



Implementasi Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengelolaan Manajemen Kinerja Kementerian Keuangan

Azka Khairani¹, Fitriyah Nauratul Jannah², Putri Aulia³

Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia,
Depok, 16424, Indonesia¹²³

Abstract

Received: 4 September 2024
Revised: 22 September 2024
Accepted: 30 September 2024

The Minister of Finance of the Republic of Indonesia issued decision no. 467/KMK.01/2014 concerning performance management within the Ministry of Finance. One of the performance management efforts carried out by the Ministry of Finance was to implement the Balanced Scorecard (BSC) system in 2015. BSC itself plays a role in helping transform strategic goals into actionable actions to help organizations improve performance. This is done on the basis of the four perspectives that the BSC has, namely the financial perspective, customers, internal processes, and learning and growth activities. The aim of this research is to find out how the implementation of the Balanced Scorecard affects performance management at the Ministry of Finance. Using literature or literature study methodology, this research collected data by exploring various sources, including books, journals and previous research regarding the implementation of the Balanced Scorecard system policy in the performance management of the Ministry of Finance. The research findings show that the implementation of the Balanced Scorecard system has been implemented well and is sufficient to support the achievement of the Ministry of Finance's vision and mission. This is based on a score of 3.35 on a scale of 1-5 obtained by the Ministry of Finance.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance management, Ministry of Finance*

(*) Corresponding Author: azkakhairani27@gmail.com¹, fitriyahnauratuljannah@gmail.com², nasutionputriaulia@gmail.com³

How to Cite: Khairani, A., Jannah, F., & Aulia, P. (2024). Implementasi Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengelolaan Manajemen Kinerja Kementerian Keuangan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(24.2), 79-87. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/9325>

PENDAHULUAN

Manajemen kinerja merupakan salah satu aspek utama dalam keberlangsungan instansi pemerintah. Kementerian Keuangan, salah satu kementerian yang memegang peran penting dalam pengelolaan stabilitas keuangan negara, tentunya menerima tuntutan capaian kinerja yang maksimal. Oleh karena itu, kementerian keuangan menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif dan terukur dengan menggunakan metode sistem Balanced Scorecard (BSC). BSC menjadi salah satu upaya yang dilakukan Kementerian Keuangan dalam mengelola kinerja Kementerian Keuangan, hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Banker, Chang, Pizzini (2004) menjelaskan bahwa Balanced Scorecard merupakan aspek penting yang memiliki keterkaitan antara ukuran kinerja dan tujuan strategi. BSC membantu mengubah tujuan strategis menjadi tindakan yang dapat ditindaklanjuti untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja. BSC sendiri mengukur kinerja dari empat perspektif, yaitu perspektif *financial*, *customers*, *internal process*, *learning and growth activities*. Masing-masing perspektif ini memberikan umpan balik yang relevan mengenai seberapa baik rencana strategis dilaksanakan, sehingga penyesuaian dapat dilakukan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), keempat

perspektif BSC dapat membuat keseimbangan mengenai hal-hal yang krusial di dalam organisasi, seperti hasil yang diinginkan dengan pendorong kinerja dari hasil tersebut, dan tujuan yang sulit dengan ukuran yang lebih subyektif.

Kaplan dan Norton (1996) juga mengatakan bahwa sistem *Balanced Scorecard* dapat membantu membatasi jumlah pengukuran. BSC dapat memberikan sebuah kontrol ketika organisasi mulai tidak terarah dengan banyaknya tindakan yang diambil ketika ada kebutuhan mendesak yang teridentifikasi. Oleh karena itu, dengan mengimplementasi *Balanced Scorecard*, organisasi dapat mempertahankan fokus pada indikator kinerja yang benar-benar penting. BSC mendorong manajemen untuk menetapkan prioritas yang jelas dan memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil sejalan dengan tujuan strategis jangka panjang. Dengan demikian, BSC tidak hanya membantu dalam pelaksanaan strategi, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan bertindak cepat dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis secara lebih efektif dan efisien.

