

BALANCED SCORECARD SEBAGAI DASAR PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA UNTUK MENCAPAI PILAR SDGs

Ita Febrianti, Hakiki Rahmi, Novita

Universitas Trilogi, Indonesia

itafrnti@gmail.com hakiki.rahmi18@gmail.com novita_1210@trilogi.ac.id

Abstract

The crisis due to Covid-19 pandemic has caused the budget realization in 2020 incompatible with the APBN targets previously set. The uneven social assistance distribution to public is one of factors indicating that budget preparation has not worked optimally and still not performance based. The BSC method is promoted as basis for formulating a performance-based budget to achieve the SDGs pillars. The purpose of this study is to see the BSC as basis for the performance-based budgeting of Indonesian Government in supporting SDGs pillars. The data analysis method used is qualitative methods by conducting descriptive analysis. The results of this study illustrate that the implementation of BSC method as basis for performance-based budget in Indonesian Government is considered to be able to support the achievement of social and economic SDGs pillars. The achievement of SDGs pillars uses projections on performance of Indonesian Government in the education, health and economic sectors.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), SDGs Pillars, The Unitary State of the Republic of Indonesia (NKRI)

1. LATAR BELAKANG

Pada awal tahun 2020, dunia tidak terkecuali Indonesia dilanda wabah virus yang disebabkan oleh virus Covid-19. Bulan Februari 2020 untuk pertama kalinya virus Covid-19 menyerang masyarakat Indonesia. Karena sifatnya yang mematikan, pemerintah membuat anjuran ketat kepada masyarakat Indonesia untuk melakukan “*social distancing*” atau yang dikenal dengan sebutan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar). Adanya PSBB ini membuat seluruh aktivitas masyarakat terpaksa diberhentikan sementara untuk menghindari penyebaran virus Covid-19. Seluruh sektor industri dilarang melakukan aktivitas yang menyebabkan penyebaran virus Covid-19 meningkat. Namun, Gubernur DKI Jakarta, Anies Baswedan menyampaikan bahwa terdapat 15 sektor industri yang diperbolehkan tetap menjalankan aktivitas di kantor. Beberapa diantaranya yaitu, kantor Badan Usaha Milik Negara (BUMN),

kantor Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), sektor kesehatan, dan sektor keuangan (Paat, 2020). Hal ini karena sektor - sektor tersebut sangat krusial bagi keberlangsungan hidup masyarakat, seperti sektor kesehatan yang sangat berperan besar untuk menangani pasien-pasien khususnya yang terdampak virus Covid-19.

Pemerintah membatasi ruang gerak masyarakat untuk melakukan aktivitas di luar rumah, hal ini yang menyebabkan munculnya sebutan WFH atau “*Work From Home*” untuk para pegawai bekerja di rumah. Kebijakan ini tentunya untuk meminimalisir penyebaran virus Covid-19. Namun, seiring berjalannya waktu, pandemi virus Covid-19 menyebabkan beberapa sektor usaha mengalami resesi, khususnya usaha berskala menengah ke bawah atau UMKM. Beberapa sektor usaha telah membuat kebijakan untuk melakukan pengurangan karyawan yang pada akhirnya menyebabkan peningkatan angka pengangguran. Hal ini juga berdampak pada angka kemiskinan yang semakin meningkat. Seperti yang pernah dikatakan oleh politisi Faisal Basri, “Secara teknis perekonomian dunia telah memasuki resesi. Perekonomian Amerika Serikat, Kawasan Eropa, Inggris, Kanada, Jepang, dan kebanyakan negara Emerging Markets telah mengalami kontraksi (pertumbuhan negatif) pada triwulan I-2020. Resesi terhadap hampir seluruh sektor industri ini menyebabkan penurunan stabilitas kesejahteraan masyarakat. Sekalipun sektor keuangan tetap berjalan namun ini tidak menutup fakta bahwa sektor usaha di berbagai bidang terus mengalami kemerosotan, terutama sektor usaha informal berskala kecil yang paling terkena imbas dari pandemi virus Covid-19 (Amindoni, 2020).

Pandemi Covid-19 membuat pemerintah bergerak untuk memberikan bantuan sosial (Bansos) kepada masyarakat khususnya kepada masyarakat golongan menengah ke bawah. Namun, hal ini juga menimbulkan kisruh di lingkungan masyarakat bahwa pemberian bansos tersebut cenderung tidak tepat sasaran. Seharusnya pemberian bansos diutamakan untuk masyarakat miskin yang kesulitan untuk bertahan hidup di masa pandemi ini. Namun, pada kenyataannya banyak masyarakat yang tergolong mampu bahkan masyarakat golongan menengah ke atas pun mendapatkan bansos tersebut. Akibatnya, kuantitas pemberian bansos kepada masyarakat miskin menjadi berkurang. Oleh sebab itu, pemerintah perlu memiliki data informasi dan perencanaan anggaran yang tepat sasaran dalam hal pemberian bansos di masa pandemi ini. Tak hanya itu, dalam sektor pendidikan hampir 300 juta siswa terganggu kegiatan sekolahnya di seluruh dunia termasuk di Indonesia dan berdampak pula pada hak-hak pendidikan serta kualitas pendidikan mereka di masa depan (Irawan, 2020). Oleh karena itu, diperlukan kebijakan pengelolaan anggaran berbasis kinerja yang tepat sasaran untuk meningkatkan kualitas pelayanan dari SDM pemerintah terhadap berbagai sektor penting khususnya sektor pendidikan, kesehatan dan ekonomi.

Masa pandemi virus Covid-19 merupakan situasi yang mencerminkan bahwa perencanaan pengelolaan anggaran negara yang telah dilaksanakan dari beberapa tahun sebelumnya justru meleset dari perkiraan. Terbukti dari kemerosotan perekonomian yang terlepas dari perencanaan tahun-tahun sebelumnya yang disebabkan oleh adanya *force majeure* saat ini. Seperti pada sektor kesehatan misalnya, Presiden Jokowi menilai Indonesia saat ini masih memiliki persoalan dalam hal ketahanan kesehatan. Seperti yang beliau paparkan, industri farmasi masih harus mengimpor 95% bahan baku. Hal serupa juga terjadi bagi industri-industri lokal yang memproduksi alat kesehatan seperti masker wajah, desinfektan, kelengkapan alat di laboratorium rumah sakit, dan alat protokol kesehatan lainnya (Bayu, 2020). Oleh karena itu, untuk mengelola dana modal yang tersedia demi mempertahankan

sumber daya dan kinerja di berbagai sektor industri, maka diperlukan tahapan penganggaran yang berbasis kinerja yang akan dicapai sesuai target pemerintah dan menjadi turunan dari visi dan misi Pemerintah Indonesia.

Anggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*) merupakan metode penganggaran yang disusun dengan tujuan berorientasi terhadap efektivitas dan efisiensi hasil (*outcome*). Untuk dapat menyusun anggaran berbasis kinerja dibutuhkan suatu perencanaan strategik (Renstra) secara objektif yang melibatkan seluruh komponen pemerintah dan masyarakat. Anggaran berbasis kinerja khususnya pada sektor publik berperan penting sebagai instrumen akuntabilitas publik untuk mengarahkan perkembangan sosial-ekonomi dalam menjamin kesinambungan hidup masyarakat (Wahyono, 2017). Dalam masa pandemi virus Covid-19, segala sesuatunya mengalami keterbatasan baik dari segi pendanaan maupun sumber daya lainnya. Oleh karena itu, dalam hal memenuhi segala kepentingan dan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik, pemerintah memerlukan metode yang tepat sebagai dasar penyusunan anggaran berbasis kinerja. Hal itu mengingatkan bahwa dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja dibutuhkan pendanaan, sumber daya manusia dan informasi yang relevan sebagai masukan (input) untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Selain itu, anggaran berbasis kinerja pada sektor publik membutuhkan metode dasar penyusunan yang dapat menyeimbangkan antara aspek keuangan dan non keuangan (masyarakat). Berdasarkan hal tersebut, salah satu metode dasar penyusunan anggaran berbasis kinerja yang dianggap sangat relevan adalah metode *Balanced Scorecard* (BSC).

Metode BSC merupakan alat pengukuran yang melihat kinerja dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan dan memiliki empat perspektif indikator yaitu, keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses internal (*internal process*), dan pembelajaran & pertumbuhan (*learning and growth*). Namun dalam praktiknya pada sektor publik, indikator BSC untuk perspektif pembelajaran & pertumbuhan diproyeksikan dengan perspektif sumber daya manusia (SDM), perspektif keuangan dapat diproyeksikan dengan perspektif anggaran, dan perspektif pelanggan diproyeksikan dengan perspektif masyarakat. Konsep BSC dapat dijadikan sebagai alat ukur kinerja pemerintah sekaligus alat manajemen strategis yang tujuan akhirnya adalah tercapainya kepercayaan publik (*public trust*) (Risman, 2016). Hal ini juga sejalan dengan salah satu hasil penelitian dari Dina dan Erni (2015) yang menyimpulkan bahwa metode BSC dinilai dapat mencerminkan hasil kinerja pemerintah sekaligus mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah. Penelitian terdahulu lainnya yang mendukung adanya penelitian ini adalah dari Reza dan Darwanis (2016) yang menyimpulkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja pada sektor publik dinilai dapat mengukur sejauh mana efektivitas dan efisiensi kinerja dan kualitas SDM pada sektor publik.

Penerapan konsep BSC pada penyusunan anggaran sektor publik diharapkan dapat memperbaiki permasalahan alokasi modal khususnya di sektor perekonomian, pendidikan dan kesehatan yang terjadi pada masa pandemi virus Covid-19. Pasalnya, pendekatan konsep BSC dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja di sektor publik dinilai dapat menghasilkan strategi baru yang relevan untuk meningkatkan kinerja pada organisasi sektor publik. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Nur dan Novita (2019) yang menyimpulkan bahwa penerapan metode BSC menghasilkan strategi baru dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki organisasi sektor publik dalam mencapai tujuan organisasi. Penggunaan metode BSC memberikan keseimbangan antara faktor internal

dan faktor eksternal yang ada di dalam keempat perspektif BSC. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Andrian (2014) yang mengindikasikan bahwa perubahan menuju anggaran kinerja di sektor publik dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, baik berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap pemanfaatan informasi kinerja pada penganggaran, melalui pengembangan pengukuran kinerja.

