

**ANALISIS IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA BERBASIS
BALANCED SCORECARD (BSC) PADA KOMISI PEMBERANTASAN
KORUPSI (KPK) TERHADAP PENANGANAN KORUPSI DI INDONESIA**



UNTAR
Universitas Tarumanagara

DIAJUKAN OLEH: NAMA:

DICKY FEBRIANO

NIM: 126212016

**PROGRAM PENDIDIKAN PROFESI AKUNTAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TARUMANAGARA JAKARTA**

2022

LAPORAN TUGAS AKHIR

**ANALISIS IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA BERBASIS
BALANCED SCORECARD (BSC) PADA *KOMISI PEMBERANTASAN
KORUPSI* (KPK) TERHADAP PENANGANAN KORUPSI DI INDONESIA**



DIAJUKAN OLEH: NAMA:

DICKY FEBRIANO

NIM: 126212016

**UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT UNTUK KELULUSAN PADA
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN PROFESI AKUNTAN**

**PROGRAM PENDIDIKAN PROFESI AKUNTAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TARUMANAGARA JAKARTA**

2022

**ANALISIS IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA *BERBASIS
BALANCED SCORECARD* (BSC) PADA KOMISI PEMBERANTASAN
KORUPSI (KPK) TERHADAP PENANGANAN KORUPSI DI INDONESIA**

Laporan Tugas Akhir

Disusun Oleh:



Dicky Febriano

126212016

Disetujui Oleh:

Pembimbing



Susanto Salim, SE., MM., Ak., CA., CPA., CPMA.

ABSTRAK

Kinerja penanganan korupsi suatu negara dapat diinterpretasikan berdasarkan capaian Indeks Persepsi Korupsi (IPK) yang mengukur tingkat persepsi korupsi yang dilakukan pejabat publik maupun politisi suatu negara. Pada tahun 2021, IPK Indonesia mencapai skor 38 dari skala 100 dengan menduduki peringkat 96 dari 180 negara. Peringkat Indonesia masih berada dibawah negara-negara kawasan Asean seperti Vietnam, Timor Leste, Malaysia dan Singapura. Penelitian ini mengkaji dampak pengukuran kinerja penanganan korupsi berbasis *balanced scorecard* (BSC) pada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) atas capaian komponen penyusun IPK. Hasil penelitian menunjukkan kontribusi kinerja KPK berdampak kecil terhadap capaian komponen *World Justice Project* (WJP) pada IPK. Hal ini dikarenakan lemahnya penegakan hukum korupsi di Indonesia yang dibuktikan dengan capaian sasaran strategis KPK atas peningkatan penegakan hukum korupsi sebesar 84,80% dan capaian efektivitas dan efisiensi penindakan tindak pidana korupsi sebesar 80,26%. Penelitian ini menggunakan metode kausal komparatif bersifat kualitatif deskriptif yang disusun berdasarkan hasil telaah dan analisis terhadap data yang diperoleh peneliti dari hasil dokumentasi pada organisasi terkait.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*; Indeks Persepsi Korupsi; KPK; *World Justice Project*.

ABSTRACT

The performance of handling corruption in a country can be interpreted based on the achievement of Corruption Perception Index (CPI) which measures the level of corruption perception by public officials and politicians of a country. In 2021, Indonesia's CPI reach a score of 38 out of 100 on a scale and ranked 96th out of 180 countries. Indonesia's ranking is still below the ASEAN region countries such as Vietnam, Timor Leste, Malaysia and Singapore. This research examines the impact of corruption handling performance measurement based on balanced scorecard (BSC) at the Corruption Eradication Commission (KPK) on the achievements of components that make up the CPI. The results showed that the performance contribution of KPK had small impact on the achievement of World Justice Project (WJP) component on the CPI. This is due to the weak enforcement of corruption laws in Indonesia proven by the achievement of KPK's strategic goals of increasing corruption law enforcement by 84.80% and the achievement of effectiveness and efficiency in prosecuting corruption crimes by 80.26%. This study uses comparative causal method with descriptive qualitative nature which is compiled based on the results of study and analysis of the data obtained by researchers from the results of documentation in related organizations.

