

Evaluasi Implementasi *Balanced Scorecard* di Komisi Pemberantasan Korupsi

Nimas Kusudiatmi Arumastuti¹ (nimaskusudiatmi@gmail.com)*

Dyah Setyaningrum² (dyah.setyaningrum1978@gmail.com)

^{1,2}Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Indonesia, Kota Depok,
Indonesia 16424

*Penulis Korespondensi

Artikel Masuk: 18 Juni 2023 | Artikel Diterima: 4 Agustus 2023

Abstract

This study aims to evaluate the balanced scorecard implementation at KPK using the Nine Steps to Success framework. This study uses a qualitative descriptive research method with a case study approach. The results of this research show that KPK has implemented eight of the nine stages in the Nine Steps to Success framework, the stage that has not been implemented is strategic initiatives. In addition, each stage needs to be improved. The suggestions from this study are to improve vision statement and increase employee knowledge related to BSC, validate customer value propositions, formulate strategic initiatives, adjust strategic goals and performance indicators, optimize STINKO applications, doing coordination related to alignment of organizational and individual performance management, and optimize monthly evaluation process.

Keywords: *balanced scorecard; evaluation; key performance indicator; strategic map*

JEL Classification: D70; D73; L30

Abstrak

Terdapat sembilan langkah yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap implementasi *balanced scorecard* di KPK menggunakan *framework Nine Steps to Success*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KPK telah menerapkan delapan dari sembilan tahapan dalam *framework Nine Steps to Success*. Tahapan yang belum dilaksanakan adalah penyusunan inisiatif strategis. Selain itu, untuk masing-masing tahapan perlu dilakukan perbaikan. Saran dari penelitian ini adalah untuk melakukan perbaikan visi dan meningkatkan pengetahuan pegawai terkait BSC, melakukan validasi *customer value proposition*, merumuskan inisiatif strategis, melakukan penyesuaian sasaran strategis dan indikator kinerja, mengoptimalkan aplikasi STINKO, melakukan koordinasi terkait

penyelarasan manajemen kinerja organisasi dan individu, serta mengoptimalkan proses evaluasi bulanan.

Kata Kunci: *balanced scorecard*; evaluasi; indikator kinerja utama; peta strategi

Klasifikasi JEL: D70; D73; L30

PENDAHULUAN

Pelayanan publik banyak mengalami perubahan paradigma semenjak abad ke-19. Dimulai dari paradigma *public administration* yang kemudian disusul dengan *new public management* dan *new public governance*. Paradigma *new public management* ini yang kemudian menjadi titik balik berbagai bentuk pertanggungjawaban, baik secara keuangan maupun kinerja dari berbagai instansi publik, yang menggunakan APBN sebagai sumber dana operasionalnya.

Di Indonesia sendiri terdapat beberapa aturan terkait dengan akuntabilitas kinerja yang diawali dengan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penyusunan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Selanjutnya, tahun 2014 diterbitkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang SAKIP yang diselenggarakan melalui enam tahapan, yaitu: 1.) rencana strategis; 2.) perjanjian kinerja; 3.) pengukuran kinerja; 4.) pengelolaan data kinerja; 5.) pelaporan kinerja; dan 6.) revaluasi dan evaluasi kinerja (Presiden Republik Indonesia, 2014).

Untuk menerapkan akuntabilitas kinerja yang seringkali dibagi menjadi manajemen strategis dan manajemen kinerja ini, *Balanced Scorecard* merupakan salah satu framework yang kerap digunakan (da Silva Neiva et al., 2021). Kerangka kerja ini dikembangkan dan dipopulerkan oleh Robert Kaplan dan David Norton yang terbagi menjadi empat perspektif utama yang umum digunakan, yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses internal (*internal process*) dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Diawali dengan penerapannya di dunia bisnis yang bersifat *profitable* hingga di berbagai organisasi non-profit, kerangka kerja ini dianggap dapat menyeimbangkan antara indikator kinerja keuangan dan non-keuangan (Kaplan et al., 2010; Kootanaee et al., 2013).

Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) adalah lembaga yang berasaskan keterbukaan dan akuntabilitas juga bertanggungjawab untuk menyampaikan laporan keuangan dan laporan akuntabilitas kinerja yang disampaikan kepada Presiden, DPR, dan BPK (Tarigan et al., 2022). Dalam melakukan pengelolaan manajemen strategis dan manajemen kinerja, KPK juga menerapkan *framework balanced scorecard* dengan modifikasi beberapa perspektifnya. Evaluasi terhadap sistem akuntabilitas kinerja terbagi menjadi dua jangka waktu, yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Sistem akuntabilitas kinerja KPK dievaluasi secara jangka pendek setiap tahun oleh Kementerian PAN-RB, sedangkan evaluasi jangka panjang telah dilakukan dua kali selama KPK berdiri, yaitu pada tahun 2016 dan tahun 2022. Pada tahun 2016, evaluasi dilakukan menggunakan *framework Execution Premium Assesment* (XPA) dengan nilai akhir 2.7 dari skala 5 atau kategori *below average* (Palladium, 2016), sedangkan evaluasi kedua yang dilakukan di tahun 2022, menggunakan *framework* yang berbeda yaitu *Strategy into Performance Execution Excellence* (SPEx2). Dari evaluasi ini didapatkan nilai 3.81 dari skala 5 (ONE GML, 2022). Selain itu, juga terdapat beberapa permasalahan yang terjadi terkait dengan manajemen strategis dan manajemen kinerja di KPK, yaitu: 1.) adanya ketidakselarasan antara capaian kinerja individu dan capaian kinerja organisasi; 2.) tidak adanya monitoring dan evaluasi yang dilakukan saat proses *cascading*

indikator kinerja maupun pengukuran kinerja; dan 3.) terdapat beberapa Indikator Kinerja Utama (IKU) di tingkat organisasi yang tidak tercapai pada tahun 2021.

Rohm menjelaskan bahwa terdapat sembilan langkah yang harus diterapkan oleh organisasi untuk menyusun dan mengimplementasikan *balanced scorecard* untuk mencapai tujuannya (Rohm, 2008). Kesembilan langkah tersebut dimulai dari *assesment, strategy, objectives, strategy map, performance measures, initiatives, performance analysis, alignment*, dan *evaluation*. Kerangka kerja ini lebih terperinci dibandingkan dengan *framework* yang digunakan untuk evaluasi sebelumnya sehingga dapat lebih mudah menemukan *rootcause* dari berbagai isu dan fenomena yang terjadi untuk kemudian mengetahui di area mana yang masih diperlukan perbaikan.

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini antara lain untuk menganalisis sejauh mana *framework Nine Steps to Success* diterapkan dalam pengelolaan manajemen strategis dan manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard* di KPK serta untuk mengetahui di area mana yang diperlukan peningkatan dalam rangka pengelolaan manajemen strategis dan manajemen kinerja.

Malau (2009) melakukan penelitian terhadap *balanced scorecard* di Ditjen Bea Cukai Kementerian Keuangan menggunakan *framework Nine Steps to Success* serta evaluasi peta strategi dengan kesimpulan implementasi BSC di DJBC Kementerian Keuangan memerlukan beberapa perbaikan peta strategi serta perlunya identifikasi komponen yang dapat dijadikan dasar untuk menentukan kebijakan dalam meningkatkan pemahaman pegawai. Selanjutnya, Fitria (2012) melakukan penelitian terhadap penerapan *Nine Steps to Success* terhadap *balanced scorecard* di Kementerian Perdagangan yang berkesimpulan bahwa hanya 8 dari 9 langkah yang telah diterapkan oleh Kementerian Perdagangan. Prabowo (2020) melakukan penelitian terhadap penerapan *balanced scorecard* di BSN (Badan Standarisasi Nasional) yang berkesimpulan bahwa terdapat dua langkah dalam *Nine Steps to Success* yang belum diterapkan, yaitu tahapan inisiatif strategis (*strategic initiatives*) dan tahapan otomatisasi (*automation*). Penelitian dengan *framework* ini belum pernah dilakukan di sektor Aparat Penegak Hukum (APH) sehingga peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian di salah satu APH, yaitu Komisi Pemberantasan Korupsi.

Berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu di atas maka penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi implementasi *balanced scorecard* di KPK menggunakan *framework Nine Steps to Success* serta memberikan saran agar implementasi *balanced scorecard* di KPK dapat lebih optimal.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan terhadap data primer dan sekunder akan dilakukan menggunakan dua metode, yaitu studi dokumen dan wawancara. Tujuan dari penggunaan dua metode ini adalah untuk menghimpun data yang lebih akurat terkait dengan penerapan *Nine Steps to Success* ke dalam manajemen strategis dan manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard* di KPK.

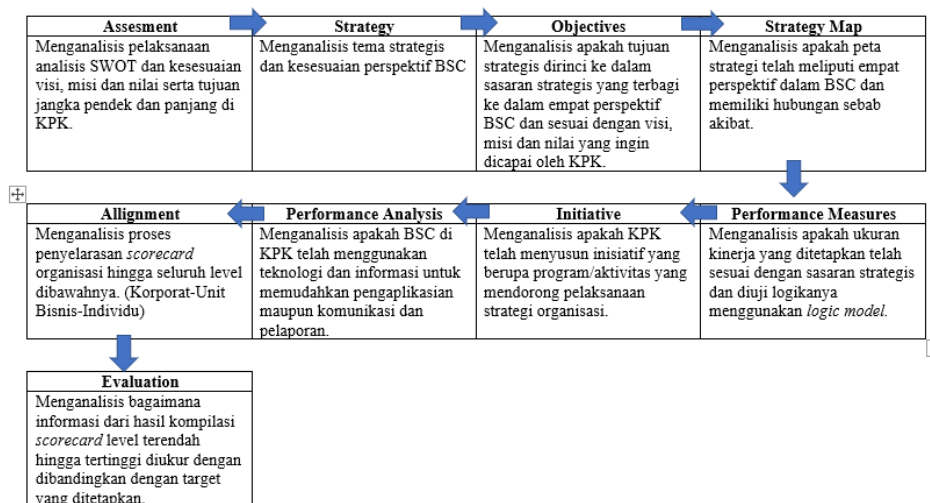
Studi Dokumen

Beberapa data dan informasi yang digunakan untuk melakukan studi dokumen antara lain dokumen internal dari Komisi Pemberantasan Korupsi, baik dari Pusat Perencanaan Strategis Pemberantasan Korupsi maupun Biro Sumber Daya Manusia. Beberapa dokumen tersebut antara lain rencana strategis KPK, perjanjian kinerja eselon 1 hingga eselon 3, laporan capaian kinerja, LAKIP KPK, LAK KPK, Peraturan komisi terkait dengan manajemen kinerja maupun sistem akuntabilitas kinerja. Selain itu, juga akan dilakukan studi terhadap peraturan yang secara umum berlaku untuk seluruh kementerian dan lembaga terkait dengan manajemen kinerja maupun akuntabilitas kinerja terhadap data dan informasi ini akan dilakukan analisis dengan cara membandingkan penerapan yang dilakukan di KPK dengan *framework Nine Steps to Success*.

Wawancara

Wawancara yang dilakukan menggunakan metode semi terstruktur untuk memudahkan pengumpulan informasi dari narasumber terkait. Narasumber dari wawancara ini antara lain adalah Kepala Pusat Perencanaan Strategis Pemberantasan Korupsi, Kepala Bidang Perencanaan Strategis, Kepala Bidang Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko, dan Spesialis Perencanaan Strategis. Hasil dari wawancara ini akan digunakan untuk memperkuat studi dokumen yang dilakukan.

