



Manajemen Kinerja Berbasis Balance Scorecard Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bone Bolango

Ayu Rakhma Wuryandini*, Lukman Pakaya, Sri Intan Aprilia, Natasya S. Hadju

Departemen of Accounting, State of University of Gorontalo, Indonesia

*ayurakhma@ung.ac.id

INFO ARTIKEL

Histori Artikel

Tanggal Submit 18 September 2025

Tanggal revisi 29 September 2025

Tanggal Accepted 30 September 2025

Key words:

Balanced Scorecard; Performance Management; Public Sector; Mixed Method

10.36805/tfxz8q56

Open access under Creative
Common Attribution-ShareAlike
(CC-BY-SA)



ABSTRACT

The importance of performance achievement in public sector organizations is inseparable from how to implement performance management. How can local governments develop and measure performance? Organizations need to make efforts to implement capacity building for regional work units, introduce institutional and strategic changes within regional work units so they can develop their own performance cards. The purpose of this study is to determine the performance management of the Bone Bolngo district government based on the Balance Scorecard.

This study was conducted at the public service office in Suwawa sub-district, Bone Bolango Regency. A mixed methods approach was used, collecting data through interviews, documentation, and questionnaires. The study's dashboard showed that the Public Service Agency (DPMPTSP) had a performance score of 95.23. This score indicates that the public service organization is in the green category, indicating a healthy environment in terms of four assessment perspectives: financial and non-financial measurements, comprising service perspectives, internal business processes, and learning and growth. DPMPTSP received the best internal and external assessments, indicating it must continue to maintain this green ranking.

The implementation of the Balanced Scorecard (BSC) at the Department of Public Works and Public Housing (DPMPTSP) has resulted in a comprehensive and integrated performance measurement system that has yielded progressive results. This is achieved through the assessment of public services, which provide maximum service quality. The four perspectives of the BSC demonstrate optimal governance, resulting in a flexible work system.

ABSTRAK

Pentingnya pencapaian kinerja di organisasi sektor publik tidak terlepas dari cara melakukan manajemen kinerja. Bagaimana pemerintah daerah dapat mengembangkan dan mengukur kinerja. Organisasi perlu melakukan upaya penerapan peningkatan kapasitas satuan kerja perangkat daerah, melakukan pengenalan perubahan kelembagaan dan strategis pada satuan kerja perangkat daerah agar mampu menyusun kartu kinerja mereka sendiri. Tujuan Penelitian ini adalah untuk menganalisis manajemen kinerja pemerintah kabupaten Bone Bolngo berbasis Balance Scorecard.

Studi ini dilakukan di dinas pelayanan publik yang ada di kecamatan suwawa kabupaten Bone Bolango. Dengan menggunakan pendekatan mixed method dengan pengumpulan data wawancara, dokumentasi dan kuisioner. Hasil studi didapatkan Dalam dashboard terlihat bahwa posisi DPMPTSP

berada dalam *score performance* 95,23. Dalam skor tersebut mencerminkan bahwa organisasi pelayanan public tersebut dalam warna hijau (*green*) yang berarti dalam lingkungan sehat dalam segi penilaian empat perspektif yakni pengukuran keuangan dan non keuangan yang terdiri dari perspektif pelayanan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. DPMPITSP mendapatkan penilaian terbaik dari segi internal dan eksternal hal ini berarti DPMPITSP harus terus mempertahankan posisi hijau ini.

Dari penerapan BSC di DPMPITSP sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan integratif telah mampu menghasilkan output yang progresif. Hal ini tercapai dengan penilaian pelayanan terhadap publik yang mendapatkan mutu layanan maksimal. Dari empat perspektif BSC didapatkan tata kelola yang optimal sehingga terbentuk sistem kerja yang fleksibel.