Keywords: Balanced Scorecard; Corruption Perception Indexes; KPK; World Justice Project

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas nikmat dan karunia-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada kita semua, terkhusus kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik dan tepat waktu. Tugas akhir ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Akuntan pada Program Profesi Akuntan (PPA) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara.

Selama proses penulisan tugas akhir ini, penulis tentunya mendapatkan banyak dukungan dan doa dari keluarga, kerabat, teman, serta para dosen dan civitas akademika di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanegara. Oleh karena itu, penulis hendak mengucapkan banyak terima kasih, khususnya kepada:

1. Dr. Jamaludin Iskak, SE., M.Si., Ak., CA., CPA., ASEAN CPA selaku selaku Kepala Program Studi PPA Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti perkuliahan hingga menyusun tugas akhir ini.
2. Susanto Salim SE., M.M., Ak., CPA, CPMA, CA, ACPA selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Keluarga penulis yang selalu memberikan doa, motivasi, semangat, serta dukungan kepada penulis selama proses perkuliahan hingga penyusunan tugas akhir ini.
4. Bapak Hery Ridwan S.E., M.M., Ak., CA., CSFA selaku Kepala Perwakilan BPK Provinsi Sulawesi Barat dan I Made Anom Junitra S.E., Ak., CA yang telah memberikan izin dan dukungan bagi penulis dalam masa perkuliahan hingga selama penyelesaian tugas akhir ini.
5. Seluruh dosen, staf dan karyawan di PPA Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan ilmu, wawasan, serta pengetahuan bagi penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
6. Seluruh rekan kelas penulis khususnya Iqbal Pratama Putra, Andriani Ratna Najmani, Lo Sanjaya Hanafi, Irfan Meidianto, Lucyana yang selalu menyediakan waktu bagi menulis untuk berdiskusi dan memberikan semangat untuk berjuang bersama.

Seperti kata pepatah, *Tak Ada Gading yang Tak Retak*, demikian juga dengan tugas akhir ini yang tidak terlepas dari kekurangan. Akhir kata penulis memohon maaf apabila masih banyak terdapat kesalahan maupun kekurangan dalam penulisan karya tulis tugas akhir ini.

Mamuju, 17 Desember 2022

Dicky Febriano

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
1.1. Terminologi Manajemen Kinerja Sektor Publik	6
1.2. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja Sektor Publik.....	6
1.3. Perkembangan BSC dan Implementasinya pada Organisasi Sektor Publik.....	8
1.4. Studi Terdahulu	10
BAB III METODE PENELITIAN.....	11
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	12
4.1. Arah Kebijakan dan Capaian Sasaran Strategis KPK Melalui Pendekatan BSC .	12
4.2. Kontribusi Penegakan Hukum Korupsi atas Capaian IPK	16
BAB V PENUTUP.....	21
DAFTAR PUSTAKA	23

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbedaan Kerangka <i>Balance Scorecard</i> Sektor Swasta dan Sektor Publik .9	
Tabel 2. Hasil Penelitian Terdahulu..... 10	
Tabel 3. Perbandingan Capaian Kinerja Organisasi Tahun 2020 dan 2021 13	
Tabel 4. Perbandingan Capaian Strategis KPK Tahun 2020 dan 2021..... 14	
Tabel 5. Fokus Area KPK atas Intervensi IPK Tahun 2021 16	
Tabel 6. Capaian IKU pada Perspektif PK.3 Meningkatkan Penegakan Hukum Korupsi..... 17	
Tabel 7. Capaian UKU Sasaran Strategis PI.3 Meningkatnya Efektivitas dan Efisiensi Penindakan Tindak Pidana Korupsi 18	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Grafik Skor IPK dan Peringkat Indonesia Tahun 2012-2021.	3
Gambar 2. Rata-Rata Skor Indeks Persepsi Korupsi Tahun 2021 pada Negara- Negara Asia Pasifik.	4
Gambar 3. Peta Strategis KPK Tahun 2021.	13
Gambar 4. Capaian Komponen Pendukung IPK Indonesia Tahun 2017-2021.	17
Gambar 5. Persentase Target dan Realisasi <i>Asset Recovery</i> Tahun 2016-2021.	19

