,04. Sementara itu, DJP merupakan unit eselon 1 Kementerian Keuangan yang memperoleh nilai indeks efisiensi terendah

sebesar 0,19. Eselon 1 yang memiliki nilai indeks efisiensi terendah berikutnya adalah DJBC dan DJPb, yaitu sebesar 0,42 dan 0,49.

5. Pada Tahun 2009, DJPU merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan dengan nilai indeks efisiensi yang paling tinggi yaitu sebesar 12,60. Eselon 1 Kementerian Keuangan dengan nilai efisiensi tertinggi berikutnya adalah ITJEN dan BKF, yaitu sebesar 9,80 dan 8,63. Sementara itu, DJP merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang memiliki nilai indeks efisiensi terendah sebesar 0,20. Eselon 1 Kementerian Keuangan berikutnya yang memiliki nilai indeks efisiensi terendah adalah DJBC dan DJPb, yaitu sebesar 0,41 dan 0,55.
6. Pada periode Tahun 2008 dan Tahun 2009 tersebut, terdapat 1 (satu) unit Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami peningkatan efisiensi selama periode Tahun 2008 dan Tahun 2009, yaitu BKF. Selain itu, terdapat 11 (sebelas) unit Eselon 1 Kementerian Keuangan yang mengalami penurunan nilai efisiensi yaitu DJP, DJBC, DJPb, DJKN, SETJEN, BPPK, BAPEPAM-LK, DJPK, DJA, ITJEN dan DJPU.
7. Pada Tahun 2008, terdapat 4 (empat) kelompok efisiensi relatif. Kelompok pertama, DJPU relatif lebih efisien dibandingkan BKF, DJPK, DJA dan ITJEN. Kelompok kedua, BAPEPAM-LK memiliki nilai efisien yang relatif independen terhadap Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain. Kelompok ketiga, BPPK relatif lebih efisien dibandingkan SETJEN, DJKN, DJPb dan DJBC. Kelompok keempat DJP memiliki nilai efisien yang relatif independen terhadap Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain.
8. Pada Tahun 2009, terdapat 3 (tiga) kelompok efisiensi relatif. Kelompok pertama, DJPU relatif lebih efisien dibandingkan DJPK, ITJEN dan BKF. Kelompok kedua adalah DJA memiliki nilai efisien yang relatif independen terhadap Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain. Kelompok ketiga adalah BAPEPAM-LK relatif lebih efisien dibandingkan BPPK, SETJEN, DJKN, DJBC, DJPb dan DJP.
9. Adanya kecenderungan bahwa Eselon 1 yang menggunakan komponen input yang relatif kecil, seperti DJPU, BAPEPAM-LK dan DJA memiliki nilai indeks efisiensi yang lebih besar apabila dibandingkan dengan Eselon 1 yang

menggunakan komponen input yang relatif besar, seperti DJP, DJBC dan DJPb.

10. Nilai indeks efisiensi dan peringkat efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2008 dan Tahun 2009, sangat dipengaruhi oleh keluaran (*output*) yang dihasilkan dan juga besaran masukan (*input*) yang digunakan oleh Eselon 1 yang bersangkutan. Eselon 1 yang menggunakan input yang kecil tidak berarti akan mendapatkan nilai efisiensi yang besar, apabila tidak mampu menghasilkan output yang memadai atau sesuai dengan nilai input yang digunakan tersebut. Demikian juga, Eselon 1 yang memiliki output yang besar tidak selalu memiliki nilai efisiensi yang besar, apabila tidak menggunakan input yang sesuai dengan besaran output yang dihasilkan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan dari hasil penelitian efisiensi relatif Eselon 1 Kementerian Keuangan ini, maka dalam rangka mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan mendukung percepatan penerapan penganggaran berbasis kinerja di Indonesia, beberapa saran yang dapat disampaikan kepada Eselon 1 Kementerian Keuangan dalam meningkatkan kinerja dan efisiensinya, adalah sebagai berikut :

