

UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
PERWAKILAN BPK RI DI JAKARTA
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi

**PRASETYANINGDYAH WIKAN ASTUTI
NPM. 0806 430 380**

**FAKULTAS EKONOMI
MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
KEKHUSUSAN : EKONOMI KEUANGAN NEGARA DAN DAERAH
SALEMBA
JANUARI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Prasetyaningdyah Wikan Astuti

NPM : 0806 430 380

Tandatangan :

Tanggal : 4 Januari 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Prasetyaningdyah Wikan Astuti
NPM : 0806 430 380
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Analisis Pengukuran Kinerja Perwakilan BPK RI di
Jakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Untung Afandi, S.E., M.M.  (.....)

Penguji : Dr. Sonny Harry Budiutomo
Harmadi S.E., M.E  (.....)

Penguji : Iman Rozani, S.E., M.Soc.Sc.  (.....)

Ditetapkan di : Salemba

Tanggal : 4 Januari 2010

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat dan karunia yang telah diberikan kepada penulis, sehingga dengan ijin-Nya pula tesis dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta dengan metode Balanced Scorecard” ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai prasyarat untuk mencapai derajat kesarjanaan S-2 pada Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik.

Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini, sehingga dapat selesai seperti yang diharapkan. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Untung Afandi, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing, memberikan arahan dan motivasi kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan tepat waktu;
2. Bapak Dr. Sonny Harry Budiutomo Harmadi S.E., M.E dan Bapak Iman Rozani, S.E., M.Soc.Sc., selaku dosen penguji;
3. Bapak Dr. Arindra Zainal, Phd., selaku Ketua Pengelola Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Universitas Indonesia;
4. Sekretaris Jendral BPK RI dan Kepala Perwakilan BPK RI di Jakarta atas izin belajar yang telah diberikan;
5. Seluruh dosen pengajar mata kuliah pada Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik yang telah membagi dan menyumbangkan ilmu pengetahuan dan wawasan kepada penulis;
6. Seluruh Staf di Bagian Akademik Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Universitas Indonesia yang telah membantu penyelenggaraan perkuliahan dan proses penyelesaian tesis ini;
7. Suamiku tercinta, Untung S, terimakasih atas doa, dorongan semangat, dan pengertian penuh cinta yang selalu diberikan. Untuk kedua buah hatiku tersayang Rafi Naufal Aryaputra dan Raissa Aliya Putri, keceriaan kalian adalah pelita dalam kebahagiaan keluarga kita.

8. Kedua orang tuaku, bapak ibu mertua, serta adikku yang dengan penuh ikhlas, kasih dan sayangnya telah mengiringi perjalanan studi penulis dengan doa dan motivasi;
9. Teman-temanku kelas XIX Pagi Bappenas: Ivon, Dian, Mb Rubi, Mb Nova, Mb Illa, Mb Desi, Mb Irma, Dea, Pak Sofyan, Da Andri, Anton, Da Roni, Pak Nata, Legi, Elyis, Irawan, Sidik, Edison, dan Junenti, terima kasih atas kebersamaan, diskusi dan segala masukan yang diberikan dalam penulisan tesis ini;
10. Rekan-rekan di Perwakilan BPK RI di Jakarta, Anggota DPRD DKI Jakarta dan Staf BPKD Pevrov DKI Jakarta yang telah bersedia mengisi kuesioner demi kelancaran penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Allah Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan dan bantuan dari semua pihak yang telah membantu kelancaran penulisan tesis ini. Semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Salemba, 4 Januari 2010

Penulis

Prasetyaningdyah Wikan Astuti

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

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

Nama : Prasetyaningdyah Wikan Astuti
NPM : 0806 430 380
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Ekonomi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-Exclusive Royalty-Free Right), atas karya ilmiah saya yang berjudul :
Analisis Pengukuran Kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard.

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Salemba
Pada Tanggal : 4 Januari 2010
Yang Menyatakan

(Prasetyaningdyah Wikan Astuti)

ABSTRAK

Nama : Prasetyaningdyah Wikan Astuti
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Transparansi dan akuntabilitas dalam rangka mewujudkan *Good Governance* menuntut organisasi publik meningkatkan kinerjanya dalam melayani masyarakat. Salah satu metode untuk mengukur kinerja adalah dengan *Balanced Scorecard*. Biasanya metode tersebut dilakukan untuk sektor privat, akhir-akhir ini dikembangkan untuk sektor publik. BPK RI telah melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam bentuk SIMAK.

Tesis ini mengevaluasi ketepatan indikator yang telah digunakan oleh SIMAK, kemudian diberikan alternative pengukuran kinerja perwakilan BPK RI di Jakarta dengan lebih obyektif, terukur dan komprehensif berdasarkan perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, selanjutnya membandingkan antara sistem pengukuran kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta dengan SIMAK dan dengan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan analisa deskriptif. Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa masih terdapat indikator yang kurang tepat sehingga diajukan sebuah alternatif penyempurnaan. Sesuai pengukuran kinerja yang telah dilakukan dalam penelitian ini, prestasi kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah cukup baik, tetapi masih perlu ditingkatkan untuk beberapa aspek.

Kata kunci : Pengukuran kinerja sektor publik, *Balanced Scorecard*, evaluasi indikator

ABSTRACT

Name : Prasetyaningdyah Wikan Astuti
Study Program : Master of Planning and Public Policy
Title : Performance Measurement Analysis of BPK RI
Representative in Jakarta with the Balanced Scorecard
Approach

Transparency and accountability in order to achieve Good Governance requires the public organizations improve their performance in serving society. One of method to measure the performance is Balanced Scorecard. Usually the method conducted for the privat sector, recently developed for the public sector. BPK RI has implemented the performance measurement by using method of Balanced Scorecard in the form of SIMAK.

This Thesis evaluates the accuracy of indicators have been used by SIMAK, give alternative of performance measurement BPK RI representative in Jakarta with more objective, measurable and comprehensive based on the perspective of customer, finance, internal business process, and also learning and growth, and then compare between system of performance measurement BPK RI representative in Jakarta by SIMAK and with the method of Balanced Scorecard. This Research is quantitative study with the descriptive analysis. From the results of research, found that there are indicator which less precisely so that raised by a completion alternative. Appropriate performance measurement that have been done in this study, performance of BPK RI Representative in Jakarta is good enough, but still needs to be improved to some aspects.

Keywords: Public sector performance measurement, Balanced Scorecard, indicator evaluation

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Metodologi Penelitian	9
1.6 Sistematika Penulisan	10
1.7 Kerangka pemikiran	11
2. LANDASAN TEORI	12
2.1 Pengukuran Kinerja	12
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.3 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada Sektor Publik	21
3. GAMBARAN UMUM INSTANSI BPK RI	26
3.1 Perkembangan BPK RI	26
3.2 Visi, Misi dan Strategi	28
3.3 Reformasi Birokrasi	42
3.4 Sistem Manajemen Kinerja	47
3.5 Implementasi SIMAK BPK RI	48
3.6 SIMAK BPK RI pada Perwakilan BPK RI di Jakarta	54
4. METODOLOGI PENELITIAN	58
4.1 Metode Pengumpulan Data	58
4.2 Teknik Penarikan Sampel	59
4.2.1 Populasi dan Sampel	59
4.2.2 Teknik Sampling	60
4.3 Metode Analisa	62
4.4 Alat Penelitian	63
4.5 Uji Validitas Dan Reliabilitas	63
4.5.1 Uji validitas	63
4.5.2 Uji reliabilitas	64
4.6 Pengolahan Data	65

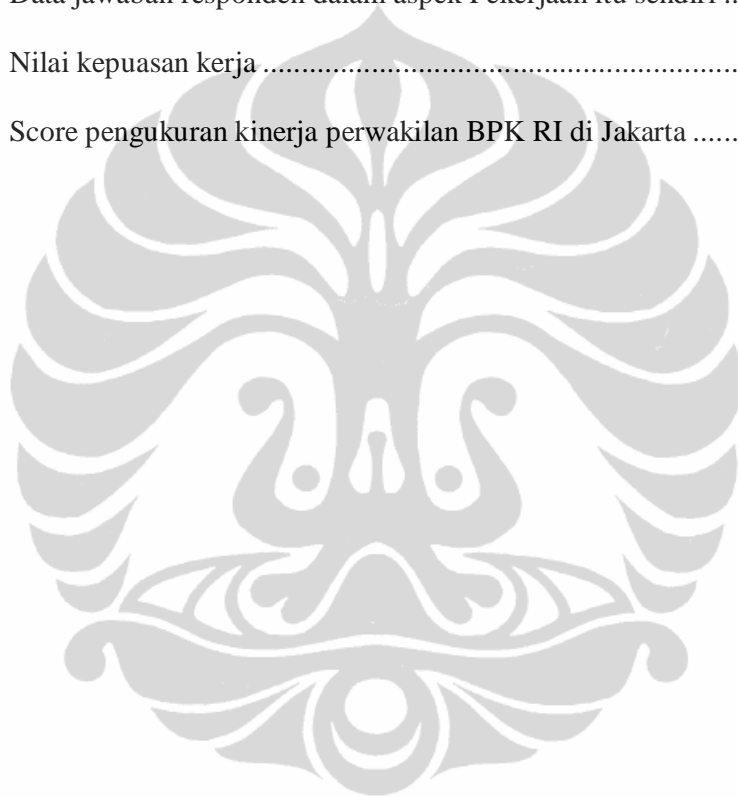
5. PEMBAHASAN.....	66
5.1. Evaluasi Perspektif dan Indikator dalam SIMAK BPK RI	66
5.1.1 Perspektif yang diukur.....	67
5.1.2 Indikator kinerja	68
5.2. Penyempurnaan Pengukuran Kinerja dengan metode survey	84
5.2.1 Distribusi data	84
5.2.2 Analisa Hasil Survey	86
5.2.2.1 Aspek Komunikasi dan Kemitraan	86
5.2.2.2 Indeks Kepuasan Pelanggan	87
5.2.2.3 Kesempatan berkembang bagi Pegawai	92
5.2.2.4 Indeks Kepuasan Pegawai	92
5.3. Score Pengukuran Kinerja dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> ..	98
6. KESIMPULAN DAN SARAN	101
6.1. Kesimpulan	101
6.2. Saran	102
DAFTAR PUSTAKA.....	103
LAMPIRAN.....	104



DAFTAR TABEL

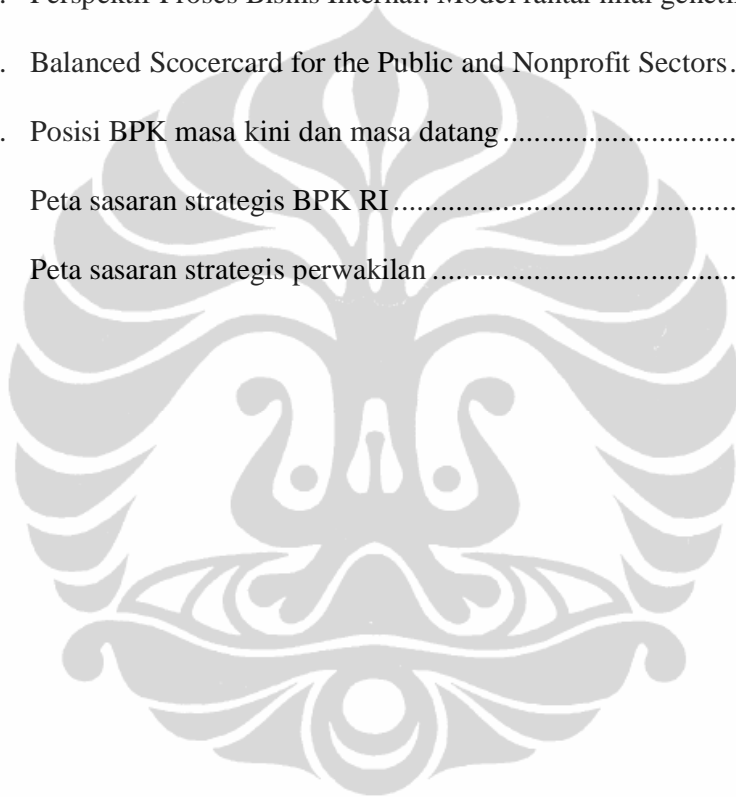
Tabel 2.1.	Comparing Private and Public Organizations	22
Tabel 3.1.	Reformasi birokrasi bidang kelembagaan.....	43
Tabel 3.2.	Reformasi birokrasi bidang proses bisnis	44
Tabel 3.3.	Reformasi birokrasi bidang sumber daya manusia	45
Tabel 3.4.	Reformasi birokrasi bidang sarana dan prasarana.....	46
Tabel 4.1	Nilai product moment berdasar tabel dan hasil uji validitas....	64
Tabel 4.2	Hasil uji reliabilitas.....	65
Tabel 5.1	Sasaran strategis perwakilan dalam empat perspektif	68
Tabel 5.2	Indikator kinerja perwakilan	68
Tabel 5.3	Distribusi Responden Anggota DPRD Prov DKI Jakarta	84
Tabel 5.4	Distribusi Responden Pegawai Perwakilan BPK RI di Jakarta	85
Tabel 5.5	Distribusi Responden Staf BPKD Pemprov DKI Jakarta.....	85
Tabel 5.6	Data jawaban responden dalam aspek komunikasi dan kemitraan	86
Tabel 5.7	Nilai aspek komunikasi dan kemitraan.....	87
Tabel 5.8	Data jawaban responden dalam aspek <i>Customer Relationship</i>	87
Tabel 5.9	Nilai aspek <i>Customer Relationship</i>	88
Tabel 5.10	Data jawaban responden dalam aspek <i>Product/service atributes</i>	89
Tabel 5.11	Nilai aspek <i>Product/service atributes</i>	90
Tabel 5.12	Data jawaban responden dalam aspek <i>Image and reputation..</i>	90
Tabel 5.13	Data Nilai aspek <i>Image and reputation</i>	91
Tabel 5.14	Nilai kepuasan pelanggan	91
Tabel 5.15	Data jawaban responden dalam aspek kesempatan berkembang	92
Tabel 5.16	Nilai aspek kesempatan berkembang	92

Tabel 5.17	Data jawaban responden dalam aspek kompensasi	93
Tabel 5.18	Data jawaban responden dalam aspek kondisi pekerjaan.....	93
Tabel 5.19	Data jawaban responden dalam aspek kelompok kerja	94
Tabel 5.20	Data jawaban responden dalam aspek supervisi	95
Tabel 5.21	Data jawaban responden dalam aspek promosi	96
Tabel 5.22	Data jawaban responden dalam aspek Pekerjaan itu sendiri ...	96
Tabel 5.23	Nilai kepuasan kerja	97
Tabel 5.24	Score pengukuran kinerja perwakilan BPK RI di Jakarta	98



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Ilustrasi saluran akuntabilitas publik	2
Gambar 2.1	The Balanced Scorecard Translate Mission, Values, Vision and Strategy.....	19
Gambar 2.2.	Basic Design of a Balanced Scocercard Performance System.	19
Gambar 2.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal: Model rantai nilai genetik	21
Gambar 2.3.	Balanced Scocercard for the Public and Nonprofit Sectors..	25
Gambar 3.1.	Posisi BPK masa kini dan masa datang	43
Gambar 3.2	Peta sasaran strategis BPK RI	51
Gambar 3.3	Peta sasaran strategis perwakilan	54



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Akuntabilitas merupakan salah satu unsur pokok perwujudan good governance yang saat ini sedang diupayakan di Indonesia. Fenomena yang terjadi dalam perkembangan sektor publik dewasa ini adalah menguatnya tuntutan akuntabilitas atas lembaga-lembaga publik, baik di pusat maupun daerah. Akuntabilitas dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik (Stanbury, 2003), atau dapat pula diartikan sebagai pemberian informasi dan pengungkapan (*disclosure*) atas aktivitas dan kinerja finansial kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Schiavo-Campo and Tomasi, 1999). Pemerintah, baik pusat maupun daerah, harus dapat menjadi subyek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik yaitu hak untuk tahu, hak untuk diberi informasi, dan hak untuk didengar aspirasinya.

Dalam Pemerintahan, akuntabilitas hampir selalu dihubungkan dengan transparansi, yang artinya adalah keterbukaan yang sungguh-sungguh, menyeluruh dan memberi tempat bagi partisipasi aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam proses pengelolaan sumber daya publik (Masyarakat Transparansi Indonesia, 1999). Dalam proses mewujudkan akuntabilitas dan transparansi tersebut Pemerintah diminta untuk melaporkan hasil dari program atau kegiatan yang telah dilaksanakan sehingga masyarakat dapat menilai apakah pemerintah telah bekerja dengan ekonomis, efisien dan efektif. Salah satu bentuk akuntabilitas di bidang keuangan adalah pelaporan yang akurat dan tepat waktu atas penggunaan dana publik, yang biasanya dilakukan melalui laporan yang telah diaudit secara profesional.

BPK RI sebagai satu-satunya lembaga audit eksternal yang independen memiliki tanggungjawab besar untuk ikut serta mewujudkan terciptanya akuntabilitas dan transparansi demi tercapainya good governance tersebut melalui

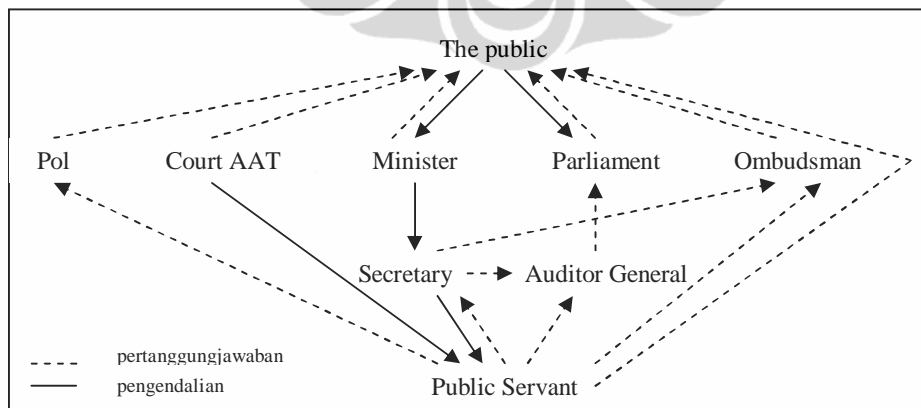
pemeriksaan atas pengelolaan keuangan negara dan daerah. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa dana publik telah digunakan untuk tujuan-tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Tujuan audit sektor publik adalah untuk mendukung keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan negara dan pengelolaan keuangan negara secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggungjawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.

Perbedaan audit sektor publik dan sektor privat:

Uraian	Sektor privat	Sektor publik
Pelaksana audit	Kantor Akuntan Publik	BPK, BPKP, Itjen, Bawasda, dan KAP yang ditunjuk
Obyek audit	Perusahaan/entitas swasta	Entitas, program, kegiatan dan fungsi yang berkaitan dengan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, sesuai dengan peraturan per-UU
Standar audit	Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP)	Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN)
Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan	Tidak terlalu dominan	Faktor dominan karena kegiatan di sektor publik sangat dipengaruhi oleh peraturan per-UU

Posisi BPK RI dalam proses akuntabilitas publik untuk mewujudkan Good Governance (Good Government Governance) bisa digambarkan dalam ilustrasi berikut ini:



Gambar 1.1. Ilustrasi saluran akuntabilitas publik

Sumber: Richard Mulgan, *The Processes of Public Accountability*, 1997 dalam Mahsun (2009)

Dari ilustrasi di atas terlihat ada beberapa macam saluran akuntabilitas publik yang dapat dilakukan. Misalnya para menteri (*minister*) mempunyai wewenang mengendalikan pegawai pemerintah (*public servant*) dengan melalui perantara secretary. Kemudian akuntabilitas publik dari public servant dilakukan melalui tiga saluran, yaitu kepada masyarakat secara langsung, melalui agen (perwakilan) publik seperti auditor, *ombudsman* dan parlemen, serta kepada pegawai tingkat atas atau selevel. Terlihat bahwa BPK merupakan salah satu agen dalam sistem akuntabilitas yang mencerminkan Good Government Governance tersebut. Auditor yang berfungsi sebagai pemeriksa melakukan investigasi atas tanggungjawab para menteri dan departemennya, kemudian mempertanggungjawabkan hasil pemeriksaannya kepada publik melalui parlemen. Sehingga sekaligus terlihat bahwa stakeholder atau *customer* dari BPK adalah masyarakat melalui perwakilannya di parlemen.

Selain posisinya yang penting dalam mewujudkan Good Government Governance melalui akuntabilitas dan transparansi publik, BPK RI sebagai institusi publik itu sendiri berusaha juga untuk memenuhi tuntutan masyarakat atas keterbukaan dan akuntabilitas tersebut dengan melakukan Reformasi birokrasi yang dilakukan melalui empat aspek, yaitu kelembagaan, proses bisnis, sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia. Berbagai upaya telah dilakukan oleh BPK RI untuk mendukung reformasi birokrasi tersebut, misalnya dengan merombak website BPK sehingga masyarakat bisa memantau kinerja BPK, memantau perkembangan pemeriksaan yang dilakukan oleh BPK dan melihat hasil-hasil pemeriksaan BPK dengan mudah. Selain itu BPK juga melakukan berbagai perbaikan yang mendasar misalnya dengan menerapkan sistem absensi sidik jari (*finger scan*) yang mampu menciptakan kedisiplinan pegawai, pemanfaatan teknologi modern dan aplikatif, penyempurnaan kode etik, pola karir dengan assesment, perbaikan remunerasi berdasarkan job analysis dan job grading serta pembangunan gedung kantor sendiri di seluruh provinsi di Indonesia.

Salah satu upaya reformasi kelembagaan dalam dimensi manajemen kinerja adalah menyusun sistem manajemen kinerja BPK berdasarkan metode *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja Institusi dan Satuan Kerja. BPK RI telah memiliki Rencana Strategis (Renstra) 2006 - 2010 yang telah dijabarkan ke

dalam suatu dokumen Rencana Implementasi RENSTRA dengan mencantumkan sasaran strategis, rencana aksi dan indikator-indikator sukses BPK RI. Untuk memonitor pencapaian RENSTRA BPK RI tersebut, telah dikembangkan suatu Sistem Manajemen Kinerja (SIMAK) BPK RI dan telah mulai diimplementasikan pada 1 Januari 2008. SIMAK BPK RI merupakan suatu aplikasi intranet berbasis web yang bertujuan untuk mewujudkan BPK RI menjadi suatu organisasi yang fokus terhadap strategi (*strategic focused organization*). SIMAK BPK RI digunakan sebagai instrumen untuk mengukur, menilai dan memonitor kinerja seluruh satuan kerja (Eselon II) di lingkungan BPK RI dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Metode *Balanced Scorecard* ini sebenarnya sudah lama diterapkan untuk sektor privat, tetapi beberapa tahun terakhir telah dikembangkan untuk organisasi sektor publik. Penerapannya sedikit berbeda karena dalam sektor publik tidak bertujuan untuk mencari profit tetapi lebih berfokus pada pelayanan publik, tidak ada shareholder dan organisasi sektor publik memiliki stakeholder yang lebih beragam.

Sebenarnya banyak metode yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik (Mahsun, 2009), misalnya:

1. Analisis anggaran; adalah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Hasil yang diperoleh berupa selisih lebih (*favourable variance*) atau selisih kurang (*unfavourable variance*). Teknik ini hanya berfokus pada kinerja input yang bersifat finansial.
2. Analisis Rasio Laporan Keuangan; adalah pengukuran kinerja yang didasarkan atas penghitungan rasio-rasio keuangan, misalnya rasio likuiditas untuk mengukur kemampuan organisasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek, rasio aktivitas untuk mengukur sejauhmana efektivitas penggunaan aset dengan melihat tingkat aktivitas aset tersebut, rasio solvabilitas untuk mengukur sejauhmana kemampuan organisasi dalam memenuhi kewajiban jangka panjang, dan rasio pasar untuk mengetahui perkembangan nilai organisasi (perusahaan) relatif terhadap

nilai buku organisasi tersebut. Metode inipun hanya berfokus pada faktor keuangan.

3. Performance Audit (Pengukuran *Value for Money*); adalah pengukuran dan pemeriksaan kinerja dengan berdasarkan pada ukuran ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Ekonomi berkaitan dengan pengukuran seberapa hemat pengeluaran yang dilakukan. Efisiensi berhubungan dengan pengukuran seberapa benar cara yang digunakan, yaitu membandingkan input dengan output. Efektivitas berkaitan dengan pengukuran seberapa tepat dalam pencapaian target, yaitu dengan membandingkan hasil yang ditargetkan dengan realisasinya. Metode ini telah memperhitungkan aspek finansial dan non finansial serta bisa digunakan untuk mendeteksi keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat (pelanggan).
4. *Balanced Scorecard method*; merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan dan Norton 1996).

Dari beberapa metode pengukuran kinerja tersebut, metode *Balanced Scorecard* banyak digunakan untuk mengukur kinerja sektor publik karena dinilai lebih komprehensif dan seimbang. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja sebuah organisasi dengan penilaian yang lebih seimbang karena tidak hanya menilai dari perspektif finansial, tetapi lebih mengutamakan perspektif kepuasan pelanggan, serta mempertimbangkan efisiensi proses internal dan perspektif sumber daya manusia. Sehingga pemerintah tidak hanya diukur dari kinerja keuangan, tetapi juga dari kinerjanya dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat secara ekonomis, efisien, dan tepat sasaran (Mardiasmo, 2006).

Untuk organisasi publik, penerapan *Balanced Scorecard* memerlukan sedikit modifikasi, yaitu dengan menyesuaikan misi organisasi publik yang secara umum adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan

menerjemahkannya dalam empat perspektif, yaitu perspektif *customers & stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process* dan perspektif *employees & organization capacity* (Rohm, 2003).

Dengan implementasi SIMAK BPK RI sesuai metode *Balanced Scorecard* tersebut diharapkan dapat mewujudkan perubahan di lingkungan BPK RI melalui: “*New BPK: Leading by Example*”. BPK memberi lima cara untuk mewujudkan *leading by example*, yaitu:

1. memuat laporan hasil pemeriksaan dalam website sehingga masyarakat dapat mengetahui dan menilai kerja BPK;
2. menetapkan keikutsertaan akademisi dan profesi dari luar untuk membantu BPK sebagai Majelis Kehormatan Kode Etik BPK;
3. menyerahkan pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan tahunan BPK oleh Akuntan Publik;
4. mutu kerja BPK diaudit secara reguler oleh BPK negara lain yang tergabung dalam INTOSAI;
5. dan melaksanakan tugas pemeriksaan keuangan negara secara profesional, independen, jujur dan bertanggung jawab sesuai dengan kode etik.

Seperti dijelaskan di atas bahwa SIMAK BPK RI digunakan sebagai instrumen untuk mengukur, menilai dan memonitor kinerja seluruh satuan kerja (Eselon II) di lingkungan BPK RI. Oleh sebab itu, maka pengukuran kinerja dilakukan dalam level badan dan terhadap 63 satuan kerja yang ada di dalam BPK. Setiap satuan kerja memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Inisiatif Strategis (IS) masing-masing yang harus diukur pencapaiannya kemudian dilaporkan ke kantor pusat. Salah satu perwakilan yang mendapat prioritas utama dalam pengukuran kinerja ini adalah perwakilan BPK RI di Provinsi DKI Jakarta. Selain karena berada di ibukota negara dan lokasinya paling dekat dengan kantor pusat sehingga perwakilan ini menjadi satu-satunya perwakilan yang dipilih sebagai *piloting project* dalam pelaksanaan SIMAK, perwakilan BPK RI di Jakarta ini juga termasuk kantor perwakilan yang senior karena sudah terbentuk sejak tahun 1996, perwakilan ketiga setelah perwakilan Medan dan Sumatera Selatan.

Sebagai satuan kerja, perwakilan BPK RI di Jakarta juga telah menjalankan SIMAK BPK selama satu tahun ini. Hasil pengukuran telah dilaporkan ke pusat tetapi belum dapat dipublikasikan karena untuk tahap pertama masih diperuntukkan khusus untuk pengambilan kebijakan internal dan dinilai masih memerlukan beberapa penyempurnaan. Penyempurnaan yang dimaksud adalah terkait pengelolaan dan pelaksanaan SIMAK maupun penyempurnaan terkait desain pengukuran dan teknis pengukuran yang telah dikembangkan selama ini dalam SIMAK.

Mengingat tuntutan masyarakat yang besar atas akuntabilitas dan transparansi organisasi sektor publik, maka penyempurnaan implementasi SIMAK ini harus segera dilaksanakan. BPK RI perlu segera menjawab tantangan ini demi tercapainya semboyan *Leading by Example*. Sebagai salah satu bentuk kontribusi terhadap BPK yang secara berani telah berkomitmen untuk meningkatkan kinerjanya dengan menerapkan pengukuran berbasis metode *Balanced Scorecard* dalam SIMAK BPK RI, maka penulis tertarik untuk mencoba menganalisa tentang implementasi SIMAK BPK RI yang telah berjalan setahun ini, sehingga diharapkan dapat memberikan sedikit masukan bagi penyempurnaan implementasi SIMAK di BPK RI khususnya perwakilan BPK RI di Jakarta.

1.2. Perumusan Masalah

Walaupun SIMAK BPK RI telah dijalankan hampir dua tahun ini dan sudah menghasilkan sebuah laporan hasil implementasi, namun dirasa masih banyak kelemahan yang perlu disempurnakan terkait desain pengukuran dan teknis pengukuran. Misalnya perspektif keuangan yang tidak berdiri sendiri, tetapi masuk di dalam perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran/perspektif pengelolaan sumber daya yang dimiliki (*intangible assets and resources*). Selain itu, masih ada beberapa indikator yang belum bisa diukur karena belum ada pedoman pengukurannya dan penulis menilai ada beberapa indikator yang terlalu banyak dipengaruhi faktor eksternal sehingga belum menunjukkan prestasi kinerja perwakilan secara utuh. BPK RI sendiri terbuka terhadap segala masukan terkait usaha perbaikan implementasi SIMAK. Saran perbaikan ini biasanya dibahas dalam rapat koordinasi Manajer KPI yang dilaksanakan dua kali dalam setahun.

Dengan terbukanya peluang untuk memberikan saran terkait penyempurnaan SIMAK dan mengingat peran penting BPK RI dalam ikut mewujudkan akuntabilitas dan transparansi, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan evaluasi dan analisa mengenai implementasi SIMAK sebagai sarana untuk mengukur kinerja BPK RI secara lebih obyektif sesuai visi dan strategi yang telah ditetapkan.

Masalah yang diangkat dalam penulisan ini adalah:

- 1) Apakah indikator yang digunakan dalam SIMAK untuk mengukur kinerja perwakilan BPK RI telah tepat?
- 2) Bagaimana pengukuran kinerja perwakilan BPK RI di Jakarta yang lebih obyektif, terukur, dan komprehensif dengan menggunakan indikator yang sesuai dengan metode *Balanced Scorecard*?
- 3) Bagaimana hasil penilaian kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta berdasarkan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif kepuasan pelanggan (*customers*), keuangan, proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dibandingkan dengan hasil SIMAK?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas dapat ditetapkan tujuan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Mengevaluasi indikator yang telah digunakan dalam SIMAK BPK RI apakah sudah tepat sesuai dengan syarat indikator yang baik.
2. memberikan alternative pengukuran kinerja perwakilan BPK RI di Jakarta dengan lebih obyektif, terukur dan komprehensif berdasarkan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
3. membandingkan antara hasil pengukuran kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta dengan SIMAK dan dengan metode *Balanced Scorecard*.