BAB I

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja pada organisasi sektor publik berbasis konvensional dengan menggunakan ukuran keuangan tidak lagi relevan dalam dua dekade terakhir. Pendekatan penilaian kinerja secara konvensional tidak mencerminkan tingkat kompleksitas dan nilai yang diciptakan organisasi melalui suatu proses untuk mencapai tujuan strategis. Oleh karenanya, selain ukuran keuangan, organisasi sektor publik juga perlu menggunakan ukuran non keuangan yang berorientasi pada tindakan agar dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Organisasi sektor publik berorientasi pada pelayanan masyarakat dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya yang lebih baik agar tetap mendapatkan kepercayaan publik. Begitupun dengan KPK. Sejak tahun 2008 KPK menggunakan pendekatan BSC dalam pengukuran kinerja sebagai bentuk adaptasi terhadap perkembangan jaman sekaligus respon terhadap publik atas tuntutan kinerja yang lebih baik dalam pemberantasan korupsi. Implementasi BSC pada KPK diharapkan tidak hanya sebagai alat pencatat kinerja, namun juga sebagai media penyusunan rencana strategis (renstra) yang mampu menerjemahkan visi dan misi menjadi rencana aksi yang komprehensif.

Pengukuran kinerja berbasis BSC pertama kali diperkenalkan oleh Profesor Robert S. Kaplan dan Doktor David P. Norton pada tahun 1992 melalui tulisannya yang dimuat dalam *Harvard Business Review* dengan judul “*The Balanced Score Card: Measures That Drive Performance*”. Inti konsep pengukuran kinerja BSC adalah suatu manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi dalam mewujudkan visi dan strategi organisasi menjadi suatu tindakan nyata dengan pengukuran yang dilakukan secara holistik terhadap aspek strategi organisasi yang meliputi 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses internal (*internal process*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) sehingga dapat menghasilkan *output*, *outcomes* dan *impact* sesuai yang diharapkan organisasi. Sejak pertama kali konsep BSC diperkenalkan dan telah sukses diterapkan, banyak organisasi swasta di dunia yang mengadopsi konsep tersebut (Risman, 2016). Namun, seiring dengan perkembangan, konsep BSC mulai diterapkan pada organisasi sektor publik. Pemerintah Kota Charlotte, North Caroline, Amerika Serikat menjadi organisasi sektor publik (non

profit) yang pertama kali berhasil menerapkan konsep BSC dalam manajemen kinerjanya yang kemudian diikuti oleh banyak lembaga pemerintahan non profit di berbagai negara termasuk lembaga anti rasuah Indonesia atau KPK.