1. Kementerian Keuangan perlu kiranya memberikan apresiasi dalam bidang penganggaran, terhadap 3 (tiga) Eselon 1 Kementerian Keuangan yaitu DJPU, BAPEPAM-LK, dan BPPK, karena selama periode Tahun 2008 dan 2009, merupakan Eselon 1 Kementerian Keuangan yang paling efisien secara relatif terhadap Eselon 1 Kementerian Keuangan yang lain.
2. Setiap Eselon 1 Kementerian Keuangan sebaiknya mengevaluasi rumusan indikator kinerja dan target capaian kinerja setiap tahun, karena akan sangat mempengaruhi hasil pengukuran kinerja dan pengukuran efisiensi Eselon 1 Kementerian Keuangan yang bersangkutan.
3. Eselon 1 Kementerian Keuangan yang menggunakan masukan (*input*) yang cukup besar seperti DJP, DJBC dan DJPb, sebaiknya mengevaluasi target keluaran (*output*) sesuai dengan perkiraan penggunaan inputnya, untuk mengurangi kecenderungan tidak efisiennya eselon 1 yang menggunakan sumber daya cukup besar.

4. Kementerian Keuangan dapat segera merumuskan indikator kinerja pada satuan kerja dan unit kerja kementerian/lembaga, guna mendapatkan model pengukuran kinerja dan efisiensi yang paling sesuai dengan karakteristik masing-masing kementerian/lembaga, guna mendukung percepatan penerapan penganggaran berbasis kinerja.
5. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini, kiranya dapat dijadikan salah satu alternatif pengukuran kinerja dan efisiensi pada level satuan kerja (satker) atau kementerian/lembaga. Walaupun demikian, metodologi yang digunakan ini, perlu terus disempurnakan khususnya dalam hal penentuan dan perumusan indikator kinerja.
6. Dalam rangka meningkatkan kinerja dan efisiensi pada masing-masing Eselon 1 Kementerian Keuangan, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :
  - a. DJA sebaiknya meningkatkan penyerapan anggaran lebih besar dari 88% atau DJA harus dapat menurunkan pagu anggaran tahun yang akan datang, pada besaran yang kemungkinan dapat diserap diatas 88%. Selain itu, DJA juga harus dapat menjaga bahkan meningkatkan pencapaian target PNPB dan juga indeks kepuasan kementerian/lembaga dibandingkan dengan hasil capaian Tahun 2009.
  - b. DJP harus lebih fokus terhadap pencapaian target penerimaan pajak, dengan capaian sama dengan atau lebih besar dari 106%, karena akan sangat berpengaruh terhadap kinerja dan efisiensi DJP. Selain itu, tingkat penyerapan anggaran DJP sebaiknya terus ditingkatkan dengan besaran lebih dari 94%.
  - c. DJBC harus membenahi perencanaan kegiatan khususnya terkait penetapan target persentase peningkatan jumlah Kantor Pelayanan Utama (KPU). Perencanaan dan penetaan target yang tepat, akan dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi DJBC. Selain itu, tingkat penyerapan anggaran yang masih rendah sebesar 66-67%, sebaiknya ditingkatkan dengan target tingkat penyerapan sebesar lebih dari 80%.
  - d. DJPb dapat mempertimbangkan menurunkan input pagu anggaran dibandingkan pagu anggaran Tahun 2009 atau meningkatkan tingkat

penyerapan pada tingkat yang paling optimal yaitu lebih dari 90%. Hal ini dikarenakan walaupun capaian output DJPb relatif cukup besar, namun penggunaan input yang juga relatif besar dan tingkat penyerapan anggaran yang masih rendah yaitu 72%-75%, mengakibatkan rendahnya efisiensi DJPb.

