

**PRAKTIK BALANCED SCORECARD SEKTOR PUBLIK: SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA UNTUK MENINGKATKAN  
PERFORMA ORGANISASI**

**Ali Tafriji Biswan**

Politeknik Keuangan Negara STAN  
*biswan2009@gmail.com*

**Syahirul Alim**

Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan  
*kingaaalim@gmail.com*

**ABSTRACT**

*This study aims to explore performance based on the Balanced Scorecard in the public sector, namely the Center for Information Systems and Financial Technology. Although initially the BSC measurement system was designed for the private sector from the perspective of customer, financial, internal business processes, and learning & growth, public organizations have also adopted it, of course, with modifications to suit organizational needs. The Ministry of Finance began implementing the Balanced Scorecard in 2007, and until now it has covered all levels of the organization, including the Center for Information Systems and Financial Technology. The study results show a summary of the perspectives into three perspectives of stakeholders (customers), internal business processes, and learning & growth; The target achievement of the Key Performance Indicators (KPI) based on the BSC can be achieved, thus encouraging improvements and improvements in future performance.*

**Keywords:** *Performance, Measurement, Perspective, Balanced Scorecard.*

**ABSTRAK**

Studi ini bertujuan mengetahui pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada sektor publik yakni Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan (Pusintek). Walaupun awalnya sistem pengukuran BSC dirancang untuk sektor swasta melalui perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan, beberapa organisasi publik juga mengadopsinya, tentu dengan modifikasi untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi. Kementerian Keuangan mulai menerapkan *Balanced Scorecard* pada tahun 2007, dan hingga kini telah mencakup seluruh level organisasi, termasuk pada Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan. Hasil studi menunjukkan peringkasan perspektif menjadi tiga yakni perspektif pemangku kepentingan atau pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan; target capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) berbasis BSC dapat dicapai, sehingga mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja lebih baik masa mendatang.

**Kata kunci:** *Kinerja, Pengukuran, Perspektif, Balanced Scorecard.*

## **PENDAHULUAN**

Bermula *Balanced Scorecard* itu diperkenalkan Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada 1992 sebagai metodologi untuk mengukur kinerja organisasi. Hal ini didasari pada kondisi bahwa pada saat itu penilaian kinerja hanya menggunakan ukuran yang bersifat finansial. Mereka menyadari bahwa para pemimpin organisasi membutuhkan lebih dari sekedar indikator keuangan untuk meningkatkan kinerja. *Balanced Scorecard* mengukur empat dimensi organisasi yaitu *customer*, *financial*, *internal business*, dan *learning and growth*. Walaupun awalnya dirancang untuk digunakan pada sektor swasta, banyak organisasi publik yang mengadopsinya, tentu dengan modifikasi untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi.

Kementerian Keuangan merupakan organisasi publik pertama yang mengadopsi *Balanced Scorecard* sebagai metode untuk melakukan pengukuran dan pencapaian kinerja organisasi. Hal ini menindaklanjuti terbitnya Inpres No. 5 (2004) tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi. Dalam diktum ketiga Inpres tersebut, disebutkan bahwa indikator dan target

kinerja yang ditetapkan oleh kementerian/lembaga dapat menjadi tolak ukur dalam keberhasilan dan pencapaian kinerja. Pelaksanaan reformasi birokrasi ini kemudian dilanjutkan dengan terbitnya Perpres No. 81 (2010) mengenai *grand design* Reformasi Birokrasi periode 2010-2025. Perpres ini mendorong kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah untuk menjalankan reformasi birokrasi pada organisasi masing-masing. Pada dasarnya reformasi birokrasi bertujuan menumbuhkan tata kelola pemerintahan yang profesional dan amanah, mewujudkan *trust* publik (masyarakat) melalui pelayanan pemerintahan yang terbaik. Untuk mewujudkan tujuan dari reformasi birokrasi tersebut, Kementerian Keuangan memiliki agenda yang berfokus pada penyempurnaan dan penataan tugas fungsinya, penajaman *business process*, serta pengembangan SDM Kemenkeu.

Dalam rangka pengukuran capaian keberhasilan reformasi birokrasi dan rencana strategis, diperlukan mekanisme pengelolaan kinerja. Kementerian Keuangan telah memutuskan untuk mengadopsi

*Praktik Balanced Scorecard Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja untuk Meningkatkan Performa Organisasi*

*Balance Scorecard* dalam proses pengukuran dan pencapaian kinerja. Saat ini, manajemen kinerja Kemenkeu telah terstandar berbasis *Balanced Scorecard* yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Keuangan No. 467/KMK.01/2014 “Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan”. Tujuan pengaturan ini adalah:

1. merupakan *guidance* untuk pengelolaan kinerja baik perencanaan maupun penilaiannya sehingga kontribusi kinerja organisasi dan pegawai lebih maksimal;
2. merupakan alat pengendalian manajerial yang berjenjang dari unit pusat sampai dengan unit operasional;

#### **TELAAH LITERATUR**

Tidak semata alat ukur, sejatinya *Balanced Scorecard* diposisikan sebagai *strategic management system* (Rafiq, et al., 2020). *Balanced Scorecard* menerjemahkan perencanaan strategis (renstra) organisasi (visi, misi, dan strategi) menjadi aksi (Senaratha, S.A.C.L, & Patabendige, 2015) ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan,

3. menjadi standar penilaian kinerja (*performance evaluation*) baik bagi organisasi maupun pegawai;
4. sebagai alat bagi untuk pengembangan kompetensi dan karir SDM Kemenkeu.