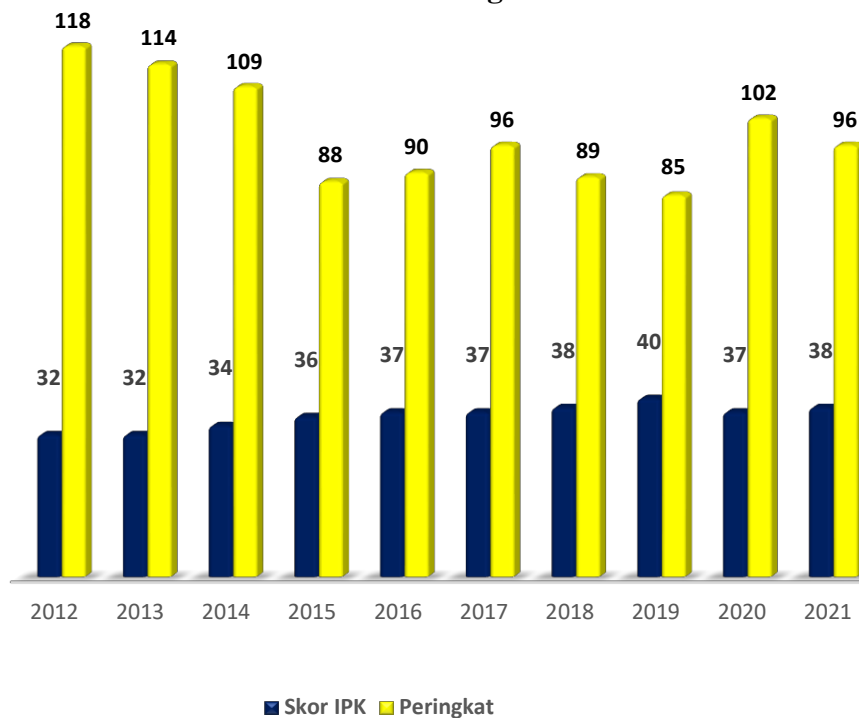
KPK memiliki peran yang strategis dalam mewujudkan Indonesia bebas dari korupsi yang masif. Korupsi merupakan kejahatan luar biasa karena memberikan dampak yang masif dari sisi perekonomian hingga pembangunan suatu negara. Cita-cita Indonesia bebas dari korupsi dapat terwujud apabila seluruh elemen bangsa mempunyai komitmen yang sama untuk terus konsisten dalam pemberantasan dan pencegahan korupsi termasuk presiden dan para pimpinan politik. Melalui sembilan misi yang dikenal dengan sebutan Nawa Cita Kedua, presiden menyatakan memiliki komitmen dalam penegakan sistem hukum yang bebas dari korupsi, bermartabat dan terpercaya serta pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif dan terpercaya. Misi tersebut kemudian diterjemahkan dalam RPJMN 2020-2024 melalui upaya penguatan stabilitas polhukhankam dan transformasi pelayanan publik yang bersih dan terpercaya, supremasi hukum dan penegakan hak asasi manusia. Komitmen tersebut menjadi dasar KPK dalam menyusun rencana strategis (renstra) melalui upaya penguatan sistem anti korupsi. Upaya tersebut tidak hanya dilakukan oleh KPK secara sendirian melainkan bersinergi dengan para stakeholder dan masyarakat agar pemberantasan korupsi dapat berhasil diterapkan.

Renstra KPK tahun 2020-2024 diatur melalui Peraturan KPK Nomor 4 Tahun 2020 yang memuat visi, misi, tujuan, sasaran strategis, arah kebijakan dan strategi, kerangka regulasi, kerangka kelembagaan serta target kinerja dan kerangka mekanisme pendanaan untuk tahun 2020 hingga 2024. Peta strategi KPK yang diterapkan KPK merupakan adaptasi BSC yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, dimana KPK menggunakan 4 (empat) perspektif yang saling terkait yakni Perspektif Pemangku Kepentingan (PK), Perspektif Akuntabilitas (AK), Perspektif Proses Internal dan Kapabilitas Organisasi. Masing-masing perspektif tersebut memiliki indikator kinerja utama (IKU) yang pengukurannya dievaluasi secara berjenjang mulai dari *KPK-wide* (tingkat komisi), *KPK-one* (tingkat eselon I), *KPK-two* (tingkat eselon 2) hingga *KPK-three* (tingkat eselon 3). Evaluasi dilaksanakan berdasarkan hasil penilaian melalui perbandingan antara target (rencana) dengan capaian realisasi. Hasil evaluasi capaian kinerja tersebut kemudian ditandai menggunakan warna misalnya warna merah untuk capaian kategori kurang sekali dengan nilai $x \leq 50$, jingga untuk capaian kategori kurang dengan nilai $51 \leq x \leq 75$,