Kata Kunci : Balance Scorecard;Manajemen Kinerja;Sektor Publik;Metode Campuran

1. Pendahuluan

Menelisik dari pentingnya pencapaian kinerja di organisasi sektor publik tidak terlepas dari melakukan manajemen kinerja sumber daya. Manajemen kinerja pada instansi sektor publik disebut sebagai proses sistematis yang terdiri dari penilaian, pengukuran dan pengembangan kinerja pegawai ataupun unit organisasi. Keberhasilan tercapainya proses tersebut dilihat dari tujuan dan sasaran yang ditargetkan. Dalam konteks sektor publik, manajemen kinerja mencakup tahap perencanaan kinerja yang jelas, pengukuran berdasarkan indikator kinerja utama, evaluasi dan umpan balik secara berkelanjutan, serta pengembangan kapasitas pegawai guna mendukung pelayanan yang optimal, disertai dengan penghargaan atas pencapaian hasil yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Namun, implementasi manajemen kinerja di organisasi sektor publik sering kali menghadapi tantangan khusus, diantaranya memiliki tujuan yang kompleks, keterbatasan sumber daya dan sumberdaya manusia, serta ada pengaruh regulasi dan perubahan kebijakan publik yang dinamis. Selain itu, terdapat kesulitan dalam mengukur kinerja yang bersifat *intangible* atau terkait dengan pelayanan masyarakat yang sulit diukur secara kuantitatif. Oleh karena itu, keberhasilan manajemen kinerja di sektor publik sangat bergantung pada integrasi antara sistem pengukuran yang tepat, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, serta kemampuan lembaga dalam melakukan evaluasi berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, (Alqili Laury et al., 2020)

Pelayanan publik dapat dikatakan sebagai *system* yang dibangun dan dikelola oleh pemerintah, baik pusat maupun daerah, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang tidak dapat dipenuhi oleh mekanisme pasar. Pemerintah secara penuh memiliki kewajiban dalam tanggungjawab hukum untuk menyediakan dan mengawasi pelaksanaan publik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan,(David Chapman, 1998). Di sektor publik, sebagian besar aktivitas pemasaran berkaitan dengan kepuasan pelanggan, meskipun seringkali tidak ada persaingan langsung maupun tidak langsung. Monopoli pasokan tidak serta merta menghilangkan kebutuhan pemasaran. Di sektor publik, citra pelanggan yang buruk akan mempengaruhi citra organisasi di mata para pemangku kepentingan lainnya. Bahkan, dalam konteks organisasi semacam itu, pemasaran mungkin memiliki peran yang lebih luas karena harus memenuhi kepentingan yang berbeda-beda, bahkan terkadang bertentangan,(Proctor, 2007).

Pelayanan publik di daerah semakin maju dan berorientasi pada kepuasan masyarakat seiring dengan pelayanan terpadu satu pintu (PTSP), yang kemudian diintegrasikan dengan pelayanan penanaman modal dan investasi ke dalam nomenklatur Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), (Rahayu et al., 2022). Melalui survey yang dilakukan peneliti fenomena yang didapatkan adalah organisasi telah menjalankan standar operasional prosedur dengan sangat baik, hal ini peneliti temukan dari hasil penilaian OMBUDSMAN tahun 2024 yang memberikan penilaian kinerja bagi dinas PTSP dengan kriteria hijau. Tentunya opini ini yang harus terus ditingkatkan dan dipertahankan, sehingga indikator kinerja utama yang ditetapkan dapat tercapai. Penilaian tersebut tentunya akan mempengaruhi penilaian pelanggan dimana hasil survey kepuasan masyarakat masih terdapat kelemahan yang harus diperbaiki diantaranya kecepatan penyelesaian pelayanan, kompetensi pegawai dan kesesuaian produk layanan, hal ini juga didukung dari wawancara dengan pimpinan, bahwa hasil penilaian berada di kisaran nilai sembilan puluh (90), (wawancara, rabu 23 juli 2025).

Dengan adanya manajemen kinerja, maka dapat mendeteksi kelemahan sehingga pihak manajemen akan melakukan perbaikan untuk meminimalisasi kesalahan di masa depan karena akan menghambat proses pencapaian *goals congruen*, (Qadri & Jauhari, 2020). Selain itu, pihak legislative menggunakan ukuran kinerja untuk menentukan kelayakan biaya pelayanan (*cost of service*) yang dibebankan kepada pengguna jasa publik. Biaya pelayanan tersebut harus sepadan dengan jasa yang dibutuhkan oleh pengguna karena tingkat kepuasan bergantung terhadap penilaian *stakeholder*. Kinerja sektor publik ini bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat intangible output, Maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu perlu dikembangkan ukuran kerja non-finansial. (Hadi et al., n.d.).

