

**ASPEK - ASPEK PENILAIAN KINERJA MELALUI BSC DI BPK RI  
(Studi Kasus Auditorat Keuangan Negara V)**

**Padri Achyarsyah<sup>1</sup>  
Dio Artio<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional

Email: [padri.achyarsyah@civitas.unas.ac.id](mailto:padri.achyarsyah@civitas.unas.ac.id)<sup>1</sup>, [dio.artio56@gmail.com](mailto:dio.artio56@gmail.com)<sup>2</sup>

**ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis aspek - aspek penilaian kinerja dengan metode BSC yang ada di Kantor Pusat BPK RI dengan studi kasus tim Auditorat Keuangan Negara V. Pada penelitian ini terdapat empat aspek atau perspektif dalam penilaian kinerja, yaitu Anggaran, Pemangku Kepentingan, Pengelolaan Fungsi Strategis, dan Pembelajaran. Populasi berjumlah 118 auditor. Metode penelitian ini ditentukan melalui sampel dengan rumus *Slovin*, yang mana hasil perhitungan sebanyak 91 auditor sebagai responden namun hanya diperoleh sebanyak 41 responden. Penelitian ini menggunakan data primer yang melalui kuesioner terbuka dan menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Penelitian ini menunjukkan hasil analisis bahwa penilaian kinerja pada auditor sudah baik dan efektif melalui empat aspek atau perspektif pada tiap indikator.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Anggaran, Pemangku Kepentingan, Pengelolaan Fungsi Strategis, Pembelajaran

**ABSTRACT**

*This study analyze the aspects of scale performance using BSC to Indonesian Supreme Audit Institution - Republic of Indonesia Head Office on case study of state finance auditorate V. In this study, there are four aspects or perspectives in performance measurement, there is Budget Perspective, Stakeholder Perspective, Perspective of Strategic Function Management, and Learning Perspective. Population were 118 auditors. This research method is determined through a sample with the Slovin formula, in which the results is 91 auditors as respondent but only 41 respondents were obtained. This study using primary data which obtained through open questionnaires and using a qualitative descriptive analysis. This study indicate the analysis result of performance measurements for auditors are good and effective through four aspects or perspectives on each indicator.*

*Keywords: Balanced Scorecard, Budgeting Perspective, Stakeholder Perspective, Management of The Strategic Function, and Learn Perspective*

## PENDAHULUAN

Penilaian kinerja dapat dilakukan di tiap organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Keuangan, surplus atau defisit dalam laporan keuangan tidak selalu menjadi ketentuan keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan juga harus ditentukan dari penilaian kinerja. Dengan begitu, aspek pertanggungjawabannya ditentukan dari laporan keuangan dan laporan kinerja. (Nordiawan dan Hertianti, 2014:157)

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, pegawai dimonitor dan diukur. Salah satu metode yang sesuai dengan permasalahan diatas yaitu dengan *Balanced Scorecard* (BSC). Kaplan dan Norton (2000:16) menanggapi keluhan penerapan konsep penilaian kinerja hanya dari ukuran finansial saja. Ukuran finansial tidak cukup dalam mengevaluasi hasil penilaian kinerja melalui pelanggan, pemasok, pekerja, dsb. Dengan begitu, BSC mencakup penilaian perusahaan melalui penilaian kinerja dengan empat aspek atau perspektif, diantaranya: 1.) Keuangan, 2.) Pengguna, 3 Proses Internal, dan 4.) Pembelajaran.

BPK RI adalah badan independen dengan memiliki tugas memeriksa pertanggungjawaban keuangan negara. Pemeriksaan tersebut diserahkan kepada DPR, DPRD atau DPD untuk ditindaklanjuti. Selain menyerahkan pada lembaga - lembaga tersebut, pemeriksaan juga disampaikan dalam bentuk tulisan resmi kepada Presiden, Gubernur, Bupati atau Walikota. (Nordiawan dan Hertianti, 2014:54)

Pada Tahun 2019, BPK RI menyerahkan tujuh LHP atas LKKL dan Badan lainnya Tahun 2018 pada lingkup tugas AKN V BPK RI. Hal ini dilakukan oleh Anggota V BPK, Isma Yatun yang diserahkan kepada para pimpinan Kementerian Lembaga di Auditorium BPK, Jalan Gatot Subroto No. 31, Jakarta, Jumat (14/6). LHP LKKL yang diserahkan terdiri atas: 1.) Kemendagri, 2.) Kementrian Agama, 3.) BNPP, 4.) BPWS, 5.) BPKS, 6.) BP Batam, serta 7.) BPKH. Isma mengatakan bahwa dari 7 laporan keuangan, tidak menemukan permasalahan signifikan yang secara material dapat mengganggu kewajaran penyajian keuangan kementerian dan lembaga serta badan lainnya di lingkungan AKN V.

Dia mengungkapkan dengan demikian pada semua entitas AKN V sudah mempertahankan opini WTP pada tahun sebelumnya. BPK, lanjutnya mengucapkan selamat serta penghargaan kepada pimpinan entitas yang berhasil mempertahankan opini WTP tersebut. Menteri Agama, Lukman Hakim Saifuddin mengucapkan terimakasih kepada BPK RI yang terus menerus mengingatkan instansinya untuk melakukan pengelolaan APBN yang akuntabel melalui pemeriksaan dilakukan secara rutin. Penyerahan LHP dihadiri oleh Menteri Dalam Negeri, Menteri Agama, para Kepala Badan, para Pejabat Struktural Eselon

I dan II beserta jajarannya serta para pejabat AKN V BPK. Sebelumnya dilakukan penandatanganan Berita Acara Serah Terima LHP oleh Auditor Utama V BPK, Bambang Pamungkas dengan para Sekjen dan para Kepala Badan terkait. (Gatra.com diakses pada tanggal 31 Juli 2020)

Dari kasus tersebut, penulis ingin melakukan penelitian mengenai bagaimana penilaian kinerja pada tim Auditorat Keuangan Negara V (AKN V) di Kantor Pusat BPK RI dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam bentuk deskriptif kualitatif. Pada BPK RI, metode ini meliputi penilaian kinerja dari empat perspektif: 1.) Anggaran, 2.) Pemangku Kepentingan, 3.) Pengelola Fungsi Strategis, dan 4.) Pembelajaran. Dengan begitu penulis tertarik membahas mengenai **“Aspek - Aspek Penilaian Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI)”**.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja

Menurut Fahmi (2010:2), kinerja merupakan laporan yang dibuat oleh perusahaan baik untuk orientasi pada keuntungan atau tidak dalam waktu selama satu periode. Kinerja ditentukan dari pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan membentuk strategis organisasi, memperoleh kepuasan pelanggan serta memberikan kontribusi ekonomi.