- e. DJPK sebaiknya meningkatkan penyerapan anggaran diatas 75% atau menurunkan pagu anggaran pada tingkat penyerapan yang dapat dicapai secara optimal. Hal ini, dikarenakan rendahnya tingkat penyerapan DJPK selama Tahun 2008 dan Tahun 2009, yaitu hanya sebesar 27%-32%, sehingga sulit untuk meningkatkan efisiensinya.
- f. DJKN sebaiknya meningkatkan penyerapan anggaran diatas 90% atau menurunkan pagu anggaran pada tingkat penyerapan yang dapat dicapai secara optimal. Hal ini, dikarenakan rendahnya tingkat penyerapan anggaran DJPK selama Tahun 2008 dan Tahun 2009, yaitu hanya sebesar 70%-75%, sehingga sulit untuk meningkatkan efisiensinya.
- g. DJPU perlu meningkatkan pencapaian output berupa indikator rasio bunga utang terhadap belanja dan rasio bunga utang terhadap penerimaan, setidaknya seperti capaian pada Tahun 2008, yaitu sama dengan atau lebih besar dari 1,17 dan 1,25. Sedangkan capaian output dari indikator kinerja yang lain dapat terus dipertahankan.
- h. BAPEPAM-LK sebaiknya meningkatkan penyerapan anggaran diatas 90% atau menurunkan pagu anggaran pada tingkat penyerapan yang dapat dicapai secara optimal. Hal ini, dikarenakan cukup besarnya peningkatan anggaran yang digunakan, dibandingkan tingkat penyerapan yang dapat dilakukan yaitu sebesar 85%-85%.
- i. BKF dapat terus menjaga dan meningkatkan kinerja dan efisiensinya, apabila mampu meningkatkan penyerapan anggaran diatas 80% atau menurunkan pagu anggaran pada tingkat penyerapan yang dapat dicapai secara optimal. Hal ini, dikarenakan cukup besarnya peningkatan anggaran yang digunakan, dibandingkan tingkat penyerapan yang dapat dilakukan yaitu sebesar 77%.

- j. BPPK sebaiknya meningkatkan penyerapan anggaran diatas 90% atau menurunkan pagu anggaran pada tingkat penyerapan yang dapat dicapai secara optimal. Hal ini, dikarenakan rendahnya tingkat penyerapan anggaran BPPK selama Tahun 2008 dan Tahun 2009, yaitu hanya sebesar 81%-85%, dengan tetap menjaga capaian kinerja selama Tahun 2008 dan Tahun 2009.
- k. SETJEN sebaiknya meningkatkan penyerapan anggaran diatas 70% atau menurunkan pagu anggaran pada tingkat penyerapan yang dapat dicapai secara optimal. Hal ini, dikarenakan rendahnya tingkat penyerapan anggaran BPPK selama Tahun 2008 dan Tahun 2009, yaitu hanya sebesar 33%-37%, dengan tetap menjaga capaian kinerja selama Tahun 2008 dan Tahun 2009.
- l. ITJEN sebaiknya meningkatkan capaian indikator hasil pengawasan pada capaian lebih dari 95%. Disamping itu, tingkat penyerapan anggaran ITJEN yang masih rendah pada Tahun 2008 dan Tahun 2009, yaitu hanya sebesar 79%-80%, perlu kiranya ditingkatkan menjadi diatas 95%.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

Che Ke-Young & Richard Hemming (ed). (1991), *Public Expenditure Handbook, A Guide to Public Policy Issues in Developing Countries*, Internasional Monetary Fund, Washington D.C.

Departemen Keuangan, Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS), 2009, *Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran*, 2005, Jakarta.

Fried, Lovell and Schmidt (2008), *The Measurement of Productive Efficiency and Productivity Growth*, Oxford University Press.

Kementerian Keuangan dan BAPPENAS, 2009, *Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran*, Republik Indonesia, Jakarta.

Kementerian Keuangan, 2008, *Laporan Keuangan Kementerian Keuangan Tahun 2008*, Republik Indonesia, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2009, *Laporan Keuangan Kementerian Keuangan Tahun 2009*, Republik Indonesia, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2008, *Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2008*, Republik Indonesia, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2009, *Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2009*, Republik Indonesia, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2009, *Profil Reformasi Birokrasi Direktorat Jenderal Anggaran 2009*, Republik Indonesia, Jakarta.