Pemerintah memerlukan suatu instrumen evaluatif yang mampu menilai kinerja secara menyeluruh, guna menjamin bahwa setiap aspek penting dalam operasional kelembagaan memperoleh perhatian yang proporsional dan seimbang. Balanced Scorecard (BSC) merupakan instrumen strategis yang penting dalam proses evaluasi kinerja, karena berperan dalam mendukung perumusan serta implementasi strategi yang komprehensif dan terintegrasi.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis manajemen kinerja pemerintah daerah kabupaten Bone Bolango berbasis balance scorecard. Rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui analisis manajemen kinerja pemerintah daerah berbasis balance scorecard. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya (Hadi et al., n.d.; I Wayan Arry Sudarnadi et al., 2022; Jariyatin & Bisri, 2024) dari segi metode yang digunakan, penelitian ini menggunakan mixed method dengan metode BSC yang digunakan untuk memetakan strategi melalui empat perspektif keuangan dan non keuangan (Kaplan, R. dan Norton, D., 1996; Waruhiu, 2014) untuk merancang strategi di masa yang akan datang.

2. Tinjauan Pustaka

Balance Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu alat yang digunakan oleh instansi untuk pengukuran kinerja secara komprehensif yang dikembangkan oleh (Kaplan, R. dan Norton,

D., 1996) dan menjadi metode yang merakyat hingga sekarang. Implementasi BSC di sector publik dipercaya dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas guna mendukung kinerja secara komprehensif yang terus meningkat, (Nurhadianthy & Anis, 2023).

BSC menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan dalam empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balance scorecard dapat diimplementasikan pada organisasi sector publik, seperti yang telah dilakukan oleh (Chan & Chan, 2004; Kwokwah Yeung & Connell, 2006), bahwa factor-faktor penentu kesuksesan pada organisasi sector publik berupa komitmen manajemen puncak, rekrutmen pegawai, pelatihan, penentuan strategi dan tujuan organisasi yang jelas dengan skema insentif yang terkoneksi dengan system manajemen kinerja.(Qadri & Jauhari, 2020).

Metode Penelitian

Rancangan balance scorecard pada penelitian ini menggunakan empat perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tipe penelitian ini adalah penelitian mixed method yakni kuantitatif-kualitatif dengan menggunakan studi kasus di DPMPTSP kecamatan Suwawa kabupaten Bone Bolango. Teknik pengumpulan data yakni wawancara, dokumentasi dan kuisioner. Kuisioner disebarakan ke pelanggan (masyarakat) sesuai hasil survey kepuasan masyarakat (SKM) sebagai pengguna layanan DPMPTSP sebanyak 44 responden pada triwulan 1 bulan januari-maret tahun 2025. Untuk perspektif keuangan, bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran peneliti menyebarkan kepada ASN sesuai dengan jabatan masing-masing dengan jumlah sebanyak 25 (dua puluh lima) kuisioner yang kembali dari 29 jumlah ASN dan melakukan wawancara dengan narasumber terkait yakni pimpinan DPMPTSP. Balance score card dari tipe penelitian kualitatif metode kualitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam terhadap suatu fenomena dalam konteks alaminya. Pendekatan ini berbeda dengan metode kuantitatif yang berfokus pada pengukuran numerik dan analisis statistik, karena lebih menitikberatkan pada interpretasi makna, eksplorasi konteks, serta perspektif subjektif dari partisipan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan aktif dan terlibat langsung dengan subjek studi untuk menggali pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika kehidupan manusia, sosial, maupun budaya. Pendekatan ini memungkinkan pengungkapan kompleksitas realitas sosial yang tidak dapat sepenuhnya direpresentasikan melalui data kuantitatif, serta membuka ruang bagi analisis terhadap dimensi-dimensi makna yang lebih luas. Pengumpulan data dalam penelitian menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Kemudian Moleong, 2005 untuk data kualitatif dianalisis dengan reduksi data, penyajian data, dan analisis data (verifikasi) berdasarkan teori. Atmaja, 2013, Dewa Kadek Darmada, et al, 2016 menjelaskan bahwa tahapan pengumpulan data dapat berlangsung secara iterative hingga ppeneliti pemahaman yang utuh dan mendalam terhadap fenomena yang dikaji untuk mendapatkan hasil penelitian yang bersifat holistic dan sarat makna.

