

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan yaitu berupa produk, jasa ataupun proses. Pengukuran atau penilaian kinerja sangat penting dilakukan untuk memberikan motivasi dan arah dan untuk memberikan umpan balik tentang efektivitas rencana suatu perusahaan (Weng, 2011). Pengukuran kinerja juga menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi sektor publik untuk mengetahui seberapa tingkat keberhasilan yang dicapai, sebagai bahan evaluasi terhadap performanya dan perencanaan tujuan di masa yang akan datang. Dengan perkembangan dan persaingan global yang semakin terbuka, maka penilaian kinerja organisasi sektor publik secara komprehensif lebih dibutuhkan, pengukuran hanya berdasarkan aspek keuangan saja dirasakan sudah tidak cocok lagi.

Menurut Behn (2003) pengukuran kinerja di sektor publik adalah pengukuran sejauh mana suatu program publik telah mencapai hasil yang diinginkan dalam hal efisiensi, efektivitas, dan dampak. Efisiensi mengacu pada seberapa baik program publik mengalokasikan sumber daya, seperti anggaran dan tenaga kerja, untuk mencapai tujuan mereka. Efektivitas mengacu pada seberapa baik program publik mencapai tujuan mereka dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat. Sedangkan dampak mengacu pada hasil jangka panjang dari program publik terhadap masyarakat atau lingkungan.

Behn (2003) juga mengatakan bahwa pengukuran kinerja sangat penting dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi di sektor publik. Dengan mengukur kinerja program publik, pemerintah dan organisasi publik dapat menunjukkan kepada masyarakat seberapa baik program mereka berfungsi dan mencapai tujuan. Hal ini dapat membantu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan organisasi publik serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi program publik di masa depan.

Umumnya, pengukuran kinerja organisasi sektor publik menggunakan pengukuran tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Ada dua sumber informasi yang dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja organisasi sektor publik, yaitu informasi finansial dan nonfinansial. Informasi finansial diukur berdasarkan aturan yang telah ditetapkan, sementara informasi nonfinansial seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, dan produktivitas sumber daya manusia dapat menjadi acuan yang dapat meningkatkan kepercayaan terhadap proses pengendalian organisasi. Informasi finansial juga dianggap sebagai variabel kunci yang dapat menunjukkan faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi.

Pentingnya sistem pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah adalah untuk mendukung akuntabilitas pengelolaan keuangan, sehingga dibutuhkan alat pengukuran kinerja yang andal dan menyeluruh. Dalam organisasi pemerintahan, pengukuran kinerja diimplementasikan melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang bertujuan untuk mempertanggungjawabkan kinerja lembaga pemerintah kepada

masyarakat selama satu tahun anggaran. Namun, LAKIP dianggap tidak dapat menggambarkan kinerja instansi secara keseluruhan karena fokusnya hanya pada indikator keuangan dan tidak mempertimbangkan faktor-faktor non-keuangan seperti kepuasan masyarakat yang dilayani, kenyamanan, kepuasan dan produktivitas para pegawai di dalam instansi tersebut yang sangat mempengaruhi kinerja organisasi pemerintah secara keseluruhan (Zain, 2019)

Kerangka kerja manajemen strategis yang dapat mengukur kinerja organisasi dengan lebih lengkap, salah satunya adalah *Balanced Scorecard*. Melalui empat perspektif yang digunakan dalam *Balanced Scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, organisasi pemerintah dapat memperoleh gambaran yang lebih holistik mengenai kinerjanya. Pendekatan ini membantu organisasi untuk memahami bagaimana mereka dapat mencapai tujuan jangka panjang mereka dengan memperhatikan faktor-faktor penting dari keempat perspektif tersebut.

Pengukuran kinerja pada Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang masih mengacu pada pengukuran kinerja tradisional yang hanya mempertimbangkan aspek keuangan. Oleh karena itu, dalam peningkatan kinerja organisasi, sangat penting untuk mempertimbangkan pengukuran kinerja dari perspektif non-keuangan yang juga mempengaruhi kinerja keseluruhan. Balai Karantina Pertanian Kelas I Kupang adalah salah satu unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Pertanian Republik Indonesia yang berfungsi sebagai lembaga pengawasan dan pelayanan karantina pertanian di wilayah Nusa Tenggara Timur, khususnya di Kota Kupang dan sekitarnya. Dari

kinerja pegawai di Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang, terlihat bahwa efisiensinya kurang sehingga kemungkinan ada perubahan dalam anggaran dan penggunaannya setiap tahun. Hal ini terungkap karena jumlah sumber daya manusia disetiap bidang tidak memadai dalam penerapan metode dan teknik pengukuran dalam memantau dan mengevaluasi anggaran. Dengan perubahan anggaran dan realisasinya dari tahun ke tahun akan berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi kinerja dari balai karantina Pertanian Kelas 1 Kupang.

