

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja adalah komponen penting yang ada dalam bisnis. Selain digunakan untuk mengevaluasi bisnis, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja perusahaan selama periode waktu sebelumnya. Kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi tidak hanya dapat diukur dari jumlah keuntungan yang diperoleh yang dilihat dari hasil laporan keuangannya. Kinerja perusahaan juga dapat diukur dari luar laporan keuangan. Dimana ukuran keuangan tidak cukup untuk menggambarkan nilai dan kompleksitas yang terkait dengan bisnis yang berorientasi pada proses. Akibatnya, sistem pengukuran baru yang diperlukan yang menghubungkan ukuran finansial dan non-finansial.

Selain itu, suatu perusahaan atau organisasi sudah seharusnya mempunyai alat ukur kinerja yang dapat digunakan secara berkelanjutan. Salah satu alat ukur kinerja yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja pada suatu perusahaan atau organisasi yaitu *Balanced scorecard*. *Balanced scorecard* telah mendapatkan banyak perhatian selama lima puluh tahun terakhir sebagai metode manajemen untuk perusahaan baik sektor publik maupun privat. Pada awalnya, konsep *balanced scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja yang berfokus pada profit. Dalam *balanced scorecard*, strategi organisasi yang ada dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi pada tingkat individu, agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan umum organisasi, yaitu meningkatkan profit. Konsep *balanced scorecard* ini juga dapat diterapkan pada organisasi publik, yaitu bagaimana strategi ditingkatkan di sini, manajemen harus memastikan bahwa protokol juga harus diterapkan di tingkat operasional. Menyusun strategi organisasi adalah tantangan unik bagi organisasi sektor publik. *Balanced scorecard* adalah salah satu sistem pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan maupun non-keuangan. *Balanced scorecard* meliputi berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dilakukan pegawai yang bermotivasi tinggi serta kompeten. *Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Profesor Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990-an. Inti konsep *balanced scorecard* yaitu

sistem manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk mewujudkan visi serta strategi organisasi menjadi sebuah tindakan nyata dengan cara melakukan pengukuran terhadap seluruh aspek strategi organisasi yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga organisasi menghasilkan *output*, *outcomes*, dan *impact* yang diinginkan.

Balanced scorecard di organisasi sektor publik dapat digunakan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi dari berbagai sudut pandang, seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan keuangan. Terdapat perbedaan antara pendekatan *balanced scorecard* organisasi bisnis yang berfokus pada profit dengan organisasi sektor publik yang berfokus pada pelayanan publik. Organisasi publik terdiri dari beberapa unit yang masing-masing memiliki misi yang sama, yaitu melayani Masyarakat. Organisasi publik harus mampu mengartikan visi misinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran, dan target yang ingin dicapai, yang kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada agar dapat melaksanakan tujuan yang sama. Perbedaan lain antara *balanced scorecard* dari sektor publik dengan perusahaan profit dapat dilihat dari letak visi dan misinya, dimana sumber visi dan misi tersebut muncul dari sudut pandang pemangku kepentingan (*Stakeholder*) dan pelanggan. Selain itu, strategi organisasi publik menekankan pada efektivitas pencapaian hasil untuk mencapai visi dan misi organisasi. Namun, bagi perusahaan profit, perspektif keuangan adalah prioritas.

Niven (2003:32) mengungkapkan bahwa perspektif pelanggan dalam organisasi publik terbagi menjadi dua bagian, yaitu perspektif *Stakeholder* (pemangku kepentingan) dan perspektif *customer* (pelanggan). Hal tersebut dikarenakan organisasi publik memiliki banyak jenis pelanggan sebagai organisasi yang berorientasi pada pelanggan, sehingga diperlukan klasifikasi yang lebih spesifik. Hal itu diperlukan untuk memudahkan dalam menentukan tujuan dan ukuran yang tepat. Lebih lanjut, menurut (Niven, 2003:34) juga menyatakan bahwa perspektif keuangan harus selalu digunakan karena sifat perspektif keuangan adalah mendukung keberhasilan layanan pelanggan. Laporan keuangan organisasi publik atau non-profit menyajikan data dan informasi keuangan yang dapat digunakan oleh para pemangku kepentingan untuk membantu mereka dalam proses pengambilan keputusan dan dapat digunakan oleh organisasi publik

sebagai bentuk akuntabilitas publik, sejalan dengan meningkatkan perhatian terhadap praktik akuntansi yang mereka adopsi.

Dalam pedoman manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard* di lingkungan Kementerian Keuangan, KMK No. 467 Tahun 2014, menyebutkan empat (4) perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* harus dilihat sebagai “template” yang fleksibel, baik secara kuantitas ataupun penyebutannya, yang disesuaikan dengan karakteristik organisasinya. Sehingga *balanced scorecard* yang diterapkan dalam Kementerian Keuangan terdapat empat (4) perspektif, yaitu:

1. Perspektif *Stakeholder*

Yaitu perspektif yang menggambarkan kesuksesan dimensi kinerja dalam memenuhi keinginan atau harapan para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang terkait dengan keluaran dan hasil kinerja organisasi.