Populasi

Populasi merupakan keseluruhan elemen yang menjadi objek dalam suatu penelitian, yang dapat berupa makhluk hidup, benda, fenomena, hasil tes, maupun peristiwa, dan berfungsi sebagai sumber data yang merepresentasikan karakteristik tertentu. Dalam konteks penelitian, populasi juga dapat didefinisikan sebagai totalitas unit analisis yang karakteristiknya

diestimasi, (M.Aiman,dkk 2022). Dalam penelitian ini populasinya adalah organisasi pelayanan publik yakni Dinas penanaman modal terpadu satu pintu (DPMPTSP) Kecamatan Suwawa Kabupaten Bone Bolango Provinsi Gorontalo.

Sampel

Sampel merupakan sebagian elemen dari populasi yang mencerminkan karakteristik yang dimiliki oleh keseluruhan populasi tersebut. Penggunaan sampel menjadi alternatif yang relevan ketika ukuran populasi terlalu besar dan tidak memungkinkan untuk diteliti secara menyeluruh. Oleh karena itu, peneliti dapat mengambil sampel yang dipilih secara representatif untuk menggambarkan populasi secara keseluruhan dan memungkinkan generalisasi hasil penelitian. Jadi dalam penelitian kuantitatif, sampel itu merupakan bagian dari populasi yang di ambil dengan teknik tertentu.

Pada penelitian ini, yang menjadi sampel penelitian adalah seluruh aparatur sipil negara yang berada pada Dinas penanaman modal terpadu satu pintu (DPMPTSP) Kecamatan Suwawa Kabupaten Bone Bolango Provinsi Gorontalo.

Jenis Data Penelitian

Jenis data dalam penelitian terdiri dari jenis data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam menggunakan daftar pertanyaan terstruktur dan kuisisioner penyebaran BSC. Data sekunder didapatkan dari dokumentasi DPMPTSP yang terdiri dari laporan survey kepuasan masyarakat triwulan I tahun 2025, dokumentasi lainnya berupa sertifikat dan laporan penilaian inspektorat.

3. Hasil dan Pembahasan

Matriks Balance Scorecard

Perspektif Pelanggan

Segi perspektif pelanggan peneliti mendapatkan data riset berdasarkan survey kepuasan masyarakat. Pelaku usaha dan/atau masyarakat yang mengakses layanan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bone Bolango menjawab sebaran kuisisioner yang disebar di Triwulan I (periode 06 Januari s/d 27 Maret 2025) berjumlah 211 pengguna layanan. Namun data kuesioner yang terkumpul berjumlah 44 responden atau sekitar 20,85% dari total pengguna layanan.

“Kalau kita khusus disini lebih khususnya di PTSP itu ada yang namanya SKM (survey kepuasan Masyarakat). Karena ini kan dalam bentuk pelayanan S faktor, maka ada dibuatkanlah barcode dan ataupun yang sifatnya manual ke pelanggan ataupun ke pengguna layanan. Itu nantinya akan direkap masing-masing ini ada setiap gerai ini itu berapa pengunjung hari ini itu akan di laporkan dan direkap kita satukandi dalam survey kepuasan SKM-nya.”(Sek)

Dari hasil wawancara tersebut, terlihat jelas bahwa perspektif pelanggan diukur dari survey kepuasan masyarakat (SKM) yang akan dievaluasi setiap periode pengukuran kinerja. Peneliti mendapatkan data persepsi masyarakat (*stakeholder*) terhadap jenis pelayanan yang di berikan oleh DPMPTSP. Pengolahan data survey dilakukan dengan menggunakan computer

data entry (*program computer system data base*). Data pendapat masyarakat yang telah dimasukkan dalam masing-masing kuesioner, disusun dengan mengkompilasikan data responden yang dihimpun berdasarkan kelompok umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan pekerjaan utama.

Nilai Persepsi, Nilai Interval, Nilai Interval Konversi, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan ditunjukkan pada **Tabel 1**.