Bersamaan dengan tujuan pelayanan organisasi sektor publik kepada masyarakat, terdapat program global yang dicanangkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), yaitu Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau biasa dikenal dengan sebutan SDGs (*Sustainable Development Goals*). SDGs merupakan program pembangunan berkelanjutan yang berjalan dari tahun 2015-2030. Setelah tahun 2030, program SDGs diharapkan dapat meningkatkan kualitas dari semua aspek kehidupan masyarakat. SDGs sendiri membagi empat pilar sebagai pilar pengukuran pencapaian, diantaranya yaitu pilar ekonomi, sosial, lingkungan, dan hukum. Sementara itu, jika dilihat dari relevansi terhadap penggunaan konsep BSC pada organisasi sektor publik untuk penyusunan anggaran berbasis kinerja, organisasi sektor publik khususnya sektor keuangan, kesehatan, dan pendidikan dapat memproyeksikan pencapaian pilar ekonomi dan sosial pada proram SDGs. Pilar ekonomi dan sosial pada program SDGs dinilai sebagai alat ukur pencapaian terhadap beberapa indikator diantaranya adalah pertumbuhan ekonomi, mengentaskan kemiskinan, memperbaiki kualitas pendidikan, kehidupan sehat dan sejahtera. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pencapaian pilar ekonomi dan sosial SDGs sebagai tujuan dari penerapan konsep BSC terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), sehingga dapat meningkatkan stabilitas dan kesinambungan hidup masyarakat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gagasan inovatif mengenai penggunaan metode BSC dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang dinilai dapat mendorong pencapaian pilar ekonomi dan sosial SDGs.

2. KERANGKA TEORITI

2.1 ANGGARAN BERBASIS KINERJA

Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) dikatakan sebagai sebuah sistem perencanaan anggaran yang lebih berorientasi pada kinerja, yaitu upaya pencapaian dari setiap kegiatan pemerintah untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi pemerintahan (Kemenkeu), begitupun dalam penelitian Suprasto (2006) mengungkapkan bahwa anggaran berbasis kinerja juga mengisyaratkan penggunaan dana yang tersedia dengan seoptimal mungkin untuk mencapai keberhasilan dan kesejahteraan yang maksimal bagi masyarakat. Sehingga untuk menerapkan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja diperlukannya prinsip-prinsip sebagai berikut:

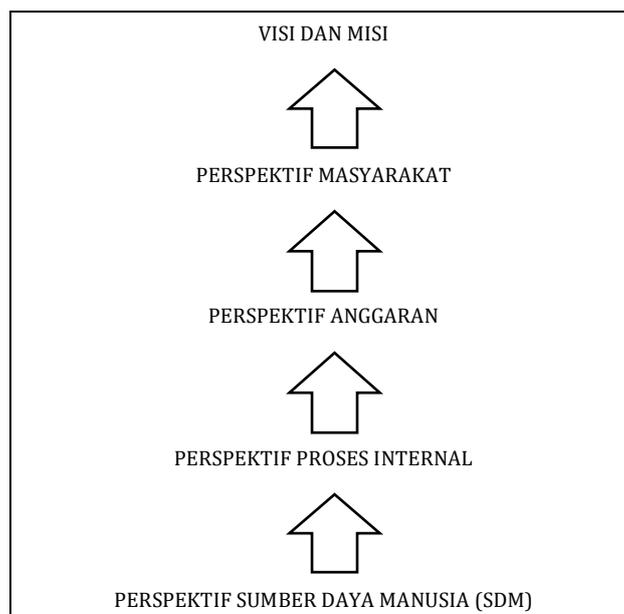
- Alokasi anggaran berorientasi pada kinerja;
Maksudnya dalam hal ini setiap anggaran yang dibuat harus dengan tujuan pencapaian hasil yang telah direncanakan sesuai dengan visi dan misi pemerintahan.
- *Fleksibilitas* pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas;
Fleksibilitas ialah sebuah keleluasaan, kelonggaran dalam kegiatan, dimana diperlukan kreativitas dan ide yang dapat muncul sebagai tujuan mencapai hasil dari visi dan misi yang telah dibuat.

- *Money follow function, function followed by structure;*

Prinsip ini merupakan sebuah gambaran bahwa setiap melakukan alokasi anggaran untuk mendanai suatu kegiatan harus berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja sesuai dengan maksud dan tujuan pendiriannya, setiap tugas tersebut telah dibagi rata sesuai dengan struktur organisasi yang dibuat. Sehingga dengan menerapkan prinsip seperti ini kemungkinan kecil terjadinya duplikasi tugas masing-masing pekerja dan tentunya lebih efektif dan efisien.

2.2 **BALANCED SCORECARD**

Balanced Scorecard atau biasa disebut BSC merupakan sebuah sistem yang dirancang untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tujuannya agar dapat mengatasi setiap masalah dari kelemahan sistem pengukuran kinerjanya. BSC dibuat untuk mengukur strategi, misi dan visi perusahaan yang telah dikelompokkan dalam empat perspektif yaitu perspektif masyarakat, perspektif anggaran, perspektif proses internal, dan perspektif sumber daya manusia yang membentuk kerangka kerja BSC. Konsep BSC dapat dijadikan sebagai alat ukur kinerja pemerintah sekaligus alat manajemen strategis yang tujuan akhirnya adalah tercapainya kepercayaan publik (*public trust*) (Risman, 2016).



Gambar 1 Perspektif *Balanced Scorecard*

Sumber: Nur Hasanah, Novita (2020), Evaluasi Pengalokasian Dana Desa dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Dalam penelitian Nurhasanah & Novita (2019) BSC adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan agar dapat membentuk sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen untuk belajar dan berkembang terus menerus sesuai dengan perspektif *learning and growth* atau dalam penelitian ini perspektif SDM dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (*internal process perspective*) agar mampu memberikan nilai spesifik ke masyarakat (*public perspective*) dan selanjutnya akan mengarah pada anggaran yang akan dikeluarkan (*budget perspective*). BSC pada pemerintahan dipakai untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang menuntut organisasi pemerintahan untuk

memiliki kinerja yang lebih baik sehingga dapat memperoleh kepercayaan publik (Risman: 2016). BSC adalah sebuah strategi dalam membuat perencanaan untuk mengelola suatu perusahaan (Rangkuti, 2017). Karena, dengan menggunakan BSC maka aktivitas kinerja akan menyesuaikan dengan visi, misi dan strategi perusahaan itu dengan sendirinya. Dalam pembahasan mengenai BSC harus berkaitan dengan KPI (*Key Performance Indicator*) yang merupakan hasil penjabaran secara detail dari BSC yang menjadi dasar indikator pengukuran kinerja dalam hal ini adalah pengukuran kinerja pemerintah. KPI adalah suatu alat yang digunakan oleh perusahaan untuk memantau sejauh mana aktivitas kinerja telah diimplementasikan, dengan begitu dapat terlihat hasil perbedaan antara realisasi dengan harapan yang sudah dibuat dengan menggunakan metode BSC (Abdullah & Hegwisi, 2017).

2.3 SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGs)

Sustainable Development Goals (SDGs) adalah sebuah kesepakatan pembangun baru yang mendorong perubahan-perubahan ke arah pembangunan berkelanjutan berdasarkan hak asasi manusia dan kesetaraan untuk mendorong kesejahteraan sosial, ekonomi dan lingkungan hidup (Sutopo & Arthati, 2014). Hal tersebut terintegrasi, tak terpisahkan, dan seimbang dengan tiga dimensi pembangunan berkelanjutan: ekonomi, sosial dan lingkungan (Febrianti, 2020). Tujuannya agar dapat mendukung keberlanjutan kehidupan masyarakat, mensejahterakan masyarakat, dan dapat menjamin kualitas lingkungan hidup serta pembangunan yang inklusif dengan terwujudnya tata kelola yang mendukung peningkatan kualitas kehidupan untuk satu generasi ke generasi berikutnya. Dalam pelaksanaannya, SDGs memiliki 17 tujuan dan 169 target yang dikelompokkan ke dalam empat pilar (Kementerian PPN/Bappenas) sebagai berikut.



Sumber: PPM School of Management, 2017

Namun pilar pembangunan SDGs yang relevan dengan topik dalam penelitian ini adalah pilar pembangunan sosial dan ekonomi. Oleh karena itu, fokus dalam penelitian ini hanya pada dua pilar pembangunan SDGs tersebut. Masing-masing tujuan yang ada dalam pilar-pilar

tersebut juga hanya beberapa yang relevan dengan permasalahan penelitian ini, diantaranya yaitu:

1. Pilar Pembangunan Sosial, tercapainya pemenuhan hak dasar manusia yang berkualitas secara adil dan setara untuk meningkatkan kesejahteraan bagi seluruh masyarakat.
 - Tujuan 1 (Tanpa Kemiskinan). Mengakhiri kemiskinan dalam segala bentuk di manapun.
 - Tujuan 2 (Tanpa Kelaparan). Menghilangkan kelaparan, mencapai ketahanan pangan dan gizi yang baik, serta meningkatkan pertanian berkelanjutan.
 - Tujuan 3 (Kehidupan Sehat & Sejahtera). Menjamin kehidupan yang sehat dan meningkatkan kesejahteraan seluruh penduduk semua usia.
 - Tujuan 4 (Pendidikan Berkualitas). Menjamin kualitas pendidikan yang inklusif dan merata serta meningkatkan kesempatan belajar sepanjang hayat untuk semua.
2. Pilar Pembangunan Ekonomi, tercapainya pertumbuhan ekonomi berkualitas melalui keberlanjutan peluang kerja dan usaha, inovasi, industri inklusif, infrastruktur memadai, energi bersih yang terjangkau dan didukung kemitraan.
 - Tujuan 8 (Pekerjaan Layak & Pertumbuhan Ekonomi). Meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, kesempatan kerja yang produktif dan menyeluruh, serta pekerjaan yang layak untuk semua.
 - Tujuan 9 (Industri, Inovasi & Infrastruktur). Membangun infrastruktur yang tangguh, meningkatkan industri inklusif, dan berkelanjutan, serta mendorong inovasi.
 - Tujuan 10 (Berkurangnya Kesenjangan). Mengurangi kesenjangan intra dan antar negara.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini didapat dari sumber primer dan sekunder. Sumber primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari suatu pengamatan (observasi) terhadap objek yang ingin diteliti. Adapun objek yang ingin diteliti dalam penelitian ini yaitu Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dalam hal anggaran berbasis kinerja pada sektor publik khususnya sektor sosial ekonomi. Sedangkan sumber sekunder adalah data dan informasi yang diperoleh secara tidak langsung seperti melalui studi literatur. Pengumpulan data dan informasi diperoleh dari metode studi literatur yaitu serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelolah bahan penelitian. Studi literatur yang dilakukan di sini yaitu dengan melakukan pencarian terhadap berbagai sumber tertulis, baik berupa arsip, artikel, buku, *website*, dan jurnal yang relevan dengan permasalahan yang dikaji (Fatin, 2017). Informasi yang didapat dari studi literatur ini dijadikan rujukan untuk memperkuat argumentasi-argumentasi yang ada.

