



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM  
PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK  
(Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian  
Perdagangan)**

**SKRIPSI**

FARIDZ AKHMAD MAULUDIN  
0806371642

FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JAKARTA  
JULI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM  
PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK  
(Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian  
Perdagangan)**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi

FARIDZ AKHMAD MAULUDIN  
0806371642

FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI - EKSTENSI  
JAKARTA  
JULI 2012

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Faridz Akhmad Mauludin

NPM : 0806371642

Tanggal : 16 Juli 2012

Tanda Tangan :



## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Faridz Akhmad Mauludin  
NPM : 0806371642  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi :  
Bahasa Indonesia : Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan)  
Bahasa Inggris : *Implementation of Balanced Scorecard in Performance Measurement of Public Organization (Study Case at Secretariat General of Ministry of Trade)*

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

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dyah Setyaningrum (.....)  
Ketua penguji : Sri Nurhayati (.....)  
Penguji : Aria Farah Mita (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 16 Juli 2012

Ketua Program Ekstensi Akuntansi



**Sri Nurhayati, S.E., MM**  
NIP.196003171986022001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat, rahmat dan nikmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai pengajuan proposal hingga penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk merampungkan skripsi ini hingga selesai. Oleh karena itu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dyah Setyaningrum S.E., Ak., MSM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan sumbangan pemikiran dan bimbingan selama proses penyusunan skripsi.
2. Bapak Gita Manggala selaku Kasubbid Perdagangan Dalam Negeri, Bidang Manajemen Kinerja, Pushaka, Kementerian Perdagangan yang telah banyak memberikan kemudahan dalam memperoleh data.
3. Orang tua dan keluarga besar di Bandung yang telah memberikan doa dan semangat yang berarti sebelum dan selama proses penyusunan skripsi.
4. Asti Amalia Sari yang tak henti-hentinya memberikan dukungan dan semangat.
5. Teman-teman kuliah maupun rekan sekantor yang telah memberi bantuan dan dukungan.

Penulis menyadari skripsi ini belum sempurna, masih banyak kekeliruan sehingga belum dapat memenuhi keinginan pembaca. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun. Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, 16 Juli 2012

Penulis

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

---

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

Nama : Faridz Akhmad Mauludin  
NPM : 0806371642  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Skripsi

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

“Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan)”

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 nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 16 Juli 2012

Yang menyatakan



( Faridz Akhmad Mauludin)

## ABSTRAK

Nama : Faridz Akhmad Mauludin  
Program Studi : S1 – Akuntansi  
Judul : Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan)

Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja saat ini, analisis implementasi *balanced scorecard* dan analisis indikator kinerja di Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil analisis menyimpulkan bahwa Sekretariat Jenderal memiliki dua alat ukur kinerja yaitu LAKIP dan *balanced scorecard* dimana keduanya menghasilkan *output* yang sama. *Balanced scorecard* memiliki keunggulan karena dapat memberikan gambaran kinerja setiap empat bulan. Implementasi *balanced scorecard* di Sekretariat Jenderal sudah baik namun masih ditemukan indikator kinerja yang tidak tepat atau penetapan target yang terlalu rendah. Berdasarkan pemahaman dan pengetahuan yang dimiliki, penulis berusaha memberikan saran-saran guna memperbaiki kelemahan-kelemahan atas implementasi *balanced scorecard* tersebut.

Kata kunci:

*Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Sekretariat Jenderal.

## ABSTRACT

*Name* : Faridz Akhmad Mauludin  
*Study Programme* : Accounting  
*Title* : *Implementation of Balanced Scorecard in Performance Measurement of Public Organization (Study Case at Secretariat General of Ministry of Trade)*

*The aim of the paper is to discover the performance measurement system at this moment in time, balanced scorecard analysis implementation and performance indicator at the Secretariat General of Ministry of Trade. The research applied the qualitative methodology using case study approach. The analysis result concludes that the Secretariat General has two means of performance measurement systems, which are LAKIP and balanced scorecard, where both systems produce the same output. Balanced scorecard has the superiority for it's ability to provide the report every four months. The balanced scorecard implementation at the Secretariat General has been well performed but there are still several performance indicator that are not appropriate or the target is too low. Based on the writer's understanding and knowledge, the writer tries to provide some suggestions to overcome the shortcomings on the balanced scorecard implementation.*

*Keywords* :  
*Balanced Scorecard, Performance Measurement, Secretariat General*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Metodologi Penelitian .....	6
1.6 Ruang Lingkup penelitian .....	6
1.7 Sistematika Penulisan.....	7
<b>2. LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.1 Definisi .....	8
2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja .....	9
2.1.3 Syarat Pengukuran Kinerja Yang Efektif.....	9
2.1.4 Pengukuran Kinerja Tradisional .....	10
2.2 Pengukuran Kinerja Pada Sektor Publik .....	12
2.2.1 Karakteristik Organisasi Sektor Publik.....	12
2.2.2 Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah .....	13
2.3 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	16
2.3.1 Latar Belakang <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	16
2.3.2 BSC Sebagai Alternatif Pengganti Pengukuran Kinerja Tradisional .....	17
2.3.3 Perspektif Dalam BSC .....	18
2.3.4 Hubungan Sebab Akibat Antar Perspektif .....	22
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> Pada Organisasi Sektor Publik.....	24
2.4.1 Penyesuaian BSC Pada Organisasi Sektor Publik.....	25
2.4.2 Hubungan Sebab Akibat BSC Pada Organisasi Sektor Publik ...	28
2.4.3 Tahapan Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> pada Sektor Publik .	30
2.4.4 Hambatan Implementasi BSC Pada Organisasi Sektor Publik ...	32

<b>3. SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERDAGANGAN</b>	
3.1 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan .....	34
3.2 Struktur Organisasi .....	35
3.3 Visi, Misi dan Strategi Sekretariat Jenderal .....	37
3.3.1 Visi Sekretariat Jenderal .....	37
3.3.2 Misi Sekretariat Jenderal .....	37
3.3.3 Strategi Sekretariat Jenderal .....	38
3.4 Indikator Kinerja Utama Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan .....	39
3.5 Laporan Akuntabilitas Kinerja Setjen 2010 .....	41
3.6 BSC Sekretariat Jenderal .....	48
<b>4. PEMBAHASAN</b>	
4.1 Pengukuran Kinerja Sekretariat Jenderal .....	53
4.2 Analisis Implementasi BSC Setjen Kemendag .....	55
4.2.1 Analisis Perspektif Finansial .....	55
4.2.2 Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( <i>Learning and Growth Perspective</i> ) .....	57
4.2.3 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Business Process Perspective</i> ) .....	64
4.3 Analisis Terhadap Indikator Kinerja Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan .....	85
4.3.1 Analisis Indikator Sasaran No 1 .....	85
4.3.2 Analisis Indikator Sasaran No 2 .....	86
4.3.3 Analisis Indikator Sasaran No 3 .....	86
4.3.4 Analisis Indikator Sasaran No 4 .....	87
4.3.5 Analisis Indikator Sasaran No 5 .....	88
4.3.6 Analisis Indikator Sasaran No 6 .....	89
4.3.7 Analisis Indikator Sasaran No 7 .....	90
4.3.8 Analisis Indikator Sasaran No 8 .....	91
4.3.9 Analisis Indikator Sasaran No 9 .....	91
4.3.10 Analisis Indikator Sasaran No 10 .....	92
4.3.11 Analisis Indikator Sasaran No 11 .....	92
4.3.12 Analisis Indikator Sasaran No 12 .....	93
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	95
5.2 Saran .....	96
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>97</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 BSC Memberi Kerangka Kerja Untuk Penerjemahan Strategi Kedalam Kerangka Operasional.....	22
Gambar 2.2 Peta Strategi Kementerian Keuangan .....	23
Gambar 2.3 Balanced Scorecard untuk Sektor Publik dan Nonprofit .....	28
Gambar 2.4 Hubungan Sebab Akibat Perspektif BSC Pada Organisasi Publik.....	29
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Kementerian Perdagangan .....	35
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan.....	36
Gambar 3.3 Peta strategis ( <i>strategic map</i> ) Sekjen Kemendag.....	48
Gambar 3.4 Flow Chart Pengelolaan Manajemen Kinerja (BSC) Setjen Kemendag .....	50

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan Paradigma Lama dan Baru .....	25
Tabel 2.2	Perbedaan Perspektif Swasta dan Organisasi Pemerintah.....	27
Tabel 3.1	Capaian Indikator Kinerja Utama Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan Tahun 2010 .....	40
Tabel 3.2	Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS) Setjen Kemendag 2010.....	42
Tabel 4.1	Tabel realisasi anggaran 2010.....	55
Tabel 4.2	Analisis BSC Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk sasaran no 2: Efektifitas layanan dan dukungan di bidang kepegawaian serta tersedianya struktur organisasi dan sistem ketatalaksanaan yang efektif untuk mendukung tugas dan fungsi kementerian .....	58
Tabel 4.3	Analisis BSC Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk sasaran no 3: Meningkatnya tertib administrasi keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) yang transparan dan akuntabel sesuai dengan peraturan perundang-undangan .....	59
Tabel 4.4	Analisis BSC Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk sasaran no 6: Meningkatnya kuantitas dan kualitas pendidikan dan pelatihan Perdagangan.....	62
Tabel 4.5	Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no1: Meningkatnya pengelolaan perencanaan Kementerian Perdagangan dan efektivitas pemanfaatan bantuan luar negeri .....	66
Tabel 4.6	Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 4: Efektifitas dan efisiensi pelayanan ketatausahaan dan kerumahtanggaan .....	69
Tabel 4.7	Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 5: Perumusan peraturan perundang-undangan bidang perdagangan dan Pemberian pelayanan dan bantuan hukum, pengelolaan dokumentasi dan informasi hukum.....	70
Tabel 4.8	Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 7: Tercapainya peningkatan persepsi positif Kementerian Perdagangan di mata publik dan terwujudnya pemahaman dan dukungan publik kepada Kementerian Perdagangan .....	73

Tabel 4.9 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 8: Terwujudnya harmonisasi dan sinergi kebijakan Kementerian Perdagangan sesuai yang ditetapkan oleh Menteri Perdagangan serta tercapainya koordinasi yang berkualitas di internal Kementerian Perdagangan dan dengan stakeholder .....	75
Tabel 4.10 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 9: Meningkatnya penanganan anti-dumping dan tindakan safeguard sesuai dengan ketentuan yang berlaku.....	76
Tabel 4.11 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 10: Terlaksananya standarisasi bidang perdagangan yang mengacu pada standar nasional .....	78
Tabel 4.12 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 11: Meningkatnya kreativitas, kapasitas, dan kompetensi UKM sektor perdagangan .....	80
Tabel 4.13 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 12: Meningkatnya kontribusi pelaku kreatif (UKM Kreatif dan Insan Kreatif) pada PDB Ekonomi Kreatif .....	82

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Tabel Perbandingan BSC Dan Lakip.....	99
Lampiran 2. Lampiran 1 Renstra Setjen .....	113
Lampiran 3. Daftar Pertanyaan Wawancara .....	119



# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Perkembangan informasi yang telah mengalami perubahan dengan sangat cepat sejak abad 21 membuat kompetisi antar perusahaan semakin ketat. Kompetisi tersebut menuntut perusahaan dan pihak-pihak yang terkait dalam kegiatan bisnis menjadi jauh lebih kompetitif dan bereaksi cepat atas perubahan yang terjadi. Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan persaingan abad industri telah bergeser kepada persaingan abad informasi, keberhasilan ditentukan oleh seberapa baik perusahaan memanfaatkan keuntungan yang diperoleh dari skala dan ruang lingkup ekonomis (*economies of scale and scope*).

Kompetisi tersebut tidak terbatas pada perusahaan swasta saja namun organisasi publik pun dituntut oleh masyarakat sebagai *stakeholder* untuk lebih kompetitif. Organisasi publik atau pemerintah merupakan organisasi yang bertujuan sebagai penyelenggara kegiatan negara. Tidak seperti organisasi swasta yang bertujuan terhadap *profit*, organisasi publik mempunyai tujuan melayani masyarakat umum dimana sumber-sumber keuangannya tidak berasal dari penjualan melainkan dari pendapatan berupa pajak maupun lainnya baik itu pendapatan negara bukan pajak (PNBP) maupun hibah dari lembaga donor.

Sebagai organisasi yang dalam menjalankan kegiatannya didanai oleh masyarakat maupun hibah maka pemerintah sangat dituntut untuk memberikan kontribusi yang baik. Kinerja organisasi publik ini telah menjadi perdebatan yang cukup lama karena para *stakeholder* sulit untuk mengukur apakah suatu organisasi publik cukup berhasil atau tidak dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Masyarakat tentunya menghendaki bahwa setiap organisasi publik dapat mencapai tujuan dan sasarannya masing-masing, dengan begitu rakyat tidak akan merasa membuang uangnya untuk kegiatan negara yang tidak memberikan dampak positif. Rendahnya tingkat kepercayaan publik terhadap organisasi publik atau pemerintah mengharuskan setiap organisasi publik dapat mempertanggung

jawabkan setiap kegiatan yang dilaksanakan dengan terukur tingkat keberhasilannya.

Dalam mengukur tingkat keberhasilan perusahaan selama ini hanya bergantung kepada model tradisional dimana pengukuran kinerja hanya menggunakan penilaian pada aspek finansial. Perhitungan finansial tersebut telah cukup baik dalam memberikan gambaran mengenai performa perusahaan yang telah berjalan bahkan ramalan mengenai kemampuan investasi jangka panjangnya. Pengukuran kinerja finansial juga telah menghasilkan inovasi analisis laporan keuangan seperti *Return On Investment* yang mempunyai peranan yang penting bagi keberhasilan berbagai perusahaan di awal abad dua puluh seperti yang diungkapkan Kaplan dan Norton (1999). Karena hanya berkonsentrasi kepada aspek keuangan maka sistem ini dinilai lemah dalam mengevaluasi perusahaan secara keseluruhan. Ukuran finansial saja tidaklah cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan dalam persaingan usaha saat ini dan masa depan (Kaplan, 1999). Hubungan dengan pelanggan, karyawan dan proses bisnis yang sebenarnya merupakan satu kesatuan dari kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu panjang yang tidak bisa terlihat dalam ukuran-ukuran finansial. Bahkan ukuran finansial dapat dimanipulasi untuk menghasilkan ukuran yang baik yang mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi atau perusahaan.

Adanya keterbatasan dalam pengukuran kinerja membuat banyak perusahaan mulai menggunakan *balanced scorecard* (BSC). Kaplan dan Norton mulai memperkenalkan konsep BSC ini melalui artikel mereka yang berjudul *balanced scorecard-measure that drive performance* pada tahun 1992. Pada konsep ini mereka mengenalkan empat perspektif yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif internal (*internal Perspective*) dan perspektif pembelajaran dan berkembang (*learning & growth perspective*). BSC tidak hanya berfokus kepada aspek finansial seperti model tradisional namun dengan pendekatan kepada keempat perspektif tersebut diyakini mampu untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai keadaan suatu perusahaan atau organisasi.

Kaplan dan Norton (1999) menuturkan BSC menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. BSC menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. BSC diyakini dapat mengubah strategi menjadi tindakan, menjadikan strategi sebagai pusat organisasi, mendorong terjadinya komunikasi yang lebih baik antar karyawan dan manajemen, meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan memberikan informasi peringatan dini, serta mengubah budaya kerja. BSC membawa pengetahuan baru yang diharapkan lebih menjanjikan dalam keberhasilan penilaian kinerja yang dianggap sulit untuk diterapkan dengan menggunakan model tradisional. Oleh karena itu BSC dianggap menjadi sistem pengukuran kinerja yang lebih baik daripada sistem tradisional.

BSC sendiri sudah banyak diterapkan pada organisasi-organisasi di dunia terutama organisasi besar di Amerika Serikat dan Eropa. Penelitian Silk (1998) mengestimasi 60% dari 1000 perusahaan versi *Fortune* di Amerika Serikat telah memiliki pengalaman dengan BSC. Hingga saat ini penggunaan BSC tidak hanya untuk perusahaan swasta namun juga telah digunakan untuk organisasi nirlaba atau organisasi sektor publik. Darwanto (2009) menyebutkan penerapan BSC pada organisasi publik telah dilakukan oleh beberapa instansi negara antara lain *Department of Agriculture, Natural Resource Conservation, Forrest Service, Department of Commerce, Fish & Wildlife Service, Bureau of Reclamation, Environmental Protection Agency, Council on Environmental Quality* di Amerika Serikat.

Selama ini organisasi sektor publik (OSP) di Indonesia menggunakan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) dalam sistem pengukuran kinerjanya sesuai peraturan pemerintah nomor 8 tahun 2006 tentang pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah dan instruksi presiden nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. LAKIP telah cukup baik diterapkan pada instansi pemerintah namun LAKIP dianggap kurang dapat menggambarkan kinerja instansi secara komprehensif. Oleh karena itu BSC dirasa perlu untuk diterapkan pada OSP. BSC sudah mulai diterapkan pada

instansi pemerintah Indonesia seperti Kementerian Keuangan dan Badan Pengawas Keuangan. Namun hingga saat penulis menulis ini belum ada peraturan Presiden yang mengatur mengenai penerapan BSC, OSP masih menggunakan keputusan Menteri atau kepala organisasinya masing-masing sehingga hal tersebut mengakibatkan belum adanya standar penyusunan maupun pelaksanaan BSC di OSP.

Menurut penulis masalah ini sangat menarik untuk diteliti lebih jauh karena konsep BSC merupakan konsep penilaian kinerja yang baik dan sudah banyak digunakan oleh organisasi di seluruh dunia termasuk di Indonesia. Sejak tahun 2008 BSC ini pun mulai dibangun pada Kementerian Perdagangan (Kemendag) RI yang mana mempunyai peranan yang sangat penting dalam kegiatan ekonomi negara. Dari latar belakang dan uraian diatas, maka dalam penelitian ini mengambil judul “**Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan)**”.

## 1.2 RUMUSAN MASALAH

Penerapan BSC pada Kemendag diharapkan mampu memberikan gambaran yang akurat secara komprehensif mengenai ukuran kinerja dari misi dan strategi Kemendag secara keseluruhan.

Perumusan masalah yang dibahas dalam penulisan ini adalah:

1. Analisis pengukuran kinerja Setjen Kemendag saat ini.
2. Analisis implementasi BSC di Setjen Kemendag.
3. Analisis indikator kinerja Setjen Kemendag.

## 1.3 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini mempunyai beberapa tujuan antara lain:

1. Menganalisis sistem pengukuran kinerja yang digunakan Setjen Kemendag saat ini.
2. Menganalisis implementasi BSC di Setjen Kemendag.
3. Menganalisis indikator kinerja yang digunakan Setjen Kemendag.

## 1.4 MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat yang ingin diraih penulis secara pribadi, untuk Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan dan pembaca adalah:

1. Untuk penulis

Hasil penelitian dan penulisan ini diharapkan dapat menambah wawasan dan meningkatkan kemampuan analisis penulis mengenai bagaimana penerapan BSC sebagai penilaian kinerja di Setjen Kemendag.

2. Untuk Setjen Kemendag

Hasil penelitian dan penulisan ini diharapkan dapat berguna bagi Setjen Kemendag sebagai bahan pertimbangan untuk mengoptimisasi penggunaan BSC serta memahami kendala dalam penerapannya guna meningkatkan kinerja organisasi.

### 3. Untuk Pembaca

Hasil penelitian dan penulisan ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut mengenai perancangan BSC pada organisasi sektor publik atau instansi pemerintah.

## 1.5 METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dilakukan yang dilakukan oleh penulis adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan wawancara secara *unstructured interview* dengan Kepala Bidang Manajemen Kinerja, Pusat Harmonisasi Kebijakan Perdagangan yang juga sebagai ketua tim pelaksanaan BSC di Kemendag untuk mengumpulkan data primer mengenai sistem penilaian kinerja Setjen Kemendag serta hal lainnya yang berhubungan dengan kegiatan penelitian ini
2. Melakukan studi literatur mengenai pengukuran kinerja yang digunakan oleh Setjen Kemendag.
3. Melakukan studi literatur mengenai implementasi BSC di Setjen Kemendag dan indikator kinerja yang digunakannya.
4. Mengumpulkan data finansial maupun non finansial yang berhubungan dengan penelitian ini.

## 1.6 RUANG LINGKUP PENELITIAN

Ruang lingkup penelitian tidak membahas secara mendalam atau menganalisis pada proses penyusunan BSC namun berfokus pada evaluasi atas penerapan pengukuran kinerja Setjen Kemendag menggunakan LAKIP dan BSC serta analisis terhadap indikator kinerja yang digunakannya. Penulis memilih evaluasi pengukur kinerja ini hanya pada tingkat Setjen Kemendag tidak seluruh Kemendag karena keterbatasan data dan juga waktu.

## **1.7 SISTEMATIKA PENULISAN**

Secara garis besar kerangka penulisan dalam penyusunan skripsi ini terbagi ke dalam 5 (lima) bab, antara lain:

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan, manfaat, metodologi penelitian, ruang lingkup serta sistematika penulisan yang dilakukan.

### **BAB 2 LANDASAN TEORI**

Bab ini membahas model pengukuran kinerja tradisional, teori yang berkaitan dengan konsep BSC, perbedaan konsep BSC yang biasa digunakan perusahaan swasta dengan organisasi sektor publik serta contoh BSC yang digunakan Setjen Kemendag.

### **BAB 3 SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERDAGANGAN**

Bab ini akan membahas latar belakang dari Setjen Kemendag (yang merupakan objek dari penelitian), sistem penilaian kinerja yang telah dibuat sebelum menggunakan BSC serta informasi yang terkait dengan penerapan BSC di Setjen Kemendag.

### **BAB 4 PEMBAHASAN**

Bab ini akan membahas sistem pengukuran kinerja Setjen Kemendag saat ini, menganalisis penerapan BSC dan menganalisis indikator- indikator yang digunakan di dalam BSC.

### **BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan kesimpulan hasil penelitian serta saran-saran dari penulis sebagai bahan untuk penerapan dan pengembangan BSC di Setjen Kemendag.

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pengukuran Kinerja

##### 2.1.1 Definisi

Setelah menjalankan kegiatannya tentu setiap organisasi perlu dilakukan evaluasi atas kinerjanya selama periode tertentu untuk mengetahui seberapa berhasil organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Kinerja organisasi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan keadaan suatu organisasi.

Mulyadi dan Setyawan (1999) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan salah satu instrumen yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Dengan kata lain suatu perusahaan tidak akan bisa terukur tingkat keberhasilannya tanpa melakukan pengukuran kinerja.

Sedangkan Atkinson, et al (1997) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja adalah kegiatan penilaian terhadap sebuah aktifitas organisasi yang terkait dengan kegiatan organisasi secara keseluruhan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah kegiatan pengukuran yang dilakukan terhadap aktifitas organisasi yang terkait dalam rantai nilai yang ada pada suatu perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja diharapkan dapat dijadikan bahan evaluasi untuk pengambilan putusan bagi para manajer atau juga *top level management*. Semakin akurat dan jelas suatu hasil pengukuran kinerja perusahaan maka diharapkan dapat menjadi umpan balik yang semakin bagi para manajer tersebut dalam pengambilan putusan.

Dengan adanya pengukuran kinerja diharapkan dapat memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Tentunya pengukuran kinerja tidak bisa secara langsung memberikan dampak positif sebagai pemacu motivasi karyawan namun diperlukan komunikasi yang baik antara *top level management* dengan karyawan di luar *level* itu. Mulyadi (2001) mengatakan bahwa pengukuran kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya

(*dysfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya.

### 2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja tentunya tidak akan menjadi kebutuhan yang sangat mendasar bagi perusahaan bila tidak memberikan manfaat. Lynch dan Cross (1993) mengungkapkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

### 2.1.3 Syarat Pengukuran Kinerja Yang Efektif

Tanpa memperhitungkan pengukuran kinerja yang efektif maka bisa jadi hasilnya akan menggambarkan kondisi yang tidak tepat. Oleh karena itu perlu diperhatikan beberapa hal agar pengukuran kinerja tersebut dapat efektif. Menurut Atkinson, et al. (1997) pengukuran kinerja yang efektif harus mempunyai indikator kinerja yang memenuhi beberapa hal antara lain:

- a. Mempertimbangkan tiap aktivitas dan organisasi dari perspektif pelanggan

- b. Mengevaluasi tiap aktivitas dengan menggunakan pengukuran kinerja dari pelanggan
- c. Mempertimbangkan semua jenis aktivitas kerja yang mempengaruhi pelanggan dan harus secara komprehensif
- d. Memberikan *feedback* untuk membantu organisasi mengidentifikasi masalah dan mempunyai kesempatan untuk melakukan peningkatan ke depannya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat terlihat bahwa aspek pelanggan sangat ditekankan. Hal tersebut karena kepuasan pelanggan merupakan tujuan dari kegiatan perusahaan atau organisasi agar bisa menjaga entitasnya untuk *going concern*.

#### **2.1.4 Pengukuran Kinerja Tradisional**

Pengukuran kinerja organisasi akan menghasilkan suatu alat yang dapat mengukur kinerja perusahaan. Pihak manajemen akan menggunakan alat ukur tersebut sebagai dasar dalam pengambilan putusan dan juga sebagai bahan evaluasi kinerja internal organisasi. Tentunya para pemimpin atau manajer akan mengupayakan berbagai hal agar hasil dari pengukuran kinerja unitnya dapat menunjukkan hal yang baik dan pada akhirnya hasil tersebut akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selama ini pengukuran kinerja sudah sangat lazim digunakan oleh berbagai perusahaan dan dijadikan sebagai bahan dalam pengambilan putusan baik itu yang bersifat ekspansi maupun efisiensi organisasi. Pengukuran kinerja yang telah banyak digunakan itu hanya menggunakan aspek finansial saja dalam pengukurannya yang disebut sebagai pengukuran kinerja tradisional. Pengukuran kinerja tradisional banyak menggunakan laporan finansial perusahaan sebagai dasar untuk mengukur kinerja, antara lain laporan keuangan perusahaan baik itu tahunan maupun laporan keuangan interim.

Hingga saat ini pengukuran kinerja tradisional juga telah menjadi suatu keharusan bagi perusahaan di dunia bahkan dengan inovasi analisis laporan

keuangannya seperti *return on capital equity* (ROCE) dan *net profit margin* (NPM), pengukuran kinerja tradisional telah berperan penting bagi keberhasilan berbagai perusahaan di awal abad dua puluh seperti yang diungkapkan Kaplan dan Norton (1999).

Namun pengukuran kinerja tradisional melalui rasio keuangan dinilai tidak cukup untuk memberikan gambaran yang jelas dan menyeluruh bagi suatu perusahaan atau organisasi. Walaupun rasio keuangan dapat memberikan kondisi aktual keuangan perusahaan dan dapat dijadikan bahan dalam pengambilan putusan untuk masa depan atau *forecasting* namun gambaran seluruh rantai nilai perusahaan tidak tampak. Banyak faktor-faktor selain keuangan yang menjadi rantai nilai perusahaan atau organisasi.

Penggunaan aspek keuangan saja bisa jadi membuat keputusan yang salah bagi organisasi dalam mempertahankan eksistensinya untuk masa depan. Aspek-aspek lainnya seperti pelanggan, karyawan internal maupun pengembangan internal perusahaan tidak disinggung sedikitpun oleh pengukuran kinerja tradisional padahal aspek – aspek lainnya tersebut juga sangat mempengaruhi rantai nilai perusahaan atau organisasi terlebih bagi organisasi publik yang tidak berorientasi kepada profit.

Atas ketidakefektifan sistem pengukuran kinerja tradisional ini maka diperlukan sistem penilaian kinerja yang dapat menggambarkan lebih dari sekedar kondisi finansial. Pengukuran aspek non finansial sangat diperlukan untuk memberikan gambaran perusahaan secara menyeluruh. Salah satu solusi atas permasalahan ini adalah BSC.

BSC merupakan suatu ukuran komprehensif dan berimbang yang memperhitungkan kinerja perusahaan baik dari segi finansial maupun non-finansial, kinerja jangka pendek dan jangka panjang serta keadaan internal maupun eksternal perusahaan (Kaplan, 1996). Tidak seperti pengukuran kinerja tradisional dimana hanya menekankan kepada aspek finansial saja, BSC mempunyai empat perspektif dalam pengukurannya yaitu 1. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*), 2. perspektif internal bisnis (*internal business perspective*), 3. perspektif pelanggan (*customer perspective*) dan 4. perspektif finansial (*financial perspective*).

## 2.2 Pengukuran Kinerja Pada Sektor Publik

Organisasi sektor publik yang karakternya sangat berbeda dengan organisasi swasta tidak lepas akan kewajiban melaporkan atas kinerjanya. Bahkan dalam organisasi sektor publik ini yang *stakeholder* terbesar adalah masyarakat tentunya dituntut untuk lebih transparan dalam pelaporan kinerjanya. Oleh karena itu Presiden dalam instruksinya nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah menginstruksikan agar setiap kementerian dan lembaga melaporkan kinerjanya setiap tahun melalui laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) yang tak lain bertujuan untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya pemerintah yang baik dan terpercaya.

### 2.2.1 Karakteristik Organisasi Sektor Publik

Sebagaimana telah dibahas sebelumnya bahwa organisasi sektor publik mempunyai tujuan untuk melayani pelanggannya bukan berorientasi *profit* sebagaimana tujuan dari sektor swasta. Nordiawan (2006) menggambarkan bahwa organisasi sektor publik sebagai suatu entitas ekonomi yang berbeda atau unik karena dikelola bukan bertujuan untuk mencari laba atau biasa disebut sebagai nirlaba. Disamping organisasi pemerintah, terdapat organisasi sektor publik lainnya seperti rumah sakit, LSM, partai politik, yayasan, institusi pendidikan dan lembaga keagamaan.