1.4. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan pemikiran kepada:

1. Kalangan akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.

2. Organisasi publik khususnya BPK

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan maupun pertimbangan bagi pimpinan organisasi publik khususnya BPK berkaitan dengan kinerja organisasinya dan selanjutnya dapat menentukan langkah-langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

3. Peneliti

Peneliti berharap dengan mempelajari pengukuran kinerja di organisasi publik seperti BPK dapat menambah wawasan tentang kinerja sektor publik dan mengetahui strategi apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi sektor publik

4. Masyarakat

Dengan penelitian ini diharapkan masyarakat memiliki gambaran mengenai bagaimana cara melihat kinerja sebuah organisasi sektor publik dan ikut memberikan penilaian atas pelayanan yang diberikan kepada mereka.

1.5. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan perpaduan beberapa metode dalam melakukan analisis terhadap implementasi pengukuran kinerja di perwakilan BPK RI di Jakarta dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yaitu dengan:

- Analisis Deskriptif, yaitu dengan menganalisis implementasi pengukuran kinerja BPK RI dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

- Interview secara mendalam dengan pejabat terkait, akademisi, dan masyarakat untuk menentukan indikator-indikator pengukuran kinerja yang lebih sesuai dengan kebutuhan publik
- Kuesioner kepada pihak internal dan eksternal untuk menilai kinerja BPK RI dari perspektif pelanggan (*customers & stakeholders*) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi (*employees & organization capacity*). Penyebaran kuesioner dilakukan dengan metode sampling, dimana jumlah responden diambil sebagian dari jumlah populasi dengan kriteria tertentu sehingga sampel yang diambil dapat mewakili populasi.
- Studi dokumentasi terutama dari Laporan keuangan Perwakilan BPK RI di Jakarta untuk menilai kinerja dari perspektif keuangan

Sehingga data yang diperlukan adalah:

- Data primer, yaitu data dari hasil interview dengan pejabat terkait dan hasil pengisian kuesioner oleh pihak internal dan eksternal
- Data sekunder, yaitu data dari dokumen-dokumen tentang BPK RI terkait visi, misi, strategi, rencana aksi, indikator-indikator sukses dan laporan keuangan.

1.6. Sistematika Penulisan

Penulisan dibagi dalam lima bab dengan susunan sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, sistematika penulisan dan kerangka pemikiran

Bab II : Landasan Teori

Menjelaskan konsep dasar tentang kinerja sektor publik, pengukuran kinerja dan metode *Balanced Scorecard* beserta penjelasan atas empat perspektifnya.

Bab III : Gambaran Umum Instansi

Menguraikan tentang visi, misi dan memaparkan implementasi pengukuran kinerja instansi dan satuan kerja dalam SIMAK BPK RI dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang telah diterapkan selama ini

Bab IV : Metodologi

Menjelaskan tentang metodologi yang digunakan dalam pembuatan kuisioner, penentuan sampel, dan penghitungan score dengan metode *Balanced Scorecard*.

Bab V : Hasil Analisis dan Pembahasan

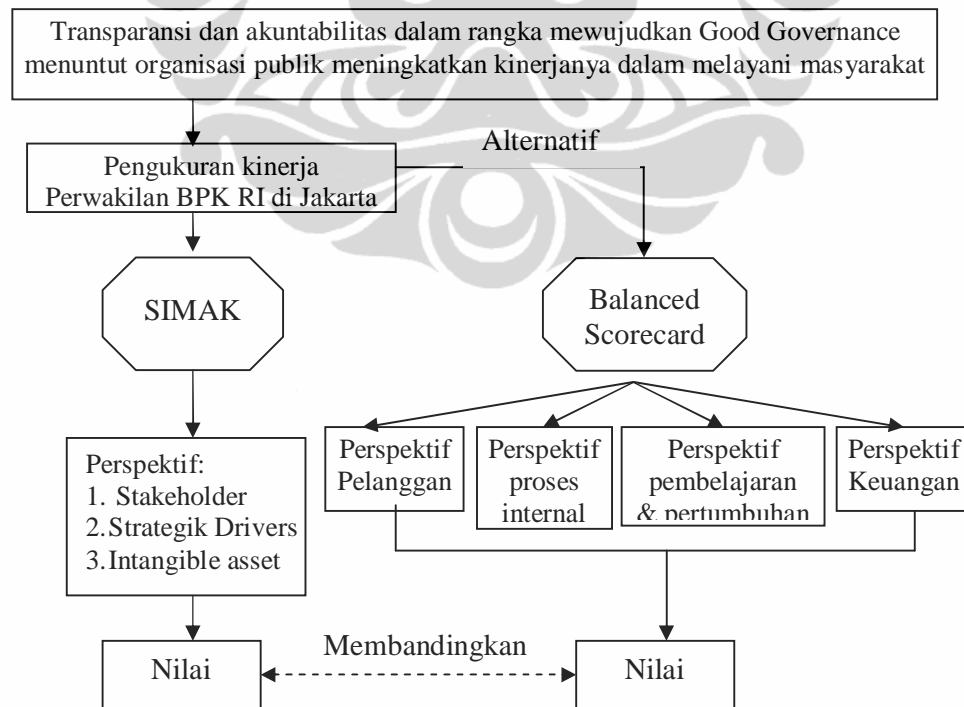
Menganalisa implementasi pengukuran kinerja di BPK RI dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, memberikan alternatif indikator dan melakukan penilaian kinerja secara lebih terukur berdasarkan perspektif pelanggan, perspektif proses internal organisasi, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi dan perspektif keuangan.

Bab VI : Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini berisi kesimpulan atas seluruh hasil penelitian dan beberapa saran yang relevan bagi pengambil kebijakan.

1.7. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan berikut ini:



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999).

Untuk mengetahui seberapa jauh organisasi mengalami peningkatan kerja, dilakukan suatu pengukuran kinerja yang baik secara individual maupun keseluruhan. Pengukuran kinerja ini penting dilakukan untuk mendapatkan gambaran keseluruhan proses yang terjadi dalam sebuah organisasi dan dapat memberikan suatu pandangan bagaimana seharusnya agar kinerja di masa datang menjadi lebih baik.

Pengukuran kinerja tidak lepas dari visi dan misi organisasi. Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang dicapai dimasa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis tersebut, organisasi Perlu mengkomunikasikan rencana-rencana strategi tersebut kepada semua anggota organisasi. Pencapaian terhadap Pencapaian atas rencana strategi tersebut menunjukkan bagaimana pencapaian kinerja sebuah organisasi.

Dalam sektor publik, pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting, karena berhubungan dengan kepentingan masyarakat banyak. Dengan adanya pengukuran kinerja suatu instansi pemerintah akan terlihat bagaimana instansi tersebut memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan bidangnya masing-masing. Selain itu, dengan adanya pengukuran kinerja tersebut bisa dimaksudkan untuk:

- 1). Membantu memperbaiki kinerja pemerintah
- 2). Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan
- 3) Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan

Menurut Wayne C. Parker (1996:3) ada lima manfaat pengukuran kinerja suatu entitas pemerintahan, yaitu:

1. Pengukuran kinerja meningkatkan mutu pengambilan keputusan
Keputusan yang diambil pemerintah biasanya dilakukan dalam keterbatasan data dan disertai berbagai pertimbangan kepentingan pihak-pihak tertentu. Dengan proses pengukuran kinerja ini akan memungkinkan pemerintah untuk menentukan misi dan menetapkan tujuan pencapaian hasil tertentu sehingga dapat digunakan untuk melihat kesuksesan program yang ada. Di sisi lain, adanya pengukuran kinerja membuat pihak legislatif dapat memfokuskan perhatian pada hasil yang didapat, memberikan evaluasi yang benar terhadap pelaksanaan anggaran serta melakukan diskusi mengenai usulan-usulan program baru.
2. Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas internal
Dengan adanya keinginan negara Indonesia untuk menerapkan prinsip-prinsip *Good Governance* dalam menjalankan pemerintahan, maka akuntabilitas menjadi suatu hal yang sangat penting dan krusial. Dengan adanya pengukuran kinerja ini, secara otomatis akan tercipta akuntabilitas di seluruh lini pemerintahan, dari lini terbawah sampai teratas. Lini teratas ini kemudian akan bertanggungjawab kepada pihak legislatif.
3. Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas publik
Pelaporan evaluasi kinerja pemerintah kepada masyarakat merupakan salah satu upaya dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja yang baik. Keterlibatan masyarakat terhadap pengambilan kebijakan pemerintah menjadi semakin besar dan kualitas hasil suatu program juga semakin diperhatikan. Masyarakat semakin kritis untuk menilai program-program pokok pemerintah sehubungan dengan meningkatnya pajak yang dikenakan kepada mereka. Evaluasi yang dilakukan cenderung mengarah kepada penilaian apakah pemerintah memang dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.
4. Pengukuran kinerja mendukung perencanaan strategi dan penetapan tujuan
Pentingnya Proses perencanaan strategi dan tujuan hanya akan terlihat jika disertai dengan kemampuan untuk mengukur kinerja dan kemajuan suatu

program. Tanpa ukuran-ukuran ini, kesuksesan suatu program tidak pernah akan dinilai dengan obyektif.

5. Pengukuran kinerja memungkinkan suatu entitas untuk menentukan penggunaan sumber daya secara efektif

Dengan adanya tuntutan transparansi dan akuntabilitas dari masyarakat, maka pemerintah dituntut untuk menggunakan sumberdaya secara efektif dan efisien untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat. Melalui pengukuran, analisis dan evaluasi terhadap data yang berkaitan dengan kinerja, pemerintah dapat segera menentukan berbagai cara untuk mempertahankan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan dan sekaligus memberikan informasi obyektif kepada publik mengenai pencapaian hasil (*results*) yang diperoleh.

Untuk melakukan pengukuran kinerja tersebut diperlukan beberapa hal yang harus dilakukan, antara lain:

- 1). Penetapan indikator kinerja
- 2). Pengukuran kinerja dengan cara perhitungan dan perbandingan serta *benchmarking*
- 3). Evaluasi: analisis, interpretasi, penilaian

Penetapan indikator kinerja sangat penting dilakukan karena tanpa indikator kinerja sulit menilai apakah Instansi/unit kerja tersebut berhasil atau gagal dalam melaksanakan kebijakan/ program. Konsep dasar indikator kinerja adalah:

- Ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, baik pada tahap perencanaan (*ex-ante*), pelaksanaan (*on going*) dan tahap setelah selesai pekerjaan (*ex-post*).
- Sesuatu yang diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai & melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan unit kerja/instansi tertentu.

Untuk mendapatkan indikator kinerja yang baik, maka perlu diperhatikan syarat-syarat indikator kinerja menurut BPKP (2000) berikut ini:

1. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi;
2. Terukur secara obyektif baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif;

3. Relevan: berhubungan secara langsung dan secara logis dengan tujuan, sasaran, strategi dan fungsi.
4. Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, keluaran/output, hasil/*outcome*, manfaat, dampak dan proses;
5. Cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan;
6. Efektif; datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Sedangkan menurut Palmer (1995) dan Mahmudi (2005), dalam mengembangkan indikator kinerja yang baik perlu memperhatikan beberapa aspek agar dihasilkan sistem pengukuran kinerja yang efektif dan tidak memberikan gambaran kinerja yang terdistorsi. Beberapa syarat indikator kinerja yang baik antara lain:

1. *Concistency*: harus konsisten baik antar waktu maupun antar unit;
2. *Comparability*: dapat dibandingkan baik perbandingan antar waktu maupun antar unit;
3. *Clarity*: jelas, sederhana dan mudah dipahami;
4. *Controllability*: dapat dikontrol, pengukuran kinerja harus berdasarkan area yang dapat dikendalikannya;
5. *Contingency*: kinerja bukan sesuatu yang independen, tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan eksternal. Sehingga indikator kinerja yang dikembangkan harus dapat mengikuti berbagai perubahan lingkungan yang mungkin terjadi, dengan kata lain harus luwes, fleksibel dan tidak bersifat mutlak dan kaku;
6. *Comprehensiveness*: harus komprehensif/tidak parsial dan dapat merefleksikan semua aspek yang akan diukur, termasuk aspek perilaku;
7. *Boundedness*: fokus pada faktor-faktor utama yang merupakan keberhasilan organisasi;
8. *Relevance*: relevan dengan sesuatu yang diukur, sesuai dengan kebutuhan dan kondisi;
9. *Feasibility*: indikator dan target harus bersifat realistis sehingga memungkinkan untuk dicapai.

Sebelum melaksanakan pengukuran kinerja, diperlukan beberapa prasyarat yang perlu dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan pengukuran kinerja:

1. Membuat suatu komitmen untuk mengukur kinerja dan memulainya dengan segera.

Pengukuran kinerja memerlukan komitmen bersama yang kuat untuk secara bersama-sama melaksanakan program/kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya komitmen tersebut akan menimbulkan kesadaran bagi seluruh pihak yang terlibat untuk memberikan kontribusi terbaik agar tujuan yang diinginkan bersama bisa tercapai dan kinerja yang diukur mendapatkan hasil yang baik.

2. Perlakukan pengukuran kinerja sebagai suatu proses yang berkelanjutan (*on going process*)

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang bersifat iteratif (berulang-ulang) sehingga selalu terdapat upaya untuk memperbaiki kinerja secara terus menerus. Yang perlu dilakukan oleh instansi adalah segera memulai melakukan pengukuran kinerja dan tidak perlu mengharap pengukuran kinerja akan langsung sempurna karena nantinya akan dilakukan perbaikan atas pengukuran kinerja yang telah disusun.

3. Sesuaikan proses pengukuran kinerja dengan organisasi

Organisasi harus menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan besarnya organisasi, kultur, visi, tujuan, nilai, sasaran, dan struktur organisasi.

Apabila prasyarat telah terpenuhi, maka bisa dilakukan pengukuran kinerja dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memilih dan mendefinisikan *outcome* yang akan diukur secara jelas.
2. Spesifikasi indikator *outcome*.
3. Pengumpulan data untuk pengukuran.
4. Mencoba sistem pengukuran *outcome*.
5. Menganalisis dan melaporkan temuan-temuan.
6. Memperbaiki ukuran berdasarkan hasil uji coba.
7. Memberlakukan implementasi dengan skala penuh.
8. Melaporkan dan menindaklanjuti temuan-temuan.

Setelah mendapatkan hasil dari pengukuran kinerja, maka hasil pengukuran tersebut dievaluasi untuk dimanfaatkan oleh instansi yang bersangkutan, misalnya untuk:

- Membuat kemajuan dalam mengimplementasikan rencana strategis suatu unit kerja.
- Memberikan umpan balik (*feedback*) pada kepuasan dan tuntutan masyarakat dalam upaya perbaikan secara terus menerus dan mencapai keberhasilan dimasa mendatang.
- Menunjukkan tingkat pencapaian suatu aktifitas, fungsi, program, maupun subprogram dalam suatu periode tertentu.
- Mempertinggi pemahaman masyarakat terhadap program publik.
- Mengkaitkan biaya-biaya finansial dengan hasil-hasil program.
- Menilai seberapa bagus suatu unit kerja/instansi dalam memenuhi standar yang ditentukan.
- Pengalokasian sumber daya dapat lebih efektif.
- Menentukan dasar yang jelas bagi penilaian hasil-hasil yang akan dicapai dimasa mendatang.
- Menciptakan keterkaitan yg kuat antara perencanaan, penganggaran dan kinerja.
- Berfungsi sebagai sistem peringatan awal terhadap masalah-masalah potensial.

2.2. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sarana untuk melakukan keseimbangan pengukuran kinerja organisasi yang tidak hanya mengukur dari sisi keuangan saja, tetapi juga dari sisi non keuangan. *Scorecard* merefleksikan ukuran kinerja komprehensif yang mencerminkan lingkungan kompetitif dan strategi yang digunakan. *Scorecard* berfokus pada strategi yang diterapkan bukan pada pengendalian penerapan *scorecard* (Hoque, 2002). Jadi, *Balanced Scorecard* termasuk dalam konsep pengukuran kinerja berbasis strategi.

Balanced Scorecard diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, dengan menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang

menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton 1996). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai.

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balance Scorecard* merupakan salah satu model pengukuran kinerja sebuah organisasi, yang bukan hanya menekankan pada seberapa jauh keberhasilan organisasi dilihat dari segi finansial saja, akan tetapi lebih ditekankan pada keseimbangan (*balanced*) antara hasil (*result*) yang dicapai dengan faktor pendorong (*enablers*) untuk mencapai hasil tersebut dengan mengukur secara berimbang terhadap:

- Ukuran keuangan dan non keuangan
- Ukuran internal dan eksternal
- Ukuran kinerja jangka pendek dan jangka panjang

Adapun manfaat *Balanced Scorecard* bagi organisasi antara lain adalah:

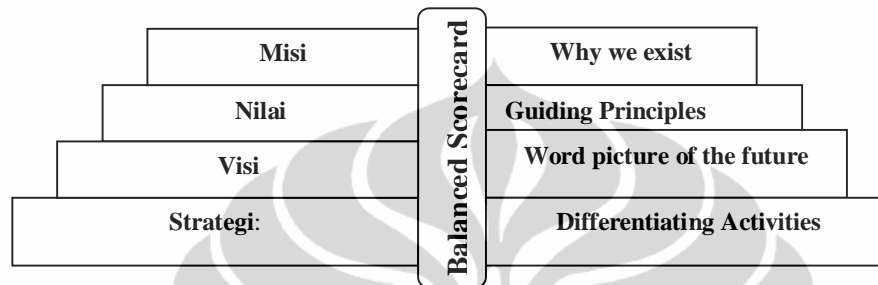
- Menjelaskan visi organisasi.
- Menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi organisasi.
- Mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya.
- Meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan.

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen, 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yang diukur secara proporsional, yaitu:

- 1) Perspektif finansial,
 - 2) Perspektif pelanggan (*customers*),
 - 3) Perspektif proses bisnis internal (*internal business process*),
 - 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)
- (Kaplan dan Norton 1996).

kemudian visi dan strategi tersebut oleh masing-masing perspektif dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*measures*) dari tujuan, target yang diharapkan dimasa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis.

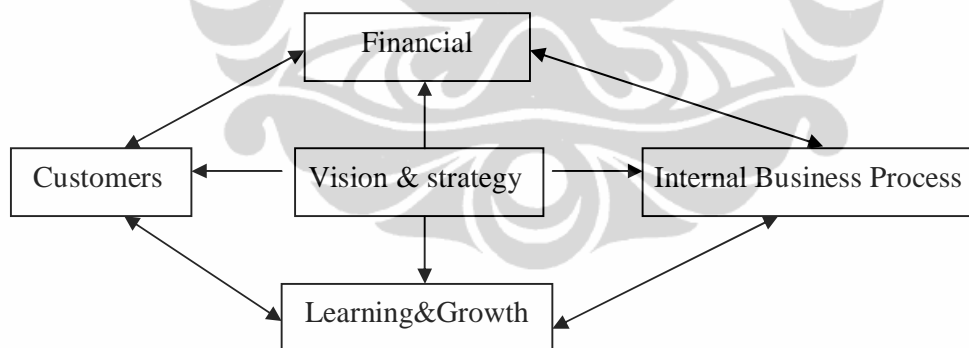
Penterjemahan misi, nilai, visi dan strategi organisasi dalam metode Balanced Scorecard dapat digambarkan dalam bagan berikut ini:



Gambar 2.1. Balanced Scorecard Translate Mission, Values, Vision and Strategy

Sumber: Paul R Niven, 2003

Balanced scorecard sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi dan keempat perspektif secara seimbang ditunjukkan dalam gambar di bawah ini



Gambar 2.2. Basic Design of a Balanced Scorecard Performance System

Sumber: Rohm 2003

Penjelasan keempat perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

1) Perspektif finansial

Dalam perspektif finansial organisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang yang dikaitkan dengan strategi organisasi. Selanjutnya tujuan finansial tersebut berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran tiga perspektif lainnya dalam

Balanced Scorecard. Tujuan finansial setiap ukuran yang dipilih seyogyanya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial. Dari sisi finansial, kinerja organisasi yang dinilai oleh *stakeholdernya* secara umum terdiri dari 2 hal yaitu maksimisasi penerimaan dan efisiensi pengeluaran. Dalam organisasi bisnis biasanya tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas yang bisa diukur berdasarkan laba operasi, *return on asset* (ROA), *return on equity* (ROE), dan lainnya. Ukuran finansial menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial organisasi.

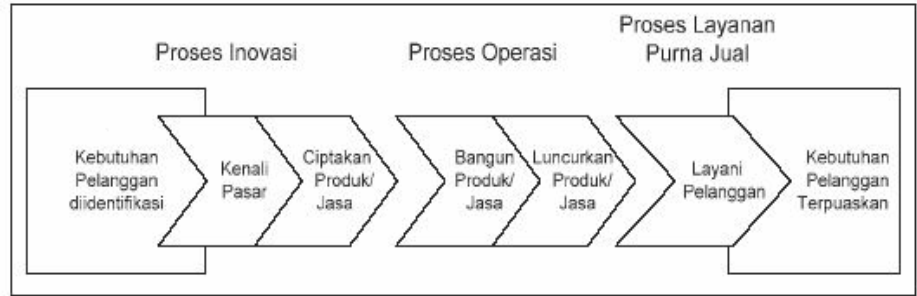
2) Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan berkompetisi. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini antara lain retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi pelanggan baru, *market share*, dan lainnya. Dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi organisasi.

3) Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah:

- a) proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, besarnya jumlah penjualan produk baru dan lama waktu pengembangan produk, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya.
- b) proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, efisiensi biaya, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya
- c) proses pelayanan, yang antara lain diukur dengan pelayanan purna jual atau waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan.



Gambar 2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal: Model rantai nilai genetik

Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press, 1996, op. Cit., hlm 96

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai. Perspektif ini bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi, dan peningkatan keselarasan dan motivasi. Ukuran yang bisa digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, banyaknya saran yang diberikan oleh karyawan, dan lainnya.

Setiap tujuan dan ukuran dari setiap perspektif merupakan suatu hubungan sebab akibat, artinya jika tujuan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tercapai, maka pada akhirnya adalah peningkatan kinerja finansial organisasi. Hubungan sebab akibat merupakan komponen penting dalam *performance measurement model* karena hubungan sebab akibat dapat membantu memprediksi tujuan finansial yang akan tercapai, dan dapat menciptakan proses pembelajaran, motivasi dan komunikasi yang efektif (Malina dan Selto 2004).

2.3.Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor publik

Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya *Balanced Scorecard Translating Strategy into Action* membahas konsep *Balance scorecard* dengan lebih menekankan pada prespektif bisnis. Akan tetapi didalam perkembangannya konsep BSC sudah mulai diimplementasikan kedalam sektor

organisasi publik. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell 2004).

Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker 1998). Rangkaian yang saling berkaitan menuntut adanya infrastruktur sistem pertanggungjawaban kinerja yang memadai namun hal ini belum terbentuk di organisasi sektor publik di negara kita. Pertanggungjawaban yang disusun oleh organisasi sektor publik harus nampak dari sisi keuangan maupun non keuangan dan keduanya seyogyanya harus terukur dan dapat diperhitungkan dan dianalisis secara akurat, dengan demikian akan terwujud asas-asas pemerintahan yang baik dengan terwujudnya entitas organisasi sektor publik yang menyiapkan pertanggungjawaban kinerjanya serta dapat diaudit oleh akuntan publik maupun akuntan manajemen.

Perbedaan mendasar antara organisasi bisnis dan organisasi publik adalah organisasi bisnis berorientasi *profit* sedangkan organisasi publik berorientasi *nonprofit*. Selain itu perbedaan lainnya adalah dari segi tujuan strategis, tujuan *financial*, *stakeholders*, dan *outcome*. Hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1. *Comparing Private and Public Organizations*

<i>Feature</i>	<i>Private Sector</i>	<i>Public Sector</i>
<i>General Strategic Goals</i>	<i>Competitiveness; uniqueness</i>	<i>Mission success; best practices</i>
<i>Financial Goals</i>	<i>Profit; growth; market share</i>	<i>Productivity; efficiency; value</i>
<i>Stakeholders</i>	<i>Stackholders; buyers; managers</i>	<i>Taxpayers; recipients; legislator</i>
<i>Desired Outcome</i>	<i>Customer satisfaction</i>	<i>Customer satisfaction</i>

Sumber: Averson 1999

Tujuan penerapan BSC pada pengukuran kinerja organisasi publik adalah untuk menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran internal dan

eksternal. Untuk ukuran internal atau pihak pemerintah yang mengalokasikan anggaran dan pihak eksternal atau publik atau masyarakat penerima manfaat atau pihak yang dilayani dengan menggunakan berbagai ukuran seperti: kecepatan, ketepatan dan kualitas pelayanan di bidang kesehatan, di bidang pendidikan, bidang perhubungan, bidang transportasi, bidang pelayanan administrasi umum kemasyarakatan seperti KTP, SIM, STNK, dan perizinan termasuk didalam membangun fasilitas publik seperti jalan dan gedung. Melalui *scorecard* organisasi pemerintah atau sektor publik akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, obyektif dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkannya dalam mencapai misi dan strateginya. Sedangkan didalam proses implementasinya, kegiatan yang dilakukan oleh organisasi publik akan dapat menghadirkan suatu sistem manajemen strategik yang berorientasi pada masyarakat.

Apabila diimplementasikan dalam sektor publik, empat aspek yang terkandung di dalam *Balanced Scorecard* perlu disesuaikan dengan fitrah organisasi publik sebagai pelayan masyarakat, yaitu menjadi:

- a) Aspek Pertama adalah Pelayanan, yaitu sejauh mana kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Kepuasan tersebut dapat diukur dengan jumlah keluhan dan komplain masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah melalui aspirasi yang disampaikan masyarakat di DPR/DPRD, di media massa, media elektronik dll. Keluhan tersebut dapat terjadi karena pelayanan yang diberikan belum baik, misalnya keluhan karena lamanya waktu pelayanan publik, kualitas hasil pelayanan publik belum baik dan bisa juga terjadi karena sikap dan perilaku aparat pelayanan publik yang belum bagus. Fokus dari perspektif ini adalah menentukan siapa customer kita dan apa yang harus kita lakukan untuk memuaskan mereka.
- b) Aspek kedua adalah Bisnis Internal
Perspektif ini dikaitkan dengan proses internal pada organisasi publik, yakni kinerja pegawai, sejauh mana inovasi yang dilakukan oleh organisasi publik,

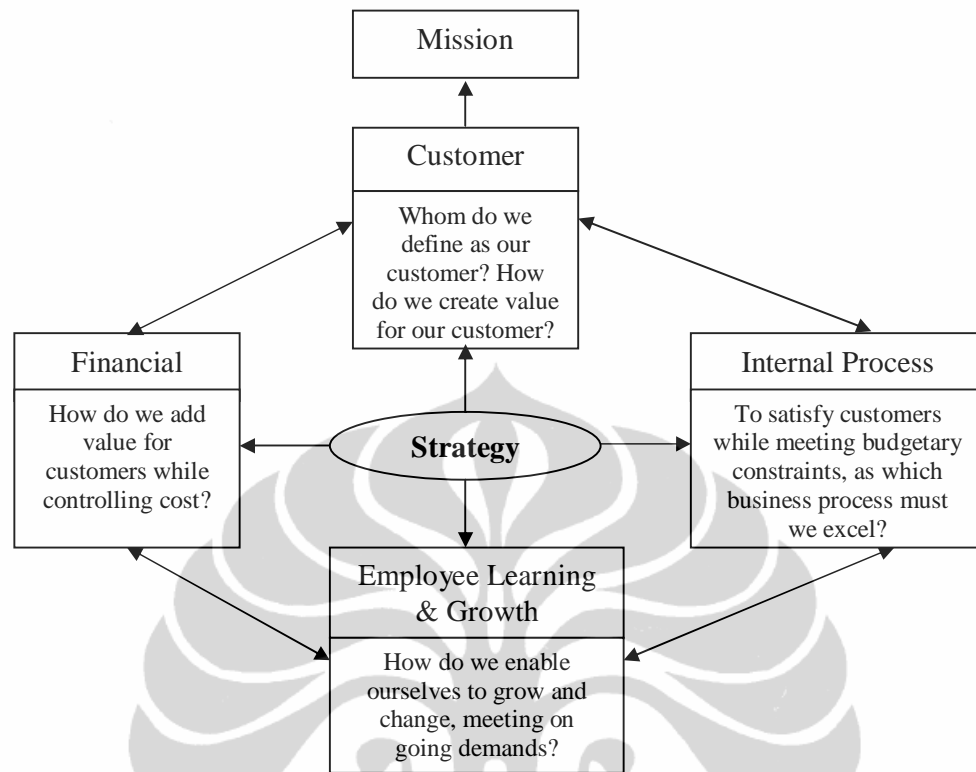
maksimalisasi produk kebijakan dalam pelayanan internal serta interaksi masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.

- c) Aspek ketiga adalah Pembelajaran dan Pertumbuhan
Di dalam organisasi publik perlu diperhatikan tentang pemberdayaan sumber daya manusia sebagai perangkat dari organisasi publik. Pendidikan dan pembelajaran perlu diberikan kepada karyawan agar termotivasi dalam bekerja, memiliki keahlian dan keterampilan kerja, memperbaiki pola kerja, budaya kerja, sikap dan perilaku di dalam bekerja.
- d) Aspek keempat adalah Aspek Keuangan/*Financial*
Aspek kinerja finansial merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut karena adanya peningkatan sumber daya yang dimiliki. Dengan adanya pelaksanaan kegiatan atau produk layanan yang baik akan memperoleh respon positif dari masyarakat dalam bentuk pembayaran pajak dan retribusi daerah atau sumber lainnya. Ini adalah hasil akhir sebagai akibat dari tiga aspek berjalan dengan baik.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebelum digunakan untuk sektor publik, ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *balanced scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain:

- a) perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat, sehingga misi ditempatkan paling atas
- b) perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan (*customers*)
- c) perspektif *internal business process* menjadi perspektif *internal process*
- d) perubahan perspektif *learning dan growth* menjadi perspektif *employee learning and growth*

Hubungan misi, strategi dan keempat perspektif yang terintegrasi dalam penerapan *Balanced Scorecard* di sektor publik secara seimbang dapat ditunjukkan dalam gambar di bawah ini:



Gambar 2.3. *Balanced Scocercard for the Public and Nonprofit Sectors*

Sumber: Paul R Niven, 2003

BAB 3

GAMBARAN UMUM INSTANSI BPK RI

3.1. Perkembangan BPK RI

Badan Pemeriksa Keuangan dibentuk berdasarkan Undang Undang Dasar 1945, bertugas untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara dan menyerahkan hasilnya kepada lembaga legislatif (DPR/DPRD). Hal itu dimaksudkan untuk mendorong transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan negara sebagai pilar utama demokratisasi ekonomi dan politik yang sesungguhnya. Badan Pemeriksa Keuangan berkedudukan di Ibu Kota Negara, dan memiliki perwakilan di setiap provinsi, sebagaimana tercantum dalam Undang Undang Dasar 1945 sebagai berikut:

a) Pasal 23E

- (1) Untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab tentang keuangan negara diadakan satu Badan Pemeriksa Keuangan yang bebas dan mandiri.
- (2) Hasil pemeriksaan keuangan negara diserahkan kepada Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, sesuai dengan kewenangannya.
- (3) Hasil pemeriksaan tersebut ditindaklanjuti oleh lembaga perwakilan dan/atau badan sesuai dengan undang-undang.

b) Pasal 23F

- (1) Anggota Badan Pemeriksa Keuangan dipilih oleh Dewan Perwakilan Rakyat dengan memperhatikan pertimbangan Dewan Perwakilan Daerah dan diresmikan oleh Presiden.
- (2) Pimpinan Badan Pemeriksa Keuangan dipilih dari dan oleh anggota.

c) Pasal 23G

- (1) Badan Pemeriksa Keuangan berkedudukan di ibu kota negara dan memiliki perwakilan di setiap provinsi.
- (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai Badan Pemeriksa Keuangan diatur dengan undang-undang.

