BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada tahun 1998, Indonesia mengalami krisis ekonomi, dimana hal tersebut adalah sejarah yang tak terlupakan dan tidak ingin diulangi oleh masyarakat dan pemerintah. Pada saat itu tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja instansi pemerintah mengalami penurunan yang signifikan. Krisis ekonomi ini membuka mata pemerintah untuk mengambil langkah–langkah perbaikan agar dapat mendapatkan kepercayaan masyarakat, oleh karenanya pemerintah dituntut untuk meningkatkan kinerja instansi dan lembaganya.

Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah merupakan salah satu pembuktian pemerintah kepada masyarakat bahwa pengelolaan pemerintahan telah berjalan dengan baik. Tingginya tingkat kepercayaan masyarakat, dapat mendorong pemerintah untuk mendapatkan partisipasi masyarakat terhadap pembangunan melalui pajak dan pendapatan lainnya. Oleh karena itu, instansi pemerintah perlu meningkatkan kinerjanya untuk meraih kepercayaan masyarakat.

Untuk meraih kinerja terbaik, maka setiap elemen dalam organisasai pemerintah harus memberikan pelayanan terbaik dengan cara menerapkan standard kinerja. Fenomena yang dapat diamati dalam hal peningkatan kinerja pada instansi pemerintah adalah tuntutan masyarakat terhadap organisasi sector publik untuk agar memiliki akuntabilitas.

Akuntabilitas mempunyai beberapa arti antara lain, yang dapat dipertanggung jawabkan (responbility), yang dapat dipertanyakan (answerbility), yang dapat dipersalahkan (blameworthiness) dan yang memunyai keterkaitan dengan harapan dapat menerangkan salah satu aspek dari administrasi publik/pemerintah (Djalil, 2014)

Menurut Adisasmita (2011:30) akuntabilitas adalah instrumen pertanggung jawaban keberhasilan dan kegagalan tugas pokok dan fungsi.

Oleh karena itu, untuk menjawab tuntutan masyarakat akan organisasi yang bersih dari korupsi dan kolusi serta professional sesuai dengan Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Nomor XI/MPR/1998, maka Akuntabilitas organisasi public dan instansi pemerintah adalah satu syarat untuk memperoleh kepercayaan masyarakat.

Sebagai perwujudan dari tujuan tersbeut pemerintah telah menerbitkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang diperbaharui dengan diterbitkannya Perpres Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dimana seluruh Instansi Pemerintah harus memberikan laporan tentang kinerja yang telah dilakukan demi mewujudkan misi dan mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan.

Reformasi birokrasi telah dicanangkan oleh pemerintah untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas Instansi di bawahnya. Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, pemerintah harus mempunyai sistem kontrol serta manajemen kinerja *(performance management system)* yang harus di terapkan di seluruh

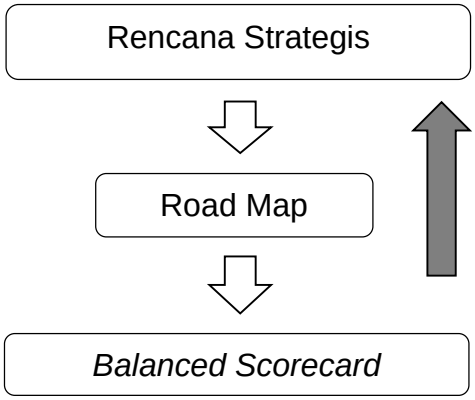
instansi pemerintah dengan tujuan agar setiap kebijakan instansi pemerintah dapat terukur dan terkandali sesuai dengan visi dan misi.