2. Perspektif *Customer*

Tidak seperti perspektif *Stakeholder* yang cakupannya luas, perspektif *customer* menekankan pada pemenuhan harapan pelanggan di luar organisasi terkait secara langsung pelayanan yang organisasi berikan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menekankan pada tingkat keberhasilan proses bisnis dalam rangka pelayanan serta penciptaan nilai untuk *Stakeholder* dan *customer*.

4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencerminkan ukuran daya dukung, yaitu sumber dan infrastruktur organisasi untuk menyelenggarakan proses internal (tugas serta fungsinya), sehingga hasil kinerja memenuhi harapan *Stakeholder* dan *customer*.

Pada tahun 2008, konsep *balanced scorecard* diterapkan di Kementerian Keuangan (Kemenkeu) yang dilakukan secara bertahap, yaitu diawali pada level atas, kemudian sekitar tahun 2011 penerapan *balanced scorecard* mulai sampai pada unit organisasi terkecil secara koheren. Pengelolaan kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* di Kemenkeu dibagi dalam enam tingkatan, yaitu *Kemenkeu-Wide* (tingkat Kementerian/ personal scorecard Menteri Keuangan), *Kemenkeu-One* (tingkat unit Eselon I/ personal scorecard Pimpinan Unit Eselon I), *Kemenkeu-Two* (tingkat Unit

Eselon II/ personal scorecard Pimpinan Unit Eselon II), Kemenkeu-*Three* (tingkat Unit Eselon III/ personal scorecard Pimpinan Unit Eselon III), Kemenkeu-*Four* (tingkat Unit Eselon IV/ personal scorecard Pimpinan Unit Eselon IV), dan Kemenkeu-*Five* (tingkat Pelaksana/ personal scorecard untuk Tenaga Pengkaji, Pejabat Fungsional serta Pelaksana). Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) sebagai salah satu instansi di bawah Kemenkeu yang turut mengembangkan *balanced scorecard* sebagai alat pengelolaan kinerjanya, yang memulai penggunaan *balanced scorecard* pada tahun 2012.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum (Pusdiklat Keuangan Umum) merupakan salah satu Unit Eselon II di bawah BPPK Kementerian Keuangan yang menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*. Meskipun Pusdiklat Keuangan Umum merupakan organisasi sektor publik yang tidak berorientasi pada keuntungan, namun penerapan *balanced scorecard* mampu membantu mereka dalam mengubah visi dan misi organisasi menjadi strategi dan tujuan yang ingin mereka capai secara komprehensif. Pendapat Kaplan dan Norton, menyarankan untuk mengadaptasi *balanced scorecard* untuk digunakan pada sektor publik dengan meletakkan pelanggan (*customer*) atau konstituen di perspektif paling tinggi. Hal tersebut karena arah sektor publik adalah pelayanan. Dengan demikian pemerintah diminta untuk lebih merespon tuntutan masyarakat, serta lebih meningkatkan efisiensi birokrasi dan pengelolaannya, sehingga kualitas pelayanan menjadi lebih baik. Dalam organisasi sektor publik, kinerja organisasi dapat dipantau dan dievaluasi menggunakan *balanced scorecard* melalui perspektif proses, perspektif pelanggan, perspektif keuangan (seperti efisiensi penggunaan anggaran) dan perspektif lainnya. Anggaran yang tersedia di instansi pemerintahan dimanfaatkan untuk melakukan layanan publik. Dalam APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara), pembiayaan memiliki fungsi yang strategis. Selain memenuhi target defisit APBN dalam mendorong pertumbuhan perekonomian, besarnya pembiayaan setiap tahun anggaran mempengaruhi program Pembangunan yang dikembangkan oleh Kementerian, Lembaga, atau Pemerintah. Dalam pengelolaan pembiayaannya, Pusdiklat Keuangan Umum menjalankan tugas membina pelatihan dan sertifikasi kompetensi terkait keuangan Negara di bidang selain anggaran, perbendaharaan, pajak, bea dan cukai, kekayaan Negara dan perimbangan keuangan yang berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Pusdiklat keuangan umum wajib Menyusun Laporan Kinerja (LAKIN) sebagai penyelenggara kegiatan pemerintahan. LAKIN pusdiklat keuangan umum memaparkan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan serta bagaimana pencapaiannya. Berikut gambaran umum tentang pencapaian kinerja pusdiklat keuangan umum serta efisiensi anggaran dari rencana kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan dari tahun 2019 sampai dengan 2021.