Disamping tujuan organisasinya terdapat beberapa hal yang membedakan organisasi sektor publik terutama dalam hal ini organisasi pemerintah dan organisasi sektor swasta antara lain sumber pendanaan, peraturan yang mengatur kegiatannya (Nordiawan, 2006). Dengan menggunakan sumber pendanaannya maka diharapkan kegiatan organisasi pemerintah dapat berjalan lancar dimana akan menghasilkan keluaran (*output*) bahkan dampak (*outcome*) yang bermanfaat bagi masyarakat luas. Sumber-sumber pendanaan bagi organisasi pemerintah itu sendiri bisa didapat dari beberapa sumber antara lain: pembayaran pajak maupun retribusi maupun donasi dari pihak lain baik itu dalam maupun luar negeri.

Peraturan-peraturan yang digunakan pada organisasi sektor publik bersifat untuk kepentingan rakyat bersama sehingga bila kita bandingkan dengan peraturan yang dibuat untuk organisasi swasta akan berbeda jauh.

### 2.2.2 Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah

Dalam mencapai tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) maka setiap instansi pemerintah sudah harus menerapkan aturan perundang – undangan yang menjadi acuannya. Instansi pemerintah telah menggunakan alat pengukuran kinerja berupa laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) untuk mengetahui informasi kinerjanya baik itu keberhasilan maupun kegagalan. LAKIP Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan termuat didalam LAKIP Kementerian Perdagangan. LAK ini sendiri merupakan bagian dari sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah atau yang disebut SAKIP, dimana mempunyai sasaran yang tertuang dalam Inpres No. 7 tahun 1999 sebagai berikut:

- a. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien , efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya.
- b. Terwujudnya transparansi instansi pemerintah.
- c. Terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional.
- d. Terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

LAK Setjen ini akan diharmonisasikan dengan LAK Kementerian Perdagangan untuk dilaporkan kepada Presiden. Dengan adanya LAK ini maka diharapkan tujuan dan sasaran Setjen Kemendag yang telah dibuat dapat terukur dengan baik. Walaupun tugas dan fungsi Setjen ini tidak mendukung langsung visi Kemendag namun peran Setjen sangatlah strategis dalam bagian keberhasilan pencapaian tujuan Kemendag, oleh karena itu LAK Setjen perlu disusun dengan seakurat mungkin agar dapat memberikan gambaran yang jelas terhadap kinerja Setjen sebagai unit pendukung. Dalam menyusun LAK Setjen maka dibutuhkan

komponen – komponen yang berkaitan dengan pengukuran kinerja, antara lain adalah perencanaan dan penetapan kinerja.

### **Prinsip – Prinsip Dalam Penyusunan LAKIP**

LAKIP yang telah disusun akan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat (*public accountability*) oleh sebab itu perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagaimana tertuang dalam pedoman penyusunan dokumen SAKIP di lingkungan Kementerian Perdagangan, yaitu:

- a. Prinsip pertanggungjawaban, sehingga menjadikan lingkup pertanggungjawabannya jelas.
- b. Prinsip pengecualian, yang dilaporkan hanya hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban organisasi yang bersangkutan. Hal-hal tersebut seperti yang menonjol baik itu keberhasilan maupun kegagalan, permasalahan perbedaan target dan realisasi dengan tujuan dan sararan rencana, anggaran, standar penyimpangan-penyimpangan dari rencana karena alasan tertentu dan sebagainya.
- c. Prinsip perbandingan, laporan hendaknya dapat memberikan gambaran keadaan periode yang dilaporkan dibandingkan dengan periode lain atau organisasi/negara lain terhadap kasus-kasus yang sebanding sehingga dapat digunakan sebagai *benchmarking*.
- d. Prinsip akuntabilitas, dimana mensyaratkan bahwa yang terutama dilaporkan adalah hal dominan yang membuat sukses atau gagalnya pelaksanaan rencana, memfokuskan pada hal-hal kunci, mengaitkan tujuan dan hasil, mengaitkan sumber daya dengan hasil, menempatkan hasil kedalam konteksnya berpandangan jauh ke depan dan bermanfaat bagi masyarakat.
- e. prinsip manfaat yaitu manfaat dari laporan harus lebih besar daripada biaya penyusunan.

### **Kriteria LAKIP yang baik**

Sesuai dengan pedoman penyusunan dokumen SAKIP di lingkungan Kementerian Perdagangan, dalam mewujudkan LAK yang berkriteria baik maka dalam penyusunannya diperlukan unsur-unsur seperti:

- a. Relevansi, yaitu berisi informasi yang relevan dengan pencapaian kinerja
- b. Keakuratan, yaitu penyajian LAKIP bebas dari kesalahan perhitungan
- c. Konsistensi, yaitu menyajikan informasi-informasi yang konsisten antara bagian satu dengan bagian lainnya
- d. Verifiabilitas, yaitu informasi yang disajikan dalam LAK dapat diverifikasi dan ditelusuri dengan data pendukung
- e. Agregasi, yaitu menyajikan informasi secara seimbang, lengkap, padat dan ringkas
- f. Bahasa, yaitu menyajikan susunan kalimat serta struktur yang mudah dimengerti, dan
- g. Tepat waktu, yaitu LAKIP disampaikan tepat waktu sehingga dapat digunakan sebagai bahan pengambilan putusan.

### **Analisis Capaian Kinerja**

Tujuan analisis akuntabilitas kinerja adalah untuk menginterpretasikan keberhasilan maupun kegagalan, yang meliputi keterkaitan pencapaian kinerja antara kegiatan, program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan misi serta visi yang ditetapkan dalam rencana strategis ataupun perencanaan kinerja maupun penetapan kinerja.

Pengukuran tingkat capaian kinerja Sekretariat Jenderal dilakukan dengan membandingkan antara target dengan realisasi dari masing-masing indikator kinerja sasaran. Hasil dari perbandingan antara target dan realisasi tersebut akan diperoleh prosentase pencapaian target. Penghitungan prosentase pencapaian rencana tingkat capaian perlu memperhatikan karakteristik komponen realisasi. Penggunaan rumus ini harus diperhatikan kondisi yang dihadapi sebagai berikut:

a. Semakin tinggi/rendah realisasi, menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik/buruk, maka digunakan rumus:

$$\text{prosentase pencapaian target} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Rencana}} \times 100\%$$

b. Semakin tinggi/rendah realisasi, menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin buruk/ baik, maka digunakan rumus:

$$\text{prosentase pencapaian target} = \frac{\text{Rencana} - (\text{Realisasi} - \text{Rencana})}{\text{Rencana}} \times 100\%$$

### 2.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

#### 2.3.1 Latar Belakang *Balanced Scorecard* (BSC)

*Balanced scorecard* atau BSC lahir dari sebuah penelitian yang dimotivasi karena dinilai belum adanya pendekatan pengukuran kinerja yang benar-benar mampu menciptakan nilai ekonomis masa depan bagi perusahaan pada saat itu. Proyek penelitian itu dilakukan sepanjang tahun 1990 yang dipimpin oleh David Norton, CEO Nolan Norton dan Robert Kaplan sebagai konsultan akademis dengan melibatkan wakil dari perusahaan-perusahaan baik manufaktur dan jasa (Kaplan, 1999).

Dalam perjalanan penelitian mengenai pengukurannya, Kaplan dan Norton menerbitkan artikel pertama mereka mengenai BSC yang ditulis pada *Harvard business review* (Jan – Feb 1992). Dalam artikel tersebut mereka mengungkapkan bahwa para manajer atau *top level management* merasa tidak puas dengan sistem pengukuran kinerja saat itu dimana sistem pengukuran kinerjanya tidak bisa menggambarkan keterkaitan dari seluruh nilai rantai kegiatan perusahaan. Mereka menyadari bahwa gambaran yang jelas mengenai target kinerja atau fokus penting kegiatan perusahaan tidak bisa didapatkan hanya dengan mengandalkan satu aspek pengukuran kinerja saja namun mereka

menginginkan gambaran kinerja yang jelas mengenai aspek keuangan dan aspek operasionalnya.

Kaplan dan Norton (1999) menyebutkan bahwa BSC berasal dari dua suku kata yaitu *balanced* (Seimbang) dan *scorecard* (kartu Skor) dimana berarti keseimbangan antara ukuran keuangan dan non keuangan, tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara indikator *lagging* dan indikator *leading* dan antara perspektif kinerja eksternal dan internal (Kaplan, 1999). BSC merupakan seperangkat alat ukur kinerja yang memberikan gambaran atas rantai nilai bisnis suatu perusahaan atau organisasi secara komprehensif untuk *top level management*. BSC melengkapi pengukuran kinerja tradisional yang hanya menggunakan aspek keuangan dengan aspek-aspek lainnya seperti kepuasan pelanggan, proses internal dan aktivitas pembelajaran karyawan dan pengembangan organisasi.

Berdasar uraian diatas dapat disimpulkan bahwa BSC adalah suatu metode pengukuran kinerja perusahaan atau organisasi secara menyeluruh meliputi empat perspektif yaitu: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.

### **2.3.2. BSC Sebagai Alternatif Pengganti Pengukuran Kinerja Tradisional**

Sistem pengukuran tradisional memiliki keterbatasan dalam memberikan gambaran kinerja perusahaan karena hanya mengukur aspek finansial saja sehingga dibutuhkan suatu alat pengukuran kinerja yang lebih dapat mengakomodir keinginan para manajer akan ukuran kinerja.

BSC memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen stratejik berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen stratejik dalam manajemen tradisional. BSC memiliki keunggulan dalam menghasil rencana stratejik (Mulyadi, 2001) yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

#### **1. Komprehensif**

Komprehensif berarti BSC memperluas perspektif yang dicakup dalam transformasi strategi, dari yang hanya terbatas pada perspektif finansial meluas

ketiga perspektif lain yaitu : pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pengembangan. Dengan adanya perluasan itu maka menghasilkan manfaat sebagai berikut:

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

## **2. Koheren**

Koheren berarti setiap sasaran strategis yang ditetapkan BSC dalam empat perspektif memiliki hubungan kausal baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga dapat memotivasi individu untuk melihat kontribusi yang dilakukan oleh fungsi- fungsi lainnya dan menciptakan sinergi.

## **3. Seimbang**

Seimbang berarti BSC menjaga keseimbangan antara sasaran strategis di keempat perspektif, baik finansial maupun non-finansial, dengan memperhitungkan pihak eksternal dan internal perusahaan, serta pengukuran masa lampau dan masa depan. Sehingga perusahaan dapat memperoleh informasi yang menyeluruh.

## **4. Terukur**

Dalam BSC, sasaran ketiga perspektif non-finansial dapat ditentukan measurement-nya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian sasaran strategis di ketiga perspektif dapat dioptimalisasi.

### **2.3.3 Perspektif Dalam BSC**

Seperti yang telah diungkapkan diatas bahwa BSC tidak hanya memiliki satu perspektif namun memiliki empat perspektif dalam sistem pengukuran kinerjanya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **Perspektif Finansial (*Financial Perspective*)**

Bagi sebagian besar perusahaan, aspek keuangan dapat berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan aktiva, dan penurunan resiko yang memiliki keterkaitan antar empat perspektif dalam BSC. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Pengukuran kinerja keuangan akan meunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan.

### **Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)**

Kunci utama dalam perspektif pelanggan ini adalah dengan mengetahui dan mengenali pelanggan yang menjadi bagian dari perusahaan yang harus dilayani. Menurut Kaplan dan Norton (1996) jika perusahaan ingin mencapai kinerja finansial jangka panjang yang hebat, setiap bagian dalam perusahaan harus menciptakan dan memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan. Dalam perspektif pelanggan disamping memberikan kepuasan kepada pelanggan para manajer juga harus bisa menterjemahkan pernyataan visi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik.

Perspektif pelanggan ini menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik untuk dikomunikasikan ke seluruh lini perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi bebas memilih ukuran – ukuran yang digunakan dalam perspektif pelanggan ini. Ukuran – ukuran yang dipilih oleh perusahaan tentunya harus mendukung dalam *scorecard* perusahaan atau organisasi dimana Kaplan dan Norton menyebutkan ukuran (*measures*) yang dapat digunakan adalah waktu, mutu dan harga.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)**

Dalam perspektif ini perusahaan perlu melakukan identifikasi berbagai proses yang penting untuk mencapai tujuan dari para *stakeholder*. Tahap ini

merupakan proses yang diukur dari kegiatan internal perusahaan dalam kaitannya dengan para *stakeholder*.

BSC mengembangkan model pengukuran proses bisnis internal ini kedalam tiga nilai atau disebut juga rantai nilai internal, yaitu:

#### 1. Proses Inovasi

Proses ini dimulai dengan mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut. Perusahaan diharapkan sukses memenuhi kebutuhan pelanggannya atas produk yang inovatif. Produk yang ditawarkan memiliki fungsi unik yang tidak ditawarkan oleh kompetitor lain (Niven, 2002).

#### 2. Proses Operasi

Merupakan proses penciptaan nilai di dalam perusahaan yang dimulai dari menerima pesanan pelanggan hingga menyampaikan produk kepada pelanggan. Aktivitas besar dari proses ini terbagi dua yaitu : 1) kegiatan pembuatan produk dan 2) kegiatan menyampaikan produk tersebut ke tangan pelanggan.

#### 3. Layanan Purna Jual

Proses layanan purna jual juga sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Pelanggan tentunya mengharapkan produknya dapat benar – benar bernilai tinggi hingga merasakan kepuasan atas pembeliannya. Disisi lain perusahaan ingin kegiatannya berlangsung lama atau *going concern*.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and Growth perspective*)**

Perspektif ini bertujuan untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Proses ini juga merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif BSC lainnya (Kaplan, 2000). BSC telah mengungkapkan terdapat tiga kategori utama dalam perspektif ini, yaitu:

#### 1. *Human capital*

Perubahan yang paling dramatis dalam dekade terakhir dalam bidang tenaga kerja adalah beralihnya pekerjaan tradisional oleh tenaga manusia dengan digantikan secara otomatis oleh mesin dan komputer. Selain lebih cepat dan

akurat juga lebih murah biayanya bila menggunakan mesin ketimbang tenaga manusia.

Dengan sumber daya manusia yang berkualitas diimbangi dengan alat bantu yang sesuai akan menjadi kunci utama peningkatan efisiensi proses operasi perusahaan, pemenuhan kebutuhan pelanggan, dan pada akhirnya memacu peningkatan pengembalian finansial perusahaan.

### 2. *Information capital*

Informasi perlu didapatkan bagi para pekerja agar bisa lebih efektif dan kompetitif. Sistem informasi yang baik adalah suatu persyaratan bagi pekerja untuk meningkatkan secara berkesinambungan proses bisnis, melalui berbagai upaya TQM, atau secara tidak berkesinambungan melalui proyek perancangan atau rekayasa ulang (Kaplan, 2000).

Sebagai contoh, para pekerja garis depan atau *front liner* membutuhkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan, di sisi lain para pekerja bagian operasi juga membutuhkan umpan balik yang cepat, tepat waktu dan akurat mengenai produk yang dihasilkan. Oleh karena itu dengan sistem informasi yang baik maka akan membuat pekerja berkerja secara efektif, efisien dan akurat.

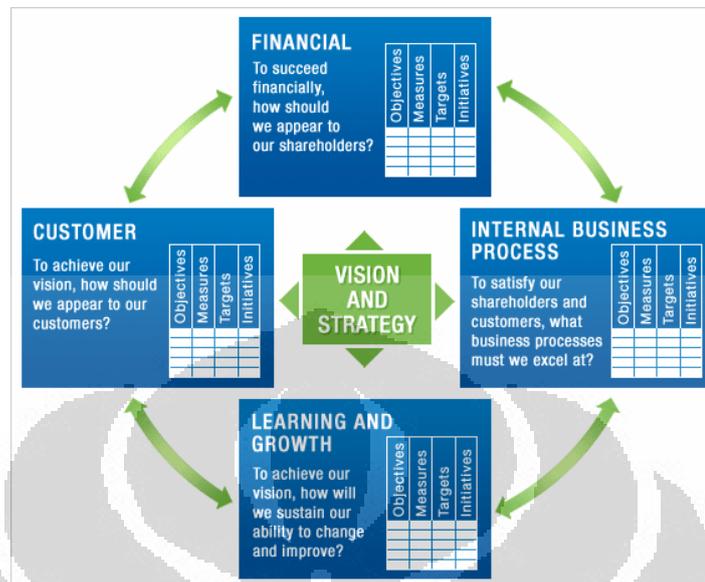
### 3. *Organizational capital*

*Organizational capital* menunjukkan kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi. *Organizational capital* memberikan kemampuan untuk berintegrasi sehingga *human capital* dan *information capital* tidak hanya sejalan dengan strategi tetapi juga terintegrasi dan dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Perusahaan yang mempunyai *organizational capital* yang tinggi menyebarkan pemahaman visi, misi, nilai dan strategi ke seluruh organ perusahaan, sehingga semua karyawan bekerja sama dengan arah dan tujuan yang sama.

Hubungan antara keempat perspektif tersebut dalam BSC dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini.

**Gambar 2.1 BSC Memberi Kerangka Kerja Untuk Penerjemahan Strategi Kedalam Kerangka Operasional**



Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

#### 2.3.4 Hubungan Sebab Akibat Antar Perspektif

Perspektif-perspektif yang terdapat dalam BSC merupakan gambaran dari seluruh nilai mata rantai kegiatan perusahaan/organisasi sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. BSC dapat berfungsi dengan baik karena bisa menggambarkan keterkaitan antar perspektif didalamnya sehingga memberikan informasi secara menyeluruh. Hubungan tersebut menceritakan strategi atau langkah-langkah perusahaan dalam mencapai tujuan akhirnya, yang akan disebut sebagai *strategy map*.

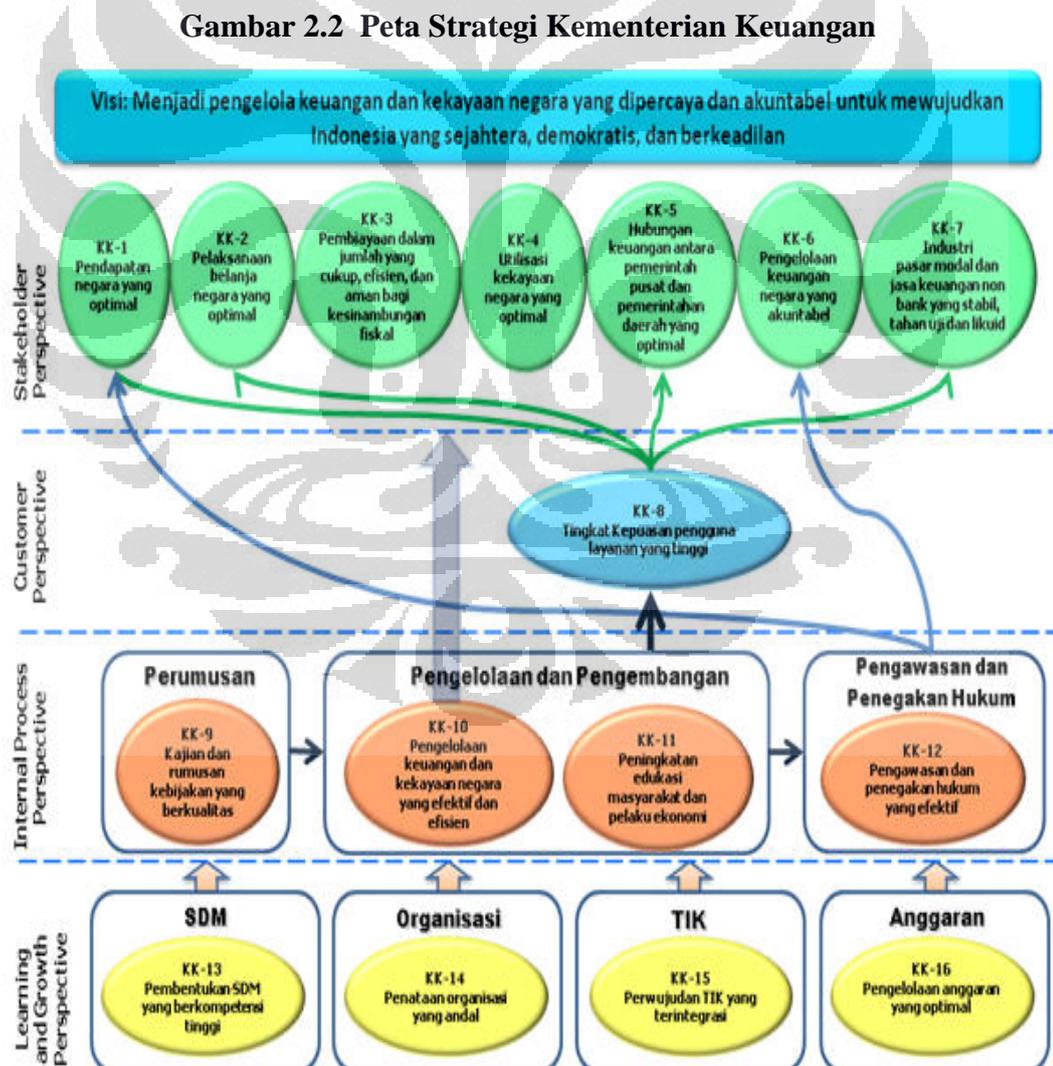
Kaplan dan Norton menjelaskan tentang *strategy map* sebagai berikut:

*“strategy implies the movement of an organization from its present position to a desirable but uncertain future position. A strategy map specifies these cause and effect relationships, which makes the explicit and testable.”* – (1996).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *strategy map* menggambarkan secara tidak langsung atas kegiatan suatu perusahaan dari saat ini

hingga kondisi masa depan yang diharapkan. *Strategy map* menjelaskan hubungan antara sebab dan akibat dimana hubungan tersebut tergambar secara tegas dan dapat di uji.

*Strategy map* yang baik akan membantu karyawan dalam memahami arah strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Melalui *strategy map* maka akan terlihat bagaimana tujuan-tujuan strategis perusahaan atau yang biasa disebut CSF (*critical success factor*) dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendorong tercapainya CSF di proses bisnis internal. Pencapaian CSF pada proses bisnis internal akan mendorong keberhasilan CSF di proses pelanggan dan keberhasilan CSF di proses pelanggan akan mendorong pencapaian CSF pada proses Finansial. Contoh dari *strategy map* akan terlihat pada gambar 2.5.



Sumber : [www.reform.depkeu.go.id](http://www.reform.depkeu.go.id)

Pada contoh peta strategis diatas maka kita dapat melihat kaitan antar perspektifnya masing-masing. Namun ada hal yang menarik dari peta strategis yang dimiliki oleh Kementerian Keuangan tersebut yaitu terdapat perspektif *stakeholder* pada perspektif paling atas dan tidak terdapat perspektif *financial* pada peta strategis tersebut. Perbedaan perspektif tersebut sangat tidak lazim namun hal tersebut dimungkinkan karena pada intinya BSC harus dibangun sesuai dengan karakter dari organisasi yang akan menggunakannya. Dan pada organisasi pemerintah, Kementerian Keuangan mencoba untuk menghilangkan perspektif *financial* dan membuat perspektif *stakeholder*.

Adanya perubahan perspektif tersebut dikarenakan perspektif *financial* dirasa bukan merupakan tujuan dari kegiatan operasional organisasi. Sebelumnya perspektif *financial* diletakan pada perspektif paling bawah pada organisasi pemerintah pada umumnya karena dianggap merupakan sumber dana dari kegiatan operasional pemerintahan namun setelah dikaji lebih jauh bahwa aspek keuangan atau *financial* tersebut bukan merupakan hal yang harus menjadi tujuan yang harus dipenuhi oleh organisasi pemerintah. Bila kita menggunakan aspek keuangan atau *financial* maka mau tidak mau organisasi pemerintah harus melaksanakan pencairan anggaran mendekati 100% agar dinilai baik ataupun sebaliknya, melakukan sedikit pencairan agar dinilai efisien. Namun hal tersebut dinilai tidak tepat karena kinerja organisasi pemerintah tidak mutlak bergantung pada tingkat pencairan anggaran. Bisa saja komponen anggaran dibuat terlalu besar ataupun komposisinya tidak menunjang hasil kinerja organisasi pemerintah sehingga tingkat pencairan anggaran tidak tepat apabila harus dijadikan salah satu perspektif dalam pengukuran kinerja organisasi pemerintah yang tergambar dalam Peta Strategi.

#### **2.4 *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Sektor Publik**

Walaupun BSC lahir dan telah banyak diaplikasikan pada organisasi swasta namun penerapan BSC tidak terbatas hanya pada organisasi swasta tersebut. Organisasi sektor publik-pun dapat menggunakan BSC dalam sistem manajemen kerjanya. Di Indonesia sendiri sudah ada beberapa organisasi sektor

publik yang menggunakan BSC antara lain Kementerian Keuangan, Bank Indonesia dan Kementerian Luar Negeri. Namun karena karakter organisasi sektor publik ini sangat berbeda dengan organisasi swasta tentunya perlu ada penyesuaian dalam penggunaan BSC di organisasi sektor publik.

#### 2.4.1 Penyesuaian BSC pada organisasi sektor publik

Dengan menyadari bahwa fokus dari tujuan utama organisasi sektor publik adalah kesejahteraan masyarakat maka perlu dilakukan penyesuaian dalam penerapan BSC di organisasi sektor publik. Efektifitas kinerja organisasi sektor publik dapat diukur dari sejauh mana organisasi publik tersebut atau dalam hal ini pemerintah dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas. Tentunya pengukuran atas kepuasan publik tersebut cukup sulit maka pengukuran tersebut membutuhkan komitmen pimpinan, waktu dan juga pendampingan dari ahli agar penggunaan BSC dapat dilaksanakan secara maksimal.

Konsep manajemen pemerintahan yang berfokus kepada kesejahteraan masyarakat ini membutuhkan suatu paradigma baru untuk menggantikan paradigma lama (Gasperz, 2006). Adapun perbedaan paradigma lama dengan paradigma baru tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Perbedaan Paradigma Lama dan Baru

Paradigma Lama	Paradigma Baru
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah membuat semua kebijakan dan melaksanakan sendiri sesuai keinginannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah harus bekerjasama dengan elemen-elemen utama dalam masyarakat untuk menentukan visi, misi dan tujuan bersama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah terus menerus melayani masyarakat dalam segala hal dan urusan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah harus memberdayakan masyarakat untuk mengambil alih tanggung jawab, misalnya masalah keamanan</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pemerintah hanya berorientasi kepuasan diri atau kepuasan birokrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pemerintah harus berorientasi pada kepuasan masyarakat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pemerintah hanya berorientasi pada pelaksanaan proyek-proyek pembangunan tanpa memikirkan manfaatnya bagi masyarakat (<i>cost or budget oriented</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pemerintah harus berorientasi pada manfaat proyek-proyek pembangunan untuk mencapai tujuan bersama yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat (<i>benefit oriented</i>).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pemerintah tidak memiliki indikator pengukuran dan target kinerja kepuasan masyarakat yang jelas sehingga sulit untuk menentukan efektifitas dan efisiensi pemerintahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pemerintah harus menetapkan indikator-indikator pengukuran dan target kinerja yang berfokus pada kepuasan masyarakat, yang secara transparan dapat dievaluasi oleh semua pihak yang berkepentingan</li> </ul>

Sumber: Gaspersz (2006)

Dengan melihat tabel diatas maka dapat terbaca dengan jelas bahwa fokus tujuan dari organisasi pemerintah adalah kepuasan masyarakat. Pada tabel tersebut tidak disinggung sama sekali mengenai tujuan mencari laba dalam organisasi pemerintah yang dimana hal tersebut bertolak belakang dengan tujuan dari organisasi sektor swasta yang bertujuan mencari laba.

Karena adanya perbedaan karakter antara organisasi sektor publik dan sektor swasta tersebut maka Gaspersz (2006) menyebutkan perlunya pemahaman yang berbeda terhadap empat perspektif yang terdapat dalam BSC dalam kaitannya dengan penyesuaian BSC pada sektor publik. Perbedaan pemahaman tersebut ditunjukkan pada tabel berikut:

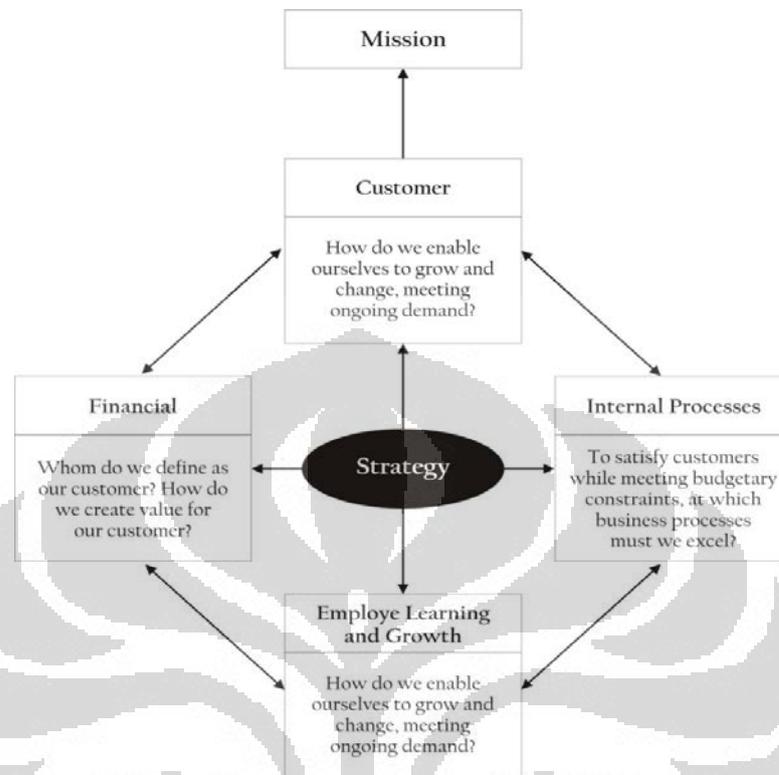
Tabel 2.2 Perbedaan Perspektif Swasta dan Organisasi Pemerintah

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

Sumber: Gaspersz (2006)

Keunikan sektor publik dapat dianggap sebagai tantangan dalam mengimplementasikan BSC di dalamnya. Niven (2003) memberikan gambaran mengenai model dari BSC yang dapat diaplikasikan kedalam organisasi sektor publik seperti gambar di bawah ini .

