

# Balanced Scorecard Sektor Publik: Sebuah Pelajaran Berharga The Balanced Scorecard for Public Sector Organizations: A Lesson Learned

Ali Tafriji Biswan<sup>1</sup> Wahyu Andika<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Politeknik Keuangan Negara STAN, Indonesia

<sup>2</sup>Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko, Indonesia

## ARTICLE INFO

Article History:

Received 15 September 2020

Revised 28 November 2020

Publish 24 December 2020

### Keywords:

Balanced Scorecard, Performance Measurement, Public Sector

DOI:

<https://doi.org/10.21107/infestasi.v16i2.8570>

## ABSTRACT

This research aims to understand and examine the application of the balanced scorecard as performance measurement tools. BSC is a performance measurement tool that combines financial and nonfinancial performance measurements. This research object is a public sector organization, the Directorate General of Financing and Risk Management (DJPPR) Ministry of Finance. The method used in this research is qualitative descriptive methods. The steps taken in this study are collection, classification, presentation, and tabulation of data obtained. Subsequently performed a systematic, accurate, and factual description regarding the facts of the object being inspected. This study uses DJPPR's Performance Reports in 2018 and 2017. The results of the study indicate that the application of a balanced scorecard and DJPPR's performance as a whole is good, which is shown by determining the perspective that has been aligned with the organization's strategy and its implementation encourages the achievement of performance targets

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mengkaji penerapan balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja. Balanced scorecard merupakan alat pengukuran kinerja yang mengkombinasikan pengukuran kinerja keuangan maupun kinerja nonkeuangan. Objek penelitian adalah organisasi sektor publik yaitu Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) Kementerian Keuangan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengumpulan, pengklasifikasian, penyajian, dan pengolahan data. Setelah itu melakukan deskripsi yang sistematis, akurat, dan faktual mengenai fakta-fakta dari peristiwa objek yang diteliti. Penelitian ini menggunakan Laporan Kinerja DJPPR tahun 2018 dan tahun 2017. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan balanced scorecard secara keseluruhan baik yang ditunjukkan dengan penentuan perspektif telah diselaraskan dengan strategi organisasi dan penerapannya mendorong pencapaian target kinerja.

## 1. PENDAHULUAN

Selama dua setengah dekade terakhir penerapan *balanced scorecard* telah mendapatkan perhatian banyak pihak sebagai model manajemen untuk organisasi sektor privat dan publik (Madsen et al, 2019). Pada awal diluncurkannya konsep ini, *balanced scorecard* memang diterapkan untuk mengukur kinerja sektor privat atau organisasi yang mengutamakan laba (*profit oriented*). Strategi organisasi yang dituangkan pada *balanced scorecard* disosialisasikan kepada seluruh elemen dalam organisasi sampai level individu sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien sejalan dengan tujuan organisasi secara umum, yaitu peningkatan laba. Konsep tersebut pada dasarnya relevan juga apabila diterapkan pada sektor publik yakni

bagaimana strategi dijalankan mencapai tujuan. Manajemen harus meyakinkan semua elemen organisasi bahwa strategi perlu diterjemahkan hingga ke level operasional. Diakui bahwa permasalahan penjabaran strategi organisasi menjadi tantangan tersendiri di sektor publik (Syahdan, 2018). Studi lain juga menguatkan bahwa masalah komunikasi dan *cascading*, serta kurangnya komitmen manajemen puncak menghalangi implementasi *balanced scorecard* (Geneti, 2019).

Meski sektor publik tidak berorientasi pada laba, penerapan *balanced scorecard* dapat membantu mereka dalam menerjemahkan visi misi organisasi dalam strategi, tujuan, serta target yang ingin dicapai secara komprehensif. Salah satunya, Kaplan dan Norton penggagas *balanced scorecard* menyarankan dilakukannya adaptasi *balanced scorecard* untuk digunakan dalam organisasi sektor publik adalah dengan menempatkan pelanggan atau konstituen di perspektif puncak (Moullin, 2017). Hal ini karena orientasi sektor publik adalah pelayanan. Maka, pemerintah diminta lebih tanggap terhadap tuntutan masyarakat, lebih meningkatkan kinerja birokrasi dan penyelenggaraannya sehingga kualitas pelayanan meningkat (Muchran & Pagalung, 2018). Pada organisasi sektor publik, *balanced scorecard* dapat digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja organisasi pada perspektif proses, kepuasan pelanggan (masyarakat, pemerintah, investor, dan lainnya), keuangan (misalnya efektivitas penggunaan anggaran), dan pada perspektif lainnya.

Layanan publik dilakukan oleh instansi pemerintahan dengan memanfaatkan anggaran yang tersedia. Pembiayaan sebagai bagian dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) memiliki fungsi yang strategis. Selain dalam memenuhi target defisit dalam APBN untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, besaran pembiayaan yang disediakan dalam setiap tahun anggaran akan mempengaruhi program-program pembangunan yang telah disiapkan oleh kementerian/lembaga atau pemerintah.

Dalam pengelolaan pembiayaan, Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) hadir dengan menjalankan fungsi utama penyiapan kebijakan dan pelaksanaan program terkait pengelolaan pembiayaan APBN serta risiko keuangan negara, termasuk instrumen pembiayaan untuk proyek infrastruktur. Sebagai bagian dari lembaga publik yang memberikan pelayanan publik, DJPPR memiliki tiga fungsi utama yaitu pembiayaan APBN, pengelolaan risiko keuangan negara, dan dukungan pembiayaan infrastruktur.

Dalam mencapai visi misinya sebagai organisasi profesional dan sebagai pelayan masyarakat, DJPPR dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan proses bisnisnya untuk mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu perlu dilakukan mekanisme pengukuran kinerja sebagai alat kendali dan penilaian sejauh mana organisasi bergerak, dan seberapa banyak sasaran-sasaran strategis yang sudah atau belum dicapai. Urgensi tersebut membawa DJPPR untuk mengadopsi konsep *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja organisasi.

Setelah menggunakan *balanced scorecard*, tentu menjadi penting mencermati seberapa jauh praktik *balanced scorecard* mendorong ketepatan pengukuran kinerja organisasi. Selama ini belum terdapat studi yang mengevaluasi bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada DJPPR dalam kerangka *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Tentu saja, studi ini menarik dikaitkan dengan pelajaran praktik *balanced scorecard* pada sektor publik, sementara konsep *balanced scorecard* pada mulanya hanya diterapkan untuk sektor privat.

