

SKRIPSI

**ANALISIS IMPLEMENTASI METODE *BALANCED
SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR PENGUKURAN
PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK (Studi
Kasus Pada Kantor Kementerian
Agama Kab. Mamuju)**



RISKA

C02 18 346

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SULAWESI BARAT
MAJENE
Tahun 2023**

**ANALISIS IMPLEMENTASI METODE *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI TOLAK UKUR PENGUKURAN PADA ORGANISASI
SEKTOR PUBLIK (Studi Kasus Pada Kantor Kementerian
Agama Kab. Mamuju)**



**RISKA
C02 18 346**

Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Salah Satu
Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Sulawesi Barat
Telah Disetujui Oleh

Pembimbing I

**Jumardi, SE., M.Si
NIP : 19800919200641022**

Pembimbing II

**Sulyan Amirullah, SE, M.Ak
NIDN : 0022029304**

Menyetujui,

Koordinator Program Studi Akuntansi

**Nuraeni M. S.Pd., M.Ak
NIP : 1983120320019032006**

**ANALISIS IMPLEMENTASI METODE *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI TOLAK UKUR PENGUKURAN PADA ORGANISASI
SEKTOR PUBLIK (Studi Kasus Pada Kantor Kementerian
Agama Kab. Mamuju)**



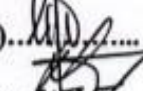
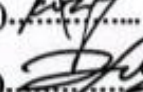

Dipersiapkan dan disusun oleh :

RISKA

C02 18 346

Telah diuji dan diterima Panitia Ujian
Pada Tanggal 19 juni 2023 dan dinyatakan Lulus

TIM PENGUJI

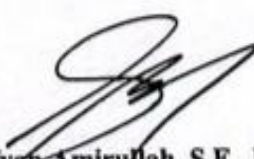
Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1. Jumardi, S.E., M.Ak	Ketua	(1) 
2. Sufyan Amirullah, S.E., M.Ak	Sekretaris	(2) 
3. Sitti Hadijah, S.Pd., M.Ak	Anggota	(3) 
4. Nuraeni M, S.Pd., M.Ak	Anggota	(4) 
5. Zulfadhli Lutfi A. Lopa, S.E., Ak., MM	Anggota	(5) 

Telah disetujui Oleh :

Pembimbing I


Jumardi, SE., M.Si
NIP : 19800919200641022

Pembimbing II


Sufyan Amirullah, S.E., M.Ak
NIDN. 0022029304

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Dra. Enny Radjab, M.AB
NIP. 19670325 199403 2 0001

ABSTRAK

Riska, Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju, Dibimbing oleh Bapak Jumardi, SE., M.Si, Dan Bapak Sufyan Amirullah, SE., M.Ak.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja sektor publik pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju. Metode analisis yang digunakan yaitu metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan data wawancara dan observasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan kinerja dari Kementerian Agama Kabupaten Mamuju dinilai dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, perspektif keuangan menunjukkan daya serap anggaran baik atau ekonomis, dan perspektif proses internal menunjukkan kinerja yang baik, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang baik.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Sektor Publik

ABSTRACT

Riska, Measuring Public Sector Performance Using the Balanced Scorecard at the Office of the Ministry of Religion of Mamuju Regency, Supervised by Mr. Jumardi, SE., M.Si, and Mr. Sufyan Amirullah, SE., M.Ak.