Gambar 2.3 Balanced Scorecard untuk Sektor Publik dan Nonprofit

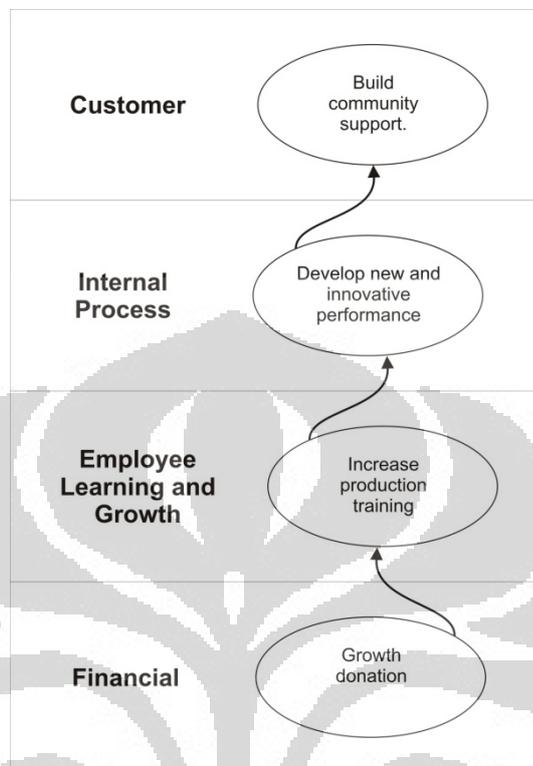


Sumber: Niven (2003)

#### 2.4.2 Hubungan Sebab Akibat BSC Pada Organisasi Sektor Publik

Seperti yang telah dibicarakan sebelumnya bahwa perbedaan yang paling nampak antara BSC untuk sektor swasta dan BSC untuk sektor publik adalah pada posisi perspektif pelanggan yang diletakkan paling atas dalam BSC sektor publik. Hal tersebut dikarenakan tujuan akhir dari kegiatan penyelenggaraan pemerintahan adalah kepuasan masyarakat maka perspektif pelangganlah yang diletakkan pada perspektif paling atas sebagai tujuannya. Berikut adalah contoh gambar hubungan keempat perspektif BSC dalam organisasi sektor publik

Gambar 2.4 Hubungan Sebab Akibat Perspektif BSC Pada Organisasi Publik



Sumber: Niven (2003)

Dapat dilihat pada gambar hubungan sebab akibat perspektif BSC pada organisasi publik diatas pada perspektif *customer* atau pelanggan menempati tempat paling atas, hal tersebut berbeda dengan BSC pada sektor swasta dimana perspektif keuangan menempati tempat paling atas yang dikarenakan perbedaan tujuan antara organisasi profit dan organisasi publik atau non profit.

Pada gambar 2.6 di atas, Niven memberikan contoh terhadap hubungan sebab akibat untuk organisasi non profit berupa organisasi seni pementasan. Dapat terlihat bahwa perspektif paling bawah merupakan perspektif *financial* yang merupakan sumber dana dari kegiatan organisasi tersebut. Para pihak di dalam organisasi tersebut berpikir keras untuk dapat meningkatkan donasi keuangannya. Dengan meningkatnya donasi keuangan sehingga sumber dana menjadi banyak maka organisasi dapat mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap karyawan. Dengan adanya pelatihan terhadap pegawai maka keterampilan serta pengetahuan karyawan akan meningkat. Dengan meningkatnya keterampilan dan wawasan

karyawan maka pihak internal organisasi dapat menciptakan inovasi-inovasi di bidang pementasan seni. Tentunya dengan ide-ide yang bagus karena inovasi tersebut maka akan memberikan *performance* yang baik yang pada akhirnya akan menciptakan dukungan-dukungan dari para customer terutama dari komunitas-komunitas di bidang seni.

### **2.4.3 Tahapan Perancangan *Balanced Scorecard* pada Sektor Publik**

Untuk membangun sebuah *balanced scorecard* yang baik maka diperlukan tahap-tahap pembangunan BSC yang terstruktur serta terarah dengan menyesuaikan dengan kondisi organisasi atau lembaga yang akan dibuat BSC nya. Pada sektor swasta perancangan BSC dimulai dengan membentuk BSC team yang bertugas untuk menerjemahkan visi misi, mengidentifikasi tujuan strategi (termasuk menentukan *strategic objectives* pada tiap perspektif), membuat hubungan sebab akibat (*strategy map*), menentukan ukuran dalam mencapai target atau disebut juga KPI (*key performance indicator*), menentukan target pada masing-masing pengukuran dan membuat program untuk mencapai tujuan. Dalam melakukan pembangunan BSC seperti tahap-tahap diatas diperlukan analisa terhadap visi dan misi, analisa Porter, analisa SWOT, *strategy map* dan *key performance indicator*.

Dalam pembangunan BSC pada sektor publik yang dimana karakternya berbeda dari *profit organization* khususnya pada tujuan akhir maka perlu ada perlakuan khusus dalam pembangunan dan pelaksanaan BSC di sektor publik. Tidak seperti pada sektor swasta dimana perspektif finansial merupakan tujuan akhir, pada organisasi sektor publik keuntungan finansial bukanlah tujuan utamanya. Pada organisasi sektor publik yang menjadi tujuan akhirnya adalah kepuasan pelanggan yang dalam hal ini adalah masyarakat, investor maupun lembaga donor. Karena keunikan yang dimiliki oleh organisasi sektor publik ini maka dalam penyusunan dan pelaksanaan BSC perlu dilakukan penyesuaian dengan karakternya.

### Contoh Implementasi BSC Pada Organisasi Sektor Publik

Dikarenakan penulis kesulitan mencari contoh implementasi BSC pada organisasi sektor publik di Indonesia maka penulis mencoba memasukan contoh penelitian sebelumnya yang bertemakan BSC untuk organisasi sektor publik. Yaitu Lucyana Siregar yang melakukan penelitian tentang penyusunan BSC di Pemerintahan Kota Tangerang pada tahun 2009.

Siregar (2009) pernah melakukan penelitian tentang perancangan BSC yang diberi judul usulan perancangan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada instansi pemerintah (studi kasus: pemerintah Kota Tangerang) pada tahun 2009. Dalam penelitiannya tersebut, Siregar merumuskan dua permasalahan yaitu:

1. Bagaimana Pemkot Tangerang melaksanakan kinerjanya saat ini ? Adakah ditemukan kelemahan-kelemahan dalam pengukuran kinerja saat ini?
2. Apakah *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja? Bagaimana rancangan pengukuran kinerja yang sesuai untuk diterapkan di Pemkot Tangerang?

Atas dasar dua permasalahan diatas Siregar (2009) membuat beberapa kesimpulan dalam merancang BSC di Pemkot Tangerang, yaitu:

1. Perancangan BSC pada Pemkot Tangerang diawali dengan melakukan analisis atas kondisi eksternal dan internal yang mempengaruhi perencanaan pembangunan di Kota Tangerang.
2. Hasil analisa tersebut didapatkan *key success factor* dan kemudian dilakukan analisa terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dimiliki Kota Tangerang.
3. Setelah analisis tersebut, visi dan misi dibuat sesuai analisa dan kemudian visi dan misi yang telah ada dikaitkan dengan keempat perseptif yang ada pada BSC. Berbeda dengan sektor swasta yang bertujuan mencari profit, perspektif masyarakat dijadikan tujuan teratas yang ingin dicapai. Kemudian dibawahnya ditempatkan perspektif internal, pembelajaran dan pertumbuhan dan keuangan secara berurutan. Perspektif keuangan ditempatkan pada bagian dasar

karena berkaitan dengan anggaran dimana setiap kegiatan pada ketiga perspektif selain keuangan harus menyesuaikan pagu anggaran yang telah dibuat.

4. Dari setiap tujuan strategis kemudian dibuat sasaran strategis yang ingin dicapai dan atas masing-masing sasaran ini dibuat indikator kinerja yang dijadikan pengukuran kinerja.
5. Atas indikator kinerja tersebut lalu ditetapkan target yang ingin dicapai. Target kinerja yg dibuat pada BSC dalam penelitiannya adalah hasil target diskusi dengan pihak BAPEDA Kota Tangerang. Target kinerja tersebut sementara diperbandingkan dengan capaian kinerja pemkot tahun lalu. Beberapa indikator baru tidak dapat diperbandingkan karena tidak ada capaian kinerja tahun 2007 karena kegiatan tersebut baru akan dimulai pada 2009.

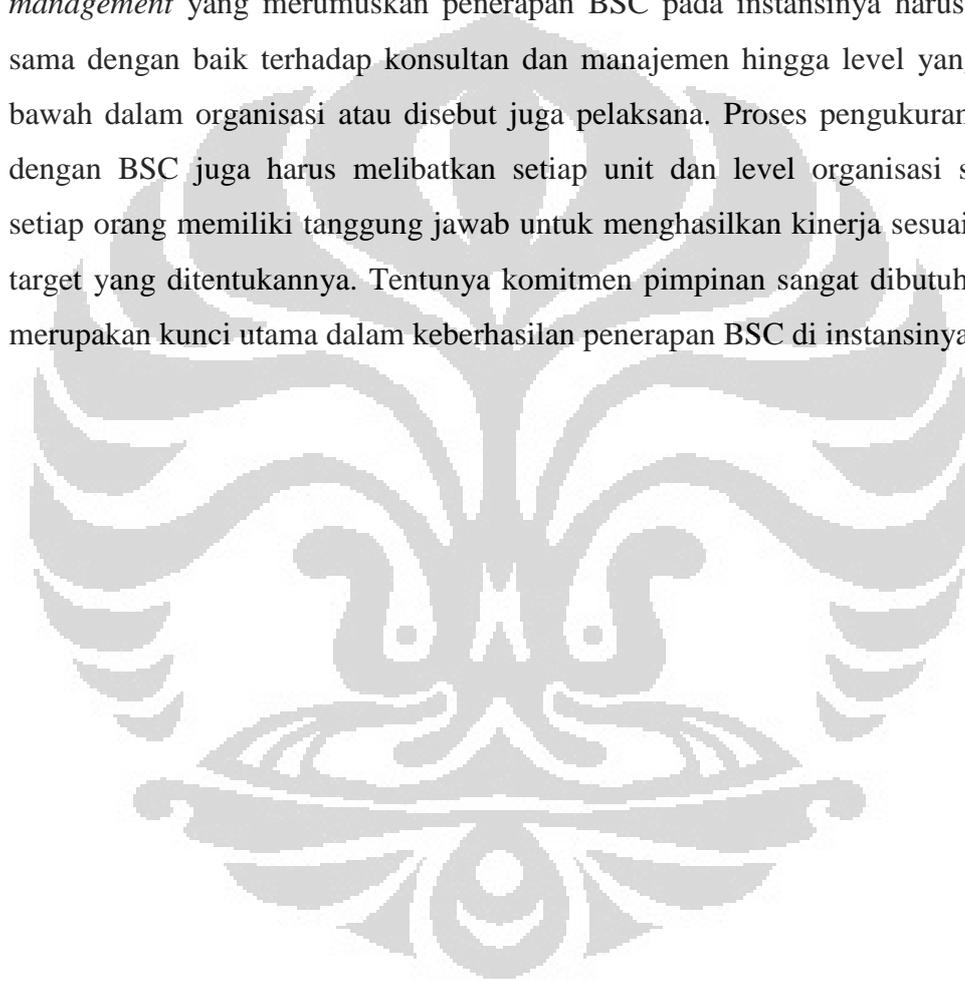
#### **2.4.4 Hambatan Implementasi BSC Pada Organisasi Sektor Publik**

Dalam mengimplementasikan suatu sistem terhadap organisasi tentunya akan menghadapi hambatan-hambatan terlebih hal tersebut merupakan hal yang masih baru seperti implementasi BSC pada sektor publik. Sebagus apapun sistem pemerintahan yang telah berjalan paling tidak organisasi tersebut akan tetap mengalami kendala atau kesulitan pada awal proses penerapannya. Masalah kurangnya sumber daya manusia yang profesional, sistem balas jasa dan penghargaan yang tidak menarik bagi aparatur pemerintahan dan berbagai kendala akan mewarnai dalam penerapan BSC pada sektor publik ini (Gaspersz, 2006).

Layaknya hal yang baru, penerapan BSC pada organisasi sektor publik akan mendapat banyak tekanan bahkan pertentangan terutama dari internal organisasi tersebut. Penggunaan BSC pada sektor publik yang masih sangat jarang menambah alasan bagi pihak internal untuk menyatakan keberatan atau bahkan menolak penggunaan BSC ini pada organisasi sektor publiknya. Disamping itu mungkin ada pihak-pihak yang merasa terancam dengan keberadaan BSC di organisasinya karena dengan diterapkan BSC pada instansinya maka banyak hal yang selama ini tidak tersampaikan ke publik. Disamping itu masih banyak

pemahaman aparatur negara yang tidak tepat karena menganggap pengukuran kinerja hanya untuk sekedar pemenuhan terhadap peraturan saja tanpa mengkaitkannya dengan visi, misi, tujuan dan strategi dari organisasinya tersebut.

Agar penerapan BSC pada sektor publik tersebut dalam berhasil maka perlu mengatasi beberapa hambatan tersebut. Perlu dilakukan pengenalan BSC sebagai suatu alat untuk merumuskan strategi, bukan hanya sebagai alat pengukuran kinerja yang identik dengan *reward* dan *punishment*. *Top level management* yang merumuskan penerapan BSC pada instansinya harus bekerja sama dengan baik terhadap konsultan dan manajemen hingga level yang paling bawah dalam organisasi atau disebut juga pelaksana. Proses pengukuran kinerja dengan BSC juga harus melibatkan setiap unit dan level organisasi sehingga setiap orang memiliki tanggung jawab untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan target yang ditentukannya. Tentunya komitmen pimpinan sangat dibutuhkan dan merupakan kunci utama dalam keberhasilan penerapan BSC di instansinya.



## **BAB 3**

### **SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERDAGANGAN**

#### **3.1 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan**

Sekretariat Jenderal atau disebut Setjen Kemendag merupakan unit eselon I (satu) pada Kementerian Perdagangan yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal (Sekjen). Setjen merupakan unsur pembantu pimpinan yang secara struktural berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Perdagangan.

Dalam keputusan Menteri Perdagangan Republik Indonesia nomor 31/M-DAG/PER/7/2010 tentang organisasi tata kerja Kementerian Perdagangan disebutkan bahwa tugas Setjen adalah melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Kementerian Perdagangan. Setjen dinilai mempunyai peranan yang sangat penting terhadap keseluruhan fungsi di Kementerian oleh karena itu kinerja Setjen harus dapat diukur dengan jelas..

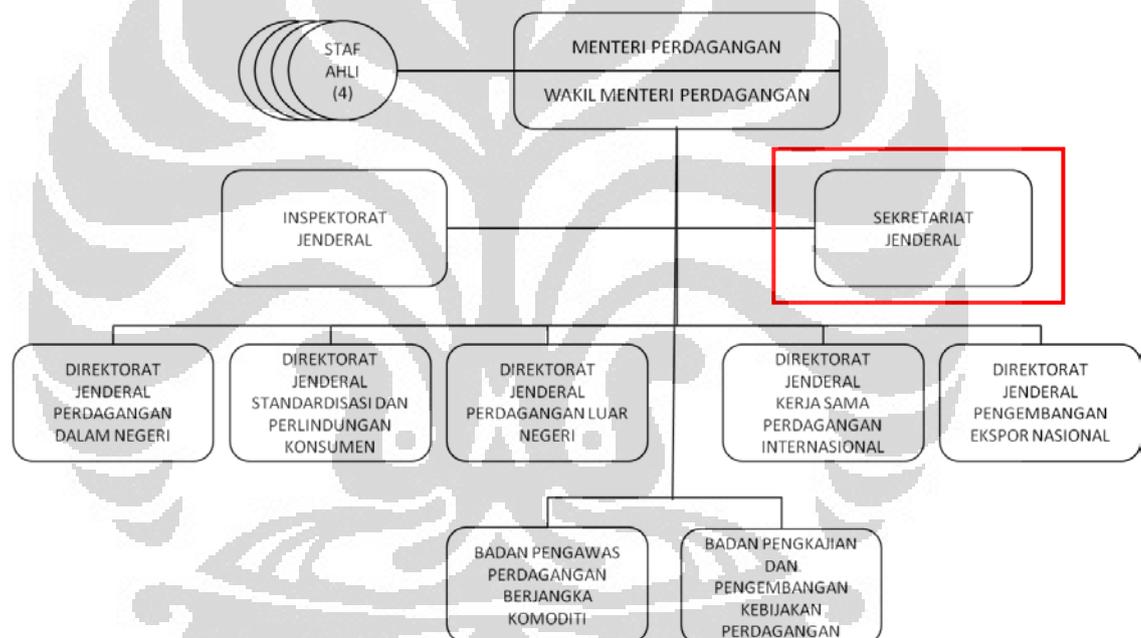
Dalam melaksanakan tugas dimaksud diatas, Setjen menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Koordinasi kegiatan Kementerian Perdagangan;
- b. Koordinasi dan penyusunan rencana dan program Kementerian Perdagangan;
- c. Pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, arsip dan dokumentasi Kementerian Perdagangan;
- d. Pembinaan dan penyelenggaraan organisasi dan tatalaksana, kerja sama, dan hubungan masyarakat;
- e. Koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan dan bantuan hukum;
- f. Penyelenggaraan pengelolaan barang milik/kekayaan negara; dan
- g. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Perdagangan

### 3.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Kementerian Perdagangan yang didalamnya termasuk Sekretariat Jenderal diatur dalam keputusan Menteri Perdagangan Republik Indonesia nomor 31/M-DAG/PER/7/2010 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Perdagangan. Struktur organisasi Setjen tersebut dapat kita lihat pada gambar 3.1 dan 3.2 sebagai berikut:

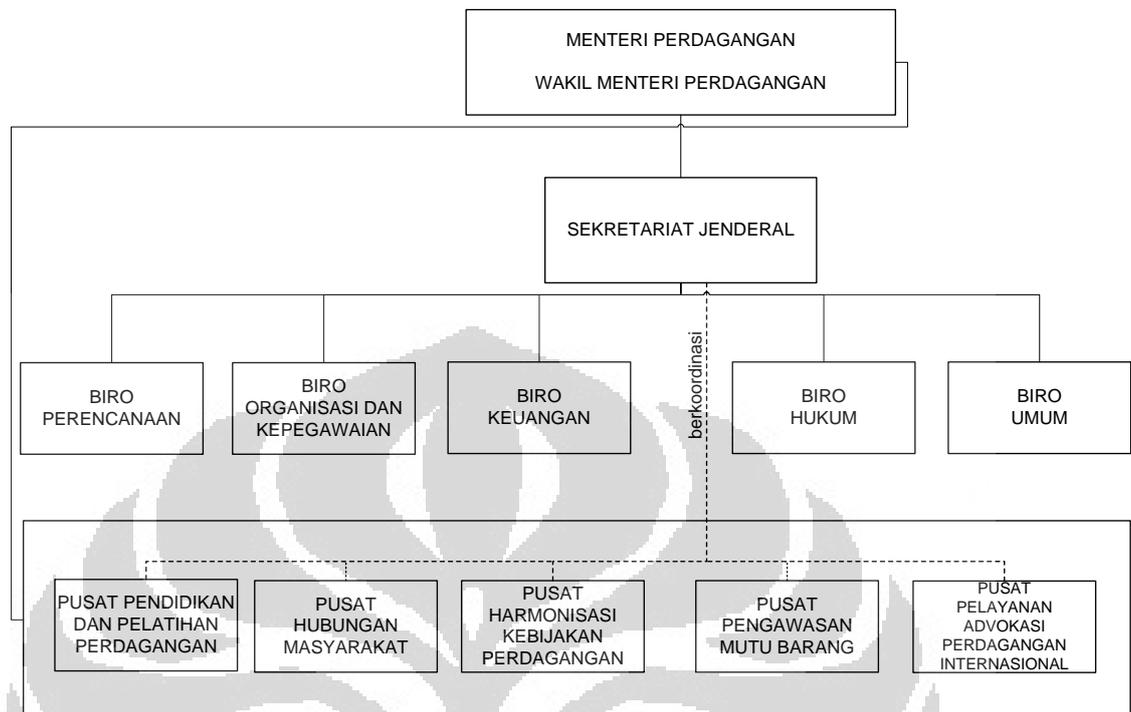
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Kementerian Perdagangan



Sumber : Organisasi Tata Kerja Kementerian Perdagangan (2010)

Pada gambar 3.1 diatas dapat kita lihat secara struktur organisasi Sekretariat Jenderal berada dibawah langsung dibawah Menteri Perdagangan. Disamping Sekretariat Jenderal terdapat 8 (delapan) unit eselon 1 lainnya dan 4 (empat) staf ahli. Untuk melihat unit kerja eselon 2 dibawah Sekretariat Jenderal kita dapat melihat pada gambar 3.2 dibawah ini .

Gambar 3.2 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan



Sumber : Organisasi Tata Kerja Kementerian Perdagangan (2010)

Pada gambar 3.2 diatas dapat dilihat bahwa Sekretariat Jenderal yang berada dibawah Menteri Perdagangan didukung oleh 10 unit eselon 2 yaitu:

1. Biro Perencanaan
2. Biro Organisasi dan Kepegawaian
3. Biro Keuangan
4. Biro Hukum
5. Biro Umum
6. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan
7. Pusat Hubungan Masyarakat
8. Pusat Harmonisasi Kebijakan Perdagangan
9. Pusat Pengawasan Mutu Barang
10. Pusat Pelayanan Advokasi Perdagangan Internasional

### 3.3 Visi, Misi dan Strategi Sekretariat Jenderal

#### 3.3.1 Visi Sekretariat Jenderal

Sebagai salah satu unsur penunjang dalam kegiatan pembangunan perdagangan yang diemban oleh Kementerian Perdagangan, Setjen mempunyai visi “Terwujudnya pemberdayaan organisasi untuk mendukung pencapaian misi Kementerian Perdagangan”.

#### 3.3.2 Misi Sekretariat Jenderal

Dalam rangka mewujudkan visinya maka Setjen mempunyai misi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kinerja organisasi
- b. Meningkatkan kualitas layanan informasi bagi publik
- c. Meningkatkan kualitas pengelolaan sarana dan prasana
- d. Meningkatkan kualitas dukungan perumusan kebijakan

Dari misi tersebut perlu dijabarkan lagi langkah yang lebih nyata dalam pelaksanaan misinya yaitu:

- a. Meningkatkan kinerja organisasi, melalui upaya :
  - Peningkatan kualitas kepemimpinan;
  - Peningkatan kualitas perencanaan;
  - Peningkatan keualitas pengelolaan organisasi;
  - Peningkatan kualitas pengelolaan SDM;
  - Peningkatan kualitas pengelolaan anggaran yang berbasis kinerja;
  - Peningkatan efektifitas dan efisiensi proses bisnis;
  - Peningkatan kulitas pemantauan, evaluasi dan pelaporan;
  - Peningkatan kualitas hasil kerja organisasi.
- b. Meningkatkan kualitas layanan informasi bagi publik, melalui upaya :
  - Peningkatan kualitas informasi;
  - Peningkatan koordinasi dan standarisasi pelayanan informasi perdagangan bagi publik;

- Peningkatan kualitas sistem *monitoring* dan *tracking* publikasi pedagang.
- c. Meningkatkan kualitas pengelolaan sarana dan prasana melalui upaya :
- Peningkatan kualitas pelayanan sarana dan prasarana;
  - Peningkatan kualitas pengelolaan sarana dan prasarana.
- d. Meningkatkan kualitas dukungan perumusan kebijakan melalui upaya :
- Peningkatan kualitas perumusan kebijakan;
  - Peningkatan kualitas layanan bantuan kebijakan

### 3.3.3 Strategi Sekretariat Jenderal

Strategi yang ditempuh oleh Setjen dalam mendukung pencapaian sasarannya adalah:

- a. Mengembangkan sistem perencanaan menuju penganggaran yang berbasis kinerja;
- b. Mengembangkan sumber daya manusia dan organisasi berbasis kompetensi;
- c. Mengembangkan sistem pengelolaan keuangan dan barang milik negara (BMN) yang akuntabel dan transparan;
- d. Meningkatkan pengelolaan administrasi dan kerumahtanggaan serta sarana dan prasarana untuk mengembangkan sistem pelayanan publik yang prima;
- e. Mengembangkan perangkat hukum sesuai dinamika dan tuntutan kebutuhan di sektor perdagangan;
- f. Membangun sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi dan terkait dengan pola karir;
- g. Mengembangkan sistem jaringan informasi dan komunikasi untuk meningkatkan pencitraan Kementerian Perdagangan yang positif;
- h. Mengembangkan sistem koordinasi untuk mewujudkan harmonisasi dan sinkronisasi serta sinergitas kebijakan dalam lingkup Kementerian Perdagangan;

### 3.4 Indikator Kinerja Utama Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan

Berdasarkan LAK Setjen tahun 2010 terdapat beberapa indikator kinerja utama (IKU) Setjen yang berhasil dicapai pada tahun anggaran 2010 adalah sebagai berikut: IKU Setjen tahun 2010 telah ditetapkan sebagai berikut:

1. Pencapaian kinerja program dan kegiatan yang sesuai dengan rencana awal
2. Jumlah unit kerja yang telah dilakukan penataan organisasi
3. Kualitas laporan keuangan Kementerian Perdagangan (opini) dari BPK
4. Persentase pemenuhan kebutuhan operasional perkantoran pada pimpinan
5. Penyelesaian peraturan Menteri Perdagangan/keputusan Menteri Perdagangan baik bersifat administratif maupun bersifat kebijakan publik
6. Jumlah peserta diklat metrologi dari pusat dan daerah
7. Rasio berita positif terhadap berita negatif
8. Persentase unit kerja yang telah menerapkan *balanced score card*
9. Jumlah penanganan kasus *anti dumping*
10. Jumlah penanganan kasus tindakan pengamanan perdagangan (*safeguards*)
11. jumlah rumusan standar barang dan jasa
12. Jumlah UKM mitra binaan yang diberikan bimbingan teknis, promosi, kemitraan usaha, sarana dagang/usaha produktif, sertifikasi, fasilitasi, pendaftaran serta akses jaringan pembiayaan
13. Persentase PDB ekonomi kreatif terhadap PDB nasional

Tabel 3.1 Capaian Indikator Kinerja Utama Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan Tahun 2010

Sasaran No	Uraian	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	Pencapaian kinerja program dan kegiatan yang sesuai dengan rencana awal	persen	75	80	107
2	Jumlah unit kerja yang telah dilakukan penataan organisasi	unit es. 1	9	9	100
3	Kualitas laporan keuangan Kementerian Perdagangan (opini) dari BPK	-	WDP	belum tersedia	-
4	Persentase pemenuhan kebutuhan operasional perkantoran pada pimpinan	persen	88	95	107,95
5	Penyelesaian Peraturan Menteri Perdagangan /Keputusan Menteri Perdagangan				
	- Bersifat administratif	hari kerja	10	10	100
	- Bersifat kebijakan publik	hari kerja	15	15	100
6	Jumlah peserta diklat metrologi dari pusat dan daerah	orang	300	380	127
7	Rasio berita positif terhadap berita negatif	persen	60	93	155
8	Persentase unit kerja yang telah menerapkan <i>balanced score card</i>	persen	90	100	111
9	Jumlah penanganan kasus <i>anti dumping</i>	Kasus	13	8	61,5

Sasaran No	Uraian	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)
10	Jumlah penanganan kasus Tindakan Pengamanan Perdagangan ( <i>safeguards</i> )	Kasus	9	7	78
11	Jumlah rumusan standar barang dan jasa	rumusan	2	2	100
12	Jumlah UKM mitra binaan yang diberikan bimbingan teknis, promosi, kemitraan usaha, sarana dagang/usaha produktif, sertifikasi, fasilitasi, pendaftaran serta akses jaringan pembiayaan	UKM	1000	775	77,5
13	Persentase PDB ekonomi kreatif terhadap PDB nasional	persen	2	7,3	365

Sumber : LAK Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan (2010)

Indikator Kinerja Utama (IKU) tersebut ikut berperan penting dalam mewujudkan keberhasilan pembangunan dan pengembangan perdagangan melalui Sekretariat Jendral sebagai unit penunjang Kementerian (LAK Setjen, 2010).