## 2. TELAAH LITERATUR

*Balanced scorecard* merupakan kerangka organisasi agar dapat melaksanakan program-program yang memfokuskan pada strategi yang disusun oleh organisasi (Koesomowidjojo, 2017). *Balanced scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (HBR, January, 1992). Konsep ini dikembangkan sebagai alat pengukuran kinerja serta refleksi pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. *Balanced scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian manajemen ke kinerja keuangan dan kinerja nonkeuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta indikator *lagging* dan indikator *leading*, sehingga cukup komprehensif untuk memotivasi manajemen dalam mewujudkan keberhasilan kinerja yang berkesinambungan.

*Balanced scorecard* memandang organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Hansen & Mowen, 2007). Ditinjau dari awal kemunculannya, *balanced scorecard* memang diterapkan untuk mengukur kinerja sektor privat atau organisasi yang mengutamakan laba (*profit oriented*). *Balanced scorecard* dijadikan sebagai sistem manajemen strategik yang memungkinkan manajer menerjemahkan visi misi

besarnya ke seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuannya. Konsep tersebut pada dasarnya relevan apabila diterapkan pada sektor publik.

Secara teori, pengukuran kinerja merupakan proses pengukuran persyaratan pekerjaan oleh manajemen, atau tingkat keberhasilan seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Pengukuran kinerja tradisional tidak lagi digunakan mengingat hanya memperhitungkan aspek keuangan (Oemar, 2010). Pengukuran kinerja dapat juga diartikan sebagai evaluasi secara periodik atas efektivitas operasional suatu organisasi dan personelnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada dasarnya organisasi dijalankan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan pengukuran atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Handayani dan Hudaya, 2002). Pengukuran kinerja itu sendiri pada dasarnya mengevaluasi hasil kegiatan yang dilakukan (Hadiyati, 2014).

Secara umum terdapat perbedaan perspektif *balanced scorecard* yang diterapkan pada organisasi bisnis yang berorientasi laba dan pada organisasi sektor publik yang berorientasi pada pelayanan publik (Blocher dkk., 2005). Dengan demikian, sektor bisnis menggunakan perspektif keuangan, sedangkan pada sektor publik menggunakan perspektif layanan publik (*stakeholder*).

Beberapa kelemahan yang dimiliki oleh sistem pengukuran kinerja tradisional tersebut memunculkan gagasan dalam melakukan pengukuran kinerja dengan memperhatikan juga sektor nonkeuangan. Kaplan dan Norton (1992) merancang *balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, menyatakan bahwa: "*Balanced scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company's strategic objectives into a coherent set of performance measures.*" Berdasarkan konsep *balanced scorecard* terkait dengan rencana strategis itulah, membuatnya dapat berhasil diterapkan juga pada organisasi sektor publik di seluruh dunia. Effendi (2012) menyebutkan organisasi sektor publik pada dasarnya merupakan organisasi yang mengelola misi dan tanggung jawab yang dibebankan oleh publik baik finansial maupun nonfinansial. Organisasi sektor publik yang pertama kali menerapkan konsep *balanced scorecard* adalah pemerintah kota Charlotte City, North Carolina, Amerika Serikat pada tahun 1996. Berawal dari kesuksesan tersebut, maka *balanced scorecard* akhirnya diterapkan juga oleh banyak lembaga pemerintahan di berbagai negara, termasuk Indonesia.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Peneliti melakukan pengumpulan, pengklasifikasian, penyajian, dan pengolahan data yang diperoleh. Selanjutnya, membuat deskripsi yang sistematis dan faktual terhadap fakta-fakta dari peristiwa objek yang diteliti mengenai penerapan *balanced scorecard* di DJPPR, kemudian menarik simpulan (Soebroto, 2010).

Rincian tahap penelitian mencakup, *pertama*, menentukan rumusan tujuan. Rumusan tujuan penelitian ini adalah untuk memahami dan mengkaji penerapan *balanced scorecard* dalam sistem manajemen dan pengukuran kinerja yang diterapkan pada objek penelitian. Penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dalam memahami dan mengkaji penerapan *balanced scorecard*. *Kedua*, menentukan batasan masalah sebagai fokus. Penetapan fokus dalam penelitian kualitatif sangat penting karena untuk membatasi studi dan mengarahkan pelaksanaan atau pengamatan. Fokus dalam penelitian ini adalah penerapan *balanced scorecard* dan pengukuran kinerja dalam organisasi. Terkait lokasi penelitian, penetapan penelitian dapat ditentukan secara *purposive* atau berdasarkan pertimbangan-pertimbangan dan tujuan penelitian (Sugiyono, 2011). Penelitian ini dilakukan dalam lingkungan pemerintah pusat yaitu Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR), Kementerian Keuangan. DJPPR dipilih menjadi lokasi penelitian dengan pertimbangan kepraktisan dalam mendapatkan data dan menjalankan proses penelitian.

*Ketiga*, menentukan sumber data. Mengenai sumber data, menurut Loftland dalam Moleong (2005), sumber data utama pada penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data dari sumber data tertulis. Sumber data dalam penelitian ini adalah semua dokumen tertentu yang dapat memberikan informasi dan penjelasan mengenai penerapan *balanced scorecard* dalam manajemen kinerja DJPPR. Periode penggalan data, observasi, dan wawancara dilaksanakan pada semester akhir 2019 s.d. semester awal 2020. Analisis dibagi menjadi tiga tahapan yaitu *data reduction* atau reduksi data, *data display* atau penyajian data, dan *conclusion drawing* atau pengambilan keputusan (Miles dan Huberman, 2007). Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui pengamatan dan wawancara dengan narasumber yang kompeten di bidang pengelolaan kinerja yakni Ba-

gian Kepatuhan Internal dan pegawai lain di DJPPR, yang tercantum di Tabel 1 berikut

Tabel 1. Daftar Nama Narasumber

Nama	Bagian/Bidang
Arum Saen	Bagian Kepatuhan Internal
Afrildo	Subbag Tata Usaha, Direktorat Strategi Pembiayaan dan Portfolio
Didi	Subbag Tata Usaha, Direktorat Pinjaman dan Hibah

Sumber: Diolah dari wawancara, 2019

*Keempat*, menambah data pendukung. Penelitian ini menggunakan juga kuesioner sebagai data pendukung untuk melakukan analisis atas data yang terkumpul. Data tersebut disajikan dalam bentuk tabel dan persentase dengan kriteria: 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Jumlah responden adalah 75 orang atau 15,36% dari total jumlah pegawai DJPPR sebanyak 488 orang. Distribusi responden berdasarkan jenjang pendidikan: SLTA (1 orang), D1 (2 orang), D3 (55 orang), D4/S1 (17 orang), dan jenis kelamin: laki-laki (42 orang) dan perempuan (33 orang). Data sekunder diperoleh melalui *content analysis* atas Kontrak Kinerja dan Laporan Kinerja DJPPR. Data sekunder diperoleh dari studi pustaka/literatur, seperti buku, jurnal, publikasi, laporan yang dikeluarkan oleh instansi seperti laporan keuangan maupun kinerja instansi, serta peraturan-peraturan yang berlaku sehubungan dengan organisasi dan penelitian. Data sekunder yang digunakan adalah data umum yang mendukung penelitian sesuai tema.

