

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kementerian dan lembaga pemerintah memiliki peran sebagai penggerak dalam pelaksanaan pemerintahan. Dalam melaksanakan peran tersebut, Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen dan Undang-Undang Nomor 61 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara, kementerian dan lembaga memiliki tanggung-jawab dalam melaksanakan penyelenggaraan urusan tertentu dalam pemerintahan guna membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Pemerintah negara memiliki tanggung jawab terhadap kedaulatan rakyat yang merupakan amanat dari Pasal 1 ayat (2) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Dalam melindungi kedaulatan tersebut, pemerintah negara khususnya masing-masing penggerak pelaksanaan pemerintahan untuk urusan tertentu perlu mempertanggungjawabkan kinerja yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Kinerja yang dilakukan oleh

kementerian dan lembaga dievaluasi secara terukur untuk menciptakan pertanggungjawaban atas keluaran yang dihasilkan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

Kinerja pemerintahan yang dilakukan oleh kementerian dan lembaga diukur untuk memastikan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat membantu pimpinan kementerian dan lembaga mengidentifikasi area kinerja yang memerlukan peningkatan dan perbaikan. Dengan mengetahui area kinerja yang memerlukan peningkatan, pimpinan lembaga dapat menentukan kebijakan strategi untuk peningkatan kinerja.

*Balanced Scorecard* merupakan kerangka komprehensif yang menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam pengukuran kinerja yang koheren (Kaplan & Norton, 1996). *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), proses bisnis internal (*internal business process perspective*), perspektif pelanggan, (*customer perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth perspective*). Kaplan dan Norton percaya bahwa penggunaan indikator keuangan untuk mengukur kinerja organisasi sudah usang. Perspektif proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan bukan hanya indikator yang mempengaruhi nilai yang dihasilkan organisasi (*value creation*), namun juga meningkatkan kinerja keuangan.

Meskipun penggunaan *Balanced Scorecard* pada umumnya diadopsi oleh organisasi sektor swasta, organisasi sektor publik juga perlu mempertimbangkan keempat perspektif *Balanced Scorecard* dalam menghasilkan keluaran sesuai

dengan rencana kerja dalam pelaksanaan peran pemerintahan. Penerapan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di sektor publik diketahui pertama kali dilakukan oleh pemerintah kota Charlotte di Amerika Serikat (Laux, 2005). Pada tahun 1996, pemerintah kota Charlotte merasa perlu untuk memodifikasi alat manajemen tersebut agar dapat digunakan oleh sektor publik dengan menyelaraskan kerangka dengan visi yang dimiliki pemerintah lokal (Rivenbark dan Peterson, 2008). Di Indonesia, Kementerian Keuangan merupakan salah satu kementerian yang telah mengadopsi kerangka *Balanced Scorecard* dalam menerjemahkan visi ke dalam strategi-strategi organisasi dan pengukuran kinerja dari *top management* hingga unit organisasi terkecil. Dengan menggunakan kerangka *Balanced Scorecard*, kinerja organisasi Kementerian Keuangan yang tercermin dalam Nilai Kinerja Organisasi meningkat (Biswan dan Alim, 2021). Penggunaan *Balanced Scorecard* pada sektor publik di Indonesia belum seluruhnya diterapkan hingga unit organisasi terkecil. Salah satu organisasi sektor publik yang belum menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* di seluruh tingkatan organisasi adalah Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) merupakan lembaga yang memiliki tugas dan fungsi di bidang perumusan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah di Indonesia. LKPP diberi amanat oleh presiden melalui Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2023 tentang Percepatan Transformasi Digital di Bidang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. LKPP memiliki peran yang vital dalam meningkatkan penggunaan produk dalam negeri dengan penggunaan Sistem Pengadaan Secara Elektronik.

Dalam pengukuran kinerja, LKPP belum menerapkan kerangka *Balanced Scorecard* di seluruh lapisan organisasi. Kerangka *Balanced Scorecard* hanya sebagian dijadikan acuan pada peta strategis tingkat Kepala. LKPP memerlukan konsep dan kerangka penerjemahan visi dan tujuan ke dalam pengukuran kinerja secara utuh dan komprehensif. Dengan kerangka *Balanced Scorecard*, penetapan indikator kinerja dari visi sampai Indikator Kinerja Utama (IKU) dapat dilakukan secara komprehensif berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* sehingga kinerja yang ditargetkan dan ditetapkan organisasi dapat terlihat secara utuh yang terdefinisi baik dari sisi finansial, nonfinansial, kepentingan internal, dan kepentingan eksternal.