### 3.5 Laporan Akuntabilitas Kinerja Setjen 2010

Seperti organisasi pemerintah lainnya, Setjen mempunyai pengukuran kinerja yang tertuang dalam laporan akuntabilitas kinerja Setjen sebagaimana diamanatkan dalam instruksi Presiden nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (AKIP) dan keputusan Menteri Perdagangan nomor 1332/MDAG/ KEP/12/2010 tentang pedoman penyusunan dokumen SAKIP di lingkungan Kementerian Perdagangan.

Dalam hal ukuran dan capaian kinerja Setjen Kemendag dapat kita lihat dalam tabel 3.2 pengukuran pencapaian sasaran (PPS) Setjen Kemendag 2010 dibawah ini

Tabel 3.2 Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS) Setjen Kemendag 2010

Sasaran	Indikator Pencapaian Sasaran (Indikator Kinerja)	Rencana Tingkat Capaian (Target)	Realisasi	Persentase Capaian	Anggaran (Dlm Jutaan Rupiah)	
					Rencana	Realisasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
Meningkatnya pengelolaan perencanaan Kementerian Perdagangan dan efektivitas pemanfaatan bantuan luar negeri	Pencapaian kinerja program dan kegiatan yang sesuai dengan rencana awal	75 %	80 %	106.67%		-
	Jumlah dokumen perencanaan yang dihasilkan	8 dokumen	8 dokumen	100.00%	786	579
	Kualitas laporan kinerja Kementerian Perdagangan mendapat penilaian dari Menpan	B peringkat	cc peringkat	Belum	166	164
	Jumlah dokumen pemanfaatan bantuan luar negeri	3 Dokumen	3 Dokumen	100.00%	555	463
	Jumlah kegiatan pemanfaatan bantuan/hibah luar negeri	4 Kegiatan	4 Kegiatan	100.00%	2,083	1,668
Efektifitas layanan dan dukungan di bidang kepegawaian serta tersedianya struktur organisasi dan sistem ketatalaksanaan yang efektif untuk mendukung tugas dan fungsi kementerian	Jumlah unit kerja yang telah dilakukan penataan organisasi	9 Unit es 1	9 Unit es 1	100.00%	445	394
	Jumlah unit kerja yang telah menyusun sistem ketatalaksanaannya	9 Unit es 1	9 Unit es 1	100.00%	423	379
	Persentase penyelesaian administrasi kepegawaian tepat waktu	100 %	99 %	99.00%	384	373

Sasaran	Indikator Pencapaian Sasaran (Indikator Kinerja)	Rencana Tingkat Capaian (Target)	Realisasi	Persentase Capaian	Anggaran (Dlm Jutaan Rupiah)	
					Rencana	Realisasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
	Jumlah sistem peningkatan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang disusun	2 sistem	2 sistem	100.00%	1,011	718
Meningkatnya tertib administrasi keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) yang transparan dan akuntabel sesuai dengan peraturan perundang-undangan	Kualitas laporan keuangan Kementerian Perdagangan (opini) dari BPK	WDP	Belum tersedia	-	-	-
	Persentase realisasi belanja terhadap PAGU	84 %	86 %	101.86%	589	588
	Persentase penurunan temuan audit keuangan di bidang pengelolaan keuangan	15 %	Belum tersedia	-	1,791	1,769
	Jumlah yang mengikuti pembinaan dan penyuluhan tuntutan perbendaharaan/tuntutan ganti rugi	100 %	100 %	100.00%	1,260	1,238
	Jumlah unit kerja yang telah melakukan penataan BMN sesuai standar	100 %	90 %	90.00%	293	290
Efektifitas dan efisiensi pelayanan ketatausahaan dan kerumahtanggaan	Persentase pemenuhan kebutuhan operasional perkantoran	88 %	95 %	107.95%	34,112	32,747
	Persentase pencapaian implementasi pengadaan barang dan jasa secara elektronik	10 %	10 %	100.00%	-	-
Perumusan peraturan perundang-undangan bidang perdagangan dan Pemberian pelayanan dan bantuan	Penyelesaian peraturan Menteri Perdagangan/ keputusan Menteri Perdagangan					
	- bersifat administratif	10 hari kerja	10 hari kerja	100.00%	non	Non

Sasaran	Indikator Pencapaian Sasaran (Indikator Kinerja)	Rencana Tingkat Capaian (Target)	Realisasi	Persentase Capaian	Anggaran (Dlm Jutaan Rupiah)	
					Rencana	Realisasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
hukum, pengelolaan dokumentasi dan informasi hukum	- bersifat kebijakan publik	15 hari kerja	15 hari kerja	100.00%	non	non
	Penyelesaian <i>legal opinion</i>	100 %	100 %	100.00%	850	727
	Jumlah pemberian advokasi/pelayanan hukum	5 advokasi	30 advokasi	600.00%	1,100	967
	Jumlah bantuan hukum yang diselesaikan	6 perkara	7 perkara	116.67%	350	147
	Jumlah dokumentasi dan informasi hukum yang dikelola	150 informasi hukum	1200 informasi hukum	800.00%	402	368
	Persentase peraturan perundang-undangan di bidang perdagangan yang terdokumentasi	100 %	100 %	100.00%	130	129
Meningkatnya kuantitas dan kualitas pendidikan dan pelatihan Perdagangan	Jumlah program diklat sesuai dengan kebutuhan unit kerja	51 diklat	51 diklat	100.00%	11,262	10,461
	Kerjasama pendidikan dan pelatihan dengan instansi/lembaga terkait	11 kegiatan	11 kegiatan	100.00%	non	non
	Jumlah peserta diklat metrologi dari pusat dan daerah	300 orang	380 orang	126.67%	5,107	4,855
	Jumlah laporan penyelenggaraan dan monitoring pendidikan dan pelatihan di bidang kemetrologian	5 laporan	5 laporan	100.00%	223	211
	Jumlah kerjasama dengan dunia usaha dan partisipasi dalam organisasi metrologi regional	3 kerjasama	3 kerjasama	100.00%	792	740

Sasaran	Indikator Pencapaian Sasaran (Indikator Kinerja)	Rencana Tingkat Capaian (Target)	Realisasi	Persentase Capaian	Anggaran (Dlm Jutaan Rupiah)	
					Rencana	Realisasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
	Jumlah mahasiswa yang mengikuti program pendidikan D3 metrologi dan instrumentasi	100 mahasiswa	100 mahasiswa	100.00%	1,672	1,672
Tercapainya peningkatan persepsi positif Kementerian Perdagangan di mata publik dan terwujudnya pemahaman dan dukungan publik kepada Kementerian Perdagangan	Rasio berita positif terhadap berita negatif	60 %	93 %	155.00%	-	-
	Jumlah publikasi cetak	7 Jenis	7 Jenis	100.00%	1,723	1,663
	Jumlah peliputan	240 kali	541 kali	225.42%	150	142
	Jumlah publikasi melalui elektronik	24 kali	18 kali	75.00%	1,460	1,336
	Jumpa pers	40 kali	36 kali	90.00%	240	234
Terwujudnya Harmonisasi dan sinergi kebijakan Kementerian Perdagangan sesuai yang ditetapkan oleh Menteri Perdagangan serta tercapainya koordinasi yang berkualitas di internal Kementerian Perdagangan dan dengan stakeholder	Persentase unit kerja yang telah menerapkan <i>balanced scorecard</i> di lingkungan kementerian perdagangan	90 %	100 %	111.11%	-	-
	Jumlah laporan evaluasi pelaksanaan BSC	12 laporan	12 laporan	100.00%	1,489	1,229
	Jumlah resume Instruksi Menteri dan penugasan khusus bagi perwakilan luar negeri di bidang perdagangan	53 resume	38 resume	71.70%	243	196
	Jumlah executive summary dari perwakilan luar negeri di bidang perdagangan	12 laporan	12 laporan	100.00%	66	46
Meningkatnya penanganan <i>anti-dumping</i> dan tindakan <i>safeguard</i>	Jumlah penyelidikan <i>anti-dumping</i>	13 kasus	8 kasus	61.54%	6,875	2,367

Sasaran	Indikator Pencapaian Sasaran (Indikator Kinerja)	Rencana Tingkat Capaian (Target)	Realisasi	Persentase Capaian	Anggaran (Dlm Jutaan Rupiah)	
					Rencana	Realisasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
sesuai dengan ketentuan yang berlaku	Jumlah penanganan kasus tindakan <i>safeguard</i>	9 kasus	7 kasus	77.78%	4,694	2,017
	Jumlah sosialisasi <i>anti-dumping</i> dan <i>safeguard</i>	44 daerah	44 daerah	100.00%	6,360	5,768
	Jumlah laporan hasil analisa komoditas dan indikasi pelonjakan volume impor serta evaluasi dampak pengenaan bea masuk <i>anti dumping</i> (BMAD)	2 laporan	2 laporan	100.00%	681	505
	Jumlah pelatihan <i>anti-dumping</i> dan <i>safeguard</i>	7 Pelatihan	3 Pelatihan	42.86%	2,130	349
Terlaksananya standarisasi bidang perdagangan yang mengacu pada standar nasional	Jumlah rumusan standar barang dan jasa perdagangan	2 rumusan	2 rumusan	100.00%	384	128
	Jumlah sidang internasional yang diikuti	18 sidang	11 sidang	61.11%	928	910
	Jumlah penyusunan regulasi teknis standardisasi dalam bidang perdagangan	1 regulasi	1 regulasi	100.00%	175	88
	Penyelesaian pendaftaran lembaga penilaian kesesuaian (LPK)	5 hari	5 hari	100.00%	142	99
	Jumlah peserta sosialisasi kebijakan standardisasi bidang perdagangan	640 peserta	640 peserta	100.00%	1,844	1,496
Meningkatnya kreativitas, kapasitas, dan kompetensi UKM sektor perdagangan	Jumlah kebijakan dan pedoman untuk pengembangan usaha UKM mitra binaan	4 pedoman	4 pedoman	100.00%	729	659
	Jumlah UKM mitra binaan yang diberikan bimbingan teknis, promosi, kemitraan usaha, sarana dagang/usaha	1000 ukm	775 ukm	77.50%	15,792	13,307

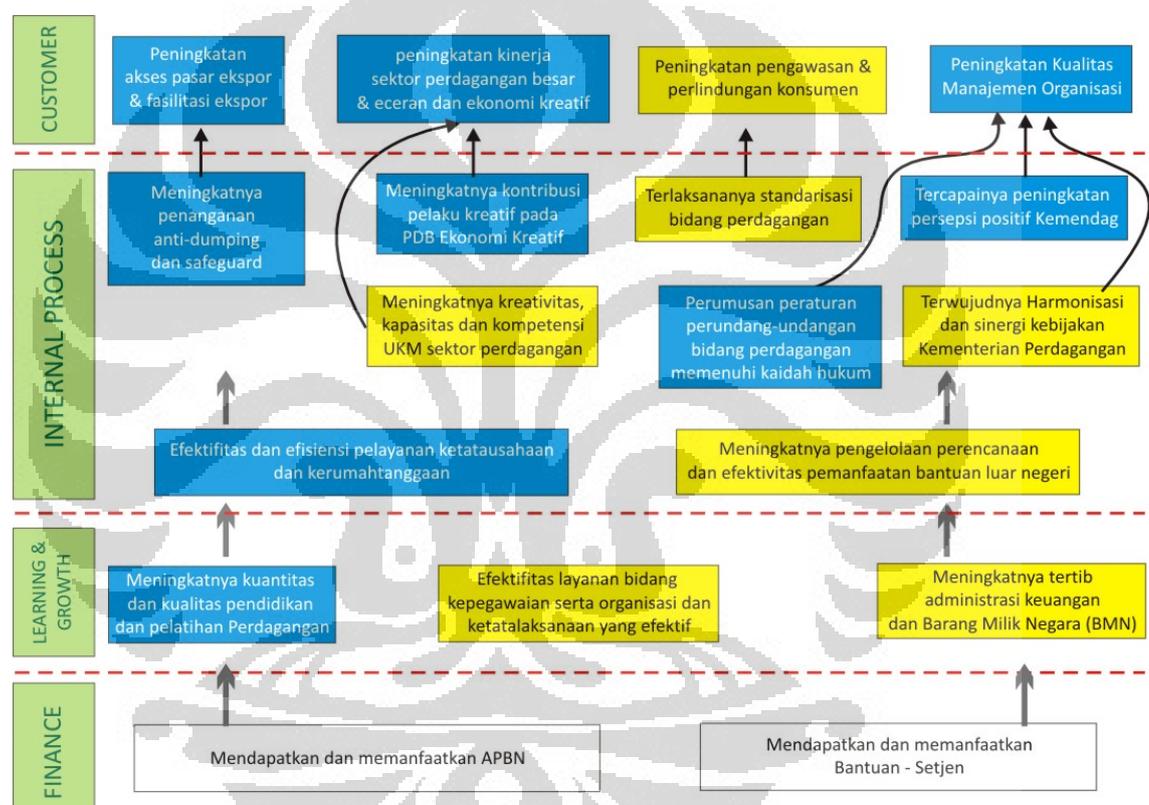
Sasaran	Indikator Pencapaian Sasaran (Indikator Kinerja)	Rencana Tingkat Capaian (Target)	Realisasi	Persentase Capaian	Anggaran (Dlm Jutaan Rupiah)	
					Rencana	Realisasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
	produktif, sertifikasi, fasilitasi, pendaftaran serta akses jaringan pembiayaan					
	Jumlah calon usaha baru dalam rangka pemberdayaan masyarakat madani melalui program bantuan sarana	50 orang	59 orang	118.00%	384	321
Meningkatnya kontribusi pelaku kreatif (UKM kreatif dan insan kreatif) pada PDB ekonomi kreatif	Persentase PDB ekonomi kreatif terhadap PDB nasional	2 %	7 %	365.00%		-
	Jumlah nilai transaksi dan <i>trial order</i> UKM Kreatif yang mengikuti pameran DN	1 Milyar	1.14 Milyar	114.00%	2,885	1,929
	Jumlah nilai transaksi dan <i>trial order</i> UKM Kreatif yang mengikuti pameran LN	1.5 Milyar	2.46 Milyar	163.67%		
	Jumlah pelaku ekonomi kreatif yang diberikan pemasaran, kemitraan, fasilitasi, penghargaan, dan akses pembiayaan	400 ukm	3126 ukm	781.50%	3,557	2,751
	Jumlah brand produk ekonomi kreatif yang dihasilkan	26 merek	26 merek	100.00%	1,158	829

Sumber: LAKIP Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan 2010

### 3.6 BSC Sekretariat Jenderal

BSC Sekretariat Jenderal disusun oleh tim penyusun BSC sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Adapun *strategy map* Sekretariat Jenderal Kemendag adalah sebagaimana gambar 3.3 dibawah ini

Gambar 3.3 Peta strategis (*strategy map*) Sekjen Kemendag



Sumber : Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Dapat terlihat pada *strategy map* diatas urutan perspektifnya dimulai dari *finance* kemudian *learning & growth*, *internal process* dan *customer*. Untuk penjelasan penyusunan BSC akan dijelaskan dibawah ini.

## Penyusunan BSC Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan

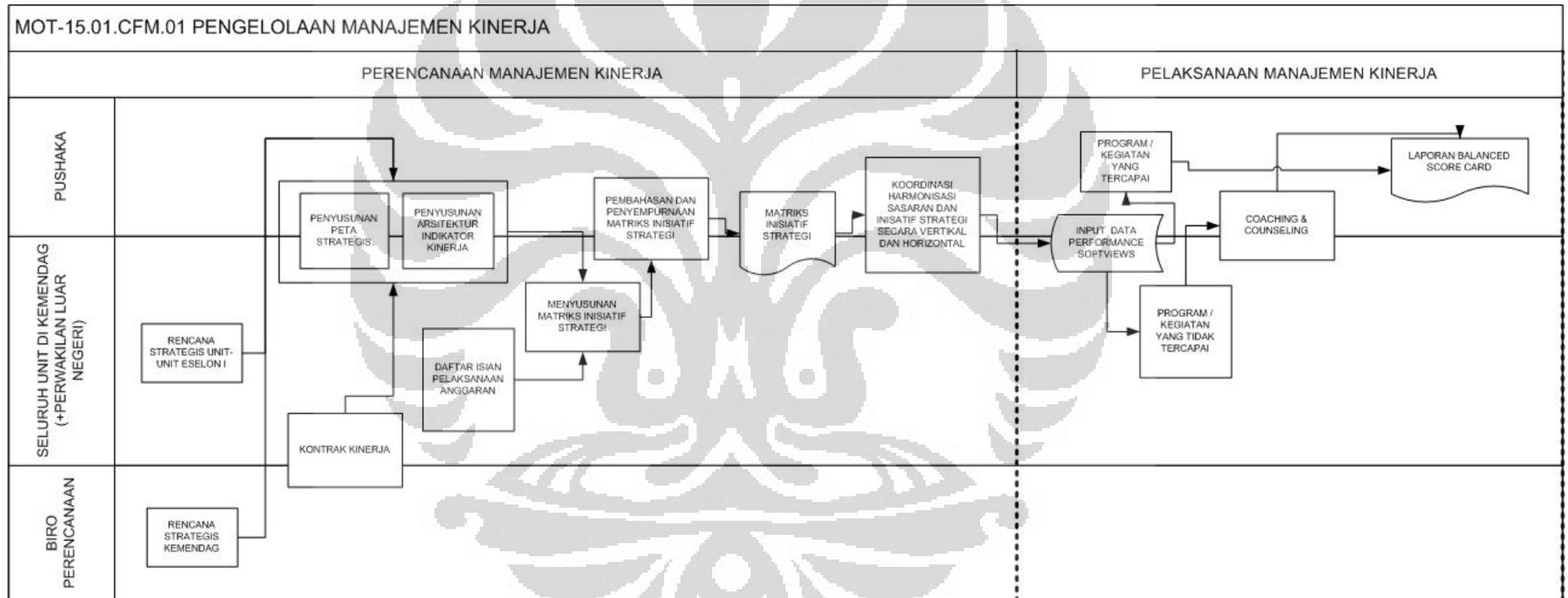
Kementerian Perdagangan belum mempunyai pedoman dalam penyusunan, implementasi dan evaluasi BSC terlebih lagi di tingkat Sekretariat Jenderal. Selama ini setjen berpedoman pada beberapa hal dalam proses implementasi BSC ini antara lain: surat keputusan Menteri Perdagangan mengenai penetapan tim penyusun BSC, *Flow Chart* pengelolaan manajemen kinerja dan bantuan konsultan pihak ketiga.

Sesuai dengan hasil wawancara dengan pihak tim penyusunan tim BSC maka diketahui bahwa dalam menyusun BSC di lingkungan Kementerian Perdagangan ini maka dilakukan beberapa penyesuaian antara lain penyesuaian urutan perspektif BSC dan penyusunan indikator kinerja dalam peta strategis (*strategy map*). Pihak tim penyusunan BSC melakukan penyesuaian sebagai berikut:

1. Berbeda dengan urutan BSC di sektor swasta yang diawali dengan perspektif *learning and growth*, tim penyusunan BSC Kemendag melakukan penyesuaian dengan mengawali perspektif dengan *financial perspective* dan dilanjutkan secara berturut-turut dengan *learning and growth perspective*, *internal business process* dan paling atas adalah *customer perspective*.
2. Dalam penyusunan *strategy map* indikator kinerja hanya dilibatkan ke dalam pengukuran untuk perspektif *learning and growth* dan *internal business process* saja.
3. Perspektif finansial tidak melibatkan indikator kinerja yang ada karena hanya melibatkan anggaran yang tersedia dan penyerapannya.
4. Selanjutnya karena BSC Sekjen ini pada akhirnya menjadi pendukung BSC Kemendag maka perspektif paling atas yaitu *customer perspective* menjadi tanggung jawab di tingkat Kementerian bukan berada dalam Sekretariat Jenderal. Hal ini lah yang mengakibatkan *customer perspective* tidak melibatkan indikator kinerja serta pengukurannya.

Untuk melihat bagaimana BSC Setjen ini disusun maka kita bisa melihat pada *flow chart* pengelolaan manajemen kinerja pada gambar 3.4 berikut:

Gambar 3.4 *Flow Chart* Pengelolaan Manajemen Kinerja (BSC) Setjen Kemendag



Sumber : Dokumen SOP Penyusunan BSC Kementerian Perdagangan

Dari gambar 3.4 diatas maka kita bisa melihat setidaknya ada 3 unit yang terkait dalam penyusunan dan implementasi BSC ini yaitu : 1. Biro Perencanaan, 2. Unit Kementerian Perdagangan dalam hal ini unit eselon II di Lingkungan Setjen dan 3. Pusat Harmonisasi Kebijakan Perdagangan sebagai unit yang bertanggung jawab atas penyusunan, implementasi dan evaluasi BSC. Dalam proses penyusunan BSC disamping terkait dengan 3 unit eselon 2 di lingkungan Setjen Kemendag dan dibantu oleh konsultan dalam proses penyusunannya.

Berdasarkan gambar 3.1 diatas dan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Perdagangan Dalam Negeri, Bidang Manajemen Kinerja Bapak Gita Manggala, maka langkah-langkah penyusunan dan implementasi BSC adalah sebagai berikut:

#### **Tahap awal : Pembangunan Perencanaan dan Indikator Kinerja**

1. Biro Perencanaan menyusun rencana strategis (renstra) Kementerian Perdagangan yang bertujuan untuk menjabarkan amanat pembangunan perdagangan jangka menengah kementerian yang hasilnya berupa dokumen perencanaan pembangunan perdagangan yang lebih spesifik dan operasional. Didalam renstra memuat visi, misi, tujuan sasaran, strategi, kebijakan, program dan kegiatan yang dilengkapi dengan indikator kinerja utama dan *target setting*.
2. Berdasarkan renstra tersebut maka masing-masing unit eselon 1 menyusun rencana strategis tak terkecuali Sekretariat Jenderal.
3. Berdasarkan renstra tersebut, Kementerian Perdagangan menyusun daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) yang pada umumnya disahkan oleh Presiden pada akhir tahun.
4. Setelah itu unit eselon 2 di lingkungan Setjen menyusun kontrak kinerja yang mengacu kepada indikator kinerja utama pada masing-masing unitnya. Kontrak kinerja ini yang menjadi janji Sekretariat Jenderal kepada pimpinannya dalam hal ini Menteri Perdagangan.

### Tahap pembangunan : penyusunan BSC Sekretariat Jenderal

1. Sekretariat Jenderal membentuk tim penyusunan BSC yang dimotori oleh Pusat Harmonisasi Dan Kebijakan Perdagangan (Pushaka) dengan beranggotakan perwakilan masing-masing unit eselon 2 di lingkungan Setjen dan dibantu oleh konsultan penyusunan BSC.
2. Berpedoman kepada kontrak kinerja maka tim penyusunan BSC mulai menyusun peta strategis dan arsitektur indikator kinerja.
3. Selanjutnya masing-masing eselon 2 di lingkungan Setjen dengan didampingi oleh tim penyusunan BSC menyusun usulan matriks inisiatif strategis.
4. Setelah usulan matriks inisiatif strategis selesai maka dilakukan pembahasan dan penyempurnaan yang akhirnya merupakan matriks inisiatif strategis yang disepakati oleh tim penyusunan BSC dan Setjen.
5. Setelah itu dilakukan input data matriks inisiatif strategis kedalam aplikasi BSC.
6. Selanjutnya setiap empat bulan sekali unit-unit eselon II di lingkungan Setjen melaporkan capaian kinerja atas target pada matriks inisiatif strategis dan juga realisasi anggarannya.
7. Tim penyusunan BSC melakukan input data atas laporan capaian unit-unit ke dalam aplikasi dan juga memonitor hasil dari capaian kinerja dari masing-masing unit. Apabila capaian kinerja dari suatu unit telah mencapai atau melebihi targetnya maka pushaka akan langsung mengkompilasi kedalam laporan BSC didalam sistem namun bila ada yang belum memenuhi target maka akan dilakukan *coaching & counseling* terhadap unit yang bersangkutan mengenai kesulitannya dalam mencapai target.
8. Selanjutnya Pushaka membuat laporan periode empat bulanan atas capaian kinerja Sekretariat Jenderal.
9. Pada awal tahun berikutnya pushaka menerbitkan laporan tahunan BSC yang merupakan kompilasi dari laporan periode empat bulanan BSC.

## **BAB 4**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Pengukuran Kinerja Sekretariat Jenderal**

Kementerian Perdagangan hingga saat ini mempunyai 2 alat pengukuran kinerja yaitu laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) dan *balanced scorecard* (BSC). Kedua alat pengukuran kinerja yang dimiliki oleh Setjen Kemendag ini sama-sama disusun dan digunakan untuk berbagai kepentingan terutama dalam hal laporan kinerja atas kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan.

Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab 3, LAKIP Setjen Kemendag disusun atas dasar peraturan pemerintah dan peraturan Presiden. Setjen Kemendag menyusun LAKIP berdasarkan indikator kinerja yang telah disepakati dan ditetapkan pada saat menyusun rencana strategis Kemendag. Adapun sasaran yang ditetapkan adalah sebanyak 12 sasaran dan 57 indikator yang terkandung didalam ke-dua belas sasaran tersebut. LAKIP tersebut telah mendapat peringkat CC dari Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PAN-RB). Hal tersebut tentunya bukan hal yang cukup baik mengingat Setjen Kemendag menerapkan target peringkat B.

Disamping LAKIP, Setjen Kemendag telah menyusun BSC pada tahun 2010. Berbeda dengan LAKIP yang mana dasar penyusunannya adalah peraturan pemerintah dan Presiden, BSC Setjen itu sendiri disusun atas arahan Menteri Perdagangan guna mendapatkan hasil capaian kegiatan yang lebih cepat. Namun hasil akhir dari BSC ini adalah sama dengan hasil yang dikeluarkan oleh LAKIP. Kementerian Perdagangan telah mencoba menggunakan BSC sebagai alat pengukuran kinerja sejak tahun 2009, namun baru pada tahun 2010 tim BSC Kementerian Perdagangan mem-*publish* BSC tersebut.

Untuk mengetahui perbedaan LAKIP dengan BSC Setjen Kemendag maka lebih lanjut penulis mencoba menganalisis perbedaan tersebut sebagaimana dibawah ini.

### **Perbandingan LAKIP dengan BSC**

Penulis mencoba melakukan perbandingan hasil atau *output* antara LAKIP dan BSC. Dari hasil perbandingan tersebut sebagaimana telah dilampirkan pada lampiran 1 penelitian ini, diketahui bahwa sasaran dan indikator kedua alat ukur tersebut secara jelas tidak ada perbedaan. Kedua alat ukur ini menghasilkan *output* yang sama hanya saja dalam bentuk laporan yang berbeda.

Untuk dapat mengetahui mengapa kedua alat ukur ini menghasilkan *output* yang sama maka penulis mencoba menelusuri dokumen yang menjadi dasar pemilihan sasaran dan indikator yang terkandung dalam LAKIP maupun BSC. Diketahui bahwa baik itu LAKIP maupun BSC sama-sama menggunakan dokumen pendukung yang sama dalam menentukan sasaran dan indikatornya yaitu lampiran 1 rencana strategis Kementerian Perdagangan.

Bila kedua alat ukur tersebut menghasilkan hasil yang sama maka muncul pertanyaan mengapa Kementerian Perdagangan memilih untuk menggunakan kedua alat ukur tersebut. Untuk itu penulis melakukan wawancara dengan pihak yang menangani BSC di lingkungan Kementerian Perdagangan yaitu Kepala Sub Bidang Perdagangan Dalam Negeri, Bidang Manajemen Kinerja Pushaka, Bapak Gita Manggala. Dari hasil wawancara penulis dengan narasumber dapat disimpulkan alasan penggunaan kedua alat ukur tersebut adalah : LAKIP Setjen Kemendag disusun atas dasar peraturan pemerintah nomor 8 tahun 2006 tentang pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah serta instruksi Presiden nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Atas dasar itu Setjen Kemendag wajib membuat dan mengumpulkan LAKIP tersebut kepada pemerintah setiap tahunnya. Sedangkan BSC disusun atas arahan Menteri Perdagangan untuk mempermudah para penggunanya dalam memantau kinerja kementerian. Keunggulan BSC ini adalah walaupun laporan BSC disusun untuk periode selama 1 tahun, para pengguna BSC tidak harus menunggu tahun berjalan berakhir untuk mendapatkan gambaran kinerja namun dapat melihatnya setiap 4 (empat) bulan.

## 4.2 Analisis Implementasi BSC Setjen Kemendag

Setelah mengetahui keunggulan BSC adalah dapat menghasilkan laporan yang lebih cepat ketimbang LAKIP yaitu setiap 4 (empat) bulan, maka penulis mencoba memberikan gambaran dan Analisis mengenai target dan realisasi indikator yang terkandung didalam BSC.

Seperti yang telah dijelaskan pada bab 3 dimana indikator kinerja yang diukur hanya menempati 2 perspektif saja yaitu 1. *learning and growth perspective* dan 2. *internal business perspective*. Untuk *financial perspective* hanya diukur berdasarkan seberapa besar realisasi anggaran yang dapat dilaksanakan, tidak membahas tentang indikator. Sedangkan *customer perspective* merupakan tanggung jawab di tingkat kementerian bukan lagi pada tingkat Sekretariat Jenderal sehingga menjadi tidak relevan apabila penulis coba untuk membahasnya.