Definisi Operasional Variabel

| Jenis Variabel | Sub Variabel | Indikator Operasional Variabel |
|--|--------------------------------------|--|
| <i>Balanced Scorecard</i> (Variabel Independen) | Perspektif Masyarakat | <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kesejahteraan masyarakat (sektor sosial ekonomi). • Perkembangan bisnis UMKM. • Penurunan tingkat kesenjangan sosial. • Peningkatan jumlah masyarakat yang memperoleh hak pendidikan. • Peningkatan jumlah masyarakat miskin dalam memperoleh akses BPJS. |
| | Perspektif Anggaran | <ul style="list-style-type: none"> • Pemerataan pembangunan infrastruktur, sarana dan prasarana (sektor sosial ekonomi). • Efisiensi biaya pembangunan infrastruktur sarana dan prasarana (sektor sosial ekonomi). • Pemerataan alokasi dana operasional kesehatan dan pendidikan. • Meningkatkan pendanaan terhadap pelayanan masyarakat (sektor sosial ekonomi). |
| | Perspektif Proses Internal | <ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas pembangunan infrastruktur, sarana dan prasarana (sektor sosial ekonomi). • Pengembangan produktivitas kinerja pada pemerintahan. • Inovasi program kerja berdasarkan visi dan misi NKRI. • Meningkatkan kualitas proses pelayanan masyarakat. |
| | Perspektif Sumber Daya Manusia (SDM) | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat standar keahlian SDM pemerintahan (sektor sosial dan ekonomi). • Komitmen SDM dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. • Etos kerja yang tinggi pada Pemerintah NKRI. • Pemanfaatan teknologi dan sistem informasi untuk membantu pencapaian tujuan NKRI. • Komunikasi yang transparan. • Kolaborasi antar sektor sosial ekonomi yang saling terintegrasi. |
| <i>Pilar Sustainable Development Goals (SDGs)</i> (Variabel Dependen) | Pilar Pembangunan Sosial | <ul style="list-style-type: none"> • Tujuan 1 (Tanpa Kemiskinan). • Tujuan 2 (Tanpa Kelaparan). • Tujuan 3 (Kehidupan Sehat & Sejahtera). • Tujuan 4 (Pendidikan Berkualitas). |
| | Pilar Pembangunan Ekonomi | <ul style="list-style-type: none"> • Tujuan 8 (Pekerjaan Layak & Pertumbuhan Ekonomi). • Tujuan 9 (Industri, Inovasi & Infrastruktur). • Tujuan 10 (Berkurangnya Kesenjangan). |

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

Sumber: Data diolah (2020)

3.2 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yang mengandalkan analisis deskriptif. Analisis data dilakukan dengan membandingkan antara data yang ada di lapangan dengan data kepustakaan, kemudian dilakukan analisis untuk ditarik kesimpulan. Perancangan BSC memiliki beberapa rangkaian proses yang secara sistematis dan terukur, diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Merumuskan visi dan misi Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).
Visi adalah gambaran NKRI mengenai tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan misi adalah suatu langkah atau cara untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan. Perumusan visi dan misi ini bertujuan untuk menentukan perspektif dalam analisis SWOT.
2. Analisis SWOT.
Analisis SWOT bertujuan untuk menyusun formulasi strategis, berdasarkan faktor-faktor internal (*strengths* dan *weaknesses*) serta faktor-faktor eksternal (*opportunities* dan *threats*) yang dimiliki NKRI. Analisis SWOT dilakukan terhadap empat perspektif BSC, yaitu perspektif masyarakat; perspektif anggaran; perspektif proses internal; dan perspektif SDM.
3. Perancangan matriks TOWS.
Matriks TOWS digunakan untuk menggabungkan indikator yang terdapat dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk menghasilkan formulasi strategis. Perancangan matriks TOWS dilakukan dengan format kombinasi sebagai berikut:
 - SO: Strategi menggunakan kekuatan untuk mengejar peluang.
 - WO: Strategi mengatasi kelemahan untuk mengejar peluang.
 - ST: Strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.
 - WT: Strategi mengatasi kelemahan untuk menghindari ancaman.
4. Membuat peta strategis (*strategic maps*) dengan perancangan sasaran strategis dan inisiatif strategis. Penyusunan peta strategis, sasaran strategis, dan inisiatif strategis dibuat berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya. Namun, formulasi strategis harus diidentifikasi terlebih dahulu yaitu dari analisis TOWS agar dapat menjadi tema strategis. Selanjutnya membuat peta strategis yang berisi hubungan antara indikator yang telah disusun sebelumnya. Peta strategis berisikan sasaran strategis sebagai gambaran mengenai tujuan, rencana, tindakan, dan target dalam menilai kinerja Pemerintah NKRI. Tujuannya adalah untuk melakukan pengujian ketepatan isu strategis dan pemetaan strategis yang digunakan dalam BSC terhadap pencapaian visi dan misi NKRI dalam mendukung pilar SDGs.
5. Membuat kerangka BSC secara komprehensif.
Tahap terakhir pada perancangan BSC adalah pembuatan kerangka komprehensif dengan menggabungkan tahap-tahap yang telah dilakukan, dari tahap penentuan keempat perspektif BSC hingga penentuan inisiatif strategis (Hasanah & Novita, 2019). Inisiatif strategis merupakan alat untuk menentukan program kerja sebagai implementasi dari analisis BSC yang telah dilakukan. Program kerja tersebut akan menjadi ringkasan dari semua tahap perancangan BSC yang menghasilkan langkah inovatif yang relevan untuk diimplementasikan dalam Pemerintahan NKRI dalam mendukung pencapaian pilar ekonomi dan pilar sosial SDGs.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Visi dan Misi Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI)

Negara Kesatuan Republik Indonesia memiliki rumusan visi dalam mencapai tujuan bernegara, yaitu:

"Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berdasarkan Gotong Royong"

Rumusan visi NKRI digunakan untuk mengidentifikasi analisis SWOT dalam merancang anggaran berbasis kinerja. Visi tersebut mencerminkan mengenai keadaan yang ingin dicapai pada akhir periode perencanaan. Visi juga memberikan gambaran konsistensi kinerja serta gambaran menyeluruh mengenai peranan dan fungsi NKRI. Dalam hal ini terkait visi NKRI, terwujudnya negara yang maju artinya secara bertahap Indonesia sudah beranjak dari negara berkembang menuju negara maju. Dalam membangun negara yang maju, Indonesia harus menjadi mandiri untuk mengelola pembangunan di seluruh wilayah NKRI. Tahun 2020 merupakan momentum awal bagi bangsa Indonesia yang akan memulai tahapan pembangunan dalam mewujudkan visi jangka panjang Indonesia untuk menjadi Negara yang berdaulat, maju, adil dan makmur (Mendila, 2020). Untuk mewujudkan NKRI yang maju, Indonesia mengedepankan visi mengenai pembangunan kepribadian bangsa yang berdasarkan gotong royong. Artinya, NKRI ingin membangun negara yang maju dengan berlandaskan semangat gotong royong bagi seluruh masyarakat dan pemerintah sebagai Warga Negara Indonesia yang saling terlibat untuk mewujudkan visi tersebut. Untuk mewujudkan visi tersebut, NKRI memiliki misi yang bertujuan untuk melakukan langkah atau cara untuk mencapai tujuannya, diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia;
2. Struktur Ekonomi yang Produktif, Merata dan Berdaya Saing;
3. Pembangunan yang Merata dan Berkeadilan;
4. Mencapai Lingkungan Hidup yang Berkelanjutan;
5. Kemajuan Budaya yang Mencerminkan Kepribadian Bangsa;
6. Penegakan Sistem Hukum yang Bebas Korupsi, Bermartabat dan Terpercaya;
7. Perlindungan Bagi Segenap Bangsa dan Memberikan Rasa Aman pada Seluruh Warga;
8. Pengelolaan Pemerintah yang Bersih, Efektif, dan Terpercaya;
9. Sinergi Pemerintah Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan.

4.1 Analisis Matriks SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi informasi mengenai faktor internal yang meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta faktor eksternal yang meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari NKRI yang ada di dalam perspektif BSC. Terdapat empat perspektif BSC, diantaranya yaitu perspektif masyarakat, perspektif anggaran, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut analisis SWOT pada keempat perspektif BSC yang ada pada NKRI.

| Analisis SWOT (Perspektif Masyarakat) | | |
|---------------------------------------|-------------------|---|
| <i>Strengths</i> | Sektor Pendidikan | S1 Memiliki minat yang besar dalam memasuki dunia pendidikan terutama dalam mencari ilmu di mancanegara untuk meningkatkan keunggulan dalam dunia pendidikan. |
| | | S2 Memiliki jumlah prestasi yang berlimpah baik prestasi yang berasal dari tingkat nasional maupun tingkat internasional. |
| | | S3 Memiliki adaptasi yang tinggi dalam menguasai hal baru terutama teknologi dalam dunia pendidikan. |
| | | S4 Memiliki tenaga pendidik yang ahli di bidangnya masing-masing baik lulusan terbaik dari Instansi di Indonesia maupun Instansi di mancanegara. |
| | Sektor Kesehatan | S5 Memiliki jumlah tenaga kesehatan yang berlimpah dan tersebar di seluruh Indonesia. |
| | | S6 Memiliki tenaga kesehatan yang unggul dalam bidangnya dan diakui baik di dalam negeri maupun di luar negeri. |
| | | S7 Masyarakat Indonesia yang aktif dalam menjalani kehidupan yang sehat. |
| | Sektor Ekonomi | S8 Minat masyarakat Indonesia dalam berwirausaha terbilang tinggi dan pelaku usaha semakin meningkat. |
| | | S9 Banyak bisnis yang dibangun masyarakat Indonesia yang sudah “ <i>go international.</i> ” |
| | | S10 Tingkat konsumsi masyarakat Indonesia semakin meningkat. |
| | | S11 Pertumbuhan startup dan UMKM di Indonesia mulai merajalela. |
| <i>Weaknesses</i> | Sektor Pendidikan | W1 Masih banyak masyarakat khususnya anak-anak yang ada di pelosok desa terpencil yang kesulitan dalam mengakses dunia pendidikan. |
| | | W2 Kurangnya pemerataan tenaga pendidik ke daerah-daerah terpencil. |
| | | W3 Masih terdapat tenaga pendidik yang tidak kompeten di bidangnya. |
| | Sektor Kesehatan | W4 Masih tingginya angka kematian masyarakat miskin yang kesulitan memperoleh akses untuk berobat ke rumah sakit. |
| | | W5 Masih terdapat golongan anak-anak yang kekurangan gizi terutama yang berasal dari golongan masyarakat miskin. |
| | | W6 Tingginya tingkat kesulitan masyarakat dalam memperoleh hak berobat ke rumah sakit besar. |
| | Sektor Ekonomi | W7 Tingginya angka kemiskinan dan pengangguran di Indonesia. |
| | | W8 Pemberian bantuan sosial (Bansos) yang tidak tepat sasaran. |
| <i>Opportunities</i> | Sektor Pendidikan | O1 Minat masyarakat terhadap kegiatan pertukaran pelajar antar negara. |
| | Sektor Kesehatan | O2 Ketersediaan fasilitas kesehatan seperti Askes (Asuransi Kesehatan), BPJS, Jamsostek. |
| | | O3 Ketersediaan obat generik bagi masyarakat golongan menengah ke bawah. |
| | | O4 Adanya kerjasama antara rumah sakit swasta dengan pemerintah. |
| | Sektor Ekonomi | O5 Akses permodalan dari investor baik investor dalam |