*Kelima*, mengolah data primer dan sekunder. Setelah dikumpulkan, data akan dipilih, diolah, dan dikelompokkan berdasarkan kesesuaian dengan fokus penelitian. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pola atau gambaran mengenai penerapan *balanced scorecard*. Selanjutnya dilakukan klasifikasi atas jawaban narasumber sebagaimana keadaan dan situasi sebenarnya. Pengolahan data dibantu Sdr. Moch. Yasin Dwi Ervinda pegawai dari unit Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang memiliki kompetensi dalam bidang pengolahan data penelitian.

*Keenam*, mengambil keputusan atau verifikasi. Untuk menghindari bias data dari suatu sumber, penilaian kualitas data diperoleh dengan pengecekan melalui triangulasi atau kombinasi berbagai metode yang digunakan untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda (Norman K. Denzin dalam Mudjia Rahardjo, 2012). Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi metode, yakni memadukan tiga metode berbeda: wawancara narasumber kompeten di bidang pengelolaan kinerja, perbandingan hasil penelitian dengan Laporan Kinerja entitas serta beberapa jurnal penelitian mengenai penerapan *balanced scorecard* yang sudah ada sebelumnya, serta analisis pelaksanaan pencapaian IKU sehubungan dengan peta sasaran strategi yang memuat *balanced scorecard*.

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam sejarahnya, untuk mencapai keberhasilan reformasi birokrasi, pada tahun 2007 Kementerian Keuangan menetapkan penggunaan konsep *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran sekaligus pengelolaan kinerja yang penerapannya dilakukan secara bertahap mulai tahun 2008. Hingga kini, *balanced scorecard* terus dikembangkan di Kementerian Keuangan. *Balanced scorecard* pada DJPPR diterapkan dengan sedikit modifikasi yang disesuaikan dengan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. DJPPR membagi peta strategis mereka menjadi empat perspektif yaitu perspektif *stakeholder*, perspektif pelanggan, perspektif proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Diungkapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor (KMK) 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Kementerian Keuangan, untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan keberhasilan pencapaian perencanaan strategis, maka diperlukan sistem penilaian kinerja sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Sejak tahun 2007, Kementerian Keuangan telah menetapkan penggunaan metode *balanced scorecard* dalam pengelolaan kinerja yang bertujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah. Penilaian kinerja meliputi seluruh organisasi dan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Penilaian kinerja organisasi dan pegawai diharapkan sebagai "*early warning system*" bagi pimpinan organisasi, para atasan, dan akhirnya bagi Kementerian Keuangan untuk terus antisipatif dan proaktif terhadap tantangan dan kesempatan yang ada demi mencapai tujuan reformasi birokrasi.

Visi Kementerian Keuangan tertuang dalam Peta Strategi 2018 yakni "Kami akan menjadi penggerak utama pertumbuhan ekonomi Indonesia yang inklusif di abad ke-21". Visi misi Kementerian Keuangan

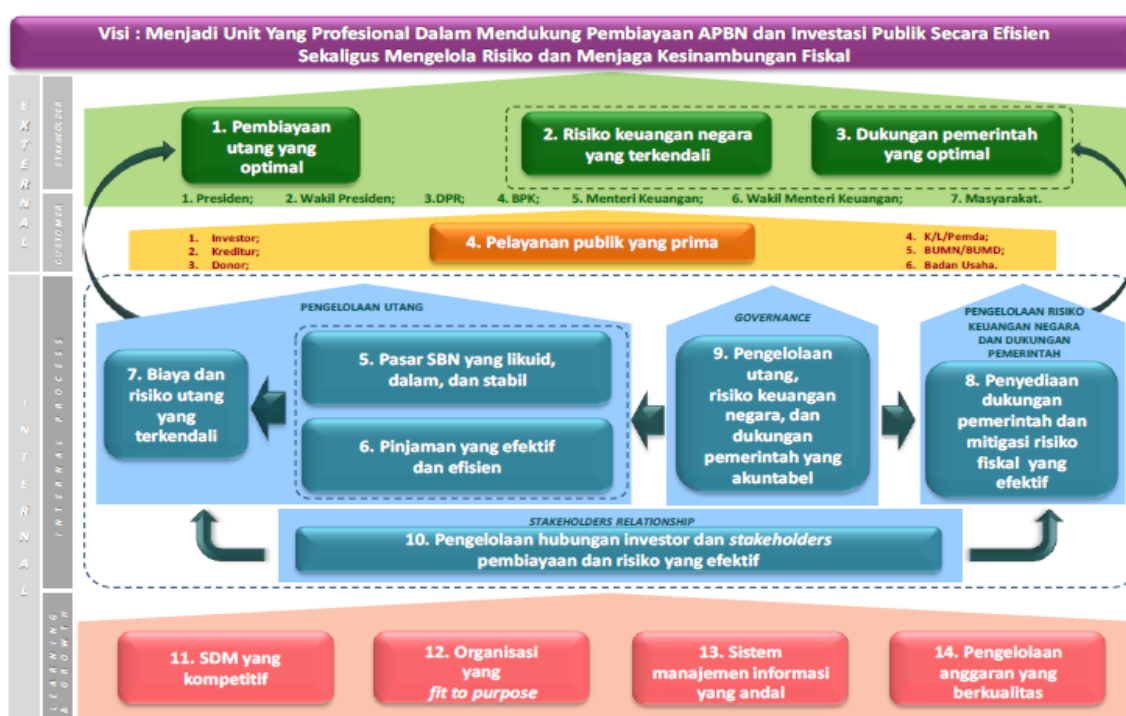
diterjemahkan ke level Eselon I, termasuk DJPPR, dan seterusnya ke bawah untuk menjaga keselarasan. Oleh karena itu, jelaslah bahwa visi misi DJPPR mendukung capaian visi besar Kementerian Keuangan. Hal ini didukung pernyataan narasumber Bagian Kepatuhan Internal Skretariat DJPPR menyatakan bahwa:

“Balanced scorecard diterapkan untuk menerjemahkan mimpi, tujuan, cita-cita organisasi dengan membangun suatu sistem yang tepat disertai dengan strategi yang sistematis dan terukur agar mimpi dan tujuan tadi dapat tercapai....” (Ibu Arum)