kuning untuk capaian kategori cukup dengan nilai $76 \leq x \leq 90$, hijau muda untuk capaian kategori baik dengan nilai $91 \leq x \leq 100$ dan hijau untuk capaian kategori baik sekali dengan nilai $101 \leq x \leq 120$. Pengukuran kinerja yang komprehensif tersebut sangat menentukan keberhasilan organisasi KPK dalam mencapai tujuan strategis. Menurut Mulyadi (2001), *'if we can measure it, we can manage it, we can achieve it'*.

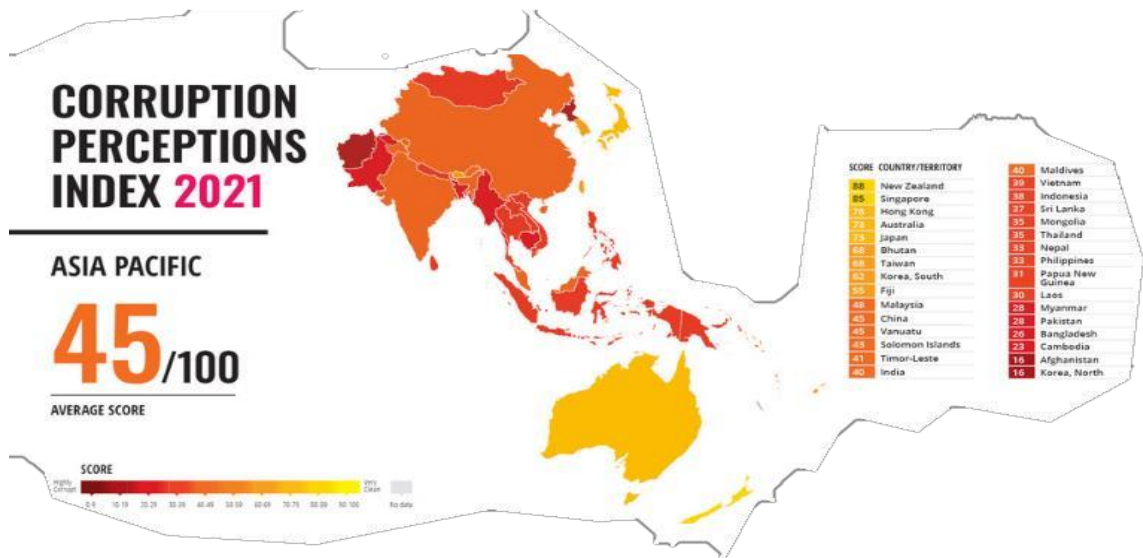
Berdasarkan hasil pengukuran kinerja penanganan korupsi melalui laporan *Corruption Perceptions Index* (CPI) atau Indeks Persepsi Korupsi (IPK) pada tahun 2021 yang diterbitkan oleh *Transparency International*, Indonesia menduduki peringkat ke-96 dari 180 negara dengan skor 38 atau mengalami kenaikan 1 poin jika dibandingkan dengan capaian pada tahun 2020 sebesar 37. Meskipun demikian, skor IPK Indonesia masih jauh dibawah rata-rata global yaitu 45. Skor IPK menunjukkan pada skala 0-100, dimana skor 0 menandakan negara tersebut sangat korup dan skor 100 sebagai negara sangat bersih dari korupsi.