Mohamad Ismail, Sjahruddin Rasul, Haryono Umar, *Konsep dan Pengukuran Akuntabilitas*, Universitas Trisakti, 2004.

Winarno Budi, *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Media Presindo, Yogyakarta, 2002.

### JURNAL

Afonso, Antonio, Ludger Schuknecht, and Vito Tanzi (2004), Public Sector Efficiency: An Internasional Comparison, *European Central Bank Working Papers* No. 242.

- Afonso, Antonio, Miguel St.Aubyn (2005), Non-Parametric Approaches to Education and Health Efficiency in OECD Countries, *Journal of Applied Economics* Vol VII, No. 2, 227-246.
- Button, Kenneth J. and Weyman-Jones, Thomas G., X-Efficiency and Technical Efficiency, *Public Choice*, Vol. 80, No. 1/2 (1994), pp. 83-104, Springer.
- Clements, Benedict (2002), How Efficient is Education Spending in Europe?, *European Review of Economics and Finance* 1:3-26.
- Coelli, Rao, O'Donnell and Battese (1998), *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*, Second Edition, Springer.
- Edralin, J.S. 1997, The new local governance and capacity building: A strategic approach, *Regional Development Studies*, Vol 3.
- Epstein, S. Gil, Ira N. Gang, (2009), Good Governance and Good Aid Allocation, *Journal of Development Economics*, Vol. 89, 12-18.
- Gupta, Sanjeev, and Marijn Verhoeven (2001), The Efficiency of Government Expenditure-experiences from Africa, *Journal of Policy Modelling* 23:433-467.
- Haque, M. Shamsul (2004), Governance and Bureaucracy in Singapore: Contemporary Reforms and Implications, *International Political Science Review/Revue Internationale de Science Politique*, Vol. 25, No. 2, pp. 227-240
- Keban, Yeremias T, Good Governanc dan Capacity Building sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintahan, *Jurnal Perencanaan Pembangunan*, Jakarta, 2000.
- Nanda, Ved P., The "Good Governance" Concept Revisited (2006), *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 603, Law, Society, and Democracy: Comparative Perspectives, pp. 269-283.
- Rajkumar, Andrew Sunil (2008), Vinaya Swaroop, Public Spending and Outcomes: Does Governance Matter, *Journal of Development Economics*, Vol. 86, 96-111.
- Syakir Kurnia, Akhmad (2006), Model Pengukuran Kinerja dan Efisiensi Sektor Publik Metode Free Disposable Hull (FDH)", *Jurnal Ekonomi Pembangunan* Vol 11 No. 1 Hal.1-20.
- Woods, Ngaire (2000), The Challenge of Good Governance for the IMF and the World Bank Themeselves, *World Development*, Vol. 28, 823-841.

**PERATURAN**

Republik Indonesia, 2003, *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*, Republik Indonesia, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2004, *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*, Republik Indonesia, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2004, *Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara*, Republik Indonesia, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2004, *Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*, Republik Indonesia, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2007, *Undang-Undang Nomor 45 Tahun 2007 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2008*, Republik Indonesia, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2008, *Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2008 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 45 Tahun 2007 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2008*, Republik Indonesia, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2008, *Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2008 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2009*, Republik Indonesia, Jakarta.











**LAMPIRAN I****PAGU BELANJA DAN PEGAWAI ESELON I KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN 2008**

No.	Eselon 1	Belanja (Rp)		Jumlah Pegawai (Orang)
		Pagu	Realisasi	
1	DJA	72.664.713.000	53.266.844.930	712
2	DJP	4.504.740.255.000	4.113.239.927.685	30.707
3	DJBC	2.245.700.604.000	1.499.017.690.051	10.824
4	DJPB	1.211.121.797.000	878.169.099.666	10.813
5	DJPK	237.447.887.000	66.229.308.680	366
6	DJKN	563.997.570.000	423.826.964.574	3.282
7	DJPU	74.841.751.000	55.687.797.388	258
8	BAPEPAM-LK	111.975.647.000	94.401.906.684	789
9	BKF	368.301.706.000	74.121.075.469	349
10	BPPK	232.569.313.104	199.365.865.400	878
11	SETJEN	1.433.369.280.146	543.120.078.571	1.789
12	ITJEN	70.158.366.000	55.616.657.522	474

