



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGELOLAAN STRATEGI DAN MANAJEMEN
KINERJA MELALUI PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
DI INSTANSI PEMERINTAH DAERAH
STUDI KASUS PADA BADAN PENGELOLA KEUANGAN
DAERAH PROVINSI DKI JAKARTA**

TESIS

**MAULIASYAH
1006741072**

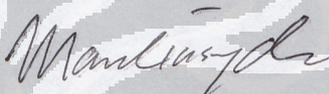
**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Mauliasyah

NPM : 1006741072

Tanda Tangan : 

Tanggal : 19 Juni 2012

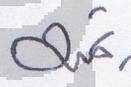
HALAMAN PENGESAHAN

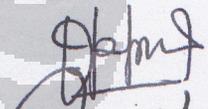
Tesis ini diajukan oleh

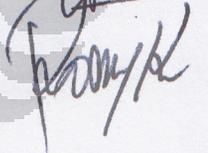
Nama : Mauliasyah
NPM : 1006741072
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Analisis Pengelolaan Strategi dan Manajemen Kinerja Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* di Instansi Pemerintah Daerah
Studi Kasus pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dwi Setiawan, M.Si ()

Penguji : Dr. Dwi Martani ()

Penguji : Dr. Ronny K. Moentoro ()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 19 Juni 2012

Mengetahui,
Ketua Program



Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA
NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala kenikmatan dan kemudahan yang diberikan kepada penulis, khususnya dalam penulisan tesis ini sebagai syarat mencapai gelar Magister Akuntansi. Hanya dengan pertolongan dan izin Allah SWT penulis mampu menyelesaikan tesis. Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, dan pengorbanan dalam proses penyusunan tesis ini, terutama kepada:

1. Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA selaku Ketua Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Orang tuaku tercinta, Alm. Ama dan Ine serta keluargaku yang selalu mendorong dan mendoakan penulis selama masa perkuliahan dan penulisan tesis.
3. Bapak Dwi Setiawan, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu, waktu, tenaga, dan perhatian kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Tito Taufiq Iqbal selaku Kepala Sekretariat BPKD Provinsi DKI Jakarta yang telah memberikan dorongan kepada penulis untuk melanjutkan studi ke jenjang S2.
5. Bapak Achmad Maulana selaku Kepala Bidang Pendapatan Daerah BPKD Provinsi DKI Jakarta yang telah mengizinkan penulis untuk melanjutkan studi ke jenjang S2.
6. Bapak H. Hasanuddin selaku Kepala Subbidang Pajak Daerah BPKD Provinsi DKI Jakarta yang telah memberikan perhatian kepada penulis selama menjalani masa perkuliahan.
7. Bapak Asep Erwin Djuanda, SE, M.Si selaku Kepala Subbidang Pelaporan dan Pertanggungjawaban BPKD Provinsi DKI Jakarta yang telah bersedia memberikan informasi yang penulis butuhkan.
8. Ma'muri selaku staf Bidang Sekretariat BPKD Provinsi DKI Jakarta yang telah bersedia memberikan informasi yang penulis butuhkan.

9. Puji Wahyudi Ode selaku staf Bidang Akuntansi dan Pelaporan Keuangan BPKD Provinsi DKI Jakarta yang telah bersedia memberikan informasi yang penulis butuhkan.
10. Rekan-rekan di Bidang Pendapatan Daerah yang telah memberikan perhatian kepada penulis selama menjalani masa perkuliahan.
11. Dosen dan karyawan Program Studi Magister Akuntansi FE UI serta rekan-rekan kelas atas kerjasamanya.

Akhir kata, penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, dan pengorbanan dalam proses penyusunan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak khususnya bagi Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta sebagai tempat studi kasus.

Jakarta, 19 Juni 2012

Penulis

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

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

Nama : Mauliasyah
NPM : 1006741072
Program Studi : Magister Akuntansi
Departemen : -
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

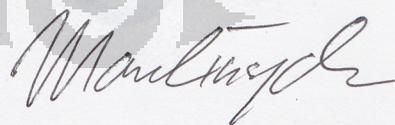
demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

ANALISIS PENGELOLAAN STRATEGI DAN MANAJEMEN KINERJA MELALUI PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI INSTANSI PEMERINTAH DAERAH STUDI KASUS PADA BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH PROVINSI DKI JAKARTA

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 19 Juni 2012
Yang menyatakan



(Mauliasyah)

ABSTRAK

Nama : Mauliasyah
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Analisis Pengelolaan Strategi dan Manajemen Kinerja Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* di Instansi Pemerintah Daerah Studi Kasus Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta

Pengelolaan keuangan organisasi publik/pemerintah mempunyai keunikan tersendiri, salah satu karakteristiknya adalah tujuan dan sifat sumber daya keuangan. Organisasi publik/pemerintah tujuan utamanya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat, namun sifat sumber daya keuangan seperti penerimaan pajak menimbulkan tidak adanya hubungan langsung antara pajak yang dibayarkan dengan jasa ataupun pelayanan yang diberikan. Menghadapi kondisi ini, pemerintah daerah membutuhkan suatu perencanaan strategis guna mempertanggungjawabkan sumber daya keuangan yang telah dipergunakan serta penilaian kinerja organisasi terhadap pelayanan publik.

Penerapan *Balanced Scorecard* dapat dijadikan sebagai alternatif metodologi untuk menghadapi kondisi tersebut. Sebagai alat penilaian kinerja, metode ini melakukan pengukuran kinerja secara berimbang, baik dari aspek keuangan dan aspek non keuangan. Sebagai inti manajemen strategis, metode *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas perencanaan dengan menerjemahkan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, dan strategi organisasi ke dalam sasaran inisiatif strategi yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

Tesis ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan strategi serta manajemen kinerja yang dilaksanakan oleh instansi BPKD Provinsi DKI Jakarta melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil analisis menemukan bahwa BPKD Provinsi DKI Jakarta perlu melakukan beberapa perbaikan di tahap perumusan strategi, perencanaan strategis dan perbaikan penilaian terhadap hasil capaian kinerja.

Kata kunci :

Organisasi publik/pemerintah, karakteristik, perencanaan strategis, penilaian capaian kinerja, penerapan *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

Name : Mauliasyah
Study Program : Magister Akuntansi
Title : Analysis of Strategy Management and Performance Management Balanced Scorecard Approach in Local Government Case Studies in Financial Management Agency of DKI Jakarta

Financial management of public organizations / government has its own uniqueness, one of its characteristics is the purpose and nature of financial resources. Public organization / government primary purpose is to provide services to the community, but the nature of financial resources such as tax revenues do not pose a direct link between taxes paid by the service or services provided. Faced with these conditions, local governments need a strategic plan in order to account for financial resources that have been used as well as evaluating the performance of public service organizations.

Application of Balanced Scorecard can be used as an alternative methodology to deal with the condition. As a performance assessment tool, the method is done in a balanced performance measurement, both from the aspect of financial and non financial aspects. As the core of strategic management, Balanced Scorecard method is used as a tool to improve the quality of planning to translate the vision, mission, purpose, basic beliefs, and organizational strategy into a strategy of targeted initiatives are comprehensive, coherent, measurable and comparable.

This thesis aims to analyze the management and performance management strategy implemented by Financial Management Agency of DKI Jakarta through the Balanced Scorecard approach. The analysis found that the Financial Management Agency of DKI Jakarta need to do some repairs on the stage of strategy formulation, strategic planning and improved assessment of the performance achievements.

Key words :

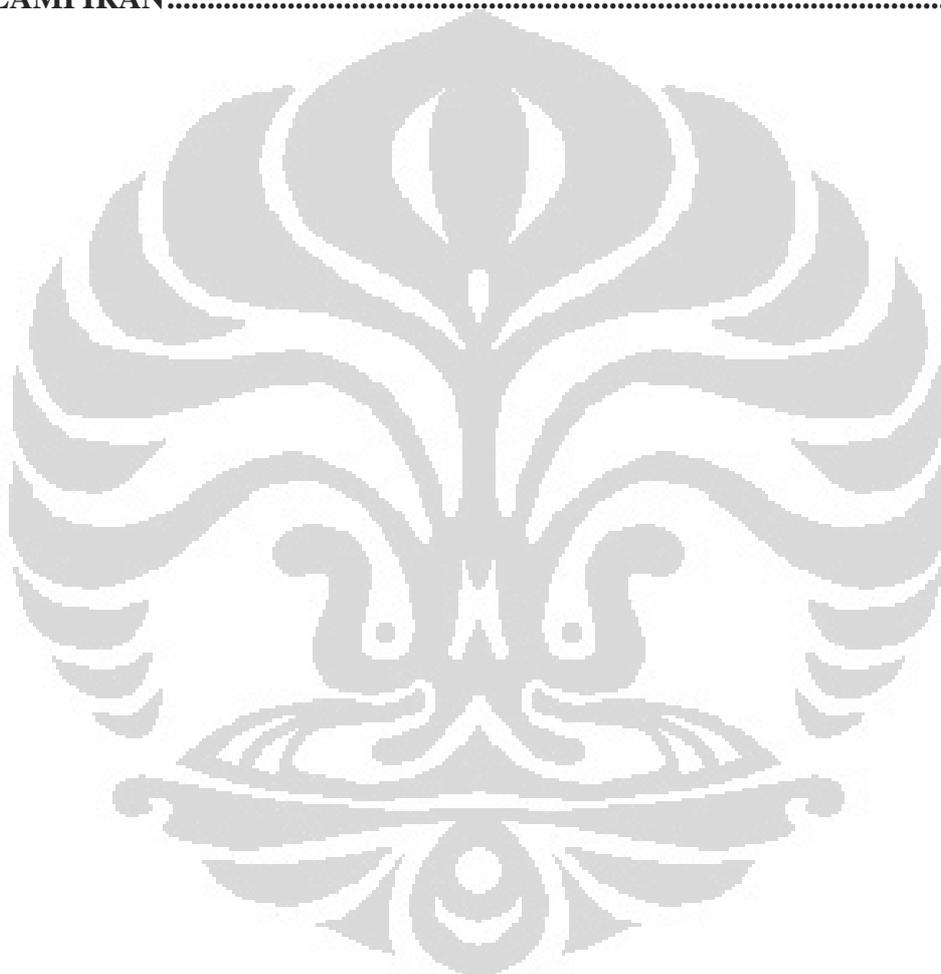
Public organization / government, characteristics, strategic planning, performance assessment, the application of Balanced Scorecard.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 PERUMUSAN MASALAH.....	4
1.3 TUJUAN PENELITIAN	5
1.4 MANFAAT PENELITIAN	5
1.5 METODE PENELITIAN	6
1.5.1 Metode Penelitian.....	6
1.5.2 Sumber Data.....	6
1.6 BATASAN PENELITIAN.....	7
1.7 SISTEMATIKA PENULISAN	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 MANAJEMEN BERBASIS KINERJA	9
2.1.1 Pengukuran kinerja.....	10
2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	14
2.2 PILIHAN MODEL PERENCANAAN STRATEGIK DAN PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK - NIRLABA	15
2.3 <i>BALANCED SCORECARD</i>	18
2.3.1 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja.....	18
2.3.2 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen Strategik	19
2.3.3 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Komunikasi	19
2.4 PENERAPAN <i>BALANCED SCORECARD</i> PADA ORGANISASI PUBLIK.....	22
2.4.1 Penyesuaian Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Publik.....	25

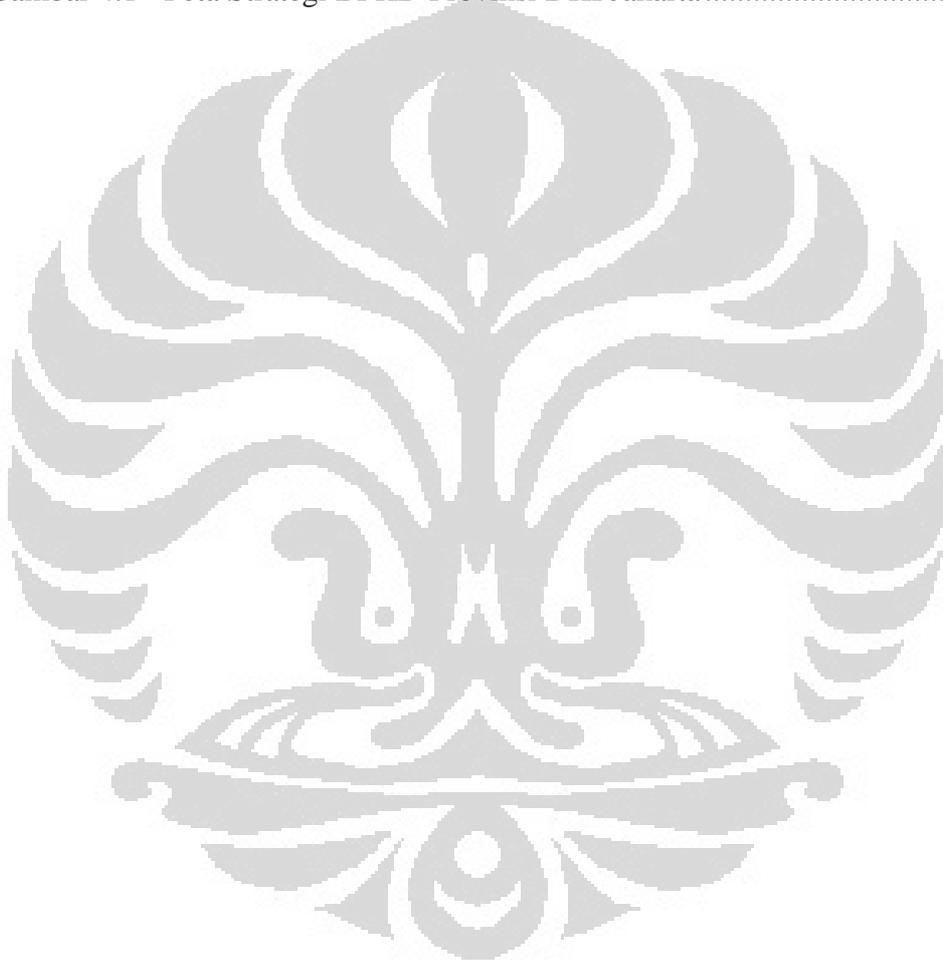
2.4.2	Pencapaian Misi Bisa Saja Menjadi Perspektif Kelima <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.4.3	Kemungkinan untuk Memilah Perspektif Pelanggan.....	26
2.4.4	Menentukan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.4.5	Manfaat Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Bagi Organisasi Sektor Publik	29
2.4.6	Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> di Kementerian Keuangan.....	30
2.4.7	Penelitian Sebelumnya	31
BAB 3	OBYEK PENELITIAN	33
3.1	PROFIL BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH PROVINSI DKI JAKARTA	33
3.2	STRUKTUR ORGANISASI.....	35
3.2.1	Susunan Organisasi Badan Pengelola Keuangan Daerah.	36
3.2.2	Bagan Struktur Organisasi	37
3.3	RENCANA STRATEGIS BPKD PROVINSI DKI JAKARTA TAHUN 2008-2013	38
3.4	VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN BPKD PROVINSI DKI JAKARTA	39
3.4.1	Visi BPKD Provinsi DKI Jakarta.....	39
3.4.2	Misi BPKD Provinsi DKI Jakarta.....	40
3.4.3	Tujuan yang Akan Dicapai oleh BPKD.....	40
3.4.4	Sasaran yang Ingin Dicapai.....	40
3.5	STRATEGI BPKD PROVINSI DKI JAKARTA	41
3.6	LAPORAN KINERJA BPKD PROVINSI DKI JAKARTA TAHUN ANGGARAN 2011	44
3.6.1	Maksud dan Tujuan.....	44
3.6.2	Prioritas Kinerja Tahun 2011	45
3.6.3	Penetapan Kinerja Tahun Anggaran 2011	46
3.6.4	Pengukuran Kinerja Tahun Anggaran 2011.....	47
BAB 4	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	50
4.1	ANALISIS PERUMUSAN RENCANA STRATEGI BPKD 2008-2013	50
4.1.1	Analisis Strategi BPKD	50
4.1.2	Analisis Faktor Lingkungan dan Pemetaan SWOT	51
4.1.3	Perumusan Sasaran Organisasi Berdasarkan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	55
4.2	PENERAPAN <i>BALANCED SCORECARD</i> PADA PERENCANAAN STRATEGIK ORGANISASI.....	58

4.2.1 Analisis Sasaran Strategik BPKD	59
4.2.2 Usulan Sasaran Strategik dan Rancangan Peta Strategi Organisasi	61
4.2.3 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	64
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	71
5.1 KESIMPULAN	71
5.2 SARAN.....	72
DAFTAR REFERENSI	74
LAMPIRAN.....	76



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Diagram Alur Penelitian	6
Gambar 2.1	Diagram <i>Balanced Scorecard</i> untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit.....	25
Gambar 3.1	Bagan Organisasi BPKD Provinsi DKI Jakarta.....	37
Gambar 4.1	Peta Strategi BPKD Provinsi DKI Jakarta.....	63



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tabel Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Sektor Publik dan Organisasi Nonprofit.....	28
Tabel 2.2	Penelitian Mengenai <i>Balanced Scorecard</i> di Instansi Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta	31
Tabel 3.1	Penetapan Indikator Kinerja BPKD Tahun Anggaran 2011.....	46
Tabel 3.2	Pengukuran Kinerja BPKD Tahun Anggaran 2011.....	48
Tabel 4.1	SWOT Matriks BPKD Provinsi DKI Jakarta	53
Tabel 4.2	Perumusan Sasaran Organisasi	57
Tabel 4.3	Cakupan Sasaran Strategik BPKD.....	60
Tabel 4.4	Usulan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> BPKD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2011.....	67

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pengelolaan keuangan organisasi publik/pemerintah mempunyai keunikan tersendiri karena jenis organisasi ini tidak bertujuan mengejar keuntungan serta dimiliki secara kolektif oleh rakyat. Salah satu karakteristik yang membedakannya dengan organisasi bisnis ialah tujuan dan sifat sumber daya keuangan. Organisasi pemerintah tujuan utamanya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat, namun sifat sumber daya keuangan seperti penerimaan pajak menimbulkan tidak adanya hubungan langsung antara pajak yang dibayarkan dengan jasa ataupun pelayanan yang diberikan oleh pemerintah (Nordiawan, 2009). Menghadapi kondisi ini, pemerintah daerah membutuhkan suatu perencanaan strategis guna mempertanggungjawabkan sumber daya keuangan yang telah dipergunakan serta penilaian kinerja organisasi terhadap pelayanan publik.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) sebagai media perencanaan strategis bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta diharapkan dapat memfasilitasi dan mengakomodasi berbagai kepentingan yang berbeda dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. RPJMD DKI Jakarta merupakan gambaran dari visi, misi, dan program Gubernur yang memuat kebijakan umum pembangunan daerah, kebijakan umum keuangan daerah, strategi dan program pemerintah daerah. Pelaksanaan perencanaan strategis berupa Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) adalah perencanaan operasional yang memuat target dan kegiatan yang ingin dicapai pemerintah daerah selama satu tahun anggaran yang dituangkan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

APBD sebagai alat operasional kegiatan dan program Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, pelaksanaannya menerapkan pendekatan siklus manajemen kinerja. Manajemen kinerja dipandang sebagai cara bagaimana mencapai tingkat hasil yang diinginkan sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan (Direktorat Aparatur Negara, 2006). Siklus manajemen kinerja pada APBD diawali dengan analisa strategi pencapaian target pemerintah daerah sesuai

perencanaan RKPD. Kemudian dalam pelaksanaannya diperlukan suatu monitoring serta evaluasi yang selanjutnya diakhiri dengan laporan hasil pencapaian sebagai media pertanggungjawaban.

Untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan APBD, pemerintah daerah melalui unit/instansi daerah memfokuskan pada tanggung jawab penggunaan sumber daya keuangan baik yang berasal dari masyarakat maupun dari dana pemerintah dalam menjalankan program dan kegiatan pelayanan publik sesuai dengan tujuan masing-masing unit/instansi, peraturan perundang-undangan dan dilaksanakan secara efisien, efektif dan ekonomis. Keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam APBD merupakan alasan yang mendasari pentingnya pengukuran kinerja sektor publik. Hal ini terkait dengan tanggung jawab dalam memenuhi akuntabilitas dan harapan masyarakat agar diketahui tingkat ketercapaian tujuan suatu unit/instansi pemerintah serta sebagai evaluasi perbaikan kinerja di masa mendatang (Rai, 2011).