This study aims to determine the application of the Balanced Scorecard in improving public sector performance at the Office of the Ministry of Religion of Mamuju Regency. The analytical method used is descriptive qualitative method using interview and observation data. Based on the results of the research conducted, it shows that the performance of the Ministry of Religion of Mamuju Regency is assessed from the customer perspective showing good performance, the financial perspective shows good or economical absorption of the budget, and the internal process perspective shows good performance, and the learning and growth perspective shows good performance.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Public Sector

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam perkembangan era yang terjadi terus menerus saat ini, banyak sekali perubahan yang terjadi baik itu dalam organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba. Perubahan tersebut terus terjadi dengan ditunjangnya kecanggihan teknologi yang tersedia. Sehingga, secara tidak langsung suatu organisasi harus segera melakukan adaptasi serta tindakan perbaikan dalam pengelolaan organisasinya. Keberhasilan dari organisasi sangat bergantung dengan kemampuannya dalam memobilisasi dan mengeksploitasi sumber daya ataupun *intangibile resoulcesl assets* (aset tak berwujud) yang memang pada kenyataannya tidaklah mudah dijabarkan kedalam dimensi keuangan. Guna untuk melihat gambaran dari suatu keberhasilan dari organisasi tersebut maka penting untuk melakukan suatu tindakan yang disebut dengan pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor terpenting bagi organisasi swasta maupun publik. Hal ini dikarenakan hasil dari pengukuran tersebut dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan juga sebagai tolak ukur dalam memonitor berhasil atau tidaknya strategi kinerja yang telah dilaksanakan suatu organisasi termasuk pada organisasi sektor publik ataupun organisasi nirlaba. Organisasi sektor publik atau organisasi nirlaba merupakan organisasi yang berfokus pada pelayanan terhadap publik serta mengelolah dana publik.

Dalam pelaksanaan amanah yang diberikan kepada instansi pemerintahan sering bermunculan berbagai komentar dari masyarakat mengenai berhasil tidaknya

amanah tersebut dalam menunjukkan kepedulian serta harapan publik yang direspon dengan semestinya. Namun kinerja dari instansi yang dilaksanakan oleh badan pengelola dan para pejabat pemerintahan sering berbeda dengan harapan para masyarakat. Hal ini dikarenakan belum adanya sistem pengukuran kinerja formal yang menginformasikan tingkat keberhasilan dari suatu instansi pemerintah. Oleh karena hal tersebut, maka jadilah alasan untuk memperbaiki indikator keberhasilan dari instansi pemerintahan agar dapat mencerminkan kinerja yang sesungguhnya. Tingkat keberhasilan dari sebuah kinerja harus diukur tidak hanya pada input dari sebuah program instansi tetapi juga harus lebih ditekankan pada output, process, manfaat serta dampak dari program tersebut bagi kesejahteraan masyarakat. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja maka tingkat keberhasilan dari sebuah kinerja yang dilakukan oleh instansi pemerintah dapat terlihat jelas.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila organisasi akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian organisasi akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan bersal.

Pada organisasi sektor publik *balanced scorecard* dapat digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja organisasi pada perspektif proses internal (misalnya jumlah sampah yang diangkut), kepuasan pelanggan (publik dan pemimpin politik sebagai pelanggan), keuangan (misalnya tingkat kredit, saldo

dana), dan pada perspektif lainnya. Secara umum terdapat perbedaan-perbedaan perspektif *balanced scorecard* yang diterapkan pada organisasi bisnis yang berorientasi laba dan pada organisasi sektor publik yang berorientasi pelayanan pada publik. Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari *profit*, organisasi ini terdiri dari unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama, yaitu melayani masyarakat. Untuk itu, organisasi publik harus dapat menerjemahkan visinya kedalam strategi tujuan, ukuran, serta target yang ingin dicapai. Selanjutnya dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada supaya dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama, yaitu pencapaian misi organisasi.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek finansial, tetapi juga menekankan pada aspek nonfinansial. Hal ini sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan.

Kementerian Agama merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang bergerak dibidang sektor publik dalam hal jasa pelayanan pada masyarakat. Kegiatan kantor Kementerian Agama bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan terbaik untuk masyarakat. Kementerian Agama sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang

mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Kementerian Agama Kabupaten Mamuju merupakan salah satu instansi yang berada dibawah naungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti dengan salah satu pegawai Kementerian Agama, yaitu dengan Ibu Irmayanti, S.Kom diketahui bahwa dalam beberapa tahun terakhir ini, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan masyarakat yang menunjukkan angka baik, kemudian meningkatnya jumlah pelayanan pada masyarakat dan adanya pertumbuhan pendapatan.

Pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar nasional pelayanan yang telah ditentukan oleh pemerintah. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh tersebut masih berada diantara standar nasional tersebut, maka kinerjanya masih dikatakan baik. Padahal masih banyak faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju sudah dapat dikatakan baik atau buruk. Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang keudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan.

Adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain:

manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, waktu untuk launching pada produk baru berkurang dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan.

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur berbagai aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi organisasi dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Dengan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai “Analisis Implementasi Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Pada Organisasi Sektor Publik : Studi Kasus pada Kantor Kementerian Agama Kab. Mamuju”.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka rumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Kinerja Kantor Kementerian Agama Kab. Mamuju jika diterapkan pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui Bagaimana Kinerja Kantor Kementerian Agama Kab. Mamuju jika diterapkan pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan agar dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai pembuktian keefektivan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, dan terukur pada suatu organisasi.
2. Memeberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang akuntansi sektor publik yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan analisis *Balanced Scorecard* .
3. Sebagai sumber referensi bagi peneliti lain yang berkeinginan melakukan penelitian sejenis.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Kantor Kemenag Kab. Mamuju

Dengan diadakannya penelitian ini, diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi bagi Kantor Kemenag Kab. Mamuju untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kinerja selama ini.

2. Universitas Sulawesi Barat

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan menambah koleksi dan bacaan ilmiah Perpustakaan Universitas Sulawesi Barat dan dapat menjadi bahan penelitian berikutnya terkait dengan Balanced Scorecard.

3. Penulis

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis terkait penerapan Balanced Scorecard pada organisasi pure non profit terutama organisasi pemerintah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Definisi Kinerja

Menurut Moehariono (2014:95), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang diterapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Sedangkan menurut Wirtna Sujarweni (2015:107), kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dari pelaksanaan suatu kegiatan dengan tujuan untuk mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

2.1.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun, Firma Sulistyowati dan Heribertus Andre Purwanugraha (2015:141) pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas : efisiensi penggunaan sumber daya diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud

yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Berdasarkan berbagai definisi diatas dapat disimpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain :

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi
4. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberitahu kita apa yang telah terjadi, bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan. Suatu organisasi harus menggunakan pengukuran kinerja secara efektif agar dapat mengidentifikasi strategi dan perubahan operasional apa yang dibutuhkan serta proses yang diperlukan dalam perubahan tersebut. Pengukuran kinerja menyediakan dasar bagi organisasi untuk menilai :

1. Bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan.
2. Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan
3. Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja

4. Menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung organisasi
5. Membantu dalam membuat keputusan-keputusan dengan langkah inisiatif
6. Mengutamakan alokasi sumber daya
7. Meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan.

2.1.3 Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Menurut Mahsun, Firma Sulistyowati dan Heribertus Andre Purwanugraha (2015:148), pengukuran kinerja sektor publik meliputi aspek-aspek antara lain :

1. Kelompok Masukan (*Group Input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Kelompok Proses (*Group Process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. Kelompok Keluaran (*Group Output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud maupun tidak berwujud.
4. Kelompok Hasil (*Group Outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
5. Kelompok Manfaat (*Group Benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Kelompok Dampak (*Group Impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik yaitu :

1. Menghasilkan pemahaman pada pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

2.1.4 Permasalahan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada publik dan mencari sumber pembiayaan untuk negara. Organisasi sektor publik ini terdiri dari individu yang memiliki perbedaan latar belakang, persepsi, atribusi, sikap dan kepribadian masing-masing. Perbedaan-perbedaan individual tersebut juga dapat menentukan kapasitas pembelajaran masing-masing dari individu, yang akhirnya dapat mempengaruhi dalam kualitas pelayanan publik. Perbedaan mendasar pada individu merupakan salah satu

hambatan atau penghalang dalam pelaksanaan sistem pengukuran kinerja, misalnya, sikap tidak mau berubah dari karyawan atau oleh persepsi individu terhadap organisasi dalam memandang sistem pengukuran kinerja. Sikap tidak mau berubah dari individu dalam organisasi, penyebabnya adalah bersumber dari empat hal, yaitu : (1) bias kognitif, (2) ketidakpastian dan kegelisahan, (3) persepsi selektif dan (4) retensi atau kebiasaan.