**LAMPIRAN II****PAGU BELANJA DAN PEGAWAI ESELON I KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN 2009**

No.	Eselon 1	Belanja (Rp)		Jumlah Pegawai (Orang)
		Pagu	Realisasi	
1	DJA	86.378.856.000	76.749.588.092	911
2	DJP	4.305.217.063.000	4.048.300.039.984	30.706
3	DJBC	2.175.694.820.000	1.460.089.020.262	10.823
4	DJPB	1.307.390.904.000	983.665.328.153	10.614
5	DJPK	253.664.852.000	81.623.642.367	366
6	DJKN	587.937.260.000	415.395.393.431	3.282
7	DJPU	83.770.898.000	71.651.999.798	258
8	BAPEPAM-LK	156.257.361.000	134.078.607.773	789
9	BKF	135.743.112.000	104.954.150.895	349
10	BPPK	372.820.012.000	304.164.282.433	878
11	SETJEN	1.547.638.185.488	516.638.911.737	1.789
12	ITJEN	88.432.266.000	70.977.773.361	474

LAMPIRAN III

INDIKATOR KINERJA FUNGSIONAL ESELON I KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN 2008

No.	Eselon 1	NILAI INDIKATOR KINERJA FUNGSIONAL TAHUN 2008															TOTAL INDEKS FUNGSIONAL TAHUN 2008	
		Dasar	Nilai	Indeks	Dasar	Nilai	Indeks	Dasar	Nilai	Indeks	Dasar	Nilai	Indeks	Dasar	Nilai	Indeks		
1	DJA	% Pencapaian Target PNBPNP			% Jumlah SAPSK Tepat Waktu			Indeks Kepuasan K/L									1.02	
		282.814.420.000,00	321.003.880.000,00	113,50%			100%	3	2,75	91,67%								
2	DJP	% Pencapaian Target Pajak			Tax Ratio			Indeks Kepuasan WP			% Pertumbuhan WP						0,93	
		534.534.644.285.342	571.007.742.518.694	106,82%	12,43%	13,30%	107%	78	74,00	94,87%	NA	NA	62,57%					
3	DJBC	% Pencapaian Target Bea & Cukai			% Peningkatan Jumlah KPU			Indeks Kepuasan WB			Rasio Realisasi Janji Pelayanan						1,02	
		61.419.017.719,064	73.773.898.693,627	120,12%	2	2	100%	60%	56,42%	94,03%	80%	74%	92,50%					
4	DJPb	Idle Cash Fund			% Ketepatan Penyediaan Dana			Indeks Kepuasan Perbendaharaan			% Tingkat Akurasi Perencanaan Kas						0,75	
		NA	NA	NA			80%	3,20	3,02	94,38%			50%					
5	DJPK	% Penyaluran Jumlah Dana Transfer ke Daerah			% Penyaluran Dana Transfer ke Daerah tepat Waktu			Indeks Kepuasan daerah									1,01	
				100,99%	NA	NA	NA	NA	NA	NA								
6	DJKN	% Jumlah Penerimaan dan pembiayaan negara			Jumlah Satker yang telah selesai diinventarisir dan dinilai wajar			% Jumlah Penggunaan BMN yang telah diinventarisir			Indeks Kepuasan Pelayanan						1,00	
		1,661	1,661,32	100%	10,559	10,559	100%	NA	NA	NA	NA	NA	NA					
7	DJPU	Rasio utang terhadap PDB			Rasio Bunga Utang terhadap Belanja			Rasio Bunga Utang terhadap Penerimaan			% Pemenuhan Target Pembiayaan melalui Utang						1,11	
		35%	33%	106,06%	10,53%	8,96%	117,52%	11,28%	9%	125,33%			93,50%	93,50%				
8	BAPEPAM LK	% Pertumbuhan Transaksi Saham Harian			% Kapitalisasi Pasar			% Pertumbuhan Investasi Industri Asuransi			% Pertumbuhan Investasi Industri Dana Pensiun			% Pertumbuhan Perusahaan Pembiayaan			0,97	
		4.268,90	4.435,50	103,90%	1.988,33	1.076,49	54,14%	202.227,60	211.186,60	104,43%	87,90	86,40	98,29%	110,60	137,20	124,05%		
9	BKF	Tingkat Akurasi Kebijakan Fiskal			Sovereign Credit Rating			Country Risk Classification			% Efektivitas Kebijakan Pendapatan Negara						1,10	
			NA	NA	BB-	BB	120%	5	5	100%			NA					
10	BPPK	% Edukasi Publik tentang Keuangan Negara			Rasio Jam Pelatihan terhadap Jam Kerja			Jumlah Kerja Sama Pendidikan dan Latihan									1,00	
		6,059	6,059	100%	3,18%	3,18%	100%	57	57	100%								
11	SETJEN	Service Level Agreement Index			Rasio Realisasi Janji Layanan Quick Win												1,00	
		90%	90%	100%		NA												
12	ITJEN	% Pencapaian Hasil Pengawasan			Indeks Kualitas Laporan Keuangan												1,00	
			NA	NA	1,86	1,86	100,00%											