Penelitian ini disusun dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi *Balanced Scorecard* mempengaruhi manajemen kinerja di sebuah lembaga keuangan pemerintah Indonesia, yaitu Kementerian Keuangan. Penelitian dilakukan secara deskriptif dengan menganalisa beberapa hal, sebagai berikut (1) Peta Strategis Kementerian Keuangan, (2) Implementasi *Balanced Scorecard*, (3) Hambatan dan Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard*. Analisis akan melibatkan tinjauan terhadap kebijakan dan praktik yang telah diterapkan di Kementerian Keuangan terkait dengan penerapan sistem *Balanced Scorecard*. Selain itu, akan dilakukan pemetaan terhadap hubungan antara penerapan sistem *Balanced Scorecard* dengan pencapaian tujuan strategis Kementerian Keuangan dalam mengelola keuangan negara. Melalui analisis mendalam terhadap implementasi penerapan *Balanced Scorecard* di Kementerian Keuangan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan mengenai bagaimana implementasi BSC dapat diadaptasi dan diterapkan secara efektif dalam pengelolaan kinerja Kementerian Keuangan.

Tinjauan Teoritis

Balanced Scorecard

Pendekatan *Balanced Scorecard* muncul di tahun 1990, melalui penelitian yang dilaksanakan oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan mengenai pengukuran kinerja pada suatu organisasi. Kemudian, Kaplan dan Norton (1996), memperluas pendekatan BSC, dikatakan bahwa konsep ini dapat dijadikan sebagai kerangka manajemen strategis yang lebih dari sekadar alat untuk mengukur kinerja. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai sistem pengukuran kinerja dan manajemen strategis yang relevan bagi perusahaan dari berbagai jenis serta ukuran (George *et al*, 2013).

Balanced Scorecard meliputi beberapa komponen, seperti visi, misi, tema strategis, hasil yang mencerminkan tujuan organisasi, sasaran strategis, peta strategi, indikator kinerja, target, dan inisiatif strategis (Biswan & Aden, 2023). Sebagai alat manajemen, BSC dapat digunakan oleh organisasi sektor publik untuk mengubah misi organisasi menjadi tindakan nyata dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja adalah proses yang menyatukan penetapan tujuan, penilaian, dan peningkatan kinerja karyawan menjadi satu sistem yang terpadu. Tujuannya adalah memastikan bahwa kinerja setiap individu mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan atau organisasi (Dessler, 2003). Dengan kata lain, Manajemen Kinerja bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu berada pada jalur yang sesuai

dengan visi dan arah strategis perusahaan atau organisasi tersebut. Manajemen Kinerja adalah alat untuk mencapai hasil terbaik dari suatu organisasi atau individu, sesuai dengan rencana tujuan dan sasaran yang telah disepakati (Armstrong dan Murlis, 1994)

Selain itu, Manajemen Kinerja juga melibatkan pengembangan dan pelatihan karyawan berdasarkan hasil penilaian. Ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, sehingga mereka dapat berkontribusi lebih baik terhadap pencapaian tujuan organisasi. Umpan balik yang konstruktif diberikan secara teratur untuk membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Penghargaan dan pengakuan juga diberikan kepada karyawan yang mencapai atau melebihi tujuan kinerja mereka untuk memotivasi dan mendorong kinerja tinggi. Proses ini juga mendorong perbaikan berkelanjutan dalam sistem manajemen kinerja itu sendiri dan strategi organisasi secara keseluruhan, memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan dan terus berkembang.

