

**Analisis Kesiapan Pegawai Menerima Perubahan Untuk Penerapan *Balance Scorecard*  
Di Lingkungan Pemerintahan (Studi Kasus BPKAD Kabupaten Gianyar)**

I Kadek Sumantra<sup>1</sup>, Ni Ketut Murdani<sup>2</sup>, Ni Putu Andini Desiyanti Laksmi<sup>3</sup>

[sumantrakadek9@gmail.com](mailto:sumantrakadek9@gmail.com)  
[ketutmurdani91014@gmail.com](mailto:ketutmurdani91014@gmail.com)  
[g3kandini@gmail.com](mailto:g3kandini@gmail.com)

Program Studi Manajemen, Universitas Mahendradatta

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kesiapan pegawai BPKAD dalam penerapan *Balance Scorecard* dilihat melalui multidimensional kesiapan, kedua mengetahui faktor yang mempengaruhi kesiapan pegawai BPKAD menerima perubahan dalam penerapan *Balance Scorecard*, serta mengetahui perbedaan kesiapan pegawai menerima perubahan untuk penerapan *Balance Scorecard* pada unit kerja dan lama bekerja di BPKAD. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) metode yaitu kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif dipakai untuk mengidentifikasi dan memberikan pengetahuan yang mendalam pada permasalahan penerapan *Balance Scorecard*. Metode kualitatif yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui depth interview dengan Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) kabupaten Gianyar dan beberapa pegawai dari tim pelaksana penerapan *Balance Scorecard*. metode kuantitatif digunakan untuk memberikan informasi mengenai kesiapan pegawai terhadap penerapan *Balance Scorecard*.

**Kata kunci:** *Balance Scorecard, BPKAD Kabupaten Gianyar, Kesiapan Pegawai  
Menerima Perubahan*

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the readiness of BPKAD employees in the implementation of the Balance Scorecard seen through multidimensional readiness, secondly knowing the factors that affect the readiness of BPKAD employees to accept changes in the application of the Balance Scorecard, and knowing the difference in employee readiness to accept changes to the application of the Balance Scorecard in the work unit and the length of work at BPKAD. This research uses 2 (two) methods, namely qualitative and quantitative. Qualitative methods are used to identify and provide indepth knowledge on the problems of applying the Balance Scorecard. The qualitative method conducted in this study used primary data obtained through in-depth interviews with the Head of the Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD) of Gianyar regency and several employees from the implementation team of the Balance Scorecard implementation. quantitative methods are used to provide information on employee readiness for the implementation of the Balance Scorecard.*

**Keywords:** *Balance Scorecard, BPKAD Gianyar Regency, Employee Readiness to Accept  
Changes*

## PENDAHULUAN

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran – sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukanya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Tujuan dari pada pengukuran kinerja perusahaan yaitu untuk melihat sejauhmana pencapaian perkembangan dari perusahaan. Bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu yang baik akan menentukan keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang, daripada pengelolaan dan investasi pada aset fisik (Naresh, 2017).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 2016 yaitu tentang Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan, penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat

perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan Balance Scorecard. Balance Scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang (Kaplan dan Norton, 2016).

Balance Scorecard (BSC) adalah penilaian langsung dari strategi perusahaan yang terus dimonitoring untuk perbaikan berkelanjutan (Continues Improvement) serta menjadi kunci untuk membangun kesuksesan pada perusahaan tersebut. Perusahaan harus selalu termotivasi dan mendorong dalam melakukan continues improvement baik dari tolak ukur kinerja maupun dari hasil pengukuran kinerja itu sendiri, untuk mencapai keberhasilan tersebut. Key Performance yang dimaksud dalam Balance Scorecard adalah tolak ukur kinerja perusahaan. Balance Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Balance Scorecard sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi, dan keempat perspektif secara berimbang (David, 2015:6).

Sebelum berkembang menjadi empat perspektif Balance Scorecard hanya mengukur dari perspektif keuangan, yang selanjutnya kemudian digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara utuh yaitu menjadi empat perspektif. Daftar Keempat perspektif tersebut yaitu keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain aspek keuangan, Balance Scorecard juga mempertimbangkan aspek non keuangan yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balance Scorecard bukan hanya mengukur aktivitas penentu akhir (drive) tapi juga mengukur

hasil akhir (outcome), sehingga dapat menentukan kinerja perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan dalam menerapkan Balance Scorecard sebagai alat ukur kinerja berbasis strategis dapat menggunakan keempat perspektif tersebut (Ingersoll, 2015:10).

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode manajemen yang lalu.

Dari percobaan penggunaan Balance Scorecard pada tahun 2017-2021, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja Balance Scorecard yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan cost effectiveness proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemicu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan. (Mulyadi, 2021).

