

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara demokrasi yang telah cukup lama mengelola tatanan pemerintahan secara otonom yang sebelumnya pengelolaan kewenangan negara secara terpusat. Penyelenggaraan kebijakan otonomi daerah sesuai dengan Undang-Undang No.23 Tahun 2014 yang mengatur mengenai pemerintahan daerah sebagai ujung tombak penyelenggaraan daerah di Indonesia. Kewenangan fundamental tersebut mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan otonomi perlu ditingkatkan dari aspek struktural dan fungsional pemerintah pusat dan daerah. Pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia tersebut telah mengakibatkan perubahan dalam sistem pemerintahan di Indonesia yang kemudian juga membawa pengaruh terhadap kehidupan masyarakat di berbagai bidang. Konsep otonomi daerah dalam implementasinya, pemerintah dan masyarakat di suatu daerah memiliki peranan yang penting dalam peningkatan kualitas pembangunan di daerahnya masing-masing. Berbagai kendala yang dihadapi Indonesia dalam mewujudkan visi misinya, yang mana tantangan tersebut datang dari berbagai aspek kehidupan masyarakat. Pelaksanaan kebijakan otonom yang mana kepala daerah dibantu oleh perangkat daerah yang disebut Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Sebagai perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), penyelenggaraan pemerintahan daerah harus didukung sistem akuntabilitas kinerja yang memadai. Menurut Mardiasmo (2005:114) mengemukakan bahwa orientasi pembangunan sektor publik adalah untuk menciptakan *good governance* artinya tata kelola pemerintahan yang baik. Tata pemerintahan tersebut adalah penggunaan wewenang ekonomi, politik, dan administrasi guna mengelola urusan-urusan Negara pada semua tingkat yang mencakup seluruh mekanisme dan lembaga-lembaga dimana kelompok masyarakat mengutarakan kepentingan mereka.

Berdasarkan hal tersebut akuntabilitas dari kewenangan pemerintah yang diharapkan masyarakat harus dapat dipertanggungjawabkan.

Sistem akuntabilitas publik yang amanah tersebut untuk mewujudkannya perlu dikembangkan sistem monitoring kinerja entitas pelayanan publik yang dapat dikembangkan dari konsep *balanced scorecard*. Kaplan dan Norton (2000:9) mengemukakan, *balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan *balanced scorecard* adalah memperbaiki sistem pengukuran kinerja, menyeimbangkan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan maupun non keuangan, memotivasi eksekutif untuk mewujudkan kinerja keempat perspektif dan memperluas ukuran kinerja eksekutif agar menjadi komprehensif (Mulyadi, 2009:5). Menurut Risman dalam situsnya <https://www.kemenkeu.go.id>, mengemukakan bahwa organisasi pemerintahan di Indonesia yang pertama kali menerapkan konsep *Balanced Scorecard* adalah Kementerian Keuangan (Kemenkeu) dan hal ini merupakan terobosan besar bagi pemerintah Indonesia.” *Balanced Scorecard* tersebut membawa dampak terhadap pengukuran kinerja pada entitas publik yang lain dikarenakan implementasi *Balanced Scorecard* pada Kemenkeu telah berhasil dengan baik.

Kinerja pada sektor pemerintahan dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Suatu lembaga organisasi harus mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui pengukuran kinerja sumber daya manusia yang menjunjung tinggi akuntabilitasnya. Tolak ukur kinerja pada lembaga tersebut yang perlu diterapkan pengukuran kinerja dengan salah satu sistem yang memadai yaitu *balanced scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* tersebut digunakan untuk mengukur kinerja pada perusahaan oleh para ahli sebagai alat ukur yang cukup penting untuk kemajuan perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Rangkuti (2012:94), keunggulan metode *balanced scorecard* adalah memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis, menghasilkan program kerja yang

menyeluruh dan menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. *Balanced Scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis dan Birowo, 2007:16).

Penelitian Aryane (2015) secara simultan *balanced scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer, secara parsial variabel perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Abida, dkk (2018) menunjukkan hasil bahwa *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung juga penelitian yang dilakukan oleh Yassin, dkk (2016) menunjukkan bahwa *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini juga didukung oleh Sumarni (2017) bahwa *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian Pamungkas (2019) bahwa hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja baik, hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja sangat baik. Wiguna (2017) menunjukkan bahwa *balanced scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian sebelumnya membahas mengenai pentingnya pengukuran kinerja ini maka penulis ingin menguji dan menganalisis pengaruh *balanced scorecard* terhadap kinerja pimpinan yang pada umumnya aspek tersebut telah diterapkan pada perusahaan yang berorientasi pada laba. Penulis memilih organisasi publik yang tergolong sektor pemerintahan dalam hal ini adalah Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Mojokerto. Hal tersebut mengacu pada penelitian terdahulu yang secara dominan menggunakan obyek penelitian organisasi swasta. Laporan Kinerja Instansi (LkjIP) tahun 2018, menyatakan bahwa dalam pelaksanaan program dan kegiatan masih banyak kekurangan pada akuntabilitas Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Mojokerto yang dinilai dari aspek kinerja. Indikator kinerja yang belum dapat dilaksanakan secara optimal dikarenakan

belum adanya landasan hukum operasional tata kelola kearsipan, belum adanya pengelola kearsipan pada masing-masing dinas, belum adanya *record centre* pada masing-masing dinas, serta belum adanya sarana prasarana pengelolaan kearsipan secara memadai pada masing-masing dinas. Oleh karena itu, pentingnya pengukuran kinerja organisasi berbasis *balanced scorecard* yang mampu menilai kinerja baik secara keuangan maupun non keuangan. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfokus pada usaha untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga mencoba menyelaraskan antara performa manajemen dengan visi organisasi. Untuk itu yang ditekankan adalah bagaimana organisasi sektor publik dan *non profit* dapat mengeksekusi strategi melalui implementasi *Balanced Scorecard*. Berdasarkan wacana dan pokok-pokok permasalahan diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Pimpinan Menurut Persepsi Pegawai Pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Mojokerto”**.