Peta Strategi level kementerian dijabarkan melalui tugas dan fungsi masing-masing Eselon I di bawahnya, tak terkecuali DJPPR. Penerapan *balanced scorecard* pada DJPPR sudah dimulai sejak tahun 2007. Narasumber Bagian Kepatuhan Internal Skretariat DJPPR menyatakan bahwa:

“Penerapan BSC di DJPPR sudah dilaksanakan sejak reformasi birokrasi tahun 2007, serta implementasi secara menyeluruh pada setiap level pegawai pada tahun 2011. Penerapan BSC dilakukan melalui penyusunan Peta Strategi dan Sasaran Strategis untuk level Eselon I dan II, serta penyusunan Indikator Kinerja Utama untuk seluruh unit dan seluruh level (Eselon I s.d. Pelaksana). Dalam penyusunan tersebut terdapat proses antara lain *refinement* (penyempurnaan dan peningkatan kualitas IKU dari periode sebelumnya), *review* IKU (penelaahan dan analisis IKU), *alignment* (penyelarasan IKU secara horizontal), *cascading* (penyelarasan secara vertikal).” (Ibu Arum)

Peta strategi menggambarkan proses perubahan aset yang tidak berwujud menjadi aset yang berwujud melalui hubungan sebab-akibat antara sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sasaran strategis pada perspektif proses, sasaran strategis pada perspektif *customer*, dan sasaran strategis pada perspektif keuangan. Secara umum *balanced scorecard* DJPPR tertuang dalam peta strategi organisasi sebagaimana tergambar berikut ini.



Gambar 1. Peta Strategi DJPPR 2018

Sumber: Rencana Strategis DJPPR, 2018

Menurut Niven (2003), organisasi nonprofit/publik yang menggunakan *balanced scorecard* dapat memodifikasi perspektif yang digunakan baik dari segi jumlah maupun jenis. Modifikasi ini dilakukan sesuai kebutuhan organisasi dalam merefleksikan strateginya secara lebih baik. Seperti dijelaskan sebelumnya, DJPPR merupakan organisasi sektor publik, sehingga modifikasi dilakukan untuk menyesuaikan dengan karakter dan tujuan organisasi secara umum. Modifikasi yang dilakukan adalah dengan melakukan pemecahan pada perspektif pelanggan menjadi dua perspektif yaitu perspektif *stakeholder* dan perspektif Pelanggan, dan mengkategorikan perspektif keuangan menjadi bagian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pertimbangan yang menjadi dasar atas modifikasi perspektif pelanggan adalah dikarenakan

banyaknya pelanggan dengan jenis dan kepentingan yang berbeda pada organisasi sektor publik dalam hal ini DJPPR. Oleh karena itu, sebagai organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik, DJPPR memerlukan klasifikasi yang lebih spesifik untuk memberikan perhatian lebih kepada pelanggan dan *stakeholder* terkait untuk memudahkan dalam menentukan target dan pengukuran kinerja mereka. Modifikasi pada perspektif keuangan, dikarenakan bahwa organisasi sektor publik tidak berorientasi profit/laba, sehingga perspektif keuangan bukan mengenai gambaran keberhasilan keuangan organisasi untuk para pemegang saham RI. Perspektif keuangan pada organisasi sektor publik adalah terkait dengan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder* dan pelanggan. Oleh karena itu, DJPPR mengkategorikannya sebagai bagian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perumusan sasaran strategis menurut Mulyadi (2018), merupakan penguatan pengetahuan manajemen saat ini ke dalam empat perspektif. Sasaran strategis merupakan gambaran masa depan yang akan diwujudkan oleh organisasi. Pada DJPPR, penjabaran rinci atas perspektif *balanced scorecard* yang dituangkan pada Peta Strategi DJPPR tahun 2018 melalui pemetaan 4 perspektif dan 14 Sasaran Strategis (SS) dengan alat ukur pencapaian berupa 25 Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai berikut (Tabel 2).

Tabel 2. Sasaran Strategi dan IKU DJPPR Tahun 2018

Perspektif	Sasaran Strategis	Kode IKU	Indikator Kinerja Utama (IKU)	
<i>Stakeholder Perspective</i> (6 IKU, 24%)	Pembiayaan utang yang optimal	1a	Persentase pengadaan utang dengan biaya terkendali	
		2a	Tingkat efektivitas pengendalian risiko <i>default</i> pihak terjamin atas penjaminan pemerintah pada proyek Kerja sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) dan non KPBU	
	Risiko keuangan yang terkendali	2b	Indeks pengendalian risiko keuangan negara di tingkat <i>sovereign</i>	
		2c	Tingkat efektivitas pengendalian risiko program	
	Dukungan pemerintah yang optimal	3a	Tingkat efisiensi pendanaan proyek infrastruktur	
		3b	Persentase pencapaian target KPBU	
<i>Customer Perspective</i> (1 IKU, 4%)	Pelayanan publik yang Prima	4a	Indeks kepuasan publik atas layanan DJPPR	
		Pasar SBN yang likuid, dalam, dan stabil	5a	Persentase pencapaian target tingkat likuiditas pasar Surat Berharga Negara (SBN)
			5b	Persentase pertumbuhan jumlah nominal kepemilikan SBN <i>tradable</i> oleh investor domestik
		Pinjaman yang efektif dan efisien	6a	Persentase pencapaian target tingkat efektivitas dan efisiensi pinjaman
			6b	Tingkat akurasi rencana penarikan pinjaman luar negeri
		Biaya dan risiko utang yang terkendali	7a	Persentase pencapaian target risiko portofolio utang
			7b	Tingkat akurasi pembayaran kewajiban pembiayaan
		Penyediaan dukungan pemerintah dan mitigasi risiko fiskal yang efektif	8a	Persentase pemenuhan dukungan pemerintah atas proyek infrastruktur skema KPBU
			8b	Persentase pencapaian target rekomendasi mitigasi risiko keuangan negara yang disetujui Menteri Keuangan
		Pengelolaan utang, risiko keuangan negara, dan dukungan pemerintah yang akuntabel	9a	Persentase rekomendasi BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) dan Laporan Keuangan Bendahara Umum Negara (LK BUN) yang telah ditindaklanjuti
9a	Tingkat penerapan pengendalian intern			
Pengelolaan hubungan	10a	Tingkat efektivitas pengelolaan hubungan inves-		

	investor dan <i>stakeholder</i> pembiayaan dan risiko yang efektif		tor dan <i>stakeholder</i>
<i>Learning &amp; Growth Perspective</i> (7 IKU, 28%)	SDM yang kompetitif	11a	Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan
	Organisasi yang <i>fit to purpose</i>	12a	Persentase implementasi inisiatif RBTK
		12b	Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi (ZI WBK)
		12c	Indeks persepsi integritas
	Sistem manajemen informasi yang andal	13a	Tingkat <i>downtime</i> sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)
	Pengelolaan anggaran yang berkualitas	14a	Persentase rekomendasi BPK atas Laporan Keuangan Bagian Anggaran (LK BA) 15 yang telah ditindaklanjuti
14b		Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	

Sumber: Indikator Kinerja Utama DJPPR, 2018

Persentase untuk masing-masing perspektif berdasarkan jumlah IKU sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2 di atas terlihat tidak proporsional. DJPPR memberikan pembobotan untuk masing-masing perspektif sebagaimana tertuang dalam KMK 467/KMK.01/2014: perspektif *stakeholder* (bobot 25%), perspektif pelanggan (bobot 15%), perspektif proses internal (bobot 30%), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (bobot 30%).