Sehubungan dengan hal tersebut, studi ini mendeskripsikan penerapan *Balanced Scorecard* dan karakteristik di dalamnya sehingga diperoleh gambaran yang jelas pada sektor publik. Studi ini mengambil objek studi pengukuran kinerja pada Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan Kementerian Keuangan, bagaimana pencapaian kerjanya, dan evaluasi kesesuaian penerapan pengukuran dan pencapaian kinerja dengan kerangka *Balanced Scorecard*.

proses bisnis internal, serta pembelajaran & pertumbuhan (Türüdüoğlu, Figen, Suner, & Yıldırım, 2014). Perspektif keuangan mendiskripsikan ukuran dan indikator ekonomis dari aktivitas pada perspektif lainnya. Perspektif pelanggan merinci pemakai layanan sehingga unit bisnis bisa bertahan di tengah persaingan. Perspektif proses bisnis internal mendeskripsikan

berjalannya kegiatan bisnis yang meningkatkan nilai bagi pelanggan dan *owner*. Perspektif pembelajaran & pertumbuhan (termasuk di dalamnya infrastruktur) merinci kapabilitas organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan bisnis agar bertumbuh secara berkelanjutan. Perspektif pembelajaran & pertumbuhan menekankan pada tiga faktor utama yaitu kapabilitas SDM, dukungan sistem informasi, dan perilaku personel (motivasi, *empowerment*, dan keselarasan). *Balanced Scorecard* bukan hanya merupakan kumpulan ukuran kinerja kritikal, tapi juga menunjukkan penyelarasan strategi manajemen dari level atas ke level bawah (Ayoup, Hazeline, Omar, & Rahman, 2016). Alat ukur kinerja itu dibentuk dari pernyataan visi, strategi, dan sasaran strategis organisasi. Perlu diperhatikan keseimbangan alat ukur antara indikator hasil dan faktor penyebab (*lag-lead indicator*), objektif dan subjektif, finansial dan nonfinansial, serta ukuran eksternal dan internal (Jones & Phil, 2017), (Zizlavsky, 2014)

Terkait pengelolaan kinerja, KMK No. 467 (2014) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pelaksanaan pekerjaan sesuai visi organisasi dalam suatu periode. Perspektif *Balanced Scorecard* pada Kementerian Keuangan sebagai berikut.

1. Perspektif Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)  
Pada prinsipnya perspektif ini memotret keberhasilan ukuran kinerja ditinjau dari sisi pemenuhan harapan oleh pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal organisasi yang langsung atau tidak langsung terkait keluaran dan hasil kinerja organisasi.
2. Perspektif *Customer*  
Berbeda dengan perspektif *stakeholder* yang cakupannya luas, perspektif *customer* menekankan pada pemenuhan harapan pelanggan di luar organisasi yang terkait secara langsung pelayanan yang diberikan oleh organisasi.
3. Perspektif *Internal Process*  
Penekanan perspektif ini adalah ukuran keberhasilan proses bisnis dalam rangka pelayanan dan penciptaan nilai bagi *stakeholder* dan *customer* pada perspektif 1 dan 2 sebelumnya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth*)  
Pada pokoknya perspektif ini mencerminkan ukuran daya dukung (sumber daya dan infrastruktur)

organisasi untuk menyelenggarakan proses internal (tugas dan fungsinya) sehingga hasil kinerja memenuhi harapan *stakeholder* dan *customer* yang disebutkan sebelumnya.

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini memiliki lingkup terbatas pada rencana strategis dan kinerja organisasi Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan. Pengukuran kinerja yang dibahas pada penelitian ini hanya mencakup *Kemenkeu-two*, dan tidak mencakup level di bawahnya. Peta strategi yang digunakan mengacu pada kerangka 2017 yang cukup menggambarkan keseluruhan perspektif yang diterapkan di lingkup Kementerian Keuangan. Data penelitian mengacu pada data kualitatif dan kuantitatif yang dikumpulkan dari objek penelitian yaitu Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan. Data sekunder yang dimaksudkan dalam penelitian ini mencakup hal-hal berikut:

1. dokumen Rencana Strategis Pusintek Kementerian Keuangan
2. dokumen Laporan Kinerja Pusintek Kementerian Keuangan.

Agar diperoleh data penelitian, digunakan beberapa teknik pengumpulan data berikut.

1. Studi kepustakaan yang merupakan penggalian sumber pengetahuan dan landasan teoretis dari buku teks, publikasi peraturan, artikel ilmiah, dan referensi lain yang terkait objek studi.
2. Penelitian lapangan yaitu pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian melalui penelitian arsip. Salah satu peneliti adalah bagian dari objek studi sehingga memiliki pemahaman cukup baik terkait implementasi *Balanced Scorecard* di objek studi tersebut. Penelitian ini menggunakan analisis data dengan pendekatan kualitatif deskriptif yang dilakukan dengan langkah-langkah berikut ini.

1. Identifikasi visi, misi, dan rencana strategi Pusintek Kementerian Keuangan tahun 2015-2019.
  2. Analisis pengukuran kinerja objek studi.
  3. Analisis pencapaian kerjanya.
- Tujuan studi ini adalah melihat bagaimana penerapan *Balance Scorecard* pada pengukuran dan pencapaian kinerja pada objek

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Atas dasar PMK 234 (2015), Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan (Pusintek) bertugas dalam pengoordinasian dan pelaksanaan renstra dan kebijakan bidang teknologi informasi dan komunikasi (TIK), pengembangan sistem informasi, pengelolaan layanan TIK, operasional TIK, keamanan informasi dan kelangsungan TIK, pengelolaan layanan data, dan pengelolaan Jabatan Fungsional Pranata Komputer. Secara organisatoris, pertanggungjawaban tugas Kepala Pusintek adalah kepada Menteri Keuangan, melalui Sekretaris Jenderal. Sebagai landasan pelaksanaan tugas dan fungsinya, Pusintek mempunyai visi “Menjadi penggerak utama

penelitian. Pada penelitian ini, diamati praktik pengelolaan kinerja yang diadopsi dari *Balanced Scorecard*, kemudian dibandingkan dengan kerangka teoretis *Balanced Scorecard*. Adapun hal-hal dianalisis dalam penelitian ini mencakup rencana strategis dan pencapaian kerjanya.

transformasi TIK yang berkelanjutan menuju terwujudnya visi “Kementerian Keuangan”. Dengan adanya visi organisasi yang telah disepakati diharapkan dapat dipahami oleh setiap pegawai di lingkungan Pusintek dan menjadi motivasi dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan untuk pencapaian kinerja sesuai dengan harapan.