### Penilaian Kerja

Penilaian kerja adalah proses sistematis untuk menilai apakah program atau kegiatan dilaksanakan sama dengan rencana, dan apakah program atau kegiatan mencapai keberhasilan sesuai sasaran pada saat perencanaan. Penilaian kerja berawal dari proses penetapan indikator kinerja yang menyampaikan informasi sedemikian rupa sehingga memungkinkan dapat memeriksa yang dapat memperoleh *output* dan *outcome* terhadap masyarakat. Penilaian kerja berguna dalam membantu para pengambil keputusan dalam memeriksa dan memperbaiki kinerja yang tertuju pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik. (Nordiawan dan Hertianti, 2014:158)

Rai (2011:42) menyatakan kesimpulan mengenai kinerja bahwa audit kerja merupakan kinerja yang dinilai pada suatu organisasi, program, atau kegiatan yang berisi audit atas aspek ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Audit kerja merupakan perluasan dari audit laporan keuangan, dalam hal prosedur dan tujuan. Audit kinerja menjadikan tugas

seorang auditor yang menerima hasil laporan kinerja agar dapat dievaluasi dengan memberi pendapat atau saran untuk memperbaiki struktur kinerja organisasi di masa mendatang.

Menurut Balaboniene dan Ingrida (2015), tujuan penilaian kerja adalah untuk menentukan dan menilai tingkat pencapaian dari tujuan dan tugas yang ditetapkan secara kuantitatif. Terdapat dua fungsi penilaian kerja, yaitu untuk menyediakan data informasi mengenai tingkatan kerja, dan untuk memperhitungkan anggaran yang digunakan.

### **Laporan Kerja**

Laporan kerja mengemukakan tentang data singkat keluaran tiap masing - masing kegiatan atau program dan hasil pencapaian seperti dokumen pelaksanaan APBN atau APBD. Laporan kerja menyesuaikan bentuk dan isi Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) seperti dalam peraturan pemerintah terkait. (Nordiawan, et. ap. 2007:175)

Laporan kerja dibuat dari sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang diselenggarakan oleh beberapa entitas pelaporan atau entitas akuntansi dan dikembangkan secara terintegrasi berdasarkan Sistem Perencanaan, Sistem Penganggaran, Sistem Pembendaharaan, dan Sistem Akuntansi Pemerintahan. Sistem akuntabilitas kerja instansi pemerintah tersebut perlu mencakup perkembangan keluaran dari tiap kegiatan dan hasil ditetapkan ke dalam dokumen pelaksanaan APBN atau APBD. (Nordiawan. et. ap. 2007:176)

### **Jenis - Jenis Pemeriksaan**

Berdasarkan UU No. 15 Tahun 2004, BPK RI diberikan kewenangan dalam melakukan tiga jenis pemeriksaan, diantaranya:

#### **a. Keuangan**

Keuangan diperiksa atas laporan keuangan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. BPK RI melakukan pemeriksaan dalam rangka memberikan bentuk pernyataan opini tentang tingkat kewajaran informasi yang disajikan dalam laporan keuangan pemerintah.

#### **b. Kinerja**

Kinerja diperiksa untuk kepentingan manajemen oleh aparat pengawasan intern pemerintah atas aspek ekonomi dan efisiensi, serta pemeriksaan atas aspek efektivitas yang lazim. Pasal 23E UUD RI Tahun 1945 mengamanatkan BPK RI untuk melaksanakan pemeriksaan kinerja pengelolaan keuangan negara. Tujuannya untuk mengidentifikasi kegiatan yang dibiayai dengan keuangan negara atau daerah yang diselenggarakan secara ekonomis dan efisien, serta efektif.

### c. Pemeriksaan Dengan Tujuan Tertentu (PDTT)

PDTT adalah pemeriksaan dengan tujuan khusus, di luar pemeriksaan keuangan dan pemeriksaan kinerja. Pemeriksaan ini merupakan pemeriksaan atas hal-hal lain yang berhubungan dengan keuangan dan pemeriksaan investigatif.

Berdasarkan UU No 15 Tahun 2004, pelaksanaan di atas berdasarkan pada Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN) tahun 2017. Standar ini disusun oleh BPK RI berdasarkan pertimbangan standar yang ada di lingkungan profesi audit secara internasional. Sebelum standar dimaksud ditetapkan, BPK RI perlu konsultasi dengan pihak pemerintah dan juga dengan organisasi profesi di bidang pemeriksaan. (Penilaian Kerja BPK RI)

### *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah kerangka kerja yang mengintegrasikan ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. BSC tidak hanya melakukan ukuran kinerja finansial masa lalu, namun juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja meliputi pengguna, proses bisnis internal, dan pembelajaran. Pendorong kinerja ini diturunkan dari proses artikulasi strategi perusahaan secara eksplisit dan ketat di berbagai tujuan yang nyata (Kaplan dan Norton, 2000, TJ, 16)

Menurut Balaboniene dan Ingrida (2015), BSC mengubah strategi organisasi menjadi seperangkat alat kinerja yang komprehensif dan menciptakan sistem penilaian strategis. Secara tradisional mayoritas organisasi menanggapi aktivitas perusahaan mereka melalui analisis aspek keuangan. Namun alat keuangan tidak dapat menghasilkan citra yang seimbang tentang factor - faktor keberhasilan kritis dari organisasi mana pun terutama karena penilaian keuangan cenderung mengukur masa lalu.

### **Karakteristik *Balanced Scorecard***

Ketentuan finansial dan non-finansial perlu menjadi bagian dari sistem informasi untuk para pekerja pada tiap tingkat organisasi. Pekerja barisan terdepan harus memahami konsekuensi finansial di berbagai keputusan dan tindakan yang mereka ambil, serta memahami tiap faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dari penilaian dalam BSC diturunkan melalui proses dari atas ke bawah yang dilaksanakan dengan misi dan strategi unit bisnis. Organisasi menggunakan fokus BSC untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, diantaranya: (Kaplan dan Norton, 2000, TJ, 9)

#### a. Menjelaskan dan Menterjemahkan Strategi Organisasi

Tim manajemen eksekutif senior menterjemahkan strategi unit bisnis di berbagai macam tujuan strategis. BSC menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi

kedalam berbagai macam faktor penggerak penting tujuan strategis. Pada umumnya, biasanya para eksekutif membangun karir hanya dalam satu fungsi saja. Seperti contoh perusahaan barang konsumsi cenderung didominasi fokus pada pemasaran maupun penjualan, dengan tidak berfokus pada teknologi dan inovasi. Selain membuat kurangnya konsensus atau kurang kesepakatan bersama dan kerjasama tim kurang tampak, BSC juga memberikan kontribusi terhadap pemecahan masalah.

#### **b. Mengkomunikasi dan Menghubungkan**

Tujuan strategis BSC adalah untuk mengkomunikasikan kepada semua organisasi lewat surat edaran, papan buletin, video, dsb. Komunikasi dimaksud untuk menyampaikan informasi kepada semua pekerja yang berhubungan dengan berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil melalui penguraian suatu ukuran strategi ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional. Setiap pekerja perlu mengerti tujuan - tujuan utama jangka panjang strategi agar dapat mencapai tujuan - tujuan tersebut.

#### **c. Merencanakan, Menetapkan serta Menyelaraskan Strategi**

BSC dapat memberikan dampak besar untuk perubahan organisasi. Dengan begitu para eksekutif senior harus menentukan sasaran pada tiap penilaian kinerja untuk tiga atau lima tahunan. Sasaran tersebut perlu menunjukkan adanya perubahan dalam kerja organisasi. Apabila target telah ditetapkan, manajer bisa menyatukan inisiatif mutu strategis, waktu tanggap, dan rekayasa ulang mereka untuk meraih tujuan organisasi yang penuh dengan terobosan.