LAMPIRAN IV

INDIKATOR KINERJA FUNGSIONAL ESELON I KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN 2009

No.	Eselon 1	NILAI INDIKATOR KINERJA FUNGSIONAL 2009															TOTAL INDEKS FUNGSIONAL TAHUN 2009	
		Dasar	Nilai	Indeks	Dasar	Nilai	Indeks	Dasar	Nilai	Indeks	Dasar	Nilai	Indeks	Dasar	Nilai	Indeks		
		1	DJA	% Pencapaian Target PNPB			% Jumlah SAPSK Tepat Waktu			Indeks Kepuasan KL								
		218.037.630.000.000	226.448.700.000.000	103,86%			100%	3	3,79	126,33%								
2	DJP	% Pencapaian Target Pajak			Tax Ratio			Indeks Kepuasan WP			% Pertumbuhan WP						0.94	
		577.386.684.000.000	566.247.162.645.649	98,07%	13,30%	12,10%	91%	80	76	95,00%	20			93,05%				
3	DJBC	% Pencapaian Target Bea & Cukai			% Peningkatan Jumlah KPU			Indeks Kepuasan WB			Rasio Realisasi Janji Pelayanan						0.96	
		74.568.138.999.948	75.079.849.914.596	100,69%	9	6	66,67%	60%	61%	101,67%	80%	91,01%		113,76%				
4	DJPb	Idle Cash Fund			% Ketepatan Penyediaan Dana			Indeks Kepuasan Perbendaharaan			% Tingkat Akurasi Perencanaan Kas						1.04	
		3.000	3.000,14	100,00%	90%	98,58%	109,53%	3,20	2,99	93,44%	80%	89,87%		112,34%				
5	DJPK	% Penyaluran Jumlah Dana Transfer ke Daerah			% Penyaluran Dana Transfer ke Daerah tepat Waktu			Indeks Kepuasan daerah									1.03	
		100%	100,71%	100,71%	100	100	100%	3	3,27	1,09								
6	DJKN	% Jumlah Penerimaan dan pembiayaan negara			Jumlah Satker yang telah selesai diinventarisir dan dinilai wajar			% Jumlah Penggunaan BMN yang telah diinventarisir			Indeks Kepuasan Pelayanan						1.09	
		576,75	747,85	129,67%	9.158,00	9.201,00	100,47%	90%	99,25%	110,28%	80	75,13		93,91%				
7	DJPU	Rasio utang terhadap PDB			Rasio Bunga Utang terhadap Belanja			Rasio Bunga Utang terhadap Penerimaan			% Pemenuhan Target Pembiayaan melalui Utang						0.96	
		33%	29,80%	110,74%	8,96%	9,81%	91,34%	9%	10,79%	83,41%	100%	99,47%		99,47%				
8	BAPEPAM LK	% Pertumbuhan Transaksi Saham Harian			% Kapitalisasi Pasar			% Pertumbuhan Investasi Industri Asuransi			% Pertumbuhan Investasi Industri Dana Pensiun			% Pertumbuhan Perusahaan Pembiayaan			1.28	
		4.435,50	4.046,51	91,23%	1.076,49	2.019,38	187,59%	211.186,60	281.720,00	133,40%	86,40	107,80		124,77%	137,20	142,50	103,86%	
9	BKF	Tingkat Akurasi Kebijakan Fiskal			Sovereign Credit Rating			Country Risk Classification			% Efektivitas Kebijakan Pendapatan Negara						1.03	
		88,25%	97,39%	110,36%	BB	BB	100%	5	5	100%	70%	72,25%		103,21%				
10	BPPK	% Edukasi Publik tentang Keuangan Negara			Rasio Jam Pelatihan terhadap Jam Kerja			Jumlah Kerja Sama Pendidikan dan Latihan									1.34	
		6,679	8,008	119,90%	3,49%	3,84%	110,03%	65	111	170,77%								
11	SETJEN	Service Level Agreement Index			Rasio Realisasi Janji Layanan Quick Win												1.16	
		92,50	101,34	109,56%	100%	122,30%	122,30%											
12	ITJEN	% Pencapaian Hasil Pengawasan			Indeks Kualitas Laporan Keuangan												0.96	
		100%	84,80%	84,800%	2,38	2,57	107,98%											