Untuk keperluan pengukuran pencapaian tujuan Pusintek, disusun sasaran strategis yakni:

1. Pelaksanaan transformasi kelembagaan TIK yang optimal. Tujuan yang ingin dicapai adalah efektivitas dan efisiensi layanan korporat dengan memperkuat TIK lingkup Kemenkeu.
2. Pengembangan integrasi sistem informasi keuangan.

*Praktik Balanced Scorecard Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja untuk Meningkatkan Performa Organisasi*

3. Tujuan yang diharapkan adalah terintegrasinya sistem informasi dan teknologi di lingkungan Kementerian Keuangan.
4. Pengelolaan TIK yang andal. Tujuan yang ingin dicapai adalah meningkatkan kualitas pengelolaan dan operasional layanan TIK yang tinggi sehingga mampu mendorong pengelolaan dan layanan keuangan negara yang lebih baik dan memberikan kepuasan layanan bagi *stakeholder* internal dan eksternal di lingkungan Kemenkeu.
5. Pengelolaan jabatan fungsional prantara komputer.
6. Tujuan yang diharapkan adalah meningkatkan kapabilitas SDM terbaik bidang TIK di lingkungan Kementerian Keuangan.

Dalam menetapkan strategi, Pusintek harus mendukung pelaksanaan strategi Sekretariat Jenderal yang berkaitan langsung dengan tugas dan fungsi Pusintek. Secara umum beberapa strategi yang dipilih terkait langsung dengan tugas pokok dan fungsi Pusintek dalam rangka mengintegrasikan sistem informasi manajemen keuangan adalah:

1. Penyusunan ICT *blueprint* termasuk di dalamnya arsitektur

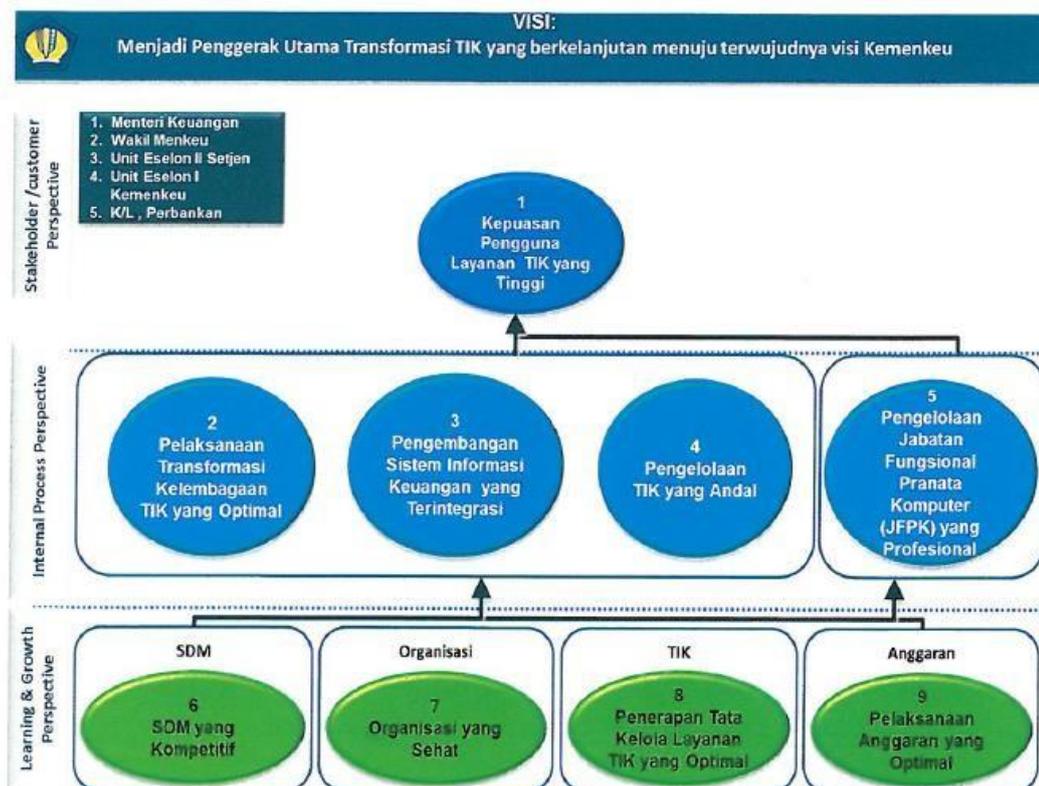
TIK dan *roadmap* TIK Kementerian Keuangan hasil transformasi kelembagaan.

2. Pembangunan dan pengembangan sistem informasi untuk mendukung *core business* Sekretariat Jenderal.
3. Pengembangan sistem layanan data Kementerian Keuangan.
4. Bertanggung jawab terhadap implementasi sembilan *layer* portofolio sistem TIK Kemenkeu yakni *presentation layer, common application layer, integration layer, data layer, common system layer, network layer, platform layer, security layer, dan system management layer*.

Guna menyusun rencana strategis dan pengembangan TIK yang berkualitas, Pusintek melakukan pengembangan TIK di Kementerian Keuangan yang bertujuan untuk mengintegrasikan sistem informasi manajemen keuangan sehingga mampu mewujudkan pemanfaatan TIK yang terpadu dalam manajemen keuangan negara, dan mewujudkan layanan TIK yang andal dalam pengelolaan sistem informasi keuangan yang mendukung kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan

manajemen keuangan negara. Peta Strategis Pusintek digambarkan sebagai berikut.