Dalam melakukan analisis digunakan kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi terhadap implementasi *balanced scorecard* di KPK dilakukan menggunakan *framework Nine Steps to Success* yang terdiri dari sembilan tahapan. Berikut ini adalah hasil analisis untuk masing-masing tahapan:

Step 1: Assesment

KPK telah melaksanakan analisis SWOT pada setiap penyusunan dokumen Renstra yang melibatkan berbagai *stakeholder*, baik dari internal maupun eksternal. Analisis dilakukan melalui *brainstorming* dan *focus group discussion* yang kemudian dirumuskan dokumen SWOT-nya dalam dokumen Renstra KPK. Selanjutnya dilakukan analisis terhadap visi, misi, dan nilai KPK berdasarkan kriteria yang dirumuskan oleh Niven (2008) visi KPK adalah "bersama masyarakat menurunkan tingkat korupsi untuk mewujudkan Indonesia maju" masih belum memenuhi kriteria konsisten dengan nilai dan belum *verifiable*, sedangkan untuk pernyataan misi dan nilai KPK dianggap telah sesuai. KPK sendiri mengidentifikasi pemangku kepentingannya berdasarkan undang-undang, seperti BPK, presiden, KemenPAN-RB, dan masyarakat secara umum. Berdasarkan hasil wawancara, pimpinan KPK telah menunjukkan dukungan dan keterlibatan yang baik dalam implementasi *balanced scorecard*, sedangkan untuk pejabat struktural dan PIC manajemen kinerja sendiri, masih memerlukan pelatihan dan pendampingan yang lebih intensif.

Step 2: Strategy

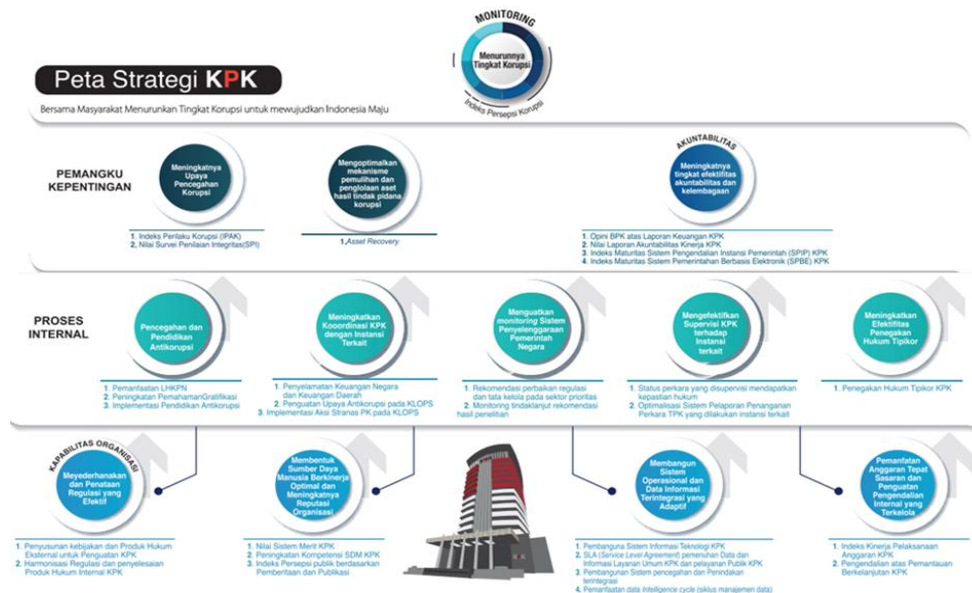
KPK telah melakukan analisis *customer value proposition* menggunakan metode *business model canvas* pada tahun 2018 dan belum dilakukan pembaharuan saat ini karena *stakeholder* KPK masih cukup relevan. KPK juga melakukan perubahan nama perspektif agar lebih sesuai dengan mandat dan azas yang dianut oleh KPK. Perspektif *financial* diubah menjadi perspektif akuntabilitas dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diubah menjadi perspektif kapabilitas organisasi. Perubahan nama ini dianggap lebih mewakili sifat KPK sebagai organisasi sektor publik. Selanjutnya untuk tema strategis, KPK belum menyatakan secara eksplisit dalam dokumen Renstra 2020-2024. Namun, KPK menerapkan paradigma trisula yang terdiri dari sula pencegahan, sula pendidikan dan sula penindakan. Paradigma ini telah memenuhi kriteria tema strategis yang efektif menurut Rohm (2008). Namun, KPK sendiri belum menetapkannya menjadi tema strategis dan baru mendokumentasikannya dalam *roadmap* KPK 2045.