LAMPIRAN V

KOMPONEN INPUT ESELON I KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN 2008 DAN TAHUN 2009

No.	Eselon 1	PAGU ANGGARAN (Rp)		JUMLAH SDM (Orang)		INDEKS PAGU ANGGARAN		INDEKS JUMLAH SDM		TOTAL INDEKS INPUT	
		TAHUN 2008	TAHUN 2009	TAHUN 2008	TAHUN 2009	TAHUN 2008	TAHUN 2009	TAHUN 2008	TAHUN 2009	TAHUN 2008	TAHUN 2009
1	DJA	53.266.844.930	76.749.588.092	712	911	0,09	0,13	0,14	0,18	0,11	0,15
2	DJP	3.206.950.764.116	2.991.492.709.583	30.707	30.706	5,38	4,98	6,02	6,02	5,70	5,50
3	DJBC	1.496.154.760.676	1.460.068.514.359	10.824	10.823	2,51	2,43	2,12	2,12	2,32	2,28
4	DJPb	878.169.099.666	983.665.328.153	10.813	10.614	1,47	1,64	2,12	2,08	1,80	1,86
5	DJPK	66.229.308.680	81.623.642.367	366	366	0,11	0,14	0,07	0,07	0,09	0,10
6	DJKN	423.826.964.574	415.395.393.431	3.282	3.282	0,71	0,69	0,64	0,64	0,68	0,67
7	DJPU	55.687.797.388	71.651.999.798	258	258	0,09	0,12	0,05	0,05	0,07	0,08
8	BAPEPAM LK	94.401.906.684	134.078.607.773	789	789	0,16	0,22	0,15	0,15	0,16	0,19
9	BKF	74.121.075.469	104.954.150.895	349	349	0,12	0,17	0,07	0,07	0,10	0,12
10	BPPK	199.365.865.400	304.164.282.433	878	878	0,33	0,51	0,17	0,17	0,25	0,34
11	SETJEN	543.120.078.571	516.638.911.737	1.789	1.789	0,91	0,86	0,35	0,35	0,63	0,61
12	ITJEN	55.616.657.522	70.977.773.361	474	474	0,09	0,12	0,09	0,09	0,09	0,11
	Nilai Dasar/	7.146.911.123.676	7.211.460.901.982	61.241	61.239	12	12	12,00	12,00	12,00	12,00
	Nilai Normalisasi (nilai rat2)	595.575.926.973	600.955.075.165	5.103	5.103	1	1	1,00	1,00	1,00	1,00