Tabel 1.1
Laporan Anggaran dan Realisasi Tahun 2016-2021

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Sisa (Rp)	Persentase
2016	21.383.281.000	18.259.559.522	3.123.721.478	85%
2017	11.538.247.000	11.240.615.706	297.631.294	97%
2018	15.569.427.000	15.532.085.735	37.341.265	99,7%
2019	13.791.545.000	13.646.938.703	324.606.297	98,5%
2020	17.167.515.000	16.985.783.828	181.731.172	98,94%
2021	24.536.752.000	24.238.062,442	298.689.558	98,78%

Sumber: Laporan Tahunan Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang

Tabel 1.1 Menunjukkan realisasi anggaran tidak sesuai dengan apa yang dianggarkan karena dari tahun 2016-2021 terdapat sisa anggaran serta realisasi belanja yang belum mencapai target. Hal ini mengindikasikan bahwa Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang mengalami masalah dalam pengawasan dan evaluasi kinerja, kekurangan sumber daya manusia (SDM) dalam hal pengelolng anggaran, serta kurangnya motivasi dan pengembangan pegawai. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi yang lebih baik terhadap kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan, serta upaya untuk meningkatkan

motivasi dan pengembangan karyawan agar kinerja organisasi dapat ditingkatkan.

Berdasarkan Data pada tabel 1.1, pendekatan *Balanced Scorecard* dapat membantu organisasi untuk mengatasi masalah kinerja keuangan dengan memperkuat perspektif keuangan. Dalam kerangka *Balanced scorecard*, organisasi dapat menentukan indikator kinerja keuangan yang relevan dengan tujuan organisasi, seperti tingkat penggunaan anggaran, tingkat pengeluaran, tingkat pengembalian investasi, dan lain sebagainya. Selanjutnya, organisasi dapat mengembangkan strategi dan tindakan yang sesuai untuk mencapai target kinerja keuangan yang diinginkan.

Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* yakni oleh Romadhoni dan Riharjo (2020), melakukan penelitian Pengukuran Kinerja dalam Perspektif *Balanced Scorecard*. Adapun hasil yang di temukan ialah, pengukuran kinerja Puskesmas Bolongsari Surabaya menggunakan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan adalah baik, guna mempertahankan hasil kerjanya perlu meningkatkan kinerja pada indikator kualitas Sumber Daya Manusia, sistem manajemen, dan sarana agar tercipta kualitas kinerja yang lebih optimal. Penelitian Donie Setyawan (2018), berkaitan Pendekatan *Balance Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja. Hasil penelitian pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso menunjukkan bahwa: (1) perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja cukup ekonomis, cukup efektif dan efisien, (2) perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan, (3) perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja

memuaskan, dan (4) perspektif pertumbuhan & pembelajaran memiliki kualitas kinerja memuaskan. Penelitian Zain (2019) tentang Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja. Hasil pengukuran kinerja keseluruhan Balai Karantina Pertanian Kelas II Yogyakarta menunjukkan bahwa kinerja keseluruhan sudah baik dilihat dari empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, organisasi dapat meningkatkan pengelolaan anggaran dan mencapai kinerja keuangan yang lebih baik. Hal ini akan berdampak positif pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dan mempertahankan keberlangsungan kinerjanya. Dalam konteks instansi pemerintah, *Balance Scorecard* dapat membantu mereka dalam memperbaiki efektivitas dan efisiensi layanan publik, meningkatkan akuntabilitas, serta memperbaiki hubungan antara pemerintah dan masyarakat.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan juga penelitian-penelitian terdahulu maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Anggaran Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini ialah:

Bagaimana Kinerja Anggaran Balai Karantina Pertanian Kelas I Kupang apabila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai penerapan metode pengukuran *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja dari empat perspektifnya yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan pada Balai Karantina Pertanian Kelas I Kupang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu penulis memahami konsep *Balance Sscorecard* secara lebih baik dan mendalam, termasuk pemahaman tentang pengukuran kinerja, perspektif-perspektif yang terkait.

2. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan gambaran efektivitas bagi Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Kupang sebagai bahan pertimbangan untuk mengoptimalkan penggunaan *Balanced scorecard* serta memahami kendala dalam meningkatkan kinerja Instansi.

3. Bagi Pembaca

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan serta referensi penelitian lebih lanjut mengenai perancangan *Balanced Scorecard*.