Gambar 1 Peta Strategis Pusintek



Sumber: Dokumen Rencana Strategis Pusintek 2015-2019

Dapat diamati dari peta strategis Pusintek tersebut berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* yakni:

1. Perspektif *stakeholder/costumer* yang mencakup satu sasaran strategis yaitu Kepuasan pengguna layanan TIK yang tinggi.
2. Perspektif *internal process* yang mencakup empat sasaran strategis

yaitu pelaksanaan transformasi kelembagaan TIK yang optimal, pengembangan sistem informasi keuangan terintegrasi, pengelolaan TIK yang andal, dan pengelolaan jabatan fungsional pranata komputer yang profesional.

3. Perspektif *learning & growth* yang mencakup empat sasaran

*Praktik Balanced Scorecard Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja untuk Meningkatkan Performa Organisasi*

strategis yakni SDM yang kompetitif, organisasi yang sehat, penerapan tata kelola layanan TIK terbaik, dan penggunaan anggaran yang optimal.

Dalam hal ini dapat diambil simpulan bahwa dalam penerapannya di sektor publik, *Balanced Scorecard* dapat disesuaikan dengan rencana strategis organisasi. Hal ini selaras dengan studi (Taufik, Rahman, Djamhuri, &

Saraswati, 2018) bahwa *Balanced Scorecard* pada sektor publik berbeda dengan sektor privat. Studi (Hidayat, Suryo, Maarif, & Najib, 2017) juga menemukan bahwa perspektif *customer* menempati urutan prioritas pada institusi publik. Tabel 1 menunjukkan komparasi penerapan *Balanced Scorecard* pada Pusintek dibandingkan dengan kerangka teoretisnya.

Tabel 1. Perbandingan Implementasi *Balanced Scorecard*

No	Aspek	<i>Balanced Scorecard</i>		Simpulan
		Kerangka Teoretis	Praktik di Pusintek Kemenkeu	
1	Kegunaan	Sistem manajemen strategis	Sistem manajemen strategis, tidak semata pengukuran	Sama
2	Dokumen awal	Rencana strategis	Rencana strategis	Sama
3	Proses penjabaran strategi ( <i>cascading</i> )	Visi, misi, sasaran, tujuan	Visi, misi, sasaran, tujuan	Sama
4	Perspektif	Keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan	Pemangku kepentingan atau pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan	Pusintek tidak menggunakan perspektif keuangan

Berdasarkan data realisasi kinerja, nilai kerja organisasi (NKO) Pusintek sebesar 115,10. NKO yang cukup tinggi berhasil diraih karena kedua puluh Indikator Kinerja Utama (IKU)

dapat terealisasi sesuai dan/atau melebihi target yang telah ditetapkan. Berikut ini diuraikan sasaran strategis beserta IKU masing-masing.

1. Sasaran Strategis Tata Kelola TIK  
Kementerian Keuangan yang  
Baik

Peran Pusintek sebagai salah satu *supporting unit* pada Kementerian Keuangan. Sasaran strategis tata kelola TIK Kementerian Keuangan yang baik diukur melalui tiga IKU dengan penjelasan capaian sebagai berikut.

**IKU No. 1a-CP Indeks Implementasi IT Service Management (ITSM) Tahap I.**

IKU ITSM merupakan metode pengelolaan pelayanan TIK yang terpusat pada perspektif pengguna layanan TIK. Penerapan ITSM Tahap I diwujudkan dalam bentuk ketersediaan Katalog Layanan TIK Kemenkeu. Katalog ini dikelola unit TIK Pusat dan Unit Eselon I Kemenkeu. Beberapa kegiatan sebagai wujud implementasi ITSM Tahap I sebagai berikut.

- a. Pembuatan Katalog Layanan TIK.
- b. Penentusan kebijakan penetapan Katalog Layanan TIK Kemenkeu.
- c. Penentuan Katalog Layanan TIK Kemenkeu melalui Keputusan Staf Ahli Bidang Organisasi, Birokrasi, dan Teknologi Informasi Nomor 05/SA.8/2017.

**IKU No. 1b-N Persentase Penyelesaian Rancangan Peraturan/Keputusan Menteri Keuangan (RPMK/RKMK) Kebijakan sesuai Program Perencanaan RPMK/RKMK.**

IKU Penyelesaian RPMK/RKMK Kebijakan merupakan proses pembuatan RPMK/RKMK Kebijakan oleh unit Eselon I dan II konseptor sampai penetapan Menteri Keuangan. Penyelesaian RPMK/RKMK ini mencakup kebijakan dan standar pemeliharaan perangkat TIK, tata kelola TIK, kebijakan sistem manajemen keamanan informasi, pembagian tugas dan tanggung jawab penerapan proses manajemen TIK Kemenkeu.

**IKU No. 1c-N Indeks Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Assessment Tata Kelola TIK.**

Terhadap asesmen tata Kelola TIK yang dilakukan Inspektorat Jenderal, Pusintek telah melaksanakan hal-hal berikut.

- a. Pembahasan rencana tindak lanjut rekomendasi hasil asesmen dengan Subbidang/Bagian terkait di Pusintek.
- b. Permbahasan rencana tindak lanjut bersama Tim Audit Itjen.

*Praktik Balanced Scorecard Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja untuk Meningkatkan Performa Organisasi*

- c. Menindaklanjuti semua rekomendasi Itjen. Tabel 2 menunjukkan sasaran strategis tata kelola Kementerian Keuangan yang baik beserta capaian IKU-nya.
- d. Menyusun laporan hasil tindak lanjut yang telah disetujui oleh Kepala Pusintek.