#### **d. Umpan Balik serta Pembelajaran Strategis**

Perkembangan manajemen terakhir menyertakan BSC pada kerangka kerja pembelajaran strategis. Proses ini memberikan kemampuan dalam pembelajaran organisasi di tingkat pelaksanaannya. Para manajer bukan hanya membahas bagaimana hasil masa lalu dicapai, tetapi juga membahas apakah harapan mereka masih tetap di dalam jalur untuk masa yang akan datang.

#### **Penilaian Kerja Dengan BSC**

BSC adalah jalan pintas penilaian kerja yang ditentukan melalui empat hal, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran. Penilaian kerja menggunakan BSC memiliki cakupan luas, karena mempertimbangkan aspek finansial dan juga aspek nonfinansial. Kelebihan BSC adalah agar dapat menterjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam tujuan - tujuan dan pengukuran - pengukuran.

## **Perspektif Penilaian Kinerja Pada BSC**

BSC memperlihatkan adanya metode penilaian kerja yang menggabungkan penilaian adanya aspek finansial dan aspek nonfinansial. Ada empat aspek atau perspektif kinerja yang dinilai dalam *Balanced Scorecard*, yaitu (Kaplan dan Norton, 2000, TJ, 47):

### **a. Keuangan**

Keuangan dalam siklus bisnis oleh Kaplan dan Norton (2000) dibedakan menjadi dua tahap:

#### **1) Berkembang**

Berkembang menjadi tahap awal dari siklus kehidupan organisasi. Perusahaan dapat menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, mereka perlu melibatkan sumber daya yang cukup banyak agar dapat memperoleh produk atau jasa baru, membangun fasilitas produksi baru, menambah potensi operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang mendukung hubungan global, serta mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan.

#### **2) Bertahan**

Bertahan merupakan tahap dalam persyaratan tingkat pengembalian yang terbaik. Investasi ditujukan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan pada operasional yang konsisten.

Pada organisasi *non - profit oriented*, anggaran menjadi pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu. Dalam OSP, terutama pemerintah, anggaran merupakan suatu proses yang cukup rumit dan mengandung muatan politis yang cukup signifikan. Hal ini dikarenakan anggaran tidak hanya membahas suatu rencana tahunan, namun juga menjadi bentuk akuntabilitas atas pengelolaan dana publik yang dibebankan kepadanya. (Nordiawan dan Hertianti, 2014:69)

### **b. Pengguna**

Terdapat dua kelompok pengukuran yang terkait di dalam pengguna, yaitu (Kaplan dan Norton, 2000, TJ, 58):

#### **1) Kelompok Inti**

Tingkat kepuasan pengguna ditentukan dengan menilai tingkat kepuasan terhadap layanan yang didapat dari organisasi. Tingkat kepuasan pengguna dilihat

dari tanggapan mengenai layanan organisasi dalam melaksanakan tujuan dan sasaran.

## **2) Kelompok Penunjang**

Tolak ukur pada pengguna, diantaranya bagaimana organisasi dalam memenuhi kebutuhan, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

### **c. Proses Bisnis Internal**

Proses bisnis internal meliputi proses operasional. Organisasi memberikan solusi kepada para pengguna dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pengguna. Tolak ukur yang digunakan antara lain permintaan para pengguna yang tidak dapat dipenuhi. (Kaplan dan Norton, 2000, TJ, 83)

### **d. Pembelajaran**

Dalam pembelajaran, adapun faktor - faktor yang diperhatikan dalam suatu organisasi, adalah (Kaplan dan Norton, 2000, TJ, 110):

#### **1) Kepuasan Karyawan**

Kepuasan karyawan merupakan hal yang perlu ditinjau dari perusahaan. Untuk mengetahui adanya tingkat suatu kepuasan karyawan, suatu organisasi melakukan survei secara reguler. Elemen yang diperhatikan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan.

#### **2) Sistem Informasi**

Perusahaan perlu informasi yang dapat diakses dan mudah diproses. Tolak ukur yang digunakan yaitu bahwa informasi yang dibutuhkan mudah diperoleh, tepat dan tidak memerlukan waktu lama dalam memperoleh informasi tersebut.

#### **3) Motivasi**

Karyawan tidak akan memberikan kerja baik pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak diberikan motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan organisasi atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak.

### **Penilaian Kerja Dengan BSC Pada BPK RI**

Pada penilaian kinerja sektor publik berbeda dengan penilaian kinerja perusahaan swasta yang berorientasikan pada keuntungan. Untuk menyesuaikan penilaian kerja dengan metode BSC pada BPK RI, dilakukan perubahan pada empat perspektif namun dengan



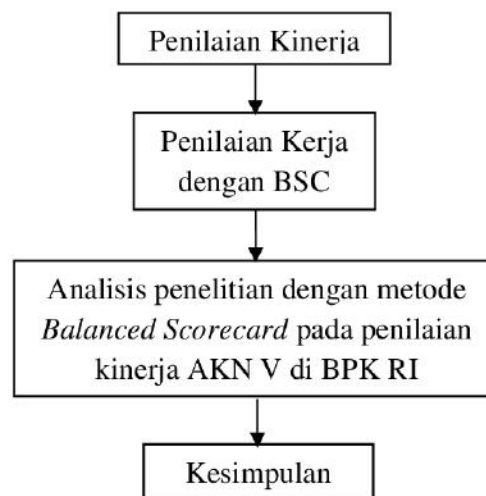
simulasi yang sama. Empat perspektifnya diantaranya: **1) Pemangku Kepentingan, 2) Pengelolaan Fungsi Strategis, 3) Pembelajaran, dan 4) Anggaran.**

### **Kerangka Pemikiran**

Pada kerangka pemikiran ini akan menganalisis apakah penilaian kerja dengan metode BSC pada auditor AKN V BPK RI dinilai baik atau sebaliknya. Penelitian ini akan menjelaskan bagaimana sistem penilaian dari metode ini. Penilaian dengan metode ini memiliki suatu tujuan, yaitu untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerja melalui saran.

Penulis akan menjelaskan rangka penelitian yang ada pada gambar sebagai berikut:

#### **Kerangka Pemikiran**



Sumber : Diolah oleh penulis (2019).

## METODOLOGI PENELITIAN

### Objek Penelitian

Objek penelitian ini ditunjukkan berdasarkan penilaian kerja dengan BSC. Penelitian ini dilaksanakan pada auditor AKN V yang berada pada Kantor Pusat BPK RI Jalan Gatot Subroto No. 31.