Tujuan penilaian kinerja sektor publik selain untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi adalah untuk memperbaiki kinerja unit/instansi di periode-periode berikutnya melalui upaya pembentukan budaya kerja yang lebih baik. Penilaian kinerja dapat menjadi sarana pembelajaran bagi pegawai agar berkinerja lebih baik di masa mendatang dan menjadi alat motivasi melalui pemberian *reward*. Bagi pihak eksternal, dengan melakukan penilaian kinerja diketahui apakah sumber daya telah digunakan secara efisien dan ekonomis dalam upaya mencapai tujuan unit/instansi sesuai dengan ketentuan/peraturan demi terciptanya akuntabilitas publik (Mahmudi, 2010). Stanbury (dalam tesis Astuti, 2010) menyebutkan, akuntabilitas publik merupakan bentuk kewajiban dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

Untuk mendorong proses pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja secara sistematis serta terciptanya akuntabilitas publik, pemerintah mempunyai sebuah pedoman penyusunan laporan kinerja yang disebut Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP merupakan upaya mewujudkan

akuntabilitas keuangan dan kinerja pemerintah yang disusun serta disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan setahun sekali. Pelaporan kinerja ini dimaksudkan untuk mengkomunikasikan capaian kinerja dalam suatu tahun anggaran dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah.

LAKIP yang ditetapkan melalui Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Pemerintah No.8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, berisikan ringkasan keluaran dari masing-masing kegiatan dan hasil yang dicapai dari masing-masing program sebagaimana ditetapkan dalam dokumen pelaksanaan APBD. Pelaporan ini mendeskripsikan penyerapan (realisasi) anggaran disertai indikator *input*, *output* dan *outcome* dari tiap program dan kegiatan instansi.

Alternatif metode pengukuran kinerja yang dapat menilai secara berimbang baik dari aspek keuangan dan aspek non keuangan ialah dengan menggunakan metodologi *Balanced Scorecard*. Sebagai alat pengukuran kinerja, metode ini menggunakan empat perspektif dalam menilai kinerja yaitu melalui perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Niven (2003), penggunaan *Balanced Scorecard* dapat menyeimbangkan indikator kinerja keuangan dan non keuangan, pihak-pihak luar dan di dalam perusahaan serta untuk pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Selain sebagai alat pengukuran kinerja, metode *Balanced Scorecard* berfungsi pula sebagai alat untuk meningkatkan kualitas perencanaan sistem manajemen strategik yaitu dengan menerjemahkan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, dan strategi organisasi ke dalam sasaran inisiatif strategi yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

Melalui metode *Balanced Scorecard* diharapkan penilaian kinerja unit/instansi pemerintah dapat dilakukan secara lebih komprehensif, serta mampu menerjemahkan pernyataan visi, misi organisasi ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang saling berkaitan sesuai dengan strategi organisasi guna mencapai tujuan instansi.

Berdasarkan uraian diatas penulis akan mengambil judul karya akhir sebagai berikut: “**Analisis Pengelolaan Strategi dan Manajemen Kinerja Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* di Instansi Pemerintah Daerah Studi Kasus Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta**”.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Provinsi DKI Jakarta merupakan unsur pendukung pemerintah daerah dalam menjalankan tugas menyelenggarakan pengelolaan keuangan dan aset daerah. BPKD juga mempunyai kewenangan untuk mengendalikan dan memantau pelaksanaan penerimaan maupun pengeluaran APBD serta menyusun laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD.

Sasaran yang akan dicapai oleh BPKD Provinsi DKI Jakarta sesuai Rencana Strategis (Renstra) BPKD dalam kurun waktu tahun 2008-2013 antara lain adalah; (1) berfokus pada tindakan terciptanya mekanisme pengelolaan keuangan daerah yang baik. Dengan terciptanya mekanisme yang baik, akuntabilitas kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah/Unit Kerja Perangkat Daerah pengelolaan keuangan daerah dapat meningkat. Sasaran lainnya ialah (2) mampu menyusun laporan keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kondisi ini menjadikan peran BPKD menjadi penting demi terwujudnya *good governance* dan akuntabilitas penyelenggaraan keuangan daerah.

LAKIP BPKD selaku instansi pemerintah daerah adalah bentuk pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah. BPKD mempunyai kewajiban untuk melaporkan kinerja pengelolaan sumber daya dan kebijakan yang dipercayakan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta berdasarkan perencanaan strategis sesuai visi, misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan bentuk pelaporan LAKIP, indikator kuantitatif dan kualitatif berupa *input*, *output* dan *outcome* yang disajikan dalam LAKIP BPKD sebagai sasaran indikator kinerja, penilaiannya masih terlihat berfokus pada aspek keuangan, yaitu dengan mengukur presentase penyerapan alokasi anggaran atas program dan kegiatan yang dilaksanakan.

Dengan demikian berdasarkan uraian dan penjelasan dimaksud, maka fokus masalah yang akan diteliti adalah :

1. Apakah alternatif penerapan strategi Renstra BPKD Tahun 2008-2013 telah mencerminkan karakteristik dan realitas organisasi sektor publik?
2. Apakah sasaran strategis Renstra BPKD Tahun 2008-2013 memiliki cakupan yang luas dan koheren? sehingga tidak hanya berfokus pada perspektif keuangan saja tetapi meliputi juga perspektif non keuangan.
3. Apakah indikator kinerja LAKIP BPKD Tahun Anggaran 2011 telah memberikan informasi tingkat capaian hasil atas program atau aktivitas yang telah dilakukan?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi pengelolaan strategi serta manajemen kinerja yang dilaksanakan oleh instansi BPKD Provinsi DKI Jakarta melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk menilai kinerja organisasi dan alat untuk menerjemahkan visi, misi serta strategi organisasi yang dikomunikasikan melalui suatu peta strategi diharapkan dapat membantu BPKD Provinsi DKI Jakarta dalam mencapai sasaran dan tujuan.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

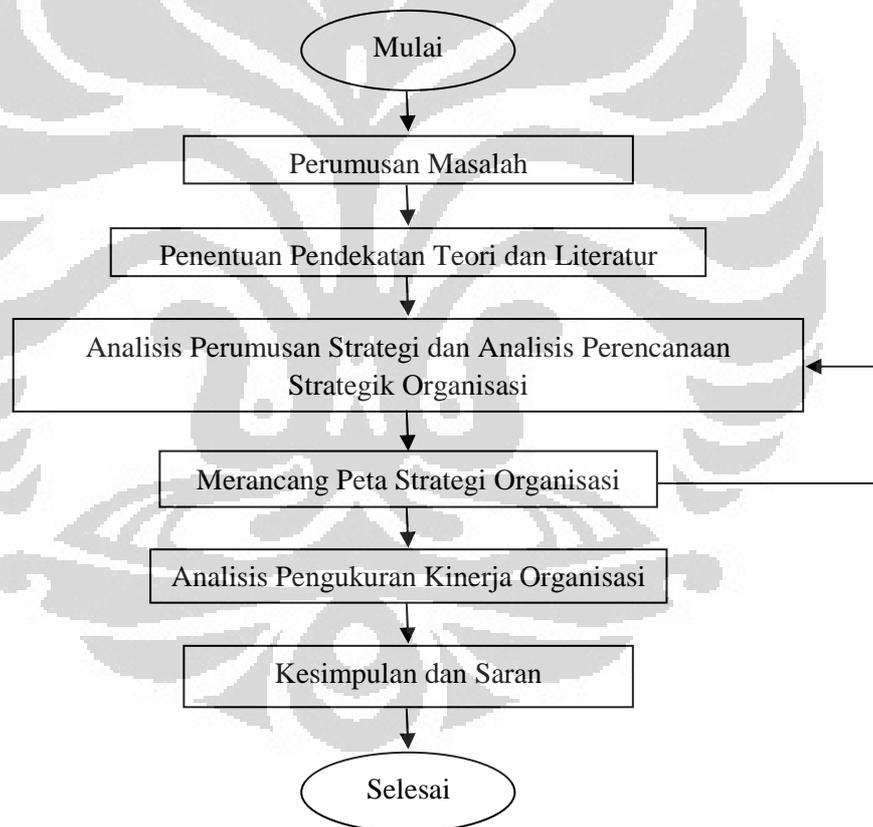
Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai bahan masukan dalam menyusun perumusan strategi serta perencanaan strategik bagi BPKD Provinsi DKI Jakarta dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
2. Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai bahan masukan bagi BPKD dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam melakukan penilaian kinerja serta menjadi alternatif metode dalam melakukan pengukuran kinerja selain yang telah diterapkan dalam LAKIP.
3. Bagi dunia akademisi dan instansi pemerintah, hasil penelitian dapat dijadikan sebagai materi ataupun referensi pengembangan penelitian selanjutnya dalam melakukan perbaikan sistem manajemen strategik dan pengukuran kinerja instansi pemerintah.

1.5 METODE PENELITIAN

1.5.1 Metode Penelitian

Melakukan kajian dan analisis terhadap Renstra BPKD DKI Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dan LAKIP BPKD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan mengacu pada literatur dan teori yang berkaitan dengan analisis penelitian. Langkah-langkah dalam analisis dimulai dengan perumusan masalah, menentukan pendekatan teori dan literatur dalam menganalisis masalah, melakukan analisis perumusan rencana strategi organisasi dan analisis perencanaan strategik organisasi, merancang peta strategi organisasi, melakukan analisis pengukuran kinerja serta diakhiri dengan kesimpulan dan saran. Berikut ini adalah gambar langkah-langkah penelitian:



Gambar 1.1 Diagram Alur Penelitian

1.5.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan untuk melakukan analisis dan pembahasan dalam tugas karya akhir ini adalah data skunder. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari buku literatur, artikel, jurnal, dokumen Rencana Strategis

Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2008-2013 serta Laporan Kinerja Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun Anggaran 2011 dan dokumen lain yang terkait dalam pelaksanaan sistem manajemen strategik serta manajemen kinerja instansi pemerintah.

1.6 BATASAN PENELITIAN

Penulisan tugas karya akhir terbatas pada analisis pengelolaan strategi dan manajemen kinerja yang telah diterapkan oleh Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta selama kurun waktu tahun 2008-2013. Batasan sumber data yang digunakan dalam penulisan tugas karya akhir diperoleh dari buku literatur, artikel, jurnal, dokumen Rencana Strategis Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2008-2013 serta Laporan Kinerja Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun Anggaran 2011, dan dokumen lain yang terkait dalam pelaksanaan sistem manajemen strategik serta manajemen kinerja instansi pemerintah.

Penulisan karya akhir ini masih membutuhkan perbaikan dan diharapkan dapat dilanjutkan pada penelitian *Balanced Scorecard* berikutnya. Hal ini berkaitan dengan keterbatasan waktu, sumber data dan keterbatasan penulis dalam melakukan tugas karya akhir. Keterbatasan dan perbaikan yang sekiranya perlu dilanjutkan oleh penelitian selanjutnya antara lain seperti :

1. Pengumpulan data untuk menyusun SWOT agar diperoleh proses input mengenai faktor lingkungan organisasi sesuai dengan kondisi terakhir organisasi;
2. Usulan mengenai penentuan Indikator Kinerja Utama Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2011.

1.7 SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk menyajikan pembahasan yang sistematis serta memudahkan pemahaman, sistematika penulisan karya akhir adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan latar belakang penelitian, permasalahan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, serta sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menjelaskan literatur atas teori-teori yang berkaitan dengan pemahaman konsep dasar manajemen kinerja sektor publik, pengukuran kinerja, manajemen strategik dan metode *Balanced Scorecard*.

BAB III OBYEK PENELITIAN

Menjelaskan profil instansi serta menguraikan visi, misi, sasaran strategis beserta tugas dan fungsi instansi. Hal lain yang diutarakan dalam bab ini adalah penetapan indikator kinerja dan pengukuran kinerja yang diterapkan pada Laporan Kinerja Intansi Pemerintah.

BAB IV PEMBAHASAN

Berisikan uraian penelitian analisis mengenai rancangan penggunaan *Balanced Scorecard* untuk instansi BPKD Provinsi DKI Jakarta. Rancangan dimaksud digunakan untuk (1) menyusun perumusan strategi, (2) menyusun sasaran strategik yang berbasis pada empat perspektif *Balanced Scorecard*, (3) merancang peta strategi organisasi dan (4) penilaian kinerja organisasi.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berupa kesimpulan hasil analisis penelitian serta saran untuk Pemerintah Provinsi, khususnya instansi BPKD Provinsi DKI Jakarta.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 MANAJEMEN BERBASIS KINERJA

Reformasi manajemen publik muncul dengan konsep penerapan manajemen berbasis kinerja pada organisasi publik. Fokus manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berorientasi pada pengukuran hasil (*outcome*), bukan lagi sekedar pengukuran *input* atau *output* saja. Hal ini dikarenakan publik lebih mengutamakan hasil, manfaat dan dampak positif yang ingin mereka rasakan.

Pengukuran kinerja dan manajemen berbasis kinerja merupakan dua hal yang berkaitan satu sama lain. Akuntabilitas kinerja dapat dicapai apabila organisasi sektor publik memiliki manajemen kinerja yang baik dan pengukuran yang baik. Menurut Mahmudi (2010), manajemen berbasis kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan sektor publik dalam mencapai hasil atau *outcome* yang diharapkan oleh klien, pelanggan dan *stakeholder* lainnya.

Performance Management Handbook Departemen Energi USA (dalam Direktorat Aparatur Negara, 2006), mendefinisikan manajemen berbasis kinerja ialah :

“Performance-based management is systematic approach to performance improvement through an ongoing process of establishing strategic performance objectives; measuring performance; collecting, analyzing, reviewing, and reporting performance data; and using that data to drive performance improvement”

(Manajemen berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja strategis; mengukur kinerja; mengumpulkan; menganalisis; menelaah; dan melaporkan data kinerja serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja).

Atas definisi-definisi tersebut dapat diartikan bahwa manajemen berbasis kinerja merupakan pelaksanaan yang dilakukan secara berkelanjutan dan berjangka panjang, meliputi kegiatan penetapan sasaran-sasaran kinerja strategis,

pengukuran kinerja, pengumpulan data kinerja dan pelaporan kinerja. Data kinerja dan pelaporan kinerja memberikan umpan balik untuk perbaikan kinerja.

Kondisi ini menuntut organisasi sektor publik untuk membuat suatu pengukuran berbasis kinerja agar masyarakat mengetahui informasi mengenai tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai bentuk akuntabilitas publik.

2.1.1 Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja dan manajemen berbasis kinerja merupakan dua hal yang berkaitan satu sama lain. Pengukuran kinerja menjadi elemen utama bagi manajemen kinerja karena digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor proses kinerja dalam menghasilkan output (produk langsung suatu aktivitas/program), outcome (dampak aktivitas/program) bagi masyarakat. Pemanfaatan pengukuran kinerja bagi manajer unit kerja ialah sebagai alat untuk membantu dalam memonitor dan memperbaiki kinerja, serta berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik.

Berdasarkan uraian diatas, terdapat elemen-elemen pokok yang berkaitan dengan pengukuran kinerja seperti; penilaian pencapaian tujuan dan sasaran, penetapan indikator kinerja, serta memonitor proses kinerja sebagai upaya memperbaiki kinerja organisasi. Berikut adalah uraian elemen-elemen pokok dalam pengukuran kinerja :

1. Tujuan, Sasaran dan Strategi Organisasi

Tujuan adalah pernyataan umum organisasi tentang apa yang ingin dicapai. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan

dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi. Berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi tersebut selanjutnya dapat ditentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat.

2. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan alat untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, atau proses dan bukan hasil atau tujuan. Peran indikator kinerja bagi organisasi sektor publik adalah memberikan tanda atau rambu-rambu bagi manajer dan pihak luar untuk menilai kinerja organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Syarat dalam mendesain indikator kinerja yang baik harus memenuhi (Mahmudi, 2010) :

- Konsistensi; harus konsisten antar waktu dan juga konsisten antar unit.
- Dapat diperbandingkan; merupakan kelanjutan syarat dari konsistensi, karena jika indikator kinerja tidak konsisten, maka kinerja tidak dapat diperbandingkan, baik antar waktu maupun antar unit.
- Jelas; agar mudah dipahami indikator kinerja harus jelas dan sederhana. Kejelasan dimaksud menyangkut ukuran yang digunakan terhadap kinerja yang diukur.
- Dapat dikontrol; penggunaan indikator kinerja dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat pengendalian melalui kemampuan manajer untuk mengendalikan kinerja yang menjadi tanggung jawabnya.
- Kontinjensi; indikator kinerja mampu mengikuti perubahan lingkungan, baik perubahan yang terjadi pada struktur organisasi, gaya manajemen dan kompleksitas lingkungan eksternal.
- Komprehensif; dapat merefleksikan semua aspek yang diukur dan komprehensif.
- Fokus; untuk menghasilkan indikator kinerja yang fokus perlu dibuat Indikator Kinerja Kunci (IKK) atau *Key Performance Indicator*. IKK merupakan indikator level tinggi dan memberikan gambaran dan informasi komprehensif mengenai kinerja suatu program atau aktivitas organisasi kepada pihak eksternal.

- Relevan; ada kesesuaian dengan kebutuhan dan kondisi organisasi. Indikator kinerja memiliki relevansi dengan yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja.
- Realistis; target kinerja ditetapkan berdasarkan pada harapan yang realistis sehingga memungkinkan untuk dicapai.

3. Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran Organisasi

Jika indikator dan ukuran kinerja telah dimiliki secara jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan sebagai ;

(1) *Feedback*

Hasil pengukuran menjadi dasar bagi manajemen untuk perbaikan pada periode berikutnya dan bisa pula dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.

(2) Penilaian Kemajuan Organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi adalah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala maka kemajuan organisasi bisa dinilai.

(3) Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat berguna untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders*. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja. Hal lain terkait dengan informasi kinerja

ialah dapat membantu untuk menilai keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah mengelola organisasi.

Niven (2003), menyimpulkan beberapa hal mengenai pengukuran kinerja yang dilakukan oleh organisasi non profit :

a. *Financial Accountability*

Pengukuran kinerja organisasi non profit umumnya lebih fokus pada penggunaan dana dan bagaimana mendokumentasikan/melaporkan penggunaan dana tersebut.

b. *Program, Product or Output*

Pengukuran kinerja organisasi nonprofit memperlihatkan banyaknya produk dan jasa yang dihasilkan yang kemudian disampaikan kepada masyarakat pelanggan mereka. Pengukuran atas output yang dihasilkan oleh organisasi nonprofit mencerminkan pengukuran kinerja klasik.

c. *Adherence to Standards of Quality in Service Delivery*

Dengan adanya fokus terhadap pemberian jasa kepada masyarakat menyebabkan berkembangnya sertifikasi nasional maupun regional juga munculnya kelompok-kelompok akreditasi. Dengan adanya sertifikasi dan kelompok tersebut bermanfaat untuk memastikan kualitas produk yang dihasilkan oleh organisasi nonprofit.

d. *Participant Related Measures*

Organisasi nonprofit juga mengukur demografi dan status dari masyarakat yang akan dilayani.

e. *Key Performance Indicators*

Key performance indicators merupakan rangkuman dari semua area pengukuran kinerja dan merupakan perbandingan dari beberapa rasio mengenai kategori-kategori yang ditetapkan untuk kinerja organisasi non profit.

f. *Client Satisfaction*

Untuk mengukur kepuasan pelanggan, organisasi non profit dapat menggunakan kriteria ketepatan dalam memberikan layanan, kemudahan akses, dan kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

Berdasarkan kesimpulan dari Niven (2003) dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja sektor publik organisasi sektor publik/non profit lebih menekankan pada evaluasi penggunaan dana, faktor-faktor lain pendukung operasional kegiatan organisasi, seperti pelanggan, proses yang dapat diunggulkan oleh organisasi, namun proses pembelajaran bagi para pegawai masih belum dapat dijelaskan dengan baik pada pengukuran kinerja organisasi nonprofit.

2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik ialah untuk terciptanya akuntabilitas publik dan juga sebagai alat untuk mengetahui pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mahmudi (2010) penilaian/pengukuran kinerja sektor publik adalah bertujuan untuk :

1. Mengetahui Tingkat Ketercapaian Tujuan Organisasi

Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah tujuan yang ditetapkan.

2. Menyediakan Sarana Pembelajaran Pegawai

Sistem penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan pegawai dengan mengaitkannya pada tujuan organisasi. Pengukuran kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, berperilaku, serta pengetahuan kerja yang harus dimiliki.

3. Memperbaiki Kinerja Periode-Periode Berikutnya

Penerapan sistem penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya kinerja berprestasi. Dengan budaya kinerja berprestasi kinerja saat ini harus lebih baik dari sebelumnya dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada saat ini.