Tabel 2 Sasaran Strategis Tata Kelola dan Capaian IKU

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target	Realisasi	Nilai
<i>Stakeholder Perspective (25%)</i>				30.00
1	Tata Kelola Kementerian Keuangan yang Baik			120
1a-CP	Indeks Implementasi IT <i>Service Management</i> Tahap I	100	120	120
1b-N	Persentase Penyelesaian Kebijakan sesuai Program Perencanaan RPMK/RKMK	65%	100%	120
1c-N	Indeks Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Assesment Tata Kelola TIK	100	100	120

Dapat diketahui dari Tabel 2 bahwa sasaran strategis Tata Kelola yang Baik merupakan bagian dari persepektif *stakeholder* dengan bobot 25%. Ditinjau dari capaiannya, ketiga IKU terealisasi seluruhnya, bahkan ada yang melebihi 100%. Berdasarkan panduan pengelolaan kinerja, capaian maksimal adalah 120%.

2. Sasaran Strategis Terwujudnya Sistem Manajemen Informasi (SIM) yang Andal  
SIM yang andal diwujudkan melalui penyelesaian layanan TIK dan gangguan/kendala layanan TIK yang

dialami pengguna berdasarkan ketentuan pada Katalog Layanan TIK. Sasaran strategis terwujudnya sistem manajemen informasi yang andal diukur melalui tiga IKU dengan penjelasan capaian sebagai berikut.

**IKU No. 2a-CP Tingkat Downtime Sistem TIK.**

Dalam IT dikenal *downtime* system. Dalam hal ini, *downtime* ditandai dengan terhentinya layanan penting (kritikal) TIK level Eselon I. Umumnya gangguan infrastruktur TIK dan layanan TIK Setjen menyebabkan terjadinya *downtime* tersebut. Realisasi IKU Tingkat

*Downtime* Sistem TIK mencakup kelistrikan, internet, intranet, server, aplikasi, dan database) adalah 0,03%, melebihi target 0,95%.

**IKU No. 2b-CP Jumlah Sertifikasi Standardisasi Internasional terkait Layanan TIK.**

Sertifikasi Standardisasi Internasional yang berkaitan dengan penyelenggaraan layanan TIK antara lain bidang manajemen jasa IT (ISO 20000), bidang sistem manajemen pengamanan informasi (ISO 27001), dan bidang sistem manajemen kualitas (ISO 9000). Pusintek telah melakukan *surveillance* dalam rangka memastikan bahwa praktik yang terjadi masih sesuai dengan standar yang ada. Menurut Tim Audit Eksternal, pelaksanaan proses bisnis di Pusintek masih sesuai dengan tiga standar ISO tersebut.

**IKU No. 2c-N Persentase Integrasi TIK Kementerian Keuangan.**

Integrasi TIK merupakan penggabungan atau penyatuan sistem informasi unit-unit Eselon I ke sistem informasi Kemenkeu. Diharapkan dapat terwujud SIM keuangan terpadu (IFMIS). Kegiatan integrasi TIK berhasil dilakukan yakni mencakup pembangunan SLDK,

*Integration Module* IFMIS Tahap I, dan pengembangan perangkat TIK DC/DRC.

3. Sasaran Strategis Kepuasan Pengguna Layanan TIK yang Tinggi

Kepuasan pemakai layanan menjadi indikasi kualitas layanan TIK di Pusintek sebagai penyedia layanan TIK di Kementerian Keuangan yang mampu memenuhi dan/atau melebihi ekspektasi pengguna layanan. Hal tersebut karena kepuasan pelanggan merupakan sebuah ukuran penting dalam menilai kualitas layanan.

**IKU No. 3a-CP Indeks Kepuasan Pengguna Layanan TIK.**

Indeks kepuasan pengguna terhadap kualitas dari layanan TIK yang ada pada *service catalog* merupakan ukuran keterpenuhan layanan TIK Pusintek dapat memenuhi harapan pengguna. Hasil survei layanan *desk* (4,55), koneksi internet (4,52), surel (4,31), penggunaan *software* berlisensi (4,47), instalasi *desktop* atau *notebook* (4,52), sehingga secara rata-rata hasil survei layanan TIK 4,47 (amat baik), melebihi target 4,25. Tabel 3 menunjukkan sasaran strategis terwujudnya sistem

*Praktik Balanced Scorecard Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja untuk Meningkatkan Performa Organisasi*

informasi manajemen dan kepuasan layanan TIK beserta capaian IKU.

Tabel 3 Sasaran Strategis Terwujudnya Sistem Informasi Manajemen dan Kepuasan Layanan TIK beserta Capaian IKU

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target	Realisasi	Nilai
<i>Customer Perspective (15%)</i>				16.39
2	Terwujudnya SIM yang Andal			113.33
2a-CP	Tingkat <i>downtime</i> sistem TIK	0,95%	0,03%	120
2b-CP	Jumlah sertifikasi standardisasi Internasional	3	3	100
2c-N	Persentase integrasi TIK Kemenkeu	100%	100%	120
3	Kepuasan Pengguna Layanan TIK yang Tinggi			105.18
3a-CP	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan TIK	$\frac{4.25}{(skala\ 5)}$	4.47	105.18

4. Sasaran Strategis RBTK Bidang TIK yang Efektif, Efisien dan Kredibel

Inisiatif transformasi kelembagaan bidang TIK merupakan sejumlah kegiatan rekomendasi dari jasa konsultasi transformasi kelembagaan. Inisiatif transformasi kelembagaan bidang TIK yang akan diimplementasikan adalah inisiatif yang menjadi tanggung jawab Pusintek dan direkomendasikan untuk dilaksanakan. Tindakan yang telah dilakukan dalam rangka implementasi inisiatif kelembagaan adalah meluncurkan arsitektur *estate* TIK, menyusun struktur organisasi,

proses, dan pengelolaan IT, menentukan anggaran TI, mengembangkan tahapan penyelesaian kendala dan ancaman, menentukan manajemen pemulihan bencana dan prosedur operasionalnya, menyusun *e-catalogue* atas produk TI standar, mengkonsolidasikan kegiatan pemeliharaan TIK, dan mengembangkan *training* terkait pengelolaan TI Kemenkeu.