### Sumber dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuisisioner terbuka dan diajukan kepada auditor AKN V sebagai responden yang ada di Kantor Pusat BPK RI, dan data diperoleh dari referensi lainnya yang memiliki hubungan dengan kinerja auditor terkait peraturan yang berlaku pada BPK RI.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih oleh peneliti dan digunakan dalam mengumpulkan data untuk menjadi sistematis dan mempermudah proses analisis peneliti. Instrumen pengumpulan data dilakukan dengan berbagai cara yang dimanfaatkan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Indikator dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

#### Rencana dan Tahapan Penyusunan Skripsi

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR
<i>BALANCED SCORECARD</i>	Perspektif Anggaran	1. Penyerapan Anggaran Pada Kompetensi dan Motivasi Auditor; 2. Efisiensi Anggaran Pada Kinerja Auditor.
	Perspektif Pemangku Kepentingan	3. Relevansi Pemeriksaan dengan Harapan dan Kebutuhan Pemangku Kepentingan; 4. Indeks Pengendalian Mutu Kantor Pusat BPK RI; 5. Nilai Akuntabilitas Kinerja.
	Perspektif Pengelolaan Fungsi Strategis	6. Pemangku kepentingan atas kualitas komunikasi; 7. Penyusunan Peraturan terkait Tugas dan Wewenang BPK RI.
	Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	8. Indeks Kepuasan Auditor pada Posisi Jabatan di Kantor Pusat BPK RI; 9. Kepuasan auditor atas Teknologi Informasi dan Sarana Prasarana; 10. Kepatuhan Auditor Terhadap Kode Etik dan Peraturan Disiplin.

Sumber : Diolah oleh penulis (2019).

### **Metode Analisis**

Teknik analisis data *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja auditor AKN V di Kantor Pusat BPK RI adalah analisis deskriptif kualitatif, yaitu analisis yang memerlukan data dalam bentuk kuisioner terbuka. Analisis ini dilakukan dengan memperoleh pernyataan - pernyataan yang lengkap melalui auditor sebagai responden sehingga dapat memberikan penjelasan tentang studi kasus mengenai tingkatan kinerja tim auditor AKN V di Kantor Pusat BPK RI.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Data**

Penelitian ini ditunjukkan berdasarkan metode yang digunakan dalam penilaian kerja melalui BSC. Penelitian ini ditujukan pada Kantor Pusat BPK RI. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini meliputi auditor AKN V dengan populasi sebanyak 118 auditor. Dari 91 kuisioner yang disebarkan hanya memperoleh jumlah responden sebanyak 41.

### **Pembahasan**

#### ***Balanced Scorecard***

BSC adalah suatu kerangka kerja dalam mengintegrasikan ke dalam ukuran yang diturunkan pada strategi perusahaan. Berdasarkan hasil analisis data dengan persentase sebesar 63,4 % menyatakan bahwa metode *Balanced Scorecard* sudah baik efektif untuk melakukan penilaian kinerja auditor AKN V di BPK RI. Selain kerja finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kerja finansial masa depan. Pendorong kerja meliputi pengguna, proses bisnis internal, dan pembelajaran. Pendorong kerja ini diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilakukan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan yang nyata. (Kaplan dan Norton, 2000, TJ, 16)

Metode *Balanced Scorecard* dapat dikatakan efektif dalam menilai auditor. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja meliputi empat aspek yang saling berkaitan, dapat dijabarkan secara kompherensif dan seimbang dengan tersedia beberapa indikator untuk BPK RI, serta tidak hanya terukur dari sisi keuangan saja, namun dapat menilai dari visi dan misi. Dan penilaian ini perlu di imbangi *feedback* penilaian kinerja sebagai evaluasi perbaikan kedepannya. Hal tersebut juga merujuk pada penelitian oleh Balaboniene, Ingrida dan Giedre Vecerskiene (2015) dalam penelitiannya menunjukkan sistem penilaian kerja

memiliki dua fungsi, diantaranya menyediakan suatu yang memungkinkan peningkatan kerja OSP, dan memperhitungkan anggaran yang digunakan.

### **Perspektif Anggaran**

Pemanfaatan anggaran merupakan tujuan BPK RI dalam mewujudkan pengelolaan Keuangan Negara yang tertib, taat pada peraturan perundangan, ekonomis, efisien, efektif, transparan, dan bertanggung jawab.

#### **a. Penyerapan Anggaran Pada Kompetensi dan Motivasi Auditor**

Setelah melihat hasil analisis data dengan persentase sebesar 68,3 %, dapat dikatakan bahwa efisiensi anggaran mempengaruhi kinerja auditor. BPK RI telah menetapkan penyerapan anggaran tahunan dengan tujuan memenuhi kebutuhan pegawai atau auditor dalam menjalankan tugasnya.

Penyerapan anggaran dapat memberikan motivasi auditor BPK RI dalam pelaksanaan tugasnya, seperti dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang dapat mengembangkan motivasi auditor, peningkatan kemampuan dan implementasi ilmu serta keterampilan yang dimiliki. Penyerapan anggaran juga dapat memberikan kompetensi auditor BPK RI dalam pelaksanaan tugasnya. Seperti Workshop, *Focus Group Discussion* (FGD), dan *Knowledge Transfer Forum* (KTF) sebagai tempat sarana prasarana dalam diskusi.

#### **b. Efisiensi Anggaran Pada Kinerja Auditor**

Setelah melihat hasil analisis data dengan persentase sebesar 68,3 %, dapat dikatakan bahwa efisiensi anggaran mempengaruhi kinerja auditor. Efisiensi atas nilai realisasi anggaran diukur agar dalam penganggaran dilakukan tepat waktu. Tetapi efisiensi anggaran tetap mempengaruhi kinerja auditor sehingga lama penugasan auditor untuk memenuhi target atau sasaran kerja akan sulit dalam meningkatkan tujuan utama BPK RI.

Efisiensi anggaran akan mempengaruhi ketepatan dan kecepatan dalam proses audit, disebabkan berdampak terhadap jumlah auditor, jumlah sampling, proses pelaksanaan audit terutama ketika audit dilaksanakan ke daerah, pemenuhan fasilitas dan kompensasi yang cukup. Dalam menentukan anggaran pemeriksaan selalu mempertimbangkan kondisi *auditee* dan objek pemeriksaan. Efisiensi anggaran yang ada di BPK RI juga dapat mengurangi pengeluaran keuangan negara.

### **Perspektif Pemangku Kepentingan**

BPK RI melakukan aktivitas dalam menunjang pemanfaatan pemeriksaan BPK RI dengan memahami kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan, dan dengan mengevaluasi pemeriksaan akuntan publik yaitu evaluasi mekanisme pengadaan serta pelaksanaan pemeriksaan. Pemangku kepentingan meliputi tiga bagian, diantaranya: ([bpk.go.id](http://bpk.go.id) diakses pada tanggal 15 Juli 2020)

- Pentingnya pemangku kepentingan terhadap BPK RI, seperti DPR, DPRD, DPD, dan Pemerintah;
- Pemangku kepentingan yang berhubungan dengan fungsi BPK RI, yaitu Manajemen entitas yang diperiksa, Kepala Daerah, BUMN/BUMD;
- Pemangku kepentingan lain, seperti media massa, lembaga profesi, lembaga pendidikan, dan lembaga internasional.