BPK memeriksa seluruh unsur keuangan negara, baik pusat maupun daerah, yang mencakup anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN), anggaran

pendapatan dan belanja daerah (APBD), badan usaha milik negara (BUMN), badan usaha milik daerah (BUMD), Bank Indonesia (BI), badan hukum milik negara (BHMN), badan layanan umum (BLU), dan badan lain yang ada kepentingan keuangan negara di dalamnya.

Sesuai dengan mandat dalam undang-undang, berkenaan dengan pengelolaan keuangan negara dan pertanggungjawabannya, BPK melaksanakan tiga macam pemeriksaan:

a) Pemeriksaan Keuangan

Pemeriksaan keuangan adalah pemeriksaan atas laporan keuangan pemerintah, dalam rangka memberikan pernyataan opini tentang tingkat kewajaran informasi yang disajikan dalam laporan keuangan pemerintah.

b) Pemeriksaan Kinerja

Pemeriksaan kinerja adalah pemeriksaan atas aspek ekonomi dan efisiensi, serta pemeriksaan atas aspek efektivitas. Pemeriksaan ini bertujuan untuk mengidentifikasi hal-hal yang perlu menjadi perhatian DPR, DPD dan DPRD.

c) Pemeriksaan dengan Tujuan Tertentu

Pemeriksaan dengan tujuan tertentu adalah pemeriksaan yang dilakukan dengan tujuan khusus, di luar pemeriksaan keuangan dan pemeriksaan kinerja. Termasuk dalam pemeriksaan tujuan tertentu ini adalah pemeriksaan atas hal-hal lain yang berkaitan dengan keuangan, pemeriksaan investigatif, dan pemeriksaan atas sistem pengendalian intern pemerintah.

Selain berperan dalam mendorong transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan negara, BPK pun telah menjalankan praktek-praktek transparansi dan akuntabilitas dalam dirinya sendiri. BPK menyadari bahwa upaya penegakan transparansi dan akuntabilitas keuangan negara ini merupakan tanggungjawab bersama seluruh komponen bangsa. Upaya ini sejalan dengan reformasi birokrasi yang sedang gencar dilaksanakan untuk membangun sistem pemerintahan yang baik dan bersih. Bahkan, terkait reformasi birokrasi, BPK telah mencanangkan diri untuk menjadi pelopor keteladanan bagi seluruh instansi dan lembaga publik dalam hal transparansi dan akuntabilitas.

Sejak terbitnya amandemen UUD 1945, paket tiga UU Keuangan Negara, yaitu UU No.1 tahun 2004, UU No.15 tahun 2004 dan UU No.17 tahun 2003 serta UU No. 15/2006 tentang BPK, BPK RI senantiasa meningkatkan kinerjanya agar bisa mendukung visi dan misi serta nilai yang telah ditetapkan. Beberapa langkah nyata yang telah dilakukan oleh BPK antara lain adalah:

- a) Memperbarui website [www. bpk.go.id](http://www.bpk.go.id) sebagai ruang publik interaktif untuk mengenalkan kiprah dan upaya BPK dalam melaksanakan amanat konstitusi. Website ini juga diharapkan dapat menjadi media pelayanan BPK RI dalam hal informasi dan komunikasi dengan berbagai pihak sehingga dapat mendukung lembaga menjadi seperti yang diharapkan oleh semua pihak serta dapat membantu semua pihak untuk lebih mengenal mengenai fungsi BPK RI sebagai pemeriksa pengelolaan keuangan negara. Melalui website ini publik dapat dengan mudah memperoleh informasi dan menilai hasil kerja BPK secara langsung, bahkan memonitor tindak lanjut hasil-hasil pemeriksaan BPK. Selain itu, publik dapat mengakses produk-produk hukum, kajian, siaran pers, serta publikasi BPK lain, serta masyarakat dapat lebih mudah memasukkan pengaduan terkait dengan pengelolaan keuangan Negara.
- b) Pemberian penghargaan kepada auditee dan kepada karya jurnalistik media massa yang dianggap menunjukkan profesionalitas dalam liputannya tentang BPK. BPK menempatkan media massa sebagai mitra dalam penegakan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan negara, sehingga BPK membangun hubungan yang terbuka dengan media massa melalui berbagai kegiatan, seperti media workshop, editor i forum ataupun media visit sebagai bagian dari program Public Awareness BPK RI tahun 2009.

Upaya ini dilakukan oleh BPK dengan harapan dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap BPK dan dapat menumbuhkan iklim komunikasi yang baik antara berbagai pihak dengan BPK RI,

3.2. Visi, Misi, dan Strategi

Pengelolaan keuangan negara merupakan suatu kegiatan yang akan mempengaruhi peningkatan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat dan bangsa Indonesia. Mengingat pentingnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan

keuangan negara, maka BPK sebagai satu-satunya pemeriksa eksternal mempunyai visi, misi dan nilai dasar sebagai berikut:

- a) Visi: menjadi lembaga pemeriksa keuangan negara yang bebas, mandiri, dan profesional serta berperan aktif dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan.
- b) Misi: memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara dalam rangka mendorong terwujudnya akuntabilitas dan transparansi keuangan negara, serta berperan aktif dalam mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, dan transparan.
- c) Nilai dasar: independensi, integritas dan profesionalisme.

3.2.1. Independensi

BPK adalah lembaga negara yang independen di bidang organisasi, legislasi, dan anggaran serta bebas dari pengaruh lembaga negara lainnya.

3.2.2. Integritas

BPK menjunjung tinggi integritas dengan mewajibkan setiap pemeriksa dalam melaksanakan tugasnya, menjunjung tinggi Kode Etik Pemeriksa dan Standar Perilaku Profesional.

3.2.3. Profesionalisme

BPK melaksanakan tugas sesuai dengan standar profesionalisme pemeriksaan keuangan negara, kode etik, dan nilai-nilai kelembagaan organisasi.

Pada saat ini terjadi perubahan lingkungan eksternal yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara. Perubahan tersebut antara lain:

- a) meningkatnya kesadaran masyarakat untuk memiliki pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan transparan dalam mengelola keuangan negara.
- b) kewajiban Pemerintah Pusat dan Daerah untuk menyusun laporan keuangan sebagai wujud akuntabilitas pengelolaan keuangan negara/daerah. Sesuai dengan Undang Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945, BPK mempunyai kewajiban dan mandat untuk melakukan pemeriksaan atas laporan keuangan tersebut.

- c) pemberian otonomi kepada daerah dalam melakukan pengelolaan keuangan daerah dan juga keuangan Pemerintah Pusat. Pengelolaan keuangan negara yang sebelumnya terpusat di ibu kota negara menjadi tersebar di masing-masing provinsi dan kabupaten/kota.

Perubahan-perubahan dalam penyelenggaraan negara di atas sangat mempengaruhi posisi BPK sebagai satu-satunya lembaga yang bertanggung jawab untuk melakukan pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Hal inilah yang mendorong BPK menyusun Rencana Strategis 2006 – 2010 agar dapat dengan segera mengadaptasi perubahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Rencana Strategis 2006 – 2010 BPK RI memuat tujuan-tujuan strategis, sasaran strategis dan rencana aksi, serta indikator sukses BPK. Tujuan-tujuan strategis tersebut adalah:

- Tujuan 1: Mewujudkan BPK sebagai lembaga pemeriksa keuangan negara yang independen dan profesional. BPK mengedepankan nilai-nilai independensi dan profesionalisme dalam semua aspek tugasnya menuju terwujudnya akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan negara.
- Tujuan 2: Memenuhi semua kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan. BPK bertujuan memenuhi kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan, yaitu Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Dewan Perwakilan Daerah (DPD), Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), dan masyarakat pada umumnya dengan menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada pemilik kepentingan atas penggunaan, pengelolaan, keefektifan, dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan negara.
- Tujuan 3: Mewujudkan BPK sebagai pusat regulator di bidang pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. BPK bertujuan menjadi pusat pengaturan di bidang pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara yang berkekuatan hukum mengikat, yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas, wewenang dan fungsi BPK sebagaimana ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- Tujuan 4: Mendorong terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. BPK bertujuan untuk mendorong

peningkatan pengelolaan keuangan negara dengan menetapkan standar yang efektif, mengidentifikasi penyimpangan, meningkatkan sistem pengendalian intern, menyampaikan temuan dan rekomendasi kepada pemilik kepentingan, dan menilai efektivitas tindak lanjut hasil pemeriksaan.

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan-tujuan organisasi BPK telah mengembangkan sasaran-sasaran strategis dan rencana aksi di bidang kepemimpinan; perencanaan strategis; pemilik kepentingan; pengukuran, analisa, dan pengelolaan pengetahuan; sumber daya manusia; dan pengelolaan proses. Sasaran-sasaran strategis dan rencana aksi dimaksud adalah sebagai berikut:

a) Kepemimpinan

Sasaran Strategis

1. Menyusun visi organisasi yang jelas, dapat dicapai, dan mengikat yang dilengkapi dengan nilai-nilai yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Menciptakan dan mendorong lingkungan yang independen yang menghasilkan tingkat yang tertinggi dalam penerapan hukum, etika perilaku, dan pertanggungjawaban kepemimpinan.
3. Membangun organisasi yang berkelanjutan dengan manajemen yang fleksibel dan strategis dalam mengantisipasi perubahan di masa depan.
4. Mendorong lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran organisasi dan pegawai
5. Mempersiapkan pembinaan dan dukungan yang konkrit untuk pemimpin organisasi di masa depan.
6. Mendorong budaya yang terbuka dan transparan, dan memberdayakan komunikasi di seluruh lingkungan organisasi.
7. Memfokuskan kebutuhan pemilik kepentingan dan memberikan penghargaan dan pengakuan kepada pegawai yang berprestasi.
8. Mendorong sikap yang berorientasi pada aksi melalui segenap organisasi dalam usahanya mencapai tujuan organisasi, peningkatan kinerja, dan visi organisasi.
9. Mereviu kinerja organisasi dan menyediakan umpan balik dan panduan sesuai kebutuhan untuk mencapai kinerja yang tinggi.

10. Mendidik komunitas di lingkungan keuangan negara tentang peran BPK dalam meningkatkan kualitas hidup rakyat Indonesia.

Rencana Aksi

1. Memberlakukan rencana strategis sebagai dasar penentuan arah reformasi pengelolaan dan tata kelola organisasi selama lima tahun mendatang.
2. Menyusun dan menerapkan suatu metode yang sistematis dalam memonitor dan memperbaiki strategi implementasi.
3. Mengimplementasikan suatu proses yang sistematis untuk menyediakan masukan bagi lembaga perwakilan dalam pengembangan peraturan yang terkait dengan misi dan tanggung jawab BPK.
4. Menugaskan dengan jelas pejabat Biro Hukum dan Perundang-undangan dan para pejabat eselon I untuk memperbaiki visi, misi, dan nilai-nilai organisasi serta membuat rekomendasi untuk BPK mengenai hal-hal tersebut.
5. Mengevaluasi kode etik dan membangun suatu sistem untuk mengukur penerapannya oleh setiap pegawai.
6. Memulai suatu proses yang sistematis untuk mencapai independensi dalam bidang kepegawaian dan anggaran.
7. Mengevaluasi peraturan perundang-undangan yang mengatur BPK dan institusi yang terkait dalam rencana strategis dan membuat rancangan Nota Kesepakatan yang memuat lingkup dan sifat hubungan kerja sama tersebut.
8. Membentuk suatu dewan kehormatan yang bertanggung jawab langsung kepada BPK untuk menentukan, memelihara, dan mengukur penerapan peraturan dan kode etik di BPK.
9. Memperkuat unit hubungan masyarakat untuk mengkomunikasikan pemahaman yang konsisten atas tujuan strategis, arah, fungsi, dan tanggung jawab BPK kepada seluruh rakyat Indonesia.
10. Melibatkan Anggota BPK dan eselon I dalam proses suksesi manajemen dan pengembangan pemimpin masa depan BPK.

11. Merancang dan mengimplementasikan suatu sistem informasi manajemen yang dapat menyajikan informasi kinerja pegawai pada semua tingkatan organisasi.
12. Menetapkan batasan yang jelas antara peran dan tanggung jawab BPK dan Pelaksana BPK atas seluruh kegiatan organisasi.
13. Menyiapkan proses yang sistematis dalam mengumpulkan secara periodik masukan dari seluruh lapisan pegawai sebagai bahan penentuan kebijakan dan keputusan operasional.

b) Perencanaan Strategis

Sasaran Strategis

1. Menyusun dan menerapkan proses perencanaan strategis lima tahunan yang sistematis yang dapat mengarahkan transformasi BPK menuju lembaga tertinggi pemeriksaan keuangan negara yang terbaik dalam menerapkan prinsip kepatuhan, akuntabilitas, dan transparansi.
2. Mengoptimalkan penggunaan seluruh sumber daya BPK dalam mencapai sasaran strategis.
3. Membangun komitmen BPK terhadap semua aspek rencana strategis BPK.
4. Menyebarkan sasaran dan strategi BPK kepada semua pegawai.
5. Mengumpulkan dan mengintegrasikan masukan-masukan dari pegawai, anggota lembaga perwakilan, dan pemilik kepentingan lainnya dalam penyusunan strategi terutama terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi BPK.
6. Merancang dan menerapkan mekanisme monitoring dan evaluasi untuk menilai dampak rencana aksi dengan menggunakan tolok ukur internasional apabila dimungkinkan.
7. Memastikan adanya proses perencanaan strategis yang fleksibel yang mampu merespons perubahan lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan lingkungan operasional yang terjadi secara cepat.

Rencana Aksi

1. Membentuk suatu komite pengarah yang berwenang untuk mengawasi sasaran strategis dan pelaksanaan serta memastikan kecukupan sumber

daya yang diarahkan secara memadai untuk pelaksanaan proses rencana strategis.

2. Mengidentifikasi dan mempertegas struktur organisasi di lingkungan BPK yang bertugas untuk mengembangkan sasaran strategis dan rencana aksi.
3. Mendistribusikan tanggung jawab dalam proses evaluasi tahunan kepada unit-unit kerja yang mampu mengidentifikasi dan merespons perubahan lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan lingkungan operasional yang terjadi secara cepat.
4. Mengimplementasikan proses yang sistematis dalam memperoleh dan mengakomodasikan masukan-masukan dari pegawai, anggota lembaga perwakilan, dan pemilik kepentingan dalam proses perencanaan strategis.
5. Mengembangkan dan melaksanakan Rencana Kerja Pemeriksaan (RKP) Tahunan yang diselaraskan dengan perencanaan strategis berdasarkan skala prioritas, ketersediaan sumber daya, dan manfaat yang diharapkan.
6. Membangun mekanisme monitoring kinerja untuk menilai efektivitas setiap strategi.
7. Menyebarluaskan informasi tentang proses perencanaan strategis kepada seluruh pegawai dan pemilik kepentingan.

c) Pemilik Kepentingan

Sasaran Strategis

1. Meningkatkan komitmen semua pegawai BPK untuk memberikan pelayanan utama kepada pemilik kepentingan.
2. Meningkatkan komitmen semua pegawai BPK dalam menyajikan laporan hasil pemeriksaan dan jasa lainnya sesuai dengan standar internasional di bidang profesionalisme, ketepatan waktu, dan kualitas.
3. Mengidentifikasi dan mengelompokkan pemilik kepentingan dan menentukan kebutuhan dan tuntutan mereka.
4. Menyampaikan laporan hasil pemeriksaan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan kelompok pemilik kepentingan.
5. Mempermudah akses pemilik kepentingan terhadap BPK dan laporan hasil pemeriksaan.

6. Merespons setiap perubahan di masa datang atas tuntutan dan harapan pemilik kepentingan.
7. Mengidentifikasi dan mengukur unsur-unsur penting dari kepuasan pemilik kepentingan.
8. Mengidentifikasi dan meningkatkan kualitas dan kuantitas hubungan kerja dengan pemilik kepentingan.

Rencana Aksi

1. Menerapkan suatu proses komprehensif untuk menanamkan budaya pelayanan oleh pegawai BPK kepada pemilik kepentingan.
2. Mengidentifikasi standar internasional yang harus dipatuhi oleh BPK.
3. Menentukan kekurangan-kekurangan dalam laporan hasil pemeriksaan serta melakukan tindakan perbaikan.
4. Mengidentifikasi pemilik kepentingan yang ada saat ini dan yang akan datang.
5. Menerapkan suatu proses sistematis dalam penentuan kebutuhan dan tuntutan pemilik kepentingan yang ada saat ini dan yang akan datang.
6. Memastikan bahwa proses kegiatan dan hasilnya telah dirancang sesuai dengan perubahan kebutuhan dan tuntutan dari kelompok pemilik kepentingan.
7. Membangun suatu unit yang bertanggung jawab untuk meningkatkan aksesibilitas pemilik kepentingan terhadap BPK dan laporan hasil pemeriksaan.
8. Menerapkan suatu sistem pengukuran dan monitoring yang baku atas kepuasan pemilik kepentingan.
9. Membuat atau memberdayakan suatu unit kerja hubungan masyarakat yang efektif.

d) Pengukuran, Analisis, Dan Pengelolaan Pengetahuan

Sasaran Strategis

1. Mengidentifikasi sumber-sumber dan kebutuhan informasi BPK.
2. Membangun infrastruktur teknologi informasi yang handal dan aman yang diselaraskan dengan kebutuhan dan arah organisasi.

3. Mengumpulkan, menyeleksi, dan memproses informasi yang penting baik internal maupun eksternal.
4. Membangun indikator kinerja internal dan eksternal yang bermanfaat.
5. Mengintegrasikan pengukuran kinerja yang aktual dengan kemampuan manajemen.
6. Menggunakan data pembandingan dan tolok ukur untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan dan inovasi.
7. Memastikan ketersediaan, relevansi, dan pemanfaatan indikator kinerja yang berkesinambungan dalam lingkungan yang berubah.
8. Memastikan BPK mempunyai kemampuan yang berkesinambungan untuk menelaah kinerja organisasi.
9. Memanfaatkan informasi secara efektif untuk meningkatkan proses, kinerja, dan hasil.
10. Menyebarkan hasil penilaian kinerja dan rekomendasi perbaikan kepada pemilik kepentingan.
11. Memastikan bahwa rekomendasi penilaian kinerja telah ditindaklanjuti secara efektif.
12. Membangun suatu proses yang sistematis untuk berbagi pengetahuan dan praktek-praktek terbaik di lingkungan BPK.

Rencana Aksi

1. Melakukan survei kepada pemilik kepentingan di dalam dan luar BPK untuk mengidentifikasi sumber-sumber dan kebutuhan informasi BPK.
2. Mendefinisikan indikator kinerja utama yang selaras dengan sasaran strategis.
3. Membangun tolok ukur indikator kinerja utama BPK.
4. Membangun strategi teknologi informasi yang selaras dengan indikator kinerja utama serta kebutuhan dan kewajiban organisasi.
5. Menerapkan sistem pengukuran dan analisis kinerja yang terintegrasi.
6. Membentuk subkomite di tingkat Badan untuk mengevaluasi indikator kinerja dan tolok ukur secara periodik dalam hal relevansi dan kegunaan.
7. Mengintegrasikan hasil-hasil sistem pengukuran dan analisis kinerja ke dalam kebijakan, prosedur, dan operasi organisasi.

8. Membangun dan menerapkan mekanisme pelaporan dan komunikasi untuk menyebarluaskan indikator kinerja utama dan rekomendasi kepada pemilik kepentingan internal dan eksternal.
9. Merancang dan menerapkan suatu proses penilaian pascaimplementasi untuk memastikan efektivitas penerapan dan implementasi rekomendasi berbasis kinerja.
10. Menunjuk eksekutif pengelola pengetahuan yang memfasilitasi peningkatan aksesibilitas distribusi pengetahuan dan informasi di lingkungan seluruh BPK.

e) Sumber Daya Manusia

Sasaran Strategis

1. Mengoptimalkan kinerja seluruh staf di BPK.
2. Mencapai kemandirian dalam melaksanakan pengelolaan pegawai.
3. Menjadi pilihan utama bagi para profesional dalam membina karier.
4. Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi semua pegawai.
5. Membangun budaya organisasi yang produktif yang dapat mendorong kepuasan dan kinerja pegawai yang tinggi.
6. Membangun sistem promosi yang transparan dan efektif yang dapat mendorong peningkatan profesionalisme.
7. Menyelaraskan pengelolaan sumber daya manusia dengan misi BPK dan tuntutan tugas.
8. Mendistribusikan pekerjaan secara jelas yang dimuat dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT).
9. Merancang dan menerapkan sistem manajemen kerja yang dapat menelusuri pencapaian kinerja dibandingkan dengan rencana dan anggaran.
10. Merancang dan menyusun sistem pendidikan dan pengembangan profesi yang selaras dengan persyaratan tujuan strategis dan rencana kerja tahunan.

Rencana Aksi

1. Memulai suatu proses yang sistematis dalam memperoleh independensi dan keleluasaan dalam pengaturan pegawai.
2. Mempelajari pengalaman dari lembaga pemerintah lain di Indonesia yang telah memperoleh independensi dalam pengaturan pegawai.
3. Melakukan evaluasi organisasi untuk mengukur tingkat pembagian yang optimal atas struktur dan sumber daya yang tersedia saat ini untuk mencapai visi dan tugas pokok BPK
4. Menyiapkan rencana kerja tahunan yang memuat rincian tugas dan fungsi yang realistis dan mendistribusikan dengan jelas tugas tersebut kepada unit kerja-unit kerja
5. Merancang dan mengaplikasikan sistem monitoring kinerja yang dapat dibandingkan dengan rencana kerja tahunan
6. Mengimplementasikan suatu program perekrutan pegawai yang dinamis yang dapat menempatkan BPK sebagai pilihan utama untuk berkarier.
7. Mendefinisikan secara jelas peluang dan insentif bagi pengembangan karier di BPK dan memulai suatu proses pengembangan SDM, promosi, dan pemberian imbalan kepada pegawai secara terbuka, transparan, dan adil.
8. Menyelenggarakan lokakarya tentang rencana karier bagi pegawai baru.
9. Melakukan survei terhadap kenyamanan dan keamanan fasilitas dan akomodasi di kantor pusat dan perwakilan BPK dan menindaklanjuti hasil survei secara cepat dan tepat berdasarkan prioritas.
10. Mengimplementasikan suatu pendekatan yang sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, dan meningkatkan kesejahteraan, kepuasan, motivasi, dan budaya organisasi.
11. Membentuk komunikasi dua arah yang terbuka dan efektif antara pegawai dan seluruh tingkat manajemen.
12. Mengimplementasikan suatu proses yang sistematis dalam mengevaluasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat) di seluruh organisasi, merancang program diklat, dan menyusun modul diklat yang merujuk kepada pengembangan bidang-bidang yang penting.

13. Merancang dan menerapkan sistem disiplin pegawai yang modern dan efektif.

f) Pengelolaan Proses

Sasaran Strategis

1. Melakukan tugas pemeriksaan, serta tugas penunjang dan pendukung yang beretika, efektif, dan efisien.
2. Menyelaraskan peraturan dan perundang-undangan dengan visi, misi, dan tujuan strategis BPK.
3. Menerapkan proses yang sistematis dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya pada bidang-bidang terpenting di lingkungan keuangan negara.
4. Menerbitkan laporan pemeriksaan yang berguna dan dapat ditindaklanjuti.
5. Membangun kerja sama dengan DPR untuk memastikan tindak lanjut atas saran yang dimuat dalam laporan hasil pemeriksaan BPK secara tepat waktu.
6. Menyusun petunjuk pelaksanaan yang mengatur hubungan kerja sama dengan pihak lain termasuk Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Kejaksaan Agung, dan Kepolisian Republik Indonesia (POLRI).
7. Memberikan pertimbangan kepada Pemerintah dalam menyiapkan standar akuntansi pemerintahan dan penerapannya.
8. Meningkatkan fungsi penelitian dan pengembangan untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan utama unit-unit kerja di lingkungan BPK.
9. Membangun suatu proses sistem informasi manajemen yang memanfaatkan indikator kinerja yang penting.
10. Meningkatkan fungsi pengawasan internal BPK.
11. Mempertimbangkan masukan dari pemilik kepentingan dalam merancang ulang atau membangun suatu proses pemeriksaan.
12. Memastikan struktur fungsi penunjang dan pendukung organisasi selaras dengan kebutuhan proses pemeriksaan.
13. Memastikan sumber daya teknologi informasi, yang tersedia, memadai, dan terintegrasi secara efektif.

14. Mendidik dan menginformasikan kepada semua Pegawai BPK mengenai tujuan dan proses kegiatan penunjang dan pendukung.
15. Memastikan adanya suatu mekanisme perlindungan terhadap auditor atas tuntutan hukum.
16. Menetapkan peraturan BPK tentang penyelesaian ganti rugi keuangan negara/daerah dalam hal terjadi pelanggaran hukum dan/atau kelalaian bendahara dalam melaksanakan kewajibannya.
17. Menetapkan peraturan BPK tentang ganti rugi pengelolaan keuangan negara pada perusahaan yang sahamnya lebih dari 51 % dimiliki oleh Negara.
18. Menetapkan peraturan BPK tentang penyampaian laporan pertanggungjawaban bendahara.
19. Menetapkan peraturan tentang tata cara penyampaian laporan yang mengandung unsur pidana kepada instansi yang berwenang.
20. Menetapkan materi untuk menyempurnakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah.

Rencana Aksi

1. Mengkaji dan menyempurnakan Standar Audit Pemerintahan (SAP) menjadi Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN).
2. Mengkaji dan mengidentifikasi peraturan dan perundang-undangan yang tidak konsisten dengan visi, misi, dan tujuan strategis BPK.
3. Memprioritaskan sumber daya yang dimiliki untuk pemeriksaan laporan keuangan pusat/daerah, pemeriksaan investigatif, pemeriksaan lingkungan, dan pemeriksaan atas bencana dan daerah konflik.
4. Merancang dan menyusun bentuk laporan pemeriksaan yang dapat dipahami dan ditindaklanjuti oleh semua pemilik kepentingan.
5. Menyusun sistem monitoring atas tindak lanjut saran yang dimuat dalam laporan hasil pemeriksaan BPK.
6. Menyempurnakan Panduan Manajemen Pemeriksaan (PMP) dengan materi, antara lain pengaturan hubungan kerja sama dengan pihak lain termasuk KPK, Kejaksaan Agung, dan POLRI.

7. Menyiapkan mekanisme dan sumber daya dalam rangka memberikan pertimbangan mengenai aspek hukum, akuntansi, dan pemeriksaan yang berkaitan dengan standar akuntansi pemerintahan dan peraturan perundangundangan di bidang keuangan negara.
8. Membangun suatu proses yang sistematis untuk menyelaraskan kegiatan penelitian dan pengembangan (litbang) dengan kebutuhan unit-unit kerja di lingkungan BPK.
9. Merancang dan membangun suatu sistem manajemen informasi yang didasarkan pada indikator-indikator kinerja yang dapat mendukung kinerja BPK di masa datang.
10. Mereviu dan menyesuaikan fungsi pengawasan internal BPK yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
11. Mengidentifikasi pemilik kepentingan serta membangun komunikasi dua arah antara BPK dan pemilik kepentingan dalam rangka menyempurnakan proses pemeriksaan.
12. Mereviu organisasi yang mencakup di antaranya proses penunjang dan pendukung sebagai bagian dari usaha transformasi BPK.
13. Melakukan penilaian kebutuhan pemakai atas teknologi informasi dan memasukkan hasilnya dalam suatu rencana strategis dan operasional.
14. Menyusun dan menyempurnakan modul Diklat tentang tujuan dan proses penunjang dan pendukung.
15. Merancang mekanisme perlindungan hukum bagi auditor
16. Menyusun peraturan BPK tentang penyelesaian ganti rugi keuangan negara/daerah dalam hal terjadi pelanggaran hukum dan/atau kelalaian bendahara dalam melaksanakan kewajibannya.
17. Menyusun peraturan BPK tentang penyelesaian ganti rugi keuangan negara pada perusahaan yang lebih dari 51% sahamnya dimiliki oleh Negara.
18. Menyusun peraturan BPK tentang penyampaian laporan pertanggungjawaban bendahara.

19. Menyusun peraturan tentang tata cara penyampaian laporan yang mengandung unsur pidana kepada instansi yang berwenang.
20. Memberikan masukan untuk menyempurnakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah sebelum ditetapkan menjadi peraturan pemerintah.

