

PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN BADAN PEMERIKSA KEUANGAN

Yonathan Immanuel Siburian*

Universitas Bina Sarana Informatika

Corresponding Author's e-mail : immanueljonathan646@gmail.com*

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 1, No. 9 September 2023

Page: 964-970

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v1i9.823>

Article History:

Received: August, 16 2023

Revised: August, 23 2023

Accepted: August, 26 2023

Abstract : *This study aims to measure the performance of employees at the Supreme Audit Board to determine employee commitment, employee performance abilities, as well as employee motivation, power, and alignment. This research is a descriptive study that aims to determine employee performance through the perspective of learning and growth with the concept of the Balance Scorecard by using a purposive sampling technique. The results of this study are the performance of the employees of the Audit Board of the Republic of Indonesia using the Balance Scorecard with the percentage of employees who left over 3 years of 5.3% and can be said to be quite good, then not in line with employee productivity which is 18.0%. This is because the percentage of training for BPK employees is only 17.3% which is relatively small, then annual attendance at BPK has percentage of 1.7% which indicates a lack of motivation at work. In conclusion, there is a significant influence between employee performance and the implementation of the Balance Scorecard, as well as training for employees of the Audit Board of the Republic of Indonesia is considered to be lacking in training so that employee productivity is not maximized.*

Keywords : *Audit Board, Balance Scorecard, Employee Performance.*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan di Badan Pemeriksa Keuangan sehingga dapat mengetahui komitmen karyawan, kemampuan kinerja karyawan, serta motivasi, kekuasaan dan keselarasan karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui kinerja karyawan melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan konsep *Balance Scorecard* dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian ini berupa kinerja karyawan Badan Pemeriksa Keuangan dengan *Balance Scorecard* dengan presentase karyawan yang keluar selama kurun waktu 3 tahun sebesar 5,3% dan dapat dikatakan cukup baik, kemudian tidak sejalan dengan produktivitas karyawan yang sebesar 18,0%. Hal ini disebabkan adanya persentase pelatihan karyawan Badan Pemeriksa Keuangan hanya di angka 17,3% yang tergolong kecil, kemudian absensi pertahun pada Badan Pemeriksa Keuangan memiliki persentase sebesar 1,7% yang menunjukkan kurang memiliki motivasi dalam bekerja. Kesimpulannya, terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan dengan penerapan *Balance Scorecard*, serta untuk pelatihan karyawan Badan

Pemeriksa Keuangan dinilai masih kurang melakukan pelatihan sehingga mengakibatkan produktivitas karyawan yang belum maksimal.

Kata Kunci : Badan Pemeriksa Keuangan, *Balance Scorecard*, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) merupakan lembaga negara yang bertanggung jawab dalam memeriksa pengelolaan keuangan negara yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Lembaga Negara lainnya, Bank Indonesia, Badan Usaha Milik Negara, Badan Layanan Umum, Badan Usaha Milik Daerah, dan lembaga atau badan lain yang mengelola keuangan negara (Saidi & Djafar, 2017). Keberhasilan lembaga dalam melakukan pemeriksaan tersebut tentu didukung dengan adanya sumber daya manusia dalam hal ini karyawan yang bekerja di lembaga tersebut dan memiliki kinerja yang baik.

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi dengan mematuhi hukum dan norma yang berlaku (Rivai, 2020). Melalui adanya kinerja, karyawan dapat menunjukkan tingkat kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Kinerja juga merupakan fungsi dari sikap, tindakan, dan kemampuan yang menunjukkan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh suatu perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat menjadi pemicu kinerja perusahaan menjadi baik (Hirawati & Andayani, 2021).

Kinerja karyawan dapat diukur menggunakan *Balance Scorecard*, yaitu suatu alat untuk mengukur kinerja karyawan di sektor publik (Funam Islamidina & Epi Fitriah, 2022). *Balance Scorecard* merupakan kerangka terstruktur yang menjabarkan target-target perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan (Irawan, 2019). Penerapan *Balance Scorecard* pada penelitian ini dilakukan guna mengetahui komitmen karyawan, kemampuan kinerja karyawan, serta motivasi, kekuasaan dan keselarasan karyawan di Badan Pemeriksa Keuangan.

Balance Scorecard dirancang oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai metode pengukuran kinerja perusahaan yang modern (Umaimah, 2019). *Balance Scorecard* adalah alat pengukuran kinerja keuangan dari periode sebelumnya melalui beberapa indikator kinerja yang akan mempengaruhi masa depan. Tujuan dan indikator dalam *Balance Scorecard* berfungsi sebagai interpretasi dari visi, misi, dan strategi yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Kinerja perusahaan dapat diukur melalui penerjemahan tujuan dan indikator yang dikelompokkan menjadi empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Cahyadi et al., 2021).