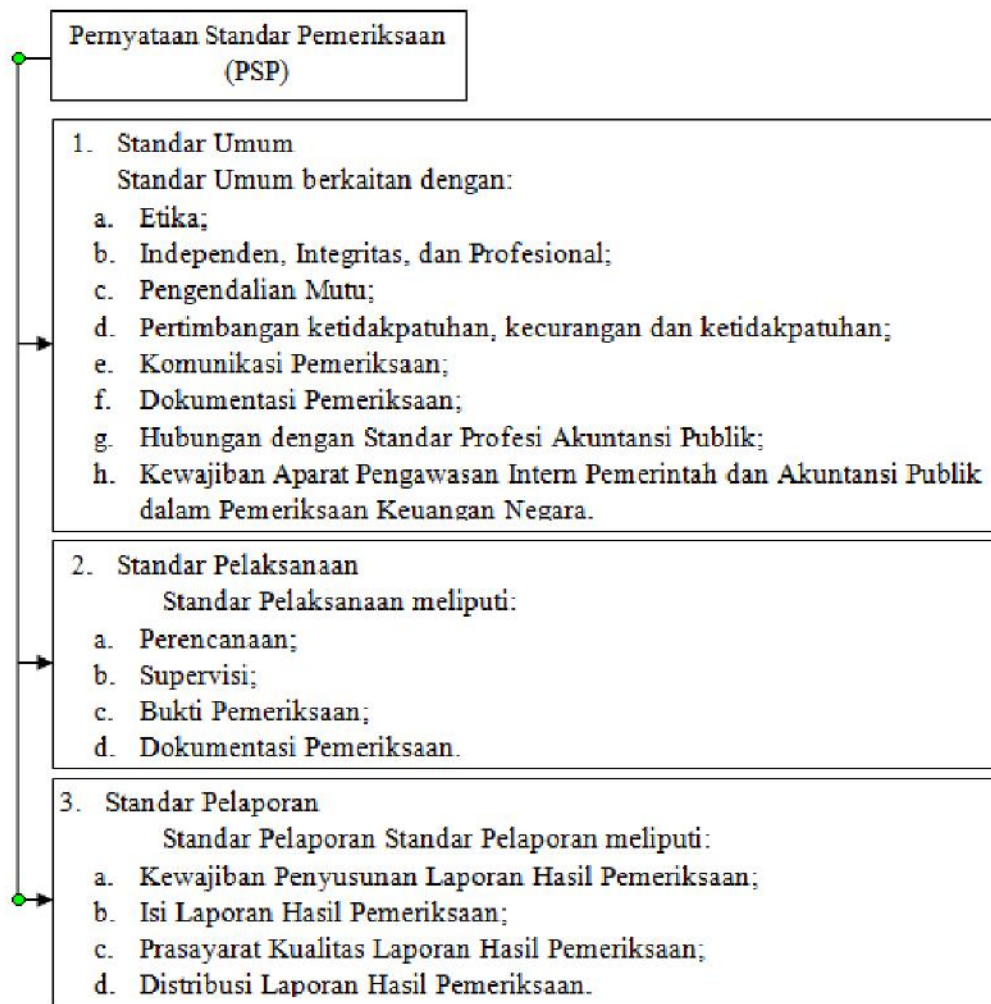
**a. Relevansi Pemeriksaan dengan Harapan Dan Kebutuhan Pemangku Kepentingan**

Setelah melihat analisis data dengan persentase sebesar 92,7 %, dapat dikatakan bahwa pemeriksa sangat relevan dengan pemeriksaan pada harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan. Tiap pemeriksa perlu mengetahui *common sense* (pengertian umum) dari pemangku kepentingan melalui berita media, konsultasi dengan pimpinan dan latar belakang entitas, serta menyesuaikan topik pemeriksaan.

Pemeriksaan akan menyesuaikan harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan terkait hasil laporan pemeriksaan keuangan negara. Pemeriksaan dilakukan melalui surat tugas yang berisi temuan pemeriksaan sesuai yang ada tanpa intervensi. Surat tugas yang memiliki standar dan metodologi baku untuk setiap jenis pemeriksaan, dan harapan pemangku kepentingan akan di elaborasi dalam koridor sesuai standar dan metodologi di BPK RI.

Standar yang dimaksud untuk menjadi tolak ukur pemeriksaan dan ilmu metode yang dapat dikuasai dalam melakukan pemeriksaan. Standar ini berdasarkan Peraturan BPK RI No. 1 Tahun 2017 Tentang SPKN Pasal 4 . Standar Pemeriksaan dilakukan berdasarkan Peraturan BPK RI No. 1 Tahun 2017 Tentang SPKN Pasal 3 Ayat (3) mengenai Pernyataan Standar Pemeriksa (PSP).

## PSP



Sumber: BPK RI No. 1 Tahun 2017 SPKN

Pada gambar ini menyatakan bahwa terdapat tiga standar yang menjadi arahan dalam melaksanakan surat tugas, yaitu umum, pelaksanaan dan pelaporan. Sehingga PSP menjadikan pemeriksaan utama dalam melaksanakan tugas pemeriksaan keuangan negara yang ada di BPK RI.

Metodologi yang dimaksud adalah pemeriksaan yang meliputi tiga tahap tersebut. Setiap pemeriksaan memiliki detail tiap tahapan pemeriksaan dengan penyesuaian pada SPKN, Panduan Manajemen Pemeriksaan (PMP) dan Harapan Penugasan.

Pedoman, Juklak dan Juknis merupakan tahap keuangan negara yang dilaksanakan pada auditor BPK RI dengan beberapa jenis pemeriksaan. pedoman pemeriksaan seperti SPKN, PMP, dan kode etik menjadi standar dalam melakukan

petunjuk pelaksanaan atas ketiga pemeriksaan. Juklak mengatur tata cara pelaksanaan dalam memeriksa kerja mulai dari tahap perencanaan hingga tahap pelaporan. Dalam tindak lanjut atas rekomendasi BPK RI tidak dijelaskan dalam Juklak ini, sebab akan dibahas dalam Juknis tentang pemantauan tindak lanjut. ([www.academia.edu](http://www.academia.edu) diakses pada tanggal 22 Juli 2020)

#### **b. Indeks Pengendalian Mutu Kantor Pusat BPK RI**

Setelah melihat hasil analisis data dengan persentase sebesar 92,7 %, dapat dikatakan bahwa auditor sangat bagus untuk mempertahankan sikap independensi auditor. Pada indikator ini, indeks pengendalian mutu BPK RI mengacu pada independensi auditor dengan menjaga kualitas iman, objektif dalam pelaksanaan tugas, menetapkan Independensi, Integritas, dan Profesional (IIP), meningkatkan profesionalisme dan mawas diri pada pentingnya independen dalam melaksanakan tugas audit.