Balance Scorecard menggambarkan adanya sebuah keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara indicator lagging dan indicator leading. Balance Scorecard cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja karyawan dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan oleh

perusahaan tersebut bersifat berkesinambungan.

Tuntutan masyarakat akan peningkatan kinerja dan profesionalisme birokrasi, peningkatan transparansi, Good Government menjadi langkah awal Departemen Keuangan dalam melakukan perubahan. Untuk merealisasikan perubahan tersebut, Menteri Keuangan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2017 telah mencanangkan dilaksanakannya reformasi birokrasi. Menteri keuangan menetapkan penerapan manajemen perencanaan dan pengukuran capaian kinerja dengan menggunakan Balance Scorecard. Melalui Balance Scorecard Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, objektif dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mencapai misi dan strateginya. Sedangkan di dalam proses implementasinya, kegiatan yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) kabupaten Gianyar dapat menghadirkan suatu sistem manajemen strategik yang berorientasi pada masyarakat secara umum dan keseluruhan.

Namun perubahan yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) bukanlah suatu hal yang mudah, karena mengelola perubahan berarti mengelola orang-orang yang terlibat didalamnya. Jika perubahan tidak dapat dikelola dengan baik, maka akan berpotensi mengakibatkan resistansi dan kegagalan dalam perubahan yang dijalankan. Perubahan akan berjalan lebih efisien apabila didukung warga organisasi bahwa mereka siap untuk menerima perubahan tersebut.

Implementasi Balance Scorecard cukup kompleks bagi Badan Pengelolaan

Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) kabupaten Gianyar karena memerlukan waktu yang lama dan biaya yang cukup besar. Resiko bisa saja muncul ketika implementasi tersebut berjalan, seperti adanya perubahan tanggung jawab, resistansi pegawai, perlunya keselarasan perubahan dengan budaya, dan komunikasi mengenai perubahan itu sendiri. Untuk mengatasi risiko tersebut maka pemimpin harus dapat menetapkan, mengelola dan mengukur kesiapan pegawai untuk berubah sehingga implementasi dapat berjalan dengan efektif.

Keberhasilan perubahan hanya dapat terjadi bila pegawai juga bersedia mencerahkan waktu dan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan tersebut. Menurut Armenakis (2013) kesiapan merupakan faktor penting yang mempengaruhi pegawai sebagai awal untuk mendukung inisiatif perubahan. Oleh karena itu apabila pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) siap untuk menerima perubahan, maka akan menjadi daya pendorong bagi implementasi Balance Scorecard sehingga memberikan hasil yang positif.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan suatu cara memperoleh data secara ilmiah yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu (Sugiyono, 2013). Metode penelitian yang sesuai diterapkan dalam penelitian akan mempermudah memperoleh data-data penelitian yang diperlukan. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) metode yaitu kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif dipakai untuk mengidentifikasi dan memberikan pengetahuan yang mendalam pada permasalahan penerapan Balance Scorecard. Metode kualitatif yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui depth interview dengan Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan

Aset Daerah (BPKAD) kabupaten Gianyar dan beberapa pegawai dari tim pelaksana penerapan Balance Scorecard.

Sedangkan metode kuantitatif digunakan untuk memberikan informasi mengenai kesiapan pegawai terhadap penerapan Balance Scorecard. Penelitian kuantitatif dalam penelitian ini dengan desain single cross-sectional. Dalam desain ini hanya satu sampel responden yang diambil dari target populasi, dan informasi didapatkan dari sampel tersebut hanya satu kali. Metode yang digunakan dalam penelitian kuantitatif ini adalah metode survey dengan memberikan kuisioner terstruktur kepada responden untuk mendapatkan informasi spesifik. Penelitian ini menganalisis Analisis Kesiapan Pegawai Menerima Perubahan Untuk Penerapan Balance.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sejarah BPKAD

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) adalah salah satu dari OPD dilingkungan Daerah Kabupaten Gianyar yang dikepalai oleh seorang Kepala Badan dengan dibantu oleh satu Sekretaris Badan dengan dibantu oleh 3 (tiga) Kasubbag, 6 (enam) bidang masing-masing, yang merupakan sebuah regulasi dan produk peraturan perundang – undangan sehingga terjadilah perubahan struktur organisasi baru Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) berdasarkan peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016.