Perspektif *stakeholder* dan pelanggan memiliki bobot total 40% atau yang paling besar dibandingkan perspektif lainnya. Pertimbangannya adalah bahwa tujuan utama pengukuran kinerja pada organisasi publik berada pada perspektif ini. Selanjutnya, perspektif proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif dengan bobot terbesar kedua, yaitu 30%. Hal ini dikarenakan bahwa pendorong kinerja organisasi di masa depan berada pada perspektif ini. Terkait status kinerja capaian IKU, KMK 467/KMK.01/2014 memberikan panduan sebagai berikut.

Tabel 3. Status Capaian

Hijau	Kuning	Merah
$100 \leq X \leq 120$	$80 \leq X < 100$	$X < 80$
Memenuhi ekspektasi	Belum memenuhi ekspektasi	Tidak memenuhi ekspektasi

Sumber: KMK 467/KMK.01/2014, 2014

Selain berdasarkan kriteria di atas, penelitian ini juga menggunakan kuesioner sebagai data pendukung untuk melakukan analisis deskriptif sebagaimana dijelaskan sebelumnya. Setelah mengetahui sasaran dan indikator kinerja organisasi sesuai dengan perspektif *balanced scorecard*, selanjutnya dapat dilakukan analisis untuk masing-masing perspektif.

Sesuai dengan KMK 467/KMK.01/2014, perspektif ini mencakup sasaran strategis yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan sehingga dinilai berhasil dari sudut pandang *stakeholder*. Dalam hal ini, *stakeholder* (pemangku kepentingan) adalah pihak internal maupun eksternal yang secara langsung atau tidak langsung memiliki kepentingan atas *output* atau *outcome* dari suatu organisasi, namun tidak menggunakan layanan organisasi secara langsung. Adapun *stakeholder* yang terkait dengan DJPPR terdiri atas Presiden, Wakil Presiden, DPR, BPK, Menteri Keuangan, Wakil Menteri Keuangan, dan masyarakat umumnya. Terdapat tiga sasaran strategis dan enam Indikator Kinerja Utama (IKU) pada perspektif *stakeholder* yang memiliki bobot 25% dari keseluruhan perspektif. Secara umum kinerja perspektif *stakeholder* memenuhi ekspektasi atau target yang ditentukan sebelumnya. Berikut ini capaian kinerja tahun 2018 pada perspektif ini.

Tabel 4. Capaian Kinerja Perspektif *Stakeholder*

Sasaran Strategis	KODE IKU	Target 2018	Realisasi 2018
Pembiayaan utang yang optimal	1a.	100%	119,01%
Risiko yang terkendali untuk mendukung kesinambungan fiskal	2a.	100%	100%
	2b.	80	66,21

	2c.	100%	100%
	3a.	100%	102,25%
	3b.	100%	100%
Dukungan pemerintah yang optimal			
<i>Stakeholder Perspective (25%)</i>			115,22 (HIJAU)

Sumber: Diolah dari Lakin DJPPR, 2018.

Pernyataan tentang perspektif *stakeholder* (X1) terdiri atas empat pertanyaan, yakni X1.1 DJPPR selalu berusaha memenuhi target pembiayaan dengan biaya dan risiko yang terkendali, X1.2 DJPPR selalu mengupayakan efektivitas dalam pengendalian risiko keuangan negara, X1.3 DJPPR selalu meningkatkan efektivitas dalam pencegahan *cross-default* dalam pembayaran kewajiban pembiayaan, dan X1.4 DJPPR selalu meningkatkan efektivitas pemberian dukungan pemerintah pada proyek infrastruktur. Pendapat responden atas pernyataan tersebut menggunakan pilihan skala 1, 2, 3, 4, 5 (sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju). Ikhtisar hasil menunjukkan tabulasi berikut.

Tabel 5. Ringkasan Pendapat Responden terkait Perspektif *Stakeholder*

Item	Jawaban Responden										Jumlah		Mean
	1		2		3		4		5		f	%	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
X <sub>1.1</sub>	0	0	0	0	1	1,33	17	22,67	57	76	75	100	4,75
X <sub>1.2</sub>	0	0	0	0	1	1,33	22	29,33	52	69,33	75	100	4,68
X <sub>1.3</sub>	0	0	0	0	1	1,33	27	36	47	62,67	75	100	4,61
X <sub>1.4</sub>	0	0	0	0	4	5,33	19	25,33	52	69,33	75	100	4,64
Mean X1													4,67

Sumber: Diolah dari hasil wawancara, 2019

Berdasarkan hasil kuesioner di atas, rata-rata responden memberikan nilai sebesar 4,67. Artinya, pegawai DJPPR meyakini kinerja perspektif *stakeholder* DJPPR berjalan dengan sangat baik.

Sesuai dengan KMK 467/KMK.01/2014, perspektif ini mencakup sasaran strategis yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan *customer* dan/atau harapan organisasi terhadap *customer*. Dalam hal ini, *customer* (pengguna layanan) merupakan pihak luar yang terkait langsung dengan pelayanan suatu organisasi. Pengguna layanan DJPPR meliputi investor, kreditor, donor, kementerian/lembaga/pemda, BUMN/BUMD, dan badan usaha. Untuk memberikan pelayanan yang prima dan memenuhi harapan pelanggan, dalam peta strategis DJPPR terdapat sasaran strategis yang disusun untuk mewujudkan pengelolaan utang, risiko keuangan negara, dan dukungan pemerintah yang kredibel. Berdasarkan Laporan Kinerja Tahun 2018, berikut ini capaian hasil kinerja perspektif pelanggan.

Tabel 6. Capaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	KODE IKU	Target 2018	Realisasi 2018
Pelayanan publik yang prima	4a	4,74	4,72
<i>Customer Perspective (15%)</i>			99,58 (KUNING)

Sumber: Diolah dari Lakin DJPPR, 2018.