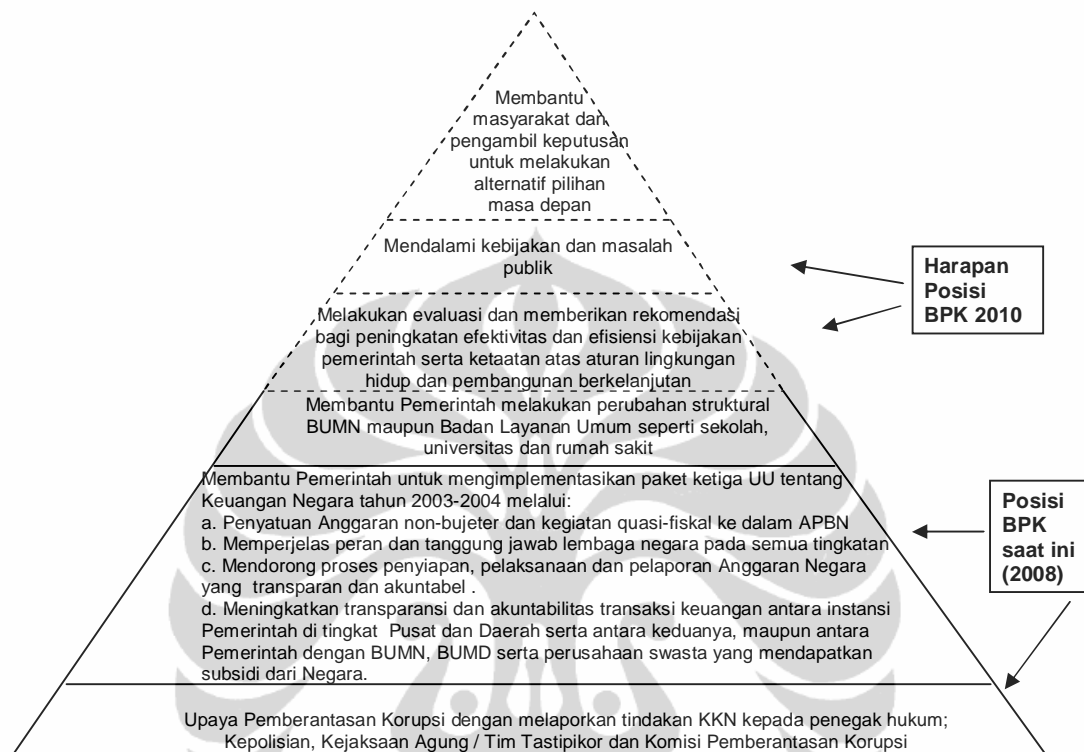
3.3. Reformasi Birokrasi

Untuk mendukung pelaksanaan visi, misi dan rencana strategis tersebut, BPK RI melakukan berbagai upaya perbaikan dalam menjalankan peranan dan fungsinya melalui reformasi birokrasi. Badan Pemeriksa Keuangan perlu melakukan Reformasi Birokrasi karena beberapa alasan:

1. Peran strategis BPK dalam mewujudkan tata kelola yang baik dalam pengelolaan keuangan negara;
2. Meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap keterbukaan dan akuntabilitas BPK mengenai proses, hasil, dan tindak lanjut pemeriksaan yang telah dilakukan;
3. Masih banyaknya mis-persepsi dari masyarakat, stakeholder, auditee, low enforcement, dan kalangan influencer terhadap tugas pokok dan fungsi BPK;
4. Rendahnya tingkat awareness masyarakat terhadap BPK dan rendahnya partisipasi dalam melaporkan dugaan tindak penyalahgunaan keuangan negara;
5. Meningkatkan kualitas Sumber Daya BPK menuju BPK yang modern, profesional dan berintegritas;
6. Dorongan untuk melakukan efisiensi dan efektifitas penggunaan anggaran BPK untuk pencapaian dan peningkatan kinerja melalui penerapan anggaran berbasis kinerja dan perbaikan sistem remunerasi;
7. meningkatkan kemampuan dan kualitas pemeriksaan menuju internasional best practices melalui hubungan dan kerjasama bilateral maupun multilateral yang lebih intensip dengan BPK negara lain.

Sedangkan tujuan Reformasi Birokrasi di BPK RI adalah untuk membangun, menata ulang, menyempurnakan, membina, dan menertibkan birokrasi institusional agar mampu dan komunikatif dalam menjalankan peranan

dan fungsinya. Dengan Reformasi Birokrasi tersebut diharapkan BPK mempunyai peran yang semakin besar dalam mewujudkan Good Governance di Indonesia seperti terlihat dalam bagan di bawah ini:



Gambar 3.1. Posisi BPK masa kini dan masa datang

Ruang lingkup Reformasi Birokrasi BPK RI mencakup 4 bidang, yaitu:

1. Kelembagaan

Tabel 3.1. Reformasi birokrasi bidang kelembagaan

Dimensi	Kondisi Sebelum Reformasi Birokrasi	Upaya yang Dilakukan	Kondisi Setelah Reformasi Birokrasi
Struktur Organisasi	Kantor perwakilan hanya ada di tujuh provinsi	Memenuhi UUD1945 agar kantor perwakilan terbentuk di setiap provinsi	Kantor Perwakilan telah terbentuk di setiap provinsi (33 perwakilan)
	Tidak jelas pemisahan jabatan struktural dan fungsional;	Menyusun struktur baru, jabatan fungsional pemeriksa dan jabatan fungsional lainnya	Simple efisien, kejelasan fungsi, mengurangi tim adhoc, mendukung jabatan fungsional
	Semua kantor perwakilan memiliki struktur yang sama	Melakukan analisis beban kerja dan standarisasi kantor	Struktur kantor perwakilan sesuai dengan beban kerja Adanya prototype gedung perwakilan yang modern & efisien
Tata Kerja	Tidak jelas dan sering tumpang tindih	Menyusun tata kerja BPK dengan Pelaksana BPK dan antar Pelaksana BPK	kejelasan fungsi dan tanggung jawab, mengurangi tim adhoc

Dimensi	Kondisi Sebelum Reformasi Birokrasi	Upaya yang Dilakukan	Kondisi Setelah Reformasi Birokrasi
Managemen Kinerja	Tidak jelas dan belum terukur	Menyusun Sistem Manajemen Kinerja BPK berdasarkan metode Balance Scorecard untuk pengukuran kinerja Institusi dan Satuan Kerja	Satuan Kerja dan personilnya sangat antusias memperhatikan KPI masing2 dalam pelaksanaan rencana kerjanya
Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan/ Anggaran BPK	Diperiksa oleh auditor BPK yang membidangi Lembaga Tinggi Negara, dan hasil tdk diumumkan	Memenuhi amanat UU 15/2006	Dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik dan diumumkan secara luas
Penilaian Kinerja Pemeriksaan BPK	Tidak ada	Memenuhi amanat UU 15/2006	Diatur sendiri dan direview oleh BPK negara lain anggota INTOSAI
Transparansi Hasil Pemeriksaan BPK	Tidak terbuka untuk umum	Memenuhi amanat UU15/2006	Terbuka untuk umum melalui web site sehingga dapat dinilai oleh masyarakat luas
Kerjasama Dengan Lembaga Perwakilan Dan Penegak Hukum	Posisi pasif	<ul style="list-style-type: none"> - Menyusun website BPK yang interaktif Membuat MOU dengan stakeholders utama - Memperluas akses para stakeholders terhadap produk-produk BPK melalui workshop 	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi dan informasi lebih aktif - Penandatanganan MOU dgn seluruh DPRD - Penandatanganan MOU dengan KPK, kejakung, Polri dan PPATK utk Pemberantasan Korupsi
Kerjasama Dengan Auditee	Sebatas hubungan kerjasama dalam penyelesaian rekomendasi BPK	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pendapat yang berhubungan dengan perbaikan pengelolaan dan pertanggungjawaban KN - Menyusun Standar dan Pedoman tindak lanjut rekomendasi yang dapat dilaksanakan auditee 	Berperan sebagai mitra dalam mendorong terciptanya tata kelola KN yang baik di lingkungan auditee
Hubungan Dengan Publik Dan Lembaga Lain	Lebih bersifat protokoler	<ul style="list-style-type: none"> - Menyusun strategic public awareness plan, - Meningkatkan saluran komunikasi kepada publik (media workshop, press release, SAI relationship) 	Aktif dalam kegiatan Public Awareness dan hubungan serta kerjasama dalam dan luar negeri

3.3. Proses Bisnis

Tabel 3.2. Reformasi birokrasi bidang proses bisnis

Dimensi	Kondisi Sebelum Reformasi Birokrasi	Upaya yang Dilakukan	Kondisi Setelah Reformasi Birokrasi
Pemeriksaan	Standar dan manual pemeriksaan kurang jelas	Menyusun standar baru/ menyempurnakan seluruh SOP pemeriksaan	SPKN, PMP, sistem <i>quality assurance</i> , dan audit manual untuk setiap jenis pemeriksaan

	Kode etik bagi pemeriksa belum ditetapkan secara jelas	-penetapan peraturan BPK No.1 tahun 2007 tentang kode etik -dibentuk Majelis Kehormatan Kode Etik	Auditor terikat dengan kode etik dan apabila melanggar dikenakan hukuman yang prosesnya melalui MKKE
	Obyek pemeriksaan dibatasi	Menerapkan UU 15/2004 dan 15/2006	Obyek pemeriksaan meliputi seluruh lapis pemerintahan
	Tindak lanjut hasil pemeriksaan belum diatur	Menerapkan UU 15/2004 dan 15/2006	Tindak lanjut harus dilakukan oleh pejabat negara dan pelaksanaannya dipantau dan dilaporkan kepada BPK serta ada sanksi pidana bagi yang tdk melaksanakan tindak lanjut
	BPK belum dapat menggunakan tenaga pemeriksa dari luar BPK	Menerapkan UU 15/2004 dan 15/2006	Diterbitkan Peraturan BPK ttg Penggunaan KAP&Tenaga Ahli Untuk Melakukan Pemeriksaan Untuk dan Atas Nama BPK
Pelaporan	a. Disampaikan kepada DPR; b. Dugaan kriminal dilaporkan kepada Pemerintah; c. Tidak dipublikasikan	Menerapkan UU 15/2004 dan 15/2006	1. Disampaikan kepada DPR, DPD dan DPRD; 2. Dugaan kriminal dilaporkan kepada Kepolisian,kejaksaan dan KPK (210 kasus dg nilai Rp 30,18T dan US\$ 470juta) 3. Laporan dimuat dalam <i>website</i> BPK agar diketahui masyarakat
Non Pemeriksaan	Mekanisme kerja unit penunjang dan pendukung atas suatu kegiatan belum jelas dan tumpang tindih	Menyusun SOP	Pelaksanaan tugas telah dilakukan sesuai SOP yang disusun

3.4.Sumber Daya Manusia

Tabel 3.3. Reformasi birokrasi bidang sumber daya manusia

Dimensi	Kondisi Sebelum Reformasi Birokrasi	Upaya yang Dilakukan	Kondisi Setelah Reformasi Birokrasi
Rekrutmen	Kriteria tidak spesifik sesuai kebutuhan	Menyusun job desc setiap jabatan dan formasi jabatan serta melibatkan pihak independen	Berbasis job desc, kompetensi, kebutuhan, serta menggunakan pihak independen
Pola Karir	- Mementingkan senioritas saja - Jabatan struktural menjadi pilihan utama	Menyusun standar kompetensi dan pola karir, serta merancang assessment center	- Kompetensi penting dan ada assesment lebih dulu - Jabatan struktural dan fungsional sama menariknya
Pengelolaan	Orientasi kepada administrasi kepegawaian	- Menyusun standar kompetensi - Melakukan job analysis, job evaluation,dan job grading, - Menyempurnakan kurikulum dan modul diklat,	- Pengelolaan berbasis kompetensi, job analysis, job evaluation dan job grading - Training and development sinkron dgn individual plan
Integritas	Sangat rendah dan rawan KKN	- Menyempurnakan peraturan internal ttg kode etik dan disiplin	-Tingkat kehadiran jauh meningkat mncapai 90% - Peningkatan jumlah

		pegawai yang transparan dan konsisten - Menerapkan absensi sidik jari	pegawai yang mendapat reward maupun punishment
Profesionalisme	Menunggu pekerjaan yang ditugaskan	Menyusun <i>Individual Development Plan (IDP)</i> dan menyusun <i>Individual Performance Appraisal (IPA)</i>	Setiap individu merencanakan pekerjaan selama 1 th dlm individual development plan (IDP) dan akan diukur kinerjanya melalui Indikator Kinerja Individu
Remunerasi	Sangat rendah, khususnya tunjangan kinerja tidak sebanding dg resiko pekerjaan dan berada dibawah instansi lain (Depkeu dan BPKP)	Menyusun peraturan internal mengenai pelaksanaan pembayaran remunerasi BPK berdasarkan <i>job analysis</i> dan <i>job grading</i>	Disetujui perbaikan remunerasi bagi Pelaksana BPK oleh DPR per September 2007 dengan syarat program reformasi birokrasi berjalan baik.

3.5.Sarana dan Prasarana

Tabel 3.4. Reformasi birokrasi bidang sarana dan prasarana

Dimensi	Kondisi Sebelum Reformasi Birokrasi	Upaya yang Dilakukan	Kondisi Setelah Reformasi Birokrasi
Pemanfaatan Teknologi Informasi	Sangat terbatas	Menyusun aplikasi untuk kegiatan utama di BPK (perencanaan, pemeriksaan, personel dan keu), networking (internet, LAN, WAN) dan dukungan hardware untuk pelaksanaan tugas (notebook, printer, scanner, VOIP)	Pemanfaatan teknologi efisiensi dan produktivitas spt ; aplikasi perencanaan pemeriksaan, penganggaran dan pemantauan realisasinya
Modernisasi Peralatan Kerja	Peralatan kerja yang ada banyak yang idle	Menyusun standarisasi dan SOP pengadaan dan pemanfaatan fasilitas kerja	Pengadaan dan pemanfaatan peralatan kerja yang modern dan aplikatif
Fasilitas Pendukung	Bangunan dan fasilitas pendukung lain masih terbatas dan kurang nyaman	Pembangunan dan renovasi gedung kantor dan fasilitas pendukung yang aman dan nyaman untuk mendukung produktivitas	Fasilitas pendukung yang aman dan nyaman bagi mendukung produktivitas kerja

Program reformasi birokrasi diatas menuntut perubahan berbagai aspek kinerja. Sebagai lembaga negara yang bertugas melaksanakan pemeriksaan terhadap keuangan negara, BPK dituntut untuk meningkatkan kinerja pelayanan dengan hasil yang memuaskan. Hal tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi manajemen organisasi untuk memenuhi harapan dan tuntutan yang tinggi dari para stakeholder. Untuk mengantisipasi tantangan berat tersebut, manajemen organisasi telah membangun suatu sistem perencanaan dan manajemen kinerja pada semua satuan kerja di BPK.

3.4. Sistem Manajemen Kinerja

BPK berketetapan untuk melaksanakan suatu sistem manajemen yang terintegrasi dan praktek-praktek pemeriksaan yang dapat menyajikan hasil-hasil pemeriksaan dan pelayanan kepada para pemilik kepentingan. Untuk melaksanakan hal tersebut BPK RI telah mempunyai Rencana Strategis (Renstra) 2006 - 2010 yang ditetapkan pada tanggal 15 Agustus 2005. Rencana Strategis tersebut telah dijabarkan ke dalam suatu dokumen Rencana Implementasi RENSTRA Tahun Anggaran 2006 sampai dengan Tahun 2010. Untuk dapat memonitor pencapaian RENSTRA BPK RI tersebut, telah dikembangkan suatu Sistem Manajemen Kinerja (SIMAK) BPK RI dan telah mulai diimplementasikan pada tahun 2008.

SIMAK BPK RI merupakan suatu aplikasi intranet berbasis web yang bertujuan untuk mewujudkan BPK RI menjadi suatu organisasi yang fokus terhadap strategi (*strategic focused organization*). SIMAK BPK RI digunakan sebagai instrumen untuk mengukur, menilai dan memonitor kinerja seluruh satuan kerja (Eselon II) di lingkungan BPK RI dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Terpilihnya *balanced scorecard* sebagai alat monitoring dan pengukuran SIMAK-BPK telah melalui masa studi yang panjang dan menggunakan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* di Bank Indonesia (BI) sebagai benchmark-nya.

SIMAK BPK RI merupakan hasil sebuah perjalanan yang membutuhkan proses interaksi dan berfungsi juga untuk menyelaraskan visi organisasi. Dalam hal ini, BPK dengan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, SIMAK dapat berfungsi sebagai alat komunikasi yang mendorong agar strategi yang direncanakan menjadi jelas ke setiap orang. SIMAK BPK RI dibangun dengan lebih menekankan pada perubahan budaya kerja dan pola pikir, yang di dalamnya dituntut adanya perubahan proses kerja melalui dukungan teknologi. Dukungan pelaksanaan sistem dan teknologi informasi diimplementasikan dalam program dan aplikasi software yang dapat mengotomasi sistem sehingga berjalan sebagaimana mestinya. Otomasi sistem ini akan bermanfaat menjadi alat komunikasi strategi dan manajemen kinerja secara visual, mendorong pengelolaan kinerja yang lebih transparan, mendorong akuntabilitas yang lebih besar terhadap pengelolaan kinerja, dan meningkatkan kolaborasi antar user dalam hal bertukar

informasi. Kesemuanya ini tentunya membutuhkan komitmen yang tinggi, kerjasama, koordinasi, kolaborasi, dan konsistensi dari seluruh satker di lingkungan BPK.

Secara singkat, tujuan penggunaan SIMAK BPK RI adalah dalam rangka mewujudkan BPK sebagai organisasi yang fokus terhadap strategi (strategic focus organization). Dengan demikian, Implementasi SIMAK BPK RI diharapkan dapat mewujudkan perubahan di lingkungan BPK RI melalui: “*New BPK: Leading by Example*”.

3.5.Implementasi SIMAK BPK RI

Implementasi SIMAK BPK RI dimulai pada tahun 2008 setelah dicanangkan pada saat Raker Pelaksana BPK pada tanggal 17 Desember 2007. Satuan kerja yang bertanggung jawab atas pengelolaan SIMAK ini adalah Direktorat Perencanaan Strategis Manajemen Kinerja (PSMK) yang berada di bawah Direktorat Utama Perencanaan, Evaluasi, Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara (Ditama Revbang).

Ditama Revbang, adalah salah satu unsur pelaksana tugas penunjang BPK, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada BPK melalui Wakil Ketua BPK. Ditama Revbang mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan strategis dan manajemen kinerja, evaluasi dan pelaporan pemeriksaan, penelitian dan pengembangan, serta pendidikan dan pelatihan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Ditama Revbang menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan di bidang perencanaan strategis dan manajemen kinerja, pengevaluasian dan pelaporan pemeriksaan, serta penelitian dan pengembangan;
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang perencanaan strategis dan manajemen kinerja, pengevaluasian dan pelaporan pemeriksaan, penelitian dan pengembangan, serta pendidikan dan pelatihan;
- c. Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Ditama Revbang dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama berdasarkan rencana implementasi rencana strategis BPK;

- d. Perumusan rencana kegiatan Ditama Revbang berdasarkan rencana aksi serta tugas dan fungsi Ditama Revbang;
- e. Pelaksanaan kegiatan lain yang ditugaskan oleh BPK;
- f. Pelaporan hasil kegiatan secara berkala kepada BPK.

Ditama Revbang terdiri dari :

- a. Direktorat Perencanaan Strategis dan Manajemen Kinerja;
- b. Direktorat Evaluasi dan Pelaporan Pemeriksaan;
- c. Direktorat Penelitian dan Pengembangan;
- d. Pusat Pendidikan dan Pelatihan.

Untuk membangun sistem manajemen kinerja strategis ini, rangkaian kegiatan telah dilaksanakan Direktorat PSMK yang didukung oleh TIR (Tim Implementasi Renstra) dan diarahkan oleh Badan dengan melibatkan seluruh Satuan Kerja (satker). Untuk pelaksanaan SIMAK tahun 2008 telah dirumuskan Strategic Map, Key Performance Indicator (KPI) dan manual KPI, masing-masing untuk tingkat Badan (BPK-wide) maupun untuk tingkat satker (ada 63 satker). Agar implementasi SIMAK-BPK ini dapat berjalan sebagaimana diharapkan, telah disiapkan pula Prosedur Operasi Standar (POS) dan dijelaskan tentang fitur-fitur utama aplikasi SIMAK-BPK. Sebelum SIMAK diimplementasikan, terlebih dahulu dilakukan penandatanganan Pernyataan Komitmen Pencapaian Kinerja agar memperoleh komitmen penuh dari semua satker di BPK untuk mendukung penuh pelaksanaan SIMAK BPK RI demi kemajuan BPK, khususnya dalam melaksanakan reformasi birokrasi.

Setelah Pernyataan Komitmen ditandatangani, maka per 1 Januari 2008 SIMAK BPK RI mulai diimplementasikan. Direktorat PSMK selaku pengelola SIMAK melakukan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mendukung implementasi SIMAK yang optimal, misalnya:

- a. Uji coba dummy data, yang dilakukan untuk memastikan bahwa aplikasi SIMAK telah terpasang dan terhubung dengan jaringan internet, pengukuran indikator level BPK-wide dengan level satker telah terkonsolidasi dengan baik, dan formula perhitungan pengukuran pencapaian indikator kinerja telah tepat dan akurat.

- b. Pengenalan dan pendampingan SIMAK, yang dilakukan kepada seluruh satker yang berkedudukan di kantor pusat maupun kantor perwakilan. Tujuan kegiatan ini adalah untuk membangun *awareness*, *ownership* dan *sense of belonging* seluruh satker atas implementasi Renstra, memperkenalkan SIMAK sebagai alat pengukuran dan pencapaian kinerja, serta membantu Satker dalam memahami aspek-aspek teknis aplikasi SIMAK.
- c. Revisi Manual Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Piloting Project. Dari kegiatan pengenalan dan pendampingan SIMAK, diperoleh beberapa masukan terkait beberapa definisi IKU dan cara penghitungannya. Sehingga demi penyempurnaan SIMAK, dilakukan beberapa revisi IKU dan dilakukan piloting project atas revisi IKU tersebut ke beberapa satker.
- d. Forum Komunikasi Manajer IKU, yang dilaksanakan dua (2) kali dalam setahun sebagai sarana pertemuan seluruh Manajer dan inputer IKU untuk sosialisasi teknis implementasi SIMAK.

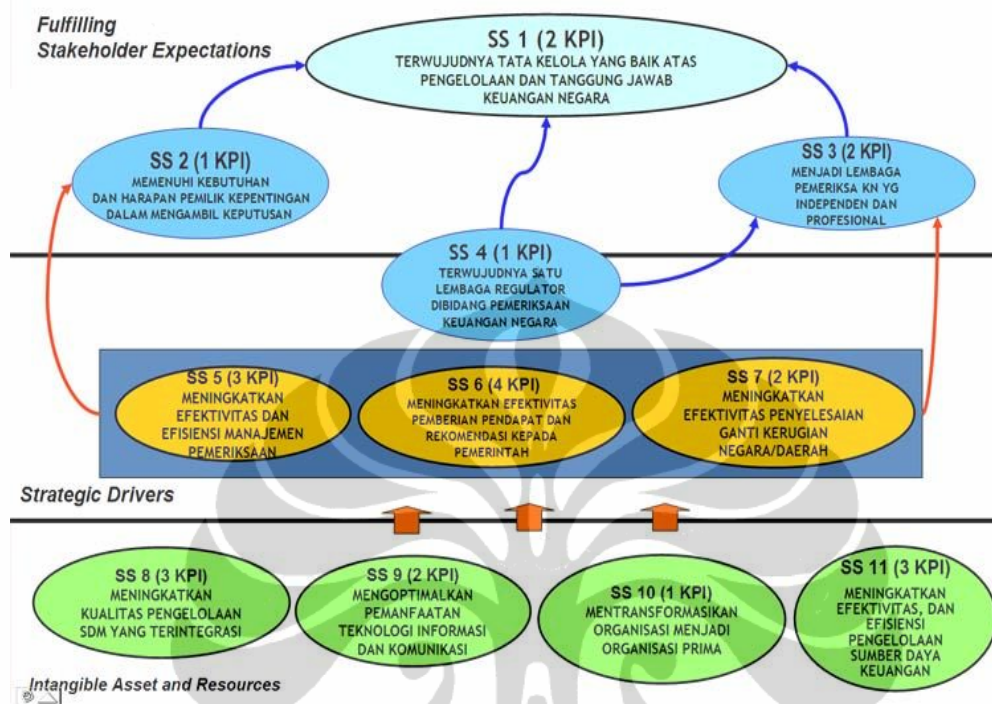
Dengan beberapa kegiatan tersebut, akhirnya pada akhir tahun 2008 sampai Januari 2009 berhasil dilakukan survei untuk pengukuran indeks, dan hasilnya telah dilaporkan kepada segenap pimpinan BPK RI. Dari hasil implementasi tersebut kemudian dilakukan evaluasi sebagai bahan untuk perumusan dan penetapan Target IKU tahun 2009.

Dalam SIMAK BPK RI ini, ada 3 perspektif yang diukur, yaitu:

- a. perspektif pemenuhan harapan pemilik kepentingan (*fulfilling stakeholders expectations*); menilai sejauh mana outcome BPK telah dapat memenuhi/sesuai dengan tuntutan para pemilik kepentingan,
- b. perspektif proses bisnis utama (*strategic drivers*); menilai sejauh mana BPK mengelola pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang diamanatkan UU secara efektif dan efisien,
- c. perspektif pengelolaan sumber daya yang dimiliki (*intangible assets and resources*); menilai sejauh mana BPK mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya secara optimal.

Setiap perspektif tersebut kemudian diuraikan menjadi beberapa sasaran strategis (SS) yang akan diukur pencapaian sasaran strategis tersebut melalui IKU

yang disepakati. Peta sasaran strategis tersebut digambarkan dalam bagan berikut ini:



Gambar 3.2 Peta sasaran strategis BPK RI

Penjelasan masing-masing SS sesuai dengan SIMAK adalah sebagai berikut:

SS 1 Mendorong terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara

BPK mempunyai tujuan utama untuk mewujudkan tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara melalui hasil pemeriksaan keuangan, kinerja dan tujuan tertentu dengan tujuan agar tindak lanjut hasil pemeriksaan dapat mewujudkan sistem tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara.

SS 2 Memenuhi kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan dalam mengambil keputusan

BPK mempunyai tujuan strategis untuk dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan dalam mengambil keputusan melalui hasil pemeriksaan BPK yang obyektif, relevan dan berkualitas agar informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tersebut mempunyai nilai manfaat bagi para pemilik kepentingan.

SS 3 Mewujudkan BPK sebagai lembaga pemeriksa keuangan negara yang independen dan profesional

Perwujudan BPK sebagai suatu lembaga pemeriksa keuangan negara yang independen dan profesional sebagai tujuan strategis, merupakan prasyarat yang mutlak yang harus dicapai untuk mendorong BPK supaya dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan. Selain itu pelaksanaan pemeriksaan terhadap pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara yang berhasil guna pada gilirannya juga akan mendorong terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Independensi adalah kemandirian di bidang pemeriksaan, sumber daya manusia, anggaran dan hukum. Profesional melekat baik di level kelembagaan maupun pemeriksa.

SS 4 Mewujudkan BPK sebagai lembaga regulator di bidang pemeriksaan keuangan negara.

Sesuai dengan UU No. 15 Tahun 2006 tentang BPK, BPK mempunyai tugas dan wewenang yang berkaitan dengan pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Untuk melaksanakan tugas dan wewenang tersebut, UU No. 15 Tahun 2006 memberikan mandat kepada BPK untuk menyusun peraturan-peraturan tentang tata cara pelaksanaan tugas dan wewenang tersebut. Peraturan BPK adalah aturan hukum yang dikeluarkan oleh BPK yang mengikat secara umum dan dimuat dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

SS 5 Meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pemeriksaan

Pemeriksaan yang dilakukan BPK harus sesuai dengan Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN). Untuk menjamin bahwa pemeriksaan tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan SPKN, maka pemeriksa harus mengikuti manajemen pemeriksaan yang ditetapkan dalam Panduan Manajemen Pemeriksaan (PMP). Manajemen pemeriksaan tersebut dikatakan efisien apabila dapat dilakukan secara sederhana untuk menghasilkan laporan yang tepat waktu dan sesuai prosedur yang ditetapkan. Manajemen pemeriksaan dikatakan efektif apabila telah dapat menjamin bahwa pemeriksa melakukan prosedur dan menyusun laporan pemeriksaan sesuai dengan SPKN

SS 6 Meningkatkan efektivitas pemberian pendapat dan rekomendasi kepada Pemerintah

BPK adalah pemeriksa eksternal Pemerintah yang memiliki tugas utama untuk memberikan pendapat dan rekomendasi kepada Pemerintah melalui pelaksanaan tugas pemeriksaan dan analisis data hasil pemeriksaan. Pendapat merupakan masukan BPK yang sewaktu-waktu dapat disampaikan kepada Pemerintah untuk perbaikan sistem pengelolaan dan tanggung jawab keuangan Negara. Rekomendasi

adalah saran dari pemeriksa berdasarkan hasil pemeriksaannya yang ditujukan kepada orang dan/atau instansi yang berwenang untuk melakukan tindakan perbaikan.

SS 7 Meningkatkan efektivitas penyelesaian ganti kerugian negara/daerah

BPK sebagai lembaga negara yang bertugas menilai, menetapkan, dan memantau penyelesaian ganti kerugian negara/daerah, harus dapat menjamin/menilai efektivitas penyelesaian ganti kerugian negara/daerah baik dari sisi jangka waktu penyelesaian maupun besaran ganti rugi.

SS 8 Meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi

Pengelolaan sumber daya manusia harus terintegrasi dengan strategi BPK untuk menjadi lembaga pemeriksa yang profesional dengan menyesuaikan jumlah dan kualitas sumber daya manusia dengan kebutuhan BPK.

SS 9 Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi

Kualitas sistem teknologi informasi dan komunikasi BPK berpengaruh secara langsung terhadap kinerja BPK oleh karena itu setiap proses bisnis yang ada di BPK diharapkan dapat mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

SS 10 Mentransformasikan organisasi menjadi organisasi prima

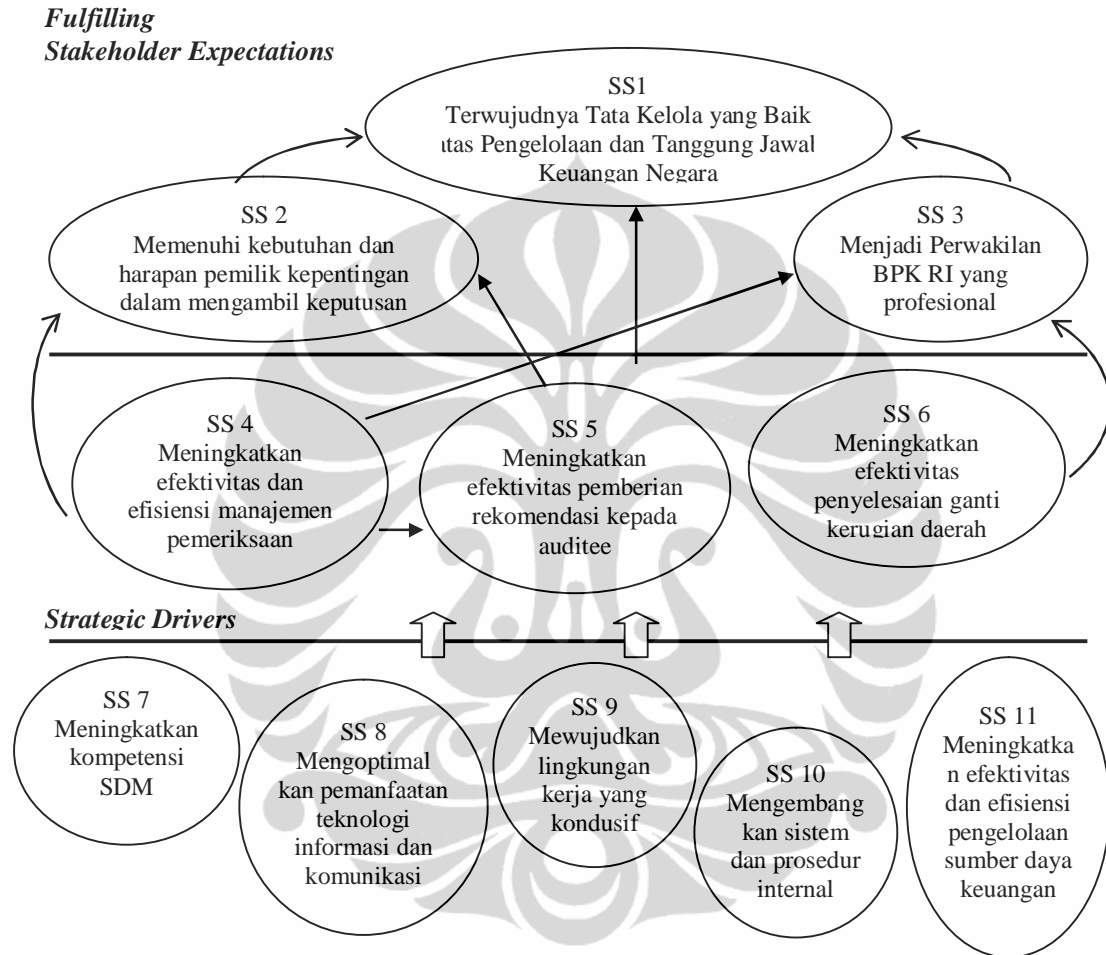
Transformasi organisasi adalah suatu proses perubahan di dalam organisasi yang dilakukan secara terstruktur, terukur dan berkelanjutan yang memungkinkan terjadinya perbaikan secara terus menerus. Organisasi prima adalah kemampuan dari organisasi untuk mengelola proses transformasi dengan baik yang ditentukan oleh empat dimensi yaitu budaya (*culture*), kepemimpinan (*leadership*), keterhubungan (*alignment*) serta kerja kelompok (*teamwork and knowledge sharing*).