METODE PENELITIAN

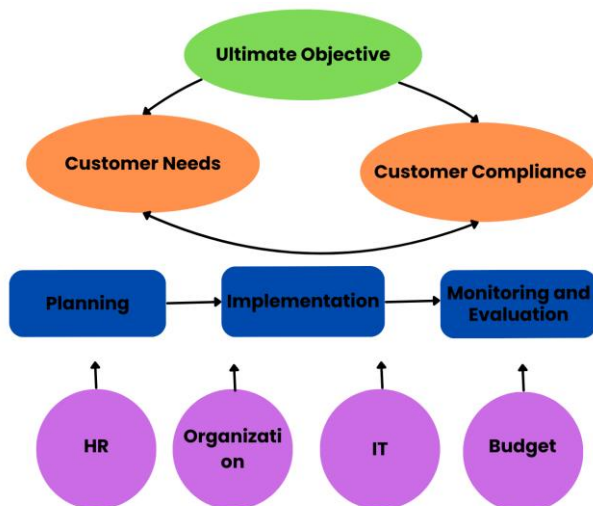
Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian evaluasi (*evaluation research*). Metode yang digunakan menggunakan metode studi literatur atau kepustakaan dengan mengandalkan berbagai literatur untuk memperoleh data penelitian dan teori-teori yang dibutuhkan seperti teori Balanced Scorecard dan teori manajemen kinerja. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menyusun kerangka kerja serta mengembangkan argumen berdasarkan pada kajian yang mendalam terhadap sumber-sumber literatur yang relevan berupa buku, jurnal, dan riset-riset terdahulu yang berkaitan dengan penerapan kebijakan Balanced Scorecard dalam pengelolaan manajemen kinerja Kementerian Keuangan. Kajian kepustakaan dilakukan dengan menggunakan kata kunci yang relevan dan berbagai basis data yang tersedia, sehingga memastikan bahwa cakupan literatur yang digunakan menyeluruh dan representatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peta Strategis Kementerian Keuangan

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 467/KMK.01/2014 menjadi dasar atas terjadinya perubahan dan pembaharuan birokrasi yang dilakukan Kementerian Keuangan untuk mewujudkan visi menjadi pengelola keuangan negara yang dapat mendorong perekonomian Indonesia yang lebih baik lagi. Keputusan tersebut menunjukkan adanya transformasi dalam pengelolaan kinerja di Kementerian Keuangan yang menghasilkan implementasi beberapa sistem pengukuran kinerja yang lebih terarah, salah satunya dengan menggunakan Balanced Scorecard (BSC) di tahun 2015. Balanced Scorecard sendiri merupakan strategi manajemen yang lebih terintegrasi dengan merumuskan langkah-langkah yang dapat diukur untuk mencapai misi dan strategi organisasi yang telah ditetapkan.

Lewat Balanced Scorecard (BSC), Kementerian Keuangan, terutama Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), memiliki kemampuan untuk melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja yang lebih menyeluruh. Dengan menggunakan empat perspektif BSC, yaitu perspektif *Stakeholder Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Process Perspective* dan *Learning & Growth Perspective*, Kementerian Keuangan dapat membentuk sebuah visualisasi cara pandang organisasi dalam mengambil keputusan berupa peta strategi. Adapun peta strategis Kemenkeu dapat dilihat sebagai berikut



**Gambar 1. Kerangka Peta Strategi Kementerian Keuangan
Sumber: Kementerian Keuangan, 2015**

Perspektif *Stakeholders* tertera di *Ultimate Objective* atau Tujuan Utama Organisasi. Perspektif ini memperjelas hasil seperti apa yang harus dicapai suatu organisasi agar dapat dilihat sebagai suatu keberhasilan oleh para pemangku kepentingan. *Customer Needs*/Kebutuhan Pelanggan dan *Customer Compliance*/Kepatuhan Pelanggan yang berada di baris kedua merupakan unsur yang terdiri dari tujuan yang ingin dicapai organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan dan target bisnis terhadap konsumen. Kemudian di baris ketiga, perspektif Proses Internal mencakup perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan penilaian. Perspektif ini akan menyoroti jenis proses bisnis yang memerlukan pengawasan dan kendali penuh untuk memberikan *value* dan layanan yang baik kepada pemangku kepentingan dan klien. Pada perspektif terakhir yaitu perspektif *Learning and Growth*, bantuan sumber daya seperti sumber daya manusia, organisasi, anggaran dan penggunaan teknologi akan diperlukan untuk menjalankan proses yang telah ditetapkan. Dari sudut pandang yang berbeda, perspektif *Learning and Growth* menjadi perspektif yang meliputi persiapan yang diperlukan untuk mendukung tujuan strategis melalui penyesuaian atau penyempurnaan.