Secara umum kinerja perspektif pelanggan belum memenuhi ekspektasi atau target yang ditentukan sebelumnya. Berikut ini disajikan juga data hasil kuesioner terkait capaian kinerja perspektif pelanggan berdasarkan responden yang telah memberikan jawaban. Terdapat tiga pernyataan yang diajukan ke responden, yakni X2.1 DJPPR berusaha untuk memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggannya (investor, kreditor, donor, K/L/Pemda, BUMN/BUMD, Badan Usaha, X2.2 DJPPR berusaha untuk memberikan kepuasan kepada *customer* (investor, kreditor, donor, K/L, pemda, BUMN/BUMD, badan usaha), dan X2.3 DJPPR berusaha untuk memberikan kepuasan kepada *customer* (investor, kreditor, donor, K/L, pemda, BUMN/BUMD, badan usaha). Pendapat responden atas pernyataan tersebut menggunakan pilihan skala 1, 2, 3, 4, 5 (sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju). Ikhtisar hasil menunjukkan tabulasi berikut.

Tabel 7. Ringkasan Pendapat Responden terkait Perspektif Pelanggan (X2)



Item	Jawaban Responden										Jumlah	Mean	
	1		2		3		4		5				
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
X <sub>2.1</sub>	0	0	0	0	2	2,67	21	28	52	69,33	75	100	4,67
X <sub>2.2</sub>	0	0	0	0	2	2,67	21	28	52	69,33	75	100	4,67
Mean X2												4,67	

Sumber: Diolah dari hasil wawancara, 2019

Berdasarkan hasil kuesioner di atas, rata-rata responden memberikan nilai sebesar 4,67. Artinya, pegawai DJPPR meyakini kinerja perspektif pelanggan DJPPR berjalan dengan sangat baik. Hal ini menarik karena para pegawai DJPPR meyakini bahwa layanan mereka sudah baik, namun pada kenyataannya masih capaian kinerja perspektif pelanggan belum memenuhi ekspektasi. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh DJPPR pada tahun 2019 menghasilkan indeks kepuasan sebesar 4,72, sedangkan target organisasi adalah 4,74. Tentu saja ini dapat menjadi bahan evaluasi manajemen di masa yang akan datang.

Sesuai dengan KMK 467/KMK.01/2014, perspektif ini mencakup sasaran strategis yang ingin diwujudkan melalui rangkaian proses yang dikelola organisasi dalam memberikan layanan serta menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer (value chain)*. Dari perspektif proses internal, DJPPR membagi dua *layer* sasaran strategis sebagaimana tercantum pada Gambar 1. Dua *layer* tersebut masing-masing mendukung perspektif pelanggan dan perspektif *stakeholder*. Oleh karena itu, diperlukan adanya tiga faktor penting yaitu pengelolaan dan pengembangan, pengendalian terhadap *core business* DJPPR, serta edukasi dan komunikasi yang efektif. Berdasarkan Laporan Kinerja Tahun 2018, berikut ini capaian hasil kinerja perspektif proses internal.

Tabel 8. Capaian Kinerja Perspektif Proses Internal

Sasaran Strategis	KODE IKU	Target 2018	Realisasi 2018	
Pasar SBN yang likuid, dalam, dan stabil	5a	100%	126,55%	
	5b	11,65%	16,71%	
Pinjaman yang efektif dan efisien	6a	75%	118,57%	
	6b	100%	100%	
Biaya dan risiko utang yang terkendali	7a	100%	103,12%	
	7b	100%	100%	
Penyediaan dukungan pemerintah dan mitigasi risiko fiskal yang efektif	8a	100%	100%	
	8b	100%	100%	
Pengelolaan utang, risiko keuangan negara, dan dukungan pemerintah yang akuntabel	9a	89%	93,75%	
	9b	99,78%	100%	
Pengelolaan hubungan investor dan <i>stakeholder</i> pembiayaan dan risiko yang efektif	10a	87%	88,64%	
<i>Customer Perspective (15%)</i>				109,15 (HIJAU)

Sumber: Diolah dari Lakin DJPPR, 2018

Secara umum kinerja perspektif proses internal sudah memenuhi ekspektasi atau target yang ditentukan sebelumnya. Berikut ini disajikan juga data hasil kuesioner terkait capaian kinerja perspektif proses internal berdasarkan responden yang telah memberikan jawaban. Terdapat enam pernyataan yang diajukan ke responden, yakni X3.1 DJPPR selalu berupaya merumuskan kebijakan pengelolaan pembiayaan dan risiko yang berkualitas, X3.2 DJPPR selalu berupaya meningkatkan pertumbuhan investor SBN dalam negeri, X3.3 DJPPR selalu berupaya melakukan pemenuhan dukungan pemerintah atas proyek infrastruktur skema KPBU, X3.4 DJPPR selalu berupaya mencapai target realisasi penarikan pinjaman kegiatan, X3.5 DJPPR selalu berupaya untuk memperoleh opini WTP BPK atas LK BUN dan LK BA-015, dan X3.6 DJPPR selalu berupaya untuk menindaklanjuti atas rekomendasi BPK. Pendapat responden atas pernyataan tersebut menggunakan pilihan skala 1, 2, 3, 4, 5 (sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju). Ikhtisar hasil menunjukkan tabulasi berikut.

Tabel 9. Ringkasan Pendapat Responden terkait Perspektif Proses Internal X3

Item	Jawaban Responden										Jumlah		Mean
	1		2		3		4		5		f	%	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
X3.1	0	0	0	0	2	2,67	23	30,67	50	66,67	75	100	4,64
X3.2	0	0	0	0	4	5,33	17	22,67	54	72	75	100	4,67
X3.3	0	0	0	0	4	5,33	20	26,67	51	68	75	100	4,63
X3.4	0	0	0	0	4	5,33	26	34,67	45	60	75	100	4,55
X3.5	0	0	0	0	0	0	12	16	63	84	75	100	4,84
X3.6	0	0	0	0	0	0	16	21,33	59	78,67	75	100	4,79
Mean X3												4,68	

Sumber: Diolah dari hasil wawancara, 2019

Berdasarkan hasil kuesioner di atas, rata-rata responden memberikan nilai sebesar 4,68. Artinya, pegawai DJPPR meyakini kinerja perspektif proses internal DJPPR berjalan dengan sangat baik.