Step 3: Objectives

KPK memiliki 12 sasaran strategis yang terbagi menjadi 4 perspektif *balanced scorecard* sebagai berikut: pemangku kepentingan (2 sasaran strategis), akuntabilitas (1 sasaran strategis), proses internal (5 sasaran strategis), dan kapabilitas organisasi (4 sasaran strategis). Rohm (2008) mendefinisikan bahwa jumlah sasaran strategis yang ideal dalam peta strategis adalah sebanyak 8-15. Oleh karena itu, dari segi jumlah, sasaran strategis KPK telah cukup efektif, sedangkan dari segi pernyataan sasaran strategis yang efektif, KPK masih memiliki 4 sasaran strategis yang belum sesuai dengan kriteria Rohm (2008) yang menggunakan kata kerja yang bersifat *continous improvement*. Keempat sasaran strategis tersebut adalah: 1.) mengoptimalkan mekanisme pemulihan dan pengelolaan aset hasil tindak pidana korupsi; 2.) pencegahan dan pendidikan antikorupsi; 3.) membentuk sumberdaya manusia berkinerja optimal dan meningkatnya reputasi organisasi; 4.) dan pemanfaatan anggaran tepat sasaran dan penguatan pengendalian internal yang terkelola.

Step 4: Strategic Map

Dalam dokumen Renstra KPK 2020-2024 telah dirumuskan peta strategis yang dijadikan pedoman dalam melakukan penyusunan peta strategis di berbagai level di KPK. Di puncak peta strategis ini dituliskan visi KPK yang kemudian diturunkan menjadi sasaran strategis yang menunjukkan mandat KPK di bidang pemberantasan korupsi. Hal ini tercermin dari perspektif pemangku kepentingan yang mencerminkan tiga tugas utama KPK yaitu pencegahan, pendidikan dan penindakan korupsi, sebagaimana dalam gambar dibawah ini.



Gambar 2. Peta Strategi KPK 2020-2024 (Sumber: Renstra KPK 2020-2024)

Peta strategis ini berubah setiap tahunnya sesuai dengan dinamika dan kebutuhan organisasi namun tetap konsisten terhadap tiga tugas utama KPK yang telah dijelaskan sebelumnya. Peta strategis dirumuskan menggunakan metode kausalitas antar perspektifnya. Perspektif kapabilitas organisasi yang berada di dasar *scorecard* dimaksudkan untuk memberikan dukungan berupa SDM, anggaran, IT, infrastruktur, hingga dukungan hukum kepada seluruh kegiatan yang berada di perspektif di atasnya, yaitu proses internal. Perspektif proses internal mendefinisikan bisnis atau kegiatan utama KPK sebagaimana mandat yang tercantum dalam undang-undang, yang dapat dilaksanakan dengan dukungan dari berbagai komponen dalam perspektif kapabilitas organisasi di bawahnya. Perspektif akuntabilitas diletakkan sejajar dengan perspektif pemangku kepentingan dimaksudkan agar proses internal dilaksanakan secara akuntabel karena hal ini merupakan harapan atau ekspektasi pemangku kepentingan KPK. Perspektif pemangku kepentingan menggambarkan harapan pemangku kepentingan kepada KPK yang akan dicapai dengan berbagai kegiatan dalam perspektif proses internal dan dilaksanakan sesuai dengan hal yang diharapkan di perspektif akuntabilitas. Kedua perspektif yang berada di puncak *scorecard* ini merupakan *strategic result* yang digambarkan menggunakan *outcome*.