4. Memberikan Pertimbangan yang Sistematis dalam Keputusan Pemberian Penghargaan dan Hukuman

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan reward, misalnya tunjangan dan promosi atau hukuman seperti penundaan promosi dan teguran. Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem gaji ataupun tunjangan berdasarkan kinerja atau pembayaran yang berorientasi pada hasil.

5. Memotivasi Pegawai

Keterkaitan manajemen kompensasi dengan penilaian kinerja akan memotivasi pegawai untuk berkinerja lebih baik dengan harapan akan memperoleh kompensasi yang tinggi sebagai penghargaan atas kinerja yang telah dilakukan.

6. Menciptakan Akuntabilitas Publik

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja menunjukkan ketercapaian kinerja manajerial, kinerja finansial organisasi dan kinerja lain yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut kemudian diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja. Bagi pihak internal hasil pelaporan berguna untuk meningkatkan akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kinerja. Sedangkan bagi pihak eksternal, laporan tersebut digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi, menilai tingkat transparansi dan akuntabilitas publik.

2.2 PILIHAN MODEL PERENCANAAN STRATEGIK DAN PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK - NIRLABA

Perencanaan strategis dapat membantu organisasi publik dan nirlaba mengantisipasi dan merespons secara efektif terhadap lingkungan yang berubah secara dramatis. Perencanaan strategis adalah alat untuk mencapai tujuan, metode yang digunakan untuk memposisikan organisasi melalui prioritas penggunaan sumber daya menurut identifikasi tujuan dalam upaya untuk memandu arah dan pengembangan selama periode waktu (Bryson, 1995; dalam Kriemadis & Theakou, 2007).

Dalam upaya untuk nilai meningkatkan pengukuran kinerja melalui pengukuran kinerja ekonomi, efisiensi dan efektivitas terhadap suatu kegiatan serta meningkatkan output, organisasi sektor publik dan nirlaba semakin beralih ke sistem dan model perencanaan strategis. Model desain dari proses perencanaan strategis harus mencerminkan realitas organisasi sektor publik dan nirlaba (Wilkinson dan Monkhouse, 1994; dalam Kriemadis & Theakou, 2007).

Model-model berikut adalah berbagai alternatif untuk memilih pendekatan dan mengembangkan proses perencanaan strategis bagi organisasi non profit dan nirlaba (McNamara, 2000; dalam Kriemadis & Theakou, 2007; LAN, 2009).

1. Model Dasar (*Basic Model*)

Model Dasar adalah model pertama yang dapat digunakan dalam perencanaan strategis. Model ini biasanya digunakan bagi organisasi yang baru melakukan proses perencanaan strategis. Proses perencanaan ini umumnya dapat diterapkan pada tahun pertama organisasi nirlaba dan kemudian terus berkembang pada tahun berikutnya dengan berbagai fase dan aktifitas untuk memastikan organisasi tersebut telah menuju arah strategi yang tepat. Perencanaan strategis biasanya dilakukan oleh manajemen puncak organisasi.

2. *Issued Based (Goal Based) Planning*

Organisasi yang telah memulai perencanaan strategiknya dengan menggunakan pendekatan *Basic Model* kemudian terpacu untuk menggunakan metode-metode yang lebih komprehensif dan efektif. Salah satunya yang biasa digunakan adalah model perencanaan berbasis isu atau tujuan. Model ini biasanya langsung mengarah kepada kondisi-kondisi yang ingin dicapai.

3. *Allignment Model*

Tujuan utama dari model ini adalah memastikan adanya keterkaitan antara misi organisasi dengan sumber daya yang dimilikinya yang secara efektif dapat digunakan untuk menjalankan organisasi. Model ini dipakai untuk mengetahui apakah strategi yang digunakan dapat berjalan atau tidak. Selain

itu model ini juga bermanfaat bagi organisasi yang mengalami masalah inefisiensi.

4. *Scenario Planning*

Scenario Planning merupakan sebuah deskripsi tentang kemungkinan yang akan terjadi pada masa depan. Pendekatan model ini ini dapat digunakan secara bersamaan dengan model lain untuk memastikan penggunaan pemikiran strategik dalam perencanaan. Model ini berguna khususnya dalam mengidentifikasi isu dan tujuan-tujuan strategik.

5. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Melalui *Balanced Scorecard* terjadi pemilahan atas perspektif pemangku kepentingan (*stakeholders*), pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* tidak hanya sampai pada strategi selesai dibangun, tetapi terus memonitor proses eksekusinya. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan gagasan perbaikan manajemen yang berkelanjutan (*Continuous Improvement in Management – CIM*) dan manajemen kualitas total (*Total Quality Management*) (David, 2009).

Dengan demikian penggunaan *Balanced Scorecard* pada perencanaan strategik organisasi dan alat pengukuran kinerja akan (Gaspersz, 2011): (1) Memudahkan rencana-rencana bisnis strategik mencapai ke setiap orang dalam organisasi karena semua orang dalam organisasi telah memiliki alat komunikasi atau bahasa yang sama (2) Apabila rencana-rencana strategik bisnis dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target-target, maka karyawan dapat mengerti dan mengaitkan dengan kejadian apa yang akan terjadi, (3) Hal ini akan membawa kepada pelaksanaan atau eksekusi rencana-rencana strategik yang lebih baik.

2.3 **BALANCED SCORECARD**

Pada awalnya *Balanced Scorecard* merupakan studi yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton untuk melakukan pengukuran kinerja pada perusahaan-perusahaan bisnis komersial. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja di masa depan diperlukan suatu ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif *costumer*, perspektif proses serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif mewujudkan kinerja dalam keempat persepektif tersebut agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan.

Kata berimbang menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang baik dari sisi keuangan maupun non keuangan. Dengan memperluas ukuran kinerja ke sisi non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. Menurut Niven (2003), penggunaan *Balanced Scorecard* dapat menyeimbangkan indikator kinerja keuangan dan non keuangan, pihak-pihak luar dan di dalam perusahaan serta untuk pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Pada perkembangannya, *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi juga menjadi alat komunikasi dan sistem manajemen strategik perusahaan (Niven, 2003). Menurut Kaplan & Norton (1996), *Balanced Scorecard* melengkapi ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi organisasi dan strategi organisasi. *Balanced Scorecard* menyediakan informasi kepada para eksekutif berupa kerangka komprehensif yang menerjemahkan visi perusahaan dan strategi ke dalam set koheren dari ukuran kinerja. Banyak perusahaan telah mengadopsi pernyataan misi untuk berkomunikasi nilai-nilai fundamental dan keyakinan kepada seluruh karyawan. Pernyataan misi merupakan keyakinan inti organisasi dan mengidentifikasi sasaran pasar dan produk inti.

2.3.1 **Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja**

Pada generasi awal, *Balanced Scorecard* digunakan untuk sebagai alat untuk melakukan pengukuran kinerja melalui pendekatan empat perspektif, yaitu :

1) perspektif pelanggan, 2) perspektif finansial, 3) perspektif proses bisnis internal, dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan keempat perspektif *Balanced Scorecard* memberikan jawaban terhadap empat pertanyaan dasar bisnis komersial seperti ;

- Bagaimanakah pelanggan melihat kita (perspektif pelanggan);
- Keunggulan apa yang harus kita miliki (perspektif internal);
- Dapatkah kita terus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran); dan
- Bagaimanakah kita melihat pemegang saham (perspektif finansial).

2.3.2 *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik

Balanced Scorecard menghubungkan operasional jangka pendek perusahaan dengan strateginya. *Balanced Scorecard* memberikan pemahaman dengan menerjemahkan strategi ke dalam tujuan, pengukuran, target, dan aktivitas pada keempat perspektifnya. Untuk dapat bermanfaat bagi perusahaan, *Balanced Scorecard* dapat menggabungkan anggaran dan rencana strategik. Sumber daya manusia dan keuangan yang dimiliki perusahaan juga harus digabungkan dan membentuk dasar bagi penyusunan anggaran tahunan. Selain itu, manajemen tidak hanya menentukan strategi yang harus dilakukan tetapi harus juga merencanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai target.

2.3.3 *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Komunikasi

Sebagai alat komunikasi *Balanced Scorecard* berguna bagi pegawai untuk mendiskusikan asumsi-asumsi yang terkandung dalam strategi perusahaan dan modifikasi aktivitas yang perlu dilakukan di masa mendatang. Dengan memahami strategi perusahaan, pegawai dapat memikirkan dan melakukan hal-hal untuk memberikan kontribusi pada operasional perusahaan

Berdasarkan uraian dimaksud, dapat diartikan bahwa dengan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard* kinerja organisasi diukur melalui empat kartu skor yang berimbang. Kartu skor tersebut digunakan untuk mencatat skor hasil kerja dan rencana skor yang akan diwujudkan. Evaluasi kinerja dilakukan dengan cara membandingkan rencana skor yang hendak diwujudkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai.

Penggunaan metode *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja ditujukan untuk mengatasi problem dalam sistem manajemen strategik di tahap pelaksanaan dan pemantauan. Dalam tahap pelaksanaan rencana, pengukuran kinerja eksekutif diukur melalui pendekatan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Sifat keseimbangan pada kartu skor terletak pada keseimbangan ukuran kinerja, yaitu antara ukuran finansial dengan non finansial, antara ukuran internal dengan ukuran eksternal, dan ukuran kinerja jangka pendek dengan jangka panjang. Keterkaitan antara berbagai ukuran kinerja disebabkan karena adanya hubungan yang saling mempengaruhi antara ukuran kinerja masing-masing perspektif satu dengan yang lainnya dan bukan hanya sekedar keterkaitan antar perspektif saja.

Balanced Scorecard juga digunakan sebagai alat pemfokus strategi dengan menghubungkan keterkaitan antara visi, misi dan strategi dengan program, anggaran dan implementasinya. Hal ini menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai elemen utama sistem manajemen strategik dan digunakan untuk mengimplementasikan strategi dengan berupaya untuk membuat keterkaitan strategi (*strategic linkage*) antara berbagai ukuran kinerja dan dengan sasaran strategik (*strategic objectives*). Dengan demikian sebagai inti manajemen strategik, pemanfaatan *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas perencanaan melalui :

- (a) Sistem perumusan strategi yang berfungsi sebagai alat pengamatan trend perubahan lingkungan (*trendwatching*), analisa SWOT, penentuan bisnis dan arah yang dituju perusahaan di masa depan (*envisioning*) dan pemilihan strategi;
- (b) Sistem perencanaan strategik yang berfungsi sebagai alat penerjemah visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi ke dalam

sasaran strategi dan inisiatif strategi yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang; dan

- (c) Sistem penyusunan program yang merupakan alat penjabaran inisiatif strategik ke dalam program. Kekomprensifan dan kekoherenan rencana strategik yang dihasilkan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* berdampak terhadap proses penyusunan program dan penyusunan anggaran. Penyusunan program dan anggaran digunakan sebagai penjabaran lebih lanjut inisiatif strategik pilihan.

Relevansi strategi dan target kinerja yang ditetapkan diupayakan untuk menghindari terjadinya keterputusan antara visi, misi dan strategi dengan program, anggaran dan implementasinya. Dengan dibuatnya sasaran strategik dan keterkaitan strategik, organisasi harus menjabarkan sasaran strategik tersebut ke dalam ukuran kinerja, target kinerja dan inisiatif strategik untuk masing-masing perspektif. Sasaran strategik adalah sasaran yang hendak dicapai organisasi yang merupakan terjemahan dari visi, misi, tujuan dan strategi organisasi.

Setelah menentukan sasaran strategik, tahap berikutnya adalah pembuatan ukuran kinerja dan menentukan target kinerja untuk masing-masing perspektif. Target kinerja tersebut kemudian dijabarkan dalam inisiatif strategik yang merupakan tindakan atau program yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Program-program dari inisiatif strategi selanjutnya dijabarkan dalam anggaran. Anggaran yang disusun harus berorientasi pada pencapaian target kinerja, tujuan, visi, misi organisasi.

Setelah menjadi alat pemfokus strategi, generasi terkini *Balanced Scorecard* kemudian digunakan sebagai alat untuk pemetaan strategi (*strategy mapping*). Pemetaan strategi berguna untuk mengukur seberapa akurat, detail dan aktual peta strategi akan mempengaruhi tingkat kesuksesan yang akan dicapai.

Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai perencanaan strategik organisasi serta alat pengukuran kinerja dan alat komunikasi akan : (1) Memudahkan rencana-rencana bisnis strategik mencapai ke setiap orang dalam organisasi karena semua orang dalam organisasi telah memiliki alat komunikasi atau bahasa yang sama; (2) Apabila rencana-rencana strategik bisnis dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target-target, maka karyawan dapat mengerti dan mengaitkan

dengan kejadian apa yang akan terjadi; (3) Hal ini akan membawa kepada pelaksanaan atau eksekusi rencana-rencana strategik yang lebih baik (Gaspersz, 2011).

2.4 PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA ORGANISASI PUBLIK

Pengadopsian *Balanced Scorecard* ke dalam organisasi sektor publik adalah pengadopsian gaya dan teknik manajemen sektor swasta ke sektor publik. Hal ini sejalan dengan konsep teori manajemen publik pada *New Publik Management* yang beranggapan bahwa praktik manajemen swasta adalah lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen sektor publik (Broadbent & Guthrie, 1992; Jackson, 1995; Hughes, 1998; dalam Mahmudi, 2010). Dengan demikian, untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu adanya adopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam organisasi sektor publik.

Sejalan dengan perkembangan *Balanced Scorecard*, walaupun pada awalnya didesain untuk organisasi bisnis, metode ini dapat pula diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi non profit. Menurut Niven (2003), terdapat hal-hal yang menjadi perhatian dalam penerapan kerangka *Balanced Scorecard* pada organisasi publik dan organisasi non profit, seperti :

1. *Mission Moves to The Top of The Balanced Scorecard*

Penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi bisnis pengukuran kinerjanya lebih ditekankan pada sisi peningkatan nilai tambah bagi pemegang saham dan pertanggungjawaban terhadap pemangku kepentingan keuangan, dan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan adalah inti dari pengukuran kinerja organisasi bisnis. Kondisi ini berbeda dengan organisasi sektor publik dan organisasi non profit. Pertanggungjawaban efisiensi penggunaan sumber keuangan belum tentu merupakan aspirasi utama, melainkan pada tercapainya misi dari suatu organisasi.

2. *Strategy Remain at The Core of The Balanced Scorecard*

Strategi tetap menjadi inti dari *Balanced Scorecard* apapun bentuk organisasinya. Organisasi sektor publik maupun organisasi nonprofit

seringkali sulit untuk mengolah strategi secara jelas dan ringkas. Bahkan ketika mereka mencoba untuk membangun strategi sering kali membuat suatu daftar yang rinci sehingga menghasilkan dokumen yang tebal ketika menjelaskan strategi mereka.

Strategi merupakan prioritas yang ditetapkan untuk mencapai misi organisasi. Strategi ini harus konsisten dengan kondisi dan aktivitas yang dilakukan oleh organisasi sehingga organisasi mampu menghadapi hambatan dan memanfaatkan kesempatan dan potensi yang ada.

3. *Customer Perspective Is Elevated*

Perbedaan antara metode *Balanced Scorecard* untuk sektor swasta dan organisasi non profit adalah hasil yang diperoleh organisasi atas penempatan misi pada puncak kerangka *Balanced Scorecard*. Pada organisasi non profit, fokus utamanya adalah memberikan pelayanan kepada pelanggan. Organisasi harus menentukan kepada siapa pelayanan akan mereka berikan dan bagaimana cara yang terbaik untuk memberikan pelayanan tersebut dalam rangka menyelesaikan misi organisasi.

4. *No Balanced Scorecard Is Complete Without a Financial Perspective*

Perspektif keuangan tetap menjadi hal yang dipertimbangkan dalam *Balanced Scorecard*. Sumber daya keuangan dibutuhkan dalam menjalankan operasional organisasi guna memenuhi pelayanan pelanggan. Ukuran penggunaan keuangan pada organisasi publik dan organisasi non profit dapat dilihat dari keberhasilan atau kegagalan melayani pelanggan. Tetapi pengukuran kinerja tidak terfokus pada sisi keuangan saja karena sulit untuk merubah kualitas pelayanan yang diberikan dan pencapaian misi ke dalam bentuk pengukuran keuangan. Perspektif keuangan dapat dilihat ketika organisasi mampu untuk melaksanakan aktivitas untuk mencapai misinya dengan biaya yang efisien.

5. *Identifying Internal Processes That Drive Value for Customers*

Ketika menentukan tujuan dan langkah-langkah pada perspektif ini, pertanyaannya adalah apa kunci proses internal yang harus diatasi untuk mendorong nilai bagi pelanggan. Keberhasilan *Balanced Scorecard* pada

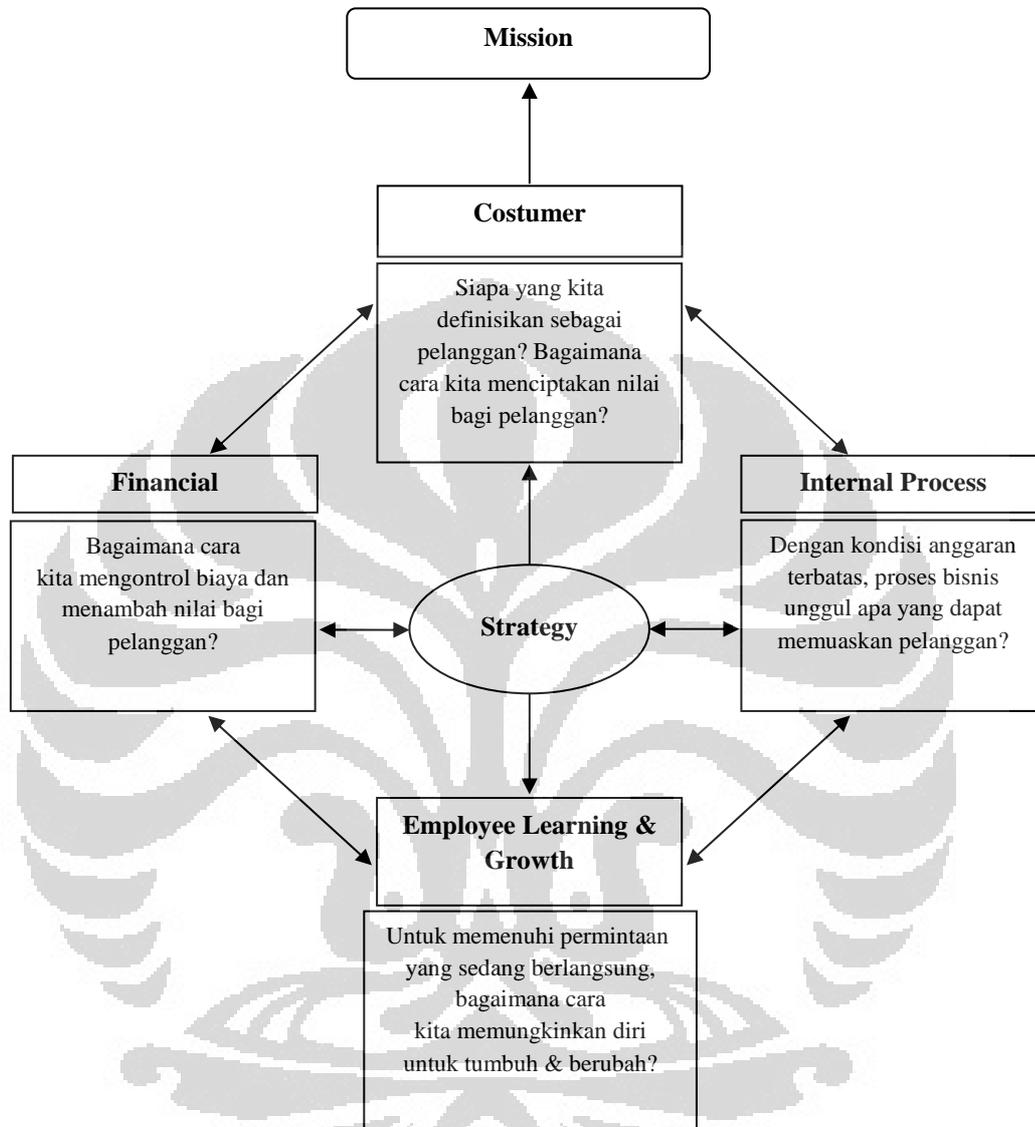
perspektif ini terletak pada proses identifikasi dan proses pengukuran yang mengarah pada hasil yang diperoleh pelanggan dan memungkinkan anda untuk bekerja menuju misi yang ditetapkan.