Sesuai dengan KMK 467/KMK.01/2014, perspektif ini mencakup sasaran strategis yang berupa kondisi ideal atas sumber daya internal organisasi yang ingin diwujudkan atau yang seharusnya dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis guna menghasilkan *output* atau *outcome* organisasi yang sesuai dengan harapan pelanggan dan *stakeholder*. Pada perspektif ini terdapat empat faktor penting yang harus dikelola dengan baik guna menciptakan modal utama untuk mencapai tujuan organisasi yaitu faktor pengembangan sumber daya manusia, faktor organisasi, faktor teknologi informasi dan komunikasi (TIK), dan faktor pengelolaan anggaran. Berdasarkan Laporan Kinerja Tahun 2018, berikut ini capaian hasil kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 10. Capaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran Strategis	KODE IKU	Target 2018	Realisasi 2018
SDM yang kompetitif	11a	100%	100%
	12a	92%	100%
Organisasi yang <i>fit to purpose</i>	12b	74	110,18
	12c	85	88,2
Sistem manajemen informasi yang andal	13a	0,35%	0,037%
Pengelolaan anggaran yang berkualitas	14a	89%	100%
	14b	95%	105,03%
<i>Customer Perspective</i> (15%)			108,86 (HIJAU)

Sumber: Diolah dari Lakin DJPPR, 2018.

Secara umum kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah memenuhi ekspektasi atau target yang ditentukan sebelumnya. Berikut ini disajikan juga data hasil kuesioner terkait capaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan responden yang telah memberikan jawaban.

Terdapat tujuh pernyataan yang diajukan ke responden, yakni X4.1 DJPPR selalu berupaya meningkatkan kompetensi pejabat, X4.2 DJPPR selalu berupaya meningkatkan kompetensi pegawai, X4.3 DJPPR selalu berupaya meningkatkan proses penempatan *talent* pada jabatan dengan tepat, X4.4 DJPPR selalu berupaya meningkatkan indeks persepsi integritas baik pegawai maupun pejabat, X4.5 DJPPR selalu berupaya menyelesaikan program transformasi digital untuk organisasi yang lebih *fit to purpose*, X4.6 DJPPR selalu berupaya meminimalkan tingkat *downtime* pada sistem TIK, dan X4.7 DJPPR selalu berupaya meningkatkan kualitas pelaksanaan anggaran. Pendapat responden atas pernyataan tersebut menggunakan pilihan skala 1, 2, 3, 4, 5 (sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju). Ikhtisar hasil tentang Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dapat dilihat di Tabel 11.

Berdasarkan hasil kuesioner pada Tabel 11, rata-rata responden memberikan nilai sebesar 4,31. Artinya, pegawai DJPPR meyakini kinerja perspektif proses internal DJPPR berjalan dengan cukup baik. Pengelolaan kinerja diterapkan dalam rangka memastikan pencapaian perencanaan strategis, termasuk di dalamnya memastikan ketercapaian sasaran/tujuan organisasi. *Balanced scorecard* yang diterapkan membantu mendorong perencanaan kinerja lebih baik (Erawan, 2019). Studi lain menyebutkan bahwa untuk meningkatkan peran strategis sebagai lembaga penyelenggara pelayanan publik diperlukan keseragaman

antara hasil pengukuran kinerja dengan kinerja aktual (Komaryati, Akram, & Prayitno, 2018). Selain itu pengelolaan kinerja memiliki tujuan agar kinerja menjadi lebih terukur dan terarah, serta dijadikan sebagai "early warning system" bagi organisasi, sehingga organisasi akan lebih antisipatif dan proaktif terhadap tantangan dan *stakeholder needs*. Sistem kinerja yang dibangun harus mendorong peningkatan kemampuan dan kompetensi SDM. Mengembangkan budaya kerja yang efektif -karena penerapan IKU dengan bobot tinggi (indeks waktu, akurasi, tingkat kualitas, tingkat kepuasan, tingkat *outcome*, dan lainnya), berhasil mendorong para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu, akurat, dan berkualitas. Untuk mencapai hasil tersebut pegawai juga terdorong untuk selalu meningkatkan kompetensinya sekaligus mencari berbagai inovasi yang mendukung pelaksanaan tugasnya.

Tabel 11. Ringkasan Pendapat Responden terkait Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan X4

Item	Jawaban Responden										Jumlah	Mean	
	1		2		3		4		5				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
X4.1	0	0	0	0	7	9,33	32	42,7	36	48	75	100	4,39
X4.2	0	0	2	2,67	10	13,3	33	44	30	40	75	100	4,21
X4.3	0	0	5	6,67	21	28	23	30,7	26	34,7	75	100	3,93
X4.4	0	0	0	0	6	8	32	42,7	37	49,3	75	100	4,41
X4.5	0	0	1	1,33	8	10,7	27	36	39	52	75	100	4,39
X4.6	0	0	0	0	4	5,33	33	44	38	50,7	75	100	4,45
X4.7	0	0	2	2,67	4	5,33	30	40	39	52	75	100	4,41
Mean X4												4,31	

Sumber: Diolah dari hasil wawancara, 2019

Di lingkungan Kementerian Keuangan yang menerapkan *balanced scorecard* terdapat kebijakan pemberian penghargaan (*reward system*) yang didasarkan pada kinerja individu dalam bentuk finansial dan nonfinansial sebagai berikut. *Financial reward*, berupa tunjangan kinerja yang diberikan berdasarkan nilai capaian kinerja pegawai dan nilai perilaku yang telah dikoefisienkan berdasarkan mekanisme perhitungan kualitas kontrak kinerja. *Nonfinancial reward*, pemilihan pegawai teladan, pegawai berprestasi, kriteria *talent pool*, kriteria baperjakat, penetapan *grading*, penempatan dan pengembangan pegawai. Hal itu senada dengan studi Yassin (2016) bahwa *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja SDM. Peneliti menduga bahwa hal itu terjadi karena dalam *balanced scorecard* terdapat kejelasan pengukuran kinerja, termasuk dampaknya ke sistem imbalan. Hal ini sejalan dengan penegasan narasumber Bapak Didi bahwa penerapan *balanced scorecard* terbukti mempengaruhi kenaikan target capaian sasaran strategi dan IKU tiap tahun.

Kendala penerapan bisa terjadi pada tahap pemahaman rencana strategik, karena memang di sini kunci sukses *balanced scorecard*, bahwa strategi tidak hanya konsumsi pimpinan. Hal ini diperkuat pernyataan narasumber mengenai kendala yang dialami atas penerapan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

"Pertama adalah kendala pada visi: seringkali *wording* dari visi ini menggunakan bahasa "dewa" yang fantastis namun sulit untuk dipahami, sehingga terdapat kendala dalam penerjemahan menjadi ukuran-ukuran yang kuantitatif. Yang kedua kendala pada SDM, penerapan BSC sering kali menimbulkan adanya *free rider* yang tidak mengetahui substansi dari sasaran yang dimiliki. Yang ketiga kendala pada manajemen, manajemen sering kali tidak konsisten dengan implementasi strategi dan progresnya. Selain itu penerapan BSC membutuhkan waktu, *effort* dan *cost* yang lebih banyak." (Ibu Arum)

Studi sebelumnya mendukung pernyataan tersebut. Soebroto (2010) menulis evaluasi atas penerapan *balanced scorecard* pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan bahwa *balanced scorecard* yang diterapkan oleh Itjen perlu peningkatan penyusunan sasaran strategis. Maka, penajaman sasaran strategis penting dilakukan. Senada dengan ini, Ciptani (2000) menyatakan bahwa tidak hanya berfungsi sebagai laporan, *balanced scorecard* merupakan refleksi strategi serta visi dari organisasi.