| Analisis SWOT (Perspektif Masyarakat) | | |
|---------------------------------------|-------------------|---|
| | | O6 negeri maupun luar negeri. Kemajuan teknologi dalam menunjang dunia usaha (ekonomi digital). |
| <i>Threats</i> | Sektor Pendidikan | T1 Munculnya tenaga pendidik dari negara asing yang dapat mengurangi kontribusi tenaga pendidik dalam negeri. |
| | | T2 Permintaan negara asing terhadap pelajar dalam negeri yang menuntut ilmu di negara asing untuk mengabdikan di negara tersebut. |
| | Sektor Kesehatan | T3 Munculnya permintaan masyarakat terhadap tenaga kesehatan dari luar negeri. |
| | | T4 Rendahnya pemahaman masyarakat terhadap prosedur pemberian fasilitas kesehatan (khususnya masyarakat golongan menengah ke bawah). |
| | | T5 Rendahnya kesadaran masyarakat golongan menengah ke bawah dalam memilih pola hidup sehat. |
| | Sektor Ekonomi | T6 Persaingan usaha global (negara asing) yang ramai memasuki Negara Indonesia. |
| | | T7 Tingginya biaya impor produk barang dari luar negeri. |
| | | T8 Masuknya tenaga kerja dari luar negeri ke Indonesia. |

Tabel 2 Analisis SWOT (Perspektif Masyarakat)

Sumber: Data diolah (2020)

| Analisis SWOT (Perspektif Anggaran) | | |
|-------------------------------------|-------------------|---|
| <i>Strengths</i> | Sektor Pendidikan | S12 Tersedianya anggaran dana untuk program beasiswa dari dalam negeri. |
| | | S13 Pemerintah telah melakukan pemenuhan <i>mandatory</i> anggaran pendidikan 20 % dari APBN sejak tahun 2009 secara konsisten. |
| | | S14 Terdapat alokasi anggaran dana pendidikan melalui transfer dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah. |
| | | S15 Tersedianya anggaran dana untuk fasilitas dan program penelitian dalam sektor pendidikan. |
| | Sektor Kesehatan | S16 Kenaikan bantuan iuran bagi Penerima Bantuan Iuran Jaminan Kesehatan Nasional (PBI JKN). |
| | | S17 Perencanaan pemerintah untuk meningkatkan pendanaan pengadaan dan perluasan fasilitas kesehatan (faskes), peralatan kesehatan (alkes), dan tenaga kesehatan (nakes). |
| | | S18 Pemerintah memastikan kesesuaian alokasi anggaran program dengan target pemenuhan pada sektor kesehatan yang telah ditetapkan (<i>money follow program</i>). |
| | Sektor Ekonomi | S19 Pemerintah memberikan tambahan alokasi anggaran terhadap dukungan industri, UMKM, dan program pemulihan ekonomi. |
| | | S20 Bantuan Kartu Sembako dan perluasan target penerima menjadi 20 juta keluarga penerima manfaat (KPM). |
| | | S21 Kontribusi ekspor ekonomi kreatif mencapai USD 19,9 miliar atau 13,8% dari total ekspor Indonesia pada tahun 2015-2019. |
| | <i>Weaknesses</i> | Sektor Pendidikan |

| Analisis SWOT (Perspektif Anggaran) | | |
|-------------------------------------|-------------------|---|
| | | W10 Pemberian insentif Tunjangan Profesi Guru (TPG) belum sepenuhnya disertai dengan peningkatan profesionalisme dan etos kerja para guru. W11 Dukungan anggaran untuk penyelenggaraan PAUD masih relatif kecil. |
| | Sektor Kesehatan | W12 Anggaran untuk fasilitas kesehatan belum memadai terutama pada masa pandemi Covid-19. W13 Belanja kesehatan secara nominal meningkat namun belum diikuti dengan <i>output</i> dan <i>outcome</i> yang optimal. W14 Jika dibandingkan dengan negara di kawasan Asia Tenggara, belanja kesehatan pemerintah (pusat dan daerah) di Indonesia relatif lebih rendah. |
| | Sektor Ekonomi | W15 Bantuan dana untuk sektor usaha mengalami penurunan akibat pandemi Covid-19. W16 Realisasi anggaran meleset dari tahun sebelumnya akibat pandemi Covid-19. |
| <i>Opportunities</i> | Sektor Pendidikan | O7 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan akan mengembangkan marketplace Bantuan Operasional Sekolah (BOS) <i>online</i> . O8 Terdapat penawaran bantuan beasiswa dari instansi pendidikan luar negeri. O9 Tersedianya badan penyanggah dana pendidikan yang berasal dari instansi swasta. |
| | Sektor Kesehatan | O10 Tersedianya badan penyanggah dana kesehatan yang berasal dari instansi swasta. O11 Pengadaan anggaran terhadap penelitian dan pengembangan <i>life sciences</i> ; dan pengembangan produksi dan sertifikasi alat kesehatan untuk mendorong kemandirian produksi dalam negeri. |
| | Sektor Ekonomi | O12 Dewan Direktur Eksekutif Bank Dunia pada Bulan Maret 2020 menyetujui pinjaman sebesar US \$300 juta untuk mendukung pertumbuhan ekonomi pemerintah Indonesia. O13 Keunggulan pasar dan demografi Indonesia untuk mendorong investasi dan perdagangan di sektor strategis. |
| <i>Threats</i> | Sektor Pendidikan | T9 Ketidaksiharian antara penyelenggara dana pendidikan vokasi dengan kebutuhan pasar tenaga kerja. T10 Penurunan jumlah anggaran pendidikan akibat prioritas sektor lain yang utama dalam masa pandemi Covid-19. |
| | Sektor Kesehatan | T11 Tingginya beban pembiayaan penyakit katastrofik yang mencapai lebih dari 20 % dari total biaya manfaat JKN. T12 Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) terus mengalami defisit (Dana Jaminan Sosial/DJS kesehatan bernilai negatif) yang cenderung membesar dari tahun ke tahun. T13 Ketergantungan yang tinggi terhadap impor bahan baku sediaan farmasi dan alat kesehatan, serta sistem pengawasan obat dan makanan belum optimal. |
| | Sektor Ekonomi | T14 Harga komoditas internasional ekspor utama Indonesia diperkirakan cenderung menurun, di antaranya batu bara dan minyak kelapa sawit, seiring dengan beralihnya permintaan dunia ke produk yang lain. |

| Analisis SWOT (Perspektif Anggaran) | | |
|-------------------------------------|--|--|
| | | <p>T15 Pertumbuhan ekonomi dan perdagangan dunia diperkirakan akan cenderung stagnan dengan tren melambat, masing-masing diproyeksikan sebesar 3,6% dan 3,8% per tahun, sepanjang tahun 2020-2024.</p> <p>T16 Risiko ketidakpastian perang dagang, perlambatan ekonomi China, dan tekanan normalisasi kebijakan moneter yang beralih dari AS ke kawasan Eropa.</p> |

Tabel 3 Analisis SWOT (Perspektif Anggaran)

Sumber: Data diolah (2020)

| Analisis SWOT (Perspektif Proses Internal) | | |
|--|-------------------|--|
| <i>Strengths</i> | Sektor Pendidikan | <p>S22 Fokus terhadap kurikulum yang ditetapkan pada pendidikan di Indonesia.</p> <p>S23 Membuat pelatihan bagi para tenaga didik profesional.</p> <p>S24 Memiliki sarana dan prasarana yang baik untuk menunjang pendidikan di Indonesia.</p> |
| | Sektor Kesehatan | <p>S25 Memiliki standar pelayan kesehatan terhadap para pasien.</p> <p>S26 Memiliki koordinasi maupun organisasi yang baik dari setiap rentang jabatan dalam bidang kesehatan.</p> |
| | Sektor Ekonomi | <p>S27 Pendapatan dan pengeluaran APBN dan APBD secara transparan.</p> <p>S28 Melibatkan para milenial dalam proses kemajuan ekonomi negara.</p> |
| <i>Weaknesses</i> | Sektor Pendidikan | <p>W17 Masih sedikitnya tenaga kerja yang kompeten dibidang ahlinya.</p> <p>W18 Kurangnya kesadaran milenial terhadap pentingnya pendidikan tinggi.</p> |
| | Sektor Kesehatan | <p>W19 Kurangnya kesadaran masyarakat untuk cek kesehatan.</p> <p>W20 Masih terjadi kendala kekurangan alat kesehatan.</p> <p>W21 Rendahnya etika pelayanan para tenaga kesehatan dan karyawan rumah sakit terhadap masyarakat golongan menengah ke bawah.</p> |
| | Sektor Ekonomi | <p>W22 Program kartu tenaga kerja yang dibuat pemerintah belum berjalan secara efektif.</p> <p>W23 Transaksi jual beli pada produk lokal masih sedikit.</p> |
| <i>Opportunities</i> | Sektor Pendidikan | <p>O14 Adanya kesempatan pelatihan dari pemerintah ke berbagai daerah di Indonesia.</p> <p>O15 Perkembangan sektor pendidikan sampai ke internasional.</p> |
| | Sektor Kesehatan | O16 Kepuasan masyarakat terkait pelayanan kesehatan. |
| | Sektor Ekonomi | <p>O17 Sistem gotong royong untuk mencapai ekonomi yang luas.</p> <p>O18 Kesempatan dalam peluang usaha membuat suatu ide bisnis yang baru.</p> |
| <i>Threats</i> | Sektor Pendidikan | <p>T17 Minimnya kualitas sarana dan prasarana pendidikan.</p> <p>T18 Menurunnya kepercayaan terhadap kualitas tenaga kesehatan.</p> |
| | Sektor Kesehatan | <p>T19 Masih banyak yang belum mengerti prosedur rumah sakit.</p> <p>T20 Banyak masyarakat yang menuntut pelayanan yang baik.</p> |
| | Sektor Ekonomi | T21 Masih terdapat kejahatan penipuan atas nama tertentu. |

| | |
|--|--|
| Analisis SWOT (Perspektif Proses Internal) | |
| | T22 Daya semangat milenial yang menurun. |

Tabel 4 Analisis SWOT (Perspektif Proses Internal)