SS 11 Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya keuangan

BPK sebagai lembaga negara yang mempunyai tugas memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara harus dapat menjadi contoh bagi instansi lainnya dalam mengelola dan mempertanggungjawabkan keuangan negara di lingkungan BPK secara efektif, efisien dan ekonomis.

3.6.SIMAK BPK RI pada Perwakilan BPK RI di Jakarta

Sebagai salah satu satker, perwakilan BPK RI pun mengimplementasikan SIMAK sebagai sarana untuk mengukur dan memonitoring kinerjanya. Untuk perwakilan, strategi map sedikit berbeda dengan level BPK-wide, yaitu seperti tergambar dalam bagan berikut ini:



Gambar 3.3 Peta sasaran strategis perwakilan

Sedangkan indikator kinerja utamanya adalah sebagai berikut:

KPI 1.1 Skor Opini atas Laporan Keuangan

KPI ini bertujuan agar BPK mendorong auditee untuk menindaklanjuti hasil pemeriksaan BPK dalam rangka menuju akuntabilitas yang terbaik sehingga auditee dapat memperoleh opini WTP

KPI 1.2 Peningkatan skor opini Laporan Keuangan

KPI ini bertujuan agar BPK mendorong auditee untuk menindaklanjuti hasil pemeriksaan BPK dalam rangka menuju akuntabilitas yang terbaik

sehingga auditee dapat memperoleh opini wajar tanpa pengecualian (WTP).

KPI 1.3 Prosentase Jumlah entitas yang menggunakan ketentuan tentang sisdur pengelolaan keuangan dan SAP

KPI ini bertujuan agar BPK mendorong auditee menggunakan sistem dan prosedur (sisdur) pengelolaan keuangan daerah yang sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP)

KPI 1.4 Prosentase Jumlah temuan krusial yang berulang

KPI ini bertujuan untuk menilai efektivitas rekomendasi dan tindak lanjut atas laporan hasil pemeriksaan

KPI 1.5 Indeks penerapan good governance di masing-masing auditee

KPI ini bertujuan BPK mendorong auditee untuk menindaklanjuti hasil pemeriksaan BPK dalam rangka menuju penerapan good government governance.

KPI 2.1 Prosentase Hasil pemeriksaan yang dimanfaatkan oleh Pemda dan/atau DPRD

KPI ini bertujuan agar auditee dapat memanfaatkan hasil pemeriksaan BPK sehingga dapat mewujudkan tata kelola keuangan yang akuntabel dan transparan.

KPI 2.2 Indeks kepuasan stakeholders (Pemda, DPRD, DPD) atas hasil pemeriksaan Perwakilan BPK

KPI ini bertujuan untuk mengetahui kepuasan stakeholder terhadap kinerja Perwakilan BPK

KPI 3.1 Tingkat kesesuaian pemeriksaan dengan SPKN dan Kode Etik BPK

KPI ini bertujuan agar Kepala Perwakilan sebagai penanggung jawab

pemeriksaan mendorong pemeriksa untuk melakukan pemeriksaan sesuai dengan Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN) dan Kode Etik BPK

KPI 4.1 Prosentase Pelaksanaan pemeriksaan sesuai dengan Rencana Kerja Pemeriksaan (RKP)

KPI ini bertujuan untuk menilai kesesuaian pelaksanaan pemeriksaan dengan rencana pemeriksaan yang telah ditetapkan

KPI 4.2 Prosentase Ketepatan waktu pemeriksaan

KPI ini bertujuan mendorong Kepala Perwakilan melaksanakan kegiatan pemeriksaan secara tepat waktu

KPI 4.3 Prosentase Kesesuaian proses pemeriksaan dengan Panduan Manajemen Pemeriksaan (PMP)

KPI ini untuk mendorong perwakilan untuk melaksanakan pemeriksaan sesuai dengan PMP yang berlaku

KPI 5.1 Prosentase Jumlah Rekomendasi yang Ditindaklanjuti oleh Auditee

KPI ini mendorong Kepala Perwakilan untuk merumuskan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti oleh auditee dan menunjukkan efektivitas dari rekomendasi yang diberikan

KPI 5.2 Prosentase Jumlah pendapat yang dimanfaatkan Pemerintah Daerah

KPI ini bertujuan untuk mendorong Kepala Perwakilan dalam membantu Pemerintah Daerah untuk mewujudkan good governance

KPI 5.3 Prosentase Pemeriksaan kinerja yang memberikan rekomendasi kebijakan dan masalah publik

KPI ini bertujuan untuk meningkatkan peran serta BPK RI mewujudkan good governance Pemerintah Daerah melalui pemberian rekomendasi mengenai peningkatan efektivitas dan efisiensi kebijakan Pemda

KPI 5.4 Prosentase Pemeriksaan kinerja dibanding total jumlah pemeriksaan

KPI ini bertujuan untuk meningkatkan peran serta Perwakilan BPK dalam mewujudkan good governance melalui peningkatan persentase pelaksanaan pemeriksaan kinerja

KPI 6.1 Prosentase Jumlah laporan pemantauan kerugian negara/daerah yang disampaikan tepat waktu

KPI ini bertujuan untuk mendorong Kepala Perwakilan dalam melakukan pemantauan kerugian negara/daerah

KPI 7.1 Jumlah jam pelatihan per pegawai sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan

KPI ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan latihan bagi pemeriksa dan non pemeriksa

KPI 8.1 Prosentase Aplikasi TIK yang telah dimanfaatkan secara optimal

KPI ini bertujuan mendorong unit kerja untuk memanfaatkan TIK dalam pelaksanaan tugas sehari-hari

KPI 9.1 Indeks kepuasan pegawai Perwakilan

KPI ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Perwakilan BPK.

KPI 10.1 Prosentase Ketersediaan sistem operasi dan prosedur (SOP)

KPI ini bertujuan agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada Perwakilan BPK dapat lebih terarah, terencana, dan terealisasi dengan baik

KPI 11.1 Rasio nilai temuan yang berpengaruh terhadap keuangan negara dengan realisasi biaya pemeriksaan

KPI ini menunjukkan bentuk pertanggungjawaban Perwakilan kepada stakeholders bahwa Perwakilan dalam memanfaatkan anggaran yang diberikan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya telah memberikan kontribusi terhadap perbaikan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara

KPI 11.2 Tingkat penyerapan anggaran

KPI ini bertujuan untuk mengukur optimalisasi pemanfaatan/realisasi anggaran dalam rangka efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran di Perwakilan BPK

KPI 11.3 Deviasi waktu penyampaian laporan keuangan dan kegiatan Perwakilan terhadap waktu yang standar.

KPI ini bertujuan untuk mendorong Perwakilan BPK dalam mendukung penyusunan Laporan Keuangan dan Laporan Kegiatan BPK.

BAB 4 METODOLOGI PENELITIAN

4.1. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengevaluasi implementasi SIMAK BPK RI dan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta dengan metode *Balanced Scorecard*. Dalam pengukuran kinerja Perwakilan BPK RI, terdapat empat variabel yang harus dinilai, yaitu kepuasan pelanggan, proses internal organisasi, pembelajaran dan pertumbuhan, dan keuangan. Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperlukan informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Sesuai dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang digunakan, variabel keuangan dan proses internal bisnis bersifat kuantitatif sedangkan beberapa variabel kepuasan pelanggan serta pembelajaran dan pertumbuhan lebih bersifat kualitatif, sehingga perlu dikuantitatifkan dengan sistem skoring dari kuesioner yang disebarakan.

Untuk penelitian ini diperlukan dua jenis data, yaitu:

1. Data Primer

Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada sejumlah responden yang dipilih sesuai dengan syarat tertentu dan dianggap mengerti tentang tugas BPK sebagai pemeriksa keuangan Negara dan daerah.

2. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dengan melihat Renstra BPK RI, Implementasi Renstra 2006-2010, SOP SIMAK 2008, dan Laporan Keuangan Perwakilan BPK RI di Jakarta. Data sekunder terutama digunakan untuk mengevaluasi indikator yang digunakan serta untuk menganalisa kinerja yang terkait dengan perspektif keuangan.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Metode wawancara

Wawancara atau interviu adalah suatu bentuk komunikasi verbal semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi (Nasution, 2008). Pada umumnya wawancara dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu wawancara

berstruktur dan tak berstruktur. Wawancara berstruktur dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan dengan pilihan jawaban yang telah ditentukan terlebih dahulu, dengan maksud supaya dapat mengontrol dan mengatur berbagai dimensi wawancara serta lebih mudah diolah dan dibandingkan. Sedangkan wawancara tak berstruktur dilakukan dengan lebih bebas tanpa dipersiapkan daftar pertanyaan sebelumnya dan responden bisa menjawab secara bebas sesuai isi hati dan pikirannya. Dengan wawancara seperti ini, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih luas tentang masalah yang sedang dibahas. Untuk mengurutkan alur cerita dan lebih mengefisienkan waktu, ada baiknya jika pewawancara mencatat pokok-pokok penting yang akan dibicarakan sesuai dengan tujuan wawancara. Untuk penelitian ini, peneliti cenderung menggunakan wawancara tak berstruktur dengan harapan dapat memperoleh informasi yang lebih luas dan mendalam.

2. Metode survei

Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Masri Singarimbun, 1989). Kuesioner atau angket pada umumnya meminta keterangan tentang fakta yang diketahui, pendapat atau sikap dari responden. Responden yang dipilih ditentukan berdasarkan teknik sampling.

4.2. Teknik Penarikan Sampel

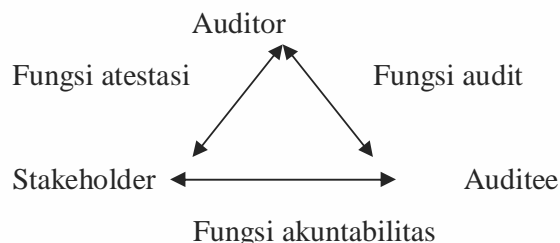
4.2.1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan dari objek yang akan diteliti. Menurut Sugiono (2001), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Sesuai dengan tugasnya sebagai pemeriksa ekstern, ada tiga elemen yang terkait dalam audit sektor publik, yaitu:

- Entitas pemeriksa (Auditor)
- Entitas yang diperiksa (Auditee)

- Entitas yang meminta pertanggungjawaban (stakeholder)



Populasi penelitian ini adalah anggota DPRD Provinsi DKI Jakarta sebagai pemilik kepentingan (stakeholder), pemerintah provinsi DKI Jakarta sebagai auditee atas pemeriksaan yang dilakukan oleh Perwakilan BPK RI di Jakarta, dan seluruh pegawai di Perwakilan BPK RI di Jakarta.

Sehubungan dengan keterbatasan waktu dan kemampuan peneliti, maka penelitian ini menggunakan metode survei, dimana tidak harus meneliti semua populasi tetapi cukup meneliti sebagian saja dari populasi menggunakan teknik sampling, dengan berharap bahwa hasil yang diperoleh akan menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan.

4.2.2. Teknik Sampling

Teknik sampling adalah teknik yang digunakan untuk mengambil sampel yang akan digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2001). Penelitian ini menggunakan teknik *Probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik *Probability sampling* yang digunakan adalah *Simple Random Sampling* untuk anggota DPRD dan pegawai Perwakilan BPK RI di Jakarta. *Simple random sampling* adalah pengambilan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Teknik ini dipilih karena anggota populasi dianggap homogen sehingga sampel dipilih secara acak tanpa memperhatikan tingkatan jabatan yang ada dalam populasi tersebut. Sedangkan untuk pegawai BPKD menggunakan teknik *Non Probability sampling* khususnya *purposive sampling* karena populasi tidak dapat ditentukan mengingat pemeriksaan dari BPK bersifat uji petik, tidak semua orang/unit kerja diperiksa dan tidak semua orang/unit kerja pernah membaca laporan hasil pemeriksaan BPK, sehingga sample dipilih dengan syarat khusus, yaitu staf bagian akuntansi

dan pelaporan yang mengerti dan pernah berhubungan dengan pemeriksaan dari Perwakilan BPK RI.

Rumus yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil untuk populasi anggota DPRD dan pegawai Perwakilan BPK RI di Jakarta adalah rumus dari Taro Yamane (Riduan, 2005), yaitu:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

dimana n : jumlah sampel yang dicari

N : jumlah populasi

d : nilai presisi, derajat keyakinan 90%, tingkat kesalahan 10% ($\alpha=0,1$)

Sehingga untuk masing-masing populasi diambil sampel dengan perhitungan sebagai berikut:

1. Anggota DPRD yang terdiri dari 95 anggota yang sebagian besar baru dilantik akhir bulan Agustus 2009 sedangkan kuisisioner dibagikan tanggal 11 september disaat anggota DPRD tersebut baru dilantik dan belum mulai bekerja. Sehingga untuk menghindari informasi yang bias, populasi dibatasi pada 25 anggota DPRD lama yang terpilih kembali yang dianggap telah mengerti tentang pemeriksaan ataupun hasil pemeriksaan dari Perwakilan BPK RI di Jakarta. Dari 25 anggota DPRD tersebut diambil sampel dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

$$n = \frac{25}{25(0,1)^2 + 1}$$

$$n = 20 \text{ sampel}$$

sehingga dipilih 20 anggota DPRD sebagai responden tanpa membedakan asal fraksi, latar belakang pendidikan ataupun usia.

2. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang diwakili oleh Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) sebagai pihak yang terkait secara langsung, yaitu setiap tahun menyiapkan laporan keuangan untuk diperiksa oleh Perwakilan BPK RI di Jakarta. Khusus untuk responden dari BPKD dipilih secara purposive sampling. Sampel dipilih dengan syarat khusus, yaitu

staf bagian akuntansi dan pelaporan yang mengerti dan pernah berhubungan dengan pemeriksaan dari Perwakilan BPK RI, sehingga diperoleh responden sebanyak 15 orang.

3. Pegawai Perwakilan BPK RI di Jakarta yang terdiri dari 106 orang pegawai dipilih dengan simple random sampling dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

$$n = \frac{106}{106(0,1)^2 + 1}$$

$$n = 57 \text{ sampel}$$

sehingga dipilih 57 pegawai sebagai responden.

4.3. Metode Analisa

Analisa deskriptif dilakukan untuk menggambarkan kondisi implementasi pengukuran kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta yang telah berjalan selama ini, sehingga penarikan kesimpulan menjadi mudah untuk dipahami. Indikator-indikator yang telah digunakan diidentifikasi dan dianalisa melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, apakah telah mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Indikator yang diperkirakan mempengaruhi efektivitas kinerja organisasi tetap dipertahankan sedangkan yang kurang mendukung pencapaian visi dan misi nantinya akan dilakukan tindakan perbaikan. Seluruh indikator tersebut kemudian disusun sesuai dengan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi aspek keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Selain itu analisa deskriptif juga digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008). Dari data tersebut bisa diketahui aspek mana yang sudah baik kinerjanya dan aspek mana yang perlu perbaikan agar nilai kinerja kedepannya semakin meningkat.

4.4. Alat Penelitian

Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner untuk mengukur kepuasan pelanggan, kesempatan untuk berkembang, dan kepuasan kerja karyawan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

Kuesioner dalam penelitian ini dibagi dalam 3 tahap pertanyaan, yaitu; tahap I tentang identifikasi responden untuk kepentingan tabulasi, tahap II tentang pertanyaan dengan 5 pilihan jawaban, yaitu Sangat Setuju, Setuju, Cukup/netral, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju, serta tahap III tentang pertanyaan terbuka, untuk melengkapi analisa terhadap hasil pengukuran kinerja.

Ada tiga macam kuesioner yang disebarakan dengan pertanyaan dan responden yang berbeda, yaitu:

- Kuesioner untuk anggota DPRD dengan 15 pertanyaan tertutup dan 1 pertanyaan terbuka
- Kuesioner untuk pegawai BPKD bagian akuntansi dengan 17 pertanyaan tertutup dan 1 pertanyaan terbuka
- Kuesioner untuk pegawai Perwakilan BPK RI di Jakarta dengan 23 pertanyaan tertutup dan 3 pertanyaan terbuka

4.5. Uji Validitas Dan Reliabilitas

Pada umumnya instrumen pengukur harus memenuhi dua syarat utama, yaitu harus valid (sahih) dan harus reliabel (dapat dipercaya).

4.5.1 Uji validitas

Suatu alat pengukur atau instrumen dikatakan valid apabila instrumen itu dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil penelitian yang valid adalah bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini, instrumen pengukur diuji dengan uji statistik *product moment* menggunakan excel. Untuk menguji validitas dilakukan dengan menguji korelasi skor-skor

setiap item kuesioner, dengan skor total variabelnya. Kriterianya adalah suatu item instrumen valid jika nilai korelasinya adalah "positif" dan "lebih besar atau sama dengan r tabel". Artinya, apabila nilai korelasi item-item instrumen bernilai positif dan lebih besar atau sama dengan nilai r product moment, maka item instrument tersebut dikatakan valid. "r tabel" disesuaikan dengan jumlah sampel dan nilainya bisa dilihat di tabel r *product moment*. Sesuai dengan jumlah responden, maka nilai r pada tabel product moment dan hasil korelasi untuk setiap soal dalam kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Nilai product moment berdasar tabel dan hasil uji validitas

Responden	Jumlah sampel	Nilai r tabel	Korelasi	Status
Perwakilan BPK	57	0,266	0.489 – 0.806	Valid
BPKD	15	0,514	0.529 – 0.903	Valid
DPRD	20	0,444	0.446 – 0.859	Valid

Sumber: Sugiyono, 2008

4.5.2 Uji reliabilitas

Suatu alat pengukur dikatakan reliabel apabila alat tersebut dalam mengukur suatu keadaan untuk sampel yang sama pada waktu yang berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Nilai-nilai untuk pengujian reliabilitas berasal dari skor-skor item kuesioner yang valid, sedangkan item yang tidak valid tidak dilibatkan dalam pengujian reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *internal consistency*, artinya pengujian dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu. Teknik yang dipilih dalam penelitian ini adalah alpha cronbach, yaitu dengan cara menghitung variansi total dan variansi item/butir, kemudian variansi butir dijumlahkan, sehingga diperoleh alpha cronbach dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{K \cdot k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\} \quad \text{atau} \quad r_i = \frac{k}{k-1} \left\{ \frac{S_t^2 - \sum (S_i^2)}{S_t^2} \right\}$$

dimana k = banyaknya butir tes

S_t^2 = simpangan baku/variansi total

S_i^2 = simpangan baku/variansi butir

Apabila nilai alpha cronbach diatas 0,8 maka bisa dikatakan bahwa instrumen telah cukup reliabel untuk digunakan dalam penelitian.

Menggunakan rumus diatas, dilakukan uji reliabilitas kuisioner dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2 Hasil uji reliabilitas

Responden	Jumlah pertanyaan (k)	Alpha cronbach	Status
Perwakilan BPK	23	0,937	Reliabel
DPRD	15	0,892	Reliabel
BPKD	19	0,912	Reliabel

4.6. Pengolahan Data

Penelitian ini menggunakan skala likert dalam pengukuran variabelnya. Skala likert biasanya digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial seperti yang tertuang dalam variabel penelitian. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang bisa berupa pertanyaan ataupun pernyataan. Untuk keperluan pengolahan data secara kuantitatif, setiap jawaban diberikan skor sesuai urutan dari yang sangat positif hingga sangat negatif. Dalam penelitian ini disediakan 5 jawaban dengan skor sebagai berikut:

1. Sangat setuju, dengan skor 5
2. Setuju, dengan skor 4
3. Netral/cukup, dengan skor 3
4. Tidak setuju, dengan skor 2
5. Sangat tidak setuju, dengan skor 1

Sedangkan hasil pengukuran juga dibagi dalam 4 interval, yaitu:

1 – 2 : buruk

2,01 – 3 : sedang

3,01 – 4 : baik

4,01 – 5 : baik sekali

BAB 5 PEMBAHASAN

Pembahasan dalam penelitian ini terdiri atas tiga tahap, yaitu:

- Tahap pertama: menganalisa ketepatan indikator yang saat ini digunakan dalam SIMAK BPK RI dalam mengukur kinerja perwakilan. Indikator yang kurang tepat atau perlu perbaikan akan diusulkan untuk disempurnakan.
- Tahap kedua: dilakukan pengukuran kinerja untuk indikator yang memerlukan penyempurnaan dengan melakukan survey. Survey tersebut dilakukan kepada anggota DPRD Provinsi DKI Jakarta, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang diwakili oleh staf akuntansi BPKD, dan pegawai perwakilan BPK RI di Jakarta, untuk memperoleh nilai terkait kepuasan pelanggan dan kepuasan kerja karyawan.
- Tahap ketiga: penghitungan *score* pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* sesuai alternatif yang diusulkan, dengan memasukkan *score* hasil survey dan hasil penghitungan indeks.

5.1. Evaluasi Perspektif dan Indikator dalam SIMAK BPK RI

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, evaluasi memainkan sejumlah fungsi utama dalam analisis kebijakan (Dunn, 2003), yaitu:

- Pertama dan yang paling penting, evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dapat dicapai sesuai tujuan dan target melalui tindakan publik.
- Kedua, evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target.
- Ketiga, evaluasi memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Evaluasi dapat memberi sumbangan pada definisi alternatif kebijakan yang baru atau revisi kebijakan dengan menunjukkan bahwa alternatif kebijakan yang lalu perlu dihapus atau diganti dengan yang lain.

Dalam penelitian ini akan dilakukan evaluasi terhadap perspektif dan indikator yang telah digunakan dalam SIMAK BPK RI sehingga diharapkan akan diperoleh alternatif pengukuran kinerja yang lebih subyektif, terkontrol dan komprehensif.

5.1.1 Perspektif yang diukur

Dalam SIMAK BPK RI ini, ada 3 perspektif yang diukur, yaitu:

- a. perspektif pemenuhan harapan pemilik kepentingan (*fulfilling stakeholders expectations*); menilai sejauh mana outcome BPK telah dapat memenuhi/sesuai dengan tuntutan para pemilik kepentingan,
- b. perspektif proses bisnis utama (*strategic drivers*); menilai sejauh mana BPK mengelola pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang diamanatkan Undang-Undang secara efektif dan efisien,
- c. perspektif pengelolaan sumber daya yang dimiliki (*intangible assets and resources*); menilai sejauh mana BPK mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya secara optimal. Aspek keuangan menjadi bagian dari perspektif ini.

Sedangkan menurut Kaplan (1996), perspektif yang diukur adalah meliputi empat aspek yang mempunyai kedudukan seimbang. Dijelaskan pula oleh Mulyadi (2001), bahwa keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* merupakan satu kesatuan perspektif yang memiliki kedudukan seimbang, sehingga harus ditampilkan secara sejajar, komprehensif dan koheren. Sehingga penulis menggunakan 4 perspektif tersebut secara seimbang dalam mengukur kinerja perwakilan BPK RI di Jakarta. Kemudian sasaran-sasaran strategis tersebut dikelompokkan sesuai metode *Balanced Scorecard* yang memperhatikan empat aspek secara seimbang, yaitu perspektif pemenuhan harapan pemilik kepentingan, perspektif proses bisnis utama, perspektif pengelolaan sumber daya yang dimiliki dan ditambah dengan perspektif keuangan yang berdiri sendiri, tidak dibawah perspektif pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Sehingga diusulkan untuk menyusun sasaran strategis dalam empat perspektif seperti digambarkan di bawah ini:

Tabel 5.1 Sasaran strategis perwakilan dalam empat perspektif

Perspektif	Pertanyaan	Sasaran Strategis
Kepuasan pelanggan (Fullfiling Stakeholders Expectation)	Bagaimana pelanggan menilai/memandang organisasi?	1.Terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara
		2.Memenuhi kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan dalam mengambil keputusan
		3.Menjadi Perwakilan BPK RI yang profesional
Proses Bisnis Internal (Strategic Drivers)	Apa yang harus dikerjakan dengan sebaik-baiknya?	4.Meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pemeriksaan
		5.Meningkatkan efektivitas pemberian pendapat dan rekomendasi kepada auditee
		6.Meningkatkan efektivitas penyelesaian ganti kerugian negara/daerah
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Mampukah organisasi terus berbenah diri dan menciptakan nilai?	7.Meningkatkan kompetensi SDM
		8.Mengoptimalkan pemanfaatan tek inf dan komunikasi
		9. Mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif
Keuangan	Bagaimana organisasi harus terlihat di mata pemegang saham?	10. Mengembangkan sistem dan prosedur internal
		11.Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya keuangan

Sumber: Kaplan & Norton 1995: 248 (dalam Hessel Nogi 2003: 111) telah diolah

5.1.2 Indikator Kinerja

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, masing-masing sasaran strategis tersebut ditentukan indikator pencapaiannya:

Tabel 5.2 Indikator kinerja perwakilan

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator
Kepuasan Pelanggan (Fullfiling Stakeholders Expectation)	1.Terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara	Skor Opini atas Laporan Keuangan
		Peningkatan skor opini Lap Keuangan
		% Jumlah entitas yang menggunakan ketentuan tentang sisdur pengelolaan keuangan dan SAP
		% Jumlah temuan krusial yang berulang
		Indeks penerapan GGG
Kepuasan Pelanggan (Fullfiling Stakeholders Expectation)	2.Memenuhi kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan dalam mengambil keputusan	% Hasil pemeriksaan yang dimanfaatkan oleh pemma dan/atau DPRD
		Indeks kepuasan stakeholders atas hasil pemeriksaan Perwakilan BPK
		Tingkat kesesuaian pelaksanaan pemeriksaan dg SPKN dan kode etik
Proses Bisnis Internal (Strategic Drivers)	4.Meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pemeriksaan Inovasi	% pelaksanaan pemeriksaan sesuai rencana keg pemeriksaan (RKP)
		% ketepatan waktu pemeriksaan
		% kesesuaian proses pemeriksaan dg PMP

	5.Meningkatkan efektivitas pemberian pendapat dan rekomendasi kepada auditee	% rekomendasi yg ditindaklanjuti auditee
		% Jumlah pendapat yang dimanfaatkan pemda
		% pemeriksaan kinerja yg memberi rekomendasi kebijakan masalah publik
	6.Meningkatkan efektivitas penyelesaian ganti kerugian neg/daerah	% Pemeriksaan kinerja dibanding total jumlah pemeriksaan
% Jumlah laporan pemantauan kerugian negara/daerah yang disampaikan tepat waktu		
Pertumbuhan Pembelajaran	7.Meningkatkan kompetensi SDM	% cakupan laporan pemantauan kerugian neg
	8.Mengoptimalkan pemanfaatan TIK	Jam pelatihan per pegawai sesuai dg kompetensi yg dibutuhkan
	9. Mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif	% Aplikasi Tek Informasi dan Komunikasi yang telah dimanfaatkan secara optimal
	10. Mengembangkan sisdur internal	Indeks kepuasan pegawai Perwakilan
Keuangan	11.Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya keuangan	% Ketersediaan sistem operasi dan prosedur (SOP)
		Rasio nilai temuan yang berpengaruh terhadap keuangan negara dengan realisasi biaya pemeriksaan
		Tingkat penyerapan anggaran
		Deviasi waktu penyampaian laporan keuangan dan kegiatan Perwakilan terhadap waktu yang standar.

Atas indikator pengukuran atau yang biasa disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI) atau Indikator Kinerja Utama (IKU) di atas dilakukan analisis berdasarkan kriteria indikator yang baik seperti yang dikemukakan oleh Palmer (1995), Mahmudi (2005) dan BPKP (2000) yang telah dijelaskan di Bab Landasan teori, dengan hasil analisis sebagai berikut:

A. Perspektif Kepuasan Pelanggan/ Fullfiling Stakeholders Expectation

1. Terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, diukur dengan *key performance indicator* (KPI):

1.1.Skor Opini atas Laporan Keuangan

1.2.Peningkatan skor opini Laporan Keuangan

KPI 1.1 dan 1.2 ini bertujuan agar BPK mendorong auditee untuk menindaklanjuti hasil pemeriksaan BPK dalam rangka menuju akuntabilitas yang terbaik sehingga auditee dapat memperoleh opini wajar tanpa pengecualian (WTP).

Sesuai fungsinya, BPK adalah institusi pemeriksa eksternal pemerintahan di Indonesia. Tugas dari BPK adalah memeriksa setiap pemasukan dan

pengeluaran keuangan negara dan daerah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Atas pemeriksaan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah, perwakilan BPK RI memberikan opini atas kewajaran Laporan Keuangan Pemerintah Daerah yang diperiksa tersebut. Ada empat opini yang diberikan, yaitu wajar tanpa pengecualian, wajar dengan pengecualian, tidak wajar dan pernyataan menolak memberikan opini (disclaimer). Opini tersebut diberikan sesuai dengan kondisi Laporan Keuangan yang dibuat oleh Pemerintah Daerah yang didasarkan pada kriteria: (i) kesesuaian dengan Standar Akuntansi Pemerintahan, (ii) kecukupan pengungkapan (*adequate disclosures*), (iii) kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, dan (iv) efektivitas Sistem Pengendalian Intern.

Jadi bisa dikatakan bahwa opini atas laporan Keuangan merupakan hasil kerja dari Pemerintah Daerah bersangkutan dalam menyajikan Laporan keuangannya sesuai kriteria tersebut di atas. Oleh sebab itu, indikator ini kurang tepat jika dipakai sebagai indikator perwakilan BPK RI karena lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal di luar BPK dan Perwakilan BPK RI tidak bisa melakukan kontrol/kendali atas pencapaian opini tersebut. Seperti diungkapkan oleh Mahmudi (2007) bahwa indikator kinerja yang dikembangkan harus dapat digunakan oleh manajemen untuk alat pengendalian. Apabila manajer tidak memiliki kemampuan untuk mengendalikan indikator kinerja yang dibuat, maka manajer tidak akan dapat mengendalikan kinerja yang menjadi tanggungjawabnya. Selain itu indikator ini bisa memancing terjadinya *gaming* dalam pencapaian prestasi kinerja perwakilan. Dengan memberikan opini yang baik, misalnya Opini wajar tanpa pengecualian, bisa membuat nilai perwakilan menjadi naik sehingga terlihat kinerjanya semakin baik.