Perspektif dalam *Balance Scorecard*

1. Keuangan (*Financial*)

Pengukuran perspektif keuangan terdiri dari beberapa tahap berikut:

- a. Bertumbuh (*Growth*), yaitu tahap awal dalam siklus kehidupan organisasi yang memiliki produk/jasa dan berpotensi tumbuh dengan baik secara signifikan.
- b. Bertahan (*Sustain*), yaitu tahap kedua yang melibatkan organisasi yang masih aktif berinvestasi dan melakukan reinvestasi dengan tujuan mencapai tingkat pengembalian yang optimal.
- c. Menuai (*Harvest*), yaitu tahap ketiga yang terjadi saat organisasi mulai menerima hasil investasi dari tahap-tahap sebelumnya.

2. Pelanggan (*Customer*)

- a. Retensi Pelanggan (*Customer Relation*), yaitu mempertahankan eksistensi pelanggan dalam *targeted customer segmen* sehingga dapat meningkatkan *market share*.
- b. *On Time Delivery*, bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap organisasi.
- c. *Number of Complaints* (Keluhan Konsumen), yaitu keluhan dari pelanggan terhadap produk yang dihasilkan oleh organisasi.

- d. *Sales Return*, yaitu bertujuan untuk mengukur peningkatan kualitas barang yang dihasilkan oleh perusahaan.
 - e. Akuisisi Pelanggan, yaitu membandingkan jumlah pelanggan baru dengan semua pelanggan saat ini yang ada.
 - f. Profitabilitas Pelanggan, di mana pelanggan yang memberikan tingkat profit maksimum harus dijaga agar tidak meninggalkan perusahaan.
3. Proses Bisnis Internal
- a. Inovasi, yaitu tahap di mana organisasi akan menemukan nilai baru yang diinginkan oleh konsumen dengan kunci memahami kebutuhan pelanggan dalam menciptakan inovasi produk/jasa.
 - b. Operasi, yaitu tahap di mana organisasi akan mewujudkan mimpi dan kebutuhan konsumen dengan memulai proses produksi atau melakukan penyediaan terhadap produk/jasa sebelum dirilis ke pasar.
 - c. Layanan Purna Jual, yaitu tahap di mana organisasi akan memberikan rasa aman kepada pelanggan setelah menggunakan produk/jasa yang ditawarkan.
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan
- a. Infrastruktur Teknologi, yaitu adanya kualitas dan kuantitas karyawan yang unggul daripada organisasi lainnya yang tidak akan dapat menjamin bahwa suatu organisasi dapat berubah, tumbuh, dan berkembang tanpa memperhatikan infrastruktur teknologi yang mendukung.
 - b. Kultur Organisasi, yaitu bertujuan untuk membentuk karakter karyawan yang bekerja di dalam organisasi.
 - c. Kompetensi Karyawan, yaitu salah satu hal yang berperan penting dalam menjaga organisasi untuk berubah, tumbuh, dan berkembang sehingga organisasi akan melakukan pengukuran kompetensi karyawan yang berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan, tingkat produktivitas karyawan, dan tingkat persentase pelatihan karyawan (Mali Mau et al., 2021).

Kinerja mengacu pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan, baik dalam aspek kualitas maupun kuantitas sehingga ketika melaksanakan tugas dapat sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja adalah hasil yang diperoleh individu ketika mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Lestary & Chaniago, 2018).

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Selain itu, Malayu S.P. Hasibuan (1997) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang didapatkan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan kemampuan, pengalaman, ketekunan, dan waktu.

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) merupakan sebuah lembaga yang didirikan secara mandiri dan independen, dengan kantor pusat berlokasi di ibukota negara, serta memiliki perwakilan di setiap provinsi. BPK memiliki peran sebagai badan pemeriksa keuangan eksternal yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan negara. Tugas utama BPK adalah melakukan pemeriksaan atas laporan keuangan dengan tujuan memberikan pendapat tentang kewajaran informasi keuangan yang disajikan dalam laporan tersebut.

BPK adalah satu-satunya pemeriksa keuangan eksternal yang diberi kewenangan luas untuk memberikan opini mengenai laporan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara di Indonesia. Pemeriksaan yang dilakukan oleh BPK meliputi pemeriksaan keuangan, evaluasi kinerja, serta pemeriksaan tujuan khusus, yang selaras dengan standar pemeriksaan keuangan negara/daerah. Hasil pemeriksaan BPK disampaikan kepada DPR, DPD, dan DPRD sesuai dengan kewenangannya, untuk ditindaklanjuti.