5. Sasaran Strategis Pengembangan SIM yang Terintegrasi

Sasaran strategis ini pada dasarnya harus direalisasikan agar layanan elektronik yang dikembangkan itu

dapat dimanfaatkan efektif, efisien, dan real time.

**IKU No. 5a-CP Persentase Penyelesaian Aplikasi e-Prime.**

Aplikasi *e-Prime* dimaksudkan sebagai sistem informasi layanan berbasis *e-corporate* yang merupakan sistem informasi *core application* Setjen. Aplikasi ini digunakan oleh seluruh unit di Kementerian Keuangan. Aplikasi *e-Prime* telah diselesaikan bertahap, yakni 14 aplikasi prioritas yang mencakup Aplikasi *Integrated Budgeting System* dan E\_SIMBA (untuk Biro Perencanaan Keuangan), Aplikasi E-Jobs (*Knowledge Management OTL*) (untuk Organta), Aplikasi SIMBANKUM (untuk bantuan hukum), Kemenkeulib/Aplikasi

Perpustakaan dan Sistem Informasi PPID (untuk Biro Komunikasi dan Layanan Informasi), Aplikasi ULP/SI Manajemen Layanan Pengadaan (untuk pengadaan barang/jasa), Perjadin Dalam Negeri dan Notifikasi Hak-Hak Keuangan Pegawai (untuk Biro Umum), SIPeLanTIK/Sistem Informasi Pengelolaan TIK (untuk Pusintek sendiri), *E-Licensing* Akuntan Publik (untuk pembinaan profesi), DAMS *Next Generation* (untuk Pushaka), Aplikasi SIMAPAN dan SIMAPIK.

Tabel 4 menunjukkan sasaran strategis terwujudnya sistem informasi manajemen dan kepuasan layanan TIK beserta capaian IKU-nya masing-masing.

Tabel 4 Sasaran Reformasi Birokrasi Transformasi Kelembagaan dan Pengembangan SIM beserta Capaian IKU

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target	Realisasi	Nilai
<i>Internal Process Perspective (30%)</i>				33.52
4	RBTK Bidang TIK yang Efektif, Efisien, dan Kredibel			100
4a-N	Persentas Implementasi Inisiatif Transformasi Kelembagaan Bidang TIK	100%	100%	100
5	Pengembangan Sistem Informasi yang Terintegrasi			118.57
5a-CP	Persentase Penyelesaian Aplikasi e-Prime	100%	118.57%	118.57

6. Sasaran Strategis Pengelolaan TIK yang Andal  
Pengelolaan TIK yang andal merupakan penyediaan dan

pemenuhan layanan TIK, serta penyelesaian gangguan layanan TIK yang andal kepada pengguna layanan TIK sesuai ketentuan yang disepakati pada Katalog Layanan dan/atau *service level agreement*. Berikut ini IKU terkait pengelolaan TIK yang andal.

**IKU No. 6b-N Persentase Pencapaian Layanan pada Katalog Layanan.**

Katalog Layanan merupakan daftar layanan TIK yang dimiliki Pusintek. Layanan terhadap hal yang disepakati

pada Katalog Layanan meliputi 20 layanan. Norma waktu layanan adalah standar waktu pemenuhan layanan sesuai SOP yang terlampir pada Katalog Layanan. Persentase pencapaian layanan pada Katalog Layanan adalah rata-rata persentase pencapaian jenis layanan pada Katalog Layanan yang sesuai dengan norma waktu. Persentase pencapaian layanan terhadap ketentuan yang disepakati pada Katalog Layanan sesuai norma waktu diperoleh dengan perhitungan:

$$\text{Capaian} = \frac{\text{Jumlah permintaan layanan yang sesuai norma waktu}}{\text{Jumlah permintaan layanan terhadap ketentuan yang disepakati}} \times 100$$

Data menunjukkan bahwa jumlah permintaan layanan disepakati awal periode 1.470, sedangkan yang berhasil diselesaikan sesuai norma

waktu 1.469. dengan demikian, hanya satu layanan diselesaikan melebihi norma waktu (lihat Tabel 5).

Tabel 5 Jumlah Tiket Layanan TIK

No	Jenis Layanan	Jumlah Tiket
1	Jumlah permintaan layanan atau hal yang ditentukan pada Katalog Layanan	1.470
2	Jumlah permintaan layanan yang sesuai norma waktu layanan	1.469
3	Jumlah permintaan layanan yang melebihi norma waktu layanan	1

7. Sasaran Strategis Pembinaan dan Pengelolaan Jabatan Fungsional      Pranata Komputer yang Profesional

Jabatan fungsional terkait pengelolaan TI yakni Pranata Komputer di lingkup Kementerian Keuangan dikelola oleh Pusintek. Dalam pelaksanaan tugasnya, Pusintek harus bersikap profesional dalam melakukan pembinaan dan koordinasi pengelolaan administrasi jabatan fungsional tersebut maupun pengembangan kompetensinya. Berikut ini IKU terkait pembnaan jabatan fungsional.

**IKU No. 7a-N Persentase Efektivitas Bimbingan Teknis Bagi Tim Penilai Instansi Pusat.**

Bimbingan teknis bagi Tim Penilai Instansi Pusat (TPIP) adalah bimbingan teknis yang dilaksanakan kepada TPIP dalam rangka meningkatkan kompetensi dan

pemahaman TPIP terhadap persyaratan penilaian kegiatan kepranataan. Kegiatan bimbingan teknis bagi TPIP dilaksanan di Pusintek dengan melibatkan pemateri dari BPS atau unit lain sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Adapun kegiatan tersebut dinilai efektif apabila nilai *post test* TPIP yang mengikuti bimbingan teknis memenuhi *passing grade* yang ditentukan yaitu 70. Berdasarkan hasil *post test*, seluruh tim penilai yang mengikuti bimbingan teknis mendapatkan nilai di atas 70. Tabel 6 menunjukkan sasaran strategis pengelolaan TIK dan pembinaan jabatan fungsional beserta capaian IKU-nya masing-masing.