Sumber: Data diolah (2020)

| | | |
|--|-------------------|--|
| Analisis SWOT (Perspektif Sumber Daya Manusia) | | |
| <i>Strengths</i> | Sektor Pendidikan | S29 Mampu bersaing di kanchah internasional. S30 Rasa ingin tahu dalam pendidikan yang besar. |
| | Sektor Kesehatan | S31 Instruksi dari setiap kepala yang mudah dipahami. S32 Para tenaga kesehatan menjunjung tinggi dan menjaga nama baik instansi. |
| | Sektor Ekonomi | S33 Para milenial mengikuti perkembangan zaman dibidang usaha ekonomi <i>digital</i> . |
| <i>Weaknesses</i> | Sektor Pendidikan | W24 Terdapat kesenjangan pendidikan di berbagi daerah. |
| | Sektor Kesehatan | W25 Kurangnya sosialisasi oleh tenaga kesehatan kepada para masyarakat yang kurang mengerti mengenai prosedur pemeriksaan/pengobatan ke puskesmas dan rumah sakit. |
| | Sektor Ekonomi | W26 Masih terdapat tenaga kerja yang melalaikan absensi. W27 Masih banyaknya tenaga kerja yang memiliki jabatan tidak berdasarkan latar belakang pendidikan. |
| <i>Opportunities</i> | Sektor Pendidikan | O19 Tingkat pendidikan dan pelatihan yang diberikan pemerintah ke berbagai pelosok daerah. O20 Kesempatan meraih pendidikan tinggi dengan berbagai beasiswa yang ada baik dari pemerintahan maupun dari instansi lainnya. |
| | Sektor Kesehatan | O21 Kenaikan gaji dari aparaturn pemerintah ditengah pandemi Covid-19. O22 Banyaknya diperlukan tenaga kerja, dan pengalaman baru bagi para lulusan tenaga kesehatan tahun 2020. |
| | Sektor Ekonomi | O23 Minat masyarakat untuk bekerja di pemerintahan. O24 Perkembangan teknologi yang mendukung keberhasilan dan kemajuan ekonomi. |
| <i>Threats</i> | Sektor Pendidikan | T23 Sikap apatis pemerintahan terhadap dunia pendidikan. T24 Sikap plagiarisme yang merajalela. |
| | Sektor Kesehatan | T25 Konflik pemikiran antara petugas kesehatan dengan masyarakat. |
| | Sektor Ekonomi | T26 Sikap moral dalam bergaul didunia kerja. T27 Keluhan negatif di berbagai media sosial yang dapat menjatuhkan perekonomian. |

Tabel 5 Analisis SWOT (Perspektif Sumber Daya Manusia)

Sumber: Data diolah (2020)

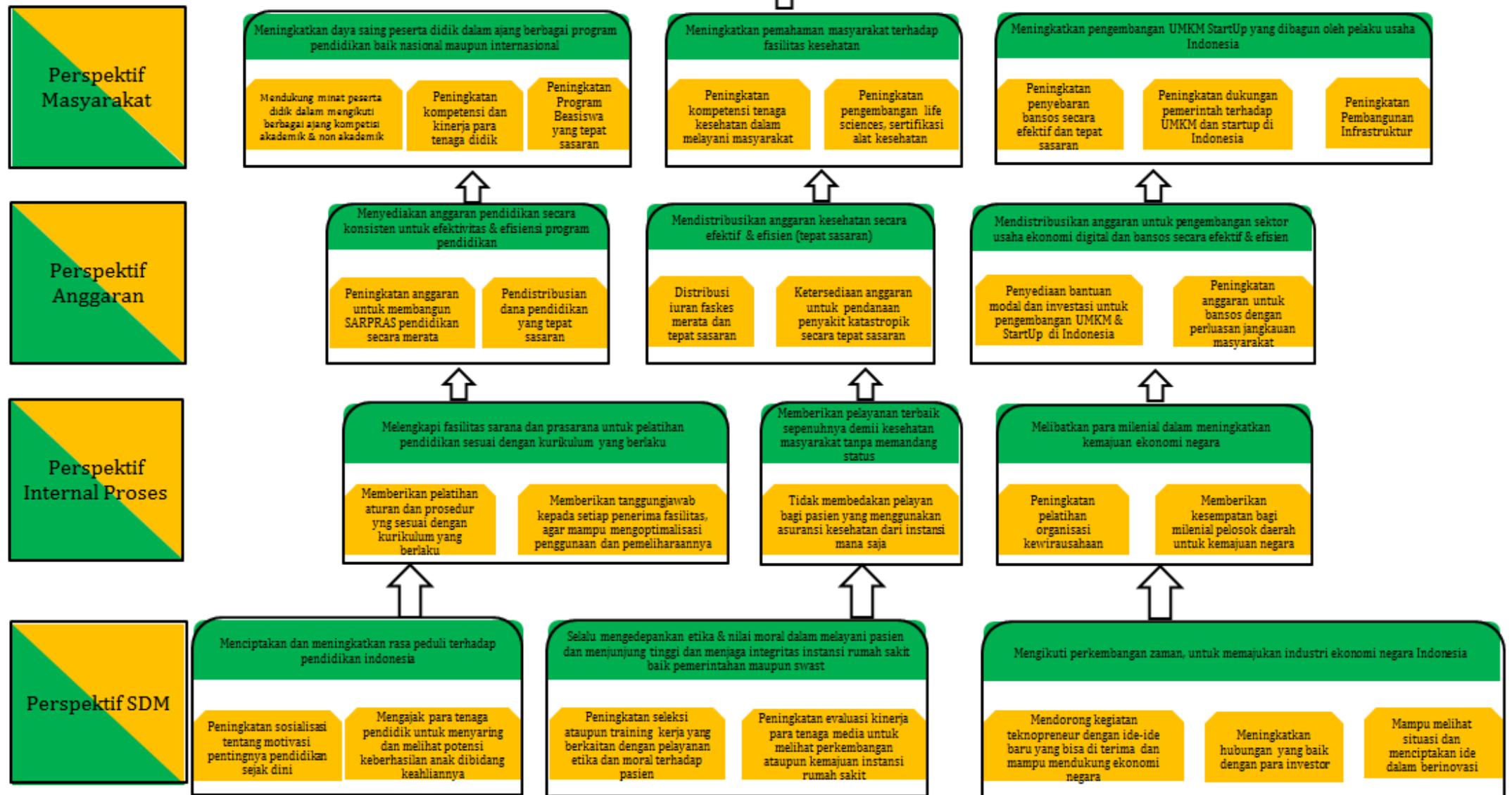
4.2 Analisis Matriks TOWS

Analisis TOWS dilakukan untuk menyusun formulasi strategis dengan cara menggabungkan hasil analisis SWOT, yaitu kekuatan dengan peluang (Strategi SO), kekuatan dengan ancaman (Strategi ST), kelemahan dengan peluang (Strategi WO), dan kelemahan dengan ancaman (Strategi WT). Berikut hasil analisis matriks TOWS sebagai upaya untuk melakukan evaluasi kinerja pada NKRI yang dibentuk ke dalam formulasi strategis.

| | |
|--|---|
| <p>Strategi SO</p> <p>SO1 Memberikan insentif khusus untuk mendorong partisipasi sekolah hingga perguruan tinggi baik dari pendidikan dalam negeri maupun luar negeri (beasiswa) bagi anak-anak dari keluarga penerima bantuan sosial pendidikan dan kesehatan, serta bagi anak-anak yang memiliki prestasi akademik dan non akademik (S1, S2, S12, S13, S29, S30, O1, O7, O8, O15, O20).</p> <p>SO2 Memberikan anggaran berupa beasiswa secara rutin baik di pemerintahan pusat maupun di pemerintahan daerah untuk memfasilitasi sarana, prasarana, dan kegiatan yang menunjang pendidikan, yaitu penelitian; uji sertifikasi bagi perguruan tinggi dan tenaga pendidik; studi banding internasional; pertukaran pelajar ke luar negeri; dan kegiatan kompetisi dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi (S4, S14, S15, S23, S24, O9, O14, O19).</p> <p>SO3 Memberikan anggaran khusus untuk memfasilitasi para tenaga kesehatan dalam melayani masyarakat di daerah tertinggal dengan standar yang samadengan pelayanan di kota besar dan mendistribusikan dana kesehatan secara merata ke seluruh kota di Indonesia (S5, S6, S18, S25, S26, S32, O10, O21, O22).</p> <p>SO4 Memberikan anggaran rutin terhadap iuran fasilitas kesehatan bagi masyarakat golongan menengah ke bawah dan melakukan kerjasama dengan rumah sakit swasta untuk meningkatkan kualitas prosedur pemeriksaan kesehatan (S7, S16, S17, O2, O4).</p> <p>SO5 Memberikan fasilitas terhadap peningkatan kualitas kesehatan melalui penelitian dan pengembangan life sciences, sertifikasi alat kesehatan dan obat-obatan baik paten maupun generik untuk masyarakat golongan menengah ke bawah (S6, S7, O3, O11, O16).</p> <p>SO6 Menyediakan fasilitas khusus berupa bantuan modal dan investasi untuk pengembangan UMKM dan startup (ekonomi digital) serta dukungan terhadap sektor usaha yang dijalankan oleh kalangan milenial yang berpotensi dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi serta meningkatkan nilai ekspor Negara Indonesia (S8, S9, S10, S11, S19, S21, S28, S33, O5, O6, O12, O13, O18, O24).</p> <p>SO7 Melakukan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi anggaran dan realisasi bantuan dana (Bansos) untuk masyarakat golongan menengah ke bawah secara merata sampai ke daerah tertinggal di seluruh Indonesia dengan mengurangi keterlibatan banyak pihak di lingkungan RT dan RW (S3, S20, S22, S27, O12, O17).</p> | <p>Strategi WO</p> <p>WO1 Mengadakan lomba yang diadakan oleh pemerintah sampai ke pelosok daerah agar milenial mampu meraih prestasi walaupun dipedalaman dan dibimbing dengan para tenaga pengajar yang ahli dibidangnya (O1, O14, O15, O19, O20, W1, W2, W3, W17, W18, W25).</p> <p>WO2 Melakukan kerjasama dengan berbagai dokter yang ahli dibidangnya, baik itu rumah sakit milik pemerintah maupun milik swasta untuk mengambil tindakan membuat sosialisasi ke berbagai pelosok daerah yang masih kekurangan obat, fasilitas dan lainnya agar angka kematian, dan kekurangan gizi ataupun kesehatan di Indonesia membaik (O2, O3, O4, W4, W5, W6, W19, W20).</p> <p>WO3 Giat dalam melakukan pencarian dana terkait dengan suatu kondisi ekonomi maupun sosial kepada para investor maupun membuka usaha dengan memanfaatkan teknologi disertai dengan catatan keluar masuk uang yang diterima yaitu membuat laporan pertanggung jawaban atas setiap kegiatan dalam menyalurkan dana yang telah diterima kepada yang berhak atas dana tersebut (O5, O6, W7, W8).</p> <p>WO4 Pelaporan penyaluran uang kepada kepada setiap instansi pendidikan diperlukan dibuat kebijakan yang lebih ketat. Hal ini agar mengurangi rasa skeptis masyarakat kepada pemerintahan mengenai pemerataan dana yang masih bermasalah (O7, O8, O9, W9, W10, W11).</p> <p>WO5 Memaksimalkan mengambil dana melalui anggaran yang tersedia dengan membagi rata kepada sektor yang tengah lemah saat ini di Indonesia (O10, O11, O23, O24 W12, W13, W14).</p> <p>WO6 Mengambil kesempatan untuk membuat sebuah ide bisnis untuk kemajuan ekonomi, dengan menggunakan anggaran sisa dari alokasi pemerataan kesejahteraan, agar mendorong masyarakat untuk menjalankan usaha pada kondisipandemi virus COVID-19 saat ini (O12, O13, W15, W16).</p> <p>WO7 Mengoptimalkan kinerja tenaga kesehatan bukan hanya dari bidang ahlinya, namun juga dari aspek etika dan pelayanan kepada para pasien. (O21, O22, W21, W22, W26, W27).</p> |
| <p>Strategi ST</p> | <p>Strategi WT</p> |