Gambar 1. Grafik Skor IPK dan Peringkat Indonesia Tahun 2012-2021



Sumber: *Transparency International*

Gambar 2. Rata-Rata Skor Indeks Persepsi Korupsi Tahun 2021 Pada Negara-Negara Asia pasifik



Sumber: *Transparency International*

Upaya KPK untuk meningkatkan capaian kinerja ditengah masifnya tindakan korupsi dan rumitnya proses birokrasi tidak semudah membalikkan telapak tangan. Berbagai hambatan dan tantangan dari internal maupun eksternal harus KPK hadapi untuk mencapai target kinerja penanganan korupsi antara lain rendahnya tingkat maturitas sistem pengendalian intern pemerintah yang berpotensi dapat menimbulkan fraud dan korupsi di internal KPK, adanya keterbatasan jumlah personel untuk melacak dan mengeksekusi (Jaksa Eksekutor) aset terpidana korupsi dalam rangka *asset recovery*, proses lelang aset hasil korupsi selama masa pandemi sering mengalami kegagalan akibat turunnya daya beli masyarakat, kurangnya dukungan dari instansi terkait dalam rangka pelaksanaan program Stranas PK dan ketidakpatuhan pelaporan gratifikasi pada masing-masing instansi kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Selain itu, instrumen survei persepsi publik dan survei publikasi internal yang dimiliki KPK tidak cukup menginterpretasikan reputasi secara komprehensif.

Oleh karenanya, untuk memecahkan permasalahan tersebut, KPK menerapkan pengukuran kinerja penanganan korupsi berbasis BSC agar capaian setiap Indikator Kinerja Utama (IKU) yang mempengaruhi prestasi kerja penanganan korupsi KPK dapat terukur secara pasti dan dapat dievaluasi secara periodik dalam rangka perbaikan kinerja penanganan korupsi yang diinterpretasikan berdasarkan capaian IPK Indonesia pada masa mendatang. Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan, penulis melakukan studi kasus yang berjudul **Analisis Implementasi Pengukuran Kinerja Berbasis**

***Balanced Scorecard* (BSC) pada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terhadap Penanganan Korupsi di Indonesia.**

DAFTAR PUSTAKA

- Erawan, I Gede Ari. 2019. *Implementation of Balanced Scorecard in Indonesia Government Institutions: A Systematic Literature Review*. Jawa Timur: Journal of Public Administration Studies, Brawijaya University
- Fuadi, Afian. 2013. *Analisis Pengelolaan Kinerja Organisasi Sektor Publik Berbasis Balanced Scorecard (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)*. Jawa Timur: Universitas Brawijaya
- Griffin, R. 2006. *Business, 8th Edition*. NJ: Prentice hall
- Hartati. 2012. *Pengukuran Kinerja RSUD dr. Moewardi Surakarta Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, Universitas Indonesia
- Jane Broadbent dan James Guthrie. 1992. *Change in Public Sector: Review of Recent Alternative*. Accounting Research, Auditing & Accountability Journal Vol. 5, No. 2, 1992, hlm 7
- Junaedi. 2002. *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah*. KOMPAK No. 6, September 2002
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 1992. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Komisi Pemberantasan Korupsi. 2022. *Trisula Strategi Pemberantasan Korupsi KPK untuk visi Indonesia Bebas dari Korupsi*. Jakarta: <https://aclc.kpk.go.id/aksi-informasi/Eksplorasi/20220511-trisula-strategi-pemberantasan-korupsi-kpk-untuk-visi-indonesia-bebas-dari-korupsi>
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Mahsun, Mohammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta. Salemba Empat
- Peraturan Komisi Pemberantasan Korupsi Nomor 4 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Komisi Pemberantasan Korupsi Tahun 2020-2024
- Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024
- Rai, I Gusti Agung. 2008. *Audit Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Risman. 2016. *Kementerian Keuangan dan Balanced Scorecard*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan

Taryanto, Taryanto dan Eko Prasajo. 2022. *Analysis of The Performance Management of The Corruption Eradication Commission in Optimizing The Recovery of State Losses*. Jakarta: Jurnal Antikorupsi Komisi Pemberantasan Korupsi Vol. 8 No. 1 hlm. 25-50

Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Yeni, Ni Kadek *et al.* 2019. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Buleleng Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. 2019. Bali: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika Vol. 9 No. 1 Universitas Pendidikan Ganesha