Independensi adalah nilai dasar yang harus dipegang oleh setiap auditor BPK RI, sikap ini harus selalu tertanam dalam diri auditor BPK masing-masing baik *in appearance* maupun *in fact*. Independensi dalam kebenaran (*independen in fact*) terjadi apabila auditor sanggup mempertahankan sikap yang melanggar kebenaran dalam mengaudit. Sedangkan independensi dalam bentuk (*independen in appearance*) adalah pandangan atas independensi ini. (Arens, et. ap. 2008:111)

Proses audit BPK tidak dapat diintervensi oleh institusi manapun, seperti tidak melakukan pemeriksaan terhadap entitas yang diketahui ada sanak keluarganya disana, tidak memanfaatkan posisi auditor untuk kepentingan pribadi selaku pihak pemeriksa yang memiliki akses terhadap *auditee*, dsb. Berpedoman pada SPKN dan kode etik BPK. Pada SPKN didasarkan pada Peraturan BPK RI No. 1 Tahun 2017 Tentang SPKN Pasal 1 Ayat (8). Sedangkan kode etik didasarkan pada Peraturan BPK RI No. 4 Tahun 2018 Tentang Kode Etik BPK RI Pasal 1 Ayat (9).

#### **c. Nilai Akuntabilitas Kinerja**

Setelah melihat hasil analisis data dengan persentase sebesar 95,1 %, dapat dikatakan bahwa auditor sangat bagus untuk mempertahankan sikap akuntabilitas. Pada indikator ini berfokus pada akuntabilitas auditor terhadap pemeriksaan keuangan negara.

Setiap kegiatan yang ditunjang anggaran harus dipertanggungjawabkan serta bekerja sesuai dengan prosedur pemeriksaan sehingga dapat menyelesaikan setiap penugasan dengan baik serta sama dengan *output* yang diharapkan, menjaga transparansi

dalam setiap pemanfaatan anggaran. Bertanggung jawab atas prosedur pelaksanaan pemeriksaan dengan mendokumentasikan dan melengkapi Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) secara lengkap kepada atasan dan kepada BPK RI sendiri. Berpedoman pada SPKN dan kode etik BPK RI. Pada SPKN didasarkan pada Peraturan BPK RI No. 1 Tahun 2017 Tentang SPKN Pasal 1 Ayat (6). Sedangkan kode etik didasarkan pada Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia No. 4 Tahun 2018 Tentang kode etik BPK RI Pasal 1 Ayat (8).

### **Perspektif Pengelolaan Fungsi Strategis**

Pada tahapan dalam pengelolaan fungsi strategis meliputi proses operasional. BPK RI memberikan opini kepada pemangku kepentingan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pemangku kepentingan. (Kaplan dan Norton, 2000, TJ, 47) Diantaranya melalui komunikasi terhadap pemangku kepentingan, dan pemenuhan pemeriksaan. Selain itu, pada proses operasional terdapat peraturan - perundangan terkait tugas dan wewenang BPK RI.

#### **a. Pemangku Kepentingan atas Kualitas Komunikasi**

Setelah melihat hasil analisis data dengan persentase sebesar 90,2 %, dapat dikatakan bahwa auditor sangat bagus dalam menyampaikan informasi terkait keuangan negara dan mengkomunikasikan dengan baik. Setiap permasalahan perlu diskusikan agar tidak terjadi kesalahpahaman melalui media diskusi, maupun *Forum Group Discussion* (FGD). Secara sistem, BPK telah membangun komunikasi yang baik dengan para auditor, dengan adanya laporan mingguan pemeriksaan yang disampaikan, aktif dengan komunikasi dua arah melalui rapat rutin perkembangan pemeriksaan dengan konsultasi dan diskusi dengan penanggungjawab, pengendali teknis, ketua tim dan dengan tim bekerja sama secara berjenjang.

#### **b. Penyusunan Peraturan terkait Tugas dan Wewenang Kantor Pusat BPK RI**

Hasil analisis data dengan persentase sebesar 87,8 %, dapat dikatakan bahwa peraturan terkait tugas dan wewenang BPK RI sangat mencukupi dikarenakan sesuai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pemeriksaan. Peraturan perundang – undangan BPK RI sudah cukup terkait tugas dan wewenang BPK RI. Hal ini dikarenakan telah menyesuaikan dengan adanya Juklak dan Juknis, serta peraturan perundang - undangan yang digunakan pemerintah, namun terdapat empat responden yang tidak sependapat dikarenakan tidak ada aturan tertentu dalam penugasan.

### **Perspektif Pembelajaran**



Pembelajaran memiliki hubungan produktivitas auditor terkait potensi kinerjanya secara maksimal. Produktivitas kerja adalah pengaruh dari agregat peningkatan keahlian moral, dan proses internal dengan memantau auditor.

**a. Indeks Kepuasan Auditor Pada Posisi Jabatan di Kantor Pusat BPK RI**

Dari hasil analisis data dengan persentase sebesar 82,9 %, dapat dikatakan bahwa auditor sangat puas dengan Teknologi Informasi dan Sarana Prasarana yang ada di BPK RI. Auditor diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuan diri, karakteristik entitas pemeriksaan yang berbeda - beda, proses bisnis yang berbeda dapat memotivasi diri untuk selalu belajar mengembangkan diri. Kombinasi tuntutan implementasi kemampuan teknis dan manajerial seimbang, Sarana dan Prasarana sudah diberikan sesuai dengan posisi dalam penugasan, masa tugas dan senioritas di unit kerja dan telah melalui penilaian kompetensi dan *assessment*.

**b. Kepuasan Auditor Atas Teknologi Informasi Dan Sarana Prasarana**

Dari hasil analisis data dengan persentase sebesar 82,9 %, dapat dikatakan bahwa auditor sangat puas dengan Teknologi Informasi dan Sarana Prasarana yang ada di BPK RI. BPK RI perlu adanya informasi dapat dipahami dan dijalankan dengan mudah. Tolak ukur yang dibutuhkan yaitu informasi dapat diperoleh dengan mudah, tepat dan waktu yang singkat. (Kaplan dan Norton, 2000, TJ, 110) Pemeriksaan di BPK RI telah ditunjang dengan infrastruktur Teknologi Informasi (TI) yang terus melakukan perbaikan serta Sarana Prasarana (Sarpras) yang memadai.

**c. Kepatuhan Auditor Terhadap Kode Etik Dan Peraturan Disiplin**

Dari hasil analisis data dengan persentase sebesar 100%, dapat dikatakan bahwa auditor sangat paham mengenai kode etik dan peraturan disiplin, serta MKKE menjadi penegak kode etik dengan baik. Setelah memperoleh hasil analisis data, pemeriksa sangat paham atas kode etik dan peraturan disiplin karena dikomunikasikan secara intensif untuk menjaga kualitas audit.

Diatur cukup baik dalam peraturan kode etik tertuang dalam Peraturan BPK RI No.4 Tahun 2018 untuk menegakkan Integritas, Independen dan Profesional ditambah dengan keberadaan Majelis Kehormatan Kode Etik (MKKE). MKKE dibentuk menjadi tim sesuai Peraturan BPK RI No. 4 Tahun 2016 mengenai MKKE Pasal 1 Ayat 5 yang berisi "Tim kode etik adalah tim yang dibentuk oleh MKKE untuk melakukan penelitian atas dugaan pelanggaran kode etik." ([ngada.org](http://ngada.org) diakses pada tanggal 29 Juli 2020) MKKE menjadi penegakan kedisiplinan dan dapat di informasikan agar menjadi

pembelajaran bagi pemeriksa yang salah satu manfaatnya adalah upaya pencegahan atas kesalahan dalam pemeriksaan yang berdampak langsung pada tunjangan kinerja. Dan ada sanksi yang dikenakan terhadap pelanggaran kode etik BPK RI.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dengan persentase sebesar 63,4 % menyatakan bahwa metode *Balanced Scorecard* efektif untuk melakukan penilaian kinerja auditor AKN V di BPK RI, karena meliputi empat aspek yang saling berkaitan, dapat dijabarkan secara komprehensif dan seimbang dengan tersedia beberapa indikator, serta selain terukur dari sisi keuangan, dapat menilai dan menjabarkan visi dan misi organisasi, serta menjadi *feedback* kinerja auditor sebagai evaluasi perbaikan yang memiliki kemungkinan peningkatan kinerja auditor AKN V BPK RI.