Implementasi Metode *Balanced Scorecard* di Kementerian Keuangan

Saat pertama kali ditemukan, *Balanced Scorecard* (BSC) digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi bisnis dengan fokus pada pencarian keuntungan. Namun, seiring perkembangannya, konsep BSC ini juga diterapkan di dalam organisasi sektor publik. Penerapan konsep BSC pada penilaian kinerja organisasi publik bertujuan untuk menunjukkan keselarasan antara indikator-indikator baik internal maupun eksternal. Dalam hal ini, Kementerian Keuangan merupakan instansi pemerintahan yang menerapkan pendekatan BSC pertama kali sebagai bentuk upaya untuk mencapai keberhasilan reformasi birokrasi. Lebih rinci, pada tahun 2007 Kementerian Keuangan mengangkat konsep BSC sebagai sarana untuk mengukur dan mengelola kinerja, dengan implementasi yang dimulai secara bertahap pada tahun 2008. Sejak saat itu, pengembangan BSC terus berlanjut di Kementerian Keuangan hingga saat ini.

Dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 mengenai Pengelolaan Kinerja di Kementerian Keuangan, disampaikan bahwa dalam menjamin tercapainya tujuan reformasi birokrasi serta strategi perencanaan yang telah ditetapkan, dibutuhkan penerapan sistem pengukuran kinerja sebagai bagian dari sistem manajemen

kinerja di Kementerian Keuangan (Biswan & Aden, 2023). Sehingga, Kementerian Keuangan menerapkan konsep BSC dengan tujuan untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas. Penilaian kinerja, mencakup semua struktur organisasi serta pegawai dalam Kementerian Keuangan. Penilaian kinerja organisasi dan pegawai juga bentuki sistem peringatan dini (*early warning system*) untuk para petinggi dan atasan untuk secara proaktif menanggapi tantangan dan peluang yang muncul dalam rangka mencapai tujuan reformasi birokrasi (Biswan & Andika, 2020).

Konsep BSC dalam sektor publik tidak memprioritaskan keuntungan sebagai tujuan organisasi, melainkan lebih menitikberatkan pada pelayanan kepada para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan No. 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagai bentuk pembaruan dari kebijakan sebelumnya, penerapan BSC di Kementerian Keuangan menggunakan empat perspektif utama, yaitu perspektif pemangku kepentingan (*stakeholder perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses internal (*internal process perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Menurut Hartini dan Habibi (2023), berikut ini merupakan penjelasan terkait masing-masing perspektif.

1. *Stakeholder Perspective*

Perspektif stakeholder menekankan pentingnya memenuhi harapan pemangku kepentingan baik dari dalam maupun luar organisasi. Ini adalah pendekatan yang komprehensif karena pemangku kepentingan mencakup berbagai kelompok seperti karyawan, pemegang saham, pemasok, dan komunitas sekitar. Dengan memenuhi harapan mereka, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan strategisnya. Penekanan pada keseimbangan antara kebutuhan internal dan eksternal ini penting untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang.

2. *Customer Perspective*

Perspektif pelanggan fokus pada tujuan strategis yang terkait dengan kepuasan dan kebutuhan pelanggan. Pelanggan adalah inti dari keberhasilan organisasi karena mereka adalah pengguna akhir dari produk dan layanan yang ditawarkan. Dengan berfokus pada perspektif ini, organisasi dapat memastikan bahwa mereka menyediakan nilai yang diharapkan oleh pelanggan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan pangsa pasar. Tulisan ini dengan tepat menyoroti pentingnya perspektif ini dalam mengarahkan strategi dan operasi organisasi.