Nilai Persepsi	Nilai Interval	Nilai Interval Konversi (NIK)	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1	1,00 - 2,5996	25,00 - 64,99	D	Tidak Baik
2	2,60 - 3,064	65,00 - 76,60	C	Kurang Baik
3	3,0644 - 3,532	76,61 - 88,30	B	Baik
4	3,5324 - 4,00	88,31 - 100,00	A	Sangat Baik

Hasil survey akan menyajikan hasil Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap 9 (sembilan) parameter/unsur yang ditinjau

1. Unsur kejelasan persyaratan
2. Unsur kemudahan sistem, mekanisme dan prosedur.
3. Unsur kecepatan waktu penyelesaian.
4. Unsur kesesuaian biaya/ tarif .
5. Unsur kesesuaian produk spesifikasi jenis pelayanan.
6. Unsur kompetensi pelaksana.
7. Unsur perilaku pelaksana.
8. Unsur ketersediaan sarana dan prasarana.
9. Unsur ketersediaan penanganan pengaduan, saran dan masukan.

Tabel 2. Data Profil Responden SKM Triwulan I Tahun 2025

No	Karakteristik	Indikator	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki	14	31,82%
		Perempuan	30	68,18%
2.	Pendidikan	SD	-	0 %

	Responden	SLTP	-	0 %
		SLTA	19	43,18%
		SI	23	52,27%
		S2	2	4,55%
		S3	-	0 %
3.	Pekerjaan Resonden	PNS	4	9,09%
		TNI	-	0 %
		POLRI	-	0 %
		Swasta	3	6,82%
		Wirausaha	1	2,27%
		Lainnya	36	81,82%
4.	Jenis Layanan yang Diakses Responden	Perizinan Berusaha	2	4,55%
		Perizinan Tenaga Kesehatan	9	20,45%
		Perizinan Penelitian	30	68,18%
		Perizinan Bangunan	2	4,55%
		IPPT	1	2,27%

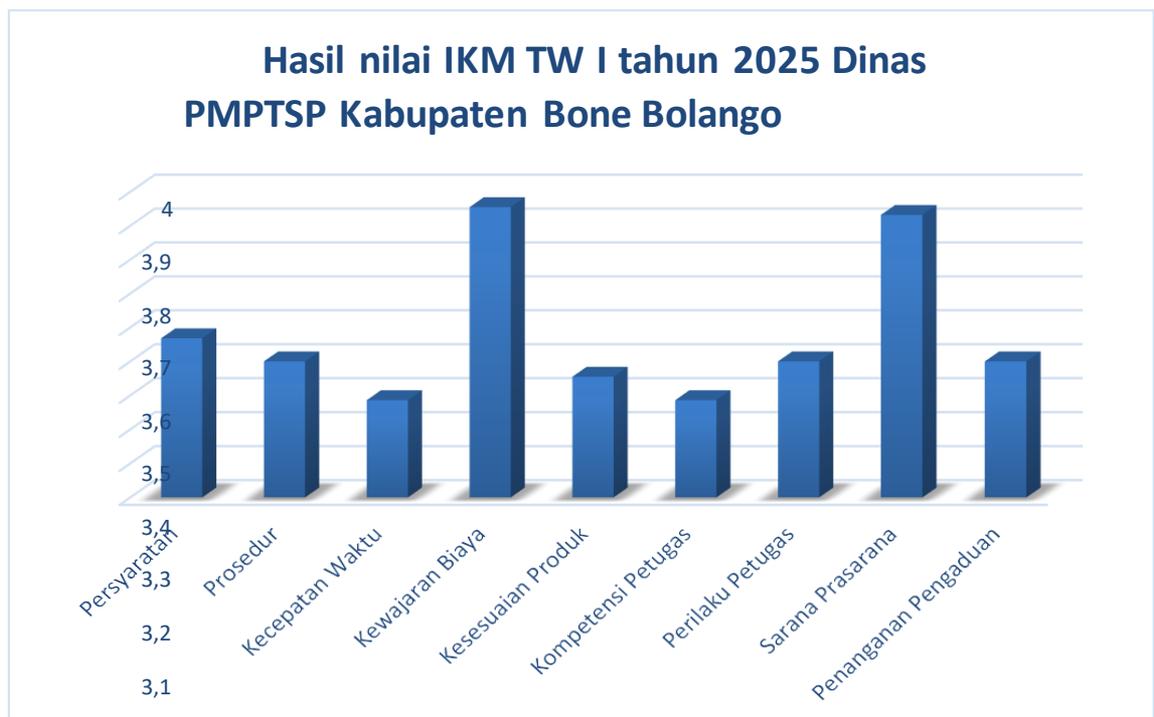
Indeks Kinerja Pelayanan

Pengolahan data Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) menggunakan excel template olah data survey terkumpul dan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3 Pemetaan Strategi Perspektif Pelanggan di Triwulan I Tahun 2025