Sebagai saran, indikator ini bisa diganti dengan indikator lain yang lebih mencerminkan tugas dan wewenang perwakilan BPK RI di Jakarta, misalnya sesuai dengan sasarannya untuk mewujudkan tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, perlu dikembangkan sikap komunikasi dan kemitraan yang baik antara DPRD selaku stakeholder, Pemerintah Daerah selaku auditee dan Perwakilan

BPK RI selaku auditor, sehingga dapat terjalin sinergi yang baik dalam mewujudkan tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel. Seperti diungkapkan oleh Mulyadi (2005) bahwa dalam jaman jejaring (network area) seperti saat ini, sangat diperlukan adanya komunikasi dan membangun jejaring organisasi. Dalam penelitian yang pernah ada juga disebutkan bahwa perspektif pelanggan perlu memperhatikan aspek komunikasi dan keterlibatan stakeholder sebagai mitra kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu dalam Rencana Implementasi Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan RI, aspek komunikasi dan konsultasi dengan pihak diperiksa (auditee) juga merupakan sasaran strategis yang perlu dicapai untuk mendukung Tujuan Strategis BPK RI keempat, yaitu mendorong terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Aspek ini bisa diukur dengan melakukan survey kepada stakeholder dan auditee.

1.3. Prosentase Jumlah entitas yang menggunakan ketentuan sisdur pengelolaan keuangan dan SAP

KPI ini bertujuan agar BPK mendorong auditee menggunakan sistem dan prosedur (sisdur) pengelolaan keuangan daerah yang sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) sebagaimana diatur dalam Peraturan pemerintah Nomor 24 tahun 2005 tentang SAP.

SAP merupakan prinsip-prinsip akuntansi yang harus diterapkan dalam menyusun dan menyajikan laporan Keuangan, sebagai salah satu perangkat terciptanya akuntabilitas. Seperti diungkapkan dalam lampiran I PP 24 tahun 2005 bagian pendahuluan, salah satu upaya konkrit untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara adalah penyampaian laporan pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang memenuhi prinsip tepat waktu dan disusun dengan mengikuti Standar Akuntansi Pemerintahan yang telah diterima secara umum. Dalam laporan hasil pemeriksaan atas Laporan Keuangan Daerah, dalam Buku II tentang Sistem Pengendalian Intern selalu disajikan gambaran umum dan temuan terkait kesesuaian pengelolaan keuangan dengan sisdur pengelolaan keuangan dan SAP. Jika tidak ada temuan terkait

ketidaksesuaian pengelolaan keuangan dengan sisdur dan SAP, maka dikatakan bahwa entitas telah menggunakan ketentuan tentang sisdur pengelolaan keuangan dan SAP. Sehingga indikator ini dinilai tepat karena relevan dengan hasil pemeriksaan atas Laporan Keuangan tentang Sistem Pengendalian Intern.

1.4 Prosentase Jumlah temuan krusial yang berulang

KPI ini bertujuan untuk menilai efektivitas rekomendasi dan tindak lanjut atas laporan hasil pemeriksaan.

Efektif atau tidaknya suatu temuan bisa dilihat dari tindak lanjut yang dilakukan oleh entitas atas rekomendasi yang diberikan dalam laporan hasil pemeriksaan. Apabila rekomendasi telah ditindaklanjuti tentu tidak akan terulang kembali temuan yang sama di tahun selanjutnya. Sehingga hal ini bisa menjadi cerminan perbaikan pengelolaan keuangan sesuai rekomendasi yang diberikan oleh perwakilan BPK RI dalam laporan hasil pemeriksaan.

1.5 Indeks penerapan good governance di masing-masing auditee

KPI ini bertujuan agar BPK mendorong auditee untuk menindaklanjuti hasil pemeriksaan BPK dalam rangka menuju penerapan good government governance. Indeks penerapan GGG adalah sejauh mana tingkat penerapan GGG yang diukur dari transparansi keuangan dalam Catatan atas Laporan Keuangan (CALK) yang diwajibkan dalam standar Akuntansi Pemerintah. Atribut yang diukur adalah seberapa banyak informasi keuangan yang disajikan dalam Catatan atas Laporan Keuangan yang seharusnya diungkapkan sesuai dengan SAP (PP Nomor 24 tahun 2005) dalam Laporan Keuangan Pemerintah Pusat/Daerah dan BUMN/BUMD.

2. Memenuhi kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan (stakeholders) dalam mengambil keputusan, diukur dengan indikator:

2.1. Prosentase Hasil pemeriksaan yang dimanfaatkan oleh pemda atau DPRD

KPI ini bertujuan agar auditee dapat memanfaatkan hasil pemeriksaan BPK sehingga dapat mewujudkan tata kelola keuangan yang akuntabel dan transparan. Terkait dengan hasil pemeriksaan atas laporan keuangan daerah, hasil pemeriksaan dimanfaatkan oleh Pemda dan/atau DPRD

apabila Laporan Hasil Pemeriksaan Laporan keuangan digunakan sebagai dasar untuk penyusunan peraturan daerah pertanggungjawaban pengelolaan dan penggunaan keuangan daerah. Indikator ini dinilai tepat untuk menunjukkan keberhasilan manfaat.

2.2 Indeks kepuasan stakeholders (Pemda, DPRD, DPD) atas hasil pemeriksaan Perwakilan BPK

KPI ini bertujuan untuk mengetahui kepuasan stakeholder terhadap kinerja Perwakilan BPK. Indeks kepuasan stakeholder atas kinerja Perwakilan BPK adalah ukuran yang dinyatakan dalam skala yang merupakan hasil kuisioner yang dilakukan kepada stakeholder untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap kinerja Perwakilan BPK, dalam hal ini masih terbatas pada kepuasan atas laporan hasil pemeriksaan.

Sesuai dengan teori kepuasan pelanggan/*customer satisfaction* ada 3 aspek yang diukur untuk menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*, yaitu *Customer Relationship*, *Product/service attributes*, dan *Image and reputation*.

Dalam SIMAK BPK RI ini kepuasan pelanggan hanya dilihat dari sisi produk, sehingga belum komprehensif, dan perlu untuk dilengkapi dengan aspek *Customer Relationship* dan *Image and reputation*. Berdasarkan wawancara dengan salah seorang unsur pimpinan di Biro Litbang diperoleh informasi bahwa untuk indeks kepuasan stakeholder memang baru aspek produk saja yang diukur, dikarenakan keterbatasan resources dan untuk menambah pengukuran aspek lain diperlukan analisis cost and benefit terlebih dahulu supaya aspek yang diukur benar-benar kinerja yang menjadi “key” saja dan bermanfaat bagi pengambilan keputusan.

3. Menjadi perwakilan BPK yang profesional, diukur dengan 1 indikator:

3.1 Tingkat kesesuaian pemeriksaan dengan SPKN dan Kode Etik BPK

KPI ini bertujuan agar Kepala Perwakilan sebagai penanggung jawab pemeriksaan mendorong pemeriksa untuk melakukan pemeriksaan sesuai dengan Standar Pemeriksaan Keuangan Negara dan Kode Etik BPK.

SPKN sebagai kriteria utama dalam pemeriksaan BPK dan kode etik BPK merupakan pegangan bagi pemeriksa dalam melaksanakan tugasnya untuk

mewujudkan perwakilan BPK yang independen dan profesional. Perwujudan BPK Perwakilan yang independen dan profesional sebagai tujuan strategis merupakan prasyarat yang mutlak harus dicapai untuk dapat mendorong terpenuhinya kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan. Indikator ini diukur dengan melakukan list atas Hasil pemeriksaan dengan hal-hal yang diatur dalam SPKN dan kode etik.

B. Perspektif Proses Bisnis Internal (Strategic Drivers)

Perspektif ini diwakili oleh sasaran strategis keempat sampai dengan sasaran strategis keenam, dengan analisa sebagai berikut:

4. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pemeriksaan, diukur dengan indikator:

4.1 Prosentase Pelaksanaan pemeriksaan sesuai dengan Rencana Kerja Pemeriksaan (RKP)

KPI ini bertujuan untuk menilai kesesuaian pelaksanaan pemeriksaan dengan rencana pemeriksaan yang telah ditetapkan. Kesesuaian pemeriksaan dengan RKP meliputi entitas yang diperiksa, jangka waktu pemeriksaan, obyek pemeriksaan dan waktu pelaksanaan.

4.2 Prosentase Ketepatan waktu pemeriksaan

KPI ini bertujuan mendorong Kepala Perwakilan melaksanakan kegiatan pemeriksaan secara tepat waktu. Ketepatan waktu pemeriksaan terdiri dari ketepatan waktu pelaksanaan pemeriksaan dan ketepatan waktu pelaporan hasil pemeriksaan. Pengukuran KPI ini dilakukan atas kegiatan pemeriksaan keuangan, pemeriksaan kinerja dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan pelaksanaan dan pelaporan pemeriksaan yang tepat waktu dibandingkan dengan total pemeriksaan yang dilakukan dalam suatu periode.

4.3 Prosentase Kesesuaian proses pemeriksaan dengan Panduan Manajemen Pemeriksaan (PMP)

KPI ini untuk mendorong perwakilan untuk melaksanakan pemeriksaan sesuai dengan PMP yang berlaku. PMP adalah panduan manajemen pemeriksaan yang ditetapkan oleh Badan. Dalam PMP disebutkan bahwa

proses pemeriksaan terdiri dari tahapan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan pemeriksaan.

Ketiga indikator ini dinilai sudah relevan untuk menilai efisiensi dan efektivitas manajemen pemeriksaan, terkait perencanaan, waktu dan pelaksanaan.

5. Meningkatkan efektivitas pemberian pendapat dan rekomendasi kepada Pemerintah, diukur dengan indikator:

- 5.1 Prosentase Jumlah Rekomendasi yang Ditindaklanjuti oleh Auditee

KPI ini mendorong Kepala Perwakilan untuk merumuskan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti oleh auditee dan menunjukkan efektivitas dari rekomendasi yang diberikan. Rekomendasi adalah saran dari pemeriksa berdasarkan hasil pemeriksaannya, yang ditujukan kepada orang dan/atau badan yang berwenang untuk melakukan tindakan dan/atau perbaikan yaitu auditee. Rekomendasi dianggap telah ditindaklanjuti jika sesuai dengan saran. Prosentase rekomendasi yang ditindaklanjuti oleh auditee adalah jumlah rekomendasi yang ditindaklanjuti oleh auditee dibandingkan dengan total rekomendasi yang disampaikan kepada auditee. Rekomendasi yang diukur adalah rekomendasi yang berasal dari hasil pemeriksaan mulai tahun anggaran 2006 (yaitu pelaksanaan pemeriksaan tahun 2007).

- 5.2 Prosentase Jumlah pendapat yang dimanfaatkan Pemerintah Daerah

KPI ini bertujuan untuk mendorong Kepala Perwakilan dalam membantu Pemerintah Daerah untuk mewujudkan good governance. Pendapat merupakan masukan dari BPK yang sewaktu-waktu dapat disampaikan untuk perbaikan sistem pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara/daerah. Penjelasan UU No. 15 tahun 2006 Pasal 11 huruf a menyatakan bahwa pendapat yang diberikan BPK termasuk perbaikan di bidang pendapatan, pengeluaran, pinjaman, privatisasi, likuidasi, merger, akuisisi, penyertaan modal pemerintah, penjaminan pemerintah, dan bidang lain yang berkaitan dengan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara.

Saat ini Perwakilan BPK RI memasukkan indikator pemberian pendapat dalam pengukuran kinerjanya. Sedangkan pemberian pendapat ini merupakan wewenang BPK RI, sedangkan perwakilan tidak mempunyai wewenang untuk memberikan pendapat, sehingga indikator ini tidak bisa diukur dan sebaiknya dihilangkan untuk pengukuran kinerja selanjutnya. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu unsur pimpinan di Biro Litbang bahwa IKU ini tidak bisa dinilai di tahun 2008 karena terjadi perubahan mekanisme penyampaian pendapat. Sesuai dengan hasil kesepakatan yang dituangkan dalam Project Charter, disepakati bahwa definisi pendapat adalah pendapat BPK, sehingga Perwakilan/Auditorat tidak bisa menerbitkan pendapat.

5.3 Prosentase Pemeriksaan kinerja yang memberikan rekomendasi kebijakan dan masalah publik

KPI ini bertujuan untuk meningkatkan peran serta BPK RI mewujudkan good governance Pemerintah Daerah melalui pemberian rekomendasi mengenai peningkatan efektivitas dan efisiensi kebijakan Pemerintah Daerah. Pemeriksaan kinerja adalah pemeriksaan atas pengelolaan keuangan negara yang terdiri atas pemeriksaan aspek ekonomi dan efisiensi serta pemeriksaan aspek efektivitas. Kebijakan publik adalah keputusan-keputusan yang mengikat bagi orang banyak pada tataran strategis atau bersifat garis besar yang dibuat oleh pemegang otoritas publik (Pemerintah) yang berfokus pada pelayanan publik. Menurut Thomas R Dye, *Public Policy Is Whatever The Government Choose To Do Or Not To Do*. Jadi, definisi kebijakan publik ini sangat luas.

Formula pengukuran indikator ini adalah:

$$\% \text{ pemeriksaan kinerja yang memberikan rekomendasi kebijakan dan masalah publik} = \frac{\text{Jumlah rekomendasi terkait kebijakan masalah publik}}{\text{Total rekomendasi pemeriksaan kinerja}} \times 100\%$$

Entitas BPK RI adalah seluruh instansi pemerintah, oleh sebab itu, dalam pemeriksaan kinerja ini semua kegiatan yang diperiksa adalah berfokus pada kinerja pelayanan publik. Sehingga otomatis rekomendasi yang diberikan juga berkaitan dengan kebijakan publik. Dengan demikian, jika menggunakan formula pengukuran indikator di atas, akan sulit untuk

membedakan antara rekomendasi terkait kebijakan publik atau bukan, karena secara umum rekomendasi untuk entitas sektor publik akan selalu berkaitan dengan kebijakan publik. Sehingga penulis berpendapat bahwa indikator ini kurang sesuai jika digunakan dalam pengukuran kinerja perwakilan. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan salah seorang unsur pimpinan di Biro Litbang yang mengungkapkan bahwa untuk tahap awal ini BPK lebih menekankan pemeriksaan kinerja dari segi kuantitas sedangkan segi kualitas belum terlalu diperlukan untuk saat ini.

5.4 Prosentase Pemeriksaan kinerja dibanding total jumlah pemeriksaan

KPI ini bertujuan untuk meningkatkan peran serta Perwakilan BPK dalam mewujudkan *good governance* melalui peningkatan persentase pelaksanaan pemeriksaan kinerja. Pemeriksaan yang dilakukan oleh Perwakilan BPK terdiri dari pemeriksaan keuangan, pemeriksaan kinerja dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu. Sesuai dengan UU No. 15 Tahun 2004, pemeriksaan kinerja adalah pemeriksaan atas pengelolaan keuangan negara yang terdiri atas pemeriksaan aspek ekonomi dan efisiensi serta pemeriksaan aspek efektivitas. Sesuai hasil wawancara seperti diungkapkan di atas, bahwa saat ini IKU 5.4 inilah yang ditekankan di tahap awal ini untuk mengukur kuantitas pemeriksaan kinerja.

6. Meningkatkan efektivitas penyelesaian ganti kerugian negara/daerah, diukur dengan indikator:

6.1 Prosentase Jumlah laporan pemantauan kerugian negara/daerah yang disampaikan tepat waktu

KPI ini bertujuan untuk mendorong Kepala Perwakilan dalam melakukan pemantauan kerugian negara/daerah.

BPK sebagai lembaga negara yang bertugas menilai, menetapkan dan memantau penyelesaian ganti kerugian negara/daerah, harus dapat menjamin dan menilai efektivitas penyelesaian ganti kerugian negara/daerah baik dari sisi jangka waktu penyelesaian maupun besaran ganti rugi. Kasus kerugian negara/daerah yang dimaksud terdiri dari kasus kerugian negara/daerah yang diakibatkan oleh perbuatan melawan hukum

yang dilakukan oleh bendaharawan, PNS non bendaharawan dan pihak ketiga.

C. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini diwakili oleh sasaran strategis ketujuh sampai dengan sasaran strategis kesepuluh, dengan analisa sebagai berikut:

7. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) , diukur dengan indikator:

7.1 Jumlah jam pelatihan per pegawai sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan

KPI ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan latihan bagi pemeriksa dan non pemeriksa.

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu tugas. Standar kompetensi adalah kompetensi yang disahkan oleh Surat Keputusan Sekjen untuk jabatan di lingkungan BPK yang terdiri dari kompetensi perilaku dan/atau kompetensi teknis dengan level kompetensi tertentu. Penyelenggara pelatihan adalah institusi atau lembaga baik internal atau eksternal BPK. Pelatihan adalah kegiatan penambahan kompetensi pegawai yang dilaksanakan secara formal dan dibuktikan dengan sertifikat. Standar jam pelatihan bagi setiap pegawai dalam satu tahun adalah sebanyak 40 jam. Indikator ini sudah relevan untuk meningkatkan kualitas SDM, tetapi tidak komprehensif karena tidak disertai survey apakah pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan pegawai, sehingga diperlukan tambahan survey.

8. Mengoptimalkan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), diukur dengan indikator:

8.1 Prosentase Aplikasi TIK yang telah dimanfaatkan secara optimal

KPI ini bertujuan mendorong unit kerja untuk memanfaatkan TIK dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Aplikasi TIK adalah aplikasi yang berbasis TIK yang dipergunakan oleh Perwakilan BPK dalam mendukung kegiatan dan pencapaian *strategic drivers*. Persentase aplikasi TIK yang telah dimanfaatkan secara optimal adalah jumlah persentase rata-rata pemanfaatan aplikasi secara optimal

yang terdapat pada Perwakilan BPK yang terdiri dari CAMIS, SI RKSP, Dosir Induk Wilayah (DIW), SABMN dan SAI. Kualitas sistem teknologi informasi dan komunikasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja unit kerja oleh karena itu setiap bisnis proses yang ada pada Perwakilan BPK diharapkan dapat mengoptimalkan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

9. Mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif, diukur dengan indikator:

9.1 Indeks kepuasan pegawai Perwakilan

KPI ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Perwakilan BPK. Indeks kepuasan pegawai adalah indeks yang menunjukkan derajat kepuasan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja pada unit kerja terkait.

Pada tahun 2008, BPK Pusat telah mengukur kepuasan pegawai dengan indikator yang ditentukan oleh Biro SDM pusat untuk mengukur kepuasan kerja terkait dengan kinerja Biro SDM. Tetapi hasil yang disampaikan hanya berupa skor angka, sehingga tidak diketahui aspek mana yang sudah bagus dan aspek mana yang memerlukan penyempurnaan. Sehingga dalam penelitian ini penulis menggunakan teori kepuasan kerja dari Feldman dan Arnold (1983) dalam Setiawan dan Imam (2006) yang dimuat dalam Jurnal Akuntansi untuk mengukur kepuasan kerja dilihat dari aspek Kompensasi (pay), Kondisi pekerjaan (working conditions), Kelompok kerja (work group), Supervisi (supervision), Promosi (promotion) dan pekerjaan itu sendiri (the work it self). Sehingga dapat dianalisa aspek mana yang sudah memuaskan atau aspek mana yang belum sehingga bisa memberikan masukan kepada Perwakilan BPK RI di Jakarta untuk meningkatkan kinerja sesuai aspek tersebut.

10. Mengembangkan sistem dan prosedur internal, diukur dengan indikator:

10.1 Prosentase Ketersediaan sistem operasi dan prosedur (SOP)

KPI ini bertujuan agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada Perwakilan BPK dapat lebih terarah, terencana, dan terealisasi dengan baik.

SOP adalah penetapan tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dimana, dan oleh siapa, serta dengan cara yang paling efektif. Sistem operasi dan prosedur memberikan pedoman pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Perwakilan BPK.

$$\% \text{ Ketersediaan SOP} = \frac{\text{Jumlah SOP yang tersedia}}{\text{Jumlah SOP yang dibutuhkan}} \times 100\%$$

D. Perspektif Keuangan

Perspektif ini diwakili oleh sasaran strategis kesebelas dengan analisa sebagai berikut:

11. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya keuangan, diukur dengan indikator:

11.1 Rasio nilai temuan yang berpengaruh terhadap keuangan negara dengan realisasi biaya pemeriksaan

KPI ini menunjukkan bentuk pertanggungjawaban Perwakilan kepada stakeholders bahwa Perwakilan dalam memanfaatkan anggaran yang diberikan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya telah memberikan kontribusi terhadap perbaikan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara.

Rasio nilai temuan yang berpengaruh terhadap keuangan negara dibandingkan dengan realisasi biaya pemeriksaan adalah perbandingan Nilai temuan (Rp) yang berpengaruh terhadap keuangan Negara terhadap Realisasi biaya pemeriksaan.

11.2 Tingkat penyerapan anggaran

KPI ini bertujuan untuk mengukur optimalisasi pemanfaatan/realisasi anggaran dalam rangka efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran di Perwakilan BPK. Tingkat penyerapan anggaran adalah perbandingan jumlah realisasi anggaran Perwakilan BPK terhadap total anggaran Perwakilan BPK.

11.3 Deviasi waktu penyampaian laporan keuangan dan kegiatan Perwakilan terhadap waktu yang standar.

KPI ini bertujuan untuk mendorong Perwakilan BPK dalam mendukung penyusunan Laporan Keuangan dan Laporan Kegiatan BPK.

Laporan keuangan adalah laporan keuangan Perwakilan yang terdiri dari laporan realisasi anggaran, neraca, laporan arus kas perwakilan yang disampaikan ke Biro Keuangan. Laporan kegiatan adalah laporan kegiatan Perwakilan yang dilaporkan kepada Sekretariat Jenderal. Deviasi waktu penyampaian laporan adalah selisih antara waktu realisasi penyampaian laporan dengan waktu standar.

Untuk mempermudah relevansi indikator tersebut dengan sasaran strategis atau tujuannya dapat disajikan dalam matriks (lampiran 1).

Berdasar analisa di atas diketahui ada beberapa kelemahan terkait indikator yang digunakan dalam SIMAK BPK Perwakilan, yaitu:

1. BPK memasukkan indikator yang terlalu banyak dipengaruhi faktor eksternal ke dalam penilaian kinerja internal

Indikator yang dimaksud adalah:

- a. IKU 1.1 Skor Opini atas Laporan Keuangan
- b. IKU 1.2 Peningkatan skor opini Laporan Keuangan

Skor opini merupakan pencapaian kinerja oleh pemerintah daerah, sehingga untuk mendukung terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, maka kedua indikator di atas akan lebih terkontrol bila diganti dengan pengukuran aspek komunikasi dan kemitraan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Karena untuk mewujudkan tata kelola yang baik diperlukan kerjasama dan komunikasi yang baik antara DPRD selaku stakeholder, Pemerintah Daerah selaku auditee dan Perwakilan BPK RI selaku auditor, sehingga dapat terjalin sinergi yang baik dalam mewujudkan tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel. Pemilihan aspek komunikasi dan kemitraan ini sesuai dengan sasaran strategis dalam Rencana Implementasi Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan RI 2006-2010. Aspek ini akan diukur dengan melakukan survey kepada stakeholder dan auditee.

2. Ada indikator yang tidak dapat diukur atau tidak jelas

Indikator yang dimaksud adalah:

- a. IKU 5.2 Prosentase Jumlah pendapat yang dimanfaatkan Pemerintah Daerah.

Indikator ini tidak dapat diukur karena pendapat tidak dikeluarkan oleh Perwakilan BPK tetapi dikeluarkan oleh Badan (BPK RI). Pemberian pendapat ini merupakan wewenang BPK RI, sedangkan perwakilan BPK tidak mempunyai wewenang untuk memberikan pendapat. Sehingga ketika saat ini indikator tersebut dimasukkan sebagai indikator perwakilan, maka tidak bisa diukur pencapaiannya sehingga penulis menyarankan untuk tidak menggunakan indikator ini dalam pengukuran kinerja selanjutnya.

- b. IKU 5.3 Prosentase Pemeriksaan kinerja yang memberikan rekomendasi kebijakan dan masalah publik.

Indikator ini tidak terukur karena dengan menggunakan formula Jumlah rekomendasi terkait kebijakan masalah publik dibagi Total rekomendasi pemeriksaan kinerja publik, maka akan sulit untuk membedakan antara rekomendasi terkait kebijakan publik atau bukan. Entitas BPK RI adalah seluruh instansi pemerintah, oleh sebab itu, dalam pemeriksaan kinerja ini semua kegiatan yang diperiksa adalah berfokus pada kinerja pelayanan publik. Sehingga rekomendasi yang diberikan untuk entitas sektor publik akan selalu berkaitan dengan kebijakan publik. Sehingga penulis berpendapat bahwa indikator ini kurang sesuai jika digunakan dalam pengukuran kinerja perwakilan. Penulis juga berpendapat bahwa untuk tahap awal ini lebih baik jika difokuskan pada kuantitas pemeriksaan kinerja dahulu, sedangkan untuk kualitas rekomendasi belum terlalu diperlukan.

3. Ada 3 indikator yang tidak komprehensif, terkait dengan indikator:

- a. IKU 2.2 Indeks kepuasan stakeholders (Pemda, DPRD, DPD) atas hasil pemeriksaan Perwakilan BPK.

Sesuai dengan teori kepuasan pelanggan/*customer satisfaction* ada 3 aspek yang diukur untuk menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait

dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*, yaitu *Customer Relationship*, *Product/service attributes*, dan *Image and reputation*.

Dalam SIMAK BPK RI, kepuasan pelanggan hanya dilihat dari sisi *product/service attribute*, sehingga dalam penelitian ini akan dilengkapi pula dengan aspek *Customer Relationship* dan *Image and reputation* yang akan dinilai melalui penyebaran kuesioner. *Image and reputation* ini selaras dengan visi BPK RI untuk menjadi lembaga pemeriksa keuangan negara yang bebas, mandiri, dan profesional serta berperan aktif dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan.

- b. IKU 7.1 Jumlah jam pelatihan per pegawai sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Indikator ini sudah relevan untuk meningkatkan kualitas SDM, tetapi tidak komprehensif karena tidak disertai survey apakah pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan pegawai, sehingga diperlukan tambahan survey untuk menilai kesempatan berkembang bagi pegawai.

- c. IKU 9.1 Indeks kepuasan pegawai Perwakilan

Sesuai teori kepuasan kerja dari Feldman dan Arnold (1983) dalam Setiawan dan Imam (2006) yang dimuat dalam Jurnal Akuntansi, kepuasan kerja diukur berdasarkan aspek Kompensasi (pay), Kondisi pekerjaan (*working conditions*), Kelompok kerja (*work group*), Supervisi (*supervision*), Promosi (*promotion*) dan pekerjaan itu sendiri (*the work it self*).

Selama ini indeks kepuasan pegawai dinilai oleh BPK Pusat secara serentak melalui survey Pegawai BPK RI tahun 2008 dan hasilnya disampaikan kepada masing-masing perwakilan hanya dalam bentuk skor angka, tanpa ada penjelasan aspek mana yang sudah bagus dan aspek mana yang perlu ditingkatkan. Oleh karena itu peneliti akan mengukur kepuasan dengan menyajikan hasil penilaian seluruh aspek yang diukur, sehingga dapat diketahui aspek mana yang sudah memuaskan atau aspek mana yang belum sehingga bisa memberikan

masuk ke Perwakilan BPK RI di Jakarta untuk meningkatkan kinerja terkait aspek tersebut.

Untuk melakukan penyempurnaan atas indikator-indikator tersebut, maka dilakukan survey terhadap anggota DPRD DKI Jakarta dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk mengukur aspek kepuasan pelanggan, serta survey terhadap pegawai Perwakilan BPK RI untuk mengukur aspek kesempatan untuk berkembang dan aspek kepuasan kerja.

5.2. penyempurnaan Pengukuran Kinerja dengan metode Survey

5.2.1. Distribusi Data

Untuk mengukur indikator-indikator yang diusulkan untuk disempurnakan tersebut, disebarkan kuisisioner kepada tiga kelompok responden, yaitu:

- anggota DPRD Provinsi DKI Jakarta: 11 September s.d. 30 Oktober 2009,
- bagian akuntansi dan pelaporan BPKD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta: 14 – 26 Oktober 2009, dan
- pegawai Perwakilan BPK RI di Jakarta: 28 Oktober – 6 November 2009

Dari kuisisioner yang terkumpul sesuai jumlah sampel diperoleh distribusi data sebagai berikut:

Tabel 5.3. Distribusi Responden Anggota DPRD Prov DKI Jakarta

Distribusi	Tingkatan	Jumlah	Prosentase
Partai	Demokrat	8	40%
	PKS	8	40%
	PDIP	2	10%
	PAN	1	5%
	Golkar	1	5%
		20	100%
L/P	L	17	85%
	P	3	15%
		20	100%
Komisi	Wakil Ketua	2	10%
	A	2	10%
	B	6	30%
	C	1	5%
	D	6	30%
	E	3	15%
		20	100%
Umur	30 – 39 tahun	3	15%
	40 – 49 tahun	9	45%
	50 – 59 tahun	7	35%
	60 – 69 tahun	1	5%
		20	100%

Pendidikan	SLTA	1	5%
	D3	2	10%
	S1	11	55%
	S2	6	30%
		20	100%

Tabel 5.4. Distribusi Responden Pegawai Perwakilan BPK RI di Jakarta

Distribusi	Tingkatan	Jumlah	Prosentase
Jabatan	Struktural	8	14%
	Fungsional	31	54%
	Penunjang	18	32%
		57	100%
Seksi	DKI I	8	14%
	DKI II	9	16%
	DKI III	7	12%
	DKI IV	12	21%
	Setlan	2	4%
	Keuangan	5	9%
	SDM	5	9%
	Humas	3	5%
	Umum	6	11%
		57	100%
Golongan	II/a	3	5%
	II/b	3	5%
	II/c	3	5%
	III/a	18	32%
	III/b	8	14%
	III/c	10	18%
	III/d	8	14%
	IV/a	3	5%
	IV/b	1	2%
		57	100%
Pendidikan	SLTA/SMEA	7	12%
	D3	3	5%
	D4/S1	36	63%
	S2	11	19%
		57	100%

Tabel 5.5. Distribusi Responden Staf BPKD Pemprov DKI Jakarta

Distribusi	Tingkatan	Jumlah	Prosentase
Umur	20 – 29 tahun	1	7%
	30 – 39 tahun	12	80%
	40 – 49 tahun	2	13%
		15	100%
L/P	L	7	47%
	P	8	53%
		15	100%

5.2.2. Analisa Hasil Survey

Berdasarkan kuesioner yang terkumpul kemudian dilakukan analisa secara deskriptif untuk mengetahui sejauh mana pencapaian kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta terutama terkait dengan indikator yang memerlukan penyempurnaan, yaitu kepuasan pelanggan/stakeholder, kesempatan untuk berkembang, dan kepuasan kerja pegawai. Sehingga berdasarkan data survey ini dan hasil pengukuran SIMAK, bisa dihasilkan score yang lebih mencerminkan kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta.