### 4.2.1 Analisis Perspektif Finansial

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa perspektif finansial hanya diisi oleh realisasi anggaran dan tidak menyentuh indikator kinerja sama sekali. Penulis mencoba menganalisis hal-hal yang berkaitan dengan perspektif finansial antara lain realisasi anggaran sebagaimana akan dijelaskan lebih lanjut pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Tabel realisasi anggaran 2010

Periode	Rencana Realisasi (dalam juta rp)	Realisasi Anggaran (dalam juta rp)	% Realisasi anggaran
(1)	(2)	(3)	(4): $3/2 \times 100\%$
<b>Januari – April</b>	35.963	19.028	53%
<b>Januari - Agustus</b>	71.925	65.558	91%
<b>Januari - Desember</b>	119.875	100.013	83%

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010 diolah penulis

Dapat dilihat pada tabel realisasi anggaran 2010 diatas bahwa realisasi anggaran tidak pernah mencapai 100%. Pada 4 (empat) bulan pertama realisasi bahkan dibawah 60% yang berarti sedikit sekali anggaran yang digunakan untuk mendukung kegiatan-kegiatan yang ada. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Bidang Perdagangan Dalam Negeri, Bidang Manajemen Kinerja Pushaka, Bapak Gita Manggala diketahui bahwa rendahnya realisasi pada awal tahun tersebut dikarenakan beberapa hal yang berkaitan dengan pengesahan dokumen terkait anggaran. Dikarenakan keterlambatan pengesahan dokumen anggaran tersebut maka sebagian besar unit di Kementerian Perdagangan baru mulai efektif merealisasikan anggarannya pada bulan Februari atau bahkan Maret.

Hingga tahun 2010 berakhir Sekretariat Jenderal hanya dapat merealisasikan 83% dari total anggaran yang tersedia. Rendahnya realisasi anggaran tersebut dapat dikarenakan dua hal yaitu: 1. Setjen Kemendag dapat mengoptimalkan penggunaan anggaran sehingga dapat menghemat dana yang ada atau 2) Setjen Kemendag terlalu besar membuat anggaran pada saat proses penyusunan anggaran 2010.

Dikarenakan keterbatasan mendapatkan data mengenai optimalisasi anggaran Setjen Kemendag maka penulis melakukan wawancara dengan Kepala Subbagian pelaksanaan anggaran I Biro Keuangan, Bapak Ridwan Nawu, maka diketahui bahwa realisasi anggaran hinggannya akhir tahun 2010 yang hanya sebesar 83% itu lebih disebabkan unit-unit lingkungan Setjen Kemendag terlalu besar mengajukan anggaran pada saat awal penyusunan rencana kerja anggaran (RKA). Hal itu bisa dilihat dari belum adanya unit di lingkungan Setjen yang mendapatkan *reward* dari Kementerian Keuangan terkait optimalisasi anggaran. Menurut Bapak Ridwan, Kementerian Keuangan senantiasa melakukan review terhadap Kementerian lainnya berkaitan dengan hasil optimalisasi anggaran unit-unit di setiap Kementerian. Apabila suatu unit di Kementerian telah selesai melaksanakan kegiatannya dengan mencapai target namun tidak menggunakan seluruh anggaran yang diberikan maka unit tersebut akan mendapatkan *reward* berupa penambahan anggaran di tahun berikutnya.

Setjen Kemendag secara garis besar telah dapat melaksanakan pekerjaan dengan capaian yang baik namun Setjen Kemendag tidak mendapatkan *reward*

optimalisasi anggaran dari Kementerian Keuangan, hal inilah yang menjadi dasar asumsi bahwa realisasi anggaran Setjen Kemendag sebesar 83% disebabkan oleh pengajuan anggaran yang terlalu tinggi.

#### **4.2.2 Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) ini didukung oleh 3 sasaran yaitu:

1. Sasaran no 2 : Efektifitas layanan dan dukungan di bidang kepegawaian serta tersedianya struktur organisasi dan sistem ketatalaksanaan yang efektif untuk mendukung tugas dan fungsi kementerian
2. Sasaran no 3 : Meningkatnya tertib administrasi keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) yang transparan dan akuntabel sesuai dengan peraturan perundang-undangan
3. Sasaran no 6 : Meningkatnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Kementerian Perdagangan.

Untuk itu penulis akan mencoba menganalisis indikator kinerja yang terdapat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) sebagaimana tabel 4.2 hingga tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.2 Analisis BSC Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk sasaran no 2: efektifitas layanan dan dukungan di bidang kepegawaian serta tersedianya struktur organisasi dan sistem ketatalaksanaan yang efektif untuk mendukung tugas dan fungsi kementerian

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Jumlah unit kerja yang telah dilakukan penataan organisasi	Jumlah unit eselon 1 yang telah dilakukan penataan organisasi melalui: penyusunan kompetensi, perampingan maupun pemisahan organisasi.	0 Unit Es.1	0 Unit Es.1	2 Unit Es.1	<b>0 Unit</b> <b>Es.1</b>	9 Unit Es.1	9 Unit Es.1
2	Jumlah unit kerja yang telah menyusun sistem ketatalaksanaannya	Jumlah unit eselon 1 yang telah menyusun sistem ketatalaksanaan antara lain: proses bisnis (SOP) dan uraian tugas.	0 Unit Es.1	0 Unit Es.1	0 Unit Es.1	0 Unit Es.1	9 Unit Es.1	9 Unit Es.1
3	Persentase penyelesaian administrasi kepegawaian tepat waktu	Dihitung berdasarkan persentase kenaikan pangkat PNS Kemendag yang tepat waktu.	30 %	50%	80 %	<b>75%</b>	100%	<b>99%</b>
4	Jumlah sistem peningkatan dan pengembangan MSDM yang disusun	Penyusunan 2 sistem MSDM yang menjadi target adalah: sistem assesment center dan sistem pola karir di lingkungan Kemendag.	0 Sistem	0 Sistem	1 Sistem	2 Sistem	2 Sistem	2 Sistem

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Pada sasaran 2 ini terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai target antara lain :

- Indikator jumlah unit kerja yang telah dilakukan penataan organisasi periode Januari - Agustus menargetkan 2 unit eselon 1 pada namun hingga laporan BSC periode Januari – Desember diterbitkan belum ada satu unit pun yang telah melakukan penataan organisasi. Hal tersebut diakibatkan oleh pembahasan yang cukup lama antara unit terkait dengan pihak dari Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Penataan organisasi tersebut selesai dilakukan pada periode terakhir yaitu bulan November secara bersamaan pada bulan September.
- Indikator persentase penyelesaian administrasi kepegawaian tepat waktu periode Januari - Agustus dan periode Januari - Desember tidak dapat memenuhi targetnya sebesar 80% dan 100% secara berturut-turut. Rendahnya realisasi tersebut mengindikasikan masih terdapat penyelesaian administrasi kepegawaian seperti kenaikan pangkat, sumpah jabatan dan sumpah PNS yang tidak tepat waktu.

Tabel 4.3 Analisis BSC Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk sasaran no 3: meningkatnya tertib administrasi keuangan dan barang milik negara (BMN) yang transparan dan akuntabel sesuai dengan peraturan perundang-undangan

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Kualitas laporan keuangan Kementerian Perdagangan (opini) dari BPK	Dihitung atas opini atas pemeriksaan laporan keuangan yang dilakukan oleh BPK	-	-	-	-	WDP	belum tersedia

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
2	Persentase realisasi belanja terhadap PAGU	Dihitung berdasarkan perbandingan antara realisasi penyerapan anggaran kementerian terhadap PAGU ( <i>budget</i> ) Kementerian yang ada.	20%	5%	45%	31%	84%	85,56%
3	Persentase penurunan temuan audit keuangan di bidang pengelolaan keuangan	Dihitung berdasarkan selisih antara jumlah temuan atas hasil audit Internal (Itjen) tahun 2010 dengan tahun 2009 lalu dibandingkan dengan jumlah temuan tahun 2009. $\frac{(\text{temuan } 2009 - \text{temuan } 2010)}{\text{temuan } 2009} \times 100\%$	0%	0%	0%	0%	15%	Belum tersedia
4	Jumlah yang mengikuti pembinaan dan penyuluhan Tuntutan Perbendaharaan/Tuntutan Ganti Rugi	Dihitung berdasar jumlah peserta yang mengikuti pembinaan dan penyuluhan tuntutan perbendaharaan /tuntutan ganti rugi	30%	0%	60%	45%	100%	100%
5	Jumlah unit kerja yang telah melakukan penataan BMN sesuai standar	Jumlah unit kerja eselon 2 yang telah melakukan penataan BMN sesuai dengan peraturan yang berlaku.	30%	50%	60%	73%	100%	90%

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Pada sasaran 3 ini terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai target antara lain :

- Indikator Persentase realisasi belanja terhadap PAGU tidak mencapai targetnya pada periode Januari - April dan periode Januari - Agustus. Realisasi anggaran periode Januari - April sebesar 5% jauh dari targetnya sebesar 20%. Realisasi anggaran di sektor pemerintahan pada semester awal sangat rendah hal itu biasa disebabkan penerbitan surat pengesahan pencairan yang terlambat dan SDM di bidang keuangan yang kurang optimal merealisasikan anggaran di awal semester. Realisasi anggaran baru efektif pada bulan Februari 2010.
- Indikator jumlah yang mengikuti pembinaan dan penyuluhan tuntutan perbendaharaan/ tuntutan ganti rugi tidak memenuhi target pada periode Januari - Agustus. Hal ini dikarenakan ada beberapa sosialisasi tidak dilaksanakan sehingga mengakibatkan target tidak tercapai. Hal ini tentunya menjadi tanggung jawab penuh unit terkait dalam pelaksanaannya.
- Indikator jumlah unit kerja yang telah melakukan penataan BMN sesuai standar hingga periode Januari - Desember. Tidak tercapainya target tersebut dikarenakan beberapa unit kerja yang belum melakukan *input* barang milik Negara (BMN) sesuai dengan aturan yang berlaku.

Tabel 4.4 Analisis BSC Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk sasaran no 6: meningkatnya kuantitas dan kualitas pendidikan dan pelatihan Perdagangan

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Jumlah program diklat sesuai dengan kebutuhan unit kerja	Dihitung berdasarkan jumlah diklat berupa diklat yang diselenggarakan antara lain : 1. Diklat struktural, 2. Diklat teknis 3. Diklat fungsional dan prajabatan 4. Diklat teknis dan manajemen (untuk UKM)	15 diklat	<b>9 diklat</b>	30 diklat	43 diklat	51 diklat	51 diklat
2	Kerjasama pendidikan dan pelatihan dengan instansi/dunia usaha/lembaga terkait dan partisipasi dalam organisasi metrologi regional	Dihitung berdasarkan diklat bidang perdagangan dengan unit didalam Kemendag dan diluar Kemendag baik itu dalam maupun luar negeri yang berhasil diselenggarakan.	3 kegiatan	<b>2 kegiatan</b>	7 kegiatan	<b>6 kegiatan</b>	11 kegiatan	11 kegiatan
3	Jumlah peserta diklat metrologi dari pusat dan daerah	Dihitung berdasar jumlah pegawai yang telah mengikuti diklat kemetrolgian baik tingkat pusat maupun daerah.	0 orang	0 orang	300 orang	380 orang	300 orang	380 orang
4	Jumlah laporan penyelenggaraan dan monitoring pendidikan dan pelatihan di bidang kemetrolgian	Dihitung berdasar jumlah laporan penyelenggaraan dan monitoring diklat kemetrolgian antara lain: 1. Laporan kegiatan seleksi calon peserta diklat	0 laporan	0 laporan	0 laporan	0 laporan	5 laporan	5 laporan

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
		<p>penera tingkat ahli dan pengamat tera</p> <p>2. Laporan evaluasi widyaiswara /pengajar pelaksanaan diklat</p> <p>3. laporan evaluasi penyelenggara diklat</p> <p>4. Laporan monitoring dan evaluasi lulusan diklat</p> <p>5. Laporan tahunan Balai Diklat Metrologi</p>						
5	Jumlah kerjasama dengan dunia usaha dan partisipasi dalam organisasi metrologi regional	Dihitung berdasar kerjasama yang berhasil dijalin baik di tingkat nasional maupun internasional dalam di bidang kemetrologian.	0 kerja sama	0 kerja sama	1 kerja sama	<b>0 kerja sama</b>	3 kerja sama	3 kerja sama
6	Jumlah Mahasiswa yang mengikuti Program Pendidikan D3 Metrologi dan Instrumentasi	Dihitung berdasar mahasiswa yang menerima beasiswa untuk mengikuti pendidikan dalam bentuk Program Adhoc D3 Bidang Metrologi dan Instrumentasi bekerjasama dengan Departemen Teknik Fisika Institut Teknologi Bandung	0 mahasiswa	0 mahasiswa	100 mahasiswa	100 mahasiswa	100 mahasiswa	100 mahasiswa

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Pada sasaran 6 ini terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai target antara lain :

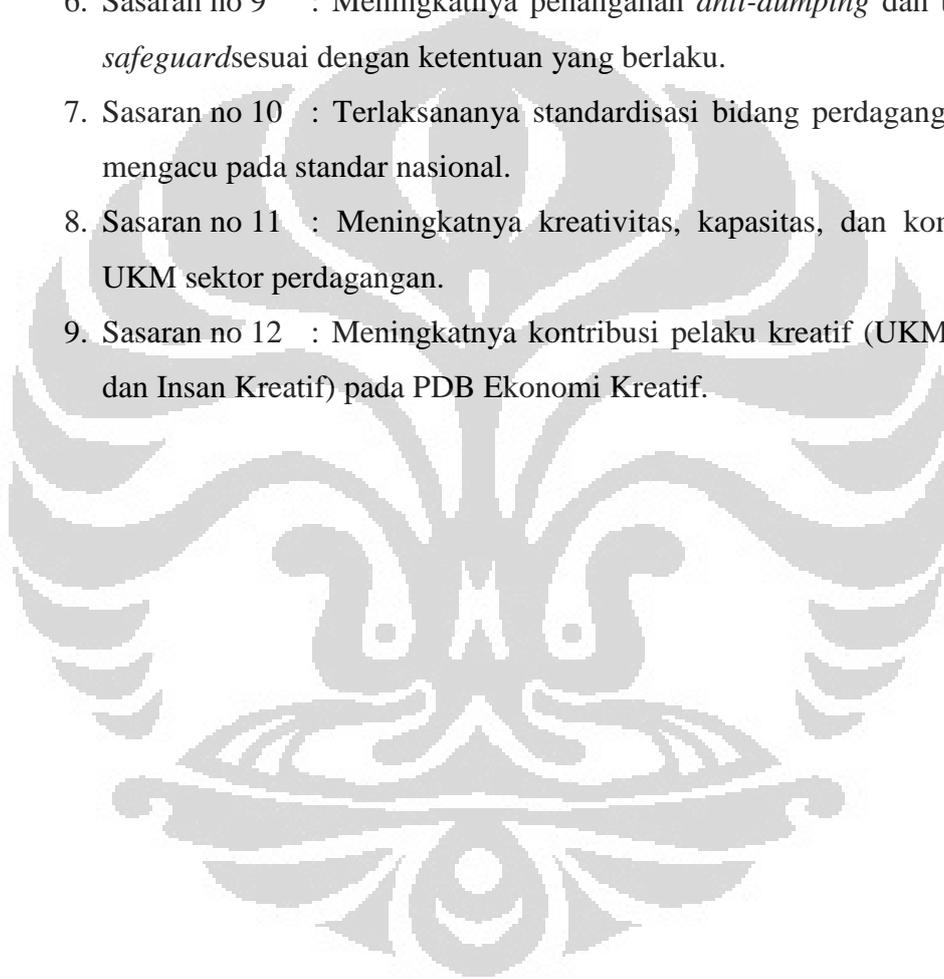
- Indikator jumlah program diklat sesuai dengan kebutuhan unit kerja tidak dapat memenuhi targetnya pada periode Januari - April karena terkait dengan anggaran yang terlambat pencairannya.
- Indikator Kerjasama pendidikan dan pelatihan dengan instansi/dunia usaha/lembaga terkait dan partisipasi dalam organisasi metrologi regional tidak dapat memenuhi targetnya pada periode Januari - April dan periode Januari - Agustus. Target yang tidak dapat dipenuhi pada 2 periode tersebut lebih disebabkan oleh perlu waktu yang cukup lama dalam penjajakan kerjasama pendidikan dan pelatihan dengan pihak luar baik itu asing maupun dalam negeri.
- Indikator Jumlah kerjasama dengan dunia usaha dan partisipasi dalam organisasi metrologi regional tidak dapat memenuhi targetnya pada periode Januari - Agustus. Semua kerjasama dapat terealisasi pada bulan September – Desember. Hal tersebut karena pihak luar yang berkerjasama baru memberikan kepastian pada periode terakhir.

#### **4.2.3 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)**

Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*) ini terdiri dari 9 sasaran yaitu :

1. Sasaran no 1 : Meningkatnya pengelolaan perencanaan Kementerian Perdagangan dan efektivitas pemanfaatan bantuan luar negeri.
2. Sasaran no 4 : Efektifitas dan efisiensi pelayanan ketatausahaan dan kerumahtanggaan.
3. Sasaran no 5 : Perumusan peraturan perundang-undangan bidang perdagangan dan Pemberian pelayanan dan bantuan hukum, pengelolaan dokumentasi dan informasi hukum.

4. Sasaran no 7 : Tercapainya peningkatan persepsi positif Kementerian Perdagangan di mata publik dan terwujudnya pemahaman dan dukungan publik kepada Kementerian Perdagangan.
5. Sasaran no 8 : Terwujudnya harmonisasi dan sinergi kebijakan Kementerian Perdagangan sesuai yang ditetapkan oleh Menteri Perdagangan serta tercapainya koordinasi yang berkualitas di internal Kementerian Perdagangan dan dengan *stakeholder*.
6. Sasaran no 9 : Meningkatnya penanganan *anti-dumping* dan tindakan *safeguards* sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
7. Sasaran no 10 : Terlaksananya standarisasi bidang perdagangan yang mengacu pada standar nasional.
8. Sasaran no 11 : Meningkatnya kreativitas, kapasitas, dan kompetensi UKM sektor perdagangan.
9. Sasaran no 12 : Meningkatnya kontribusi pelaku kreatif (UKM Kreatif dan Insan Kreatif) pada PDB Ekonomi Kreatif.



Tabel 4.5 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no1: meningkatnya pengelolaan perencanaan kementerian perdagangan dan efektivitas pemanfaatan bantuan luar negeri

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Pencapaian kinerja program dan kegiatan yang sesuai dengan rencana awal	Dihitung berdasarkan presentase realisasi penyerapan anggaran terhadap PAGU 2010.	25 %	10 %	50 %	57 %	75%	80%
2	Jumlah dokumen perencanaan yang dihasilkan	Dihitung berdasarkan pencapaian terhadap 8 dokumen perencanaan yaitu: 1) Rencana Strategis Kemendag, 2) Rencana Kinerja, 3) Rencana Kerja K/L, 4) Rencana Kerja Anggaran K/L , 5) Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran, 6) Penetapan Kinerja/Kontrak Kinerja, 7) Indikator Kinerja Utama dan 8) PAGU Anggaran.	2 Dokumen	2 Dokumen	4 Dokumen	6 Dokumen	8 Dokumen	8 Dokumen
3	Kualitas laporan kinerja Kementerian Perdagangan	Peringkat didapatkan dari hasil penilaian LAKIP dari Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara	-	-	-	-	Peringkat B	Peringkat CC

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
	mendapat penilaian dari Menpan	dan Reformasi Birokrasi (Menpan–RB)						
4	Jumlah dokumen pemanfaatan bantuan luar negeri	Jumlah dokumen laporan hasil pemanfaatan bantuan luar negeri yang berhasil disusun.	0 dokumen	0 dokumen	1 dokumen	0 dokumen	3 dokumen	3 dokumen
5	Jumlah kegiatan pemanfaatan bantuan/hibah luar negeri	Jumlah kegiatan atas biaya pemanfaatan/hibah luar negeri yang berhasil diselenggarakan.	1 kegiatan	0 kegiatan	3 kegiatan	2 kegiatan	4 kegiatan	4 kegiatan

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Pada sasaran 1 ini terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai target antara lain :

- Indikator pencapaian kinerja program dan kegiatan yang sesuai dengan rencana awal tidak memenuhi targetnya pada periode Januari - April. Hal ini dikarenakan indikator ini dinilai berdasarkan jumlah anggaran yang dapat direalisasikan dan dapat diketahui bahwa realisasi anggaran pada periode Januari - April adalah sangat rendah sehingga secara langsung mengakibatkan indikator ini tidak mencapai targetnya.
- Indikator kualitas laporan kinerja Kementerian Perdagangan mendapat penilaian dari Menpan tidak dapat memenuhi targetnya yaitu mendapat peringkat B. Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan – RB) menilai bahwa LAKIP Kementerian Perdagangan belum cukup baik pada saat dilakukan evaluasi sehingga hanya diberikan peringkat CC. Kemenpan – RB memberikan total nilai 62,45 dari lima komponen yang dinilai sebagaimana berikut:

- Perencanaan Kinerja (bobot 35%) : 18,7 poin
- Pengukuran kinerja (bobot 20%) : 12,67 poin
- Pelaporan kinerja (bobot 15%) : 11,25 poin
- Evaluasi kinerja (bobot 10%) : 5,58 poin
- Capaian kinerja (bobot 20%) : 14,25 poin

Adapun kriteria kategori peringkat berdasarkan PerMenpan - RB nomor 13 Tahun 2010 maka diketahui bahwa kriteria penilaian adalah sebagai berikut: Kategori AA (memuaskan) : >85-100, A (sangat baik) : >75-85, B (baik) : >65-75, CC (cukup baik) : >50-65, C (agak kurang) : >30-50 dan D (kurang) : >0-30.

- Indikator jumlah dokumen pemanfaatan bantuan luar negeri tidak dapat memenuhi targetnya pada periode Januari - Agustus. Hal ini dikarenakan penanggung jawab kegiatan terlambat menyusun dokumen yang tersebut.
- Indikator jumlah kegiatan pemanfaatan bantuan/hibah luar negeri tidak terpenuhi targetnya pada periode Januari - April dan periode Januari - Agustus. Hal tersebut dikarenakan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk meyakinkan lembaga donor dalam hal meng-*approve* bantuannya.

Tabel 4.6 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 4: efektifitas dan efisiensi pelayanan ketatausahaan dan kerumahtanggaan

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Persentase pemenuhan kebutuhan operasional perkantoran pada pimpinan	Dihitung berdasar dipenuhinya kebutuhan operasional perkantoran pada pimpinan berdasarkan realisasi anggaran yang meliputi : 1. Lingkup layanan perkantoran 2. Lingkup layanan dokumen dan arsip 3. Pelayanan rumah tangga kementerian dan pimpinan	26%	<b>24%</b>	50%	70%	88%	95%
2	Persentase pencapaian implementasi pengadaan barang dan jasa secara elektronik	Berdasarkan jumlah pengadaan barang dan jasa yang dilaksanakan secara elektronik (E-Procurement) dan dibandingkan dengan total rencana pengadaan barang dan jasa Kementerian.	0%	0%	3%	<b>0%</b>	10%	<b>0%</b>

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Pada sasaran 4 ini terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai target antara lain :

- Indikator persentase pemenuhan kebutuhan operasional perkantoran pada pimpinan tidak mencapai targetnya pada periode Januari - April yang dikarenakan pengesahan dokumen pencairan anggaran yang terlambat.

- Indikator persentase pencapaian implementasi pengadaan barang dan jasa secara elektronik tidak dapat direalisasikan sama sekali. Hal tersebut karena peraturan yang menyangkut pengadaan barang dan jasa secara elektronik di lingkungan Kemendag baru disahkan pada bulan Desember 2010 sehingga pengadaan barang dan jasa secara elektronik baru dapat dilaksanakan pada tahun 2011.

Tabel 4.7 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 5 perumusan peraturan perundang-undangan bidang perdagangan dan pemberian pelayanan dan bantuan hukum, pengelolaan dokumentasi dan informasi hukum

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Penyelesaian Peraturan Menteri Perdagangan /Keputusan Menteri Perdagangan: - Bersifat administratif - Bersifat kebijakan publik	Indikator ini dihitung berdasarkan <i>legal drafting</i> yang dilakukan Biro Hukum terhadap Peraturan/Keputusan Menteri Perdagangan dengan jangka waktu 10 hari kerja untuk yang bersifat administratif dan 15 hari kerja untuk yang bersifat kebijakan publik. Bersifat administratif berarti hanya digunakan di lingkungan internal kementerian namun untuk kebijakan publik berkaitan dengan masyarakat atau pihak luar lainnya.	-	-	10 hari kerja	10 hari kerja	10 hari kerja	10 hari kerja
			-	-	15 hari kerja	15 hari kerja	15 hari kerja	15 hari kerja

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
2	Penyelesaian Legal Opinion	Dihitung berdasarkan permintaan opini hukum ( <i>legal opinion</i> ) baik berasal dari unit kerja di Kemendag maupun pihak lain yang terkait. Untuk menghitung persentase penyelesaian maka dilakukan dengan rumus: $\frac{\text{permintaan legal opinion}}{\text{jml legal opinion yang selesai}} \times 100\%$	30%	10%	60%	65%	100%	100%
3	Jumlah pemberian advokasi/pelayanan hukum	Dihitung berdasar pemberian advokasi hukum berupa: pemberian asistensi, konsultasi dan melalui kegiatan sosialisasi bidang hukum serta kebijakan perdagangan sebanyak 5 advokasi.	2 advokasi	9 advokasi	4 advokasi	21 advokasi	5 advokasi	25 advokasi
4	Jumlah bantuan hukum yang diselesaikan	Dihitung berdasar penyelesaian perkara yang masuk ke Kementerian Perdagangan tingkat Pengadilan Negeri, Pengadilan Tinggi dan Mahkamah Agung dan juga penanganan perkara hak uji materiil di Mahkamah Agung dan Mahkamah Konstitusi	2 perkara	2 perkara	4 perkara	6 perkara	6 perkara	7 perkara
5	Jumlah dokumentasi dan informasi	Dihitung berdasarkan informasi hukum yang	50	570	100	900	150	1.200

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
	hukum yang dikelola	berhasil didokumentasikan dalam bentuk literatur, jurnal dan buku dan juga dokumentasi Permendag dan Kepmendag yang ada.	informasi hukum	informasi hukum	informasi hukum	informasi hukum	informasi hukum	informasi hukum
6	Persentase peraturan perundang-undangan di bidang perdagangan yang terdokumentasi	Dihitung berdasar undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan Presiden/keputusan Presiden, instruksi Presiden, peraturan Menteri Perdagangan dan keputusan Menteri Perdagangan yang didokumentasikan baik dalam bentuk fisik maupun <i>soft copy</i> .	30%	<b>19%</b>	60%	65%	100%	100%

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Pada sasaran 5 ini hanya terdapat satu indikator yang tidak mencapai target yaitu :

- Indikator persentase peraturan perundang-undangan di bidang perdagangan yang terdokumentasi tidak dapat memenuhi targetnya pada periode Januari - April. Hal tersebut dikarenakan unit penanggung jawab kurang optimal dalam pencapaian target indikator ini. Seharusnya hal ini tidak menjadi masalah yang rumit mengingat pendokumentasian peraturan tidaklah menunggu persetujuan pihak luar melainkan sepenuhnya menjadi wewenang dan tanggung jawab unit yang bersangkutan (Biro Hukum).

Tabel 4.8 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 7: tercapainya peningkatan persepsi positif Kementerian Perdagangan di mata publik dan terwujudnya pemahaman dan dukungan publik kepada Kementerian Perdagangan

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Rasio berita positif terhadap berita negatif	Dihitung berdasar hasil analisis oleh pihak internal Kemendag (Humas) terhadap berita yang termuat di 20 media cetak ibukota dengan perhitungan sebagai berikut: $\frac{\sum \text{berita positif} + \sum \text{berita netral}}{\sum \text{semua berita}} \times 100\%$	60%	<b>40%</b>	60%	70%	60%	93%
2	Jumlah publikasi cetak	Dihitung berdasar jumlah Jenis publikasi kegiatan Kemendag dalam bentuk media cetak berupa buku, majalah, Jurnal dll	2 jenis	2 jenis	5 jenis	<b>4 jenis</b>	7 jenis	7 jenis
3	Jumlah peliputan	Dihitung berdasar jumlah peliputan Kemendag yang dipublikasikan melalui website <a href="http://www.depdag.go.id">www.depdag.go.id</a> (sekarang <a href="http://www.kemendag.go.id">www.kemendag.go.id</a> )	70 kali	201 kali	150 kali	367 kali	240 kali	541 kali
4	Jumlah publikasi melalui elektronik	Dihitung berdasar jumlah kegiatan Kemendag yang dipublikasikan baik itu wawancara, talkshow maupun iklan layanan melalui media televisi dan radio.	8 kali	<b>4 kali</b>	16 kali	<b>10 kali</b>	24 kali	<b>18 kali</b>

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
5	Jumpa pers	Dihitung berdasar jumlah jumpa pers Kemendag maupun dengan pihak terkait yang diselenggarakan.	10 kali	<b>9 kali</b>	25 kali	<b>23 kali</b>	40 kali	<b>36 kali</b>

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Pada sasaran 7 ini terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai target antara lain :

- Indikator Rasio berita positif terhadap berita negatif tidak dapat memenuhi targetnya pada periode Januari - April. Tim analisis Kemendag masih mendapatkan berita negatif tentang Kemendag pada periode Januari - April. Hal ini sebenarnya tidak dapat diatasi langsung oleh unit penanggung jawab indikator (Pusat Humas) karena pemerintah tidak bisa mengatur berita mana yang akan diterbitkan.
- Indikator jumlah publikasi cetak tidak dapat memenuhi target pada periode Januari - Agustus. Hal tersebut disebabkan unit yang bertanggung jawab kurang optimal dalam proses pengerjaannya.
- indikator jumlah publikasi melalui elektronik dan Jumpa pers tidak dapat memenuhi targetnya pada semua periode dikarenakan Menteri Perdagangan beserta para pejabat terkait tidak memberikan cukup waktu untuk melakukan jumpa pers.