Dalam beberapa waktu, pemerintah mulai membutuhkan sistem control dan manajemen kinerja salah satunya adalah dengan menerapkan *Balanced Scorecard* dimana *Balance Scorcard dapat* menjelaskan visi, misi dan strategi dalam rencana Strategis dan *Roadmap* secara lebih rinci dalam satu peta strategi dalam periode tetentu. Renstra memilik jangka waktu selama 5 tahun sebagai strategi dalam jangka menengah dimana setiap tahun dituangkan secara lebih rinci dalam setiap kegiatan dan program

Pemerintah dalam usaha meningkat kinerja telah mengadopsi *Balanced Scorecard.* Dengan mengadopsi *Balance Scorecard* diharapkan instansi pemerintah menjadi: akuntabel, kompetitif, ramah rakyat, dan berfokus pada kinerja sesuai dengan tuntutan masyarakat. Tuntutan ini mengharuskan organisasi pemerintah lebih profesional seperti organisasi swasta yang mencari keuntungan. **(**Darwanto : 2014**)**

Balanced Scorecard dapat meningkatkan kinerja dengan berfungsi sebagai alat yang menghasilkan data sebagai umpan balik dalam merevisi Renstra. Dengan Menggunakan *Balance Scorecard* Pemerintah dapat menerapkan ukuran-ukuran yang dituangkand alam 4 (empat) perspektif sebagai indikato kinerja.

Karena *Balanced Scorecard* telah mengacu pada Renstra dan *Roadmap* yang memiliki jangka waktu 5 tahun. Seperti gambar 1.1, hubungan antara *Balanced Scorecard*, Rencana Stretegis dan *Road Map* merupakan satu kesatuan. (Moeheriono, 2014)



Gambar 1.1
Hubungan *Balanced Scorecard*, rencana Strategis dan *Road Map*
Sumber : Moeheriono (2014)

Hal yang menjadi faktor utama dalam *Balanced Scorecard (BSC)* adalah adanya tujuan strategis. Hal ini dikarenakan *Balance Scorecarad* adalah kumpulan dari strategi yang diterapkan oleh sebuah organisasi yang kemudian menjadi ditetapkan menjadi tujuan strategis. Kemudian, dari tujuan strategis dikembangkan menjadi ukuran strategis atau dinamakan Indikator Kinerja Utama/IKU serta ukuran yang menjadi targetnya. Tujuan strategis ini dipetakan di dalam peta strategi. Untuk mencapai target tersebut harus ada kegiatan atau aktivitas serta inovasi dari organisasi. Kemudian dilakukan penghitungan untuk mengalokasina berapa sumber daya yang dibutuhkan, sehingga *Banalnce Scorecard* juga terkait Anggaran berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*). Pencapaian yang telah ditetapkan dalam target, harus dimonitor dan dilaporkan dalam periode tertentu untuk mendapatkan feedback (umpan balik) terhadap strategi yang telah dirumuskan.

Bentuk sebenarnaya dari strategi yang bersifat *normatif* adalah *Key Performance Indikators* (KPI). Setiap strategi yang menjadi sasaran strategis yang dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard* harus mempunyai ukuran yang jelas, dapat diukur dan realistis dan telah disepakati bersama.

Pada tahun 2008, Presiden Susilo Bambang Yudhoyona Menetapkan tiga lembag ayang merupakan *Pilot Project* pelaksanaan reformasi birokrasi yaitu Mahkamah Agung, Depkeu dan BPK yang kemudian di pimpin oleh Wakil Presiden Budiono melalui tim Reformasi Birokrasi Nasional. Sebagai daya ungkin, Mahkamah Agung sejak tahun 2008 telah diberikan remunerasi oleh pemerintah. Pemberian Remunerasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja Mahkamah Agung sebagai Lembag ayang memiliki kinerja yang baik dan professional.

Demi mewujudkan tujuan reformasi birokrasi dalam hal penguatan akuntabilitas serta untuk lebih meningkatkan kinerja, Mahkamah Agung RI menertapkan visi yaitu "Mewujudkan Badan Peradilan yang Agung" Visi ini tertuang dalam cetak biru pembaruan Peradilan 2010 – 2035. Kemudian untuk mencapai visi tersebut Mahkamah Agung memutuskan untuk membuat manajemen kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dalam menyusun Perencanaan Strategis dan penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU).

Mahkamah Agung RI menyusun Sistem perencanaan strategis berdasakan Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) di mana pertanggung-jawaban kinerjanya adalah dokumen Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP).