5.2.2.1. Aspek Komunikasi dan kemitraan

Terkait dengan perspektif kepuasan pelanggan, sasaran strategis yang diukur dengan survey adalah sasaran strategis nomor satu, yaitu terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, dan sasaran strategis nomor dua, yaitu memenuhi kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan dalam mengambil keputusan.

Indikator pertama untuk sasaran strategis Terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara adalah komunikasi dan kemitraan dengan stakeholder yang diwakili oleh pertanyaan nomor 1 dan 2 dalam survey yang dilakukan kepada anggota DPRD sejumlah 20 orang dan BPKD Pemprov DKI sejumlah 15 orang selaku stakeholder dan auditee perwakilan BPK RI di Jakarta.

Tabel 5.6. Data jawaban responden dalam aspek komunikasi dan kemitraan

	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
1	Komunikasi dan kerjasama antara Perwakilan BPK RI di Jakarta dengan DPRD dan Pemprov DKI Jakarta berlangsung baik dan lancar	11	19	5	0	0	35
		31%	54%	14%	0%	0%	100%
2	Perwakilan BPK RI di Jakarta selalu menyerahkan hasil pemeriksaannya kepada DPRD dan Pemprov DKI Jakarta	20	11	3	1	0	35
		57%	31%	9%	3%	0%	100%
	Jumlah	31	30	8	1	0	70
		44%	43%	11%	1%	0%	100%

Berdasarkan data diatas, mayoritas responden stakeholder menilai bahwa komunikasi dan kemitraan terjalin baik antara Perwakilan BPK RI baik dengan DPRD maupun dengan Pemprov DKI Jakarta. Hal ini terlihat dari jawaban mayoritas responden sebesar 54% yang menyatakan setuju dengan pernyataan

bahwa komunikasi dan kerjasama selama ini berlangsung baik dan lancar dan 57% menyatakan sangat setuju jika selama ini perwakilan BPK RI di Jakarta telah menyerahkan hasil pemeriksaannya kepada DPRD dan Pemprov DKI Jakarta. Sehingga nilai aspek komunikasi dan kemitraan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 5.7. Nilai aspek komunikasi dan kemitraan

	Pertanyaan	Total	Rata2	Kriteria
1	Komunikasi dan kerjasama antara Perwakilan BPK RI di Jakarta dengan DPRD dan Pemprov DKI Jakarta berlangsung baik dan lancar	146	4.171	Baik sekali
2	Perwakilan BPK RI di Jakarta selalu menyerahkan hasil pemeriksaannya kepada DPRD dan Pemprov DKI Jakarta	155	4.429	Baik sekali
	Nilai aspek komunikasi dan kerjasama	301	4.3	Baik sekali

5.2.2.2. Indeks kepuasan pelanggan

Sedangkan untuk sasaran strategis nomor dua, yaitu memenuhi kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan dalam mengambil keputusan, survey dilakukan untuk mengukur indeks kepuasan pelanggan terhadap kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta.

Berkaitan dengan kepuasan pelanggan ada 3 aspek yang diukur untuk menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*, yaitu *Customer Relationship*, *Product/service attributes*, dan *Image and reputation*, dengan data jawaban dari responden sebagai berikut:

a. *Customer Relationship*

Tabel 5.8. Data jawaban responden dalam aspek *Customer Relationship*

	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
1	Laporan Pemeriksaan disampaikan tepat waktu sesuai MOU	12	13	9	0	1	35
		34%	37%	26%	0%	3%	100%
2	Informasi tentang pemeriksaan BPK dapat diperoleh melalui media lain (internet, koran, televisi, radio, dll)	6	14	14	0	1	35
		17%	40%	40%	0%	3%	100%
3	Informasi di media tersebut menampilkan informasi yang up to date (terkini)	6	12	13	3	1	35
		17%	34%	37%	9%	3%	100%
4	Rekomendasi yang diberikan Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah tepat untuk menyelesaikan temuan yang ada	4	8	3	0	0	15
		27%	53%	20%	0%	0%	100%

5	Perwakilan BPK RI di Jakarta membantu pemprov DKI Jakarta dalam pembuatan action plan	4	8	3	0	0	15
		27%	53%	20%	0%	0%	100%
6	Dalam menyelesaikan tindak lanjut temuan Perwakilan BPK RI di Jakarta bekerjasama dengan Aparat Pemeriksa Intern Pemerintah (Bawasda/Inspektorat)	3	9	3	0	0	15
		20%	60%	20%	0%	0%	100%
7	Perwakilan BPK RI di Jakarta membuka kesempatan kepada Pemprov DKI Jakarta untuk melakukan konsultasi mengenai tata kelola dan tanggungjawab keuangan	4	8	3	0	0	15
		27%	53%	20%	0%	0%	100%
	Jumlah	39	72	48	3	3	165
		24%	44%	29%	2%	2%	100%

Dari data jawaban di atas diketahui bahwa mayoritas responden merasa puas terkait hubungan kerjasama antara Perwakilan BPK RI dengan DPRD dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Hal ini bisa dilihat dari 53% responden yang menyatakan bahwa rekomendasi yang diberikan Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah tepat untuk menyelesaikan temuan yang ada, Pemprov DKI Jakarta merasa terbantu dalam pembuatan action plan dan telah terbuka kesempatan kepada Pemprov DKI Jakarta untuk melakukan konsultasi mengenai tata kelola dan tanggungjawab keuangan kepada Perwakilan BPK RI di Jakarta. 60% responden juga menyatakan bahwa Aparat Intern pemerintah sebagai pemeriksa dan pembina intern pemprov telah dilibatkan dalam proses penyelesaian tindak lanjut pemeriksaan BPK RI. Hal ini akan meningkatkan kerjasama berbagai pihak dalam proses transparansi tata kelola keuangan daerah. Hanya saja perlu diperhatikan untuk masalah informasi mengenai pemeriksaan BPK baik di website maupun di media massa lainnya, 40% responden masih menyatakan informasi yang diperoleh hanya dalam level cukup, bahkan 3% dan 9% responden menyatakan kurang. Diperoleh nilai aspek *Customer Relationship* sebagai berikut:

Tabel 5.9. Nilai aspek *Customer Relationship*

	Pertanyaan	Total	Rata-rata	Kriteria
1	Laporan Pemeriksaan disampaikan tepat waktu sesuai MOU	140	4.000	Baik
2	Informasi tentang pemeriksaan BPK dapat diperoleh melalui media lain (internet, koran, televisi, radio, dll)	129	3.686	Baik
3	Informasi di media tersebut menampilkan informasi yang up to date (terkini)	124	3.543	Baik

4	Rekomendasi yang diberikan Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah tepat untuk menyelesaikan temuan yang ada	61	4.067	Baik sekali
5	Perwakilan BPK RI di Jakarta membantu pemprov DKI dalam pembuatan action plan	61	4.067	Baik sekali
6	Dalam menyelesaikan tindak lanjut temuan Perwakilan BPK RI di Jakarta bekerjasama dengan Aparat Pemeriksa Intern Pemerintah	60	4.000	Baik
7	Perwakilan BPK RI di Jakarta membuka kesempatan kepada Pemprov DKI Jakarta untuk melakukan konsultasi mengenai tata kelola dan tanggungjawab keuangan	61	4.067	Baik sekali
	Nilai aspek <i>Customer Relationship</i>	636	3.918	Baik

Hasil nilai aspek *Customer Relationship* adalah baik dan baik sekali, tetapi untuk informasi tentang pemeriksaan BPK baik terkait kemudahan memperoleh maupun keterkinian (up to date) berita, hanya memperoleh nilai rata-rata yang cukup rendah. Terkait dengan tuntutan transparansi informasi dari masyarakat, akan lebih baik bila website Perwakilan BPK RI di Jakarta lebih diaktifkan lagi, memuat hasil pemeriksaan Perwakilan BPK RI di Jakarta dan berita atau artikel terkait tata kelola keuangan daerah.

b. *Product/service attributes*

Tabel 5.10. Data jawaban responden dalam aspek *Product/service attributes*

	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
1	Isi dan format dari Laporan Pemeriksaan mudah dibaca dan dipahami	9	17	9	0	0	35
		26%	49%	26%	0%	0%	100%
2	Isi laporan pemeriksaan Perwakilan BPK RI di Jakarta bermanfaat bagi DPRD dan Pemprov DKI Jakarta	14	19	2	0	0	35
		40%	54%	6%	0%	0%	100%
3	Pihak DPRD dan Pemprov DKI Jakarta puas dengan hasil pemeriksaan Perwakilan BPK RI di Jakarta	4	18	12	1	0	35
		11%	51%	34%	3%	0%	100%
	Jumlah	27	54	23	1	0	105
		26%	51%	22%	1%	0%	100%

Terkait dengan kepuasan pelanggan terhadap produk Perwakilan BPK RI berupa laporan Hasil pemeriksaan, mayoritas responden menyatakan setuju bahwa isi dan format Laporan mudah dibaca dan dipahami, bermanfaat bagi stakeholder dan auditee serta responden merasa puas dengan hasil pemeriksaan yang dilakukan

oleh Perwakilan BPK RI di Jakarta. Sehingga nilai aspek *Product/service attributes* adalah baik sekali seperti tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 5.11. Nilai aspek *Product/service attributes*

	Pertanyaan	Total	Rata2	Kriteria
1	Isi dan format dari Laporan Pemeriksaan mudah dibaca dan dipahami	140	4.000	Baik
2	Isi laporan pemeriksaan Perwakilan BPK RI di Jakarta bermanfaat bagi DPRD dan Pemprov DKI Jakarta	152	4.343	Baik sekali
3	DPRD dan Pemprov DKI Jakarta puas dengan hasil pemeriksaan Perwakilan BPK RI di Jakarta	130	3.714	Baik
	Nilai aspek <i>Product/service attributes</i>	422	4.019	Baik Sekali

c. *Image and reputation*

Tabel 5.12. Data jawaban responden dalam aspek *Image and reputation*

	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
1	Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah menunjukkan dirinya sebagai lembaga yang independen/mandiri	6	20	9	0	0	35
		17%	57%	26%	0%	0%	100%
2	Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah menunjukkan dirinya sebagai lembaga yang profesional	7	20	7	1	0	35
		20%	57%	20%	3%	0%	100%
3	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta memiliki kemampuan bekerja yang baik	9	10	16	0	0	35
		26%	29%	46%	0%	0%	100%
4	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja secara profesional	8	12	14	1	0	35
		23%	34%	40%	3%	0%	100%
5	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja secara independent	3	21	11	0	0	35
		9%	60%	31%	0%	0%	100%
6	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja sesuai kode etik	4	22	9	0	0	35
		11%	63%	26%	0%	0%	100%
7	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta bekerja sesuai pedoman pemeriksaan (SPKN)	4	24	7	0	0	35
		11%	69%	20%	0%	0%	100%
	Jumlah	41	129	73	2	0	245
		17%	53%	30%	1%	0%	100%

Terkait image dan reputasi Perwakilan BPK RI di Jakarta, secara garis besar mayoritas responden setuju bahwa Perwakilan BPK RI di Jakarta sebagai lembaga sudah menunjukkan bahwa dirinya independen/mandiri dan profesional sesuai visi dan misinya. Mayoritas responden juga menyatakan setuju bahwa pemeriksa

secara individu juga telah mampu bekerja secara independen/mandiri, bekerja sesuai kode etik dan pedoman pemeriksaan (SPKN). Hanya saja perlu diperhatikan untuk kemampuan bekerja secara profesional karena masih banyak responden yang hanya menyatakan cukup. Walaupun pegawai Perwakilan BPK RI di Jakarta masih banyak yang baru, hal ini tidak akan menjadi kendala bila diimbangi dengan banyaknya diklat atau pelatihan yang diberikan kepada pegawai sehingga dapat meningkatkan kemampuan auditor dalam melakukan pemeriksaan. Sehingga nilai aspek *Image and reputation* adalah sebagai berikut:

Tabel 5.13 Nilai aspek *Image and reputation*

	Pertanyaan	Total	Rata-rata	Kriteria
1	Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah menunjukkan dirinya sebagai lembaga yang independen/mandiri	137	3.914	Baik
2	Menurut Anda, Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah menunjukkan dirinya sebagai lembaga yang profesional	138	3.943	Baik
3	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta memiliki kemampuan bekerja yang baik	133	3.800	Baik
4	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja secara profesional	132	3.771	Baik
5	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja secara mandiri/independent	132	3.771	Baik
6	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja sesuai kode etik pemeriksaan	135	3.857	Baik
7	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta bekerja sesuai pedoman pemeriksaan (SPKN)	137	3.914	Baik
	Nilai aspek <i>Image and reputation</i>	944	3.853	Baik

Berdasar data jawaban-jawaban di atas dapat kita lihat bahwa nilai kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.14 Nilai kepuasan pelanggan

Aspek	Rata-rata	Kriteria
<i>Customer Relationship</i>	3.918	Baik
<i>Product/service attributes</i>	4.019	Baik Sekali
<i>Image and reputation</i>	3.853	Baik
Nilai kepuasan pelanggan	3.931	Baik

5.2.2.3. Kesempatan berkembang bagi pegawai

Untuk melengkapi IKU 7.1 yaitu Jumlah jam pelatihan per pegawai sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, maka perlu dilakukan survey kesempatan berkembang bagi pegawai untuk mengetahui apakah pelatihan yang diberikan telah cukup dan sesuai dengan kebutuhan pegawai Perwakilan BPK RI di Jakarta. Hasil jawaban dari responden adalah sebagai berikut:

Tabel 5.15 Data jawaban responden dalam aspek kesempatan berkembang

	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
1	Bapak/Ibu mendapatkan Pelatihan yang cukup dari kantor atau pusdiklat	4 7%	16 28%	27 47%	9 16%	1 2%	57 100%
2	Kesempatan terbuka bagi semua pegawai mengikuti pelatihan/kursus	10 18%	20 35%	17 30%	10 18%	0 0%	57 100%
3	Pelatihan telah sesuai dengan tugas pegawai	6 11%	18 32%	25 44%	6 11%	2 4%	57 100%
	Jumlah	20 12%	54 32%	69 40%	25 15%	3 2%	171 100%

Banyak responden yang merasa kurang mendapatkan pelatihan dari kantor/pusdiklat, sehingga menyarankan untuk diperbanyak pelatihan atau diklat untuk menambah pengetahuan terutama bagi pegawai baru. Sedangkan nilai untuk aspek ini adalah sebagai berikut:

Tabel 5.16. Nilai aspek kesempatan berkembang

	Pertanyaan	Total	Rata2	Kriteria
1	Bapak/Ibu mendapatkan Pelatihan yang cukup dari kantor atau pusdiklat	184	3.23	Baik
2	Kesempatan terbuka bagi semua pegawai mengikuti pelatihan/kursus	201	3.53	Baik
3	Pelatihan telah sesuai dengan tugas pegawai	191	3.35	Baik
	Nilai aspek kesempatan berkembang	576	3.37	Baik

5.2.2.4. Indeks kepuasan pegawai

Sedangkan terkait dengan indikator Indeks kepuasan pegawai Perwakilan, dilakukan survey terhadap 57 pegawai perwakilan BPK RI di Jakarta untuk enam (6) aspek kepuasan pegawai dengan hasil sebagai berikut:

a. Kompensasi

Tabel 5.17 Data jawaban responden dalam aspek kompensasi

	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
1	Bapak/Ibu/Saudara puas dengan penghasilan yang diterima	3	22	20	10	2	57
		5%	39%	35%	18%	4%	100%
2	Kenaikan tunjangan sesuai remunerasi meningkatkan semangat kerja	14	27	12	3	1	57
		25%	47%	21%	5%	2%	100%
3	Imbalan yang diterima sesuai dengan beban kerja yang dilakukan	6	21	20	9	1	57
		11%	37%	35%	16%	2%	100%
	Jumlah	23	70	52	22	4	171
		13%	41%	30%	13%	2%	100%

Sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa penghasilan telah memuaskan, kenaikan tunjangan meningkatkan semangat kerja dan imbalan yang diterima telah sesuai dengan beban kerja yang dilakukan. Dari 39% responden yang setuju dengan kepuasan penghasilan, sebagian besar adalah staf dari fungsional dan staf penunjang, masing-masing 9 orang, mayoritas berpendidikan S1 dan mempunyai pengalaman kerja kurang dari 2 tahun. Tetapi masalah kompensasi ini masih perlu mendapat perhatian karena masih banyak responden yang menyatakan tidak setuju bahkan sangat tidak setuju atas kepuasan terkait kompensasi ini. Mayoritas responden yang kurang atau tidak setuju dengan kompensasi ini adalah tenaga fungsional atau auditor, golongan III/c, berpendidikan S1, dan mempunyai pengalaman kerja antara 5–10 tahun. Berdasar pertanyaan terbuka diketahui bahwa walaupun BPK RI telah mendapatkan kenaikan remunerasi melalui reformasi birokrasi tetapi masih dirasa perlu diberikan kenaikan mengingat resiko pekerjaan sangat berat. Pemeriksaan berupa cek fisik terutama di daerah yang sulit seringkali menyebabkan kecelakaan bagi auditor, sehingga banyak yang merasa bahwa imbalan yang diterima belum sesuai dengan beban atau resiko yang dihadapi. Bahkan ada beberapa auditor yang menyarankan perlunya asuransi kecelakaan kerja bagi auditor yang bertugas.

b. Kondisi Pekerjaan

Tabel 5.18 Data jawaban responden dalam aspek kondisi pekerjaan

	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
4	Bapak/Ibu/Saudara senang ditempatkan di perwakilan BPK RI di Jakarta	17	30	9	1	0	57
		30%	53%	16%	2%	0%	100%

5	Suasana kerja di perwakilan BPK RI Jakarta membuat pegawai betah	11	22	18	5	1	57
		19%	39%	32%	9%	2%	100%
6	Absen sidik jari membuat pegawai semakin disiplin	16	26	11	4	0	57
		28%	46%	19%	7%	0%	100%
7	Sarana kantor cukup memadai (laptop, internet, intranet, printer, telfon, dll)	6	10	31	8	2	57
		11%	18%	54%	14%	4%	100%
8	Bapak/Ibu/Saudara puas dengan layanan kesehatan di kantor	7	11	29	6	4	57
		12%	19%	51%	11%	7%	100%
Jumlah		57	99	98	24	7	285
		20%	35%	34%	8%	2%	100%

Untuk kondisi pekerjaan, mayoritas responden (53%) merasa senang ditempatkan di Perwakilan BPK RI di Jakarta, mengingat perwakilan ini merupakan salah satu perwakilan favorit yang banyak diminati pegawai selain perwakilan Yogyakarta, Bandung dan Semarang. Suasana kerja juga dirasa nyaman sehingga membuat pegawai betah dan absen sidik jari yang telah dijalankan terbukti membuat pegawai semakin disiplin. Hanya saja perlu mendapat perhatian terkait penyediaan sarana dan prasarana kantor. Banyak pegawai yang merasa kurang puas bahkan tidak puas dengan sarana yang ada. Mayoritas yang merasa kurang atau tidak puas dengan sarana dan prasarana adalah tenaga fungsional, 6 orang tidak setuju dan 1 orang sangat tidak setuju. Hal ini diperkuat dengan hasil jawaban dari pertanyaan terbuka mengenai hal-hal yang dirasa masih kurang di kantor Perwakilan BPK RI di Jakarta. Kebanyakan responden menyatakan bahwa komputer dan printer yang disediakan masih kurang, internet sering lambat, alat tulis kantor (ATK) tidak disediakan, suasana kantor yang terasa sempit karena banyaknya dokumen yang menumpuk, banyak AC yang kurang dingin, dan kebersihan ruangan yang kurang terjaga.

c. Kelompok Kerja

Tabel 5.19 Data jawaban responden dalam aspek kelompok kerja

	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
9	Hubungan dengan rekan kerja cukup harmonis	10	34	12	1	0	57
		18%	60%	21%	2%	0%	100%
10	Pembagian tugas dalam tim/unit kerja cukup adil	6	21	27	3	0	57
		11%	37%	47%	5%	0%	100%
11	Rekan kerja bisa diajak bekerjasama	5	26	25	1	0	57
		9%	46%	44%	2%	0%	100%
Jumlah		21	81	64	5	0	171
		12%	47%	37%	3%	0%	100%

Mayoritas responden merasa bahwa hubungan dengan rekan kerja cukup harmonis, cukup terjalin rasa kekeluargaan serta rekan kerja bisa diajak bekerjasama. Hanya saja, beberapa responden masih merasa bahwa pembagian tugas dalam tim kurang adil, bahkan mayoritas responden hanya menyatakan cukup. Hal ini terjadi karena kemampuan anggota tim sangat beragam, ada yang berpengalaman, ada yang rajin, tetapi ada yang kemampuannya kurang. Sehingga anggota tim yang berpengalaman dan rajin terkadang lebih dipercaya oleh ketua tim untuk melakukan banyak tugas dibanding yang kurang mampu. Hal ini terkadang menimbulkan kecemburuan dan perasaan kurang adil bagi anggota tim yang mendapat banyak tugas berat. Hal ini bisa diatasi dengan pembagian tugas yang merata dan jelas oleh ketua tim, dibantu dengan pemanfaatan secara maksimal Panduan Pemeriksaan (P2) agar semua anggota tim dapat melakukan langkah-langkah sesuai prosedur yang telah ditetapkan dalam P2 tersebut.

d. Supervisi

Tabel 5.20 Data jawaban responden dalam aspek supervisi

	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
12	Komunikasi dengan atasan berjalan lancar	10	25	19	0	3	57
		18%	44%	33%	0%	5%	100%
13	Atasan perhatian pada kondisi stafnya	12	24	16	2	3	57
		21%	42%	28%	4%	5%	100%
14	Atasan bisa memotivasi stafnya untuk menyelesaikan pekerjaan	6	28	18	3	2	57
		11%	49%	32%	5%	4%	100%
	Jumlah	28	77	53	5	8	171
		16%	45%	31%	3%	5%	100%

Dalam hal supervisi, mayoritas responden menyatakan setuju bahwa komunikasi dengan atasan berjalan lancar, atasan perhatian pada kondisi stafnya dan bisa memotivasi stafnya untuk menyelesaikan pekerjaan. Mayoritas dari responden yang merasa puas adalah staf fungsional dan penunjang. Hanya saja masih ada beberapa pegawai yang merasa kurang setuju dengan pernyataan di atas. Hal ini bisa diatasi dengan dibukanya komunikasi aktif dari berbagai lapisan pegawai, baik dari Kepala Perwakilan hingga staf, misalnya dengan adanya briefing Kepala Perwakilan setiap akan diadakan pemeriksaan, rapat bersama pembentukan tim, sering dilakukan in house training sesuai kebutuhan pegawai atau bisa juga

diadakan kegiatan refreshing yang selama ini belum pernah dilakukan bersama satu kantor untuk menyegarkan kembali semangat kekeluargaan seluruh pegawai.

e. Promosi

Tabel 5.21 Data jawaban responden dalam aspek promosi

	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
15	Kepuasan dengan sistem promosi menggunakan assessment	3	19	29	5	1	57
		5%	33%	51%	9%	2%	100%
16	Kesungguhan dalam bekerja sangat berpengaruh pada peningkatan karir	9	27	19	1	1	57
		16%	47%	33%	2%	2%	100%
17	Kesempatan yang sama bagi semua pegawai untuk meningkatkan karir	7	25	19	6	0	57
		12%	44%	33%	11%	0%	100%
	Jumlah	19	71	67	12	2	171
		11%	42%	39%	7%	1%	100%

Sebagian besar responden setuju bahwa peningkatan karir sangat dipengaruhi oleh kesungguhan dalam bekerja dan kesempatan yang sama terbuka bagi seluruh karyawan. Tetapi mayoritas responden hanya menyatakan cukup/netral terkait kepuasan sistem promosi dengan menggunakan assessment. Selama ini assessment memang telah dilakukan, tetapi hasilnya belum dimanfaatkan dalam peningkatan promosi pegawai. Sehingga untuk kedepannya alangkah baiknya jika sistem promosi dilakukan dengan hasil assessment yang telah dilakukan, sehingga kenaikan promosi benar-benar sesuai dengan hasil tes sesuai kemampuan pegawai yang bersangkutan.

f. Pekerjaan itu sendiri

Tabel 5.22 Data jawaban responden dalam aspek Pekerjaan itu sendiri

	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
18	Senang dengan tugas yang menjadi tanggungjawab anda	8	29	19	1	0	57
		14%	51%	33%	2%	0%	100%
19	Bekerja sesuai dengan job description yang telah ditentukan	9	25	20	3	0	57
		16%	44%	35%	5%	0%	100%
20	Pekerjaan Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk belajar	14	28	13	1	1	57
		25%	49%	23%	2%	2%	100%
	Jumlah	31	82	52	5	1	171
		18%	48%	30%	3%	1%	100%

Mayoritas responden menyatakan senang dengan tugas yang selama ini menjadi tanggungjawabnya, telah bekerja sesuai job description dan pekerjaannya

memberi kesempatan untuk belajar. Di kantor perwakilan BPK RI di Jakarta jabatan terbagi atas 3 bagian, yaitu struktural, fungsional dan penunjang. Masing-masing pegawai bekerja sesuai dengan kemampuannya dengan memilih bagian yang ada. Bagi yang ingin menjadi auditor, ditempatkan sebagai tenaga fungsional sedangkan bagi yang berkeinginan mengerjakan tugas administrasi kantor tanpa harus melakukan tugas audit, bisa ditempatkan di penunjang. Sehingga pegawai bisa bekerja berdasarkan pilihan sesuai kemampuan masing-masing.

Dari hasil jawaban-jawaban di atas diperoleh nilai kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 5.23 Nilai kepuasan kerja

ASPEK	SOAL	Nilai Total	Rata-rata	Kriteria
Kompensasi	1	185	3.25	Baik
	2	221	3.88	Baik
	3	193	3.39	Baik
		599	3.50	Baik
Kondisi Pekerjaan	4	234	4.11	Baik sekali
	5	208	3.65	Baik
	6	225	3.95	Baik
	7	181	3.18	Baik
	8	182	3.19	Baik
	1030	3.61	Baik	
Kelompok kerja	9	224	3.93	Baik
	10	201	3.53	Baik
	11	206	3.61	Baik
		631	3.69	Baik
Supervisi	12	210	3.68	Baik
	13	211	3.70	Baik
	14	204	3.58	Baik
		625	3.65	Baik
ASPEK	SOAL	Nilai Total	Rata-rata	Kriteria
Promosi	15	189	3.32	Baik
	16	213	3.74	Baik
	17	204	3.58	Baik
		606	3.54	Baik
Pekerjaan	18	215	3.77	Baik
	19	211	3.70	Baik
	20	224	3.93	Baik
		650	3.80	Baik
Kepuasan kerja			3.63	Baik

Hampir semua aspek memiliki nilai baik, hanya satu yang baik sekali yaitu kondisi pekerjaan terkait kepuasan ditempatkan di perwakilan BPK RI di Jakarta. Walaupun semua aspek menyatakan nilai baik, tetapi alangkah baiknya jika tetap dilakukan peningkatan terutama untuk aspek-aspek yang memiliki nilai rata-rata di bawah 3,5 agar kedepannya tidak turun menjadi 3 yang artinya sedang. Dengan

penyempurnaan masing-masing aspek diharapkan nilai kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta semakin meningkat.

5.3. Score Pengukuran Kinerja dengan metode Balanced Scorecard

Berdasar hasil dari survey atas indikator yang diusulkan untuk disempurnakan dan hasil pengukuran SIMAK untuk indikator yang bersifat indeks, maka diperoleh penghitungan nilai kinerja Perwakilan BPK RI sebagai berikut:

Tabel 5.24 Score pengukuran kinerja perwakilan BPK RI di Jakarta

Perspektif/Sasaran Strategis/Indikator	Sumber	Target	Hasil	Score
A. Kepuasan pelanggan (Fullfiling Stakeholders Expectation)				84.20
1. Terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara				90.35
1.1. Komunikasi dan kerjasama dg stakeholder	Survey	5	4.3	86.00
1.2. % Jumlah entitas yang menggunakan ketentuan tentang sisdur pengelolaan keuangan dan SAP	SIMAK	95%	83.33%	87.72
1.3. % Jumlah temuan krusial yang berulang	SIMAK	41%	23.53%	120.00
1.4. Indeks penerapan GGG (informasi di CALK sesuai PP 24 2005)	SIMAK	3	2.03	67.67
2. Memenuhi kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan dalam mengambil keputusan				89.30
2.1. % Hasil pemeriksaan yang dimanfaatkan oleh pemda dan/atau DPRD	SIMAK	100%	100%	100.00
2.2. Indeks kepuasan stakeholders (Pemda, DPRD, DPD) atas hasil pemeriksaan Perwakilan BPK	Survey	5	3.93	78.60
3. Menjadi Perwakilan BPK RI yang profesional				72.95
3.1. Tingkat kesesuaian pelaksanaan pemeriksaan dg SPKN dan kode etik	SIMAK	100%	72.95%	72.95
B. Proses Bisnis Internal (Strategic Drivers)				95.07
4. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pemeriksaan				84.96
4.1. % pelaksanaan pemeriksaan sesuai rencana keg pemeriksaan (RKP)	SIMAK	100%	100%	100.00
4.2. % ketepatan waktu pemeriksaan	SIMAK	100%	81.94%	81.94
4.3. % kesesuaian proses pemeriksaan dg PMP	SIMAK	100%	72.95%	72.95
5. Meningkatkan efektivitas pemberian pendapat dan rekomendasi kepada auditee				100.26
5.1. % rekomendasi yg ditindaklanjuti oleh auditee	SIMAK	70%	56.36%	80.51
5.2. % Pemeriksaan kinerja dibanding total jumlah pemeriksaan	SIMAK	5%	10.20%	120.00
6. Meningkatkan efektivitas penyelesaian ganti kerugian negara/daerah				100.00
6.1. % Jumlah laporan pemantauan kerugian negara/daerah yang disampaikan tepat waktu	SIMAK	100%	100%	100.00
6.2. % cakupan laporan pemantauan kerugian negara	SIMAK	100%	100%	100.00

C. Pertumbuhan Pembelajaran				63.15
7.Meningkatkan kompetensi SDM				89.46
7.1.Jam pelatihan per pegawai sesuai dg kompetensi yg dibutuhkan	SIMAK	40 jam	44.62 jam	111.55
7.2. Kesempatan untuk berkembang	Survey	5	3.37	67.37
8.Mengoptimalkan pemanfaatan tek inf dan komunikasi				100.00
8.1.% Aplikasi TIK yang telah dimanfaatkan secara optimal	SIMAK	100%	100%	100.00
9. Mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif				72.69
9.1.Indeks kepuasan pegawai Perwakilan	Survey	5	3.63	72.69
10. Mengembangkan sistem dan prosedur internal				0.00
10.1.% Ketersediaan sistem operasi dan prosedur	SIMAK	100%	0%	0.00
D. Keuangan				113.51
11.Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya keuangan				113.51
11.1.Rasio nilai temuan yang berpengaruh terhadap keuangan negara dengan realisasi biaya pemeriksaan	SIMAK	1	6.64	120.00
11.2.Tingkat penyerapan anggaran	SIMAK	86%	86.46%	100.53
11.3.Deviasi waktu penyampaian laporan keuangan dan kegiatan Perwakilan terhadap waktu yang standar	SIMAK	1	0	120.00
SCORE BALANCED SCORECARD				88.98

Dari hasil pengukuran tersebut diperoleh score kinerja sesuai metode Balanced Scorecard sebesar 88,98, yang artinya kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah cukup baik. Bahkan nilai ini lebih tinggi dibandingkan hasil pengukuran dengan SIMAK yang memperoleh nilai 86,83 (hasil pengukuran SIMAK terlampir). Hal ini dikarenakan pengukuran diatas telah mengeluarkan sejumlah indikator yang bukan merupakan wilayah pengendalian Perwakilan BPK RI dan memasukkan indikator yang lebih terukur dan terkontrol.