### Pengujian Hipotesis

#### Perbedaan Dimensi Appropriateness Pada Unit Kerja Dan Lama Bekerja

Untuk menganalisis perbedaan dimensi appropriateness hipotesis yang akan diuji yaitu:

H11: Terdapat perbedaan appropriateness antara unit kerja di BPKAD

H12: Terdapat perbedaan appropriateness

terhadap lama bekerja  
Hipotesis pertama (H11) uji yang dilakukan adalah menggunakan ANOVA dengan hasil sebagai berikut:

#### Test of Homogeneity of Variances

APPRO

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.389	7	94	.027

#### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kesiapan untuk berubah adalah konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh kepercayaan diantara para pegawai bahwa (a) mereka mampu melaksanakan perubahan yang diajukan (Change-Specific Efficacy), (b) perubahan yang diajukan pantas dilakukan oleh organisasi (Appropriateness), (c) para pimpinan mempunyai komitmen terhadap perubahan yang diajukan (Management Support), dan (d) perubahan yang diajukan bermanfaat bagi anggota organisasi (Personal Valence). Dengan melakukan analisis deskriptif, hasilnya memperlihatkan bahwa pegawai BPKAD hanya siap pada dimensi Appropriateness dan Personal Valence.
2. Tahapan pada proses perubahan belum sepenuhnya dilakukan oleh BPKAD, sehingga BPKAD perlu memperbaikinya. Pada faktor konteks menunjukkan belum adanya budaya yang mendukung perubahan dikarenakan belum terlihatnya komitmen para pimpinan unit kerja dan masih terikatnya para pegawai dengan sistem hirarki yang mengakibatkan mereka tidak dapat bebas untuk bertindak dan mengutarakan pendapatnya pada perubahan. Namun, iklim organisasi yang kondusif sudah tercipta di BPKAD. Kondisi di atas tersebut mempengaruhi keseluruhan dimensi kesiapan pegawai untuk penerapan Balance

Pada kolom Test of Homogeneity of Variances dapat dilihat signifikansinya sebesar  $0,027 < 0,05$  artinya populasi tersebut mempunyai varian yang berbeda sehingga uji ANOVA tidak dapat dilakukan. Oleh karena itu maka penulis menggunakan uji Kruskal Wallis. Scorecard.

3. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka, tidak terdapat perbedaan signifikan kesiapan pegawai untuk berubah pada dimensi appropriateness, management support, dan change-specific efficacy antara unit kerja dan terhadap lama bekerja. Ini berarti persepsi pegawai mengenai dimensi tersebut tidak dipengaruhi oleh faktor unit kerja dan lama bekerja

#### SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan  
Kepada BPKAD kabupaten Gianyar diharapkan terus melakukan sosialisasi dan pelatihan untuk menerapkan Balance Scorecard guna untuk mempersiapkan pegawai keperubahan yang lebih baik.
2. Bagi peneliti selanjutnya  
Jumlah responden untuk mewakili masing-masing unit kerja mempunyai perbedaan yang cukup besar. Sehingga hasil penelitian tidak dapat mencerminkan secara keseluruhan mengenai perbedaan pada tingkat kesiapan pegawai antara unit kerja. Untuk itu, pada penelitian lanjutan sebaiknya responden yang dipakai untuk mewakili setiap unit kerja mempunyai jumlah yang seimbang atau kurang lebih sama.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamson, E. (2016). Change Without Pain. Harvard Business Review.

Vol.78 No.4 pp.75-79.

Armenakis, A. A., et.al. (2013). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relation*. Vol.46 No.6 pp. 681-703

Descaples, David.2015. A Multiple Approach to Individual Readiness to Change. *The Journal of Behavioral Applied Management*. Vol.11 No.2 pp. 11-15

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2017). Readiness for Organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255

Ingersoll, G., Kirsch, J., Merk, S., & Lightfoot, J. (2015). Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. *Journal of Nursing Administration*, 30(10), 11-20

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2017). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*.

Kaplan and Norton David P (2016). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.

Kaplan and Norton David P (2016). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Harvard Business School Press* Boston Massachusetts

Kaplan, Robert S. and Norton, David P (2014). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kotter, John P. (2016). *Leading*

Change. Boston, MA: Harvard Business School Press

Lehman, Wayne E. K. (2018). Assessing Organizational Readiness for Change. *Journal of Substance Abuse Treatment*. Vol.22 pp. 197-209

McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (2019). Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change. *Public Productivity and Management Review*, 18: 369-386

Morisawa, T., & Hiroshi, K. (2022). Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems. Nomura Research Institute. Ltd

Mulyadi. 2021. *Sistem Akuntansi*, Edisi ke-3, Cetakan ke-5. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Naresh K. Maholtra (2017), *Marketing Research 5th Edition*, Pearson – Prentice Hall

Niven, Paul R. (2022). *Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken New Jersey.

Richard L. Daft (2017), *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Thomson - South-Western

Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (2016). Creating a climate and culture for sustainable organization change. *Organizational Dynamics*, 24: 7-19.

Srimindarti, Ceacilia. "srimi sebagai alternatif untuk mengukur kinerja." *Fokus Ekonomi* 3.1 (2014): 52-64.

Yuwono, Soni. (2017). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard*, PT.

Gramedia Pustaka Utama