### **Perspektif Anggaran**

BPK RI melakukan upaya untuk mengoptimalkan dengan menerapkan penganggaran berbasis kinerja sehingga keluaran yang dihasilkan memberikan manfaat dalam proses kerja auditor AKN V.

#### **a. Penyerapan Anggaran Pada Kompetensi dan Motivasi Auditor**

Setelah melihat hasil analisis data dengan persentase sebesar 87,8 %, dapat dikatakan bahwa penyerapan anggaran sangat baik dalam memberikan kompetensi dan motivasi auditor, namun ada yang menanggapi bahwa kompetensi hanya berkaitan dengan rencana pemeriksaan serta dapat dilihat berdasarkan waktu pelaksanaan diklat.

### **Perspektif Pemangku Kepentingan**

Keberadaan pemangku kepentingan seperti lembaga perwakilan, entitas maupun media, sangat berperan penting bagi BPK RI sebagai ukuran terkait kepuasan terhadap layanan pemeriksaan maupun penyampaian informasi terkait keuangan negara. BPK RI memiliki hubungan terhadap pemangku kepentingan terkait relevansi pemeriksaan atau kepuasan pemangku kepentingan, independen dan akuntabilitas terhadap pemangku kepentingan. Hal ini menjadi acuan penilaian kinerja auditor AKN V di BPK RI.

#### **a. Relevansi Pemeriksaan dengan Harapan Dan Kebutuhan Pemangku Kepentingan**

Analisis dengan persentase sebesar 92,7 %, dapat dikatakan bahwa pemeriksa sangat relevan dengan pemeriksaan pada harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan. Kemampuan auditor BPK RI dalam melakukan pemeriksaan yang relevan

dengan harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan ditentukan berdasarkan kebutuhan entitas, lembaga perwakilan, dsb.

**b. Indeks Pengendalian Mutu Kantor Pusat BPK RI**

Setelah melihat hasil analisis data dengan persentase sebesar 92,7 %, dapat dikatakan bahwa auditor sangat bagus untuk mempertahankan sikap independen. Independensi auditor ditentukan berdasarkan pada indeks pengendalian mutu BPK RI.

**c. Nilai Akuntabilitas Kinerja**

Setelah melihat hasil analisis data dengan persentase sebesar 95,1 %, dapat dikatakan bahwa auditor sangat bagus untuk mempertahankan sikap akuntabilitas. Akuntabilitas menjadi tujuan utama terhadap pemeriksaan keuangan negara.

**Perspektif Pengelolaan Fungsi Strategis**

Setelah melihat hasil analisis data dengan persentase sebesar 90,2 %, dapat dikatakan bahwa auditor sangat bagus dalam menyampaikan informasi terkait keuangan negara dan mengkomunikasikan dengan baik. Pengelolaan fungsi strategis meliputi proses operasional. BPK RI memberikan solusi melalui perencanaan, diskusi, dan lainnya untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dalam pemeriksaan keuangan negara.

**a. Pemangku Kepentingan atas Kualitas Komunikasi**

BPK RI memastikan bahwa kualitas komunikasi dilakukan tim AKN V dengan pemangku kepentingan dalam menciptakan hubungan dan kerja sama yang baik antara kedua pihak.

**b. Penyusunan Peraturan terkait Tugas dan Wewenang Kantor Pusat BPK RI**

Analisis dengan persentase sebesar 87,8 %, dapat dikatakan bahwa peraturan terkait tugas dan wewenang BPK RI sangat mencukupi dikarenakan sesuai Juklak dan Juknis pemeriksaan, namun tindak lanjut pada peraturan terkait wewenang yang ada di BPK RI belum ada penekanan yang langsung sebagai efek jera *auditee* serta belum ada aturan mengenai pemeriksaan dalam keadaan memaksa.

**Perspektif Pembelajaran**

Pembelajaran memiliki hubungan produktivitas auditor. Produktivitas kerja adalah pengaruh dari agregat peningkatan keahlian moral, dan proses internal dengan memantau auditor.

**a. Indeks Kepuasan Auditor Pada Posisi Jabatan di Kantor Pusat BPK RI**

Dari hasil analisis data dengan persentase sebesar 92,7 %, dapat dikatakan bahwa auditor sangat puas dengan posisi jabatan di BPK RI, namun ada yang menyatakan bahwa kenaikan jabatan hanya berdasarkan *assessment* tanpa rekomendasi atasan langsung. Kepuasan karyawan atau auditor merupakan hal yang perlu ditinjau dari BPK RI dengan melakukan survei. Hal ini inisiatif serta dukungan dari atasan. Dengan begitu indikator ini menganalisis kepuasan auditor AKN V terkait posisi jabatan masing - masing.

**b. Kepuasan Auditor Atas Teknologi Informasi Dan Sarana Prasarana**

Dari hasil analisis data dengan persentase sebesar 82,9 %, dapat dikatakan bahwa auditor sangat puas dengan Teknoologi Informasi dan Sarana Prasarana yang ada di BPK RI, namun perlu prosedur informasi yang mudah dipahami dan akses kerja yang dapat dijalankan melalui Teknologi Informasi (TI) dan Sarana Prasarana (Sarpras).

**c. Kepatuhan Auditor Terhadap Kode Etik Dan Peraturan Disiplin**

Dari hasil analisis data dengan persentase sebesar 100%, dapat dikatakan bahwa auditor sangat paham mengenai kode etik dan peraturan disiplin, serta MKKE menjadi penegak kode etik dengan baik. Karyawan tidak akan memberikan kerja baik pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak diberikan motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan begitu indikator ini mendekati pada kepatuhan auditor mengenai kode etik.

**Saran**

**a. Untuk Akademisi**

Penelitian ini dapat memberikan wawasan, pengetahuan serta memberikan gambaran suatu penilaian kerja dengan BSC melalui empat perspektif, seperti perspektif anggaran, perspektif pemangku kepentingan, perspektif pengelolaan fungsi strategi, serta perspektif pembelajaran pada auditor AKN V di Kantor Pusat BPK RI.

**b. Bagi Peneliti**

Penelitian selanjutnya diharapkan untuk memperhatikan waktu penelitian, sehingga pengembalian kuesioner akan lebih optimal, menambah lebih banyak literatur yang relevan dengan topik penelitian serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan penilaian kinerja pada badan atau lembaga organisasi dengan BSC.