Tabel 1. 1 Realisasi Anggaran Pusdiklat Keuangan Umum Tahun 2019 - 2021

Tahun	Rencana (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian (%)	Efisiensi (Rp)
2019	27.050.063.000	26.534.074.287	98,09%	515.988.713
2020	17.995.458.000	14.916.340.277	82,89%	3.078.117.723
2021	29.320.020.000	26.240.264.556	89,50%	3.079.755.444

Penerapan *balanced scorecard* pada BPPK diharapkan dapat memberikan motivasi BPPK dalam menghasilkan alumni diklat yang profesional di bidang anggaran dan kebendaharaan umum, terutama di pusdiklat keuangan umum. Pusdiklat keuangan umum. Pusdiklat keuangan umum mempunyai visi yaitu, menjadi pusdiklat di bidang keuangan umum yang adaptif terhadap dinamika perkembangan serta terdepan dalam literasi digital, guna mendukung visi BPPK, yaitu “Menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) pengelolaan keuangan Negara yang unggul dan beretika”. Untuk melakukan tugas dan fungsinya pusdiklat keuangan umum perlu memperbaiki serta meningkatkan kinerjanya, dengan indikator-indikator yang valid serta rasional untuk mengukur apakah visi, misi, dan tujuannya sudah tercapai. Penerapan *balanced scorecard* bertujuan untuk menyesuaikan perkembangan jaman yang menuntut organisasi pemerintahan agar mempunyai kinerja yang lebih baik sehingga tercapainya kepercayaan masyarakat.

Beberapa penelitian terdahulu telah melakukan penelitian terkait pengaruh *balanced scorecard*, seperti penelitian yang dilakukan oleh Yudi et al (2023), perancangan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja karyawan pada bagian produksi di PT. X, menunjukkan hasil bahwa karyawan PT. X merasa cukup puas selama bekerja di PT. X. Pada Rita, et al (2022) pengukuran kinerja UMKM di kota Semarang menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan hasil bahwa penerapan *balanced scorecard* memiliki pengaruh terhadap kinerja UMKM di kota Semarang dimana semakin tinggi tingkat

implementasi *balanced scorecard* suatu usaha, maka akan semakin tinggi pula kinerja usaha yang dicapai. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ema et al (2021) pada PT. Indo Veneer Utama menunjukkan hasil bahwa secara parsial, 3 perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal, tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja PT. Indo Veneer Utama. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja PT. Indo Veneer Utama. Namun, secara simultan 4 perspektif *balanced scorecard* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja PT. Indo Veneer Utama.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Penerapan *Balanced scorecard* Terhadap Kinerja Pusdiklat Keuangan Umum, Kementerian Keuangan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah perspektif *stakeholder* berpengaruh terhadap kinerja pusdiklat keuangan umum?
2. Apakah perspektif *customer* berpengaruh terhadap kinerja pusdiklat keuangan umum?
3. Apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja pusdiklat keuangan umum?
4. Apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja pusdiklat keuangan umum?
5. Apakah perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja pusdiklat keuangan umum?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah pengungkapan hasil yang ingin diperoleh melalui proses penelitian. Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisa pengaruh perspektif *stakeholder* terhadap kinerja pusdiklat keuangan umum.
2. Untuk menganalisa pengaruh perspektif *customer* terhadap kinerja pusdiklat keuangan umum.

3. Untuk menganalisa pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja pusdiklat keuangan umum.
4. Untuk menganalisa pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja pusdiklat keuangan umum.
5. Untuk menganalisa pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja pusdiklat keuangan umum.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan hasilnya akan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan sebagai berikut :

1. Penulis

Penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, serta dapat memberikan gambaran umum yang lebih jelas terkait penerapan *balanced scorecard*.

2. Bagi Perusahaan atau Organisasi

Diharapkan dapat memberikan informasi bagaimana kondisi kinerja perusahaan atau organisasi saat ini, dan dapat dijadikan masukan bagi perusahaan atau organisasi untuk lebih meningkatkan kinerja yang telah tercapai sebelumnya.

3. Bagi Universitas

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah jumlah karya ilmiah yang dimiliki oleh Universitas.

4. Bagi Pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi wawasan baru, serta dapat dijadikan referensi baru untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penyusunan penelitian ini sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab I menguraikan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab II, berisi tentang teori-teori, penelitian terdahulu yang dijadikan perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab III, berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data penelitian, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV, menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan yang diteliti serta garis besarnya masalah penyajian data yang meliputi data penelitian, analisis hasil penelitian, hasil dan pembahasan penelitian sebagai penyelesaian yang dapat digunakan dalam pemecahan masalah penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab V merupakan bagian terakhir dari penelitian, yang meliputi kesimpulan dari seluruh penelitian yang dilakukan, serta beberapa saran atau rekomendasi yang diberikan berdasarkan hasil penelitian untuk penelitian selanjutnya.