6. *Employee Learning and Growth Perspective Provides the Foundation for a Well-Constructed Balanced Scorecard.*

Organisasi non profit bergantung pada kemampuan dan dedikasi dari jajaran pegawai untuk mencapai tujuan. Pegawai dan infrastruktur organisasi merupakan satu kesatuan dalam *Balanced Scorecard*. Pegawai yang memiliki motivasi, kemampuan serta iklim organisasi yang kondusif untuk bekerja dengan baik merupakan alat yang tepat untuk mencapai kesuksesan pada perspektif ini.

Berikut adalah skema model *Balanced Scorecard* yang dapat diberlakukan untuk organisasi sektor publik dan organisasi non profit. Bentuk diagram ini merupakan model diagram yang membedakan penerapan *Balanced Scorecard* antara organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik dan organisasi non profit.

Gambar 2.1
Diagram *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit



Sumber : *Balanced Scorecard : Step-by-step for Government and Public Sector* (Niven, 2003)

2.4.1 Penyesuaian Perspektif *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik

Mempertimbangkan bahwa organisasi pemerintah cenderung lebih menekankan pada pelayanan publik yang berkualitas daripada hasil-hasil finansial, penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian. Penyesuaian penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik dan organisasi non profit menjadikan penerapan

perspektif *Balanced Scorecard* pada kedua jenis organisasi dimaksud memerlukan modifikasi implementasi.

Seperti yang telah diutarakan sebelumnya, Kaplan & Norton menyatakan bahwa perspektif dalam *Balanced Scorecard* terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan & Norton menggunakan penerapan perspektif ini untuk organisasi sektor bisnis. Sejalan dengan perkembangan *Balanced Scorecard*, Kaplan & Norton menyadari bahwa pendekatan perspektif *Balanced Scorecard* tidak sepenuhnya dapat digunakan untuk semua jenis dan bentuk organisasi. Mereka menyarankan agar penerapan empat perspektif “*should be considered as template, not straight jackets*” (Kaplan & Norton, 1996 dalam Niven, 2003). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keempat perspektif *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai suatu kerangka berfikir bagi organisasi dalam menentukan pemilahan dan penerapan perspektif *Balanced Scorecard*, serta bukan menjadi sesuatu hal yang kaku dan tidak fleksibel.

2.4.2 Pencapaian Misi Bisa Saja Menjadi Perspektif Kelima *Balanced Scorecard*

Tujuan utama dari organisasi publik bukan pada maksimalisasi hasil-hasil finansial, melainkan pada pencapaian misi organisasi. Dengan demikian, tujuan pencapaian misi menjadi bagian yang utama dalam penerapan *Balanced Scorecard* bagi organisasi publik dan organisasi non profit.

Pemantauan terhadap kinerja, mempelajari hasil dari pelanggan, melakukan proses internal, pembelajaran karyawan dan pertumbuhan serta perspektif keuangan akan menyediakan informasi jangka pendek, menengah dan jangka panjang yang dibutuhkan bagi organisasi dalam pencapaian misi.

2.4.3 Kemungkinan untuk Memilah Perspektif Pelanggan

Organisasi publik dan organisasi nonprofit sering kali mengalami kesulitan ketika akan memilih tujuan dan ukuran dari perspektif pelanggan, karena beberapa kelompok yang berbeda dapat saja sebagai yang membayar jasa pelayanan, melakukan layanan dan penerima pelayanan. Model *Balanced Scorecard* tidak mengharuskan untuk memilih satu set pelanggan dan mengesampingkan yang

lainnya. Salah satu atau semua kelompok yang terlibat dalam pengalaman pelanggan yang luas, bisa dan harus dianggap kandidat untuk dimasukkan pada *Balanced Scorecard* atau setiap individu atau kelompok yang sesuai dengan kriteria pelanggan dapat dimasukkan dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*. Perspektif pelanggan biasanya diisi dengan memeriksa siapa saja yang menjadi *stakeholder* organisasi, umumnya ialah setiap orang atau kelompok yang memiliki kepentingan dalam keberhasilan lembaga.

2.4.4 Menentukan Perspektif *Balanced Scorecard*

Pilihan perspektif harus didasarkan pada apa yang diperlukan sesuai dengan perumusan dan perencanaan strategik organisasi. Hal ini berkaitan dengan upaya untuk menerjemahkan strategi organisasi dan siapa saja yang menjadi unsur kunci dalam pelaksanaan strategi dimaksud. Keempat perspektif yang ada sudah cukup untuk menangkap unsur-unsur utama perspektif, namun seperti yang telah diutarakan, organisasi dapat memilih untuk menyertakan perspektif misi dan perspektif pemangku kepentingan (*stakeholder*) dalam menentukan perspektif *Balanced Scorecard*. Mitra, pemasok, dan pejabat terpilih dapat mewakili semua kelompok lain, tergantung pada kepentingan mereka untuk kesuksesan organisasi.

Sama pentingnya dengan artikulasi *stakeholder*, adalah jangan membuat kesalahan dengan menciptakan *Balanced Scorecard* bagi pemangku kepentingan. Model ini menguraikan semua orang yang terhubung ke organisasi dan mengabaikan perspektif *scorecard* lainnya. Bahaya dalam melakukan hal ini terletak pada hilangnya bagaimana organisasi memperoleh keberhasilan. *Balanced Scorecard* yang dibangun dengan baik menentukan bagaimana organisasi akan mencapai kesuksesan melalui interaksi dari proses dalam perspektif proses internal, sumber daya dalam perspektif keuangan, dan infrastruktur yang memungkinkan dalam pembelajaran karyawan dan perspektif pertumbuhan. Ketika dikombinasikan, tujuan dan langkah ini akan mendorong keberhasilan organisasi untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan.

Tabel 2.1
Perspektif *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik dan Organisasi Non Profit

Perspektif	Uraian
Pelanggan	<p>Siapa yang menjadi target pelanggan?</p> <p>Bagaimana memberikan nilai bagi para pelanggan?</p> <p>Layanan atau produk apa yang dibutuhkan dan menjadi harapan bagi para pelanggan?</p>
Proses Internal	<p>Untuk terus menambahkan nilai bagi pelanggan dan klien, proses mana yang harus kita unggul dan dikembangkan untuk masa mendatang?</p>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<p>Apa yang organisasi perlukan terkait dengan elemen infrastruktur jika ingin mencapai proses dan tujuan pelanggan?</p> <p>Keterampilan dan kompetensi apa yang diperlukan oleh karyawan?</p> <p>Apakah karyawan memiliki akses informasi yang mereka butuhkan untuk membantu organisasi mencapai hasil akhir yang dibutuhkan oleh pelanggan?</p> <p>Apakah organisasi memiliki budaya yang kuat dan keselarasan tujuan?</p>
Keuangan	<p>Bagaimana organisasi bisa mempertahankan tingkat jasa yang sesuai dengan anggaran yang tetap?</p> <p>Apakah layanan disampaikan dengan harga yang sesuai?</p> <p>Peluang apa yang dimiliki untuk meningkatkan pendapatan?</p>

Sumber : *Balanced Scorecard for Government & Nonprofit Agencies* (Niven, 2003).

Atas uraian-uraian tersebut dapat dikatakan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut (Gaspersz, 2011):

1. Fokus utama dari sektor publik adalah masyarakat dan juga kelompok-kelompok tertentu.
2. Tujuan utama dari organisasi publik adalah pada pencapaian misi organisasi melalui keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) dan penyerahan pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan atau *stakeholders*.

3. Mendefinisikan ukuran-ukuran dan target-target dalam perspektif pelanggan/stakeholders membutuhkan pandangan-pandangan dan kepedulian yang tinggi sebagai konsekuensi peran kepemimpinan dari organisasi pemerintah, dan hal ini membutuhkan definisi yang jelas dan hasil-hasil strategik yang diinginkan.

2.4.5 Manfaat Menggunakan *Balanced Scorecard* Bagi Organisasi Sektor Publik

Instansi pemerintah menggunakan *Balanced Scorecard* karena konsep ini memberikan beberapa manfaat untuk pengukuran kinerja instansi. Menurut Niven (2003), manfaat penerapan *Balanced Scorecard* bagi organisasi pemerintah dan non profit antara lain :

1. *Demonstrate Accountability and Generate Result* (Menunjukkan Akuntabilitas)
Balanced Scorecard dapat menunjukkan pertanggungjawaban atas hasil yang diperoleh instansi, karena *Balanced Scorecard* dapat secara akurat mengukur kinerja instansi dengan keempat perspektifnya.
2. *Create a Focus on Strategy* (Fokus pada Strategi)
Balanced Scorecard membuat organisasi fokus terhadap hal-hal penting yang akan mengarahkan pada strategi dan pencapaian misi.
3. *Produce Information, Not Data* (Menghasilkan Informasi, Bukan Data)
Balanced Scorecard dapat menjadi domain informasi karena menghasilkan informasi yang berasal dari pengukuran indikator-indikator pada kesuksesan organisasi.
4. *Drive Change* (Mengarah Pada Perubahan)
Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat membantu mengarahkan organisasi melakukan perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai *outcome* yang diinginkan.
5. *Inspire Trust* (Menginspirasi Kepercayaan)
Dengan adanya pertanggungjawaban yang transparan, akan berdampak pada peningkatan kepercayaan masyarakat, dari penyedia dana, dan dari para pegawai kepada instansi.

2.4.6. Penggunaan *Balanced Scorecard* di Kementerian Keuangan

Kementerian Keuangan (Kemenkeu), sebagai inisiator reformasi birokrasi institusi publik, telah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja sejak akhir tahun 2007. Pengukuran kinerja dimaksudkan agar pencapaian tujuan organisasi dapat dikelola secara lebih efektif dan efisien. Sebagai landasan peraturan, telah ditetapkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 12/KMK.01/2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan. Keputusan tersebut mengatur tentang penetapan pengelola kinerja, kontrak kinerja, penyusunan dan perubahan peta strategi, Indikator Kinerja Utama (IKU), dan target, serta pelaporan capaian kinerja triwulanan kepada Menteri Keuangan.

Sejalan dengan hal tersebut Kemenkeu menyusun pedoman pelaksanaannya melalui buku “Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* di Lingkungan Kementerian Keuangan”. Penyusunan buku panduan digunakan sebagai pedoman untuk mempermudah pembangunan, penyempurnaan, dan pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di seluruh unit organisasi.

Balanced Scorecard Kemenkeu merupakan alat manajemen strategi yang menerjemahkan visi, misi dan strategi yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) dan *Road-map* Kemenkeu ke dalam suatu peta strategi. Renstra Kemenkeu merupakan dokumen perencanaan jangka menengah (5 tahun) Kemenkeu. Sedangkan *road-map* Kemenkeu merupakan penjabaran Renstra Kemenkeu secara lebih rinci yang berisi program dan kegiatan Kemenkeu secara umum dalam jangka waktu 5 tahun. *Balanced Scorecard* sendiri dapat digunakan sebagai alat yang menghasilkan umpan balik untuk merevisi Renstra.

Karena mengacu pada Renstra dan *Road-map* yang memiliki jangka waktu 5 tahun, maka *Balanced Scorecard* yang dibangun di Kemenkeu juga berlaku untuk jangka waktu 5 tahun. Namun, setiap akhir tahun dilakukan *review* atas *Balanced Scorecard* yang dibangun sehingga dimungkinkan terjadi perubahan strategi sesuai dengan kondisi internal dan eksternal Kemenkeu. Selain itu penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen strategi di lingkungan

Kemenkeu akan memudahkan bagi setiap pimpinan unit organisasi dalam mengambil suatu kebijakan.

2.4.7 Penelitian Sebelumnya

Penelitian mengenai *Balanced Scorecard* untuk instansi pemerintah, khususnya Pemerintah Provinsi DKI Jakarta telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebagai tugas karya akhir di Magister Akuntansi Universitas Indonesia. Rangkuman kesimpulan hasil penelitian mengenai *Balanced Scorecard* di lingkungan instansi Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta diuraikan pada tabel berikut ini.

Tabel 2.2
Penelitian mengenai *Balanced Scorecard* di Instansi Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta

No.	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Kesimpulan
1.	Rizkah	2006	Usulan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Dan Perwujudan Akuntabilitas Publik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> dengan penjabaran strategi melalui <i>strategy map</i> menggambarkan strategi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta secara keseluruhan dan hubungan di antara seluruh SKPD.
2.	Irlan Ledy Novita	2008	Usulan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Pengendalian Dan Pengukuran Kinerja Di Dinas Pendapatan Daerah DKI Jakarta	Memberikan usulan perancangan <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>strategy map</i> untuk Dinas Pendapatan Daerah Provinsi DKI Jakarta. Perspektif pelanggan menjadi perspektif puncak pada <i>Balanced Scorecard</i> ini.
3.	Citra Rizky Cahyaningtyas	2010	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Perwujudan Akuntabilitas Publik	Memberikan Usulan Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>strategy map</i> untuk Badan

No.	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Kesimpulan
			Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Keluarga Berencana Provinsi DKI Jakarta	Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Keluarga Berencana Provinsi DKI Jakarta. Perspektif pelanggan menjadi perspektif puncak pada <i>Balanced Scorecard</i> ini.
4.	Memi P Mundari	2011	Usulan Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Badan Penanaman Modal dan Promosi Provinsi DKI Jakarta	Memberikan usulan alternatif pengukuran kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> . Pengukuran kinerja melalui metode <i>Balanced Scorecard</i> berpotensi menunjukkan akuntabilitas kinerja dan fokus kepada strategi. Rancangan peta strategi organisasi menggambarkan adanya keseimbangan antara perspektif pelanggan dengan perspektif keuangan

BAB 3 OBYEK PENELITIAN

3.1 PROFIL BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH PROVINSI DKI JAKARTA

Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Provinsi DKI Jakarta dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 39 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan Daerah. Peraturan-peraturan tersebut mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Atas dasar ketentuan peraturan dimaksud, tiga (3) unit instansi pemerintah daerah yang terdiri dari Biro Keuangan, Biro Perlengkapan serta Kantor Kas dan Perbendaharaan Daerah kemudian dilebur menjadi satu (1) unit instansi pemerintah daerah, yaitu BPKD Provinsi DKI Jakarta.

Sebagaimana tercantum di dalam Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 39 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan Daerah, maka kedudukan BPKD Provinsi DKI Jakarta adalah sebagai berikut :

- (1) BPKD Provinsi DKI Jakarta merupakan unsur pendukung Pemerintah Daerah di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah.
- (2) BPKD Provinsi DKI Jakarta dipimpin oleh seorang kepala badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.
- (3) Dalam melaksanakan tugasnya Kepala BPKD Provinsi Jakarta dibantu oleh seorang Wakil Kepala Badan.

BPKD Provinsi DKI Jakarta dibentuk dalam rangka menjalankan tugas menyelenggarakan pengelolaan keuangan dan aset daerah. Adapun fungsi BPKD Provinsi DKI Jakarta adalah meliputi :

- a. Penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja dan anggaran BPKD;
- b. Penyusunan dan penyelenggaraan kebijakan pengelolaan keuangan dan aset daerah;
- c. Penyusunan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) berkoordinasi dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda);
- d. Penyusunan Prioritas dan Plafon Anggaran (PPA) berkoordinasi dengan Bappeda;
- e. Penyusunan rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD;
- f. Pelaksanaan pemungutan pendapatan daerah;
- g. Penyusunan laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD;
- h. Penyusunan kebijakan dan pedoman pelaksanaan APBD;
- i. Pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran satuan kerja perangkat daerah;
- j. Pengendalian pelaksanaan APBD;
- k. Pemberian petunjuk teknis pelaksanaan sistem penerimaan dan pengeluaran kas daerah;
- l. Pemantauan pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran APBD oleh bank dan/atau lembaga-lembaga keuangan lainnya yang telah ditunjuk;
- m. Pengusahaan dan pengaturan dana yang diperlukan dalam pelaksanaan APBD;
- n. Penyimpanan uang daerah;
- o. Penetapan Surat Penyediaan Dana (SPD);
- p. Pelaksanaan penempatan uang daerah dan pengelolaan/penatausahaan investasi daerah;
- q. Pelaksanaan pembayaran berdasarkan permintaan pejabat, pengguna anggaran atas beban rekening kas umum daerah;
- r. Penyiapan pelaksanaan pinjaman dan pemberian jaminan atas nama pemerintah daerah;
- s. Pelaksanaan pemberian pinjaman atas nama pemerintah daerah;
- t. Pengelolaan utang dan piutang daerah;
- u. Penagihan piutang daerah termasuk fasilitas umum dan fasilitas sosial;
- v. Pelaksanaan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan daerah;

- w. Penyajian informasi keuangan dan aset daerah;
- x. Penyusunan kebijakan dan pedoman pengelolaan serta penghapusan barang milik daerah;
- y. Penunjukan kuasa bendaharan umum daerah;
- z. Pembinaan dan pengembangan tenaga fungsional di bidang pengelolaan keuangan;
- aa. Fasilitasi pengembangan kerjasama keuangan;
- bb. Penelitian pengembangan kerjasama keuangan;
- cc. Pengelolaan aset daerah yang tidak dalam penggunaan dan/atau tidak tercatat dalam neraca satuan kerja perangkat daerah/unit kerja perangkat daerah tertentu;
- dd. Pengadaan, penatausahaan, penyimpanan, pendistribusian dan penghapusan barang daerah yang tidak diserahkan kepada satuan kerja perangkat daerah/unit kerja perangkat daerah tertentu;
- ee. Penyusunan harga satuan barang;
- ff. Pengoordinasian pelaporan pertanggungjawaban dana dekonsentrasi;
- gg. Pengoordinasian, monitoring dan pengendalian pelayanan pajak dan pemungutan retribusi daerah;
- hh. Penyediaan, penatausahaan, penggunaan, pemeliharaan dan perawatan prasarana dan sarana kerja;
- ii. Pemberian dukungan teknis dan administratif kepada masyarakat dan perangkat daerah;
- jj. Pengelolaan kepegawaian, keuangan, barang dan ketatausahaan BPKD; dan
- kk. Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi.