3. *Internal Process Perspective*

Perspektif proses internal menyoroti pentingnya efisiensi dan efektivitas dalam proses bisnis. Dengan memastikan bahwa proses internal berjalan dengan baik, organisasi dapat menyediakan layanan yang bernilai tinggi kepada pelanggan dan pemangku kepentingan. Fokus pada rantai nilai dan penciptaan nilai adalah elemen penting dari perspektif ini, karena ini menggarisbawahi bagaimana setiap langkah dalam proses bisnis dapat berkontribusi pada hasil akhir. Pendekatan ini mendorong perbaikan terus-menerus dan inovasi dalam operasi sehari-hari.

4. *Learning and Growth Perspective*

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia dan infrastruktur organisasi. Ini adalah dasar bagi semua perspektif lainnya, karena karyawan yang terampil dan termotivasi adalah kunci untuk mencapai tujuan strategis. Dengan berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan terus tumbuh. Perspektif ini juga mencakup

aspek teknologi dan budaya organisasi, yang semuanya berkontribusi pada kemampuan organisasi untuk berinovasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Kemudian, untuk mengukur pencapaian sasaran strategis atau kinerja akan menggunakan Indikator Kinerja Utama (IKU). Dalam hal ini IKU akan merepresentasikan *output* yang diharapkan atas tugas dan fungsi organisasi. Contohnya, pengukuran kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) menerapkan konsep BSC melalui proses perbandingan aktivitas IKU dengan peta strategis sebagai tujuan Kementerian Keuangan yang sudah ditentukan sebelumnya. Dengan mengintegrasikan IKU ke dalam BSC, organisasi dapat memiliki pandangan yang lebih holistik tentang kinerja mereka dan dapat mengarahkan upaya mereka secara lebih efektif untuk mencapai tujuan strategis mereka dalam semua aspek yang relevan bagi keberhasilan jangka panjang.

Hambatan dan Evaluasi Penerapan Metode Balanced Scorecard

Terdapat beberapa permasalahan yang sering muncul dalam implementasi konsep Balanced Scorecard (BSC) pada organisasi publik berbentuk pemerintahan. Kurangnya Komitmen Pimpinan dan Rendahnya Semangat Individu menjadi salah satu hambatan utama dalam proses implementasi. Komitmen yang kuat dari para pimpinan sangat penting untuk memperkuat implementasi BSC, sementara semangat individu terhadap perubahan juga krusial untuk kesuksesan implementasi. Hambatan Umum dalam Proses Implementasi juga termasuk lambatnya proses implementasi dan pemahaman yang salah tentang BSC sebagai proyek sementara atau kewajiban belaka. Kelemahan Umum dalam Pemerintahan, seperti visi dan strategi yang tidak jelas serta kurangnya penyelarasan dalam organisasi, menyoroti pentingnya memiliki tujuan yang jelas dan menyelaraskan strategi dengan baik di seluruh organisasi. Kegagalan dalam Menyusun Peta Strategi juga menjadi masalah yang perlu diperhatikan. Peta strategi yang jelas diperlukan agar semua pemangku kepentingan dapat memahami dan terlibat dalam pelaksanaan strategi organisasi. Kemudian, kesulitan dalam Mengukur Kinerja dari Perspektif Keuangan menjadi kendala tersendiri, khususnya dalam organisasi sektor publik. Terakhir, Penerapan Konsep BSC yang Tidak Sempurna menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan. Tidak semua organisasi akan mencapai hasil yang diharapkan dengan menerapkan BSC, oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang konsep BSC dan adaptasinya yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi sangatlah penting. Secara keseluruhan, implementasi BSC pada organisasi publik bukanlah tugas yang mudah dan memerlukan komitmen yang kuat, pemahaman yang mendalam, dan kesabaran untuk mengatasi berbagai hambatan yang mungkin timbul. Namun, jika dilakukan dengan benar, BSC dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam mengarahkan dan memantau pencapaian tujuan strategis organisasi.