BPK memiliki wewenang untuk menilai dan/atau menetapkan jumlah kerugian negara yang diakibatkan oleh tindakan melawan hukum, baik yang disengaja maupun kelalaian, yang dilakukan oleh bendahara, pengelola keuangan negara, serta lembaga atau badan yang bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan negara (Raba, 2017).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif untuk mengetahui kinerja karyawan menggunakan konsep *Balance Scorecard* berdasarkan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini berupa Karyawan Direktorat Utama Pembinaan dan Pengembangan Hukum Pemeriksaan Keuangan Negara BPK RI dengan jumlah 30 orang yang keseluruhannya dijadikan sebagai sampel. Teknik dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa studi pustaka, wawancara, dan dokumentasi. Adapun untuk teknik analisis data digunakan untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif sebagai berikut:

1. Komitmen karyawan

Komitmen karyawan diukur untuk mengetahui tingkat kesetiaan karyawan, produktivitas karyawan, dan kepuasan karyawan merujuk pada rumus *turnover*:

a. Tingkat kesetiaan karyawan

Tingkat kesetiaan karyawan diukur menggunakan rumus rasio perputaran karyawan (*employee turnover*).

$$\text{employee turnover} = \frac{\text{karyawan keluar}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

b. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan diukur menggunakan rumus rasio pendapatan Badan Pemeriksa Keuangan (*employee productivity*).

$$\text{employee productivity} = \frac{\text{laba operasi}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

2. Kemampuan karyawan

Kemampuan karyawan menunjukkan jumlah persentase karyawan yang terampil, dihitung dengan rumus sebagai berikut.

$$\% \text{karyawan terampil} = \frac{\text{karyawan yang diberi pelatihan}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

3. Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan

Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan berhubungan dengan ketidakhadiran karyawan yang dihitung menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\text{absenteism} = \frac{\text{jumlah karyawan absen}}{\text{total karyawan} \times 365} \times 100\%$$

(M.S.P Hasibuan, 2012)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komitmen Karyawan Badan Pemeriksa Keuangan dalam Penerapan Balance Scorecard

Komitmen kerja karyawan menentukan apakah tujuan dalam suatu organisasi atau perusahaan berhasil tercapai. Tingkat retensi karyawan diukur menggunakan rumus rasio perputaran karyawan (*employee turnover*) yang diperoleh hasilnya sebagai berikut.

Tabel 1 Retensi Karyawan Badan Pemeriksa Keuangan

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Persentase
1	2020	46	7	15,2%
2	2021	39	5	12,8%
3	2022	34	4	11,8%
Rata-rata		39,6	5,3	13,3%

Sumber: BPK RI 2023

Tabel diatas menunjukkan bahwa selama 3 tahun terakhir, persentase karyawan yang keluar hanya sebesar 13,3% dimana nilai tersebut lebih kecil dari 20% yang dapat dihitung menggunakan rumus berikut:

$$\text{employee turnover} = \frac{\text{rata - rata karyawan keluar selama 3 tahun}}{\text{rata - rata total karyawan selama 3 tahun}} \times 100\%$$

$$\text{employee turnover} = \frac{5,3}{39,6} \times 100\% = 13,3\%$$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan Badan Pemeriksa Keuangan berkomitmen tinggi pada perusahaan yang mencapai persentase sebesar 86,7% yang diperoleh melalui pengurangan dengan rumus *employee turnover* – 100%. Besar persentase yang dihasilkan menunjukkan bahwa karyawan Badan Pemeriksa Keuangan setia pada pekerjaannya.

Komitmen karyawan juga dinilai menggunakan produktivitas karyawan yang diukur menggunakan rumus rasio pendapatan (*employee productivity*) dengan memperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 2 Data Rasio Produktivitas Karyawan Badan Pemeriksa Keuangan

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Laba Operasi (jt/rupiah)	Tingkat Produktivitas Karyawan
1	2020	46	60	13,04
2	2021	39	72	18,46
3	2022	34	77	22,64
Rata-rata		39,6	69,6	18,0

Sumber: BPK RI 2023

Tabel diatas menunjukkan bahwa dalam kurun 3 tahun, rata-rata tingkat produktivitas karyawan memiliki persentase sebesar 18,0%. Besaran persentase tersebut menunjukkan bahwa produktivitas karyawan badan pemeriksa keuangan dapat dikatakan kurang baik karena berada di bawah angka 50%.

Kemampuan Karyawan Badan Pemeriksa Keuangan Setelah Menerapkan Balance Scorecard

Tabel 3 Data Rasio Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan

No	Tahun	Jumlah Karyawan yang Dilatih	Jumlah Karyawan	Persentase
1	2020	10	46	21,7%
2	2021	17	39	43,6%
3	2022	25	34	73,5%
Rata-rata		17,3	39,6	43,6%

Sumber: BPK RI 2023

Tabel diatas menunjukkan bahwa selama 3 tahun terakhir, jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan setiap tahun terus bertambah. Namun, untuk keseluruhan persentase selama 3 tahun terakhir hanya sebesar 17,3% dari total karyawan. Persentase tersebut masih tergolong rendah.