Pengukuran atau evaluasi kinerja dapat dipaksakan untuk diterapkan di sektor publik melalui peraturan atau undang-undang. Praktik ini kadang-kadang akan menghasilkan indikator kinerja dan informasi kinerja yang tidak dapat digunakan untuk peningkatan atau perbaikan perencanaan tujuan dan strategi organisasi. Hambatan-hambatan dalam penggunaan informasi kinerja selain seperti yang telah disebutkan diatas, juga dapat disebabkan oleh beberapa hal yaitu :

1. Kepastian kinerja bukan dihasilkan dari sekumpulan ide yang koheren dan nilai-nilai yang dihasilkan tidak sepadan dengan biaya yang sudah dikeluarkan.
2. Politik informasi manajemen kinerja tidak berguna secara politik karena tidak biasa digunakan sebagai alat politik. Akibatnya pejabat yang dipilih (misalnya walikota, gubernur, anggota parlemen, dan presiden) tidak akan pernah peduli dengan informasi dan manajemen kinerja. Akibatnya manajer karier atau politis juga tidak akan pernah peduli.
3. Manajerial, pimpinan organisasi pemerintah menghadapi berbagai tantangan dan pembatasan dalam menggunakan informasi kinerja untuk memaksimalkan nilai atau hasil organisasi publik. Mereka harus dapat mengatasi berbagai macam pengaruh dari regulator dan stakeholder lainnya.

2.1.5 Definisi *Balanced scorecard*

Menurut Wahyudin (2015), *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen (bukan sistem pengukuran semata) yang memungkinkan organisasi menggambarkan dengan jelas visi dan strateginya dan mengaplikasikannya dalam tindakan. *Balanced Scorecard* memberikan umpan balik seputar proses bisnis internal dan *outcome* eksternal dalam rangka meningkatkan kinerja dan pencapaian strategis secara berkelanjutan. Konsep *Balanced Scorecard* mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif, yakni perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Pada awalnya *Balanced Scorecard* hanya digunakan oleh organisasi bisnis untuk mengukur kinerjanya, namun saat ini *Balanced Scorecard* juga digunakan oleh organisasi publik termasuk Pemerintah Daerah. Organisasi publik adalah organisasi yang bertujuan menyediakan layanan pada publik, tanpa mengejar keuntungan. Agar dapat digunakan oleh organisasi publik, *Balanced Scorecard* perlu dimodifikasi.

2.1.6 Perkembangan *Balanced Scorecard*

Menurut Moehariono (2014:158), pertama kali *balanced scorecard* telah diciptakan dan dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan, seorang guru besar (*professor*) dan *Harvard Business School* dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG (Amerika Serikat). Kedua orang tersebut berkolaborasi dari seorang dosen perguruan tinggi dan seorang praktisi ilmu keuangan. Pada tahun 1990-an, Nolan Norton Institute bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton telah mensponsori studi penelitian tentang pengukuran kinerja

dalam organisasi masa depan pada 12 perusahaan terkenal di AS yang menjadi objek penelitiannya.

Konsep *Balanced Scorecard* ini terus berkembang sejalan dengan perkembangan dan pengimplementasian dari konsep tersebut. *Balanced Scorecard* telah mengalami beberapa kali evolusi perkembangan atau perubahan yaitu mempunyai fungsi :

1. Sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja para eksekutif.
2. Sebagai kerangka perencanaan stratejik .
3. Sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personal.