1.2. Kesenjangan Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Abida, dkk (2018) menunjukkan hasil bahwa *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung juga penelitian yang dilakukan oleh Yassin, dkk (2016) menunjukkan bahwa *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini juga didukung oleh Sumarni (2017) bahwa *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian Pamungkas (2019) bahwa hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja baik, hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja sangat baik. Wiguna (2017) menunjukkan bahwa *balanced scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian Harena (2018) *Balanced Scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dari variabel perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian Fikriani (2019) menunjukkan *balanced scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen dari variabel perspektif pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian Aryane (2015) secara simultan *balanced scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer, secara parsial variabel perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis :

1. Pengaruh *financial perspective* terhadap kinerja pimpinan menurut persepsi pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Mojokerto.
2. Pengaruh *customer perspective* terhadap kinerja pimpinan menurut persepsi pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Mojokerto.
3. Pengaruh *internal business process perspective* terhadap kinerja pimpinan menurut persepsi pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Mojokerto.
4. Pengaruh *learning and growth perspective* terhadap kinerja pimpinan menurut persepsi pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Mojokerto.

1.4. Ringkasan Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer berupa kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh (*sensus sampling*) pada pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Mojokerto yang berjumlah 41 responden. Hipotesis pada penelitian ini diuji menggunakan teknik analisis regresi berganda dengan aplikasi *spss* versi 23 *for windows*.

1.5. Ringkasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian dengan metode analisis regresi linier berganda memberi kesimpulan bahwa *financial perspective* berpengaruh terhadap kinerja pimpinan menurut persepsi pegawai, *customer perspective* tidak berpengaruh terhadap kinerja pimpinan menurut persepsi pegawai, *internal process business perspective*

tidak berpengaruh terhadap kinerja pimpinan menurut persepsi pegawai serta *learning and growth perspective* berpengaruh terhadap kinerja pimpinan menurut persepsi pegawai.

1.6. Kontribusi Riset

Adapun kontribusi riset penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan menjadi bukti empiris dapat menjelaskan pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap kinerja pimpinan menurut persepsi pegawai.
2. Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan baru yang dapat membantu pemerintah dalam membuat kebijakan mengelola sumber daya khususnya sumber daya manusia (SDM) yang berperan penting dalam melaksanakan program kerja sesuai dengan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.
3. Penelitian ini diharapkan sebagai wawasan pengetahuan dan acuan bagi penelitian selanjutnya mengenai pengukuran kinerja pada sektor pemerintahan.

1.7. Sistematika Penulisan

Pembahasan dalam penelitian ini akan diklasifikasikan menjadi lima bab untuk memperoleh paparan yang jelas, maka sistematika penelitian ini disusun sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan tentang gambaran awal, yang terdiri dari latar belakang masalah yang menjadi acuan untuk dilakukan penelitian mengenai pengaruh *balanced scorecard* terhadap kinerja pimpinan menurut persepsi pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Mojokerto, berdasarkan latar belakang tersebut, ditemukan kesenjangan penelitian mengenai perbedaan-perbedaan penelitian terdahulu, merumuskan tujuan penelitian, ringkasan metode penelitian,

ringkasan hasil penelitian, kontribusi riset, serta sistematika penulisan yang menjelaskan dari awal penelitian hingga penyajian kesimpulan.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mencakup landasan teori yang digunakan sebagai dasar pemikiran dan menganalisis suatu permasalahan dengan mengemukakan teori-teori yang mendasari penyusunan penulisan mengenai masalah yang diteliti, menjelaskan akuntansi pemerintahan, kinerja organisasi, pengukuran kinerja, balanced scorecard, keunggulan balanced scorecard. Selain itu bab ini menjelaskan tentang landasan teori mengenai variabel-variabel penelitian. Penjabaran tentang penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan bahan rujukan maupun referensi, kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan hipotesis..

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang teknik atau cara yang digunakan. Gambaran cara meliputi pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi variabel dan indikator variabel, jenis data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis yang digunakan.

BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini menyajikan dan menguraikan hasil penelitian yang berisi gambaran umum mengenai subjek penelitian, objek penelitian, statistik deskriptif responden, analisis model, pembuktian hipotesis, serta membahas hasil data yang telah diolah sehingga menghasilkan suatu pembahasan yang dikehendaki untuk dapat diambil kesimpulan penelitian.

BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi simpulan jawaban dari rumusan masalah atau hipotesis yang diperoleh Peneliti dari keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan. Dan juga berisi saran yang direkomendasikan oleh Peneliti, berhubungan dengan penerapan penemuan penelitian dan saran mengenai penelitian selanjutnya.