Tabel 6 Sasaran Strategis Pengelolaan TIK dan Pembinaan Jabatan Fungsional beserta Capaian IKU

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target	Realisasi	Nilai
<i>Stakeholder Perspective (25%)</i>				30.00
6	Pengelolaan TIK yang Andal			108.38
6a-N	Persentase Pemutakhiran Database Aset TIK Tahap I	20%	120%	120
6b-N	Persentase Pencapaian Layanan pada Katalog Layanan	98%	99,92%	101.96
6c-N	Persentase Penerapan Konfigurasi Keamanan Kemenkeu	<i>Baseline</i> 100%	100%	100
7	Pembinaan dan Pengelolaan Jabatan Fungsional Pranata Komputer yang Profesional			120

*Praktik Balanced Scorecard Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja untuk Meningkatkan Performa Organisasi*

7a-N	Persentase Efektivitas Bimbingan Teknis bagi Tim Penilai Instansi Pusat	100%	100%	120
------	--	------	------	-----

Berdasarkan Tabel 6, target IKU untuk sasaran strategis pengelolaan TIK dan pembinaan jabatan fungsional tercapai. Ini menunjukkan perspektif pemangku kepentingan (layanan) pada pihak lain terwujud dengan baik.

8. Sasaran Strategis Sumber Daya Manusia yang Kompetitif

Yang dimaksud SDM kompetitif adalah SDM yang memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang dipersyaratkan dalam melaksanakan tuntutan organisasi. Berikut ini beberapa IKU SDM kompetitif.

**IKU No. 8a-N Persentase Pemenuhan Pengembangan Kompetensi.**

Standar jam pelatihan digunakan sebagai acuan dalam penentuan jumlah paling sedikit jam pelatihan yang dipenuhi oleh tiap personel selama periode satu tahun. Satu jamlat adalah 45 menit. Standar jamlat minimal pertahun per pegawai adalah total 24 jamlat.

Kegiatan pengembangan SDM yang telah dilakukan oleh Pusintek adalah mengirimkan pegawai untuk mengikuti diklat, *workshop*, atau

seminar baik yang diselenggarakan oleh Kementerian Keuangan atau pihak eksternal. Selain itu, Pusintek melakukan pula *capacity building*, *training softskill*, dan *transfer knowledge*. Kegiatan-kegiatan tersebut cukup efektif untuk mengembangkan SDM di Pusintek. Dari 364 pegawai, yang berhasil merealisasikan pemenuhan jamlat sebesar 99% dari target 80%.

9. Sasaran Strategis Organisasi yang Tepat Sesuai Maksud (Kegunaan) atau *Fit for Purpose*

Tujuan organisasi merupakan hasil yang ingin dicapai. Untuk mencapainya, struktur dan perangkat organisasi harus mendukung. Maka, organisasi *fit for purpose* diperlukan karena mengakomodasi program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi Sekretariat Jenderal. Hal ini bisa terwujud dengan kesadaran bahwa organisasi beserta proses bisnis pelaksanaan tugas dan fungsi bisa menyesuaikan kebutuhan dan dinamika organisasi dan transformasi kelembagaan. Berikut ini IKU yang relevan.

**IKU No. 9a-N Indeks Kesehatan Organisasi.**

Indeks Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan atau lazim dikenal sebagai *Ministry of Finance Organizational Fitness Index* (MOFIN) merupakan parameter guna mengetahui seberapa sehat dan berkinerja tinggi sebagai umpan balik bagi perbaikan organisasi. Hasil survei MOFIN menunjukkan Pusintek berada pada skor 89 (baik).

**10. Sasaran Strategis Otomasi Layanan Korporat (*e-Prime*)**

Secretariat Jenderal terus berupaya melakukan otomasi layanan agar terwujud *e-Government*. Layanan berbasis elektronik yang digunakan dimonitor agar terus akurat dan *real time*. Berikut ini IKU yang relevan.

**IKU No. 10a-N Tingkat Pengembangan Aplikasi *e-Prime* Tahap III.**

*e-Prime* ini terus dikembangkan karena dijadikan sebagai sistem informasi layanan berbasis elektronik. Konten SI ini mencakup aplikasi-aplikasi milik Sekretariat Jenderal yang dimanfaatkan oleh unit Kemenkeu. Tentu saja, aplikasi-aplikasi tersebut diprioritaskan pengembangannya agar lebih

bermanfaat bagi peningkatan kinerja unit-unit pemakai. Tingkat penyelesaian *e-Corporate Services* yang menjadi tanggung jawab Pusintek meliputi dokumen *Business Process Re-engineering* (BPR), dokumen *User Requirement* (UR), dan *User Acceptance Test* (UAT) dan *Quality Assurance* (QA). Berdasarkan kegiatan yang menjadi tanggung jawab Pusintek, realisasi IKU tingkat pengembangan aplikasi *e-Prime* tahap III mencapai target sebesar 100%.

**11. Sasaran Strategis Pengelolaan Anggaran yang Optimal**

Anggaran juga merupakan instrumen pendukung yang harus dikelola optimal. Pengelolaan anggaran optimal menerapkan prinsip efisien, hemat, dan tidak mewah, serta akuntabel. Di samping itu, optimalisasi anggaran dilakukan agar keluaran kegiatan terwujud sesuai perencanaan pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). IKU yang relevan sebagai berikut.