Tabel 4.9 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 8: terwujudnya harmonisasi dan sinergi kebijakan Kementerian Perdagangan sesuai yang ditetapkan oleh Menteri Perdagangan serta tercapainya koordinasi yang berkualitas di internal Kementerian Perdagangan dan dengan *stakeholder*

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Persentase unit kerja yang telah menerapkan <i>balanced scorecard</i>	Diukur berdasarkan 8 unit kerja eselon 1 yang sudah menerapkan BSC sebagai sistem manajemen kinerjanya.	45%	70%	90%	100%	90%	100%
2	Jumlah laporan evaluasi pelaksanaan BSC	Dihitung berdasarkan jumlah laporan pelaksanaan BSC yang disusun. Laporan evaluasi ini dibuat setiap bulan termasuk BSC <i>report</i> periode 4 bulanan.	12 laporan	12 laporan	12 laporan	12 laporan	12 laporan	12 laporan
3	Jumlah Resume Instruksi Menteri dan penugasan khusus bagi perwakilan luar negeri di bidang perdagangan	Dihitung berdasarkan resume instruksi Menteri yang dibuat pada saat pelaksanaan rapat pimpinan Kemendag yang dihadiri oleh Menteri, Wamen dan para eselon 1.	15 resume	17 resume	30 resume	<b>23 resume</b>	53 resume	<b>38 resume</b>
4	Jumlah <i>executive summary</i> dari perwakilan luar negeri di bidang perdagangan	Dihitung dari <i>executive summary</i> yang disusun oleh pegawai Kemendag yang ditugaskan di luar negeri sebagai representasi RI bidang perdagangan.	0 laporan	0 laporan	6 laporan	<b>2 laporan</b>	12 laporan	12 laporan

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Pada sasaran 8 ini terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai target antara lain :

- Indikator Jumlah resume instruksi menteri dan penugasan khusus bagi perwakilan luar negeri di bidang perdagangan tidak dapat memenuhi targetnya pada periode Januari - Agustus dan periode Januari - Desember. Tidak tercapainya target tersebut dikarenakan pelaksanaan rapat pimpinan yang tidak berjalan sesuai target/rencana sehingga mengakibatkan unit penanggung jawab indikator tidak dapat memenuhi targetnya. Rapat pimpinan tersebut dihadiri Menteri Perdagangan dan pimpinan eselon 1 dimana kehadiran Menteri menjadi syarat utama berlangsungnya rapat pimpinan tersebut.
- Indikator jumlah *executive summary* dari perwakilan luar negeri di bidang perdagangan tidak dapat memenuhi targetnya pada periode Januari - Agustus. Realisasi target tersebut cukup melenceng jauh yang disebabkan pihak perwakilan Kementerian Perdagangan di luar negeri terlambat mengumpulkan *executive summary* pada batas waktu yang ditentukan.

Tabel 4.10 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 9: meningkatnya penanganan *anti-dumping* dan tindakan *safeguard* sesuai dengan ketentuan yang berlaku

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Jumlah penyelidikan <i>anti-dumping</i>	Dihitung berdasarkan jumlah penyelidikan <i>anti dumping</i> yang dilakukan.	4 kasus	1 kasus	8 kasus	4 kasus	13 kasus	8 kasus

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
2	Jumlah penanganan kasus tindakan safeguard	Dihitung berdasarkan jumlah kasus tindakan <i>safeguard</i> yang telah dilaksanakan.	3 kasus	0 kasus	6 kasus	3 kasus	9 kasus	7 kasus
3	Jumlah sosialisasi <i>anti-dumping</i> dan safeguard	Dihitung berdasarkan sosialisasi mengenai tindakan <i>safeguard</i> dan <i>anti dumping</i> yang telah dilaksanakan. Adapun pesertanya terdiri dari pelaku usaha, pemerintah maupun pihak terkait lainnya.	10 daerah	3 daerah	25 daerah	29 daerah	44 daerah	44 daerah
4	Jumlah laporan hasil Analisis komoditas dan indikasi pelonjakan volume impor serta evaluasi dampak pengenaan BMAD	Dihitung berdasarkan laporan yang dibuat: 1. Laporan analisis komoditas yang mengalami lonjakan impor 2. Laporan evaluasi dampak pengenaan Bea Masuk <i>Anti dumping</i> (BMAD) yang telah dilaksanakan.	0 laporan	0 laporan	0 laporan	0 laporan	2 laporan	2 laporan
5	Jumlah pelatihan <i>anti-dumping</i> dan safeguard	Dihitung berdasarkan jumlah pelatihan berkaitan <i>anti-dumping</i> dan <i>safeguard</i> yang dilaksanakan. Pesertanya berasal dari internal Kemendag.	2 pelatihan	0 pelatihan	4 pelatihan	1 pelatihan	7 pelatihan	3 pelatihan

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Pada sasaran 9 ini terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai target antara lain :

- Indikator jumlah penyelidikan *anti-dumping* dan indikator jumlah penanganan kasus tindakan *safeguard* tidak dapat memenuhi targetnya pada ketiga periode. Hal itu disebabkan karena jumlah kebutuhan akan penyelidikan *anti dumping* dan *safeguard* yang tidak sesuai dengan targetnya. Sekretariat Jenderal akan melakukan penyelidikan *anti dumping* dan menganani kasus tindakan *safeguard* apabila ada pihak yang meminta atau melapor. Selama tidak ada permintaan dari masyarakat atau pengusaha maka Sekretariat Jenderal tidak akan mengetahui tentang kasus tersebut.
- Indikator jumlah sosialisasi *anti-dumping* dan *safeguard* terlambat dilaksanakan pada periode Januari - April dikarenakan terlambatnya pengurusan izin dengan pihak pemerintah di daerah.
- Indikator jumlah pelatihan *anti-dumping* dan *safeguard* tidak dapat memenuhi realisasinya di semua periode dikarenakan keterbatasan jumlah SDM pada unit penanggung jawab kegiatan. Seharusnya unit penanggung jawab dapat melaksanakan semua pelatihan ini dengan menggunakan bantuan pihak ketiga bila diperlukan.

Tabel 4.11 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 10: terlaksananya standardisasi bidang perdagangan yang mengacu pada standar nasional

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Jumlah rumusan Standar barang dan jasa perdagangan	Dihitung berdasarkan jumlah rumusan standar dan penilaian kesesuaian yang berhasil disusun. Untuk	0 rumusan	0 rumusan	1 rumusan	0 <b>rumusan</b>	2 rumusan	2 rumusan

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
		<p>tahun 2010 telah diidentifikasi rumusan yang perlu menjadi perhatian adalah :</p> <p>1. Produk karet (<i>rubber based product</i>) dan</p> <p>2. Produk otomotif (<i>automotive based product</i>)</p>						
2	Jumlah sidang internasional yang diikuti	Dihitung berdasarkan jumlah sidang internasional yang diikuti. Partisipasi sidang tersebut dalam kaitan harmonisasi standar internasional dan nasional.	6 sidang	<b>2 sidang</b>	12 sidang	<b>7 sidang</b>	18 sidang	<b>11 sidang</b>
3	Jumlah penyusunan regulasi teknis standardisasi dalam bidang perdagangan	Dihitung berdasarkan regulasi teknis standardisasi yang disusun. Dalam hal ini regulasi mengenai Standar nasional indonesia (SNI) wajib.	0 regulasi	0 regulasi	0 regulasi	1 regulasi	1 regulasi	1 regulasi
4	Penyelesaian pendaftaran Lembaga Penilaian Kesesuaian (LPK)	Dihitung berdasarkan jumlah hari yang dibutuhkan dalam proses pendaftaran LPK oleh Sekjen Kemendag.	0 hari	0 hari	0 hari	0 hari	5 hari	5 hari
5	Jumlah peserta sosialisasi Kebijakan standardisasi bidang perdagangan	Dihitung berdasarkan jumlah peserta yang mengikuti sosialisasi kebijakan standardisasi. Peserta berasal dari internal Kemendag, LKP, pemerintah di daerah dan masyarakat umum yang terkait.	210 peserta	<b>190 peserta</b>	420 peserta	450 peserta	640 peserta	640 peserta

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Pada sasaran 10 ini terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai target antara lain :

- Indikator jumlah rumusan standar barang dan jasa perdagangan tidak dapat memenuhi targetnya pada periode Januari - Agustus. Hal itu disebabkan rumusan standar barang dan jasa terkait banyak pihak dan langkah terakhir adalah pengesahan dari Menteri Perdagangan. Menteri Perdagangan baru mengesahkan kedua kebijakan di bidang standar barang dan jasa pada periode terakhir. Tentunya Menteri Perdagangan mempunyai pertimbangan tersendiri terhadap kebijakan-kebijakan yang akan disahkan.
- Indikator jumlah sidang internasional yang diikuti tidak dapat memenuhi targetnya pada ketiga periode. Hal itu disebabkan oleh jumlah undangan dan izin yang diberikan oleh pimpinan terkait sidang internasional tersebut tidak sebanyak targetnya sehingga mengakibatkan tidak terpenuhinya target tersebut.
- Indikator jumlah peserta sosialisasi Kebijakan standardisasi bidang perdagangan tidak memenuhi target pada periode Januari - April. Hal tersebut disebabkan ada kegiatan sosialisasi periode pertama yang terlambat dilaksanakan.

Tabel 4.12 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 11: meningkatnya kreativitas, kapasitas, dan kompetensi UKM sektor perdagangan

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Jumlah kebijakan dan pedoman untuk pengembangan usaha UKM mitra binaan	Dihitung berdasar jumlah kebijakan atau pedoman yang berhasil disusun antara lain: 1. Pedoman bagi UMKM pangan untuk	0 pedoman	1 pedoman	2 pedoman	2 pedoman	4 pedoman	4 pedoman

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
		menentukan kemasan 2. Promosi produk UMKM melalui pameran 3. Pedoman Akses pembiayaan bagi UMKM (KUR dan PKBL) 4. Pedoman Kemitraan bagi UMKM dengan toko modern						
2	Jumlah UKM mitra binaan yang diberikan bimbingan teknis, pemasaran, kemitraan usaha, sarana dagang/usaha produktif, sertifikasi, fasilitasi, pendaftaran serta akses jaringan pembiayaan	Dihitung berdasarkan jumlah UKM yang difasilitasi berupa diikutsertakan dalam pameran dalam maupun luar negeri, pendidikan dan pelatihan, temu usaha dan bantuan langsung.	300 ukm	<b>0 ukm</b>	600 ukm	<b>500 ukm</b>	1000 ukm	<b>775 ukm</b>
3	Jumlah calon usaha baru dalam rangka pemberdayaan masyarakat madani melalui program Bantuan Sarana	Dihitung berdasarkan jumlah mirausaha baru yang menerima bantuan sarana yang menunjang antara lain: rumah kumbung bagi petani jamur, renovasi bangunan, bantuan mesin ploater bagi pengrajin batik dan pemberian baglog (media dalam pembuatan jamur).	0 orang	0 orang	0 orang	59 orang	50 orang	59 orang

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Pada sasaran 11 ini terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai target antara lain :

- Indikator jumlah UKM mitra binaan yang diberikan bimbingan teknis, pemasaran, kemitraan usaha, sarana dagang/usaha produktif, sertifikasi, fasilitasi, pendaftaran serta akses jaringan pembiayaan yang tidak memenuhi target pada tiga periode. Hal itu dikarenakan kurang optimalnya SDM yang menangani kegiatan tersebut dalam hal melakukan pencarian UKM yang akan difasilitasi baik itu diikutsertakan dalam pameran, diberikan pendidikan dan pelatihan atau berupa bantuan sarana. Keikutsertaan UKM ini didominasi oleh UKM yang terdaftar pada asosiasi resmi sehingga mengakibatkan terbatasnya UKM yang mengikuti pemberian fasilitas ini.

Tabel 4.13 Analisis BSC perspektif proses bisnis internal untuk sasaran no 12: meningkatnya kontribusi pelaku kreatif (UKM Kreatif dan Insan Kreatif) pada PDB Ekonomi Kreatif

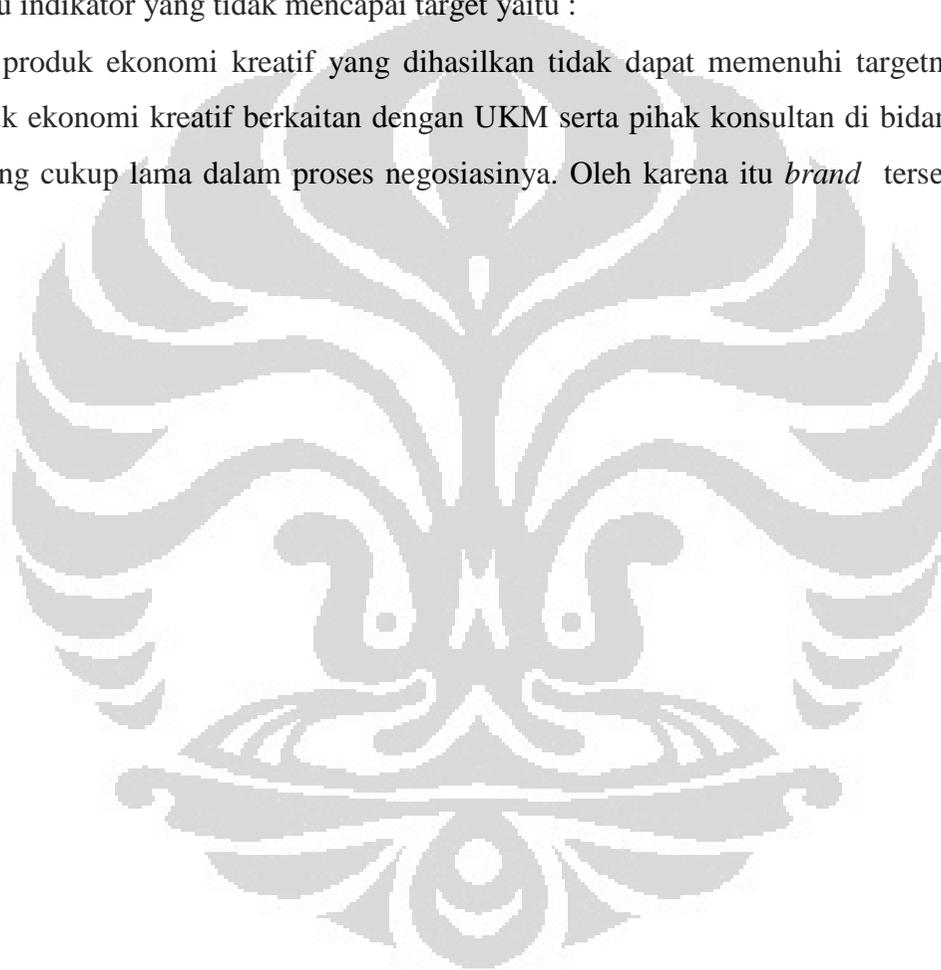
NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Persentase PDB ekonomi kreatif terhadap PDB nasional	Dihitung berdasarkan persentase PDB ekonomi kreatif terhadap PDB nasional yang diolah berdasarkan data BPS. Adapun kontribusi PDB ekonomi kreatif yang dimaksud adalah: 1. Berdasar harga yang berlaku 2. Berdasar penyerapan tenaga kerja	-	-	-	-	2%	7,3%

NO	INDIKATOR	KETERANGAN	Periode Januari – April		Periode Januari – Agustus		Periode Januari – Desember	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
		3. Berdasar penciptaan lapangan pekerjaan 4. Berdasar kontribusi terhadap total ekspor Indonesia						
2	Jumlah nilai transaksi UKM kreatif yang mengikuti pameran DN & LN	Dihitung berdasarkan jumlah nilai transaksi UKM didalam pelaksanaan pameran dalam maupun luar negeri yang berjumlah 19 pameran selama tahun 2010.	0 dan 0 Milyar	0 dan 0 Milyar	0,3 dan 1 Milyar	0,71 dan 1,53 Milyar	1 dan 1,5 Milyar	1,14 dan 2,46 Milyar
3	Jumlah pelaku ekonomi kreatif yang mengikuti yang diberikan promosi/pemasaran, kemitraan, fasilitasi, penghargaan dan akses pembiayaan	Dihitung berdasarkan jumlah UKM yang diberikan fasilitas berupa promosi, sosialisasi, festival dan penghargaan.	100 ukm	576 ukm	200 ukm	2190 ukm	400 ukm	3126 ukm
4	Jumlah brand produk ekonomi kreatif yang dihasilkan	Dihitung berdasarkan jumlah merek produk ekonomi kreatif bagi UKM yang berhasil diciptakan.	8 merek	<b>0 merek</b>	16 merek	20 merek	26 merek	26 merek

Sumber: Dokumen BSC Kementerian Perdagangan 2010

Pada sasaran 12 ini terdapat satu indikator yang tidak mencapai target yaitu :

- Indikator jumlah brand produk ekonomi kreatif yang dihasilkan tidak dapat memenuhi targetnya pada periode Januari - April. *Brand* atau merek produk ekonomi kreatif berkaitan dengan UKM serta pihak konsultan di bidang desain dan manajemen dimana membutuhkan waktu yang cukup lama dalam proses negosiasinya. Oleh karena itu *brand* tersebut baru dapat dihasilkan setelah periode Januari - April.



### **4.3 Analisis Terhadap Indikator Kinerja Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan**

Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa sasaran dan indikator kinerja Sekretariat Jenderal tahun 2010 telah disusun dan disahkan melalui renstra Kemendag pada awal periode kabinet pemerintahan untuk periode 2009-2014 oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sasaran dan indikator kinerja tersebut tidak dapat dengan mudah kita ubah atau dengan kata lain sudah *given*. Hal tersebut yang membedakan penyusunan BSC untuk sektor swasta dengan sektor publik, dimana pada Setjen Kemendag langkah yang dilakukan setelah menyusun *strategy map* adalah menyesuaikan indikator kinerja sebagaimana tertera pada lampiran 1 renstra ke dalam masing-masing perspektif pada *strategy map* tidak perlu membuat indikator kerjanya kembali.

Pada penjelasan dibawah ini penulis mencoba menganalisis kekuatan dari masing-masing indikator kinerja yang dimiliki Setjen Kemendag agar dapat terlihat apakah indikator tersebut sudah cukup tepat atau belum. Idealnya penetapan indikator tersebut dapat menyentuh maksud atau sasaran yang akan dicapai, tidak terlalu mudah atau dangkal.

#### **4.3.1 Analisis Indikator Sasaran No 1**

Semua indikator pada sasaran no 1 ini merujuk pada tabel 4.5.

#### **Indikator: Pencapaian Kinerja Program Dan Kegiatan Yang Sesuai Dengan Rencana Awal**

Kelemahan indikator ini terletak pada cara penghitungan targetnya. Penghitungan pencapaian target pada indikator ini dihitung berdasarkan realisasi penyerapan anggaran dimana penulis rasa cara penghitungan seperti itu kurang tepat. Seharusnya realisasi target indikator 1 ini bisa lebih menyentuh capaian kegiatannya bukan realisasi anggaran.

Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk mengubah cara penghitungan capaian target menjadi lebih menyentuh substansi yaitu capaian dihitung berdasarkan kesesuaian antara perencanaan yang dibuat dengan program/kegiatan

berhasil dilaksanakan. Hal ini membatasi agar pelaksanaan kegiatan tidak melenceng dari perencanaan awalnya.

**Indikator: Jumlah Dokumen Pemanfaatan Bantuan Luar Negeri**

Indikator ini hanya menghasilkan dokumen atau laporan pemanfaatan bantuan luar negeri belum bergerak menuju kualitas laporan tersebut. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk mengubah indikator ini menjadi jumlah dokumen pemanfaatan bantuan luar negeri yang telah diaudit.

**4.3.2 Analisis Indikator Sasaran No 2**

Indikator pada sasaran no 2 ini merujuk pada tabel 4.2.

**Indikator: Jumlah Unit Kerja Yang Telah Dilakukan Penataan Organisasi**

Indikator jumlah unit kerja yang telah dilakukan penataan organisasi masih sebatas restrukturisasi organisasi saja. Sedangkan semangat dari restrukturisasi itu adalah mencapai organisasi yang efektif, efisien dan responsif terhadap berbagai perubahan. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk mengubah indikator menjadi Indeks kepuasan pegawai Kemendag terhadap organisasi yang efektif dan efisien di lingkungan Kementerian Perdagangan dengan target Puas dari 5 penilaian (sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas dan sangat puas). Indeks kepuasan pegawai ini harus disurvei kepada pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan dari berbagai level dari tingkat yang paling rendah hingga ke tingkat pimpinan tertinggi.

**4.3.3 Analisis Indikator Sasaran No 3**

Semua indikator pada sasaran no 3 ini merujuk pada tabel 4.3.

**Indikator: Kualitas laporan keuangan Kementerian Perdagangan (opini) dari BPK**

Kelemahan dari indikator nomor 10 ini adalah penetapan targetnya yang terlalu rendah. Untuk itu haruslah ditetapkan target yang lebih tinggi lagi yaitu opini wajar tanpa pengecualian (WTP) atas laporan keuangan Kementerian

Perdagangan. Hal itu dikarenakan mendapatkan opini WTP adalah hal yang sangat mendasar untuk mempertanggung jawabkan kinerja kegiatan kepada masyarakat yang telah membayar pajak.

**Indikator: Persentase realisasi belanja terhadap Pagu**

Kelemahan pada indikator ini adalah penetapan targetnya. Oleh karena itu penulis menyarankan untuk mengubah target menjadi 90% mengingat dengan perencanaan yang baik dan tepat sasaran maka realisasi penyerapan anggaran menjadi suatu yang bersifat positif. Semakin besarnya penyerapan realisasi anggaran menjadi indikator bahwa semakin maksimal perencanaan yang dapat direalisasikan.

**Indikator: Jumlah Yang Mengikuti Pembinaan Dan Penyuluhan Tuntutan Perbendaharaan/ Tuntutan Ganti Rugi**

Indikator Jumlah yang mengikuti pembinaan dan penyuluhan tuntutan perbendaharaan/tuntutan ganti rugi yang diperuntukan bagi bendahara dan pengelola keuangan negara yang bersertifikat sebenarnya sudah cukup baik namun hanya saja dikarenakan permasalahan ini sangatlah penting dan rumit maka indikator harus diubah menjadi lebih berbobot. Penulis mengusulkan agar indikator ini diubah menjadi Jumlah peserta yang lulus dalam pelatihan ulang mengenai tuntutan perbendaharaan dan tuntutan ganti rugi dengan target sebesar 100%.

**4.3.4 Analisis Indikator Sasaran No 4**

Indikator pada sasaran no 4 ini merujuk pada tabel 4.6.

**Indikator: Persentase Pemenuhan Kebutuhan Operasional Perkantoran Pada Pimpinan**

Kelemahan indikator ini adalah indikator baru menyentuh pemenuhan kebutuhan operasional pimpinan berdasarkan realisasi anggaran yang ada. Seharusnya kesuksesan pelayanan pimpinan ini didapat dari tingkat kepuasan penggunaannya atau pimpinan di lingkungan Kementerian Perdagangan. Dan lebih

dari itu penulis rasa yang harus merasakan pelayanan operasional ini tidak hanya sebatas pada pimpinan saja melainkan ke semua pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan. Oleh karena itu penulis mengusulkan perubahan indikator menjadi Indeks kepuasan pegawai Kemendag terhadap pemenuhan kebutuhan operasional perkantoran dengan target puas. Dengan indikator baru ini maka harus dilakukan survey terhadap pegawai di lingkungan Kemendag dari segala tingkatan jabatan.

#### **4.3.5 Analisis Indikator Sasaran No 5**

Semua indikator pada sasaran no 5 ini merujuk pada tabel 4.7.

##### **Indikator: Penyelesaian Peraturan Menteri Perdagangan /Keputusan Menteri Perdagangan:**

Indikator ini dirasa sedikit meleset dari proses sebenarnya. Karena menurut cara perhitungannya indikator Penyelesaian Peraturan Menteri Perdagangan/Keputusan Menteri Perdagangan adalah sebatas proses *legal drafting* yang dilakukan Biro Hukum Setjen Kemendag bukan seluruh proses penyelesaian Permendag atau Kemendag hingga disahkan oleh Menteri. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk mengubah indikator menjadi: jangka waktu penyelesaian *legal drafting* terhadap Peraturan Menteri Perdagangan/Keputusan Menteri Perdagangan. Untuk target 10 hari kerja untuk yang bersifat administratif dan 15 hari kerja untuk yang bersifat kebijakan pun penulis rasa terlalu rendah bila dibandingkan dengan target dari indikator yang sejenis pada Kementerian Keuangan. Untuk itu target perlu diubah menjadi 4 hari kerja untuk Permendag/Kepmendag yang bersifat administratif dan 6 hari kerja untuk yang bersifat kebijakan.

##### **Indikator: Jumlah pemberian advokasi/pelayanan Hukum**

Indikator ini telah menetapkan target pemberian advokasi/pelayanan hukum diawal sedangkan jumlah advokasi yang dibutuhkan bisa jadi jauh lebih banyak dari target 5 advokasi ataupun sebaliknya. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk mengubah indikator ini menjadi: persentase pemberian

advokasi/pelayanan hukum yang dilakukan dengan target 100%. Dengan berubahnya indikator dan target ini maka diharapkan advokasi atau pelayanan hukum dapat lebih maksimal tidak terbatas pada target sebanyak 5 advokasi seperti target indikator yang sebelumnya.

#### **Indikator: Jumlah Bantuan Hukum Yang Diselesaikan**

Indikator ini mempunyai permasalahan seperti indikator sebelumnya. Dengan indikator ini maka target tidak bisa diukur secara tepat karena bisa jadi terlalu rendah atau terlalu tinggi. Untuk itu penulis mengusulkan untuk mengubah indikator menjadi: Persentase penanganan bantuan hukum yang diselesaikan dengan target 100%. Dengan berubahnya indikator dan target maka pihak yang bertanggung jawab terhadap indikator tersebut akan berusaha maksimal dalam memberikan bantuan hukum yang dibutuhkan.

#### **4.3.6 Analisis Indikator Sasaran No 6**

Indikator pada sasaran no 6 ini merujuk pada tabel 4.4.

#### **Indikator: Jumlah Peserta Diklat Metrologi Dari Pusat Dan Daerah**

Indikator ini baru sebatas penyelenggaraan diklat saja belum menyentuh kualitas dari pelaksanaan diklat tersebut. SDM di bidang metrologi sebagaimana diklat yang diselenggarakan pada indikator ini merupakan SDM yang harus menguasai teknis kemetrologian dengan baik karena menyentuh langsung masyarakat. Oleh karena itu penulis mengusulkan perubahan indikator agar lebih berbobot menjadi: jumlah peserta diklat metrologi (pusat dan daerah) yang dinyatakan lulus dengan target masih tetap sama yaitu 300 orang. Dengan berubahnya indikator ini maka penyelenggara diklat bertanggung jawab tidak hanya sebatas menyelenggarakan diklat saja namun juga lebih dari itu, menghasilkan SDM yang mumpuni di bidang metrologi.

#### **4.3.7 Analisis Indikator Sasaran No 7**

Semua indikator pada sasaran no 7 ini merujuk pada tabel 4.8.

##### **Indikator: Rasio Berita Positif Terhadap Berita Negatif**

Penulis merasa penetapan indikator ini terlalu berani karena menargetkan capaian diluar kendali Setjen. Berita yang dirilis oleh media dalam hal ini 20 media cetak, tentunya ditulis sesuai dengan kehendak masing-masing media tersebut. Setjen Kemendag tidak bisa mengatur mengenai berita apa saja yang harus dimuat dan berita mana yang tidak boleh dimuat. Oleh karena itu penulis rasa indikator no 29 ini tidaklah tepat. Bila kita melihat sasaran 7 Tercapainya peningkatan persepsi positif Kementerian Perdagangan di mata publik dan terwujudnya pemahaman dan dukungan publik kepada Kementerian Perdagangan yang merupakan sasaran dari indikator nomor 29 ini maka penulis mengusulkan mengganti indikator 29 ini menjadi: Jangka waktu terhadap permintaan informasi publik dan respon terhadap pengaduan masyarakat dengan target 48 jam. Dengan begitu masyarakat akan merasa lebih diperhatikan bila meminta informasi ataupun mengadukan keluhannya dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan persepsi positif terhadap Kementerian Perdagangan.

##### **Indikator: Jumlah Publikasi Cetak**

Indikator ini setelah ditelaah cara pencapaiannya maka diketahui hanya sebatas publikasi melalui 7 jenis media cetak yang diproduksi internal Kemendag (buku, majalah, Jurnal dll) dan belum optimal dalam penyebarluasannya. Penulis rasa ada hal yang lebih penting daripada pendistribusian 7 jenis media cetak tersebut yaitu bagaimana menyampaikan program dan kegiatan yang dilakukan oleh Kementerian Perdagangan kepada masyarakat. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk mengubah indikator 30 ini menjadi : Jumlah publikasi kebijakan dan program Kementerian Perdagangan melalui media cetak dengan target 24 kali. Publikasi tersebut dilakukan melalui media cetak nasional dengan jutaan pembaca dengan harapan masyarakat dapat mengetahui mengenai kebijakan maupun program Kementerian Perdagangan yang terbaru.