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan pedoman instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan kinerja dalam mewujudkan misi organisasi yang terdiri dari gabungan komponen yang membentuk suatu kesatuan, yaitu : perencanaan strategis (*Renstra)*, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja. LAKIP berisi indikator kinerja kegiatan sebagai tolak ukur kinerja, dimana pertanggungjawaban pelaksanaan misi organisasi dilaksanakan melalui pengukuran kinerja. (Road Map RB MARI 2015 – 2019, Sekretariat Mahkamah Agung RI 2015)

Akan tetapi dalam prakteknya kinerja instansi yang dilaporkan dan tertuang didalam LAKIP jutstru berbeda dari kenyataan sesungguhnya. Seringkali Laporan Kinerja Instansi Pemerintah atau LAKIP hanya merupakan kewajiban administrasi yang tidak mencerminkan kondisi idealnya. Seringkali kinerja yang ada dalam LAKIP jauh dari kenyataan sebenarnya. Hal ini dikarenakan SAKIP hanya ukuran kinerja yang hanya berbasis anggaran dan bukan ukuran kinerja sebenarnya, sehingga menimbulkan kesulitan untuk mengukur kinerja sebenarnya (Simanjuntak : 2007).

Kekurangan dalam penyusunan SAKIP adalah masih dalam visi dan misi organisasi dan tujuan organisasi. Dalam SAKIP, penyusun SAKIP dalam hal ini top manajemen belum dapat menentukan arah tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi publik dinilai dengan memperbandingkan rasio antara rencana dan relaisasi. Rencana adalah input sedang realisasi adalah outputnya dengan melihat hasil yang telah dicapai. Hal inilah sebaga dasar perhitungan kinerja organisasi instansi pemerintah.

Kelemahan lain dalam SAKIP yaitu LAKIP belum melakukan kinerja non teknis yang dapat mempengaruhi kinerja secara langsung dalam seluruh kegiatan organisasi pemerintah secara keseluruhan, misalnya kepuasan masyarakat ataupun kenyamanan pegawai dalam bekerja.

Pengukuran kepuasan masyarakat dan juga pegawai atas pelaksanaan balance scorecard pada instansi pemerintah memiliki peranan penting dalam kinerja instansi pemerintah. Mahkamah Agung sebagai organisasi yang melaksanakan reformasi birokrasi sudah menerapkan balance scorecard sebagai system pengukuran kinerja selama beberapa tahun ini. Dalam masa tersebut, Mahkamah Agung telah diberikan fasilitas dan remunerasi atau tunjangan kinerja demi meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti akan meneliti mengenai ***Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Instansi Pemerintah di 4 (empat) Peradilan di bawah Mahkamah Agung RI di Bandung.***

I.2. Identifikasi Masalah

Mahkamah Agung telah mengikuti program pemerintah untuk menggalakkan Reformasi Birokrasi. Bahkan Mahkamah Agung bersama dengan Depkeu dan BPK merupakan salah satu pioner dalam pelaksanaan reformasi Birokrasi dan telah menerima Reward berupa remunerasi dari Pemerintah. Mahkamah Agung telah Membuat Renstra, Road Map dan Iku yang merupakan kesatuan dalam *Balanced Scorecard*.

Adapun permasalahan yang melatar belakangi penulis melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Apakah ada Pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Instansi Mahkamah Agung Peradilan di bawah Mahkamah Agung RI di Bandung ?
b. Variabel apa saja yang berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Instansi Peradilan di bawah Mahkamah Agung di Bandung ?

I.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* pada Instansi Peradilan di bawah Mahkamah Agung RI di Bandung.
2. Untuk mengetahui variable apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja dalam penerapan *Balanced Scorecard* di Instansi Peradilan di bawah Mahkamah Agung RI di Bandung.

I.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi civitas akademisi, penelitian ini diharapkan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang terkait dengan Manajemen Keuangan terutama Kinerja, Penerapan Manajemen pada organisasi pemerintah dan *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Mahkamah Agung, penelitian memberikan manfaat untuk para pembuat kebijakan untuk terus berusaha meningkatkan pelayanan kepada stake holder dan membuat evaluasi mengenai kebijakan yang telah diambil dan permasalahannya.
3. Bagi *stakeholder*, penelitian memberikan masukan dan informasi tentang efektifitas dan kinerja Instansi Pemerintah.