**IKU No. 11a-CP Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran.**

Ruang lingkup pengukuran IKU ini mencakup penyerapan anggaran, efisiensi, dan pencapaian

*Praktik Balanced Scorecard Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja untuk Meningkatkan Performa Organisasi*

keluaran/output. Penyerapan anggaran dipandang penting karena menunjukkan belanja program dan kegiatan dijalankan. Rumus persentase penyerapan anggaran adalah membagi realisasi anggaran nonbelanja pegawai dengan pagu anggaran nonbelanja pegawai. Cara dan formulasi pengukuran IKU terkait pelaksanaan anggaran lebih rinci diuraikan dalam Surat Edaran No. 32 (2015) yang mengatur tata cara pengukuran penyerapan anggaran lingkup Kemenkeu. Tabel 7 menunjukkan sasaran strategis SDM, organisasi, dan anggaran beserta capaian IKU-nya masing-masing.

Tabel 7 Sasaran Strategis SDM, Organisasi, dan Anggaran beserta Capaian IKU

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target	Realisasi	Nilai
<i>Learning and Growth Perspective (30%)</i>				35.19
8	SDM yang Kompetitif			120
8a-N	Persentase Pemenuhan Pengembangan Kompetensi	80%	90%	120
8b-N	Persentase Implementasi Dialog Kinerja Individu	50%	100%	120
9	Organisasi yang <i>Fit for Purpose</i>			117.41
9a-N	Indeks Kesehatan Organisasi	78	89	114.10
9b-N	Indeks Penyusunan Proses Bisnis	100	132.26	120
10	Otomasi Layanan Korporat ( <i>e-Prime</i> )			120
10a-N	Tingkat Pengembangan Aplikasi <i>e-Prime</i> Tahap III	100%	100%	120
11	Pengelolaan Anggaran Optimal			111.78
11a-CP	Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran	95%	102.48%	107.87
11b-N	Persentase Realisasi Pengadaan	85%	100%	117.65

Berdasarkan Tabel 7, target IKU di bidang SDM, organisasi, dan anggaran tercapai dengan baik. Hal ini menunjukkan Pusintek mampu mewujudkan capaian IKU dari perspektif *learning and growth*. Perspektif ini mengukur daya dukung

organisasi sehingga tugas dan fungsi dijalankan dengan baik. Hal ini selaras dengan studi bahwa perspektif *learning and growth* memiliki korelasi kuat terhadap pencapaian pengukuran kinerja organisasi

(Chimtengo, Stephen, Mkandawire, & Hanif, 2017).

## **SIMPULAN**

Berdasarkan uraian dan pembahasan, ditarik simpulan bahwa Kementerian Keuangan merupakan organisasi publik yang mengadopsi *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan kinerja. Berbeda dengan sektor privat, Pusintek Kementerian Keuangan menyesuaikan adopsi *Balanced Scorecard* pada perspektif *stakeholder* atau *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan, mengesampingkan perspektif *financial* karena memang institusi publik berfokus pada layanan ketimbang laba komersial. Adapun hasil analisis terhadap penerapan

*Balanced Scorecard* pada Pusintek mengindikasikan bahwa *Balanced Scorecard* membantu mengelola kinerja organisasi. Hal ini selaras dengan studi (Sahiti, Arben, Ahmeti, Sahiti, & Aliu, 2016) bahwa *Balanced Scorecard* meningkatkan kinerja dan profitabilitas organisasi. Pencapaian nilai kerja organisasi (NKO) sebesar 115,10 menunjukkan bahwa kinerja Pusintek dalam tahun berjalan cukup baik. NKO Pusintek yang tinggi tersebut berhasil diraih karena kedua puluh IKU Pusintek dapat terealisasi sesuai dan/atau melebihi target yang telah ditetapkan. Capaian tersebut menjadi dasar bagi perbaikan atau peningkatan kinerja mendatang.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Ayoub, Hazeline, Normah Omar, & Ibrahim Kamal Abdul Rahman. (2016). "Balanced Scorecard and Strategic Alignment: A Malaysian Case". *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2016, 6(S4) 85-95.

Chimtengo, Stephen, Kezzie Mkandawire, and Rabiya Hanif. (2017). "An Evaluation of Performance Using the Balanced Scorecard Model for the University of Malawi's Polytechnic". *African Journal of Business Management*. Vol.

*Praktik Balanced Scorecard Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja untuk Meningkatkan Performa Organisasi*

- 11(4), pp. 84-93. DOI: 10.5897/AJBM2016.8201.
- Hidayat, Suryo, M. Syamsul Maarif, Mukhamad Najib. (2017). "Determination of Key Performance Indicator with Balanced Scorecard Approach in Public Sector". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 15, No 2 (2017). DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2017.015.02.13>.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi.
- Jones, Phil. (2017). "Leading Indicators and Lagging Indicators – Making Sense of Them". <https://www.excitant.co.uk>.
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Ondrej Zizlavsky. (2014). "The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System."
- Journal of Technology Management & Innovation*. 2014, Volume 9, Issue 3. DOI: 10.4067/S0718-27242014000300016.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025.
- Rafiq, Muhammad Rafiq, XingPing Zhang, Jiahai Yuan, Shumaila Naz, & Saif Maqbool. (2020). "Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart". *Sustainability* 12, 1365; DOI:10.3390/su12041365.
- Sahiti, Arben, Skender Ahmeti, Arbana Sahiti, Muhamet Aliu. (2016). "The Impact of Balanced Scorecard on

Improving the Performance and Profitability of the Implementing Companies”.

DOI: 10.5901/mjss.2016.v7n4p60.

Senaratha, S.A.C.L. & S.S.J. Patabendige. (2015). “Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (2015) 278 – 285.

Taufik, Abd Rahman, Ali Djamhuri, & Erwin Saraswati. (2018). “Performance Measurement Using Balanced Scorecard (BSC) (Study at Hospitals in

*Mediterranean Journal of Social Sciences. Vol 7 No 4.*

Pasuruan)”. *Journal of Accounting and Business Education*, 3 (I) September 2018.

Türüdüoğlu, Figen, Nilüfer Suner, and Gülçin Yıldırım. (2014). “Determination of goals under four perspectives of balanced scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in Turkey”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (2014) 372 – 377.