Dalam implementasi BSC sebagai sistem pengukuran kinerja dalam organisasi memang tidak mudah, butuh waktu dan proses untuk mencapai kesempurnaan. Hingga saat ini, Kementerian Keuangan telah mengimplementasikan Balanced Scorecard (BSC) selama sekitar delapan tahun sejak tahun 2008. Perkembangan tersebut meliputi penyempurnaan proses implementasi menuju konsep ideal yang dikemukakan oleh para ahli, dengan tujuan mendekati praktik terbaik di dunia. Penyempurnaan ini tercermin dari penerapan aturan yang mewajibkan implementasi BSC secara konsisten di semua tingkatan organisasi, dari menteri hingga unit kerja terkecil dan bahkan sampai ke tingkat pegawai, serta perbaikan standardisasi implementasi BSC melalui revisi peraturan internal Kementerian Keuangan. Untuk menilai kemajuan implementasi BSC, pada tahun 2012, Kementerian Keuangan melakukan reviu dan survei dengan bantuan

McKinsey, sebuah lembaga survei independen. Reviu kontrak kinerja bertujuan untuk menilai kualitas strategi dan scorecard (IKU dan target) baik di level organisasi maupun individu pegawai, guna memastikan apakah strategi yang diimplementasikan sudah mendukung pencapaian tujuan serta visi dan misi organisasi. Sementara itu, survei SFO bertujuan untuk mengukur sejauh mana implementasi BSC dilakukan, dengan menguji proses formulasi dan implementasi strategi berdasarkan lima prinsip SFO.

KESIMPULAN

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi sebuah pendekatan yang sangat relevan bagi Kementerian Keuangan dalam mengelola kinerja. Konsep BSC membantu dalam mengubah tujuan strategis menjadi tindakan konkret yang dapat diukur, sehingga membantu organisasi dalam meningkatkan kinerjanya. BSC mengukur kinerja dari empat perspektif utama, yaitu *stakeholder perspective*, *customer perspective*, *internal process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Setiap perspektif memiliki peranan penting dalam mengevaluasi sejauh mana rencana strategis dilaksanakan, sehingga memungkinkan penyesuaian yang diperlukan.

Dalam implementasi BSC di Kementerian Keuangan, diketahui bahwa pendekatan ini membantu dalam memperjelas visi, misi, serta strategi organisasi. Melalui peta strategis, Kementerian Keuangan dapat memvisualisasikan cara pandang organisasi dalam mengambil keputusan, mengintegrasikan harapan dan kebutuhan dari pemangku kepentingan, pelanggan, serta fokus pada proses internal dan pertumbuhan organisasi. Selain itu, penggunaan Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai instrumen dalam pengukuran pencapaian tujuan strategis menjadi penting dalam memantau kinerja organisasi.

Meskipun demikian, implementasi BSC di Kementerian Keuangan tidaklah tanpa hambatan. Kurangnya komitmen pimpinan, rendahnya semangat individu, serta kesulitan dalam menyusun peta strategi menjadi beberapa hambatan yang dihadapi dalam proses implementasi. Namun, dengan komitmen yang kuat, pemahaman yang mendalam, dan kesabaran untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, BSC mampu dijadikan sebagai sebuah alat yang efektif untuk mengarahkan dan memantau pencapaian tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, secara keseluruhan, penelitian ini memperlihatkan implementasi *Balanced Scorecard* sudah memberikan dampak positif pada pengelolaan kinerja Kementerian Keuangan. Namun, masih diperlukan upaya terus-menerus dalam meningkatkan dan menyempurnakan implementasi BSC agar dapat memberikan manfaat yang optimal bagi Kementerian Keuangan dalam mencapai visi dan misinya sebagai pengelola keuangan negara yang berkualitas.

SARAN

Untuk meningkatkan efektivitas implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) di Kementerian Keuangan, berikut beberapa saran yang dapat diterapkan:

1. Memperkuat Komitmen Pimpinan

Hal ini bisa didukung dengan pelatihan khusus untuk para pemimpin di semua tingkatan tentang pentingnya BSC dan perannya dalam mencapai tujuan strategis. Selanjutnya buat forum rutin untuk mendiskusikan perkembangan BSC, tantangan yang dihadapi, dan solusi yang mungkin dan lakukan evaluasi rutin terhadap komitmen dan kontribusi pimpinan dalam mendukung implementasi BSC.