Permulaanya *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangan yang hasilnya sangat luar biasa secara berkesinambungan, karena perusahaan itu pada dasarnya sebagai institusi pencipta kekayaan.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, ayitu : kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balanced*), pada tahap eksperimen pertama kali tersebut, *Blanced Scorecard* hanya merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja para eksekutif melalui kartu skor yang hendak diwujudkan para eksekutif tersebut sangat bermanfaat di masa depan jika dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Pada awal penerapannya, *Balanced Scorecard* ditujukan hanya untuk mengatasi problematika dalam sistem manajemen stratejik di tahap pengimplementasian dan pemantauan perusahaan saja. Dalam tahap

pelaksanaannya, kegiatan rencana tersebut dipantau melalui pendekatan *Balanced Scorecard* yang dikomunikasikan kepada para eksekutif dan karyawan untuk memberikan umpan balik (*feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka nantinya dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Penggunaan *Balanced Scorecard* pada awalnya merupakan eksperimen untuk memperbaiki pengukuran kinerja para eksekutif di perusahaan bermotif laba (*profit*). Namun, dalam perkembangan selanjutnya *Balanced Scorecard* dapat diterapkan secara efektif sebagai inti sistem manajemen stratejik pada semua tipe organisasi apa saja, termasuk organisasi yang bermotif laba, organisasi sektor publik, maupun organisasi nirlaba/sosial (tanpa untung).

2.1.7 Keuntungan Penggunaan *Balanced Scorecard*

Dalam penggunaannya sistem pengukuran kinerja pada model *Balanced Scorecard* yang dipakai banyak perusahaan dapat memberikan beberapa keuntungan, yaitu sebagai berikut :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi, strategi organisasi, proses perancangan manajemen kinerja dengan *Balanced Scorecard* diawali dengan penerjemahan strategi organisasi ke dalam sasaran stratejik organisasi yang lebih operasional dan mudah dipahami.
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran stratejik dengan indikator, indikator kinerja dikembangkan untuk mengukur pencapaian sasaran stratejik organisasi.

3. Merencanakan, menyiapkan target dan menyesuaikan inisiatif stratejik, tahap awal dari proses manajemen adalah tahapan perencanaan dan penyiapan target kinerja terhadap setiap inisiatif stratejik.
4. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan stratejik, sistem pengukuran kinerja akan lebih bermanfaat apabila dapat dipakai sebagai umpan balik dan sumber informasi yang berharga untuk pengambilan keputusan stratejik yang lebih baik dimasa mendatang.

2.1.8 *Balanced Scorecard* Pada Instansi Pemerintah

Perbedaan penggunaan yang jelas antara *Balanced Scorecard* pada perusahaan dan organisasi Publik (*nonprofit*) tergambar pada letak visi dan misi dalam model tersebut. Sumber visi dan misi ini mengalir dari perspektif pelanggan atau stakeholder. Perbedaan dalam strategi yang menekankan pada efektifitas pencapaian hasil untuk memenuhi visi dan misi organisasi, sementara untuk perusahaan perspektif keuangan merupakan misi yang diutamakan.

Menurut Sujarweni (2015), untuk suksesnya implementasi *Balanced Scorecard* sebagai sistem peningkatan kinerja pada instansi pemerintah tergantung pada beberapa faktor penting, yaitu sebagai berikut :

1. Komitmen Pimpinan, kepemimpinan yang kuat adalah unsur yang terpenting dalam menciptakan iklim organisasi yang positif bagi upaya mendorong peningkatan kinerja pegawai.
2. Partisipasi Karyawan, manfaat *Balanced Scorecard* membentuk partisipasi dan komunikasi sehubungan dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Oleh karena itu, partisipasi, khususnya oleh pejabat menengah, diperlukan dalam proses

penyusunan ukuran kinerja dan implementasinya sebagai sebuah sistem peningkatan kinerja.