3.2 STRUKTUR ORGANISASI

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 39 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan Daerah, maka struktur organisasi BPKD Provinsi DKI Jakarta adalah sebagai berikut :

3.2.1 Susunan Organisasi Badan Pengelola Keuangan Daerah.

Susunan organisasi Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI

Jakarta terdiri atas :

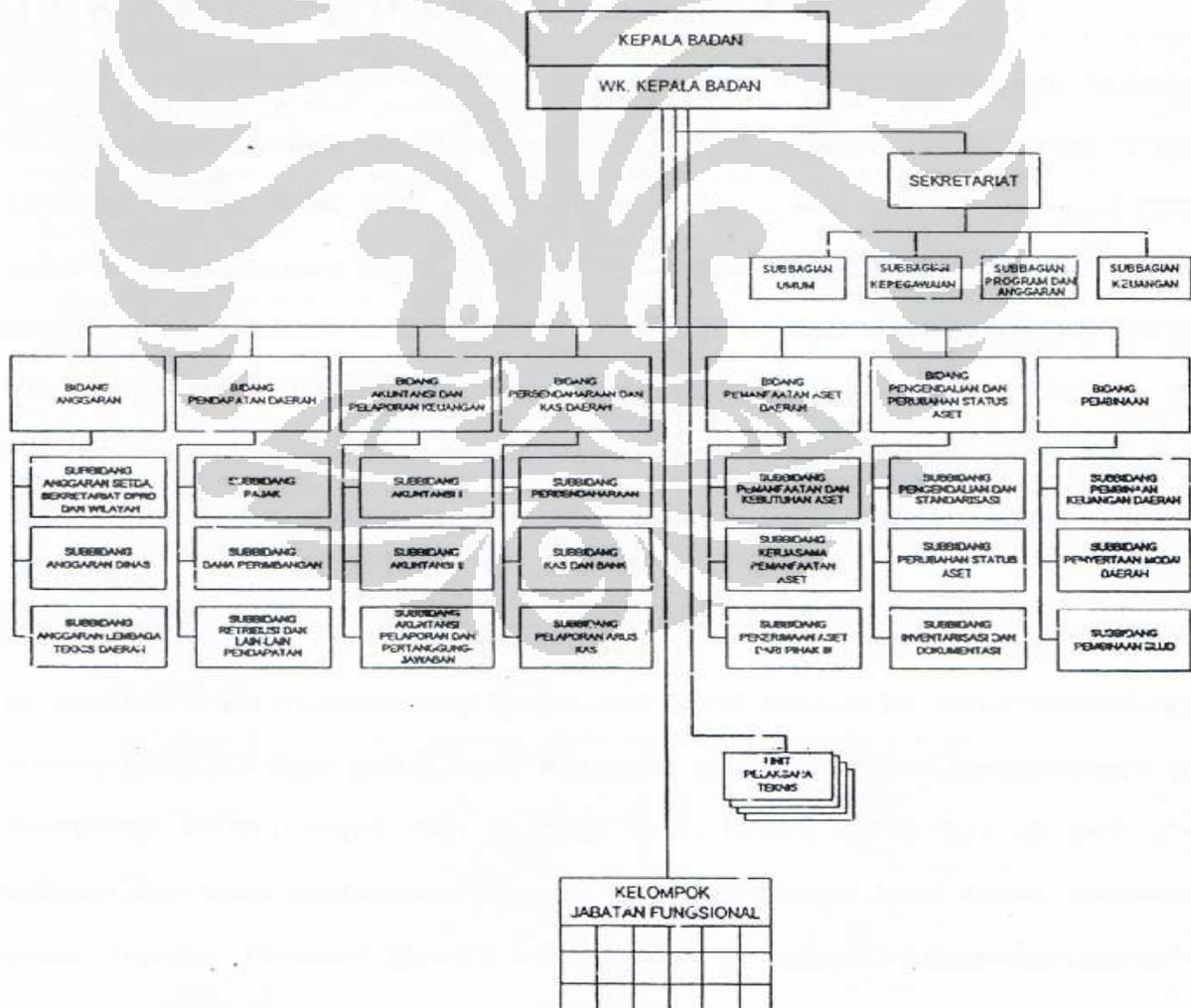
- a. Kepala Badan;
- b. Wakil Kepala Badan;
- c. Sekretariat, yang terdiri dari :
 1. Subbagian Umum;
 2. Subbagian Kepegawaian;
 3. Subbagian Program dan Anggaran; dan
 4. Subbagian Keuangan.
- d. Bidang Anggaran, yang terdiri dari;
 1. Subbagian Anggaran Sekretariat;
 2. Subbagian Anggaran Dinas; dan
 3. Subbagian Anggaran Lembaga Teknis Daerah.
- e. Bidang Pendapatan Daerah, terdiri dari :
 1. Subbidang Pajak;
 2. Subbidang Dana Perimbangan; dan
 3. Subbidang Retribusi dan Lain-lain Pendapatan.
- f. Bidang Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, terdiri dari :
 1. Subbidang Akuntansi I;
 2. Subbidang Akuntansi II; dan
 3. Subbidang Akuntansi Pelaporan dan Pertanggungjawaban.
- g. Bidang Perbendaharaan dan Kas Daerah, terdiri dari :
 1. Subbidang Perbendaharaan;
 2. Subbidang Kas dan Bank; dan
 3. Subbidang Pelaporan Arus Kas.
- h. Bidang Pemanfaatan Aset Daerah, terdiri dari
 1. Subbidang Pemanfaatan dan Kebutuhan Aset;
 2. Subbidang Kerjasama Pemanfaatan Aset; dan
 3. Subbidang Penerimaan Aset Dari Pihak ke-III.
- i. Bidang Pengendalian dan Perubahan Status Aset, terdiri dari :
 1. Subbidang Pengendalian dan Standardisasi;

2. Subbidang Perubahan Status Aset; dan
 3. Subbidang Inventarisasi dan Dokumentasi.
- j. Bidang Pembinaan, terdiri dari :
1. Subbidang Pembinaan Keuangan Daerah;
 2. Subbidang Penyertaan Modal Daerah; dan
 3. Subbidang Pembinaan Badan Layanan Umum Daerah.

3.2.2 Bagan Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi BPKD Provinsi DKI Jakarta sebagaimana tercantum dalam lampiran XXVI Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah adalah sebagai berikut :

Gambar 3.1
Bagan Organisasi BPKD Prov. DKI Jakarta



3.3 RENCANA STRATEGIS BPKD PROVINSI DKI JAKARTA TAHUN 2008-2013

Rencana Strategis (Renstra) BPKD Provinsi DKI Jakarta tahun 2008-2013 yang selanjutnya disebut Renstra BPKD adalah rencana kerja 5 (lima) tahunan yang merupakan pelaksanaan dari amanat yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan serta untuk mendukung suksesnya pencapaian sasaran pembangunan daerah yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi DKI Jakarta Tahun 2007-2012, atau lebih khusus lagi sebagaimana yang telah diuraikan dalam Renstra Provinsi DKI Jakarta Tahun 2007-2012.

Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta memuat gambaran keadaan yang ingin dicapai dalam melaksanakan tugas dan fungsi, yang disusun dalam bentuk pernyataan visi, misi, tujuan, strategi, program dan kegiatan yang akan dilaksanakan selama kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan (2008-2013).

Penyusunan Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta dimaksudkan untuk menyediakan tolok ukur dan alat bantu bagi seluruh bidang di lingkungan Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta untuk secara konsekuen dan konsisten melaksanakan kegiatan sesuai dengan posisi, tugas, tanggung jawab, peran dan fungsi yang diemban. Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta sebagai unsur sehingga merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan Renstra Provinsi DKI Jakarta sebagai acuan dalam penilaian kinerja BPKD Provinsi DKI Jakarta oleh lembaga auditor, baik internal maupun eksternal.

Penyusunan Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta bertujuan untuk lebih memantapkan terselenggaranya kegiatan prioritas BPKD Provinsi DKI Jakarta dalam mendukung pencapaian sasaran Renstra, lebih jauh lagi untuk mensukseskan sasaran pembangunan pemerintahan dan kemasyarakatan yang telah ditetapkan dalam RPJMD Provinsi DKI Jakarta.

3.4 VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN BPKD PROVINSI DKI JAKARTA

3.4.1 Visi BPKD Provinsi DKI Jakarta

Dengan mempertimbangkan tugas pokok dan fungsi yang dimiliki serta visi dan misi Gubernur yang tercantum di dalam RPJMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2007-2012, maka visi BPKD Provinsi DKI Jakarta adalah sebagai berikut :

“Penyelenggaraan Pengelolaan Keuangan Daerah yang Transparan,
Responsif, Partisipatif dan Berkualistas”

Pernyataan visi tersebut mengandung rumusan yang hendak diwujudkan oleh pemerintah saat ini hingga 5 (lima) tahun ke depan, yakni menjadikan BPKD sebagai lembaga yang profesional dalam mengelola keuangan daerah, yaitu dalam arti :

- **Transparan**
Terbuka, baik dalam proses penyusunan rencana keuangan maupun dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah.
- **Responsif**
Menerima dengan baik berbagai masukan yang diberikan oleh berbagai pihak yang berkepentingan, terutama Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)/Unit Kerja Perangkat Daerah (UKPD), serta menjadikan masukan tersebut sebagai bahan pertimbangan, baik dalam perencanaan, pengawasan maupun pengelolaan keuangan daerah.
- **Partisipatif**
Membuka kesempatan kepada pihak yang berkepentingan, terutama SKPD/UKPD, untuk turut serta dalam proses perencanaan dan pengawasan pengelolaan keuangan daerah.
- **Berkualitas**
Berupaya seoptimal mungkin untuk memberikan pelayanan administrasi keuangan secara sistematis, mudah dan tepat waktu kepada SKPD/UKPD dengan tetap mentaati prosedur dan berlandaskan peraturan perundang-undangan.

3.4.2 Misi BPKD Provinsi DKI Jakarta

Dalam rangka mewujudkan visi tersebut, maka misi yang akan dilaksanakan adalah :

- a. Mewujudkan pengelolaan keuangan daerah yang mampu menunjang terwujudnya bentuk Tata Kelola Pemerintahan yang Baik; dan
- b. Mewujudkan Sistem dan Prosedur pelaksanaan administrasi keuangan dan pembangunan yang transparan, partisipatif, akuntabel dan berkualitas.

3.4.3 Tujuan yang Akan Dicapai oleh BPKD

Tujuan yang akan dicapai atas visi dan misi diatas adalah :

1. Meningkatkan pelaksanaan fungsi kelembagaan urusan pengelolaan keuangan daerah;
2. Meningkatkan akuntabilitas dan kinerja pengelolaan keuangan daerah;
3. Mewujudkan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) dalam pengelolaan keuangan daerah;
4. Mewujudkan pengendalian pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah;
5. Melaksanakan penyusunan laporan keuangan daerah sesuai peraturan yang berlaku; dan
6. Meningkatkan kinerja dan profesionalisme SDM.

3.4.4 Sasaran yang Ingin Dicapai

Sasaran merupakan hasil yang akan dicapai secara nyata oleh Instansi Pemerintah dalam hal ini BPKD Provinsi DKI Jakarta dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur dan dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Selain itu dalam sasaran dirancang pula indikator sasaran. Yang dimaksud dengan indikator sasaran adalah ukuran tingkat keberhasilan pencapaian sasaran yang akan diwujudkan pada tahun bersangkutan.

Dengan demikian sasaran merupakan sesuatu yang akan dicapai setiap tahunnya dalam kurun waktu tahun 2008-2013 yang berfokus pada tindakan dan alokasi sumber daya organisasi dalam kegiatan atau operasional organisasi. Adapun sasaran yang telah ditetapkan oleh BPKD Provinsi DKI Jakarta meliputi :

1. Tersusunnya pengaturan pembiayaan urusan pengelolaan keuangan daerah;
2. Berfungsinya mekanisme penyelenggaraan urusan pengelolaan keuangan daerah;
3. Meningkatnya akuntabilitas kinerja SKPD/UKPD pengelolaan keuangan daerah;
4. Meningkatnya kinerja dan profesionalisme SDM SKPD/UKPD pengelolaan keuangan daerah;
5. Tersusunnya laporan keuangan daerah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

3.5 STRATEGI BPKD PROVINSI DKI JAKARTA

Menimbang jangkauan target makro Provinsi DKI Jakarta sebagaimana tergambar tersebut di atas, maka kondisi yang diharapkan untuk BPKD Provinsi DKI Jakarta ke depan adalah menjadi lembaga pengelola keuangan yang dapat :

1. Melaksanakan pengelolaan keuangan daerah yang mampu menunjang terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik;
2. Mewujudnya aparatur pemerintah yang handal dan profesional;
3. Mewujudkan sistem prosedur pelaksanaan administrasi keuangan dan pembangunan yang transparan dan partisipatif;
4. Melaksanakan fungsi kelembagaan urusan pengelolaan keuangan daerah;
5. Meningkatkan akuntabilitas kinerja pengelolaan keuangan daerah;
6. Melaksanakan Sistem Akuntansi Pemerintah (SAP) dalam pengelolaan keuangan daerah;
7. Melaksanakan pengendalian pelaksanaan APBD;
8. Melaksanakan penyusunan laporan keuangan daerah sesuai peraturan yang berlaku.

Upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan maka perlu dilakukan analisis lingkungan. Faktor-faktor penting dalam analisis lingkungan diantaranya adalah :

- Keberadaan peraturan perundang-perundangan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi;

- Pelaksanaan otonomi daerah memungkinkan lebih terbukanya peluang pengembangan;
- Penerapan anggaran kinerja dalam rangka peningkatan efisiensi APBD;
- Adanya sumber pendanaan diluar APBD (dari APBN maupun swasta) yang dimanfaatkan dalam mendukung pembangunan;
- Sanksi pidana kepada Kepala Daerah dan Pimpinan SKPD/UKPD yang melakukan penyimpangan terhadap APBD;
- Adanya kebijakan pemerintah dan peraturan perundang-undangan yang sering berubah-ubah;
- Tersedianya sarana dan prasarana kerja dalam mendukung tugas pokok dan fungsi;
- Adanya ketersediaan dana yang senantiasa mendukung tugas pokok dan fungsi BPKD Provinsi DKI Jakarta;
- Dimilikinya pengalaman dalam menjalankan tugas, baik dalam lingkup tugas dan fungsi maupun diluar tugas dan fungsi;
- Tersedianya pegawai yang berpotensi untuk disertakan dalam diklat;
- Adanya keinginan kuat untuk mengikuti perkembangan dan memanfaatkan teknologi informasi;
- Masih kuatnya budaya PNS yang selalu menunggu perintah, kurang inovatif dan kreatif;
- Belum meratanya tingkat kompetensi SDM dalam mengemban tugas organisasi;
- Manajemen keuangan relatif masih kurang terkelola secara optimal; dan
- Belum pastinya restrukturisasi organisasi menyangkut bentuk, struktur dan tupoksi organisasi.

Berdasarkan hasil analisis terhadap faktor-faktor lingkungan strategis yang dihadapi maka strategi yang ditetapkan guna mewujudkan tujuan melalui pencapaian beberapa sasaran yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut :

- *Backward Integration Strategy*
Backward Integration Strategy adalah strategi untuk mendapatkan informasi mengenai pola dan produk pengelolaan keuangan daerah serta strategi untuk

mengendalikan sumber-sumber informasi yang akan dijadikan bahan masukan dalam penyusunan sistem pengelolaan keuangan daerah. Strategi ini diterapkan terutama untuk :

1. Menentukan sistem, mekanisme dan produk pengelolaan keuangan daerah yang sesuai dengan perundang-undangan dan menampung kepentingan *stakeholder*.
2. Mengelola sistem keuangan daerah secara konstruktif dan memenuhi syarat-syarat kelembagaan tanpa harus mengurangi atau menghilangkan kualitas partisipasi pihak yang berkepentingan.
3. Mengelola sistem pengelolaan keuangan daerah secara berkesinambungan berdasarkan SOP yang tepat didukung oleh sumber daya manusia dan teknologi yang berkualitas.

- *Forward Integration Strategy*

Forward Integration Strategy adalah strategi untuk mengendalikan konsistensi pelaksanaan tugas pengelolaan keuangan daerah sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan serta untuk mengantisipasi jika terjadi permasalahan dan perubahan sistem.

Strategi ini diperlukan guna :

1. Mencari alternatif sistem pengelolaan keuangan daerah yang efektif dan efisien sesuai dengan potensi yang dimiliki serta sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
2. Mencari alternatif sistem pengelolaan keuangan daerah yang secara teknis perencanaan, penganggaran dan pelaksanaan, sesuai dengan tingkat kompetensi dan kapasitas SDM yang dimiliki;
3. Mencari alternatif sistem pengelolaan keuangan daerah yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas sarana prasarana kantor setiap unit kerja sehingga mampu mendukung proses perencanaan, pengendalian dan perbaikan manajemen keuangan daerah.

- *Horizontal Integration Strategy*

Horizontal Integration Strategy adalah strategi untuk mengendalikan seluruh sistem pengelolaan keuangan daerah di semua lini unit kerja agar sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan.

Strategi ini diterapkan untuk :

1. Menjaga agar semua unit kerja secara konsisten menerapkan sistem pengelolaan keuangan daerah yang telah ditetapkan;
2. Memantau agar semua unit kerja melaksanakan sistem pengelolaan keuangan daerah sesuai dengan mekanisme dan SOP yang telah dibuat; dan
3. Mengevaluasi bahwa semua unit kerja memiliki SDM dan teknologi yang memadai untuk melaksanakan sistem pengelolaan keuangan daerah yang ditetapkan dan mengikuti mekanisme dan SOP yang telah dibuat.

3.6 LAPORAN KINERJA BPKD PROVINSI DKI JAKARTA TAHUN ANGGARAN 2011

3.6.1 Maksud dan Tujuan

Maksud disusunnya laporan akuntabilitas kinerja pemerintahan BPKD selaku SKPD adalah sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah selama periode tahun anggaran 2011, BPKD Provinsi DKI Jakarta selaku SKPD mempunyai kewajiban untuk melaporkan kinerja instansi yang melaksanakan tugas dan fungsi serta perannya dalam pengelolaan sumberdaya dan kebijakan yang dipercayakan oleh Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta berdasarkan perencanaan strategis yang ditetapkan.

BPKD Provinsi DKI Jakarta telah melakukan upaya-upaya untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal dalam mendukung program-program pemerintah daerah. Hasil yang telah dicapai dalam periode tahun anggaran 2011 perlu kami laporkan sebagai wujud transparansi dan akuntabilitas manajemen. Sedangkan tujuannya adalah untuk menyajikan informasi laporan kinerja instansi sebagai perwujudan dalam menilai akuntabilitas, transparansi dan untuk membuat keputusan, baik dibidang ekonomi, sosial maupun politik bagi Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta. Hal ini sejalan dengan ditetapkannya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, maka setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara negara wajib untuk mempertanggungjawabkan tugas dan fungsinya.

3.6.2 Prioritas Kinerja Tahun 2011

Dalam sistem akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah, perencanaan strategik merupakan langkah awal yang harus dilakukan untuk dapat mengukur kinerja instansi. Dengan pendekatan perencanaan strategik maka instansi lebih dapat menyelaraskan visi dan misinya dengan potensi, peluang dan kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan akuntabilitas kinerjanya.

Dalam LAKIP ini yang dimaksud dengan perencanaan strategis adalah Rencana Strategis Daerah Provinsi DKI Jakarta tahun 2007 – 2012, yang merupakan dokumen kerja untuk lima tahun ke depan, rencana strategis Badan pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta bersifat jangka pendek dan menengah, namun tetap berwawasan pada jangkauan jangka panjang dengan mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta dalam melaksanakan rencana kinerja mempunyai kegiatan prioritas yang berfungsi untuk mendukung kebijakan-kebijakan pemerintah daerah dalam melaksanakan program-programnya. Rencana strategik yang merupakan prioritas tahun 2011 diarahkan untuk menghasilkan kinerja sebagai berikut :

1. Meningkatnya status tanah milik yang telah disertifikasi, dengan bertambahnya jumlah tanah milik pemerintah daerah yang telah disertifikasi.
2. Optimalisasi penerimaan dari pemanfaatan aset dan sewa titik reklame, dengan realisasi target penerimaan dari hasil pemanfaatan kerjasama aset dengan pihak ketiga dan sewa titik reklame.
3. Meningkatnya akurasi nilai aset Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, dengan jumlah laporan sensus Fasilitas Sosial Fasilitas Umum dan kerjasama aset dengan pihak ketiga.
4. Ditetapkannya perhitungan anggaran 2010, perubahan anggaran 2011 dan penetapan anggaran 2012, dengan jumlah laporan perhitungan anggaran 2010, perubahan anggaran 2011 dan penetapan anggaran 2012
5. Optimalisasi penerimaan dan pendapatan bagi hasil pajak, dengan realisasi target penerimaan dari pendapatan bagi hasil pajak.

6. Terlaksananya Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dalam pengelolaan keuangan daerah, dengan jumlah laporan neraca interim Provinsi DKI Jakarta.