2. Meningkatkan Semangat Individu

Hal ini bisa didukung dengan melibatkan pegawai dalam proses perumusan dan implementasi BSC untuk meningkatkan rasa memiliki. Bisa juga dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan kinerja unggul dalam mendukung implementasi BSC atau mengadakan program motivasi dan pengembangan keterampilan secara berkelanjutan.

3. Penyusunan dan Penyelarasan Visi dan Strategi

Kembangkan peta strategi yang jelas dan terperinci agar semua pemangku kepentingan memahami arah dan tujuan organisasi. Selanjutnya lakukan tinjauan dan sesuaikan visi dan strategi secara berkala untuk memastikan relevansi dan keselarasan dengan kondisi aktual.

4. Mengukur Kinerja dari Perspektif Keuangan dan Non-Keuangan

Tentukan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan, seperti pelayanan publik dan efisiensi operasional. Selanjutnya bisa melakukan benchmarking dengan organisasi publik lainnya yang berhasil dalam implementasi BSC untuk memperoleh praktik terbaik.

5. Penerapan Konsep BSC yang Sempurna

Sesuaikan konsep BSC dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi, tidak hanya mengadopsinya secara langsung. Selain itu, bisa menggunakan jasa konsultan eksternal yang berpengalaman untuk membantu adaptasi dan implementasi yang sesuai dengan best practices.

DAFTAR REFERENSI

- Banker, D. R., H. Chang, dan M. Pizzini. 2004. The balanced scorecard: judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review* 79 (1): 1-23.
- Biswan, A. T., & Aden, S. (2023). Analisis Peta Strategi Berikut Penjabarannya: Lesson Learned Penerapan Balanced Scorecard Sektor Publik. *Jurnal Ilmiah Publika*, 11(2), 585-599.
- Biswan, A. T., & Andika, W. (2020). Balanced Scorecard Sektor Publik: Sebuah Pelajaran Berharga. *InFestasi*, 16(2), 166-178.
- Budiyanto, Arip. (2024, February 16). Manajemen Kinerja di Kementerian Keuangan: Mewujudkan Visi Misi Organisasi dengan Implementasi Balanced Scorecard. *DKJN Kemenkeu*. Retrieved May 12, 2024, from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-manado/baca-artikel/16852/Manajemen-Kinerja-di-Kementerian-Kuangan-Mewujudkan-Visi-Misi-Organisasi-dengan-Implementasi-Balanced-Scorecard.html>
- Gorge, G. et al. 2013. The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*. 8(14).
- Hartini, H., & Habibi, D. (2023). Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 3(2), 198-209.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 74 (1), 75-85.
- Kaplan, RS., Norton, D.P., (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karlina, Vera. (2022, June 22). Metode Balance Scorecard (BSC) dalam Pengelolaan Kinerja Kementerian Keuangan-DJKN : Kerangka dan Visualisasi Peta Strategi. *DJKN Kemenkeu*. Retrieved May 12, 2024, from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15137/Metode-Balance->

[Scorecard-BSC-dalam-Pengelolaan-Kinerja-Kementerian-Kuangan-DJKN-Kerangka-dan-Visualisasi-Peta-Strategi.html](#)

- Khairuddin, B., & Dharmayuni, L. (2021). Implementasi Penerapan Balanced Scorecard Studi Kasus: Kementerian Kelautan dan Perikanan. *Majalah Media Perencana*, 2(1), 108-134.
- Maryati, M., Wasliman, I., Rostini, D., & Iriantara, Y. (2022). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan. *Indonesian Journal of Learning Education and Counseling*, 4(2), 157-167.
- Nurjaman, S. (2013). Pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard. *Trikonomika*, 12(2), 113-124.
- Risman. (2016, June 28). DJKN, Kementerian Keuangan, dan Balanced Scorecard. DJKN Kemenkeu. Retrieved May 12, 2024, from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/10733/DJKN-Kementerian-Kuangan-dan-Balanced-Scorecard.html>