Step 5: Performance Measures

Rohm (2008) mendefinisikan tiga hal yang harus dilakukan dalam tahapan ini, yaitu: 1.) mendeskripsikan hasil yang ingin dicapai (*intended result*); 2.) mendeskripsikan ukuran kinerja; dan 3.) tingkat kinerja yang diinginkan (Rohm, 2008). Ketiga hal ini telah diimplementasikan di KPK dan terdokumentasi, baik di Renstra KPK 2020-2024 maupun manual IKU KPK-Wide 2020-2024. *Intended result* dibagi menjadi tiga sesuai dengan nomenklatur anggaran menjadi sasaran strategis, sasaran program, dan sasaran dukungan manajemen. Kemudian terhadap 26 ukuran kinerja dilakukan pengujian *logic model* sehingga dapat disimpulkan bahwa 25 ukuran kinerja telah berada di level *outcome*, sedangkan satu ukuran kinerja masih berada di level *output*. Untuk tingkat kinerja yang diinginkan atau target juga telah didefinisikan dalam tabel yang sama dengan *intended result* untuk masing-masing indikator. Selain dari segi kualitas indikator kinerja juga dilakukan analisis dari segi jumlahnya berdasarkan jumlah ideal yang dirumuskan oleh Kaplan et al. (2010) untuk masing-masing perspektif. Perspektif pemangku kepentingan dan akuntabilitas telah sesuai karena tidak melebihi 5 indikator per perspektifnya, sedangkan untuk proses internal memiliki 11 indikator, di mana Kaplan et al. (2010) menyarankan maksimal 10 indikator untuk perspektif ini. Perspektif kapabilitas organisasi juga memiliki 11 indikator, di mana idealnya hanya 5 indikator untuk perspektif ini.

Step 6: Strategic Initiatives

Pada perencanaan strategis 2020-2024 ini, KPK belum menetapkan inisiatif strategis. Berdasarkan hasil wawancara, hal ini disebabkan untuk menjaga fleksibilitas program kerja itu sendiri dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pada perencanaan strategis di periode sebelumnya, inisiatif strategis yang disahkan di Renstra justru bersifat mengunci dan kurang fleksibel terkait program-program yang dilaksanakan. Kondisi yang terus berkembang menyebabkan inisiatif strategis harus mengalami perubahan. Namun, karena telah disahkan dalam Renstra maka harus dilakukan revisi Renstra yang prosesnya setara dengan revisi peraturan perundangan yang memakan waktu yang tidak sebentar dan justru berpotensi menghambat kinerja organisasi karena sementara menunggu proses revisi maka inisiatif strategis tidak dapat dilaksanakan karena tidak memiliki dasar hukum yang sah. Oleh karena itu, tahapan dalam *framework* ini, yaitu *strategic initiatives* belum diterapkan KPK.

Step 7: Performance Analysis (Automation)

KPK telah menggunakan aplikasi STINKO (Sistem Terintegrasi Internal Komisi) untuk memfasilitasi manajemen kinerja tingkat organisasi mulai dari perencanaan hingga pemantauan kinerja. Untuk perencanaan kinerja meliputi penginputan perjanjian kinerja di tingkat organisasi, eselon 1, dan eselon 2. Namun, untuk perjanjian kinerja ini ditandatangani secara manual oleh pejabat terkait, sedangkan untuk pemantauan dan evaluasi kinerja, aplikasi ini memfasilitasi melakukan pelaporan melalui Laporan Capaian Kinerja (LCK) yang disetujui pimpinan unit kerja secara *online* melalui aplikasi STINKO ini. Namun, untuk bentuk akuntabilitas, hasil LCK ini kemudian dicetak dan dikirimkan melalui nota

dinas ke PPSPK. Hasil analisis dan wawancara menunjukkan aplikasi ini masih bersifat informatif dan *interface* yang dimunculkan belum menunjukkan level progres suatu indikator sehingga *user* masih harus membaca capaian dalam bentuk angka dan bukan infografis. Fungsi analitis maupun integrasi dengan aplikasi lainnya belum dapat difasilitasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa aplikasi ini belum sesuai dengan kebutuhan *user* dan output yang diberikan belum dapat memberikan gambaran yang utuh untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan sehingga dapat disimpulkan bahwa tahapan *performance analysis* telah diterapkan di KPK namun masih belum optimal.