| | |
|---|---|
| <p>ST1 Melakukan evaluasi terhadap kualitas kompetensi tenaga pendidik dengan menyesuaikan kurikulum pendidikan yang relevan dengan era teknologi saat ini serta melakukan penyebaran tenaga pendidik sampai ke daerah tertinggal untuk menjangkau anak-anak yang kesulitan dalam mengakses hak pendidikan (S1, S2, S4, S23, S24, T1, T2).</p> <p>ST2 Meningkatkan anggaran dana untuk kebutuhan pendidikan vokasi sebagai persiapan dalam menghasilkan tenaga kerja yang unggul di bidangnya dengan peningkatan <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> untuk menjawab tantangan global setelah masa pandemi Covid-19 (S14, S15, S29, S30, T9, T10).</p> <p>ST3 Memberikan penyuluhan kepada masyarakat secara merata mengenai prosedur penggunaan fasilitas kesehatan dan pengobatan ke puskesmas atau rumah sakit terutama terhadap masyarakat yang mengikuti program JKN dan BPJS untuk melakukan pembayaran rutin meskipun seluruh keperluan pengobatan telah selesai (S16, S17, S25, S26, T4, T5, T12, T19).</p> <p>ST4 Menyediakan anggaran khusus untuk fasilitas kesehatan terhadap pembiayaan penyakit katastropik kepada rumah sakit milik pemerintah dan menyuntikkan bantuan dana pada rumah sakit swasta, serta meningkatkan standar kompetensi tenaga kesehatan dan produksi alat kesehatan sekaligus obat-obatan dalam negeri yang relevan dengan standar kesehatan internasional (S5, S6, S7, S18, S31, S32, T3, T11, T13, T18, T20).</p> <p>ST5 Meningkatkan anggaran untuk pengembangan sektor usaha khususnya di bidang-bidang yang masih bergantung pada produk impor melalui penyuntikkan modal dan investasi terhadap pengembangan UMKM dan startup (ekonomi digital) yang didirikan oleh pelaku usaha dalam negeri (S8, S9, S10, S11, S19, S21, T6, T7, T8, T14).</p> <p>ST6 Memberikan dukungan (penyuluhan, pelatihan, dan bantuan modal) bagi masyarakat golongan menengah ke bawah untuk membangun bisnis usaha (UMKM) yang relevan dengan kemampuan dan kebutuhan masing-masing masyarakat (S8, S10, S19, S20, T6, T7, T15).</p> <p>ST7 Memberikan anggaran khusus bagi kegiatan di bidang pendidikan yang mendukung generasi milenial untuk melakukan kegiatan ekonomi kreatif sejak dini, seperti mengadakan kompetisi dalam menciptakan model bisnis inovatif dan membangun usaha di bidang ekonomi digital (S12, S13, S27, S28, S33, T15, T16, T22).</p> | <p>WT1 Mencari informasi mengenai cara dalam menuntut ilmu dari negara asing bukan hanya dalam negeri (T1, T2, W1, W2, W3).</p> <p>WT2 Fokus kepada pelatihan sumber tenaga kerja dalam negeri agar mampu bersaing pada negara asing (T3, T4, T5, W4, W5, W6).</p> <p>WT3 Melakukan koordinasi sesama para pebisnis untuk menciptakan peluang dengan modal minimal hasil maksimal untuk membantu perekonomian dalam negeri, dengan membatasi tenaga dari luar negeri (T6, T7, T8, T13, T14, T15, T16, W7, W8).</p> <p>WT4 Melakukan evaluasi mengenai anggaran dari setiap aspek, agar mampu mengetahui kesalahan dari lambatnya pemerataan anggaran (T9, T10, T11, T12, W9, W10, W11, W12, W13, W14, W15).</p> <p>WT5 Melakukan pelatihan, penjagaan, dan pengawasan yang ketat terkait sektor pendidikan, kesehatan dan ekonomi yang berkaitan dengan etika dan profesi (T17, T18, T19, T20, T21, T22, T23, T24, T25, T26, T27, W16, W17, W18, W19, W20, W21, W22, W23, W24, W25, W26, W27).</p> |
|---|---|

Tabel 6 Matriks TOWS – Strategi SO, ST, WO dan WT dari Negara Kesatuan Republik Indonesia
Sumber: Data diolah (2020)



Gambar 3 Peta Strategi (Strategic maps) Visi dan Misi Negara Kesatuan Republik Indonesia
 Sumber: Data diolah (2020)

Formulasi Peta Strategis (*Strategic Maps*)

Penyusunan peta strategis dilakukan berdasarkan prioritas peran setiap perspektif dari bawah ke atas yang menggambarkan perspektif bawah menjadi sasaran utama yang harus dicapai sebelum perspektif di atasnya. Dalam penelitian ini, perspektif SDM menjadi sasaran utama yang harus dicapai dalam hal penyusunan anggaran berbasis kinerja pada Pemerintah NKRI. Hal ini dikarenakan aspek SDM pada pemerintahan menjadi kunci utama dalam menggerakkan strategi pemerintahan terhadap pencapaian visi dan misi NKRI. Apabila perspektif SDM telah memadai maka dapat mendukung proses internal yang ada di dalam pemerintahan untuk mengatur dan mengelola rencana anggaran di setiap periodenya, sehingga dalam hal ini dapat tercipta alur proses kinerja pemerintahan untuk memberikan pelayanan dan kepuasan terhadap masyarakat. Maka dari itu, perspektif masyarakat berada di posisi teratas dalam peta strategis karena tujuan akhir dari penyusunan alur peta strategis oleh Pemerintah NKRI adalah memberi kepuasan terhadap seluruh masyarakat Indonesia. Tujuan akhir formulasi peta strategis ini akan menghasilkan capaian terhadap visi dan misi NKRI. Berikut adalah gambaran peta strategis yang relevan dengan tujuan Pemerintahan NKRI.

Kerangka BSC Komprehensif

Tahap terakhir pada perancangan BSC adalah pembuatan kerangka komprehensif dengan menggabungkan tahap-tahap yang telah dilakukan, dari tahap penentuan keempat perspektif BSC hingga penentuan inisiatif strategis (Hasanah & Novita, 2019). Inisiatif strategis merupakan cara untuk menentukan program kerja sebagai implementasi dari analisis BSC yang telah dilakukan. Program kerja tersebut akan menjadi ringkasan dari semua tahap perancangan BSC yang menghasilkan langkah inovatif yang relevan untuk diimplementasikan dalam Pemerintahan NKRI dalam mendukung pencapaian pilar ekonomi dan pilar sosial SDGs, pada tahapan akhir kerangka BSC terdapat anggaran yang disediakan sebagai penentuan besaran anggaran yang akan dibuat oleh pemerintah dalam mendorong kemajuan ekonomi dan sosial. Setiap perspektif yang diambil memiliki sasaran strategi yang ingin dicapai, serta memiliki ukuran strategi yang terdiri dari lag indicator sebagai ukuran hasil dari sasaran strategis dan lead indicator sebagai ukuran pemicu kinerja, dengan menentukan target dari setiap perspektif yang akan dicapai, sehingga terbentuklah anggaran berbasis kinerja yang diukur menggunakan balanced scorecard untuk kemajuan pendidikan, kesehatan dan ekonomi di Indonesia.

| Perspektif | Sasaran Strategis | KPI (Key Performance Indicator) | | Target 2021 | Inisiatif Strategi | Anggaran 2021 |
|------------|--|---|--|---|--|---------------|
| | | Lag Indicators (Ukuran Hasil) | Lead Indicators (Ukuran Pemacu Kinerja) | | | |
| Masyarakat | Meningkatkan daya saing peserta didik dalam berbagai program pendidikan secara nasional maupun internasional | Jumlah peningkatan prestasi dan HCL (<i>Human Capital Index</i>) | Mendorong minat peserta didik dalam mengikuti berbagai ajang kompetisi akademik dan non akademik | Proporsi kompetensi minimal dalam test Asesmen Kompetensi Siswa Indonesia (AKSI) (Persen): a. Literasi (61,20%) b. Matematika (30,10%) c. Sains (34,40%) | <ul style="list-style-type: none"> Mengadakan berbagai kompetisi akademik dan non akademik dari tingkat unit instansi pendidikan sampai tingkat nasional | Rp |
| | | Skor kompetensi tenaga didik | Peningkatan kompetensi dan kinerja para tenaga didik | Nilai rata-rata Uji Kompetensi Guru (UKG) di atas standar kompetensi minimal (55,0) | <ul style="list-style-type: none"> Mengadakan uji kompetensi tenaga didik secara rutin setiap pergantian tahun ajaran baru Evaluasi dari hasil nilai pendidikan peserta didik | Rp |
| | | Peningkatan skor PISA (<i>Programme for International Student Assessment</i>) | Peningkatan program <i>beasiswa</i> yang tepat sasaran | Proporsi kompetensi minimal dalam test PISA (Persen): a. Literasi (49,80%) b. Matematika (39,83%) c. Sains (48,00%) | <ul style="list-style-type: none"> Menyeleksi peserta didik yang unggul khususnya yang berasal dari keluarga golongan menengah ke bawah dalam menerima fasilitas <i>beasiswa</i> | Rp |
| | Meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap fasilitas kesehatan | Skor kompetensi tenaga kesehatan | Peningkatan kompetensi tenaga kesehatan dalam melayani masyarakat | Persentase tenaga kesehatan sesuai standar (83%) | <ul style="list-style-type: none"> Melakukan uji kompetensi terhadap tenaga kesehatan secara berkala Merotasi pelayan dan tenaga kesehatan yang memiliki skor kompetensi di bawah standar yang berlaku | Rp |
| | | Penurunan ketergantungan terhadap impor obat-obatan dan | Peningkatan pengembangan <i>life sciences</i> dan sertifikasi alat | <ul style="list-style-type: none"> Persentase fasilitas kesehatan tingkat pertama | <ul style="list-style-type: none"> Melakukan penelitian terhadap <i>life sciences</i> Memprioritaskan | Rp |