Indikator	Parameter Unsur	IKM Per Unsur	Mutu Layanan
Unsur			
U1	kemudahan dan kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanan yang Saudara mohonkan	3,568	A

U2	Kemudahan prosedur pelayanan yang dioperasikan pada unit layanan PTSP ini	3,500	B
U3	kecepatan waktu dalam memberikan pelayanan	3,386	B
U4	kewajaran biaya / tarif retribusi dalam pelayanan	3,955	A
U5	kesesuaian produk pelayanan antara yang tercantum dalam Standar Pelayanan (SP) dengan yang produk diberikan	3,455	B
U6	kompetensi dan/ atau kemampuan petugas PTSP dalam memberikan pelayanan	3,386	B
U7	perilaku petugas PTSP dalam memberikan pelayanan, terkait kesopanan dan keramahan	3,500	B
U8	kualitas sarana dan prasarana	3,932	A
U9	penanganan pengaduan yang disampaikan oleh pengguna layanan	3,500	B



Gambaran Nilai IKM Per Unsur Pelayanan disajikan pada **Gambar 1**.

Berdasarkan hasil penghitungan indeks kepuasan masyarakat, jumlah nilai dari setiap unit pelayanan diperoleh dari jumlah nilai rata-rata setiap unsur pelayanan. Sedangkan nilai indeks komposit (gabungan) untuk setiap unit pelayanan, merupakan jumlah nilai rata-rata dari setiap unsur pelayanan dikalikan dengan penimbang yang sama, yaitu 0,11 (untuk 9 unsur). Dengan demikian nilai indeks pelayanan triwulan satu, hasilnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

IKM Unit Pelayanan = 3,540

Nilai Survei Kepuasan Masyarakat setelah dikonversi diperoleh 88,50 %. Berdasarkan Tabel. 2. menunjukkan hasil survei kepuasan masyarakat pada triwulan satu memperoleh nilai:

“ Mutu Layanan A ” dengan Kinerja Unit Pelayanan “ Sangat Baik ”

Indeks Kepuasan Atas Jenis Layanan

Berdasarkan hasil Survei Kepuasan Masyarakat Triwulan I, penilaian pengguna layanan pada masing-masing jenis pelayanan yang diterima ditampilkan pada **Tabel 4**.

2.	Perizinan Tenaga Kesehatan	9	3,556	88,89 %	Sangat Baik
3.	Perizinan Penelitian	30	3,563	89,08 %	Sangat Baik
5.	Perizinan Bangunan	2	3,000	75,00 %	Kurang Baik
6.	IPPT	1	3,500	87,50 %	Baik

Hasil analisis kepuasan masyarakat pada setiap jenis layanan adalah sebagai berikut:

1. Perizinan berusaha memperoleh mutu kinerja layanan B (Baik) pada keseluruhan atau 9 (sembilan) unsur/indikator survei;
2. Perizinan tenaga kesehatan memperoleh mutu kinerja layanan A (Sangat Baik) pada keseluruhan atau 9 (sembilan) unsur/indikator survei;
3. Perizinan Penelitian memperoleh mutu kinerja layanan A (Sangat Baik) pada keseluruhan atau 9 (sembilan) unsur/indikator survei;
4. Perizinan Bangunan memperoleh persepsi atas kinerja layanan C atau Kurang Baik pada keseluruhan atau 9 (sembilan) unsur/indikator survei.
5. Perizinan IPPT memperoleh persepsi atas kinerja layanan B atau Baik pada

keseluruhan atau 9 (sembilan) unsur/indikator survei.

Perspektif Keuangan, Perspektif Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan

Dalam ketiga perspektif tersebut peneliti menyebarkan data kuisisioner kepada ASN dinas PTSP dimana dari 29 jumlah pegawai yang mengisi berjumlah 25. Sehingga dari data tersebut peneliti mengolah skor BSC yang tertampil dalam tabel berikut ini.