3. Hambatan Organisasi, untuk mengatasi ketakutan tak berdasar tentang anggapan buruk dan efek pengukuran dan peningkatan kinerja, pemakaian resmi dari *Balanced Scorecard* harus dijelaskan kepada pejabat dan seluruh pegawai.
4. Budaya Organisasi, penggunaan *Balanced Scorecard* dapat mempengaruhi setiap orang yang ada di suatu organisasi, maka mereka harus berhadapan dengan budaya organisasi.
5. Kejelasan dan Konsistensi Indikator Kinerja, penetapan indikator kinerja harus secara jelas didefinisikan, sehingga nantinya dapat dipahami oleh setiap orang dalam organisasi.
6. Kebutuhan Nyata Untuk Perbaikan, kebutuhan untuk perbaikan harus ditunjukkan secara nyata agar hasil pengukuran kinerja memiliki efek pengaruh yang positif.
7. Cakupan Kegiatan, jika kegiatan *Balanced Scorecard* terlalu luas dan melibatkan banyak orang, maka hal ini akan menjadi rumit dan sulit dikelola. Karena pada situasi seperti ini, mungkin lebih praktis untuk memulai dengan satu bagian dari organisasi dan kemudian, memperluas kebagian lain pada saat pimpinan dan pegawai telah memperoleh pengalaman yang cukup.
8. Ketersediaan Informasi Kinerja, keberhasilan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* ini tergantung pada ketersediaan informasi yang relevan. Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, pada tahap awal *Balanced*

Scorecard, informasi yang dibutuhkan untuk menghitung beberapa indikator kinerja mungkin tidak tersedia.

9. Imbalan dan Penghargaan, sistem pengukuran kinerja yang tidak diimbangi oleh sebuah sistem insentif atas kinerja yang meningkat, lama kelamaan dapat menghancurkan sistem pengukuran kinerja itu sendiri. Hal ini terjadi karena komitmen yang diperoleh pada saat awal pengukuran tidak terpelihara dengan baik.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang diambil adalah sebagai berikut :

2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Latifatul Fajriah (Jurnal Ekonomi Akuntansi) terbit pada tahun 2019	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto)	Hasil pengukuran kinerja dari keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dinilai sangat baik.	Persamaannya dengan penelitian sekarang, yaitu kedua penelitian menerapkan metode <i>balanced scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja.	Pada penelitian sebelumnya menggunakan beberapa konsep dalam menganalisis datanya, sedangkan penulis saat ini hanya menggunakan satu konsep dalam menganalisis datanya.
2	Sulawati (Jurnal Ilmiah Manajemen & Kewirausahaan) Terbit Pada Tahun 2022	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Andi Makkasau Parepare	Hasil pengukuran kinerja dari keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dinilai masih kurang baik.	Persamaannya dengan penelitian sekarang, yaitu kedua penelitian menerapkan metode <i>balanced scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja.	Penelitian terdahulu menggunakan koisioner dalam pengumpulan datanya, sedangkan penelitian ini tidak menggunakan koisioner.
3	Andi Rustam, Ismail Rasulong dan Andi Nur Azizah (Jurnal	Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Hasil pengukuran kinerja dari keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Persamaannya dengan penelitian sekarang, yaitu kedua penelitian menerapkan	Penelitian terdahulu menggunakan koisioner dalam pengumpulan datanya,

	Ekonomi Invoice) Terbit Pada Tahun 2019	Pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba	dinilai cukup baik.	metode <i>balanced scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja..	sedangkan penelitian ini tidak menggunakan koisioner.
4	Anggun Meita Anggraini (JCA), Terbit pada tahun 2020	Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan sudah baik terkecuali pada Rasio kemandirian yang berada pada kisaran angka 0-25% tergolong sangat rendah yang berarti tingkat ketergantungan terhadap pihak ekstern tergolong sangat tinggi.	Persamaannya dengan penelitian sekarang, yaitu kedua penelitian menerapkan metode <i>balanced scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja.	Pada penelitian terdahulu menggunakan koisioner dalam pengumpulan datanya, sedangkan penelitian ini tidak menggunakan koisioner.
5	Wulan Ayu Widhiyanin grat (Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 4 No. 6), Terbit pada tahun 2015	Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dari Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Pada Rumah Sakit Umum Haji Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada rumah sakit umum haji Surabaya mengalami penurunan dari perspektif keuangan, Perspektif pelanggan menunjukkan	Persamaannya dengan penelitian sekarang, yaitu kedua penelitian menerapkan metode <i>balanced scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja.	Objek dan metode pengumpulan data dalam penelitian terdahulu jelas berbeda dengan penelitin saat ini.