3.6.3 Penetapan Kinerja Tahun Anggaran 2011

Penetapan kinerja dimaksud ialah penetapan rencana indikator kinerja yang merupakan tolok ukur keberhasilan organisasi serta menjadi dasar penilaian dalam evaluasi akuntabilitas kinerja pada akhir tahun anggaran 2011. Berikut ialah tabel penetapan kinerja Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun Anggaran 2011:

Tabel 3.1
Penetapan Indikator Kinerja BPKD Tahun Anggaran 2011

Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Program / Kegiatan	Anggaran
Meningkatnya status tanah milik yang telah disertifikasi	Jumlah tanah milik Pemda yang telah disertifikasi	100 Sertifikat	Program Sertifikasi Tanah Milik Pemda : Kegiatan : Penyelesaian Sertifikat Tanah Milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	2.000.000.000 2.000.000.000
Optimalisasi Penerimaan dari Pemanfaatan Aset dan Sewa Titik Reklame	Realisasi Target Penerimaan dari hasil Pemanfaatan kerjasama aset dengan pihak Ketiga dan sewa titik reklame	67,8 Milyar	Program penataan aset daerah Kegiatan : Pelaksanaan Pelelangan Pemanfaatan Lahan untuk Titik Reklame Optimalisasi dan Penyusunan Pra Proposal Pemanfaatan Aset Daerah yang Dikerjakasakan	1.750.000.000 750.000.000 1.000.000.000

Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Program / Kegiatan	Anggaran
Meningkatnya akurasi nilai Aset Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Jumlah laporan sensus fasos fasum dan kerjasama aset dengan pihak ketiga	1 Laporan	Program Peningkatan Pencatatan Aset Daerah : Fasos Fasum dari Pihak Ketiga Kegiatan : Verifikasi dan Revaluasi Aset Fasos Fasum Hasil Sensus	500.000.000 200.000.000 300.000.000
Ditetapkannya Perhitungan Anggaran 2010, Perubahan Anggaran 2011 dan Penetapan Anggaran 2012	Jumlah Laporan Perhitungan Anggaran 2010, Perubahan Anggaran 2011 dan Penetapan Anggaran 2012	3 Dokumen	Program peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah : Kegiatan : Penyusunan Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Pemda DKI Tahun Anggaran 2010 Kegiatan : Penyusunan Draft & Finalisasi APBD Perubahan Tahun 2011 Kegiatan : Penyusunan Draft & Finalisasi Penyusunan APBD Perubahan 2012	6.200.000.000 3.000.000.000 1.600.000.000 1.600.000.000
Optimalisasi Penerimaan dari Pendapatan Bagi Hasil Pajak	Realisasi Target Penerimaan dari Pendapatan Bagi Hasil Pajak	8,6 Trilyun	Program peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah : Kegiatan : Persiapan Pengalihan Pendaerahan PBB danBPHTB.	2.000.000.000 2.000.000.000
Terlaksananya Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dalam pengelolaan keuangan daerah	Jumlah Laporan Neraca Interim Provinsi DKI Jakarta	1 Dokumen	Program peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah : Penyusunan Neraca Daerah Semester II Tahun 2011	200.000.000 200.000.000

3.6.4 Pengukuran Kinerja Tahun Anggaran 2011

Pengukuran tingkat capaian kinerja Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta tahun 2011 dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan realisasi masing-masing indikator kinerja sasaran. Berikut adalah bentuk laporan capaian kinerja pelaksanaan program dari beberapa kegiatan, seperti yang diuraikan dalam Laporan Kinerja BPKD Provinsi DKI Jakarta Tahun Anggaran 2011:

Tabel 3.2
Pengukuran Kinerja BPKD Tahun Anggaran 2011

No.	Program	Kegiatan		Satuan	Target	Realisasi	Prosentase Pencapaian (%)
		Uraian	Indikator				
1	Program Sertifikasi Tanah Milik PEMDA	Penyelesaian Sertifikat Tanah Milik Pemerintah Provinsi Dki Jakarta	Input :				
			Dana	Rp	2.000.000.000	724.061.418	36,20
			Output :	Bulan	12	Terselesainya sertifikat tanah milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	
			Outcome :		100 Sertifikat		
2	Program Penataan Aset Daerah	Optimalisasi dan penyusunan praproposal pemanfaatan aset daerah yang dikerjasamakan	Input :				
			Dana	Rp	1.000.000.000	936.632.500	93,66
			Output :	Bulan	12	Tersedianya hasil evaluasi pemanfaatan aset daerah yang dikerjasamakan	
			Outcome :			Diterapkannya pola pemanfaatan secara optimal terhadap aset-aset yang dikerjasamakan	
3	Program Pencatatan Aset Daerah	Verifikasi dan revaluasi aset fasos fasum hasil sensus	Input :				
			Dana	Rp	300.000.000	290.828.600	96,94
			Output :	Bulan	12	Terdapatnya dokumen aset hasil penyerahan dari pihak ketiga yang lebih lengkap dan akurat pengukuran ulang/revaluasi	
			Outcome :		1 Laporan	Diselesaikannya dokumen kepemilikan secara lengkap dan akurat	
4	Program peningkatan dan pengembangan pengelolaan keuangan daerah	Penyusunan pertanggung jawaban pelaksanaan APBD Pemda DKI tahun anggaran 2010	Input :				
			Dana	Rp	300.000.000	1.997.115.000	99,86
			Output :	Bulan	3	Laporan Keuangan	

						Pertanggung jawaban Gubernur Tahun Anggaran 2010 berupa LRA, Neraca, Laporan aliran kas, dan Catatan atas laporan keuangan	
			Outcome :		1 Laporan	Tersusunnya Laporan Keuangan Pertanggung jawaban Gubernur Tahun 2010	
			Input :				
			Dana	Rp	1.000.000.000	852.588.000	85,26
		Persiapan pengalihan pendaerahan PBB	Output :	Bulan	12	Kesiapan daerah untuk mempersiapkan PBB sebagai Pajak Daerah	
			Outcome :		1 Laporan	Persiapan pelaksanaan pendaerahan diharapkan dapat terlaksana sebagaimana yang diharapkan	
			Input :				
			Dana	Rp	950.000.000	649.274.500	68,34
		Penyusunan neraca daerah semester I tahun 2011	Output :	Bulan	12	Laporan Neraca semester I Tahun 2011	
			Outcome :		1 Laporan	Tersusunnya Laporan Neraca semester I Tahun 2011	

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 ANALISIS PERUMUSAN RENCANA STRATEGI BPKD 2008-2013

Kondisi serta dinamika masa depan membutuhkan suatu tipe perencanaan untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi. Sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* pada dasarnya merupakan suatu sistem untuk membangun masa depan perusahaan. Dalam sistem manajemen strategik, perumusan strategi merupakan hal yang harus dilalui dalam membangun perusahaan.

Langkah yang dilakukan dalam membangun *Balanced Scorecard* bagi organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit yang berkaitan dengan perumusan strategi diantaranya melalui: (1) analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi atau SWOT analisis, (2) indentifikasi isu-isu strategik, (3) membangun strategi, (4) perumusan perspektif *Balanced Scorecard* (Niven, 2003).

Berikut merupakan analisis perumusan strategi organisasi dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

4.1.1 Analisis Strategi BPKD

Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta telah menetapkan alternatif strategi untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Berdasarkan analisis penulis, jenis perumusan strategi yang dijalankan oleh BPKD merupakan alternatif pilihan strategi yang umum digunakan oleh suatu organisasi bisnis.

Alternatif strategi dimaksud antara lain ialah: (1) integrasi ke depan (*forward integration*), (2) integrasi ke belakang (*backward integration*), (3) integrasi horizontal (*horizontal integration*). Secara kolektif jenis strategi ini disebut sebagai strategi integrasi vertikal (*vertical integration*). Strategi ini digunakan untuk memperoleh kendali yang lebih besar atas distributor, pemasok dan/atau pesaing (David, 2009). Dapat dikatakan bahwa perumusan strategi ini umumnya digunakan oleh organisasi bisnis untuk memperoleh kendali terhadap pasar atas produk dan jasa yang mereka tawarkan.

Dengan demikian, jenis strategi yang digunakan dalam Renstra BPKD merupakan strategi yang digunakan oleh organisasi bisnis atau yang berorientasi pada laba. Hal ini tidak sesuai serta tidak mencerminkan karakteristik dari organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit.

4.1.2 Analisis Faktor Lingkungan dan Pemetaan SWOT

Terkait dengan pemilihan strategi BPKD, terdapat keterputusan proses integrasi teknik perumusan strategi, terutama di Tahap Pencocokan – yaitu penciptaan strategi berdasarkan faktor-faktor eksternal dan internal utama organisasi, sehingga pada Tahap Keputusan – penggunaan alternatif strategi belum mengacu pada informasi input dari tahap 1 dan objektif strategi alternatif berdasarkan faktor-faktor eksternal dan internal utama organisasi di tahap 2.

Hal utama dalam teknik-teknik perumusan strategi ialah dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap (David, 2009), yaitu; (1) Tahap Input (*Input Stage*), berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi, (2) Tahap Pencocokan (*Matching Stage*), berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama. Salah satu cara dalam tahap pencocokan yang dapat digunakan ialah dengan teknik SWOT matriks, (3) Tahap Keputusan (*Decision Stage*), menggunakan strategi berdasarkan informasi input dari tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2.

Berdasarkan Renstra BPKD Tahun 2008-2013, diketahui informasi input dasar berupa faktor lingkungan yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Faktor lingkungan BPKD tersebut telah menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi organisasi. Namun faktor-faktor dimaksud belum dipetakan berdasarkan analisa SWOT.

Berikut adalah hasil pemetaan faktor lingkungan organisasi melalui pendekatan analisis SWOT.

- **Strength**

1. Keberadaan peraturan perundang-perundangan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi;
2. Penerapan anggaran kinerja dalam rangka peningkatan efisiensi APBD;
3. Adanya sumber pendanaan diluar APBD (dari APBN maupun swasta) yang dimanfaatkan dalam mendukung pembangunan;
4. Sanksi pidana kepada Kepala Daerah dan Pimpinan SKPD/UKPD yang melakukan penyimpangan terhadap APBD;
5. Tersedianya sarana dan prasarana kerja dalam mendukung tugas pokok dan fungsi;
6. Adanya ketersediaan dana yang senantiasa mendukung tugas pokok dan fungsi BPKD Provinsi DKI Jakarta;
7. Dimilikinya pengalaman dalam menjalankan tugas, baik dalam lingkup tugas dan fungsi maupun diluar tugas dan fungsi; dan
8. Tersedianya pegawai yang berpotensi untuk disertakan dalam diklat.

- **Weaknesses**

1. Masih kuatnya budaya PNS yang selalu menunggu perintah, kurang inovatif dan kreatif;
2. Belum meratanya tingkat kompetensi SDM dalam mengemban tugas organisasi; dan
3. Manajemen keuangan relatif masih kurang terkelola secara optimal.

- **Opportunity**

1. Pelaksanaan otonomi daerah memungkinkan lebih terbukanya peluang pengembangan;
2. Adanya keinginan kuat untuk mengikuti perkembangan dan memanfaatkan teknologi informasi.

- **Threat**

1. Belum pastinya restrukturisasi organisasi menyangkut bentuk, struktur dan tupoksi organisasi;
2. Adanya kebijakan pemerintah dan peraturan perundang-undangan yang sering berubah-ubah.

Berdasarkan faktor lingkungan organisasi, berikut adalah hasil identifikasi informasi dasar dengan memperhatikan dan mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama organisasi yang kemudian dituangkan dalam analisis SWOT Matriks BPKD.

Tabel 4.1
SWOT Matriks BPKD Provinsi DKI Jakarta

EKSTERNAL	INTERNAL	Kekuatan (<i>Strength</i>)		Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	
		1	Keberadaan peraturan perundang-perundangan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi;	1	Masih kuatnya budaya PNS yang selalu menunggu perintah, kurang inovatif dan kreatif
		2	Penerapan anggaran kinerja dalam rangka peningkatan efisiensi APBD.	2	Belum meratanya tingkat kompetensi SDM dalam mengemban tugas organisasi
		3	Adanya sumber pendanaan diluar APBD (dari APBN maupun swasta) yang dimanfaatkan dalam mendukung pembangunan	3	Manajemen keuangan relatif masih kurang terkelola secara optimal
		4	Sanksi pidana kepada Kepala Daerah dan Pimpinan SKPD/UKPD yang melakukan penyimpangan terhadap APBD		
		5	Tersedianya sarana dan prasarana kerja dalam mendukung tugas pokok dan fungsi		
		6	Adanya ketersediaan dana yang senantiasa mendukung tugas pokok dan fungsi BPKD Provinsi DKI Jakarta		
		7	Dimilikinya pengalaman dalam menjalankan tugas, baik dalam lingkup tugas dan fungsi maupun diluar tugas dan fungsi		
		8	Tersedianya pegawai yang berpotensi untuk disertakan dalam diklat		
Peluang (<i>Opportunity</i>)		SO- Strategi		WO- Strategi	
1	Pelaksanaan otonomi daerah memungkinkan lebih terbukanya peluang pengembangan	1	Memaksimalkan kualitas dan potensi SDM dalam melaksanakan otonomi daerah dan tugas serta fungsi organisasi sebagai pengelola keuangan	1	Meningkatkan budaya kerja dan memperluas kompetensi pegawai agar selaras dengan era otonomi daerah serta tugas dan fungsi organisasi

			daerah dan aset daerah dengan mengikuti diklat daerah & nasional (S3, S7, S8, O1)		sebagai pengelola keuangan daerah dan aset daerah (W1, W2, O1)
		2	Menjalin komunikasi dengan pihak pemerintah pusat dan kerja sama dengan sektor swasta guna meningkatkan pelayanan administrasi keuangan daerah dan aset daerah (S1, S3, S7, O1)		
2	Adanya keinginan kuat untuk mengikuti perkembangan dan memanfaatkan teknologi informasi	3	Memperkuat sistem anggaran berbasis kinerja melalui teknologi informasi pengelolaan keuangan daerah (S2, S5, S6, S7, O2)	2	Membangun sistem informasi manajemen keuangan untuk mewujudkan akuntabilitas dan pelayanan administrasi keuangan daerah dan aset daerah (W3, O2)
Ancaman (Threat)		ST- Strategi		WT- Strategi	
1	Belum pastinya restrukturisasi organisasi menyangkut bentuk, struktur dan tupoksi organisasi	1	Menyusun dan menetapkan ketentuan daerah tentang restrukturisasi organisasi agar pelaksanaan tupoksi organisasi dapat berjalan (S1, S5, S7, T1)	1	Melakukan restrukturisasi organisasi agar kompetensi pegawai tersebar secara merata (W1, W2, T1)
2	Adanya kebijakan pemerintah dan peraturan perundang-undangan yang sering berubah-ubah	2	Melaksanakan sosialisasi dan menyusun Standar Operasional dan Prosedur (SOP) yang berkaitan dengan pelaksanaan tupoksi pengelolaan keuangan daerah dan aset daerah (S1, S7, T2)	2	Meningkatkan tata kelola manajemen keuangan daerah dan aset daerah sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku (W3, T2)

Berdasarkan hasil SWOT matriks diketahui terdapat beberapa isu strategik yang menjadi perhatian dalam membangun strategi organisasi. Isu strategik dimaksud kemudian dijabarkan menjadi alternatif kombinasi strategi BPKD dalam mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan analisis kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman organisasi. Berikut merupakan usulan alternatif perumusan strategi berdasarkan hasil SWOT matriks BPKD.

a. Kekuatan Peluang (S – O Strategi)

1. Memaksimalkan kualitas dan potensi SDM dalam melaksanakan otonomi daerah dan tugas serta fungsi organisasi sebagai pengelola keuangan daerah dan aset daerah (S3, S7, S8, O1)

2. Menjalin komunikasi dengan pihak pemerintah pusat dan kerja sama dengan sektor swasta guna meningkatkan pelayanan administrasi keuangan daerah dan aset daerah (S1, S3, S7, O1)
 3. Memperkuat sistem anggaran berbasis kinerja melalui teknologi informasi pengelolaan keuangan daerah (S2, S5, S6, S7, O2)
- b. Kelemahan Peluang (W – O Strategi)
1. Meningkatkan budaya kerja dan memperluas kompetensi pegawai agar selaras dengan era otonomi daerah serta tugas dan fungsi organisasi sebagai pengelola keuangan daerah dan aset daerah (W1, W2, O1)
 2. Membangun sistem informasi manajemen keuangan untuk mewujudkan akuntabilitas dan pelayanan administrasi keuangan daerah dan aset daerah (W3, O2)
- c. Kekuatan Ancaman (S – T Strategi)
1. Menyusun dan menetapkan ketentuan daerah tentang restrukturisasi organisasi agar pelaksanaan tupoksi organisasi dapat berjalan (S1, S5, S7, T1)
 2. Melaksanakan sosialisasi dan menyusun Standar Operasional dan Prosedur (SOP) yang berkaitan dengan pelaksanaan tupoksi pengelolaan keuangan daerah dan aset daerah (S1, S7, T2)
- d. Kelemahan Ancaman (W – T Strategi)
1. Melakukan restrukturisasi organisasi agar kompetensi pegawai tersebar secara merata (W1, W2, T1)
 2. Meningkatkan tata kelola manajemen keuangan daerah dan aset daerah sesuai ketentuan perundangan-undangan yang berlaku (W3, T2)

4.1.3 Perumusan Sasaran Organisasi Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

Berdasarkan visi, misi, tugas dan fungsi, analisa SWOT serta kondisi yang diharapkan BPKD Provinsi DKI Jakarta ke depan sebagai lembaga yang menyelenggarakan pengelolaan keuangan dan aset daerah, perumusan perspektif *Balanced Scorecard* bagi BPKD Provinsi DKI Jakarta sesuai dengan pemilahan

perspektif *Balanced Scorecard* bagi organisasi publik dan organisasi nonprofit seperti yang telah diuraikan pada tabel 2.1 adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi publik berfokus untuk mengetahui siapa yang sebenarnya menjadi target layanan organisasi serta layanan atau produk apa yang menjadi harapan bagi para pelanggan?

Jika dikaitkan dengan uraian tugas, fungsi, tujuan serta kondisi yang diharapkan BPKD DKI Jakarta ke depan, sasaran perspektif pelanggan bagi BPKD adalah :

- Tingkat kepuasan layanan pengelolaan keuangan dan aset daerah.

b. Perspektif Proses Internal

Perspektif proses internal menyoroti keunggulan proses kritis dari suatu organisasi untuk menambah nilai bagi pelanggan. Dengan demikian pada perspektif ini tujuannya ialah untuk mengetahui proses mana yang harus unggul dan dikembangkan untuk masa mendatang?

Jika dikaitkan dengan uraian analisis SWOT dan fungsi BPKD DKI Jakarta, maka sasaran perspektif proses internal antara lain meliputi :

- Peningkatan tata kelola keuangan daerah dan aset daerah
- Meningkatkan koordinasi dengan pihak pemerintah pusat;
- Meningkatkan status opini laporan keuangan daerah

c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dalam perspektif ini adalah memungkinkan segala sesuatu yang terjadi di dalam *scorecard*. Dengan kondisi pengetahuan ekonomi saat ini, organisasi tidak mungkin berharap untuk sukses tanpa adanya karyawan terampil yang termotivasi, beroperasi dengan alat yang tepat dalam lingkungan yang menyediakan kondisi keberhasilan.

Perumusan perspektif ini ialah untuk mengetahui, “apa yang organisasi perlukan terkait dengan elemen infrastruktur jika ingin mencapai proses dan tujuan pelanggan?”, “keterampilan dan kompetensi apa yang diperlukan oleh karyawan?”, dan “apakah organisasi memiliki budaya yang kuat dan keselarasan tujuan?”

Jika dikaitkan dengan uraian analisis SWOT, tujuan serta kondisi yang diharapkan BPKD DKI Jakarta ke depan, sasaran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bagi BPKD adalah :

- Memaksimalkan kualitas dan potensi SDM dalam melaksanakan tugas serta fungsi organisasi;
- Memperkuat sistem anggaran berbasis kinerja melalui teknologi informasi;
- Meningkatkan budaya kerja dan memperluas kompetensi pegawai;
- Membangun sistem informasi manajemen keuangan;
- Melakukan restrukturisasi organisasi

d. Perspektif Keuangan

Beroperasi secara efisien dan menjaga sumber daya sangat penting bagi semua organisasi, termasuk bagi organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit.

Perumusan strategi pada perspektif keuangan bagi organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit antara lain ialah untuk mengetahui “peluang apa yang dimiliki untuk meningkatkan pendapatan?”

Jika dikaitkan dengan kedudukan, uraian tugas dan fungsi BPKD Provinsi DKI Jakarta, maka sasaran perspektif keuangan antara lain meliputi :

- Peningkatan penerimaan hasil pemanfaatan kerja sama aset daerah;
- Peningkatan penerimaan sewa titik reklame;
- Penerimaan pendapatan bagi hasil pajak dan bagi hasil bukan pajak.

Tabel 4.2
Perumusan Sasaran Organisasi

Perspektif	Sasaran Organisasi
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kepuasan layanan pengelolaan keuangan dan aset daerah
Proses Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan tata kelola keuangan daerah dan aset daerah
	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan status opini laporan keuangan daerah
	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan koordinasi dengan pihak pemerintah pusat
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Memaksimalkan kualitas dan potensi SDM dalam melaksanakan tugas serta fungsi organisasi

Perspektif	Sasaran Organisasi
	<ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat sistem anggaran berbasis kinerja melalui teknologi informasi
	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan budaya kerja dan memperluas kompetensi pegawai
	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun sistem informasi manajemen keuangan
	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan restrukturisasi organisasi
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan penerimaan hasil pemanfaatan kerja sama aset daerah
	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan penerimaan sewa titik reklame
	<ul style="list-style-type: none"> • Penerimaan pendapatan Bagi Hasil Pajak & Bagi Hasil Bukan Pajak

4.2 PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERENCANAAN STRATEGIK ORGANISASI

Perencanaan strategik merupakan tahap dilakukannya implementasi perumusan strategi. Pada tahap perencanaan strategik berbasis *Balanced Scorecard*, strategi yang telah dipilih untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi di tahap perumusan strategi kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik secara komprehensif, koheren, terukur dan berimbang. Dalam kedua tahap ini baik perumusan dan perencanaan strategik, keluaran yang dihasilkan masih bersifat kualitatif. Keluaran kualitatif dari proses perencanaan strategik berupa *company scorecard* yang berisi: *strategy map*, sasaran strategik, ukuran target, dan inisiatif strategik. Sedangkan kinerja adalah keberhasilan organisasi dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik melalui inisiatif strategik pilihan.