| Perspektif | Sasaran Strategis | KPI (Key Performance Indicator) | | Target 2021 | Inisiatif Strategi | Anggaran 2021 |
|------------|--|--|---|--|---|---------------|
| | | Lag Indicators (Ukuran Hasil) | Lead Indicators (Ukuran Pemacu Kinerja) | | | |
| | | alat kesehatan | kesehatan | terakreditasi (85%) <ul style="list-style-type: none"> • Persentase puskesmas dengan ketersediaan obat esensial (96%) • Persentase obat memenuhi syarat (92,30%) | penggunaan alat kesehatan yang telah lulus sertifikasi negara <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan peningkatan terhadap produksi obat-obatan dengan standar kesehatan yang berlaku di dalam negeri | |
| | Meningkatkan pengembangan UMKM dan <i>startup</i> yang didirikan oleh pelaku usaha Indonesia | Penurunan jumlah masyarakat golongan menengah ke bawah yang tidak memperoleh Bansos | Peningkatan penyebaran Bansos secara efektif dan efisien (tepat sasaran) | Proporsi rumah tangga miskin dan rentan yang memperoleh bantuan sosial pemerintah (80%) | <ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi jumlah petugas yang terlibat dalam pembagian Bansos • Melakukan pengawasan ketat terhadap pemberian Bansos sampai ke tangan masyarakat | Rp |
| | | Terbitnya regulasi pemerintah mengenai sektor usaha di bidang ekonomi <i>digital</i> | Peningkatan dukungan pemerintah terhadap UMKM dan <i>startup</i> di Indonesia | Cakupan penerima bantuan iuran (PBI) Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (20 juta pekerja) | <ul style="list-style-type: none"> • Mengeluarkan regulasi yang adil terhadap pelaku usaha UMKM dan <i>startup</i> di Indonesia | Rp |
| | Menyediakan anggaran pendidikan secara konsisten untuk efektivitas dan efisiensi program | Peningkatan kualitas sarana dan prasarana pendidikan secara merata di seluruh daerah | Peningkatan anggaran untuk membangun sarana dan prasarana pendidikan secara | <ul style="list-style-type: none"> • Sarana pendidikan dasar dan menengah sebanyak 7.991 unit • Sarana PAUD 720 | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pengawasan dan pengendalian rutin terhadap fasilitas pendidikan (sarana dan prasarana) | Rp |

| Perspektif | Sasaran Strategis | KPI (Key Performance Indicator) | | Target 2021 | Inisiatif Strategi | Anggaran 2021 |
|------------|--|---|--|---|--|---------------|
| | | Lag Indicators (Ukuran Hasil) | Lead Indicators (Ukuran Pemacu Kinerja) | | | |
| Anggaran | pendidikan | | merata | lembaga | | |
| | | Peningkatan jumlah anak yang memperoleh akses pendidikan | Alokasi dana pendidikan yang tepat sasaran | Rata-rata lama sekolah penduduk usia 15 tahun keatas (9,16 Tahun) | <ul style="list-style-type: none"> Peningkatan alokasi dana pendidikan sampai ke daerah-daerah terpencil | Rp |
| | Mendistribusikan anggaran kesehatan secara efektif dan efisien (tepat sasaran) | Pemerataan pembagian iuran fasilitas kesehatan khususnya pada masyarakat golongan menengah ke bawah | Peningkatan iuran fasilitas kesehatan secara merata dan tepat sasaran | Cakupan kepesertaan JKN (98%) | <ul style="list-style-type: none"> Peningkatan pelayanan dan kemudahan bagi penerima fasilitas kesehatan dalam berobat ke puskesmas dan rumah sakit | Rp |
| | | Peningkatan pendanaan terhadap penyakit katastrofik | Ketersediaan anggaran untuk pendanaan penyakit katastrofik secara tepat sasaran | Pengadaan fasilitas kesehatan tingkat pertama (FKTP) dan penguatan <i>health technology assessment</i> (HTA) | <ul style="list-style-type: none"> Penguatan <i>health security</i> terutama peningkatan kapasitas untuk pencegahan, deteksi, dan respon cepat terhadap ancaman penyakit termasuk penguatan <i>alert system</i> kejadian luar biasa dan karantina kesehatan | Rp |
| | Mendistribusikan anggaran untuk pengembangan sektor usaha ekonomi <i>digital</i> dan Bansos secara efektif dan efisien | Pertumbuhan UMKM atau sektor usaha Indonesia yang mampu menurunkan angka | Ketersediaan bantuan modal dan investasi untuk pengembangan sektor usaha khususnya | Persentase rumah tangga miskin dan rentan yang memiliki asset produktif (layanan keuangan, modal, lahan, pelatihan) (40%) | <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan peran UMKM dan <i>startup</i> sebagai peluang untuk menciptakan lapangan kerja Melakukan sebagian strategi investasi negara terhadap usaha ekonomi <i>digital</i> | Rp |

| Perspektif | Sasaran Strategis | KPI (Key Performance Indicator) | | Target 2021 | Inisiatif Strategi | Anggaran 2021 |
|-----------------|---|--|--|---|--|---|
| | | Lag Indicators (Ukuran Hasil) | Lead Indicators (Ukuran Pemacu Kinerja) | | | |
| | | pengangguran | terhadap masyarakat golongan menengah ke bawah | | | |
| | | Peningkatan jumlah masyarakat golongan menengah ke bawah dalam memperoleh jaminan sosial | Peningkatan anggaran untuk jaminan sosial dengan perluasan jangkauan masyarakat | Proporsi penduduk yang tercakup dalam program jaminan sosial (98%) | <ul style="list-style-type: none"> Mengalokasikan Bansos secara merata sampai ke daerah terpencil | Rp |
| Proses Internal | Melengkapi fasilitas sarana dan prasarana khusus untuk pelatihan pendidikan sesuai kurikulum yang berlaku | Peningkatan nilai kompetensi dan kinerja tenaga didik secara profesional | Memberikan pelatihan dan sertifikasi profesi (perguruan tinggi) sesuai dengan kurikulum yang berlaku | Persentase Guru (TK, SD, SMP, SMA, SMK, dan PLB) yang Bersertifikat Pendidik (81,75%) | <ul style="list-style-type: none"> Membuat standar kompetensi tenaga didik secara internasional Memberikan dana untuk memfasilitasi tenaga didik dalam mengembangkan keahlian di bidangnya masing-masing | Rp |
| | | Peningkatan kuantitas fasilitas pendidikan yang memadai | Mendorong rasa tanggung jawab kepada setiap pengguna fasilitas pendidikan untuk menjaga pemeliharannya | 85% per instansi pendidikan | <ul style="list-style-type: none"> Memberikan regulasi dalam instansi pendidikan mengenai pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan | Rp |
| | | Memberikan pelayanan terbaik demi kesehatan | Penurunan komplain masyarakat | Tidak membedakan pelayanan bagi | 90% peningkatan penilaian masyarakat terhadap instansi | <ul style="list-style-type: none"> Memberikan <i>punishment</i> terhadap pegawai dalam instansi kesehatan yang tidak |

| Perspektif | Sasaran Strategis | KPI (Key Performance Indicator) | | Target 2021 | Inisiatif Strategi | Anggaran 2021 |
|------------|--|---|---|--|---|---------------|
| | | Lag Indicators (Ukuran Hasil) | Lead Indicators (Ukuran Pemacu Kinerja) | | | |
| | masyarakat tanpa memandang status sosial | terhadap pelayanan kesehatan | pasien yang menggunakan asuransi kesehatan | kesehatan | memberikan pelayanan dengan etika dan kode etik yang sesuai | |
| | Melibatkan para generasi milenial dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi | Peningkatan persentase pertumbuhan organisasi kewirausahaan | Peningkatan pelatihan organisasi kewirausahaan | Pertumbuhan 85% per produk baru | <ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan program pelatihan khusus kewirausahaan di berbagai daerah khususnya daerah terpencil • Memberikan berbagai edukasi seperti penyuluhan untuk memotivasi semangat kewirausahaan | Rp |
| | | Peningkatan nilai kontribusi terhadap sektor ekonomi di daerah tertinggal | Memberikan kesempatan bagi masyarakat milenial khususnya di daerah tertinggal untuk berkontribusi sebagai pelaku usaha (UMKM) | 80% per keikutsertaan masyarakat di daerah tertinggal | <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan edukasi dan penyuluhan kepada generasi milenial khususnya yang tinggal di daerah terpencil, untuk menjadi pelaku usaha (UMKM) sesuai dengan kemampuannya masing-masing • Melakukan pendekatan kepada generasi milenial melalui media sosial untuk mendorong mereka dalam berwirausaha | Rp |
| SDM | Menciptakan dan meningkatkan rasa peduli terhadap pendidikan Indonesia | Peningkatan persentase jumlah peserta didik khususnya PAUD | Peningkatan sosialisasi dan motivasi mengenai pentingnya | Peningkatan 80% per anak yang terdaftar dalam PAUD khusus suatu daerah | <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kompetensi dan menyebarkan tenaga didik khususnya tenaga didik PAUD secara merata sampai ke daerah terpencil | Rp |

| Perspektif | Sasaran Strategis | KPI (Key Performance Indicator) | | Target 2021 | Inisiatif Strategi | Anggaran 2021 |
|------------|--|--|--|--|--|---------------|
| | | Lag Indicators (Ukuran Hasil) | Lead Indicators (Ukuran Pemacu Kinerja) | | | |
| | | | pendidikan sejak dini | | | |
| | | Peningkatan jumlah prestasi di bidang akademik dan non akademik | Mendorong para tenaga didik untuk menyaring dan melihat potensi serta bakat yang dimiliki setiap peserta didik | 100% per seluruh anak Indonesia | <ul style="list-style-type: none"> Membuat evaluasi peserta didik setiap tahun Mengadakan program wajib bagi instansi pendidikan untuk mengadakan berbagai kompetisi akademik dan non akademik | Rp |
| | Selalu mengedepankan etika dan nilai moral dalam melayani pasien dan menjunjung tinggi integritas rumah sakit baik rumah sakit pemerintah daerah maupun swasta | Peningkatan kualitas mutu pada kinerja pegawai kesehatan dalam melayani masyarakat | Peningkatan seleksi atau <i>training</i> kerja yang berkaitan dengan pelayanan etika dan moral terhadap pasien | Persentase rumah sakit terakreditasi (95%) | <ul style="list-style-type: none"> Melakukan seleksi masuk instansi kesehatan yang lebih ketat dengan prosedur yang lebih bagus | Rp |
| | | Penurunan komplain masyarakat terhadap pelayanan di unit kesehatan | Peningkatan evaluasi kinerja pada tenaga kesehatan untuk melihat perkembangan atau kemajuan instansi rumah sakit | Penurunan komplain sebesar 90% per jumlah pasien rumah sakit | <ul style="list-style-type: none"> Selalu mengadakan evaluasi dalam rentang waktu yang singkat bagi seluruh pekerja dalam instansi rumah sakit | Rp |
| | Mengikuti perkembangan zaman untuk memajukan industri ekonomi Indonesia | Peningkatan pelaku usaha di bidang teknopreneur | Mendorong kegiatan teknopreneur dengan ide inovatif dalam mendukung | Pertumbuhan sektor usaha teknopreneur (85% per daerah) | <ul style="list-style-type: none"> Mengadakan program membangun bisnis baru dengan ide inovatif dan daya saing yang tinggi | Rp |