Step 8: Alignment or Cascading

Rohm (2008) menjelaskan terdapat empat hal yang harus dilakukan dalam tahapan ini, yaitu: 1.) memilih pendekatan yang digunakan untuk *cascading*; 2.) menyusun tim *cascading*; 3.) memfasilitasi *workshop* untuk melakukan *cascading tier 2*; dan 4.) memfasilitasi *workshop* untuk melakukan *cascading tier 3*. KPK telah melakukan keempat aktivitas ini namun proses *cascading* masih menjadi tantangan di berbagai level di KPK. Masih banyak pimpinan unit kerja maupun individu yang memandang tujuan jangka pendek sehingga tidak mengambil indikator utama dari peta strategi di atasnya dan justru fokus pada tugas sehari-hari saja. Selain itu, terjadi juga pengukuran ukuran kinerja yang tidak sinkron pada setiap level organisasi. Suatu indikator kinerja dikatakan tercapai untuk suatu level tertentu. Namun, saat di agregasi ke level yang lebih tinggi ternyata belum dapat memenuhi target yang ditetapkan. Hal ini terjadi dikarenakan perbedaan penerapan target dan pengukuran indikator yang terjadi pada *cascading tier 2* dan 3.

Step 9: Evaluation

Rohm (2008) menjelaskan bahwa tiga hal dalam tahapan ini adalah: 1.) mengembangkan rencana evaluasi; 2.) menganalisis hasil strategis yang aktual dibandingkan dengan yang ditargetkan; dan 3.) mengubah elemen strategis dan *scorecard* apabila diperlukan. Ketiganya telah dilaksanakan oleh KPK, yaitu dengan menyusun Perpim Nomor 11 Tahun 2021 untuk menjelaskan rencana evaluasi, menggunakan media Laporan Capaian Kinerja (LCK) untuk membandingkan hasil aktual dengan target, serta melakukan revisi yang sesuai terhadap sasaran strategis, ukuran kinerja, hingga target apabila diperlukan selama tahun berjalan. Berdasarkan hasil analisis, proses evaluasi berupa Rapat Tinjauan Kinerja (RTK) dengan subyek evaluasi berupa Laporan Capaian Kinerja (LCK) masih berfokus kepada capaian-capaian angka saja. Format LCK sudah memfasilitasi untuk menuliskan mengenai tindakan yang dilakukan, hambatan, dan rencana aksi meskipun belum dimanfaatkan secara maksimal oleh unit kerja. Selain itu, dalam pelaksanaan RTK sendiri yang seharusnya sifatnya strategis terkadang justru banyak membahas berbagai hal operasional.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa KPK sudah melaksanakan 8 dari total 9 tahapan dalam *framework Nine Steps to Success*. Tahapan yang belum dilakukan adalah penyusunan inisiatif strategis, sedangkan tahapan lain sudah dilaksanakan namun masih memerlukan beberapa peningkatan agar lebih optimal. Optimalisasi ini dapat dilakukan di masing-masing step sebagai berikut:

Step 1: Assesment. Menyesuaikan kembali pernyataan visi agar lebih konsisten dengan nilai KPK dan lebih *verifiable* dengan memberikan tenggat waktu agar lebih mudah diverifikasi. Selain itu, pemahaman dan pengetahuan terkait *balanced scorecard* harus lebih ditingkatkan lagi melalui pelatihan dan *workshop* baik untuk pejabat struktural maupun PIC manajemen kinerja. Hal ini untuk memastikan bahwa ada kesamaan pemahaman dan kompetensi di antara pegawai yang berperan aktif dalam implementasi *balanced scorecard* sehingga dapat melakukan *transfer knowledge* ke pegawai yang lain.

Step 2: Strategy. KPK hendaknya melakukan validasi terhadap *customer value proposition* setiap tahunnya dan menggunakan format yang ditetapkan oleh Rohm yang membagi *customer* atau *stakeholder* menjadi tiga kategori disertai kebutuhan masing-masing. Selain itu, KPK juga sebaiknya menetapkan tema strategisnya secara eksplisit dalam dokumen-dokumen formal seperti Renstra agar dapat dijadikan fokus dalam melakukan program dalam rangka pencapaian tujuan.

Step 3: Objectives. Berdasarkan analisis maka sebaiknya dilakukan penyesuaian terhadap empat sasaran strategis yang masih belum sesuai. Penyesuaian pernyataan ini adalah mengubah menjadi kalimat yang menggunakan kata kerja (*verb*) yang menunjukkan *continous improvement*.

Step 4: Strategic Maps. Peta strategis KPK sebaiknya dipertahankan hubungan kausalitasnya dan tetap konsisten mengemban tiga mandat berupa pencegahan, pendidikan, dan penindakan korupsi saat melakukan penyesuaian peta strategis setiap tahunnya.