Motivasi Karyawan Badan Pemeriksa Keuangan Setelah Menerapkan Balance Scorecard

Tabel 4 Data Rasio Absensi Karyawan Badan Pemeriksa Keuangan

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Absen	Absenteism
1	2020	46	11	0,06%
2	2021	39	7	0,04%
3	2022	34	4	0,03%
Rata-rata		39,6	9,66	0,04%

Sumber: BPK RI 2023

Tabel diatas menunjukkan bahwa selama 3 tahun terakhir, tingkat absensi karyawan badan pemeriksa keuangan dapat dikatakan cukup baik dengan persentase sebesar 0,04%. Berdasarkan hasil yang diperoleh menurut data yang telah disajikan, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi, kekuasaan, dan keselarasan sudah cukup karena nilai absensi yang diperoleh lebih besar dari 1%. Namun, motivasi, kekuasaan, dan keselarasan masih perlu ditingkatkan oleh badan pemeriksa keuangan agar mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

KESIMPULAN

Kinerja karyawan Badan Pemeriksa Keuangan dikatakan cukup baik dengan menggunakan *Balance Scorecard* yang ditunjukkan dengan (1) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dilihat dari retensi karyawan, Badan Pemeriksa Keuangan mampu mempertahankan karyawannya sehingga jumlah karyawan yang keluar relatif sedikit, (2) pelatihan karyawan, Badan Pemeriksa Keuangan dinilai masih kurang melakukan pelatihan sehingga mengakibatkan produktivitas karyawan yang belum maksimal, (3) tingkat absensi karyawan badan pemeriksa keuangan dalam kurun waktu 3 tahun tergolong cukup baik yaitu angka 0,04%, (4) persentase karyawan yang keluar selama kurun waktu 3 tahun hanya sebesar 13,3% yang mana nilai ini lebih kecil dari 20% artinya karyawan Badan Pemeriksa Keuangan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan mencapai 86,7% yang tergolong tinggi tingkat kesetiiaannya. Berdasarkan hasil yang diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi, kekuasaan dan keselarasan sudah cukup baik bagi pihak Badan Pemeriksa Keuangan.

Saran yang diberikan oleh peneliti antara lain (1) Badan Pemeriksa Keuangan sebaiknya lebih meningkatkan pelayanannya dalam hal penanganan keluhan sebagai peningkatan inovasi organisasi dan meningkatkan kapasitas karyawan dengan mengikut sertakan pada pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan mutu karyawan, (2) bagi pihak manajemen dapat memperhatikan aspek-aspek kepuasan yang dapat memotivasi karyawan karena karyawan memegang peran penting dalam keuntungan perusahaan, (4) bagi peneliti, dapat dijadikan bahan masukan dalam melakukan penelitian selanjutnya, terutama yang ingin meneliti dan mengetahui lebih dalam tentang penerapan *Balance Scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyadi, P., Indarto, I., & Nirmala, D. (2021). *PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PADA PRIMKOP POLRESTABES SEMARANG*. 13(3), 18–31.
- Funam Islamidina, & Epi Fitriah. (2022). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 25–32. <https://doi.org/10.29313/jra.v2i1.685>
- Hasibuan, M.S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Gunung Agung.
- Hirawati, H., & Andayani, T. B. N. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3 No. 2(ISSN 1858-1358, E – ISSN 2684 – 7000 lebih).
- Irawan, M. R. N. (2019). PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA HOTEL ELRESAS LAMONGAN. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen*, 4(3), 1069–1084.
- Lestary, L., & Chaniago, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 94–103. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i2.937>
- Mali Mau, P. J., Aryani, D. N., & Liana, Y. (2021). Pengukuran Kinerja PT. Bank Mayapada International, Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(2), 1015–1029. <https://doi.org/10.14710/jiab.2021.30161>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Raba, M. R. (2017). PERAN BADAN PEMERIKSA KEUANGAN (BPK) DALAM MELAKUKAN PEMERIKSAAN TERHADAP PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA UNTUK MEWUJUDKAN

- PEMERINTAHAN YANG BAIK MENURUT UU NO. 15 TAHUN 2006. *Lex Crimen*, 6(3), 1–8. <https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298><http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf><http://dx.doi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005><http://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/58><http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P>
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 213–223. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291>
- Saidi, M. D., & Djafar, E. M. (2017). *Hukum Keuangan Negara Teori dan Praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Umaimah, U. (2019). Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Perguruan Tinggi. *Manajerial*, 5(1), 84. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v5i1.742>