			<p>hasil yang baik, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari kepuasan karyawan menunjukkan nilai cukup puas, sedangkan dari retensi karyawan menunjukkan adanya penurunan rumah sakit dalam mempertahankan karyawannya</p>		
--	--	--	--	--	--

2.3 Kerangka Konseptual

Kementerian Agama Kabupaten Mamuju merupakan salah satu instansi yang berada dibawah naungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti dengan salah satu pegawai Kementerian Agama, yaitu dengan Ibu Irmayanti, S.Kom diketahui bahwa dalam beberapa tahun terakhir ini, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan masyarakat yang menunjukkan angka baik, kemudian meningkatnya jumlah pelayanan pada masyarakat dan adanya pertumbuhan pendapatan. Pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar nasional pelayanan yang telah ditentukan oleh

pemerintah. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh tersebut masih berada diantara standar nasional tersebut, maka kinerjanya masih dikatakan baik. Padahal masih banyak faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju sudah dapat dikatakan baik atau buruk. Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan.

Jadi, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Kantor Kementerian Agama setelah dilakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif. Adapun perspektif yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya.

2. Perspektif Pelanggan

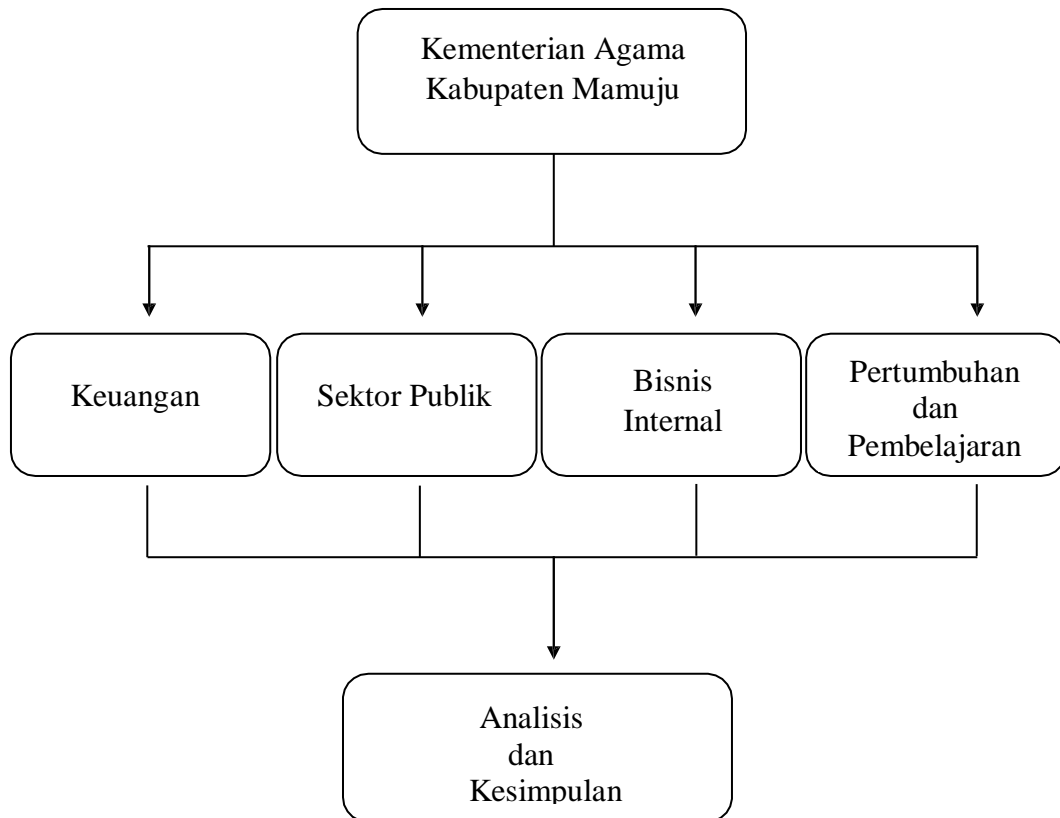
Dalam perspektif pelanggan , organisasi sektor publik berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat yang berkualitas dengan harga yang terjangkau.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini diterapkan untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal secara berkelanjutan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan untuk mengetahui peningkatan keahlian pegawai peningkatan komitmen pegawai, peningkatan motivasi pegawai.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas, maka penulis dapat menarik simpulan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju yang ditinjau dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Dari perspektif keuangan dianggap baik karena pengeluaran anggaran tidak lebih besar dari anggaran yang diterima.
2. Dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik.
3. Dari perspektif proses internal menunjukkan kinerja yang baik.
4. Serta dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang baik.