Step 5: Performance Measures. Sebaiknya KPK melakukan penyesuaian untuk satu indikator kinerja yang masih bersifat *output* dan menjadikannya ke level *outcome*. Selain itu juga harus dilakukan perbaikan untuk komposisi IKU di masing-masing perspektif agar lebih seimbang. IKU di perspektif proses internal hendaknya disesuaikan menjadi maksimal 10 IKU sedangkan untuk perspektif kapabilitas organisasi hendaknya disesuaikan menjadi 5 IKU.

Step 6: Strategic Initiatives. Pada periode Renstra 2020-2024, KPK belum memiliki inisiatif strategis. Oleh karena itu, maka sebaiknya KPK melakukan perumusan inisiatif strategis pada saat penyusunan Renstra pada periode selanjutnya agar seluruh tahapan dalam *framework* ini lengkap dan implementasi *balanced scorecard* lebih optimal karena dapat mengidentifikasi kegiatan atau program yang langsung memiliki dampak kepada pencapaian tujuan organisasi.

Step 7: Performance Analysis (Automation). Saat ini aplikasi STINKO telah digunakan selama lebih dari dua tahun maka telah memiliki *database* yang sebaiknya digunakan untuk memberikan informasi yang sifatnya lebih analitis.

Selain itu, *interface* STINKO juga hendaknya dapat memberikan *alert* yang menandakan capaian kinerja masing-masing indikator.

Step 8: Cascading. Berdasarkan hasil analisis, sebaiknya dilakukan koordinasi lebih lanjut antara PPSPK sebagai fasilitator manajemen kinerja organisasi dengan biro SDM selaku fasilitator manajemen kinerja individu sehingga penyaluran dapat berjalan lancar. Selain itu juga hendaknya manajemen kinerja organisasi memastikan bahwa indikator kinerja telah terbagi habis (*fully cascaded*) ke unit-unit eselon 1 dan eselon 2.

Step 9: Evaluation. Karena proses evaluasi triwulan yang saat ini dilakukan masih dianggap belum begitu efektif maka hendaknya ditambahkan dengan evaluasi informal yang dilakukan setiap bulannya. Evaluasi ini menggunakan *shared form* untuk mendokumentasikan progres kegiatan apa saja setiap bulannya dan mengkuantifikasi kontribusi kegiatan ini dalam pencapaian tujuan. Evaluasi ini dimaksudkan untuk memastikan program berjalan dengan lancar dan mendeteksi lebih dini apabila ada penyimpangan yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- da Silva Neiva, S., Prasath, R. A., de Amorim, W. S., de Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Ribeiro, J. M. P., Ceci, F., Schneider, J., Deggau, A. B., & de Andrade Guerra, J. B. S. O. (2021). Sustainable urban development: Can the balanced scorecard contribute to the strategic management of sustainable cities? *Sustainable Development*, 29(6), 1155–1172. <https://doi.org/10.1002/sd.2215>
- Fitria, T. (2012). *Evaluasi atas implementasi balanced scorecard pada Kementerian Perdagangan*.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & ANSARI, S. (2010). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. *The Accounting Review*, 85(4), 1475–1477. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.4.1475>
- Kootanaee, H. J., Kootanaee, A. J., Hoseinian, H., & Talari, H. F. (2013). The balanced scorecard, alphabet of the modern management: from concept to implement. *Advances in Management and Applied Economics*, 3(1), 47.
- Malau, M. (2009). *Evaluasi Rancangan dan Kesiapan Implementasi Balanced Scorecard di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons.
- Prabowo, T. H. F. (2020). Analisis Perencanaan Kinerja dalam Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus: Badan Standardisasi Nasional). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 6(2), 178–187. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2020.006.02.2>
- Presiden Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Rohm, H. (2008). Using the balanced scorecard to align your organization. *Balanced Scorecard Institute*.
- Tarigan, Y., Palilingan, T., & Gerungan, C. (2022). KEKUATAN HUKUM REKOMENDASI OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA DALAM

PENGALIHAN STATUS PEGAWAI KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI.
LEX ADMINISTRATUM, 10(4).