Proses perwujudan visi, misi, tujuan dilaksanakan dengan menerjemahkan keluaran sistem perumusan strategi dimaksud ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik. Sasaran strategik adalah kondisi masa depan yang hendak diwujudkan, sedangkan inisiatif strategik adalah suatu rencana untuk mewujudkan tiap-tiap sasaran strategik. Langkah-langkah penerjemahan keluaran sistem perumusan strategi dilaksanakan dengan cara: (1) penyusunan *strategy map*, (2)

penentuan *Balanced Scorecard* (ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja dan target),
(3) pemilihan *action plan*.

4.2.1 Analisis Sasaran Strategik BPKD

Perencanaan strategis merupakan proses selanjutnya dari perumusan strategi. Keluaran kualitatif pada perumusan strategi kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik secara komprehensif, koheren, terukur dan berimbang di tahap perencanaan strategik. Sasaran strategik yang komprehensif mencakup empat perspektif dari *Balanced Scorecard*, yaitu: keuangan, pelanggan, proses intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan koheren dimaksudkan adanya hubungan sebab-akibat diantara berbagai sasaran strategik. Kemudian untuk setiap sasaran strategik yang dirumuskan ditentukan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja agar setiap sasaran strategi yang telah dirumuskan menjadi terukur.

Sasaran strategik merupakan sasaran-sasaran masa depan yang akan dituju sebagai penerjemahan strategi untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi. Penentuan sasaran strategik mengacu pada tahap perumusan sasaran organisasi berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*.

Perencanaan strategik yang dijalankan oleh BPKD seperti yang dituangkan dalam Renstra BPKD telah menetapkan sasaran-sasaran strategik yang ingin dicapai dalam kurun waktu 2008-2013 dan menggambarkan sasaran masa depan yang akan dituju organisasi. Namun demikian diperlukan suatu ulasan agar diketahui (1) apakah sudah terjalin hubungan sebab-akibat antar sasaran strategik, dan (2) apakah sasaran-sasaran strategik dimaksud telah memiliki cakupan sasaran strategik yang luas. Berikut adalah analisis keterkaitan sebab-akibat antar sasaran strategik dan cakupan sasaran-sasaran strategik Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta :

a. Cakupan Sasaran Strategis

Cakupan sasaran strategis yang luas diartikan bahwa cakupannya tidak hanya sebatas pada keuangan saja tetapi secara komprehensif, yaitu mencakup pula sasaran strategik pelanggan, sasaran strategik proses internal serta sasaran strategik pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategis yang komprehensif melalui pendekatan *Balanced Scorecard* mencakup 4 perspektif. Berikut

adalah cakupan sasaran-sasaran strategis Renstra BPKD berdasarkan uraian pemilahan perspektif *Balanced Scorecard* bagi organisasi publik dan organisasi nonprofit seperti pada tabel 2.1

Tabel 4.3
Cakupan Sasaran Strategik BPKD

Perspektif	Sasaran Strategik
• Pelanggan ::	Tidak ada
• Proses Internal:	1. Tersusunnya pengaturan pembiayaan urusan pengelolaan keuangan daerah
	2. Berfungsinya mekanisme penyelenggaraan urusan pengelolaan keuangan daerah
	5. Tersusunnya laporan keuangan daerah sesuai dengan peraturan yang berlaku
• Pembelajaran dan pertumbuhan:	3. Meningkatnya akuntabilitas kinerja SKPD/UKPD pengelolaan keuangan daerah
	4. Meningkatnya kinerja dan profesionalisme SDM SKPD/UKPD pengelolaan keuangan daerah;
• Keuangan :	Tidak ada

b. Hubungan Sebab-Akibat (Koheren) Antar Sasaran Strategis

Koheren menjadikan organisasi mampu beroperasi secara “*sense and respond*”(Mulyadi, 2009). Koherensi pada pendekatan *Balanced Scorecard* dibangun melalui hubungan sebab-akibat di antara berbagai sasaran strategik di masing-masing perspektif. Sehingga setiap sasaran sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses internal, perspektif keuangan dan perspektif pelanggan dapat saling merespon dan bagi organisasi publik diarahkan baik secara langsung maupun tidak langsung ke perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.

Sasaran strategik beserta cakupannya seperti yang uraikan pada tabel 4.3 walaupun telah mencakup beberapa perspektif, namun belum mengakomodir cakupan dan koheren dari perspektif pelanggan dan keuangan. Sasaran strategik dari perspektif pelanggan dimaksud adalah siapa yang menjadi target pelanggan dan jenis pelayanan yang diberikan oleh BPKD, sedangkan untuk perspektif keuangan ialah untuk mengetahui peluang apa yang dimiliki untuk

meningkatkan pendapatan. Selain itu sasaran strategik pada Renstra BPKD masih sangat sederhana dan tidak menunjukkan keluasan cakupan strategi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keluasan cakupan sasaran strategik BPKD Provinsi DKI Jakarta masih belum terpenuhi, serta koheren antar sasaran strategi masih sangat terbatas. Diperlukan adanya perluasan penetapan sasaran-sasaran strategik pada Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta.

4.2.2 Usulan Sasaran Strategik dan Rancangan Peta Strategi Organisasi

Dengan belum terpenuhinya kondisi sebab-akibat yang menyeluruh dan luas dari berbagai sasaran strategi serta belum terpenuhinya sasaran strategi yang mencakup perspektif pelanggan dan keuangan, diperlukan adanya perluasan penetapan sasaran-sasaran strategik Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta.

Perubahan sasaran-sasaran strategik dimaksud adalah sebagai upaya untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Keluaran kualitatif pada perumusan strategi dimaksud kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategik secara komprehensif, koheren, terukur dan berimbang. Selain itu perlu ditetapkan pula insiatif strategik sebagai rencana untuk mewujudkan tiap-tiap sasaran strategik berupa program tindakan (*action program*) yang akan dilaksanakan di masa depan. Perubahan berbagai sasaran strategik mengacu pada tabel 4.2 tentang perumusan sasaran organisasi dan penetapan sasaran strategik BPKD Provinsi DKI Jakarta.

Berikut adalah uraian usulan perubahan sasaran-sasaran strategik untuk memenuhi kondisi keluasan cakupan strategi dan koherensi antar berbagai sasaran strategik yang ditunjukkan melalui peta strategi organisasi.

- **Sasaran Strategik (SS) Perspektif Pelanggan**

SS 1 : Tingkat kepuasan layanan pengelolaan keuangan dan aset daerah.

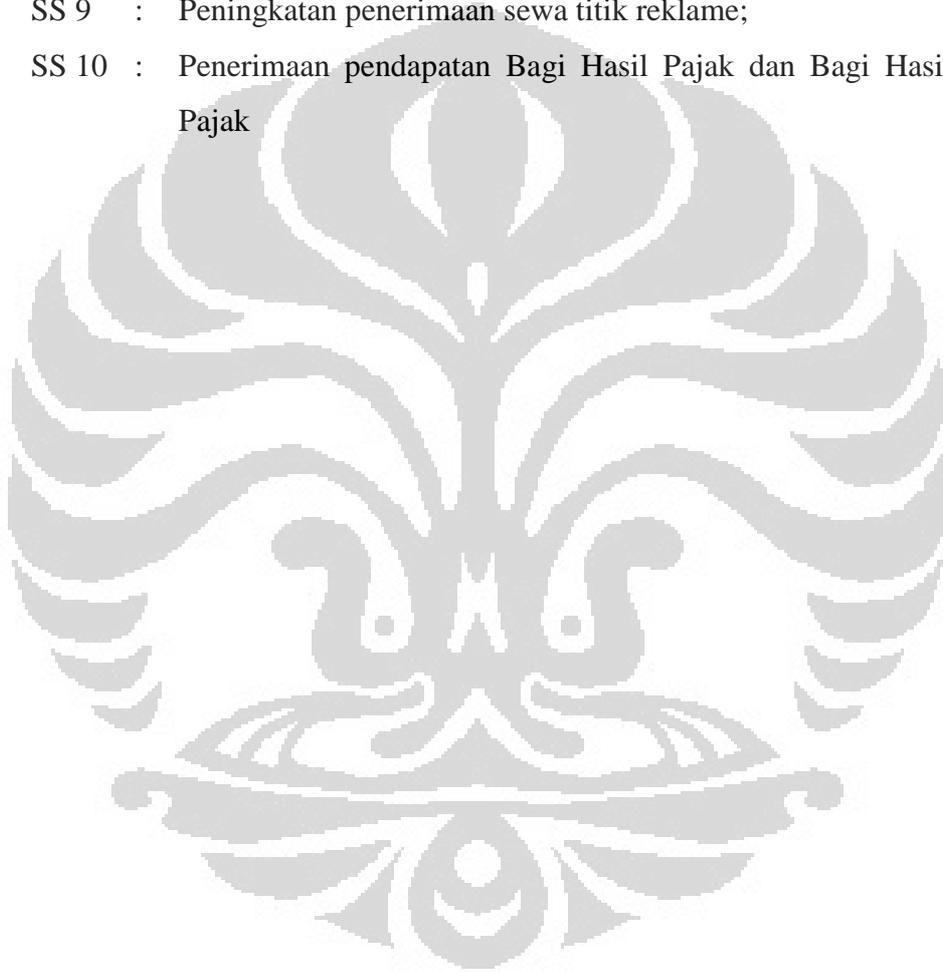
- **Sasaran Strategik (SS) Perspektif Proses**

SS 2 : Peningkatan tata kelola keuangan daerah dan aset daerah

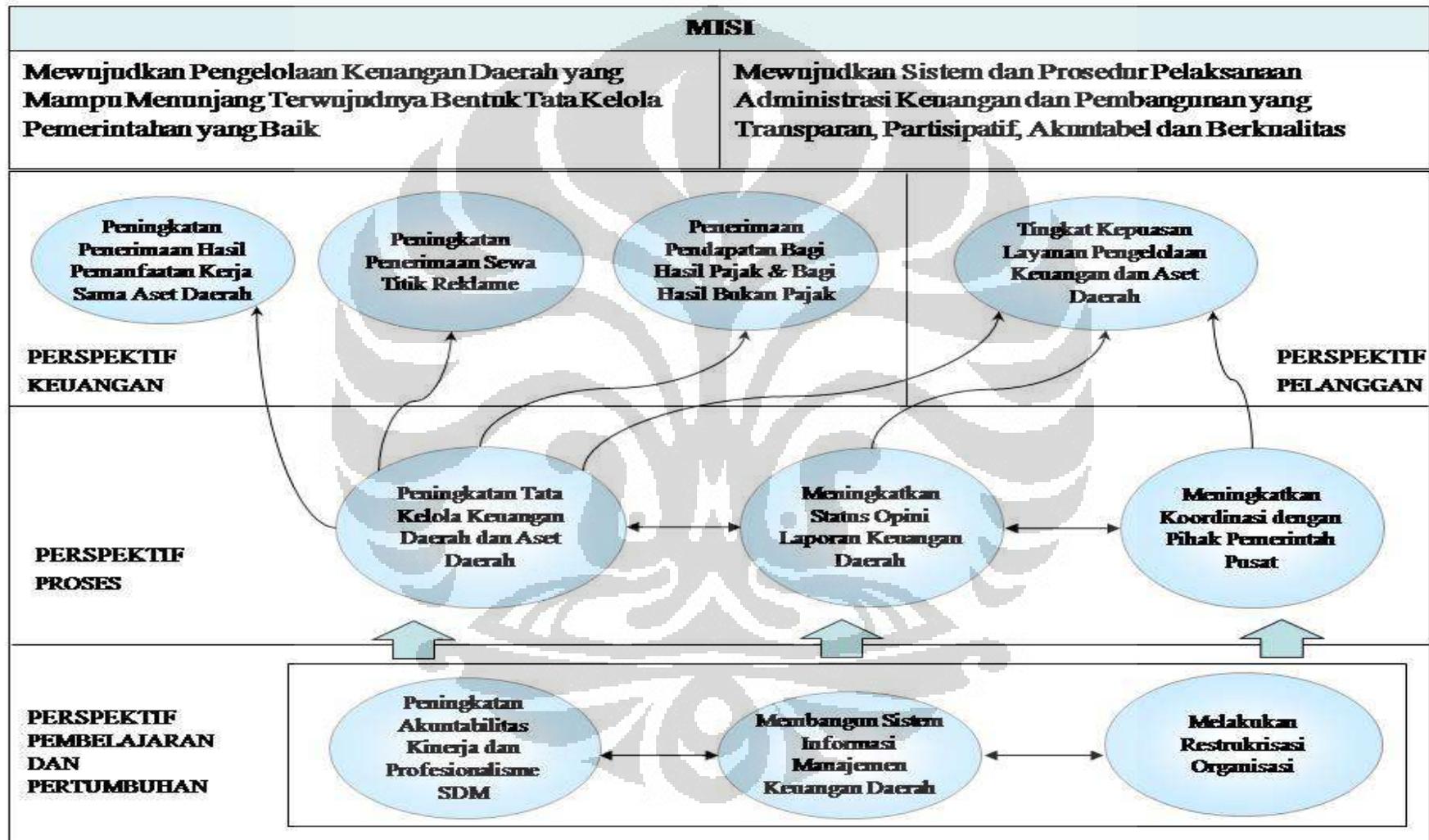
SS 3 : Meningkatkan status opini laporan keuangan daerah

SS 4 : Meningkatkan koordinasi dengan pihak pemerintah pusat.

- **Sasaran Strategik (SS) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**
 - SS 5 : Melakukan restrukturisasi organisasi
 - SS 6 : Membangun sistem informasi manajemen keuangan daerah
 - SS 7 : Peningkatan akuntabilitas kinerja dan profesionalisme SDM pengelolaan keuangan daerah dan aset daerah
- **Sasaran Strategik (SS) Perspektif Keuangan**
 - SS 8 : Peningkatan penerimaan hasil pemanfaatan kerja sama aset daerah;
 - SS 9 : Peningkatan penerimaan sewa titik reklame;
 - SS 10 : Penerimaan pendapatan Bagi Hasil Pajak dan Bagi Hasil Bukan Pajak



Gambar 4.1
Peta Strategi BPKD Provinsi DKI Jakarta



4.2.3 Penerapan *Balanced Scorecard*

Indikator sasaran dalam sasaran strategik Renstra BPKD belum mencantumkan ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi ukuran tingkat keberhasilan pencapaian sasaran yang akan diwujudkan pada kurun waktu 2008-2013. Namun penetapan kinerja dan pengukuran kinerja sebagai ukuran tingkat keberhasilan organisasi dicantumkan pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah BPKD Provinsi DKI Jakarta.

Penetapan kinerja dimaksud ialah penetapan rencana indikator kinerja yang merupakan tolok ukur keberhasilan organisasi serta menjadi dasar penilaian dalam evaluasi akuntabilitas kinerja pada akhir tahun anggaran. Sementara pengukuran tingkat capaian kinerja Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan realisasi masing-masing indikator kinerja sasaran.

Seperti yang digambarkan pada tabel 3.2 tentang Pengukuran Kinerja BPKD Tahun Anggaran 2011 dan lampiran 1 (satu) tentang bentuk formulir evaluasi Indikator Kinerja Utama, pengukuran tingkat capaian kinerja suatu program kegiatan dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi penggunaan anggaran yang ditunjukkan melalui prosentase penyerapan anggaran.

Pengukuran tingkat capaian kinerja yang digunakan BPKD Provinsi DKI Jakarta terlihat masih berfokus pada mendeskripsikan penyerapan (realisasi) anggaran disertai indikator *input*, *output* dan *outcome* dari tiap program dan kegiatan instansi. Walaupun telah mencantumkan *input*, *output* serta *outcome* dari tiap program dan kegiatan, namun belum sepenuhnya menerapkan manajemen berbasis kinerja karena tingkat capaian kinerja masih diukur dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi penggunaan anggaran dari masing-masing program kegiatan.

Selain itu pengukuran atas capaian hasil (*outcome*) sebagai tolok ukur keberhasilan capaian kinerja organisasi belum dicantumkan. Bentuk pelaporan ini tidak memberikan informasi mengenai tingkat capaian hasil (*outcome*) atau prosentase pencapaian indikator kinerja dari masing-masing kegiatan. Sementara konsep penerapan manajemen berbasis kinerja berfokus pada pengukuran kinerja

organisasi sektor publik yang berorientasi pada pengukuran hasil (*outcome*), bukan lagi sekedar pengukuran *input* atau *output* saja (Mahmudi, 2010).

Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja yang komprehensif dan berimbang mencatat skor hasil kerja serta rencana skor yang akan diwujudkan dari masing-masing indikator kinerja keuangan dan non keuangan. Tiap-tiap indikator kinerja merupakan hubungan sebab akibat antara berbagai ukuran kinerja dari masing-masing perspektif satu dengan yang lainnya.

Pilihan metode penilaian kinerja melalui pendekatan *Balanced Scorecard* selain menggunakan pengukuran kinerja terhadap *input*, *output* dan *outcomes*, metode pengukuran lain yang juga bisa digunakan ialah dengan metode pengukuran melalui *lag indicators* dan *lead indicators*. Menurut Deborah Kerr (2003), pengukuran terhadap *lag indicators* pada dasarnya memberitahu apakah organisasi telah memenuhi target yang telah ditetapkan. Sedangkan pengukuran terhadap *lead indicators*, menginformasikan bagaimana organisasi melakukan kegiatan kinerja operasional sehingga dapat lebih berhasil dalam mencapai tujuan. Pengukuran terhadap *lead indicators* dapat diidentifikasi dengan memetakan proses organisasi dan menetapkan pencapaian target organisasi. Memetakan proses organisasi dan menetapkan pencapaian target organisasi dapat digunakan sebagai ukuran utama dalam mengatasi permasalahan kinerja (Deborah Kerr, 2003 dalam Niven, 2003).

Jika organisasi hanya memiliki informasi mengenai *lag indicators*, mengindikasikan bahwa organisasi hanya mengetahui sedikit informasi mengenai bagaimana proses operasional organisasi. Sebaliknya, jika organisasi hanya berfokus pada *lead indicators* mengindikasikan bahwa organisasi tidak mengetahui apakah perbaikan yang telah dilakukan mengarah ke proses perbaikan dan hasil bagi pelanggan.

Atas uraian dimaksud dapat diartikan bahwa pengukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* selain merupakan gabungan pengukuran terhadap *input*, *output* dan *outcomes*, dapat juga merupakan gabungan dari pengukuran *lag indicators performance* dan *lead indicators performance*.

Lag performance measures merupakan langkah-langkah yang berfokus pada hasil di akhir periode dan biasanya menunjukkan karakteristik kinerja masa

lalu. Sementara *lead performance measures* merupakan langkah-langkah yang mengakibatkan tindakan terhadap *lag measures*, pengukuran kinerja ini biasanya dilakukan untuk mengukur proses intermediate (jangka menengah) dan kegiatan (Niven, 2003).

Dengan dibuatnya sasaran strategik dan keterkaitan strategik, organisasi harus menjabarkan sasaran strategik tersebut ke dalam ukuran kinerja, target kinerja dan inisiatif strategik untuk masing-masing perspektif. Target kinerja tersebut kemudian dijabarkan dalam inisiatif strategik yang merupakan tindakan atau program yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.

Sasaran strategik adalah kondisi masa depan yang hendak diwujudkan, sedangkan inisiatif strategik adalah suatu rencana untuk mewujudkan tiap-tiap sasaran strategik. Rencana mewujudkan berbagai sasaran strategik dituangkan melalui penjabaran inisiatif strategik organisasi.

Inisiatif strategik merupakan program khusus, kegiatan, proyek, atau tindakan (*action plan*) yang membantu organisasi untuk memastikan, memenuhi atau melampaui target kinerja organisasi (Niven, 2003). Keterkaitan dengan sasaran strategik, ukuran dan target merupakan hal utama yang harus dibangun dari suatu inisiatif strategik.

Berdasarkan Laporan Kinerja BPKD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2011 diketahui Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta dalam melaksanakan rencana kinerja mempunyai kegiatan prioritas yang berfungsi mendukung kebijakan-kebijakan pemerintah daerah dalam melaksanakan program-programnya. Prioritas rencana strategik tahun 2011 diarahkan untuk menghasilkan kinerja sebagai berikut :

1. Meningkatnya status tanah milik yang telah disertifikasi, dengan bertambahnya jumlah tanah milik Pemda yang telah disertifikasi.
2. Optimalisasi penerimaan dari pemanfaatan Aset dan sewa titik reklame, dengan realisasi target penerimaan dari hasil pemanfaatan kerjasama aset dengan pihak ketiga dan sewa titik reklame
3. Meningkatnya akurasi nilai aset Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, dengan jumlah laporan sensus Fasos Fasum dan kerjasama aset dengan pihak ketiga.