## 5. SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, konsep *balanced scorecard* telah dilaksanakan dengan baik oleh DJPPR dan Kementerian Keuangan mulai tahun 2007, sedangkan penerapan hingga ke level paling bawah dimulai sejak 2011. Penerapan *balanced scorecard* pada DJPPR telah mengacu pada *balanced scorecard* temuan Kaplan & Norton (2001) namun dengan modifikasi. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Juga disadari bahwa DJPPR merupakan organisasi yang berorientasi pada pelayanan

publik dan tidak berorientasi pada profit atau keuntungan.

Diketahui para pegawai DJPPR meyakini bahwa tiga perspektif *balanced scorecard* yang telah diterapkan pada peta setrategi dan sasaran strategi organisasi telah berjalan dengan sangat baik dan satu perspektif *balanced scorecard* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) telah berjalan cukup baik. Berdasarkan hasil capaian kinerja, pada kenyataannya, masih terdapat satu perspektif (perspektif pelanggan) yang masih belum mencapai target organisasi.

Penerapan *balanced scorecard* secara umum juga terbukti membantu organisasi memenuhi target kinerja yang ditentukan sebelumnya. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh narasumber pada Direktorat Strategi Pengelolaan dan Portofolio sebagai berikut:

“Ya mempengaruhi, sebab *balanced scorecard* menurut saya berfungsi sebagai pedoman dalam mencapai target kinerja dan juga berfungsi untuk memonitor serta mengevaluasi pekerjaan kita.” (Bapak Afrildo)

Kendala yang dihadapi organisasi dalam penerapan *balanced scorecard* meliputi: (1) sulitnya dipahami kata-kata yang terdapat pada visi dan misi, (2) masih adanya *free rider* yang tidak mengerti substansi penerapan *balanced scorecard*, (3) manajemen sering kali tidak konsisten dengan implementasi strategi, dan (4) progressnya serta butuhnya biaya dan usaha yang besar dalam penerapan *balanced scorecard*.

Berdasarkan hal di atas sebaiknya DJPPR mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi, terutama pada perspektif pelanggan dengan terus memberikan layanan terbaik kepada *customer* maupun kepada para *stakeholder*. Selain itu, proses pengembangan dan peningkatan kompetensi pegawai juga harus menjadi perhatian utama organisasi untuk mengoptimalkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Langkah yang dilakukan oleh DJPPR guna meningkatkan produktivitas pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi antara lain adalah melakukan *monitoring* dan evaluasi secara berkala terhadap pencapaian kinerja organisasi secara tertulis maupun melalui forum, melakukan sosialisasi dan konsultasi kepada pegawai, dan menyusun kajian efektivitas pengelolaan kinerja secara berkala.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Edward J., Chen, Kung H., and Lin, Thomas W. (2005). *Cost Management: A Strategic Emphasis* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Ciptani, Monika Kussetya. (2000). “Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar”. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 2, No. 1, Mei 2000: 21 – 35.
- DJPPR. (2018). *Laporan Kinerja DJPPR*. Jakarta: Kementerian Keuangan.
- Effendi, Rizal. (2012). “Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)”. *Jurnal Ilmiah STIE MDP*.
- Erawan, I Gede Ari. (2019). “Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions: A Systematic Literature Review”. *Journal of Public Administration Studies*. Vol 4, No 2 (2019). <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jpas.2019.004.02.4>.
- Geneti, Abebe Gurie. (2019). “The Challenges of Implementing Balanced Scorecard (BSC) in Public Sector: In the Case Of B/G/R/S, Some Selected Bureaus”. *International Journal of Research in Social Sciences* Vol. 9 Issue 7, July 2019.
- Hadiyati, Nuniek. (2014). *Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Empiris Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jurusan Akuntansi. Universitas Surakarta.
- Handayani, Lestari dan Hudaya. (2002). “Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Kantor Cabang Madu Nusantara Solo)”. *TEKNOIN*, Vol. VII, No. 4, Desember.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Management Accounting*. USA: Thomson South-Western.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. Robert dan David, P. Norton. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Edisi Satu. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Koesomowidjojo, Suci R.M. (2017). *Balanced Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Komaryati, Nungki, Akram M., & Basuki Prayitno. (2018). “The Implementation of Balanced Scorecard as

- an Alternative Performance Measurement at Samsat Mataram". *International Journal of Scientific Research and Management*. Vol. 6 No. 06 (2018). <https://doi.org/10.18535/ijrm/v6i6.e1014>.
- Lexy J. Moleong. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Madsen, Dag Øivind, Blerim Azizi, Albert Rushiti, and Tonny Stenheim. (2019). "The Diffusion and Implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian Municipality Sector: A Descriptive Analysis". *Social Science. Soc. Sci.* 2019, 8, 152; doi:10.3390/socsci8050152.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). USA: SAGE Publications, Inc.
- Moullin, Max. (2017) "Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66 Issue: 4, pp.442-458, doi: 10.1108/IJPPM-06-2015-0092.
- Muchran, Muchriana and Gagaring Pagalung. (2018). "Empirical Studies Use The Balanced Scorecard To Measure Government Performance". *Archives of Business Research*. VOL 6 No. 10 (2018). <https://doi.org/10.14738/abr.610.5328>.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Niven, P.R. (2003). *Balanced Scorecard Step by Step for Governmental and Nonprofit Agencies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Oemar, Abrar. (2010). "Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik". *Jurnal Universitas Pandanaran*.
- Rahardjo, Mudjia. (2010). *Triangulasi Dalam Penilaian Kualitatif*. Retrieved From <http://mudjiarahardjo.uin-malang.ac.id/materi-kuliah/270-triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html>.
- Soebroto, Sunu. (2010). *Evaluasi atas Penerapan Balanced Scorecard pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Soebroto, Sunu. (2010). *Tesis: Evaluasi atas Penerapan Balanced Scorecard pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan*. Retrieved from <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/136479-T%2028302-Evaluasi%20atas-full%20text.pdf>.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syahdan, Saifhul Anuar, RR Siti Munawaroh, & Hj. Masithah Akbar. (2018). "Balanced Scorecard Implementation In Public Sector Organization, A Problem?" *International Journal of Accounting, Finance, and Economics*. Vol 1, No 1 (2018).
- Yassin, Aqli dkk. (2016). "Pengaruh Balanced Scorecard dan Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*.