5.2 Saran

1. Dengan adanya penelitian ini, penulis berharap agar Kementerian Agama Kabupaten Mamuju dapat mengadopsi metode *Balanced Scorecard*. Karena metode ini konsisten dengan strategi yang dimiliki oleh Kementerian Agama Kabupaten Mamuju.
2. Tiga perspektif non-keuangan pada *Balanced Scorecard* mempengaruhi secara langsung kinerja perspektif keuangan Kemenag. Jadi keempat perspektif yang ada saling mempengaruhi kinerja satu sama lain. Sehingga menerapkan metode ini Kementerian Agama Kabupaten Mamuju dapat meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, Anggun Meita, (2019) *Analisis Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik*. PhD Thesis. Stie Kesuma Negara Blitar.
- Fajriah, L., & Hidayat, M. T. *Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik*.
- Haidiputri, T. A. N. (2019). *Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo*. Jurnal Manajemen Bisnis. Vol. 6. No.2, 59-68.
- Kurniati, F. (2021). *Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia*. BBM (Buletin Bisnis & Manajemen). Vol. 7. No.1, 11-24.
- Mahsun, m., F. Sulistyowati, dan A.P. Heribertus. (2015) *Akuntansi Sektor Publik*. Persada. Jakarta.
- Moehariono,(2014) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mathius Tandiontong (2011) *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Yang Memadai*. Jurnal Ilmiah Akuntansi. Vol. 2 No. 05, 2-4.
- Nurul Ilmiati Wulansari, N. (2016). *Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum DaerahTugurejo Semarang)* (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi).
- Nawira, A. (2018). *Analisis Penerapan Metode Balanced Scorecard (BSC) Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Hotel Tampiaro Plaza Probolinggo* (Doctoral dissertation, Universitas Panca Marga Probolinggo).
- Rosulong, I., & Aziza, A. N. (2019). *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Sultan DG. Raja Bulukumba*. Invoice: Jurnal Ilmu Akuntansi. Vol. 1 No.1, 1-22.
- Sugiyono. 2019. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sulawati, S. (2022). *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Andi Makassar*

Parepare. Jurnal Ilmiah Manajemen & Kewirausahaan. Vol. 8 No.3, 289-296.

Sujarweni, W.N. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Pustaka Baru Press. Yogyakarta.

Widhiyaningrat, W. A., & Idayati, F. (2015). *Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba dari Perspektif Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Umum Haji Surabaya*. Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA). Vol. 4 No.6.

Wahyudin Nor, (2012) *Penerapan Balanced Scorecard Pada Pemerintah Daerah*. Jurnal Akuntansi Dan Bisnis. Vol. 7 No. 2, 2-4.