**c. Bagi BPK RI**

Dapat menambahkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) serta kegiatan pemeriksaan, butuh jumlah banyak pemeriksaan kinerja di AKN V karena lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah pemeriksaan LK atau pemeriksaan PDTT, perlu penanganan aplikasi pemeriksaan yang tumpang tindih (seperti SMP dan SIPTL), belum terintegrasi dan ada salah satu aplikasi yang tidak terhubung sehingga pelaksanaan kegiatan Pemantauan Tindak Lanjut (PTL) menjadi lama, serta terdapat pegawai belum ada *personal desk*, sehingga perlu menambahkan tempat kerja di kantor AKN V.

**DAFTAR PUSTAKA****Buku**

- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi* (1st ed.). Bandung: Alfabeta.
- Nordiawan, D., & Hertianti, A. (2014). *Akuntansi Sektor Publik*. Jilid 1. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Nordiawan, D., Putra, I. S., & Rahmawati, M. (2007). *Akuntansi Pemerintahan*. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Rai, I. G. A. (2011). *Audit Kinerja pada Sektor Publik* (1st ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Umar, H. (2003). *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.

**Buku Terjemahan**

- Arens, A. A., Beasley, M. S. & Elder, R. J., (n.d.). *Auditing dan Jasa Assurance* (12th ed., Vol. (1); W. Hardani & M. S. Saat, eds.; H. Wibowo, trans.). Erlangga.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (P. R. Y. Pasla, trans.). Erlangga.

**Jurnal**

- Daud, M., Rahim, A., & Kohar, A. (2018). *Strategi Peningkatan Kinerja Sekolah SMA Berbasis Balanced Scorecard Pada Yayasan Pendidikan Madania Indonesia*. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 23.  
<https://doi.org/10.32832/jm-uika.v9i1.1271>
- Hanuma, S., & Kiswara, E. (2016). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan*, 1–24.
- Mahmudah. (2015). *Analisis Pengukuran Kinerja Perhotelan Dengan Pendekatan BSC (Studi pada Manyar Garden Hotel Bulusan Banyuwangi)*. 7(1), 154-168.

**Prosiding / Konferensi**

- Handayani, B. D. (2011). *Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kebumen*. 19(1), 588–596.

**Research/Working Paper**

- Večerskienė, G., & Balabonienė, I. (2015). *The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 314–320.

**Website**

- BPK RI (2018). *Laporan Kinerja BPK RI Tahun Anggaran 2018*. Retrieved from [http://www.bpk.go.id/assets/files/storage/2019/07/file\\_storage\\_1562836555.pdf](http://www.bpk.go.id/assets/files/storage/2019/07/file_storage_1562836555.pdf)
- Garta.com. (2019, June 14). *Kemenag Mendapatkan Opini WTP*. Retrieved from <https://www.gatra.com/detail/news/421780/ekonomi/kemenag-mendapatkan-opini-wtp>
- Haq, A. A. (2015, February 16). *Standar Akuntansi Pemerintahan*. Retrieved from [https://www.wikiapbn.org/standar-akuntansi-pemerintahan/#pp\\_71](https://www.wikiapbn.org/standar-akuntansi-pemerintahan/#pp_71)

- Haq, A. A. (2015). Penurunan dan Penyelarasan. Retrieved from Dasar Pengetahuan website:  
[http://www.wikiapbn.org/penurunan-dan-penyelarasan/#:~:text=Penurunan \(bahasa Inggris%3A Cascading\),unit%2Fpegawai yang lebih rendah](http://www.wikiapbn.org/penurunan-dan-penyelarasan/#:~:text=Penurunan%20(bahasa%20Inggris%3A%20Cascading),unit%20pegawai%20yang%20lebih%20rendah)
- Jabatan Fungsional Pemeriksa Pada BPK RI. Retrieved from  
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/15/peraturan-bpk-no-4-tahun-2010>
- Keputusan BPK RI No. 2/K/I-XIII.2/2/2009 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemerintahan Dengan Tujuan Tertentu. (n.d.). Retrieved from  
<https://jdih.bpk.go.id/wp-content/uploads/2011/03/KBPK02-2009JuklakPDDT.pdf>
- Kompas.com. (2018, May 30). Dapat Opini WTP dari BPK RI, Kemendagri Harap Bisa Memacu Daerah. Retrieved from  
<https://nasional.kompas.com/read/2018/05/30/16030091/dapat-opini-wtp-dari-bpk-kemendagri-harap-bisa-memacu-daerah>
- Pembukaan Rangkaian Diklat bagi CPNS Golongan III Non - Akuntansi Tahun 2019: “Bekerjalah Secara Profesional”. Retrieved from  
<https://badiklatpkn.bpk.go.id/?p=11604>
- Peraturan BPK RI Nomor 1 Tahun 2017 SPKN. Retrieved from  
[https://www.bpk.go.id/assets/files/storage/2017/01/file\\_storage\\_1484641204.pdf](https://www.bpk.go.id/assets/files/storage/2017/01/file_storage_1484641204.pdf)
- Peraturan BPK RI No. 4 Tahun 2018 Tentang Kode Etik BPK. (n.d.). Retrieved from  
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/101834/peraturan-bpk-no-4-tahun-2018>
- Peraturan BPK RI No. 4 Tahun 2016 Tentang Majelis Kehormatan Kode Etik BPK. (n.d.). Retrieved from [https://ngada.org/bpk4-2016.htm#:~:text=3.Majelis Kehormatan Kode Etik,membantu MKKE di bidang administrasi.](https://ngada.org/bpk4-2016.htm#:~:text=3.Majelis%20Kehormatan%20Kode%20Etik,membantu%20MKKE%20di%20bidang%20administrasi)
- Perubahan Ketiga UUD RI Pasal 23E BAB VIII A Tahun 1945. Retrieved from  
[https://id.wikisource.org/wiki/Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945/Perubahan III](https://id.wikisource.org/wiki/Undang-Undang_Dasar_Negara_Republik_Indonesia_Tahun_1945/Perubahan_III)
- Profil Pimpinan BPK RI 2019 - 2022. (n.d.). Retrieved from  
[https://www.bpk.go.id/menu/profil\\_bpk](https://www.bpk.go.id/menu/profil_bpk)
- Riswanto, J. (2014, July 24). Tata Cara Pembuatan TOR/KAK sebagai data dukung Usulan Anggaran tahun 2015. Retrieved from Economy & Finance website:  
<https://www.slideshare.net/JokoRiswanto/tata-cara-pembuatan-tor-usul-anggaran>
- Sejarah BPK RI Sejak 1 Januari 1947. (n.d.). Retrieved from  
<https://www.bpk.go.id/menu/sejarah>
- Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Retrieved from  
[https://id.wikipedia.org/wiki/Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional](https://id.wikipedia.org/wiki/Sistem_Perencanaan_Pembangunan_Nasional)
- UU RI No. 5 Tahun 2014 Tentang ASN. Retrieved from  
<https://jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/2014/5TAHUN2014UU.htm>
- Yusuf, A. (2011). Juklak Audit Kinerja BPK. Retrieved from  
[https://www.academia.edu/9787472/Juklak Audit Kinerja BPK?auto=download](https://www.academia.edu/9787472/Juklak_Audit_Kinerja_BPK?auto=download)