Amanat presiden melalui Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2023 tentang Percepatan Transformasi Digital di Bidang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah memberikan dampak pada kebutuhan pencapaian kinerja LKPP dalam hal ini Direktorat Sistem Pengadaan Digital. Direktorat Sistem Pengadaan Digital memiliki kontribusi dalam percepatan pengadaan digital dalam hal pengintegrasian Sistem Pengadaan Secara Elektronik, migrasi data, dan pengelolaan servis SPSE Terpusat. Pencapaian tersebut memerlukan strategi dan pengukuran kinerja dari sisi pengembangan kompetensi pegawai, keuangan, pengelolaan sistem, dan kepentingan *stakeholder* yang merupakan perspektif-perspektif *Balanced Scorecard*. Dengan penentuan indikator kinerja mengacu pada kerangka *Balance Scorecard* Dengan demikian, LKPP khususnya Direktorat Sistem Pengadaan Digital dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam mengukur kinerja berdasarkan tujuan pencapaian kinerja organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti hendak melakukan penelitian yang berjudul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* DALAM RANGKA PERCEPATAN PENGADAAN DIGITAL”.

### **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti uraikan sebelumnya, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana penetapan indikator kinerja yang diterapkan di Direktorat Sistem Pengadaan Digital Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah?
2. Bagaimana perspektif *customer* dalam pengukuran kinerja pada Direktorat Sistem Pengadaan Digital?
3. Bagaimana perspektif *financial* dalam pengukuran kinerja pada Direktorat Sistem Pengadaan Digital?
4. Bagaimana perspektif *internal process* dalam pengukuran kinerja pada Direktorat Sistem Pengadaan Digital?
5. Bagaimana perspektif *learning & growth* dalam pengukuran kinerja pada Direktorat Sistem Pengadaan Digital?
6. Apa perspektif *Balanced Scorecard* terpenting dalam pengukuran kinerja Direktorat Sistem Pengadaan Digital?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Memberikan gambaran tentang penetapan indikator kinerja yang digunakan untuk pengukuran kinerja di Direktorat Sistem Pengadaan Digital.
2. Menganalisis perspektif *customer* dalam pengukuran kinerja pada Direktorat Sistem Pengadaan Digital.
3. Menganalisis perspektif *financial* dalam pengukuran kinerja pada Direktorat Sistem Pengadaan Digital.
4. Menganalisis perspektif *internal process* dalam pengukuran kinerja pada Direktorat Sistem Pengadaan Digital.
5. Menganalisis perspektif *learning & growth* dalam pengukuran kinerja pada Direktorat Sistem Pengadaan Digital.
6. Menganalisis perspektif *Balanced Scorecard* terpenting dalam pengukuran kinerja Direktorat Sistem Pengadaan Digital.

#### **1.4 Ruang Lingkup Penelitian**

Berdasarkan judul penelitian yaitu “Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Menggunakan *Balanced Scorecard* dalam rangka Percepatan Pengadaan Digital”, peneliti membatasi ruang lingkup penelitian yakni analisis indikator kinerja yang ditetapkan untuk pengukuran kinerja pada Direktorat Sistem Pengadaan Digital Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan para pihak yang terlibat dapat memperoleh manfaat berupa.

- 1 Direktorat Sistem Pengadaan Digital dalam menerjemahkan visi dan tujuan ke dalam tolak ukur kinerja yang koheren,
- 2 Direktorat Sistem Pengadaan Digital dalam menentukan strategi peningkatan kinerja berdasarkan analisis pengukuran kinerja menggunakan kerangka *Balanced Scorecard*,
- 3 Peneliti dalam memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Akuntansi Manajemen, khususnya penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja organisasi,
- 4 Peneliti dalam memperoleh pengalaman praktis dalam menerapkan teori akuntansi manajemen pada organisasi yang nyata,
- 5 Politeknik Keuangan Negara STAN dengan dapat menggunakan hasil penelitian sebagai bahan ajar dalam perkuliahan,
- 6 Politeknik Keuangan Negara STAN dalam memperkuat hubungan antara Politeknik dengan kementerian/lembaga,
- 7 Dunia Akademik sebagai referensi untuk menguji dan mengembangkan teori akuntansi manajemen yang ada.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Penulisan penelitian ini dibagi menjadi lima bab, dengan komponen masing-masing bab sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pertama menjelaskan latar belakang penelitian, ruang lingkup penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab kedua menguraikan teori tentang penentuan indikator kinerja utama pada instansi pemerintah, serta konsep *Balanced Scorecard* dalam menguraikan visi dan tujuan organisasi ke dalam tolak ukur kinerja organisasi.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga membahas mengenai gambaran umum objek penelitian yang meliputi jenis data, sumber data, teknik pengumpulan data, serta metode pengolahan data.

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab keempat analisis penetapan sasaran-sasaran strategis dan sasaran-sasaran program dan indikator pengukuran kinerja di Direktorat Sistem Pengadaan Digital, pembahasan, serta interpretasi hasil penelitian yang dituang dalam rancangan indikator pengukuran kinerja dengan kerangka *balanced scorecard*, dan penentuan strategi peningkatan kinerja.

### BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab kelima memuat simpulan hasil penelitian, implikasi penerapan strategi peningkatan kinerja, keterbatasan penelitian, serta saran yang direkomendasikan untuk berbagai pihak.