#### **4.3.8 Analisis Indikator Sasaran No 8**

Semua indikator pada sasaran no 8 ini merujuk pada tabel 4.9.

##### **Indikator: Persentase Unit Kerja Yang Telah Menerapkan *Balanced Scorecard***

Kelemahan Indikator adalah dalam penetapan targetnya. Target 90% dirasa terlalu kecil menimbang penerapan BSC ini telah diatur dalam Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Perdagangan yang kemungkinan besar unit-unit terkait akan menjalankan perintah atas keputusan Sekjen tersebut. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk menaikkan target menjadi 100%. Dengan naiknya target ini berdampak seluruh unit eselon 1 di Kemendag harus dapat menghasilkan laporan BSC setiap periodenya.

##### **Indikator: Jumlah Resume Instruksi Menteri Dan Penugasan Khusus Bagi Perwakilan Luar Negeri Di Bidang Perdagangan**

Penetapan indikator ini berdampak harus dicapainya pembuatan resume instruksi menteri sebanyak 53 resume sedangkan disisi lain pelaksanaan rapat pimpinan belum tentu dapat dilaksanakan sebanyak 53 kali. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk mengubah indikator ini menjadi: persentase penyelesaian resume instruksi menteri dan penugasan khusus bagi perwakilan luar negeri di bidang perdagangan dengan target 100%. Dengan berubahnya indikator ini maka resume instruksi menteri tidak terbatas pada target awal melainkan penanggung jawab indikator harus dapat menyelesaikan resume ini sebanyak rapat pimpinan yang dilaksanakan.

#### **4.3.9 Analisis Indikator Sasaran No 9**

Semua indikator pada sasaran no 9 ini merujuk pada tabel 4.10.

##### **Indikator: Jumlah Penyelidikan *Anti-dumping***

Indikator ini sebenarnya sudah baik dan dapat mendukung sasarnya namun hanya saja target sebanyak 13 kasus dirasa terlalu kaku dan akan menjadi

masalah apabila jumlah permintaan penyelidikan *anti dumping* melebihi atau kurang dari 13. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk mengubah indikator beserta sarasanya menjadi: persentase penyelidikan *anti-dumping* yang dilaksanakan dengan target 100%. Dengan berubahnya indikator dan target ini maka penyelidikan *anti-dumping* harus dilaksanakan sesuai dengan permintaan yang masuk.

#### **Indikator No 2: Jumlah penanganan kasus tindakan *Safeguard***

Permasalahan indikator ini sama seperti indikator diatas. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk mengubah indikator menjadi: persentase penanganan kasus tindakan *safeguard* yang dilaksanakan dengan target 100%.

#### **4.3.10 Analisis Indikator Sasaran No 10**

Indikator pada sasaran no 10 ini merujuk pada tabel 4.11.

#### **Indikator: Jumlah Sidang Internasional Yang Diikuti**

Peran aktif Kemendag dalam sidang internasional bidang standardisasi akan berdampak positif bagi perlindungan produk di dalam negeri maupun peningkatan standar produk yang berskala internasional. Namun penulis melihat kelemahan indikator ini adalah dengan membatasi target sebanyak 18 sidang.

Permasalahan akan timbul bila terdapat sidang internasional lebih dari 18 ataupun apabila ternyata undangan sidang internasional itu kurang dari 18 yang mengakibatkan penanggung jawab indikator tidak dapat mencapainya yang disebabkan oleh faktor diluar kewenangannya. Oleh karena itu penulis mengusulkan untuk mengubah indikator menjadi: persentase jumlah sidang internasional yang diikuti dengan target sebanyak 100%.

#### **4.3.11 Analisis Indikator Sasaran No 11**

Indikator pada sasaran no 11 ini merujuk pada tabel 4.12.

#### **Indikator: Jumlah Calon Usaha Baru Dalam Rangka Pemberdayaan Masyarakat Madani Melalui Program Bantuan Sarana**

Indikator ini sebenarnya sudah cukup baik sebagai langkah awal dalam mendukung UKM namun yang perlu diperhatikan adalah *sustainability* dari masing-masing mitra binaan. Untuk itu penulis mengusulkan indikator agar diubah menjadi: Jumlah mitrausaha baru dalam rangka pemberdayaan masyarakat madani melalui program bantuan sarana dan pendampingan berkelanjutan dengan target 50 orang/wirausahawan.

Dengan berubahnya indikator ini maka para mitrausaha baru tidak hanya difasilitasi pada awal kegiatan usaha dan setelah itu dilepas melainkan dipantau dan didampingi hingga mitrausaha itu dapat berjalan secara mandiri. Tentu saja pendampingan itu tidak bisa dilakukan selamanya dan perlu ditentukan jangka waktu pendampingan tersebut.

#### **4.3.12 Analisis Indikator Sasaran No 12**

Indikator pada sasaran no 12 ini merujuk pada tabel 4.13.

#### **Indikator: Jumlah Nilai Transaksi UKM Kreatif Yang Mengikuti Pameran DN & LN**

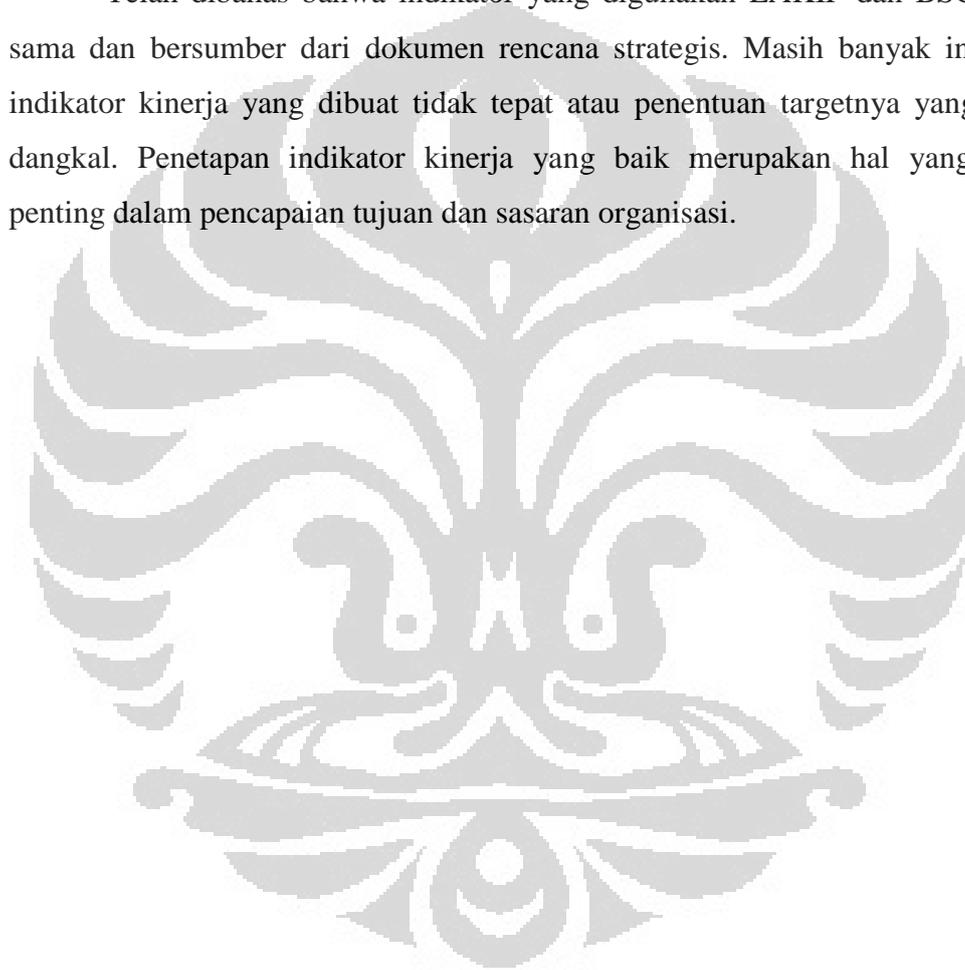
Kelemahan indikator ini adalah penetapan targetnya dirasa terlalu rendah sehingga kurang memacu UKM dalam melakukan transaksi selama pameran. Penulis mencoba membandingkan dengan nilai transaksi yang terjadi selama pameran dalam negeri tahun 2010 yang dilaksanakan oleh Kementerian Koperasi dan UKM mencapai nilai Rp 4 Milyar. Untuk itu penulis mengusulkan untuk mengubah target menjadi Rp 2,5 milyar untuk pameran dalam negeri dan Rp 3 milyar untuk pameran di luar negeri.

Berdasarkan seluruh hasil analisis yang telah penulis paparkan diatas maka dapat diketahui bahwa Setjen Kemendag menggunakan 2 (dua) alat ukur kinerja yaitu LAKIP dan BSC. Tidak ada perbedaan mendasar antara LAKIP dan BSC Setjen Kemendag karena keduanya menggunakan sumber data yang sama yaitu lampiran rencana strategis. Satu-satunya perbedaan yang bisa didapat dari pembuatan BSC ini adalah para pengguna BSC dapat melihat gambaran kinerja

dalam BSC setiap 4 bulan. Berbeda dengan LAKIP yang dapat dilihat setiap akhir tahun saja. Hal inilah yang membuat BSC lebih unggul ketimbang LAKIP.

Disamping itu, implementasi BSC di lingkungan Setjen Kemendag penulis rasa sudah cukup baik. Para pengguna dapat menganalisis hasil capaian kegiatan setiap 4 (empat) bulan tidak perlu menunggu akhir tahun. Dari laporan BSC tersebut diketahui beberapa target tidak dapat dipenuhi karena beberapa hal dan itu diharapkan menjadi perhatian bagi pimpinan di Setjen Kemendag.

Telah dibahas bahwa indikator yang digunakan LAKIP dan BSC adalah sama dan bersumber dari dokumen rencana strategis. Masih banyak indikator-indikator kinerja yang dibuat tidak tepat atau penentuan targetnya yang terlalu dangkal. Penetapan indikator kinerja yang baik merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya tentang penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja organisasi publik (Studi Kasus pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan) dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan mempunyai dua alat pengukuran kinerja yaitu LAKIP dan BSC yang dimana pada intinya kedua alat ukur kinerja tersebut menghasilkan *output* yang sama. *Output* yang sama tersebut diakibatkan oleh LAKIP dan BSC menggunakan sumber data yang sama dalam penentuan indikator kerjanya yaitu lampiran rencana strategis Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan.
- Keunggulan BSC dibandingkan dengan LAKIP adalah para pengguna BSC dapat melihat hasil pengukuran kinerja setiap 4 (empat) bulan tidak seperti LAKIP yang hanya dapat dilihat pada akhir tahun saja. Disamping itu BSC memiliki *strategy map* yang mempermudah penggunaannya dalam melihat pencapaian indikator kinerja.
- BSC cukup memberikan gambaran yang jelas mengenai pencapaian target atas masing-masing indikatornya. Dari laporan BSC pimpinan dapat menganalisa dalam waktu yang cukup singkat yaitu setiap 4 (empat bulan) mengenai permasalahan-permasalahan yang mengakibatkan target suatu indikator tidak dapat dicapai agar dapat diambil tindakan yang diperlukan.
- Masih ditemukannya kelemahan-kelemahan dalam penetapan indikator kinerja yang digunakan. Kelemahan-kelemahan indikator tersebut antara lain: penetapan indikator yang terkait dengan strategi atau sasaran, penetapan target indikator yang dibuat terlalu rendah atau dangkal sehingga mengakibatkan terlalu mudah dicapai,

penetapan indikator yang terlalu jauh dari kewenangan Sekretariat Jenderal dan juga cara penghitungan yang salah dalam menilai capaian indikator.

## 5.2 Saran

Dari kesimpulan yang dijelaskan sebelumnya, penulis memberikan beberapa saran dengan harapan dapat bermanfaat bagi pembaca dan khususnya bagi pihak Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan, yaitu:

- Sekretariat Jenderal sebaiknya mengoptimalkan penyusunan BSC dan LAKIP. BSC telah menyajikan laporan kinerja dengan cukup baik bahkan lebih unggul ketimbang LAKIP, namun karena LAKIP telah diamanatkan oleh peraturan pemerintah dan instruksi Presiden maka Setjen wajib menyusunnya. Untuk itu Setjen diharapkan dapat mensinkronisasikan proses penyusunan LAKIP dan BSC untuk menghindari pengulangan proses pekerjaan yang sama. Sinkronisasi penyusunan LAKIP dan BSC dapat dimulai dari membentuk satu tim yang sama hingga menggunakan media penyusunan yang sama.
- Sekretariat Jenderal perlu melakukan analisa terhadap indikator-indikator yang tidak mencapai target. Analisis terhadap indikator-indikator tersebut perlu dilakukan bersama dengan unit penanggungjawab indikator agar didapatkan solusi untuk mengatasi permasalahan yang mengakibatkan target suatu indikator tidak dapat dicapai.
- Sekretariat Jenderal sebaiknya melakukan penelaahan ulang yang mendalam terhadap indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan. Dalam penelaahan ini pihak Sekretariat Jenderal perlu didampingi oleh pihak dari Kementerian PAN-RB agar dapat memberi masukan terhadap perbaikan indikator kinerja. Penelaahan tersebut diharapkan dapat memperbaiki indikator kinerja yang dirasa tidak tepat atau bahkan terlalu melenceng dari sasarannya.

## REFERENSI

- Gasperz, Vincent. (2003). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M. (2005). *Management Accounting* (edisi: 7). Singapore: South-western of Thomson.
- Hongren, Charles T., Datar, Srikant M., Foster George. (2006). *Cost Accounting – A Managerial Emphasis (ed. 12)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Peter R.Yosi Pasla, MBA, Penerjemah). Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992, Jan-Feb). *The Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance*. Harvard Business Review. pp 71 – 79.
- Lynch, Richard L and Cross, Kelvin F (1993). *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. New York: Warren Gorham Lamont
- Mulyadi (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mulyadi dan Setyawan (2009). *Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja*. Yogyakarta: Aditya Media
- Niven, Paul R (2002). *Balanced Scorecard: Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Niven, Paul R (2003). *Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Non Profit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Nordiawan, Deddi (2006). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siregar, Lucyana (2009). *Usulan Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus: Pemerintah Kota Tangerang)*. Depok

Widjaja Tunggal, Ak. MBA, Amin. Drs. (2009). *Performance Measurement and Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.

-----, Dokumen *Standar Operating Procedure* Penyusunan BSC Kementerian Perdagangan.

-----, Dokumen *Balanced Scorecard* di lingkungan Kementerian Perdagangan tahun 2010.

-----, Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 1999.

-----, Keputusan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 31/M-DAG/PER/7/2010 Tentang Organisasi Tata Kerja Kementerian Perdagangan

-----, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2010 Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan.

-----, Pedoman Penyusunan Dokumen Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Di Lingkungan Kementerian Perdagangan, 2010.

-----, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan Dan Kinerja Instansi Pemerintah, 2006.

-----, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 13 Tahun 2010 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2010

[www.balancedscorecard.com](http://www.balancedscorecard.com)

[www.bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id)

[www.kemendag.go.id](http://www.kemendag.go.id)

[www.reform.depkeu.go.id](http://www.reform.depkeu.go.id)

### Lampiran 1 Tabel Perbandingan Indikator Lakip Dan BSC

Sasaran 1 Meningkatnya pengelolaan perencanaan Kementerian Perdagangan dan efektivitas pemanfaatan bantuan luar negeri

NO	INDIKATOR		BEDA	SAMA
	LAKIP	BSC		
1	Pencapaian kinerja program dan kegiatan yang sesuai dengan rencana awal	Pencapaian kinerja program dan kegiatan yang sesuai dengan rencana awal		x
2	Jumlah dokumen perencanaan yang dihasilkan	Jumlah dokumen perencanaan yang dihasilkan		x
3	Kualitas laporan kinerja Kementerian Perdagangan mendapat penilaian dari Menpan	Kualitas laporan kinerja Kementerian Perdagangan mendapat penilaian dari Menpan		x
4	Jumlah dokumen pemanfaatan bantuan luar negeri	Jumlah dokumen pemanfaatan bantuan luar negeri		x
5	Jumlah kegiatan pemanfaatan bantuan/hibah luar negeri	Jumlah kegiatan pemanfaatan bantuan/hibah luar negeri		x

Indikator kinerja untuk sasaran 1 (satu) berjumlah 5 baik itu untuk di LAKIP maupun di BSC. Kelima indikator kinerja tersebut adalah sama antara indikator di LAKIP dan di BSC.

Sasaran 2 Efektifitas layanan dan dukungan di bidang kepegawaian serta tersedianya struktur organisasi dan sistem ketatalaksanaan yang efektif untuk mendukung tugas dan fungsi kementerian

NO	INDIKATOR		BEDA	SAMA
	LAKIP	BSC		
1	Jumlah unit kerja yang telah dilakukan penataan organisasi	Jumlah unit kerja yang telah dilakukan penataan organisasi		x
2	Jumlah unit kerja yang telah menyusun sistem ketatalaksanaannya	Jumlah unit kerja yang telah menyusun sistem ketatalaksanaannya		x
3	Persentase penyelesaian administrasi kepegawaian tepat waktu	Persentase penyelesaian administrasi kepegawaian tepat waktu		x
4	Jumlah sistem peningkatan dan pengembangan MSDM yang disusun	Jumlah sistem peningkatan dan pengembangan MSDM yang disusun		x

Indikator kinerja untuk sasaran 2 berjumlah 4 baik itu untuk di LAKIP maupun di BSC. Kelima indikator kinerja tersebut adalah sama antara indikator di LAKIP dan di BSC.

Sasaran 3 Meningkatnya tertib administrasi keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) yang transparan dan akuntabel sesuai dengan peraturan perundang-undangan

NO	INDIKATOR		BEDA	SAMA
	LAKIP	BSC		
1	Kualitas laporan keuangan Kementerian Perdagangan (opini) dari BPK	Kualitas laporan keuangan Kementerian Perdagangan (opini) dari BPK		<b>x</b>
2	Persentase realisasi belanja terhadap PAGU	Persentase realisasi belanja terhadap PAGU		<b>x</b>
3	Persentase penurunan temuan audit keuangan di bidang pengelolaan keuangan	Persentase penurunan temuan audit keuangan di bidang pengelolaan keuangan		<b>x</b>
4	Jumlah yang mengikuti pembinaan dan penyuluhan Tuntutan Perbendaharaan/Tuntutan Ganti Rugi	Jumlah yang mengikuti pembinaan dan penyuluhan Tuntutan Perbendaharaan/Tuntutan Ganti Rugi		<b>x</b>
5	Jumlah unit kerja yang telah melakukan penataan BMN sesuai standar	Jumlah unit kerja yang telah melakukan penataan BMN sesuai standar		<b>x</b>

Indikator kinerja untuk sasaran 3 berjumlah 5 baik itu untuk di LAKIP maupun di BSC. Kelima indikator kinerja tersebut adalah sama antara indikator di LAKIP dan di BSC.

Sasaran 4 Efektifitas dan efisiensi pelayanan ketatausahaan dan kerumahtanggaan

NO	INDIKATOR		BEDA	SAMA
	LAKIP	BSC		
1	Persentase pemenuhan kebutuhan operasional perkantoran pada pimpinan	Persentase pemenuhan kebutuhan operasional perkantoran pada pimpinan		x
2	Persentase pencapaian implementasi pengadaan barang dan jasa secara elektronik	Persentase pencapaian implementasi pengadaan barang dan jasa secara elektronik		x

Indikator kinerja untuk sasaran 4 berjumlah 2 baik itu untuk di LAKIP maupun di BSC. Kelima indikator kinerja tersebut adalah sama antara indikator di LAKIP dan di BSC.

Sasaran 5 Perumusan peraturan perundang-undangan bidang perdagangan dan Pemberian pelayanan dan bantuan hukum, pengelolaan dokumentasi dan informasi hukum

NO	INDIKATOR		BEDA	SAMA
	LAKIP	BSC		
1	Penyelesaian Peraturan Menteri Perdagangan /Keputusan Menteri Perdagangan: - Bersifat administratif - Bersifat kebijakan publik	Penyelesaian Peraturan Menteri Perdagangan /Keputusan Menteri Perdagangan: - Bersifat administratif - Bersifat kebijakan publik		<b>x</b>
2	Penyelesaian Legal Opinion	Penyelesaian Legal Opinion		<b>x</b>
3	Jumlah pemberian advokasi/pelayanan hukum	Jumlah pemberian advokasi/pelayanan hukum		<b>x</b>
4	Jumlah bantuan hukum yang diselesaikan	Jumlah bantuan hukum yang diselesaikan		<b>x</b>
5	Jumlah dokumentasi dan informasi hukum yang dikelola	Jumlah dokumentasi dan informasi hukum yang dikelola		<b>x</b>
6	Persentase peraturan perundang-undangan di bidang perdagangan yang terdokumentasi	Persentase peraturan perundang-undangan di bidang perdagangan yang terdokumentasi		<b>x</b>

Indikator kinerja untuk sasaran 5 berjumlah 6 baik itu untuk di LAKIP maupun di BSC. Kelima indikator kinerja tersebut adalah sama antara indikator di LAKIP dan di BSC.

Sasaran 6 Meningkatnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Kementerian Perdagangan

NO	INDIKATOR		BEDA	SAMA
	LAKIP	BSC		
1	Jumlah program diklat sesuai dengan kebutuhan unit kerja	Jumlah program diklat sesuai dengan kebutuhan unit kerja		<b>x</b>
2	Kerjasama pendidikan dan pelatihan dengan instansi/dunia usaha/lembaga terkait dan partisipasi dalam organisasi metrologi regional	Kerjasama pendidikan dan pelatihan dengan instansi/dunia usaha/lembaga terkait dan partisipasi dalam organisasi metrologi regional		<b>x</b>
3	Jumlah peserta diklat metrologi dari pusat dan daerah	Jumlah peserta diklat metrologi dari pusat dan daerah		<b>x</b>
4	Jumlah laporan penyelenggaraan dan monitoring pendidikan dan pelatihan di bidang kemetrologian	Jumlah laporan penyelenggaraan dan monitoring pendidikan dan pelatihan di bidang kemetrologian		<b>x</b>
5	Jumlah kerjasama dengan dunia usaha dan partisipasi dalam organisasi metrologi regional	Jumlah kerjasama dengan dunia usaha dan partisipasi dalam organisasi metrologi regional		<b>x</b>
6	Jumlah Mahasiswa yang mengikuti Program Pendidikan D3 Metrologi dan Instrumentasi	Jumlah Mahasiswa yang mengikuti Program Pendidikan D3 Metrologi dan Instrumentasi		<b>x</b>

Indikator kinerja untuk sasaran 6 berjumlah 6 baik itu untuk di LAKIP maupun di BSC. Kelima indikator kinerja tersebut adalah sama antara indikator di LAKIP dan di BSC.

Sasaran 7 Tercapainya peningkatan persepsi positif Kementerian Perdagangan di mata publik dan terwujudnya pemahaman dan dukungan publik kepada Kementerian Perdagangan

NO	INDIKATOR		BEDA	SAMA
	LAKIP	BSC		
1	Rasio berita positif terhadap berita negatif	Rasio berita positif terhadap berita negatif		<b>x</b>
2	Jumlah publikasi cetak	Jumlah publikasi cetak		<b>x</b>
3	Jumlah peliputan	Jumlah peliputan		<b>x</b>
4	Jumlah publikasi melalui elektronik	Jumlah publikasi melalui elektronik		<b>x</b>
5	Jumpa pers	Jumpa pers		<b>x</b>

Indikator kinerja untuk sasaran 7 berjumlah 5 baik itu untuk di LAKIP maupun di BSC. Kelima indikator kinerja tersebut adalah sama antara indikator di LAKIP dan di BSC.

Sasaran 8 Terwujudnya harmonisasi dan sinergi kebijakan Kementerian Perdagangan sesuai yang ditetapkan oleh Menteri Perdagangan serta tercapainya koordinasi yang berkualitas di internal Kementerian Perdagangan dan dengan stakeholder

NO	INDIKATOR		BEDA	SAMA
	LAKIP	BSC		
1	Persentase unit kerja yang telah menerapkan Balanced Score Card	Persentase unit kerja yang telah menerapkan Balanced Score Card		<b>x</b>
2	Jumlah laporan evaluasi pelaksanaan BSC	Jumlah laporan evaluasi pelaksanaan BSC		<b>x</b>
3	Jumlah Resume Instruksi Menteri dan penugasan khusus bagi perwakilan luar negeri di bidang perdagangan	Jumlah Resume Instruksi Menteri dan penugasan khusus bagi perwakilan luar negeri di bidang perdagangan		<b>x</b>
4	Jumlah executive summary dari perwakilan luar negeri di bidang perdagangan	Jumlah executive summary dari perwakilan luar negeri di bidang perdagangan		<b>x</b>

Indikator kinerja untuk sasaran 8 berjumlah 4 baik itu untuk di LAKIP maupun di BSC. Kelima indikator kinerja tersebut adalah sama antara indikator di LAKIP dan di BSC.

Sasaran 9 Meningkatnya penanganan anti-dumping dan tindakan safeguard sesuai dengan ketentuan yang berlaku

NO	INDIKATOR		BEDA	SAMA
	LAKIP	BSC		
1	Jumlah penyelidikan anti-dumping	Jumlah penyelidikan anti-dumping		x
2	Jumlah penanganan kasus tindakan safeguard	Jumlah penanganan kasus tindakan safeguard		x
3	Jumlah sosialisasi anti-dumping dan safeguard	Jumlah sosialisasi anti-dumping dan safeguard		x
4	Jumlah laporan hasil analisa komoditas dan indikasi pelonjakan volume impor serta evaluasi dampak peneanaan BMAD	Jumlah laporan hasil analisa komoditas dan indikasi pelonjakan volume impor serta evaluasi dampak peneanaan BMAD		x
5	Jumlah pelatihan anti-dumping dan safeguard	Jumlah pelatihan anti-dumping dan safeguard		x

Indikator kinerja untuk sasaran 9 berjumlah 5 baik itu untuk di LAKIP maupun di BSC. Kelima indikator kinerja tersebut adalah sama antara indikator di LAKIP dan di BSC.

Sasaran 10 Terlaksananya standarisasi bidang perdagangan yang mengacu pada standar nasional

NO	INDIKATOR		BEDA	SAMA
	LAKIP	BSC		
1	Jumlah rumusan Standar barang dan jasa perdagangan	Jumlah rumusan Standar barang dan jasa perdagangan		<b>x</b>
2	Jumlah sidang internasional yang diikuti	Jumlah sidang internasional yang diikuti		<b>x</b>
3	Jumlah penyusunan regulasi teknis standardisasi dalam bidang perdagangan	Jumlah penyusunan regulasi teknis standardisasi dalam bidang perdagangan		<b>x</b>
4	Penyelesaian pendaftaran Lembaga Penilaian Kesesuaian (LPK)	Penyelesaian pendaftaran Lembaga Penilaian Kesesuaian (LPK)		<b>x</b>
5	Jumlah peserta sosialisasi Kebijakan Standardisasi bidang perdagangan	Jumlah peserta sosialisasi Kebijakan Standardisasi bidang perdagangan		<b>x</b>

Indikator kinerja untuk sasaran 10 berjumlah 5 baik itu untuk di LAKIP maupun di BSC. Kelima indikator kinerja tersebut adalah sama antara indikator di LAKIP dan di BSC.

Sasaran 11 Meningkatnya kreativitas, kapasitas, dan kompetensi UKM sektor perdagangan

NO	INDIKATOR		BEDA	SAMA
	LAKIP	BSC		
1	Jumlah kebijakan dan pedoman untuk pengembangan usaha UKM mitra binaan	Jumlah kebijakan dan pedoman untuk pengembangan usaha UKM mitra binaan		x
2	Jumlah UKM mitra binaan yang diberikan bimbingan teknis, pemasaran, kemitraan usaha, sarana dagang/usaha produktif, sertifikasi, fasilitasi, pendaftaran serta akses jaringan pembiayaan	Jumlah UKM mitra binaan yang diberikan bimbingan teknis, pemasaran, kemitraan usaha, sarana dagang/usaha produktif, sertifikasi, fasilitasi, pendaftaran serta akses jaringan pembiayaan		x
3	Jumlah calon usaha baru dalam rangka pemberdayaan masyarakat madani melalui program Bantuan Sarana	Jumlah calon usaha baru dalam rangka pemberdayaan masyarakat madani melalui program Bantuan Sarana		x

Indikator kinerja untuk sasaran 11 berjumlah 3 baik itu untuk di LAKIP maupun di BSC. Kelima indikator kinerja tersebut adalah sama antara indikator di LAKIP dan di BSC.

Sasaran 12 Meningkatnya kontribusi pelaku kreatif (UKM Kreatif dan Insan Kreatif) pada PDB Ekonomi Kreatif

NO	INDIKATOR		BEDA	SAMA
	LAKIP	BSC		
1	Persentase PDB ekonomi kreatif terhadap PDB nasional	Persentase PDB ekonomi kreatif terhadap PDB nasional		<b>x</b>
2	Jumlah nilai transaksi UKM kreatif yang mengikuti pameran DN & LN	Jumlah nilai transaksi UKM kreatif yang mengikuti pameran DN & LN		<b>x</b>
3	Jumlah pelaku ekonomi kreatif yang mengikuti yang diberikan promosi/pemasaran, kemitraan, fasilitasi, penghargaan dan akses pembiayaan	Jumlah pelaku ekonomi kreatif yang mengikuti yang diberikan promosi/pemasaran, kemitraan, fasilitasi, penghargaan dan akses pembiayaan		<b>x</b>
4	Jumlah brand produk ekonomi kreatif yang dihasilkan	Jumlah brand produk ekonomi kreatif yang dihasilkan		<b>x</b>

Indikator kinerja untuk sasaran 12 berjumlah 5 baik itu untuk di LAKIP maupun di BSC. Kelima indikator kinerja tersebut adalah sama antara indikator di LAKIP dan di BSC.