| Perspektif | Sasaran Strategis | KPI (Key Performance Indicator) | | Target 2021 | Inisiatif Strategi | Anggaran 2021 |
|------------|-------------------|---|---|--|---|---------------|
| | | Lag Indicators (Ukuran Hasil) | Lead Indicators (Ukuran Pemacu Kinerja) | | | |
| | | | kemajuan ekonomi negara | | | |
| | | Peningkatan kontribusi investor terhadap ekonomi negara | Menjaga dan meningkatkan hubungan baik dengan investor | Peningkatan kontribusi investor terhadap pertumbuhan ekonomi (80%) | <ul style="list-style-type: none"> Menjaga kepercayaan investor | Rp |
| | | Peran teknologi dalam meningkatkan ekonomi negara | Mampu melihat perkembangan zaman dan menciptakan ide dalam berinovasi | Pertumbuhan usaha ekonomi <i>digital</i> (95%) | <ul style="list-style-type: none"> Melibatkan teknologi dalam melakukan intervensi di sektor ekonomi seperti mendukung perkembangan <i>startup</i> dan usaha ekonomi <i>digital</i> di Indonesia | Rp |

Tabel 7 Kerangka BSC Komprehensif sesuai Visi dan Misi Negara Kesatuan Republik Indonesia

Sumber: Data diolah, 2020

5. Kesimpulan

Dengan perancangan BSC sebagai ukuran kinerja yang menjadi dasar dalam penyusunan anggaran Pemerintah NKRI, maka hal ini dapat mengatasi berbagai permasalahan dalam pengelolaan anggaran, salah satunya adalah kendala dalam pengalokasian anggaran yang cenderung belum tersebar secara merata. Hasil analisis pada masing-masing perspektif BSC dengan disertai target untuk pencapaian tujuan sesuai dengan visi dan misi, memberikan kontribusi dalam hal inisiatif strategi yang dapat dilaksanakan oleh Pemerintah NKRI untuk mencapai kesejahteraan dalam hal pendidikan, kesehatan dan ekonomi secara merata. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa dengan implementasi BSC untuk penyusunan anggaran berbasis kinerja, Pemerintah NKRI dinilai lebih mudah untuk mengkategorikan realisasi APBN dari prioritas terendah sampai prioritas tertinggi sesuai dengan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Hasil pembuatan kerangka BSC secara komprehensif dan penyusunan strategic maps dapat menjadi alat yang kuat untuk melakukan penilaian realisasi terhadap APBN setiap periodenya, terlebih pada masa pandemi COVID-19 saat ini, realisasi anggaran mengalami penurunan kinerja yang sangat drastis pada seluruh lini kehidupan. Oleh karena itu, penyusunan anggaran berbasis kinerja melalui implementasi BSC dinilai dapat relevan dengan situasi dan kondisi yang sedang dialami oleh NKRI dan dapat menjadi acuan dalam melakukan penyebaran realisasi anggaran secara merata khususnya pada bidang pendidikan, kesehatan dan ekonomi. Dalam hal ini, penggunaan metode BSC juga dinilai dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja Pemerintah NKRI dalam penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan nilai tambah bagi NKRI. Hal tersebut secara otomatis dinilai dapat mendukung pilar SDGs khususnya pilar sosial dalam hal tanpa kemiskinan; tanpa kelaparan; kehidupan sehat & sejahtera; dan pendidikan berkualitas serta pilar ekonomi dalam hal pekerjaan layak & pertumbuhan ekonomi; industri, inovasi & infrastruktur; dan berkurangnya kesenjangan.

Implikasi

Penelitian ini menjelaskan mengenai implementasi metode Balanced Scorecard (BSC) sebagai dasar penyusunan anggaran berbasis kinerja pada pemerintahan NKRI dalam mendukung pencapaian pilar sosial dan ekonomi pada SDGs. Namun, penelitian ini terbatas hanya membahas sektor pendidikan, kesehatan dan ekonomi dengan pencapaian pilar sosial dan ekonomi pada program SDGs. Adapun pencapaian pilar sosial SDGs terbatas pada Tujuan 1 (Tanpa Kemiskinan); Tujuan 2 (Tanpa Kelaparan); Tujuan 3 (Kehidupan Sehat & Sejahtera); dan Tujuan 4 (Pendidikan Berkualitas). Sedangkan pencapaian pilar ekonomi SDGs terbatas pada Tujuan 8 (Pekerjaan Layak & Pertumbuhan Ekonomi); Tujuan 9 (Industri, Inovasi & Infrastruktur); dan Tujuan 10 (Berkurangnya Kesenjangan).

Saran

Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) merupakan sebuah lembaga negara yang memiliki prioritas untuk memberikan pelayanan dasar kepada masyarakat luas yang dinilai perlu menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif untuk menyusun anggaran berbasis kinerja. Metode BSC pada pemerintahan NKRI dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja bagi penyusunan anggaran dalam mempertimbangkan program kerja dengan dilandasi strategi yang tepat. Dengan mempertimbangkan faktor strategi dan risiko serta mengelola kinerja SDM, pemerintahan NKRI dapat menggunakan seluruh potensi sumber daya yang tersedia secara optimal untuk memaksimalkan realisasi anggaran secara merata dan menciptakan nilai tambah bagi kesejahteraan masyarakat NKRI. Selain itu, penggunaan metode BSC dalam meningkatkan kinerja pemerintahan NKRI terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja dinilai dapat mendukung pencapaian pilar sosial dan ekonomi pada SDGs. Di samping itu, metode BSC pada penyusunan anggaran berbasis kinerja yang relevan untuk pemerintahan NKRI saat ini harus lebih memprioritaskan pengawasan yang ketat terhadap penugasan wewenang dan tanggung jawab SDM pemerintahan. Hal tersebut bertujuan untuk mengurangi keterlibatan banyak pihak yang dapat menyebabkan berkurangnya efektivitas dan efisiensi realisasi anggaran. Hal tersebut juga mengurangi penyebaran bantuan sosial yang tidak merata di lingkungan sosial masyarakat. Saran untuk riset selanjutnya, ada baiknya penelitian ini dikembangkan dengan pembahasan sektor lebih luas lagi di luar sektor pendidikan, kesehatan dan ekonomi. Hal tersebut untuk memberikan keakuratan hasil yang lebih objektif dalam implementasi metode BSC terhadap pemerintahan NKRI.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Y., & Hegwisi, I. (2017). *Key Performance Indicator: KPI A to Z Panduan Implementasi KPI yang Workable*. Jakarta: PT Grasindo, anggota IKAPI.
- Amindoni, A. (2020). *Virus corona: Pendapatan usaha kecil 'pupus' akibat COVID 19, pemerintah siapkan bantuan sosial untuk pekerja harian*. Jakarta: BBC News Indonesia.
- Bayu, D. J. (2020). *Pandemi Corona Bikin Jokowi Sadar Lemahnya Sektor Kesehatan RI*. Jakarta: katadata.co.id.
- Fatin, N. (2017, September 26). *Pengertian Studi Literatur*. Retrieved from Seputar Pengertian: <http://seputarpengertian.blogspot.com/2017/09/pengertian-studi-literatur.html>
- Hasanah, N., & Novita. (2019). *VILLAGE FUND: A BALANCED SCORECARD APPROACH*. *Accounting Research Journal of Sutaatmadja*, 109-111.
- Humas Sekretariat Kabinet RI. (2020). *Program PEN untuk Tangani Dampak COVID-19 Bidang Kesehatan dan Ekonomi*. Jakarta: Sekretariat Kabinet Republik Indonesia.
- Irawan, H. (2020). *Inovasi Pendidikan Sebagai Antisipasi Penyebaran COVID-19*. Bengkulu: Ombudsman RI.
- Kangsaputra, Leonardus Selwyn;. (2018). *Indonesia Peringkat Kedua Negara yang Suka Buang Makanan*. Jakarta: Okezone.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *EXECUTION PREMIUM Sukses Besar Merencanakan dan Mengeksekusi Strategi*. Jakarta: PT. Ufuk Publishing House.
- KEMENKEU. (n.d.). *Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja*. Retrieved juli 03, 2020, from Lite | klc.kemenkeu.go.id: <https://klc.kemenkeu.go.id/tag/penyusunan-anggaran-berbasis-kinerja/>
- Kementerian PPN/Bappenas. (n.d.). *Tujuan Pembangunan Berkelanjutan*. Retrieved Juni 24, 2020, from Tujuan SDGs: <http://sdgsindonesia.or.id>
- Mendila, Y. (2020). *Indonesia Maju Bukan Mimpi*. Jakarta: Kanwil DJPb.
- Nanda, R., & Darwanis. (2016). *ANALISIS IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA PEMERINTAH DAERAH (Studi Deskriptif Pada Dinas DPKKD Kabupaten Aceh Selatan)*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)* Vol. 1, No. 1, 327-340.
- Paat, Y. (2020). *Ini 15 Instansi dan Sektor Usaha yang Boleh Beroperasi Selama PSBB Jakarta*. Jakarta: Beritasatu.com.
- Rangkuti, F. (2017). *SWOT BALANCED SCORECARD Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Risman. (2016). *DJKN, Kementerian Keuangan, dan Balanced Scorecard*. Jakarta.
- Sekretariat Kementerian PANRB. (2020, July 18). *Visi, Misi Presiden dan Wakil Presiden RI*. Retrieved from <https://www.menpan.go.id/site/tentang-kami/tentang-kami/visi-misi-presiden-dan-wakil-presiden-ri>
- Sekretariat Nasional SDGs. (2020, Juli 20). *Kementerian PPN/Bappenas*. Retrieved from Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Sustainable Development Goals) : <http://sdgs.bappenas.go.id/>
- SIARAN PERS. (2020, Maret 23). *The World Bank*. Retrieved from Reformasi Sektor Keuangan Indonesia Membuka Peluang Ekonomi Baru: <https://www.worldbank.org/in/news/press-release/2020/03/23/reforms-in-indonesias-financial-sector-open-new-economic-opportunities>
- Sutopo, A., & Arthati, D. F. (2014). *Kajian Indikator Sustainable Development Goals (SDGs)*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.