4. Ditetapkannya perhitungan anggaran 2010, perubahan anggaran 2011 dan penetapan anggaran 2012, dengan jumlah laporan perhitungan anggaran 2010, perubahan anggaran 2011 dan penetapan anggaran 2012
5. Optimalisasi penerimaan dan pendapatan bagi hasil pajak, dengan realisasi target penerimaan dari pendapatan bagi hasil pajak.
6. Terlaksananya Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dalam pengelolaan keuangan daerah, dengan jumlah laporan neraca interim Provinsi DKI Jakarta.

Berdasarkan penetapan prioritas kinerja tahun 2011 dan usulan sasaran strategik, berikut merupakan rancangan pengukuran kinerja bagi BPKD Provinsi DKI Jakarta melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Usulan Rancangan pengukuran kinerja mengacu pada :

- Format Laporan Capaian Indikator Kinerja LAKIP Kementerian Keuangan Tahun 2011 sebagai referensi; dan
- Dilakukan terhadap penetapan pengukuran kinerja BPKD Provinsi DKI Jakarta di Tahun Anggaran 2011 seperti yang diuraikan pada tabel 3.2 dan lampiran 1 tentang evaluasi indikator kinerja utama BPKD Provinsi DKI Jakarta.

Tabel 4.4
Usulan Rancangan *Balanced Scorecard* BPKD Provinsi DKI Jakarta
Tahun Anggaran 2011

Sasaran Strategik	Inisiatif Strategik	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Keterangan
Pelanggan					
Tingkat Kepuasan Layanan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Program Pengembangan Layanan Pengelolaan Keuangan Daerah dan Aset Daerah	<ul style="list-style-type: none"> • Indeks Kepuasan Pengguna Layanan 			Usulan Outcome: Terwujudnya Kepuasan dan Optimalisasi Layanan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah

Sasaran Strategik	Inisiatif Strategik	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Keterangan
Proses Internal					
Peningkatan Tata Kelola Keuangan Daerah dan Aset Daerah	Program Penataan Aset Daerah	<ul style="list-style-type: none"> Persentase Penyelesaian Dokumen Verifikasi dan Revaluasi Aset Secara Tepat Waktu 			Usulan Outcome: Terwujudnya Pengendalian dan Monitoring Pemanfaatan Aset Pemerintah Provinsi DKI Jakarta
		<ul style="list-style-type: none"> Persentase Aset Yang Telah Diverifikasi dan Direvaluasi 			
		<ul style="list-style-type: none"> Persentase Terdatanya Aset Pemerintah Provinsi DKI Jakarta 			
	Program Sertifikasi Tanah Milik Pemda	<ul style="list-style-type: none"> Persentase Penyelesaian Sertifikat Tanah Milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta 			Usulan Outcome: Terwujudnya Pengamanan Aset Tanah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta
		<ul style="list-style-type: none"> Persentase Tanah Milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang telah Disertifikasi 			
		<ul style="list-style-type: none"> Persentase Tanah Milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang telah Terdata 			
	Program Pengalihan /Pendaerahan Penerimaan PBB dan BPHTB	<ul style="list-style-type: none"> Penyusunan Tata Cara Pelaksanaan Pendaerahan PBB 			Usulan Outcome: Terwujudnya Tata Kelola Pelaksanaan Pendaerahan PBB
		<ul style="list-style-type: none"> Indeks Kesiapan Sarana Pendaerahan PBB 			

Sasaran Strategik	Inisiatif Strategik	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Keterangan
Meningkatkan Status Opini Laporan Keuangan Daerah	Program Pencapaian Penyusunan Laporan Keuangan Daerah Beropini Baik	<ul style="list-style-type: none"> Indeks Jumlah Laporan Keuangan SKPD/UKPD Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang Beropini Baik 			Usulan Outcome: Terwujudnya Akuntabilitas Laporan Keuangan Pemprov DKI Jakarta Sesuai SAP Daerah
Meningkatkan Koordinasi dengan Pihak Pemerintah Pusat	Program penyusunan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) Pengelolaan Keuangan Daerah dan Aset Daerah	<ul style="list-style-type: none"> Indeks SOP Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang sesuai dengan Peraturan Daerah dan Peraturan Perundang-undangan 			Usulan Outcome: Terwujudnya Sistem dan Prosedur Pelaksanaan Administrasi Keuangan dan Aset Daerah
Pembelajaran dan Pertumbuhan					
Melakukan Restrukturisasi Organisasi	Program Penyusunan Perubahan Peraturan Mengenai Organisasi dan Tata Kerja BPKD	<ul style="list-style-type: none"> Penyelesaian Ketentuan dan Dasar Hukum Mengenai Organisasi dan Tata Kerja BPKD Secara Tepat Waktu 			Usulan Outcome: Terwujudnya Tata Kerja BPKD Sebagai Pengelolaan Keuangan Daerah
Membangun Sistem Informasi Manajemen Keuangan Daerah	Program Integrasi Teknologi Informasi Keuangan BPKD	<ul style="list-style-type: none"> Presentase Integrasi Teknologi Informasi Keuangan BPKD Prov. DKI Jakarta 			Usulan Outcome: Terwujudnya Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah
Peningkatan Akuntabilitas Kinerja dan Profesionalisme SDM Pengelolaan Keuangan Daerah dan Aset daerah	Program Diklat Pengelolaan Keuangan Daerah dan Aset Daerah Bagi Pegawai BPKD	<ul style="list-style-type: none"> Persentase Diklat yang Berkontribusi Terhadap Peningkatan Kinerja dan Kompetensi Pegawai 			Usulan Outcome: Terwujudnya SDM BPKD Prov. DKI Jakarta yang Berkinerja Baik dan Berkompetensi Tinggi
		<ul style="list-style-type: none"> Rasio Jam Pelatihan Pegawai Dibandingkan dengan Jam Kerja 			

Sasaran Strategik	Inisiatif Strategik	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Keterangan
	Program Peningkatan Kompetensi Pejabat Pelaksana Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	<ul style="list-style-type: none"> Persentase Pejabat yang Telah Memenuhi Standar Kompetensi Jabatannya 			
Keuangan					
Peningkatan Penerimaan Hasil Pemanfaatan Kerja Sama Aset Daerah	Program Peningkatan dan Pengembangan Potensi Penerimaan Daerah	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah Penerimaan Pendapatan dari Hasil Pemanfaatan Kerja Sama Aset 			Usulan Outcome: Terwujudnya Optimalisasi Penerimaan Pendapatan Daerah
Peningkatan Penerimaan Sewa Titik Reklame		<ul style="list-style-type: none"> Jumlah Penerimaan dari Pendapatan Sewa Titik Reklame 			
Penerimaan Pendapatan Bagi Hasil Pajak dan Bagi Hasil Bukan Pajak		<ul style="list-style-type: none"> Jumlah Penerimaan dari Pendapatan Bagi Hasil Pajak dan Bagi Hasil Bukan Pajak 			

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada BAB 4 dapat diambil beberapa kesimpulan mengenai pengelolaan strategi dan manajemen kinerja instansi BPKD Provinsi DKI Jakarta. Kesimpulan dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta telah menetapkan alternatif strategi untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Berdasarkan analisis penulis, jenis strategi yang digunakan dalam Renstra BPKD merupakan strategi yang digunakan oleh organisasi bisnis atau yang berorientasi pada laba. Hal ini tidak sesuai serta tidak mencerminkan karakteristik dari organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit.

Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta telah memberikan informasi input mengenai faktor lingkungan organisasi. Namun demikian, informasi input mengenai faktor lingkungan tersebut tidak digunakan sebagai dasar dalam penetapan alternatif strategi organisasi untuk mewujudkan tujuan dan sasaran. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terjadi keterputusan proses integrasi teknik perumusan strategi.

2. Sasaran strategik BPKD Provinsi DKI Jakarta yang ditetapkan untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi apabila ditinjau dari perspektif *Balanced Scorecard* telah mencakup beberapa perspektif. Namun demikian sasaran strategik tersebut belum mengakomodir cakupan dan koherensi dari perspektif pelanggan dan keuangan.

Sasaran strategik dari perspektif pelanggan bagi organisasi publik berfokus untuk mengetahui siapa yang sebenarnya menjadi target layanan organisasi serta layanan atau produk apa yang menjadi harapan bagi para pelanggan?

Sementara perumusan strategi pada perspektif keuangan bagi organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit antara lain ialah untuk mengetahui “peluang apa yang dimiliki untuk meningkatkan pendapatan?”

Sasaran strategik yang diuraikan dalam Renstra BPKD masih sangat sederhana dan tidak menunjukkan keluasan cakupan strategi. Koherensi antar sasaran strategi juga masih sangat terbatas.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keluasan cakupan sasaran strategik BPKD Provinsi DKI Jakarta belum terpenuhi. Diperlukan adanya perluasan penetapan sasaran-sasaran strategik pada Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta

3. Pengukuran tingkat capaian kinerja BPKD Tahun Anggaran 2011 terhadap suatu program kegiatan dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi penggunaan anggaran yang ditunjukkan melalui prosentase penyerapan anggaran. Pengukuran tingkat capaian kinerja yang digunakan BPKD Provinsi DKI Jakarta masih terlihat berfokus pada mendeskripsikan penyerapan (realisasi) anggaran disertai indikator *input*, *output* dan *outcome* dari tiap program dan kegiatan instansi.

Pengukuran kinerja belum sepenuhnya menerapkan manajemen berbasis kinerja karena tingkat capaian kinerja masih diukur dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi penggunaan anggaran dari masing-masing program kegiatan.

Selain itu pengukuran atas capaian hasil (*outcome*) sebagai tolok ukur keberhasilan capaian kinerja organisasi belum dicantumkan. Bentuk pelaporan ini tidak memberikan informasi mengenai tingkat capaian hasil (*outcome*) atau prosentase pencapaian indikator kinerja dari masing-masing kegiatan.

5.2 SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, saran yang diajukan untuk mengelola strategi dan manajemen kinerja BPKD dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Melakukan perbaikan perumusan strategi Renstra BPKD Provinsi DKI Jakarta. Perbaikan perumusan strategi dilakukan terhadap pemilihan strategi organisasi. Pemilihan strategi dapat dirumuskan berdasarkan faktor lingkungan organisasi dan perspektif *Balanced Scorecard*.

Perumusan strategi BPKD melalui rerangka perspektif *Balanced Scorecard* akan membuat Renstra BPKD menjadi lebih komprehensif. Hal ini bertujuan untuk membangun keterkaitan antara pemilihan strategi organisasi dengan visi, misi, tujuan dan faktor lingkungan organisasi.

2. Memperluas cakupan sasaran strategik organisasi. Sasaran strategik yang ditetapkan walaupun telah mencakup sasaran strategik dari perspektif proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, namun masih terlihat sederhana dan tidak mengakomodir sasaran strategik dari perspektif pelanggan dan keuangan.
3. Membuat rancangan strategi map (*strategy mapping*) agar hubungan sebab-akibat antar sasaran strategik dapat saling merespon dan sebagai upaya untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi ke dalam sasaran strategik organisasi.
4. Membuat suatu pengukuran kinerja tiap-tiap sasaran strategik yang berorientasi pada tingkat capaian hasil. Pengukuran tingkat capaian hasil sasaran strategik BPKD Provinsi DKI Jakarta mencakup pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan serta mengacu pada desain pengukuran kinerja yang baik.

DAFTAR REFERENSI

- (1999). Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- (2006). Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
- Astuti, Prasetyaningdyah Wikan. (2010). *Analisis Pengukuran Kinerja Perwakilan BPK RI Di Jakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jakarta : Tesis Magister Perencanaan Dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta. (2012). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2011*. Jakarta : Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta.
- Badan Pengelola Keuangan Daerah. Provinsi DKI Jakarta. (2009). *Rencana Strategis Tahun 2008-2013*. Jakarta : Badan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis : Konsep* (Edisi 12). (Dono Sunardi, Penerjemah.). Jakarta : Salemba Empat
- Direktorat Aparatur Negara. (2006). *Majemen Yang Berorientasi Pada Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta : Direktorat Aparatur Negara Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Direktorat Jenderal Anggaran. (2010). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah 2010*. Jakarta : Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Gaspersz, Vincent. (2004). *Perencanaan Strategik Untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik Suatu Petunjuk Praktek*. Jakarta : PT Gramedia Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. (2011). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Jakarta : Penebar Swadaya.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2010). *Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta : Pusat Analisis Dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2011). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah 2011*. Jakarta : Kementerian Keuangan
- Kriemadis, Thanos., Theakou Elena. (2007). Strategic planning models in public and non-profit sport organizations. *Sport Management International Journal SMIJ – VOL. 3, Number 2*. <http://www.choregia.org/23.pdf>
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Edisi 2). Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN.
- Mahsun, Muhamad. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* . Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Mundari, Memi P. (2011). *Usulan Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Badan Penanaman Modal dan Promosi Provinsi DKI Jakarta*. Jakarta : Tesis Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Mulyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN.
- Niven, Paul R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government And Not-For-Profit Agencies*. Hoboken New Jersey : John Wiley & Sons.
- Nordiawan, Deddi., Hertianti, Ayuningtyas. (2010). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi 2). Jakarta : Salemba Empat.
- Nordiawan, Deddi., Putra, Iswahyudi Sondi., Rahmawati, Maulidah. (2009). *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Pusat Kajian Manajemen Kebijakan Deputi II Bidang Manajemen Kebijakan dan Pelayanan. (2009). *Manajemen Kinerja Modul-Modul Penerapan*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.
- Rai, I Gusti Agung. (2011). *Audit Kinerja pada Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta : PT Gramedia.
- Soebroto, Sunu. (2010). *Evaluasi Atas Penerapan Balanced Scorecard Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan*. Jakarta : Tesis Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

FORMULIR EVALUASI INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)
TINGKAT SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH/UNIT KERJA PERANGKAT DAERAH

SKPD/UKPD : BPKD PROVINSI DKI JAKARTA

TAHUN ANGGARAN : 2011

NO.	PROGRAM UTAMA	KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA			ANGGARAN			KETERANGAN
			URAIAN	TARGET	CAPAIAN	ALOKASI	REALISASI	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Program Sertifikasi Tanah Milik Pemda :	Kegiatan : Penyelesaian Sertifikat Tanah Milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Terkelolanya aset dan tanah milik Pemda DKI Jakarta yg disertifikasi	100 Sertifikat	Meningkatnya status tanah milik Pemda yang telah disertifikat	2,000,000,000	2,000,000,000	100.00	
2	Program Penataan Aset Daerah	Kegiatan : Pelaksanaan pelelangan pemanfaatan lahan untuk titik reklame	Realisasi Target Penerimaan dari hasil Pemanfaatan Titik Reklame	67,8 Milyar	Optimalisasi Penerimaan dari Pemanfaatan Titik Reklame	750,000,000	750,000,000	100.00	
		Kegiatan : Optimalisasi dan Penyusunan Pra Proposal Pemanfaatan Aset Daerah yang dikerjasamakan dengan pihak ketiga	Realisasi Target Penerimaan dari hasil Pemanfaatan kerjasama aset dengan pihak Ketiga		Optimalisasi Penerimaan dari Pemanfaatan Aset dan Sewa Titik Reklame	1,000,000,000	950,905,500	95.09	
3	Program Peningkatan Pencatatan Aset Daerah :	Kegiatan : Pensertifikatan Tanah atas kewajiban Fasos Fasum dari Pihak Ketiga	Laporan sensus fasos fasum dan kerjasama aset dengan pihak ketiga	1 Laporan	Meningkatnya akurasi nilai Aset Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	200,000,000	200,000,000	100.00	
		Kegiatan : Verifikasi dan Reevaluasi Aset Fasos Fasum Hasil Sensus				300,000,000	300,000,000	100.00	

FORMULIR EVALUASI INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)
TINGKAT SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH/UNIT KERJA PERANGKAT DAERAH

SKPD/UKPD : BPKD PROVINSI DKI JAKARTA

TAHUN ANGGARAN : 2011

NO.	PROGRAM UTAMA	KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA			ANGGARAN			KETERANGAN
			URAIAN	TARGET	CAPAIAN	ALOKASI	REALISASI	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah :	Kegiatan : Penyusunan Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2010	Laporan Perhitungan Anggaran 2011	Dokumen	Ditetapkannya Perhitungan Anggaran 2011 (WTP)	3,000,000,000	2,889,935,500	96.33	
		Kegiatan : Penyusunan Draft & Finalisasi APBD Perubahan Tahun 2011	Laporan Perubahan Anggaran 2011	3 Dokumen	Ditetapkannya Perubahan Anggaran 2011	1,600,000,000	1,600,000,000	100.00	
		Kegiatan : Penyusunan Draft & Finalisasi Penyusunan APBD Perubahan 2012	Laporan Penetapan Anggaran 2013	3 Dokumen	Ditetapkannya Penetapan Anggaran 2012	1,600,000,000	1,600,000,000	100.00	
5	Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Daerah :	Kegiatan : Persiapan Pengalihan Pendaerahan PBB dan BPHTB	Realisasi Target Penerimaan dari Pendapatan Bagi Hasil Pajak	8,6 Triyun	Optimalisasi Penerimaan dari Pendapatan Bagi Hasil Pajak	2,000,000,000	2,000,000,000	100.00	

FORMULIR EVALUASI INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)
TINGKAT SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH/UNIT KERJA PERANGKAT DAERAH

SKPD/UKPD : BPKD PROVINSI DKI JAKARTA

TAHUN ANGGARAN : 2011

NO.	PROGRAM UTAMA	KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA			ANGGARAN			KETERANGAN
			URAIAN	TARGET	CAPAIAN	ALOKASI	REALISASI	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Daerah :	Kegiatan : Penyusunan Neraca Daerah Semester I Tahun 2011	Tersusunya Neraca BPKD dan Neraca Konsolidasi Provinsi DKI Jakarta	1 Dokumen	Terlaksananya Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dalam Pengelolaan Keuangan Daerah	200,000,000	200,000,000	100.00	

Lampiran 2 : Landasan Hukum Renstra dan
LAKIP BPKD Provinsi DKI
Jakarta

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
2. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan;
3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
4. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara;
5. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
6. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
7. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah;
8. Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia;
9. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025;
10. Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2007 tentang Penanggulangan Bencana;
11. Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2007 tentang Penataan Ruang;
12. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah;
13. Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2001 tentang Pelaporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah;
14. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;
15. Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal;
16. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah;
17. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional;
18. Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan;
19. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;

Lampiran 2 : Landasan Hukum Renstra dan
LAKIP BPKD Provinsi DKI
Jakarta (lanjutan)

20. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Pemerintah Daerah;
21. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2006 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional Tahun 2004-2009;
22. Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
23. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007;
24. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 050/20/SJ/2005 tentang Petunjuk Penyusunan Dokumen RPJP Daerah dan RPJM Daerah;
25. Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 3 Tahun 2001 tentang Bentuk Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi DKI Jakarta;
26. Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 7 Tahun 2007 tentang Pokok-pokok Pengelolaan Keuangan Daerah;
27. Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 39 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan Daerah;
28. Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 70 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Nomor : 103/H2.F6.D1.MKS/PDP.04.02/2012
Hal : **Surat Keterangan Riset**

Jakarta, 19 Maret 2012

Kepada Yth. : **Bapak Tito Taufiq Iqbal**
Ka. Sekretariat Badan Pengelola Keuangan Daerah
Prov. DKI Jakarta
Jalan Merdeka Selatan No. 8-9
Jakarta Pusat 10110
Balai Kota Blok G Lantai 14-15

Dengan Hormat,

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : **Prof. Dr. Lindawati Gani**
Jabatan : **Ketua Program**
Program Studi MAKSI-PPAk.
Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

menerangkan bahwa:

Nama : **Mauliasyah**
NP M : **1006741072**

adalah benar mahasiswa pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia yang memerlukan bahan-bahan dan keterangan berupa *data* untuk keperluan penulisan tesis yang mengambil topik "**Penerapan Balance Scorecard**" dalam menyelesaikan studinya.

Semua bahan dan keterangan yang diperoleh, dipergunakan semata-mata demi memperluas ilmu pengetahuan dan tidak akan disebarluaskan. Apabila hasil penelitian tersebut akan diterbitkan, terlebih dahulu kami akan meminta persetujuan dari pihak Bapak.

Kami sangat mengharapkan bantuan dari instansi/perusahaan Bapak agar usaha penelitian ini dapat berhasil dengan baik. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Ketua Program


Prof. Dr. Lindawati Gani
NIP. 196205041987012001