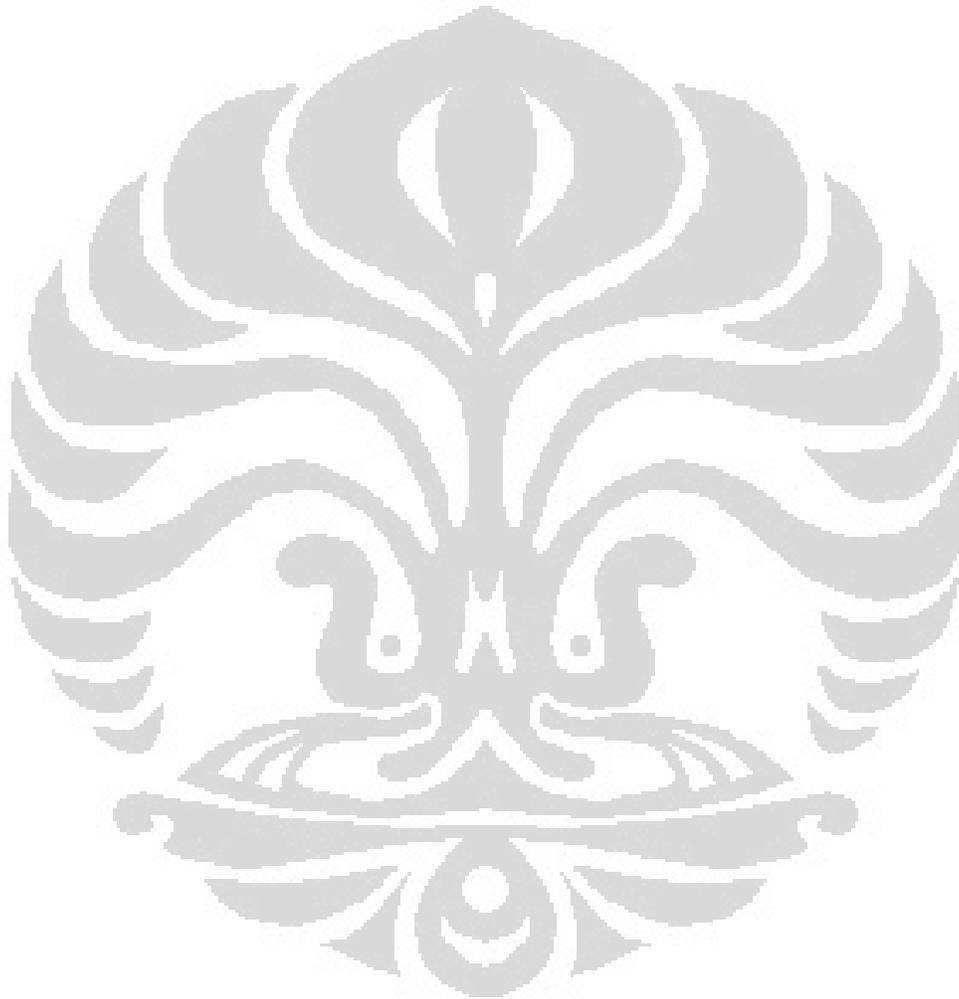
Berdasarkan tabel perbandingan Indikator Kinerja antara LAKIP dan Setjen diatas maka dapat kita lihat bahwa semua indikator yang tertuang di LAKIP tertuang juga di BSC dengan sama persis. Hal tersebut menandakan bahwa antara LAKIP dan BSC merupakan alat ukur yang mempunyai output yang sama karena baik itu sasaran maupun indikator kerjanya sama.

Adapun perbedaan yang bisa kita lihat antara LAKIP dan BSC adalah lampiran pendukung sebagai alat bantu, sistem/aplikasi dan tampilan *output* dalam merumuskan pengukuran kinerja tersebut. Perbedaan tersebut dapat kita lihat pada tabel berikut ini:

No		LAKIP	BSC
1	Dokumen Pendukung	- Pengukuran pencapaian sasaran - Pengukuran kinerja program/kegiatan - Capaian peringkat capaian indikator kinerja	- Matriks inisiatif strategis - Diagram ketelusuran - Peta Strategis/ <i>Strategic Map</i>
2	Sistem Aplikasi	Tanpa aplikasi khusus	Aplikasi BSC dengan jaringan Intranet
3	Tampilan Output	Dokumen realisasi pencapaian target sasaran dan indikator kinerja	Laporan BSC dengan warna sebagai penanda tingkat keberhasilan

Berdasarkan hasil analisis perbandingan Sasaran dan indikator kinerja LAKIP maupun Setjen pada LAKIP dan BSC maka penulis dapat mengambil kesimpulan

bahwa Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan telah membuat pengukuran kinerja yang sama melalui 2 (dua) alat ukur yang berbeda yaitu LAKIP dan BSC. Perbedaan antara LAKIP dan BSC hanya terletak pada dokumen pendukung, aplikasi dan hasil tampilan keluaran/*output*.



## Lampiran 2: Lampiran 1 Renstra Setjen

Formulir 1

### TARGET PEMBANGUNAN UNTUK TAHUN 2010-2014 SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERDAGANGAN

PROGRAM/ KEGIATAN <i>(1)</i>	OUTCOME/OUTPUT <i>(2)</i>	INDIKATOR OUTCOME/OUTPUT <i>(3)</i>	TARGET				UNIT ORGANISASI PELAKSANA <i>(6)</i>	
			2010 <i>(4)</i>	2011	2012	2013		2014
1. DUKUNGAN MANAJEMEN DAN PELAKSANAAN TUGAS TEKNIS LAINNYA KEMENTERIAN PERDAGANGAN	Terwujudnya tatakelola yang baik dan kualitas layanan serta dukungan yang tinggi terhadap unit kerja dilingkungan Kementerian Perdagangan  Tingkat kepercayaan stakeholders (internal maupun eksternal) yang tinggi.	1. Persentase penyelesaian SOP	100%	100%	100%	100%	100%	SEKRETARIAT JENDERAL
		2. Tercapainya implementasi pengadaan barang jasa secara elektronik	-	20%	40%	50%	60%	
		3. Persentase penyelesaian Peraturan Menteri Perdagangan/ Keputusan Menteri Perdagangan	95%	95%	95%	95%	95%	
		4. Persentase penyelesaian penataan/modernisasi organisasi dilingkungan Kementerian Perdagangan	100%	100%	100%	100%	100%	
		5. Kualitas laporan keuangan Kementerian Perdagangan (opini) dari BPK	WDP	WTP	WTP	WTP	WTP	
1. 1. PENINGKATAN PENGELOLAAN PERENCANAAN	Meningkatnya pengelolaan perencanaan Kementerian Perdagangan dan efektivitas pemanfaatan bantuan luar negeri	1. Persentase realisasi belanja terhadap pagu	90%	90%	90%	90%	90%	BIRO PERENCANAAN
		2. Efektifitas proses perencanaan	80%	82%	85%	87%	90%	
		3. Kualitas laporan kinerja Kementerian Perdagangan mendapat penilaian dari Menpan	10 besar	9 besar	8 besar	7 besar	5 besar	
		4. Keselarasan perencanaan dengan kinerja (Persentase program dan hasil yang dicapai)	75%	77%	80%	85%	90%	
1. 2. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI	Tersedianya Struktur organisasi dan Sistem ketatalaksanaan yang efektif untuk mendukung tugas dan fungsi Kementerian  Efektifitas Layanan dan Dukungan di bidang Kepegawaian	1. Jumlah unit kerja yang telah dilakukan penataan organisasi	9 unit es. 1	9 unit es. 1	9 unit es. 1	9 unit es. 1	9 unit es. 1	BIRO ORGANISASI DAN KEPEGAWAIAN
		2. Jumlah unit kerja yang telah menyusun sistem ketatalaksanaannya	9 unit	9 unit	9 unit	9 unit	9 unit	
		3. Persentase penyelesaian administrasi kepegawaian tepat waktu	100%	100%	100%	100%	100%	
		4. Jumlah sistem peningkatan dan pengembangan MSDM yang disusun	2 sistem	2 sistem	2 sistem	2 sistem	2 sistem	
1. 3. PENINGKATAN PENGELOLAAN KEUANGAN	Meningkatnya tertib administrasi keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) yang transparan dan akuntabel sesuai dengan	1. Kualitas laporan keuangan Kementerian Perdagangan (opini) dari BPK	WDP	WTP	WTP	WTP	WTP	BIRO KEUANGAN
1. 4. PEMBINAAN ADMINISTRASI DAN PELAYANAN PELAKSANAAN TUGAS KEMENTERIAN PERDAGANGAN	Efektifitas dan efisiensi pelayanan ketatausahaan dan kerumahtangaan	2. Persentase realisasi belanja terhadap pagu	84%	90%	90%	90%	90%	BIRO KEUANGAN
		1. Persentase pemenuhan kebutuhan operasional perkantoran	88%	89%	90%	91%	92%	BIRO UMUM
		2. Persentase pencapaian implementasi pengadaan barang dan jasa secara elektronik di lingkungan Kementerian Perdagangan.	-	20%	40%	50%	60%	

Formulir 1

**TARGET PEMBANGUNAN UNTUK TAHUN 2010-2014**  
**SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERDAGANGAN**

	PROGRAM/ KEGIATAN (1)	OUTCOME/OUTPUT (2)	INDIKATOR OUTCOME/OUTPUT (3)	TARGET					UNIT ORGANISASI PELAKSANA (6)
				2010 (4)	2011	2012	2013	2014	
1. 5	PENYUSUNAN PERANGKAT DAN PELAYANAN HUKUM BIDANG PERDAGANGAN	Perumusan peraturan perundang-undangan bidang perdagangan	1. Penyelesaian Peraturan Menteri Perdagangan/Keputusan Menteri Perdagangan - Bersifat administratif - Bersifat kebijakan publik	10 hari kerja 15 hari kerja	8 hari kerja 14 hari kerja	8 hari kerja 13 hari kerja	7 hari kerja 12 hari kerja	6 hari kerja 11 hari kerja	BIRO HUKUM
		Pemberian pelayanan dan bantuan hukum, pengelolaan dokumentasi dan informasi hukum	1. <b>Penyelesaian Legal Opinion</b> 2. Jumlah pemberian advokasi/pelayanan hukum 3. Jumlah bantuan hukum yang diselesaikan.	100% 25 advokasi / pelayanan hukum 6 perkara	100% 27 advokasi / pelayanan hukum 7 perkara	100% 28 advokasi / pelayanan hukum 8 perkara	100% 30 advokasi / pelayanan hukum 9 perkara	100% 31 advokasi / pelayanan hukum 9 perkara	
			4. Jumlah dokumentasi dan informasi hukum yang dikelola. 5. Persentase peraturan perundang-undangan di bidang perdagangan yang terdokumentasi	150 informasi hukum 100%	160 informasi hukum 100%	165 informasi hukum 100%	170 informasi hukum 100%	175 informasi hukum 100%	
1. 6	PENGELOLAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	Meningkatnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Kementerian Perdagangan	1. Jumlah program diklat sesuai dengan kebutuhan unit kerja. 2. Kerjasama pendidikan dan pelatihan dengan instansi/lembaga terkait. 3. Jumlah tenaga pengajar internal sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. 4. Kurikulum, silabi, metodik, dan didaktik sesuai dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. 5. Jumlah kegiatan promosi pendidikan dan pelatihan. 6. Jumlah kegiatan evaluasi alumni diklat 7. Jenis pelayanan pasca-diklat yang diberikan kepada para alumni diklat	51 diklat 11 keg 21 org 2 keg	51 diklat 11 keg 21 org 2 keg	53 diklat 12 keg 22 org 2 keg	54 diklat 12 keg 22 org 3 keg	56 diklat 12 keg 23 org 3 keg	PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PERDAGANGAN
1. 7	PENGELOLAAN PENDIDIKAN/PELATIHAN FUNGSIONAL DAN TEKNIS KEMETROLOGIAN	Meningkatnya kuantitas dan kualitas pendidikan dan pelatihan di bidang kemetrolgian	1. Jumlah laporan penyelenggaraan dan <i>monitoring</i> pendidikan dan pelatihan di bidang kemetrolgian 2. Jumlah peserta diklat dari pusat dan daerah	5 Laporan 300 Orang	5 Laporan 400 orang	5 Laporan 400 orang	5 Laporan 500 orang	5 Laporan 500 orang	BALAI DIKLAT METROLOGI (Unit Eselon 3)

**TARGET PEMBANGUNAN UNTUK TAHUN 2010-2014**  
**SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERDAGANGAN**

PROGRAM/ KEGIATAN (1)	OUTCOME/OUTPUT (2)	INDIKATOR OUTCOME/OUTPUT (3)	TARGET					UNIT ORGANISASI PELAKSANA (6)	
			2010 (4)	2011	2012	2013	2014		
		3. Jumlah kerjasama dengan dunia usaha dan partisipasi dalam organisasi metrologi regional.	3 Kerjasama	4 Kerjasama	5 Kerjasama	8 Kerjasama	10 Kerjasama		
		4. Jumlah pegawai balai diklat metrologi yang mengikuti pelatihan	10 Pegawai	10 Pegawai	15 Pegawai	20 Pegawai	25 Pegawai		
		5. Jumlah sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan	1 Unit	2 Unit	3 Unit	4 Unit	4 Unit		
		6. Jumlah Mahasiswa yang mengikuti Program Pendidikan D3 Metrologi dan Instrumentasi	100 Mahasiswa	150 Mahasiswa	200 Mahasiswa	0	0		
1. 8	PENINGKATAN PELAYANAN INFORMASI PUBLIK	Tercapainya peningkatan persepsi positif Kementerian Perdagangan di mata publik	1. Rasio berita positif terhadap berita negatif	> 60 %	> 63 %	> 68 %	> 70 %	> 75 %	PUSAT HUBUNGAN MASYARAKAT
			2. Jumlah publikasi cetak	7 jenis	9 jenis	9 jenis	11 jenis	12 jenis	
			3. Jumlah Peliputan	240 kali	250 kali	250 kali	260 kali	260 kali	
			4. Jumlah publikasi melalui elektronik	24 kali	10 kali	12 kali	12 kali	14 kali	
			5. Jumlah kegiatan sosialisasi	43 kali	26 kali	26 kali	28 kali	28 pkt	
			6. Jumpa pers	40 kali	40 kali	40 kali	40 kali	40 kali	
1. 9	KOORDINASI, HARMONISASI DAN SINKRONISASI PELAKSANAAN KEBIJAKAN DEPARTEMEN PERDAGANGAN	Terwujudnya Harmonisasi dan sinergi kebijakan Kementerian Perdagangan Sesuai yang ditetapkan oleh Menteri Perdagangan	1. Jumlah Resume Instruksi Menteri dan penugasan khusus bagi perwakilan luar negeri	53 resume	53 resume	53 resume	53 resume	53 resume	PUSAT HARMONISASI KEBIJAKAN PERDAGANGAN
			2. Jumlah laporan tindak lanjut pelaksanaan instruksi menteri dan penugasan khusus bagi perwakilan luar negeri	12 laporan	12 laporan	12 laporan	12 laporan	12 laporan	
		Tercapainya koordinasi yang berkualitas di internal Kementerian Perdagangan dan dengan stakeholder	3. Jumlah laporan evaluasi pelaksanaan BSC	12 laporan	12 laporan	12 laporan	12 laporan	12 laporan	
			4. Jumlah <i>executive summary</i> dari perwakilan luar negeri	12 Laporan	12 laporan	12 laporan	12 laporan	12 laporan	
			5. Indeks Persepsi Stakeholder (Menteri dan Sekjen)	50%	60%	70%	80%	90%	
1. 10	PENANGANAN ANTI-DUMPING DAN TINDAKAN IMBALAN	Meningkatnya penanganan <i>anti-dumping</i> /tindakan sesuai dengan ketentuan <i>anti-dumping</i> /tindakan imbalan yang berlaku	1. Penyelidikan <i>anti-dumping</i> / tindakan imbalan	8 kasus	12 kasus	14 kasus	16 kasus	18 kasus	KOMITE ANTI-DUMPING INDONESIA
			2. Jumlah sosialisasi kepada pihak yang berkepentingan ketentuan <i>anti-dumping</i> dan tindakan imbalan.	10 keg	10 keg	10 keg	10 keg	10 keg	
			3. Jumlah laporan hasil analisa tentang adanya indikasi importasi barang <i>dumping</i> /barang mengandung subsidi.	2 lap	2 lap	2 lap	2 lap	2 lap	
			4. Jumlah pelatihan SDM di bidang <i>anti-dumping</i> / tindakan imbalan	1 keg	1 keg	1 keg	1 keg	1 keg	

Formulir 1

**TARGET PEMBANGUNAN UNTUK TAHUN 2010-2014**  
**SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERDAGANGAN**

PROGRAM/ KEGIATAN (1)	OUTCOME/OUTPUT (2)	INDIKATOR OUTCOME/OUTPUT (3)	TARGET (4)					UNIT ORGANISASI PELAKSANA (6)
			2010	2011	2012	2013	2014	
1. 11 PENINGKATAN PENYELIDIKAN TINDAKAN PENGAMANAN (SAFEGUARD)	Meningkatnya penanganan pengamanan Perdagangan (safeguard) sesuai dengan ketentuan yang berlaku	1. Jumlah penanganan kasus tindakan pengamanan (safeguard)	4 Kasus	5 Kasus	6 Kasus	7 Kasus	8 Kasus	KOMITE PENGAMANAN PERDAGANGAN INDONESIA
		2. Jumlah sosialisasi dan advokasi kepada pihak yang berkepentingan	8 daerah, 5 asosiasi dan 12 perusahaan					
		3. Jumlah laporan hasil analisa terhadap indikasi pelonjakan volume impor	14 laporan (14 produk)					
		4. Jumlah pelatihan SDM di bidang tindakan pengamanan (safeguard)	2 pelatihan (2 negara)	3 pelatihan (3 negara)	4 pelatihan (4 negara)	5 pelatihan (5 negara)	6 pelatihan (6 negara)	
1. 12 PENYELENGGARAAN KANTOR DAGANG DAN EKONOMI INDONESIA DI TAIPEI	Meningkatnya kerja sama ekonomi Indonesia dan Taiwan yang bermanfaat bagi kepentingan nasional dan kepentingan global	1. Jumlah Forum Bisnis	2 kl	KANTOR DAGANG DAN EKONOMI INDONESIA DI TAIPEI				
		2. Jumlah pelaksanaan promosi dagang	2 kl					
		3. Jumlah Market Brief	2 kl	12 kl	12 kl	12 kl	12 kl	
		4. Jumlah Market Intelligent	1 kl					
		5. Jumlah Kajian	0	4 judul	4 judul	4 judul	4 judul	
		6. Jumlah penanganan hambatan perdagangan	2 kasus					
		7. Jumlah kerjasama	1 MOU					
		8. Jumlah pelatihan Industri	1 kl	2 kl	2 kl	2 kl	2 kl	
		9. Jumlah Temu Investor	3 kl					
		10. Jumlah Bantuan Hukum bagi WNI	5 org					
		11. Jumlah Pemulangan TKI bermasalah	10 org	40 org	40 org	40 org	40 org	
		12. Jumlah penanganan WNI bermasalah	10 org					
		13. Jumlah kegiatan Masyarakat Indonesia	5 kl					
		14. Jumlah pelatihan/penyuluhan WNI	3 kl					
		15. Jumlah Penerbitan Visa	5000 org	5100 org	5200 org	5300 org	5500 org	
		16. Jumlah Penerbitan Paspor	43000 buah	43100 buah	43200 buah	43300 buah	43400 buah	
		17. Jumlah legalisasi dokumen	73000 dokumen	73000 dokumen	73000 dokumen	73000 dokumen	73000 dokumen	
		18. Jumlah Kegiatan Kemahasiswaan	5 kali					
		19. Jumlah forum promosi wisata	3 kl					
		20. Jumlah Laporan	6	22	22	22	22	
		21. Jumlah kunjungan web	1 jt	1,5 jt	2,0 jt	2,2 jt	2,5 jt	
		22. Jumlah PNBP	20 M	23 M	23,5 M	23,5 M	23,5 M	

Formulir 1

**TARGET PEMBANGUNAN UNTUK TAHUN 2010-2014**  
**SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERDAGANGAN**

PROGRAM/ KEGIATAN (1)	OUTCOME/OUTPUT (2)	INDIKATOR OUTCOME/OUTPUT (3)	TARGET					UNIT ORGANISASI PELAKSANA (6)
			2010 (4)	2011	2012	2013	2014	
1. 13 PENYELENGGARAAN ATASE PERDAGANGAN	Meningkatnya promosi dagang, industri dan investasi	1. Jumlah penyelenggaraan/keturtsertaan dalam pameran, publikasi dan promosi perdagangan dari 25 perwakilan Kementerian Perdagangan di Luar negeri	87 kali	ATASE PERDAGANGAN				
		2. Jumlah penelitian, pengembangan dan survey perdagangan	48 kali					
		3. Jumlah penyusunan/ penyempurnaan/ pengolahan/ updating/ analisa statistik	36 kali					
		4. Jumlah penyelenggaraan/keturtsertaan dalam sidang/ konferensi internasional di dalam/ luar negeri	8 kali					
1. 14 PELAYANAN ADVOKASI PERDAGANGAN INTERNASIONAL	Advokasi negosiasi/perjanjian perdagangan internasional	1. Opini hukum dalam perundingan perjanjian perdagangan Internasional	5 Opini	30 Opini	35 Opini	40 Opini	45 Opini	PUSAT PELAYANAN ADVOKASI PERDAGANGAN INTERNASIONAL
		2. Evaluasi Implementasi Perjanjian Perdagangan Internasional	3 Hasil evaluasi					
	3. Penyelesaian sengketa Perdagangan Internasional	100%	100%	100%	100%	100%		
1. 15 PENINGKATAN PENGAWASAN MUTU BARANG	Tertelaksananya pelayanan pengawasan di bidang mutu barang	1. Jumlah pertemuan teknis pengawasan mutu produk ekspor	3 KOM	5 Kali	5 Kali	5 Kali	5 Kali	PUSAT PENGAWASAN MUTU BARANG
		2. Jumlah pertemuan teknis pengawasan mutu produk dalam negeri dan produk impor SNI wajib	8 DRH	7 DRH	7 DRH	7 DRH	7 DRH	
		3. Evaluasi pengawasan mutu produk dalam negeri dan produk impor SNI wajib		8 Kali	8 Kali	8 Kali	8 Kali	
		4. Pengawasan mutu barang impor melalui pengawasan pra-pasar dengan mekanisme pendaftaran Surat Pendaftaran Barang (SPB)	650 NPB	9000 SPB	10000 SPB	11000 SPB	12000 SPB	
		5. Pengawasan mutu barang produk dalam negeri setara dengan mutu produk impor melalui mekanisme pendaftaran Nomor Registrasi Produk (NRP)	100 NRP	200 NRP	300 NRP	400 NRP	500 NRP	
		6. Pengawasan mutu produk ekspor		6 Laporan	7 Laporan	8 Laporan	9 Laporan	
		7. Jumlah Bimbingan Teknis Kepada Jejaring Kerja Pengawasan Mutu Barang		15 LPK	20 LPK	25 LPK	25 LPK	
		8. Jumlah kemampuan Lembaga Penilai Kesesuaian (LPK) yang dipantau	20 LPK	40 LPK	60 LPK	80 LPK	100 LPK	
		9. Jumlah pejabat fungsional Penguji Mutu Barang (PMB)	65 ORG	130 ORG	195 ORG	260 ORG	325 ORG	

Formulir 1

**TARGET PEMBANGUNAN UNTUK TAHUN 2010-2014**  
**SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERDAGANGAN**

PROGRAM/ KEGIATAN (1)	OUTCOME/OUTPUT (2)	INDIKATOR OUTCOME/OUTPUT (3)	TARGET					UNIT ORGANISASI PELAKSANA (6)
			2010 (4)	2011	2012	2013	2014	
1. 16 PENINGKATAN PELAYANAN PENGUJIAN MUTU BARANG	Tersedianya pelayanan teknis pengujian mutu barang	1. Jumlah penambahan kemampuan pengujian	9 KOM	5 Parameter	5 Parameter	5 Parameter	5 Parameter	UNIT ESELON 3 : BALAI PENGUJIAN MUTU BARANG PPMB
		2. Jumlah kerjasama bidang pengujian mutu barang dengan pihak dalam dan luar negeri	11 KRJSMA	12 KRJSMA	12 KRJSMA	13 KRJSMA	13 KRJSMA	
		3. Jumlah contoh yang diujikan	5000 SERTIFIKAT	5250 Contoh Uji	5500 Contoh Uji	5750 Contoh Uji	6000 Contoh Uji	
1. 17 PENINGKATAN PELAYANAN KALIBRASI	Meningkatnya pelayanan kalibrasi alat ukur besaran	1. Jumlah penambahan pelanggan baru	100 PLGN	150 PLGN	200 PLGN	250 PLGN	300 PLGN	UNIT ESELON 3 : BALAI KALIBRASI PPMB
		2. Jumlah jenis peralatan baru yang diakreditasi	2 JENIS	4 Alat	6 Alat	8 Alat	10 Alat	
		3. Jumlah sertifikat yang diterbitkan	10000 SRTFKAT	11000 SRTFKAT	12000 SRTFKAT	13000 SRTFKAT	14000 SRTFKAT	
1. 18 PENINGKATAN PELAYANAN SERTIFIKASI	Meningkatnya pelayanan sertifikasi mutu produk, personil, sistem manajemen, inspeksi teknis, dan pelatihan teknis di bidang mutu	1. Jumlah pelanggan baru Dalam dan Luar Negeri	28 PELANGGAN	59 PELANGGAN	93 PELANGGAN	130 PELANGGAN	169 PELANGGAN	UNIT ESELON 3 : BALAI SERTIFIKASI PPMB
		2. Jumlah sertifikat yang diterbitkan	28 SERTIFIKAT	59 SERTIFIKAT	93 SERTIFIKAT	130 SERTIFIKAT	169 SERTIFIKAT	
		3. Jumlah penambahan ruang lingkup komoditi yang diakreditasi atau di sertifikasi	5 KOM	7 KOM	9 KOM	11 KOM	13 KOM	
		4. Jumlah tenaga asesor, PPC, inspektur dan instruktur	10 ORG	22 ORG	36 ORG	52 ORG	70 ORG	
		5. Jumlah peserta pelatihan teknis	24 ORG	50 ORG	78 ORG	108 ORG	140 ORG	
		6. Jumlah sertifikasi personel PPC	20 SRTFKAT	46 SRTFKAT	78 SRTFKAT	116 SRTFKAT	160 SRTFKAT	
2. <b>PENINGKATAN SARANA DAN PRASARANA APARATUR DEPARTEMEN PERDAGANGAN</b>	Meningkatnya ketersediaan sarana dan prasarana aparatur Kementerian Perdagangan	1 % Jumlah Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Perdagangan yang menerima manfaat berupa fasilitas sarana dan prasarana kantor guna menunjang kegiatan kelancaran operasional perkantoran.	100%	100%	100%	100%	100%	SEKRETARIAT JENDERAL
2. 1 PENINGKATAN PENGELOLAAN SARANA DAN PRASARANA	Efektifitas layanan dan dukungan dalam pengelolaan sarana prasarana	1 Persentase ketersediaan database Barang Milik Negara (BMN)	92%	93%	94%	95%	96%	BIRO UMUM
		2 Persentase realisasi belanja terhadap pagu anggaran	92%	93%	94%	95%	96%	

Note: Nomenklatur Outcome dan indikator outcome diambil dari dokumen Restrukturisasi Program dan Kegiatan Depdag 2011-2014

### Lampiran 3 Daftar Pertanyaan Wawancara

Wawancara dengan Kasubbid Dalam Negeri Bidang Manajemen Kinerja -  
Kemendag : Bapak Gita Manggala

1. Bagaimana asal mula Kementerian Perdagangan menyusun *balanced scorecard*?
2. Apakah dasar hukum dalam penyusunan *balanced scorecard* di Kementerian Perdagangan?
3. Bagaimana proses penyusunan *balanced scorecard* pada tahun 2010?
4. Bagaimana cara menyusun peta strategis atau *strategy map* di Sekretariat Jenderal ?
5. Bagaimana cara menyusun indikator kinerja di Sekretariat Jenderal?
6. Apakah diagram ketelusuran adalah sama dengan arsitektur indikator kinerja?
7. Bagaimana membuat peta strategis dan matriks inisiatif strategis tersebut untuk unit dibawah Sekretariat Jenderal ?
8. Apakah tim penyusun dapat mengubah indikator kinerja yang telah ditetapkan pada awal kabinet?
9. Mengapa *balanced scorecard* tetap dipertahankan bila hasil yang dikeluarkannya sama dengan LAKIP ?

Kepala Subbagian pelaksanaan anggaran I - Kemendag : Bapak Ridwan Nawi

1. Mengapa bila dilihat dari hasil realisasi anggaran pada tahun 2010, realisasi pada awal tahun sangat rendah?
2. Bagaimana peran Kementerian Keuangan dalam hal pelaksanaan anggaran di Kementerian Perdagangan.
3. Dapat dilihat bahwa realisasi anggaran hingga akhir tahun 2010 hanya sebesar 83% , mengapa hal itu bisa terjadi?