Sedangkan untuk nilai masing-masing perspektif, perspektif keuangan memperoleh nilai tertinggi yaitu 113,51 karena nilai rasio temuan dibanding biaya pemeriksaan serta tingkat penyerapan anggaran melebihi target, dan tidak terjadi keterlambatan penyampaian laporan keuangan dan kegiatan perwakilan ke kantor pusat.

Terbaik kedua adalah perspektif Proses Bisnis Internal dengan nilai 95,07 karena nilai untuk efektifitas dan efisiensi manajemen Pemeriksaan, efektifitas pemberian pendapat dan rekomendasi kepada auditee, serta efektifitas penyelesaian ganti kerugian negara/daerah telah mendekati atau memenuhi

target, bahkan untuk indikator prosentase Pemeriksaan kinerja dibanding total jumlah pemeriksaan telah melebihi target.

Perspektif kepuasan pelanggan mendapat nilai cukup baik, yaitu 84,20 karena hasil pemeriksaan Perwakilan BPK RI telah dimanfaatkan oleh pemda atau DPRD, tetapi masih banyak indikator yang pencapaiannya masih dibawah target, misalnya tata kelola keuangan daerah yang belum mencapai target karena dalam tahap awal ini masih diperlukan pemahaman atas penatausahaan keuangan sesuai peraturan yang masih banyak berubah, serta perlunya peningkatan kesesuaian pelaksanaan pemeriksaan dg SPKN dan kode etik.

Untuk perspektif yang perlu mendapat perhatian adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang hanya memperoleh nilai 63,15. Hal ini disebabkan karena kesempatan untuk berkembang dan indeks kepuasan pegawai perwakilan masih dibawah target, dan yang menyebabkan nilai perspektif ini sangat rendah adalah karena belum tersedianya sistem dan prosedur internal berupa SOP (Sistem Operasi dan Prosedur).

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Masih terdapat indikator yang kurang tepat dalam pengukuran kinerja oleh SIMAK, sehingga memerlukan beberapa penyempurnaan, yaitu untuk IKU 1.1 Skor Opini atas Laporan Keuangan dan IKU 1.2 Peningkatan skor opini Laporan Keuangan terlalu banyak dipengaruhi faktor eksternal, IKU 5.2 Prosentase Jumlah pendapat yang dimanfaatkan Pemerintah Daerah tidak dapat diukur, IKU 5.3 Prosentase Pemeriksaan kinerja yang memberikan rekomendasi kebijakan dan masalah publik tidak jelas definisinya, sedangkan IKU 2.2 Indeks kepuasan stakeholders (Pemda, DPRD, DPD) atas hasil pemeriksaan Perwakilan BPK, IKU 7.1 Jumlah jam pelatihan per pegawai sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, dan IKU 9.1 Indeks kepuasan pegawai Perwakilan tidak komprehensif. SIMAK selama ini juga hanya mengukur tiga perspektif, yaitu perspektif pemenuhan harapan pemilik kepentingan (*fulfilling stakeholders expectations*), perspektif proses bisnis utama (*strategic drivers*), perspektif pengelolaan sumber daya yang dimiliki (*intangible assets and resources*).
2. Menurut teori Balanced Scorecard seharusnya ada empat perspektif yang diukur secara seimbang dan sejajar. Sesuai pengukuran kinerja yang telah dilakukan dalam penelitian ini, prestasi kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah cukup baik dengan nilai 88,98.
3. Nilai pengukuran kinerja yang diperoleh dengan menggunakan metode Balanced Scorecard lebih tinggi dibandingkan dengan SIMAK yang memperoleh nilai 86,83, karena sudah mengeluarkan sejumlah indikator yang bukan merupakan wilayah pengendalian Perwakilan BPK RI dan memasukkan indikator yang lebih terukur dan terkontrol.

6.2 Saran

Untuk lebih meningkatkan nilai kinerja yang telah diperolehnya, ada beberapa hal yang kami sarankan untuk semakin ditingkatkan, yaitu:

1. Untuk pemilihan indikator, selain berpedoman kepada visi, misi dan Sasaran Strategis sebaiknya juga memilih indikator yang tepat sesuai dengan syarat-syarat indikator yang baik, misalnya relevan, dapat diukur, jelas, dan komprehensif.
2. BPK RI dapat menggunakan pengukuran kinerja sesuai dengan metode Balanced Scorecard untuk alternatif pengukuran dengan empat perspektif yang diukur secara seimbang dan sejajar, meliputi perspektif kepuasan pelanggan (*customers*), keuangan, proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).
3. Walaupun implementasi telah berjalan dengan baik dan nilai kinerja sudah cukup baik, upaya perbaikan masih tetap diperlukan, terutama untuk aspek-aspek yang memiliki nilai rendah sehingga kedepannya diharapkan perwakilan BPK RI di Jakarta dapat meningkatkan nilai kinerjanya.

Demikian saran yang penulis berikan, semoga bermanfaat bagi peningkatan kinerja perwakilan BPK RI di Jakarta.

Daftar Pustaka

- Dunn, William. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Public Edisi Kedua*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Imelda R.H.N. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 6, No. 2, Nopember 2004. Universitas Kristen Petra.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Mahsun, Mohamad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE UGM. Yogyakarta
- Mardiasmo. 2006. *Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: suatu sarana Good Governance*. Jurnal Akuntansi Pemerintah, Vol. 2, No. 1, Mei 2006
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta
- Niven, Paul R. 2003. *Balanced Scorecard Step by step for Government and Nonprofit Agencies*. 2003. United State of America
- Sony Yuwono, Edi Sukarno dan Ichsan, Muhamad. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2003. *Manajemen Modern untuk Sektor Publik*. Penerbit Balairung & Co. Yogyakarta.
- Tutik Setywati. 2002. *Strategi peningkatan Kinerja Perusahaan Listrik dengan Kerangka Balanced Scorecard*. Tesis Program Studi Teknik Industri Program Pasca Sarjana Bidang Ilmu Teknik Fakultas Teknik Universitas Indonesia.
- _____. 2006. *Rencana Strategis BPK RI 2006-2010*. www.bpk.go.id
- _____. *Sistem Manajemen Kinerja (SIMAK) BPK RI*. www.bpk.go.id
- _____. 2009. *BPK terapkan Balanced Scorecard untuk tingkatkan kinerja*. www.bpk.go.id
- _____. 2007. *Peraturan BPK RI Nomor 1 tahun 2007 tentang Standar Pemeriksaan Keuangan Negara*. Jakarta.

Lampiran 2

**KUISIONER TENTANG KEPUASAN ANGGOTA DPRD
PROVINDI DKI JAKARTA**

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi)	No. Responden: Tgl diisi :
Nama :	(boleh tidak diisi)
Umur :	tahun
Jenis kelamin : L / P	
Komisi :	
Fraksi :	
Jabatan :	

Pernyataan-pernyataan di bawah ini berhubungan dengan kemitraan kerja dan kepuasan Bapak/Ibu/Saudara terhadap **kinerja perwakilan BPK RI di Jakarta selama ini**. Mohon untuk memberikan tanda silang (x) pada jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara anggap paling tepat, yaitu:

- SS : Sangat setuju dengan pernyataan tersebut
- S : Setuju dengan pernyataan tersebut
- C : Cukup/netral dengan pernyataan tersebut
- TS : Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut
- STS : Sangat Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut

	Kepuasan Stakeholder	SS	S	C	TS	STS
1	Komunikasi dan kerjasama antara Perwakilan BPK RI di Jakarta dengan DPRD provinsi DKI Jakarta berlangsung baik dan lancar					
2	Perwakilan BPK RI di Jakarta selalu menyerahkan hasil pemeriksaannya kepada DPRD Provinsi DKI Jakarta					
3	Laporan Pemeriksaan disampaikan tepat waktu sesuai MOU					
4	Isi dan format dari Laporan Pemeriksaan mudah dibaca dan dipahami					
5	Isi laporan pemeriksaan Perwakilan BPK RI di Jakarta bermanfaat bagi DPRD Provinsi DKI Jakarta					
6	Pihak DPRD Provinsi DKI Jakarta puas dengan hasil pemeriksaan BPK RI di Jakarta					
7	Selain dari Laporan Pemeriksaan, Bapak/Ibu/Saudara dapat memperoleh informasi tentang pemeriksaan BPK melalui media lain (internet, koran, televisi, radio, dll)					

	Kepuasan Stakeholder	SS	S	C	TS	STS
8	Informasi di Website/internet, koran, televisi atau radio tersebut menampilkan informasi yang up to date (terkini)					
9	Menurut Anda, Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah menunjukkan dirinya sebagai lembaga yang independen/mandiri					
10	Menurut Anda, Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah menunjukkan dirinya sebagai lembaga yang profesional					
11	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta memiliki kemampuan bekerja yang baik					
12	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja secara profesional					
13	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja secara mandiri/independent					
14	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja sesuai kode etik pemeriksaan					
15	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta bekerja sesuai pedoman pemeriksaan (SPKN)					

16. Apakah harapan Bapak/Ibu/Saudara terhadap Perwakilan BPK RI di Jakarta?

.....

.....

.....

Lampiran 3

KUISIONER TENTANG KEPUASAN AUDITEE

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi)	No. Responden: Tgl diisi :
Nama :	(boleh tidak diisi)
Umur :	tahun
Jenis kelamin : L / P	
Unit kerja :	
Jabatan :	

Pernyataan-pernyataan di bawah ini berhubungan dengan kemitraan kerja dan kepuasan Bapak/Ibu/Saudara terhadap **kinerja BPK RI perwakilan DKI Jakarta selama ini**. Mohon untuk memberikan tanda silang (x) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara paling tepat, yaitu:

- SS : Sangat setuju dengan pernyataan tersebut
- S : Setuju dengan pernyataan tersebut
- C : Cukup/netral dengan pernyataan tersebut
- TS : Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut
- STS : Sangat Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut

	Kepuasan Stakeholder	SS	S	C	TS	STS
1	Komunikasi dan kerjasama antara Perwakilan BPK RI di Jakarta dengan Pemerintah provinsi DKI Jakarta berlangsung baik dan lancar					
2	BPK selalu menyerahkan hasil pemeriksaannya kepada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta					
3	Laporan Pemeriksaan disampaikan tepat waktu sesuai jangka waktu tugas pemeriksaan					
4	Isi dan format dari Laporan Pemeriksaan mudah dibaca dan dipahami					
5	Isi laporan pemeriksaan Perwakilan BPK RI di Jakarta bermanfaat bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta					
6	Pihak Pemprov DKI Jakarta puas dengan hasil pemeriksaan Perwakilan BPK RI di Jakarta					
7	Menurut Bapak/Ibu, rekomendasi yang diberikan Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah tepat untuk menyelesaikan temuan yang ada					
8	Perwakilan BPK RI di Jakarta membantu pemprov DKI Jakarta dalam pembuatan action plan					
9	Dalam menyelesaikan tindak lanjut temuan Perwakilan BPK RI di Jakarta bekerjasama dengan APIP (Aparat Pemeriksa Intern Pemerintah)					

	Kepuasan Stakeholder	SS	S	C	TS	STS
11	Menurut Anda, Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah menunjukkan dirinya sebagai lembaga yang independen/mandiri					
12	Menurut Anda, Perwakilan BPK RI di Jakarta sudah menunjukkan dirinya sebagai lembaga yang profesional					
13	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta memiliki kemampuan bekerja yang baik					
14	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja secara profesional					
15	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja secara mandiri					
16	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja sesuai kode etik pemeriksaan					
17	Pemeriksa dari Perwakilan BPK RI di Jakarta telah bekerja sesuai pedoman pemeriksaan (SPKN)					
18	Selain dari Laporan Pemeriksaan, Bapak/Ibu/Saudara dapat memperoleh informasi tentang pemeriksaan BPK melalui media lain (internet, koran, televisi, radio, dll)					
19	Informasi di Website/internet, koran, televisi atau radio tersebut menampilkan informasi yang up to date (terkini)					

20. Apakah harapan Bapak/Ibu/Saudara terhadap Perwakilan BPK RI di Jakarta?

.....

.....

.....

Lampiran 4

KUISIONER TENTANG KEPUASAN KERJA

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi)	No. Responden:
	Tgl diisi :
Nama :	(boleh tidak diisi)
Umur :	tahun
Jenis kelamin : L / P	
Pangkat/Golongan :	
Pendidikan terakhir :	
Jabatan :	
Unit kerja :	
Lama Bekerja di Perwakilan BPK RI di Jakarta :	

Pernyataan-pernyataan di bawah ini berhubungan dengan beberapa aspek yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Mohon untuk memberi tanda silang pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i paling sesuai dengan keadaan selama ini, yaitu:

- SS : Sangat setuju dengan pernyataan tersebut
 S : Setuju dengan pernyataan tersebut
 C : Cukup/netral dengan pernyataan tersebut
 TS : Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut
 STS : Sangat Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut

I	Kompensasi	SS	S	C	TS	STS
1	Bapak/Ibu/Saudara puas dengan penghasilan yang diterima					
2	Kenaikan tunjangan sesuai remunerasi meningkatkan semangat kerja					
3	Imbalan yang diterima sesuai dengan beban kerja yang dilakukan					
II	Kondisi pekerjaan					
4	Bapak/Ibu/Saudara senang ditempatkan di perwakilan BPK RI di Jakarta					
5	Suasana kerja di perwakilan BPK RI Jakarta membuat pegawai betah					
6	Absen sidik jari membuat pegawai semakin disiplin					
7	Sarana kantor cukup memadai (laptop, internet, intranet, printer, telfon, dll)					
8	Bapak/Ibu/Saudara puas dengan layanan kesehatan di kantor					
III	Kelompok kerja					
9	Hubungan dengan rekan kerja cukup harmonis					
10	Pembagian tugas dalam tim/unit kerja cukup adil					
11	Rekan kerja bisa diajak bekerjasama					

IV	Supervisi					
12	Komunikasi dengan atasan berjalan lancar					
13	Atasan perhatian pada kondisi stafnya					
14	Atasan bisa memotivasi stafnya untuk menyelesaikan pekerjaan					
V	Promosi					
15	Bapak/Ibu/Saudara puas dengan sistem promosi menggunakan assessment					
16	Kesungguhan dalam bekerja sangat berpengaruh pada peningkatan karir					
17	Adanya kesempatan yang sama bagi semua pegawai untuk meningkatkan karir					
VI	Pekerjaan itu sendiri					
18	Bapak/Ibu/Saudara merasa senang dengan tugas yang menjadi tanggungjawab anda					
19	Bapak/Ibu/Saudara bekerja sesuai dengan job description yang telah ditentukan					
20	Pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara memberikan kesempatan untuk belajar					
VII	Pengembangan Kemampuan					
21	Bapak/Ibu/Saudara mendapatkan Pelatihan yang cukup dari kantor/pusdiklat					
22	Kesempatan terbuka bagi semua pegawai untuk mengikuti pelatihan/kursus					
23	Pelatihan telah sesuai dengan tugas pegawai					

24. Apakah yang menghambat Bapak/Ibu/Saudara dalam melakukan pekerjaan?

- a
-
- b
-

25. Apakah sarana dan prasarana yang menurut Bapak/Ibu/Saudara masih kurang?

- a
-
- b
-

26. Apakah harapan Bapak/Ibu/Saudara terhadap peningkatan kinerja Perwakilan BPK RI di Jakarta?

- a
-
- b
-

Lampiran 5

Hasil Uji Validitas

Perwakilan BPK			BPKD			DPRD		
No Soal	Korelasi	Status	No Soal	Korelasi	Status	No Soal	Korelasi	Status
1	0.489	Valid	1	0.542	Valid	1	0.680	Valid
2	0.675	Valid	2	0.591	Valid	2	0.481	Valid
3	0.719	Valid	3	0.529	Valid	3	0.446	Valid
4	0.65	Valid	4	0.599	Valid	4	0.612	Valid
5	0.586	Valid	5	0.801	Valid	5	0.479	Valid
6	0.604	Valid	6	0.655	Valid	6	0.658	Valid
7	0.689	Valid	7	0.667	Valid	7	0.535	Valid
8	0.765	Valid	8	0.692	Valid	8	0.478	Valid
9	0.66	Valid	9	0.583	Valid	9	0.848	Valid
10	0.806	Valid	10	0.788	Valid	10	0.642	Valid
11	0.623	Valid	11	0.620	Valid	11	0.679	Valid
12	0.583	Valid	12	0.608	Valid	12	0.804	Valid
13	0.602	Valid	13	0.803	Valid	13	0.783	Valid
14	0.545	Valid	14	0.903	Valid	14	0.755	Valid
15	0.538	Valid	15	0.634	Valid	15	0.859	Valid
16	0.557	Valid	16	0.571	Valid			
17	0.69	Valid	17	0.549	Valid			
18	0.618	Valid	18	0.538	Valid			
19	0.689	Valid	19	0.538	Valid			
20	0.732	Valid						
21	0.704	Valid						
22	0.784	Valid						
23	0.693	Valid						

Matriks evaluasi indikator

Sasaran strategis	No.	Indikator	Keterangan	Status*
1. Terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara	1.1	Skor Opini atas Laporan Keuangan	Opini diberikan sesuai dengan kondisi Laporan Keuangan yang dibuat oleh Pemerintah Daerah yang didasarkan pada kriteria: (i) kesesuaian dengan SAP, (ii) kecukupan pengungkapan (<i>adequate disclosures</i>), (iii) kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan efektivitas sistem pengendalian intern. Jadi opini lebih merupakan hasil kinerja dari pemda, bukan BPK.	Banyak dipengaruhi faktor eksternal (diluar kontrol)
	1.2	Peningkatan skor opini Laporan Keuangan		
	1.3	% Jumlah entitas yang menggunakan ketentuan tentang sisdur pengelolaan keuangan dan SAP (Standar akuntansi pemerintahan)	SAP merupakan prinsip-prinsip akuntansi yang harus diterapkan dalam menyusun dan menyajikan laporan Keuangan (lampiran I PP 24 tahun 2005). Dalam laporan hasil pemeriksaan atas Laporan Keuangan Daerah, dalam Buku II tentang SPI selalu disajikan gambaran umum dan temuan terkait kesesuaian pengelolaan keuangan dengan sisdur pengelolaan keuangan dan SAP.	Relevan dg pemeriksaan tentang Sistem pengendalian intern (SPI)
	1.4	% Jumlah temuan krusial yang berulang	Efektif atau tidaknya suatu temuan bisa dilihat dari tindak lanjut yang dilakukan oleh entitas atas rekomendasi yang diberikan dalam laporan hasil pemeriksaan. Apabila rekomendasi telah ditindaklanjuti tentu tidak akan terulang kembali temuan yang sama di tahun selanjutnya	Relevan menilai efektivitas rekomendasi
	1.5	Indeks penerapan GGG (informasi di CALK sesuai PP 24 2005)	Sesuai kriteria kesesuaian dengan SAP dan kecukupan pengungkapan (<i>adequate disclosures</i>), diukur seberapa banyak informasi keuangan yang disajikan dalam Catatan atas Laporan Keuangan yang seharusnya diungkapkan sesuai dengan SAP (PP Nomor 24 tahun 2005) dalam Laporan Keuangan Pemerintah	Relevan dg pemeriksaan Laporan Keuangan

Sasaran strategis	No.	Indikator	Keterangan	Status*
2.Memenuhi kebutuhan & harapan pemilik kepentingan dalam mengambil keputusan	2.1	% Hasil pemeriksaan yang dimanfaatkan oleh pemda dan/atau DPRD	Hasil pemeriksaan atas Laporan Keuangan Daerah dimanfaatkan oleh Pemda dan/atau DPRD apabila Laporan Hasil Pemeriksaan tersebut digunakan sebagai dasar untuk penyusunan perda pertanggungjawaban pengelolaan dan penggunaan keuangan daerah	Relevan menunjukkan keberhasilan manfaat
	2.2	Indeks kepuasan stakeholders (Pemda, DPRD, DPD) atas hasil pemeriksaan Perwakilan BPK	Sesuai dengan teori kepuasan pelanggan/ <i>customer satisfaction</i> ada tiga aspek yang diukur untuk menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam <i>value proposition</i> , yaitu <i>Customer Relationship</i> , <i>Product/service attributes</i> , dan <i>Image and reputation</i> . Sedangkan dalam SIMAK BPK, yang diukur baru aspek <i>Product/service attributes</i> , sehingga perlu ditambah dengan pengukuran aspek <i>Customer Relationship</i> dan <i>Image and reputation</i>	Tidak komprehensif, hanya menilai aspek <i>product</i>
3.Menjadi Perwakilan BPK RI yang profesional	3.1	Tingkat kesesuaian pelaksanaan pemeriksaan dg SPKN dan kode etik	SPKN sebagai kriteria utama dalam pemeriksaan BPK dan kode etik BPK merupakan pegangan bagi pemeriksa dalam melaksanakan tugasnya, merupakan pedoman untuk mewujudkan perwakilan BPK yang independen dan profesional.	Relevan mewujudkan perwakilan yg profesional
4.Meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pemeriksaan	4.1	% pelaksanaan pemeriksaan sesuai rencana keg pemeriksaan	RKP sebagai perencanaan kerja pemeriksaan selama setahun merupakan pedoman pelaksanaan kegiatan pemeriksaan. Sesuai sasaran strategisnya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pemeriksaan, indikator ini bertujuan untuk menilai kesesuaian pelaksanaan pemeriksaan dengan perencanaan	Relevan
	4.2	% ketepatan waktu pemeriksaan	Sesuai sasaran strategisnya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pemeriksaan, d.h.i waktu, indikator ini bertujuan menilai ketepatan waktu pelaksanaan dan pelaporan	Relevan
	4.3	% kesesuaian proses pemeriksaan dg PMP	PMP adalah panduan manajemen pemeriksaan yang ditetapkan oleh Badan. PMP mengatur proses pemeriksaan yang terdiri dari tahapan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan pemeriksaan	Relevan

Sasaran strategis	No.	Indikator	Keterangan	Status*
5.Meningkatkan efektivitas pemberian pendapat dan rekomendasi kepada auditee	5.1	% rekomendasi yg ditindaklanjuti auditee	Rekomendasi adalah saran dari pemeriksa berdasarkan hasil pemeriksaannya kepada auditee. Rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti oleh auditee menunjukkan efektivitas dari rekomendasi yang diberikan.	Relevan
	5.2	% Jumlah pendapat yang dimanfaatkan Pemerintah Daerah	Pemberian pendapat merupakan wewenang BPK RI, sedangkan perwakilan tidak mempunyai wewenang untuk memberikan pendapat, sehingga indikator ini tidak dapat diukur	Tidak terukur
	5.3	% pemeriksaan kinerja yg memberi rekomendasi kebijakan masalah publik	Entitas BPK RI adalah seluruh instansi pemerintah, sehingga dalam pemeriksaan kinerja, semua kegiatan yang diperiksa berfokus pada kinerja pelayanan publik. Dengan formula: prosentase pemeriksaan kinerja yg memberi rekomendasi kebijakan masalah publik adalah Jumlah rekomendasi terkait kebijakan masalah publik dibagi dengan Total rekomendasi pemeriksaan kinerja dikali 100%, maka akan sulit untuk membedakan antara rekomendasi terkait kebijakan publik atau bukan, karena secara umum rekomendasi untuk entitas sektor publik akan selalu berkaitan dengan kebijakan publik	Tidak jelas batasan definisi rekomendasi kebijakan publik
	5.4	% Pemeriksaan kinerja dibanding total jumlah pemeriksaan	Untuk mewujudkan good governance, perlu adanya peningkatan kinerja pemerintah. Peningkatan prosentase pelaksanaan pemeriksaan kinerja bertujuan untuk meningkatkan peran serta Perwakilan BPK dalam mewujudkan good governance tersebut.	Relevan
6.Meningkatkan efektivitas penyelesaian ganti kerugian negara/daerah	6.1	% Jumlah laporan pemantauan kerugian negara/daerah yang disampaikan tepat waktu	BPK sebagai lembaga negara yang bertugas menilai, menetapkan dan memantau penyelesaian ganti kerugian negara/daerah, harus dapat menjamin dan menilai efektivitas penyelesaian ganti kerugian negara/daerah baik dari sisi jangka waktu penyelesaian maupun besaran ganti rugi.	Relevan dari sisi waktu
	6.2	% cakupan laporan pemantauan kerugian neg		Relevan dari sisi besaran

Sasaran strategis	No.	Indikator	Keterangan	Status*
7.Meningkatkan kompetensi SDM	7.1	Jam pelatihan per pegawai sesuai dg kompetensi yg dibutuhkan	Indikator ini sesuai dengan tujuannya untuk mengetahui pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan latihan bagi pemeriksa dan non pemeriksa, tetapi tidak komprehensif karena tidak disertai survey apakah pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan pegawai, sehingga diperlukan tambahan survey	Tidak komprehensif
8.Mengoptimalkan pemanfaatan TIK	8.1	% Aplikasi TIK yang telah dimanfaatkan secara optimal	Sesuai dengan tujuannya untuk mendorong unit kerja untuk memanfaatkan TIK dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.	Relevan
9. Mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif	9.1	Indeks kepuasan pegawai Perwakilan	Indikator ini sesuai dengan tujuannya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Perwakilan BPK. Indikator ini sudah diukur, tetapi hasil hanya berupa skor, tidak diketahui aspek mana yang sudah memuaskan atau aspek mana yang perlu peningkatan	Hasil tidak komprehensif
10. Mengembangkan sisdur internal	10.1	% Ketersediaan sistem operasi dan prosedur (SOP)	Sesuai dengan tujuannya agar tupoksi terarah, terencana dan terealisasi dg baik	Relevan
11.Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya keuangan	11.1	Rasio nilai temuan yang berpengaruh terhadap keuangan negara dengan realisasi biaya pemeriksaan	Bentuk pertanggungjawaban kepada stakeholder bahwa pemanfaatan anggaran telah memberikan kontribusi	Relevan
	11.2	Tingkat penyerapan anggaran	Sesuai tujuannya untuk mengukur optimalisasi pemanfaatan/realisasi anggaran dalam rangka efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran di Perwakilan BPK	Relevan
	11.3	Deviasi waktu penyampaian lap keu dan kegiatan Perwakilan terhadap waktu yang standar.	Sesuai tujuannya untuk mendorong Perwakilan BPK dalam mendukung penyusunan Laporan Keuangan dan Laporan Kegiatan BPK serta menilai efektivitas dan efisiensi waktu	Relevan

*tingkat kesesuaian indikator dengan kriteria indikator yang baik menurut Palmer (1995), Mahmudi (2005) dan BPKP (2000)

Lampiran 12

PERSPEKTIF/SASARAN STRATEGIS/INDIKATOR	TARGET	REALISASI	SCORE
A. Kepuasan pelanggan (Fullfiling Stakeholders Expectation)			87.34
1.Terwujudnya tata kelola yang baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara			79.08
1.1. Skor Opini atas Laporan Keuangan	2.1	2.63	120.00
1.2.Peningkatan skor opini Lap Keuangan	20%	-12.50%	0.00
1.3 % Jumlah entitas yang menggunakan ketentuan tentang sisdur pengelolaan keuangan dan SAP	95%	83.33%	87.72
1.4.% Jumlah temuan krusial yang berulang	41%	23.53%	120.00
1.5.Indeks penerapan GGG (informasi di CALK sesuai PP 24 2005)	3	2.03	67.67
2.Memenuhi kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan dalam mengambil keputusan			110.00
2.1.% Hasil pemeriksaan yang dimanfaatkan oleh pemda dan/atau DPRD	100%	100%	100.00
2.2.Indeks kepuasan stakeholders (Pemda, DPRD, DPD) atas hasil pemeriksaan Perwakilan BPK	3	3.93	120.00
3.Menjadi Perwakilan BPK RI yang profesional			72.95
3.1.Tingkat kesesuaian pelaksanaan pemeriksaan dg SPKN dan kode etik	100%	72.95%	72.95
B. Proses Bisnis Internal (Strategic Drivers)			95.04
4.Meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen pemeriksaan			84.96
4.1.% pelaksanaan pemeriksaan sesuai rencana keg pemeriksaan (RKP)	100%	100%	100.00
4.2.% ketepatan waktu pemeriksaan	100%	81.94%	81.94
4.3.% kesesuaian proses pemeriksaan dg PMP	100%	72.95%	72.95
5.Meningkatkan efektivitas pemberian pendapat dan rekomendasi kepada auditee			100.17
5.1.% rekomendasi yg ditindaklanjuti oleh auditee	70%	56.36%	80.51
5.2.% Jumlah pendapat yang dimanfaatkan Pemerintah Daerah			
5.3.% pemeriksaan kinerja yg memberi rekomendasi kebijakan masalah publik	100%	100.00%	100.00
5.4.% Pemeriksaan kinerja dibanding total jumlah pemeriksaan	5%	10.20%	120.00
6.Meningkatkan efektivitas penyelesaian ganti kerugian negara/daerah			100.00
6.1.% Jumlah laporan pemantauan kerugian negara/daerah yang disampaikan tepat waktu	100%	100%	100.00
6.2.% cakupan laporan pemantauan kerugian negara	100%	100%	100.00
C. Pertumbuhan Pembelajaran			84.04
7.Meningkatkan kompetensi SDM			111.55
7.1.Jam pelatihan per pegawai sesuai dg kompetensi yg dibutuhkan	40 jam	44.62 jam	111.55
8.Mengoptimalkan pemanfaatan tek inf dan komunikasi (TIK)			100.00
8.1.% Aplikasi TIK yang telah dimanfaatkan secara optimal	100%	100%	100.00
9. Mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif			95.14
9.1.Indeks kepuasan pegawai Perwakilan	3.5	3.33	95.14
10. Mengembangkan sistem dan prosedur internal			0.00
10.1.% Ketersediaan sistem operasi dan prosedur (SOP)	100%	0%	0.00
11.Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya keuangan			113.51
11.1.Rasio nilai temuan yang berpengaruh terhadap keuangan negara dengan realisasi biaya pemeriksaan	1	6.64	120.00
11.2.Tingkat penyerapan anggaran	86%	86.46%	100.53
11.3.Deviasi waktu penyampaian laporan keuangan dan kegiatan Perwakilan terhadap waktu yang standar	1	0	120.00
Inisiatif Strategis	100.00		80.90
SCORE BALANCED SCORECARD			86.83

Ket: batas nilai maximum: 120 dan batas nilai minimum: 0