Tabel 5 Evaluasi BSC

Perspektif	Indikator Kinerja	Realisasi Skor	Kategori
Keuangan	Anggaran	5	sangat ekonomi
	Kepatuhan dan Akuntabilitas Keuangan	3,67	cukup efisien
	Pengelolaan Aset dan Liabilitas	5	sangat efektif
Proses Bisnis Internal	Fasilitas	5	sangat memuaskan
	Sumber Daya Manusia	5	sangat memuaskan
	Proses	5	sangat memuaskan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kemampuan	5	sangat memuaskan
	Motivasi	5	sangat memuaskan

Sumber Data Olahan 2025

HASIL KARTU SCOR BERBASIS BALANCE SCORECARD

Tabel 6 MATRIK BALANCE SCORECARD

Perspektif	Indikator	KPI Target	KPI Realisasi	Bobot (%)	Skor
Keuangan	Anggaran	5,00	5,00	20	20
	Kepatuhan dan Akuntabilitas Keuangan	5,00	3,67	10	7,34
	Pengelolaan Aset dan Liabilitas	5,00	5,00	5	5,00
Proses Bisnis Internal	Fasilitas	5,00	5,00	10	10

	Sumber Daya Manusia	5,00	5,00	10	10
	Proses	5,00	5,00	5	5
Pelanggan	Kemudahan dan kesesuaian persyaratan pelayanan	4,00	3,56	3	2,67
	Kemudahan prosedur pelayanan	4,00	3,50	3	2,62
	kecepatan waktu dalam memberikan pelayanan	4,00	3,38	3	2,53
	Kewajaran biaya / tarif retribusi dalam pelayanan	4,00	3,95	3	2,96
	Kesesuaian produk pelayanan antara yang tercantum dalam Standar Pelayanan (SP) dengan yang produk diberikan	4,00	3,45	3	2,58
	Kompetensi dan/ atau kemampuan petugas PTSP dalam memberikan pelayanan	4,00	3,38	3	2,53
	Perilaku petugas PTSP dalam memberikan pelayanan terkait kesopanan dan keramahan	4,00	3,50	4	3,50
	Kualitas sarana dan prasarana	4,00	4	3	3,00
	penanganan pengaduan yang disampaikan oleh pengguna layanan	4,00	3,50	3	3,50
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kemampuan	5,00	5,00	7	7,00
	Motivasi	5,00	5,00	5	5,00
				100	95,23

Sumber : Olahan Data 2025

Dalam kartu skor keseimbangan terlihat bahwa posisi DPMPTSP dari empat perspektif yang diukur mendapatkan nilai **95,23** dalam posisi dashboard berada dalam warna hijau (*green*) sehingga posisi organisasi publik ini sangat baik dan berada dalam lingkungan sehat dari segi penilaian internal dan eksternal.

Balanced Scorecard merupakan system manajemen strategis yang efektif untuk mengukur kinerja oorganisasi dengan menerjemahkan misi dan strategi ke dalam ukuran kinerja komprehensif (Kaplan, R. dan Norton, D., 1996). BSC membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi, akuntabilitas dan produktivitas dengan menggunakan empat perspektif yakni keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga BSC dapat digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas layanan dan mencapai tujuan strategis, (Hladchenko, 2015).

Dashboard Balance Scorecard

Dalam dashboard terlihat bahwa posisi DPMPTSP berada dalam *score performance* 95,23. Dalam skor tersebut mencerminkan bahwa organisasi pelayanan publik tersebut dalam warna hijau (*green*) yang berarti dalam lingkungan sehat dalam segi penilaian empat perspektif yakni pengukuran keuangan dan non keuangan yang terdiri dari perspektif pelayanan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. DPMPTSP mendapatkan penilaian terbaik dari segi internal dan eksternal hal ini berarti DPMPTSP harus terus mempertahankan posisi hijau ini.



Gambar 2 Dashboard DPMPTSP

Dewasa ini penerapan perspektif keuangan dalam sektor publik sering kali menghadapi kondisi tantangan yang berat, sifat yang kompleks, kurang selaras dengan pemetaan strategi, dan sulit untuk dirumuskan secara jelas di organisasi sector publik. Oleh sebab itu, tidak mengejutkan jika sejumlah lembaga sektor publik telah memodifikasi perspektif ini menjadi bentuk lain, meskipun tetap mempertahankan kerangka logis Balanced Scorecard (BSC). Kaplan dan Norton pada awalnya fokus pada pengukuran keuangan dan aspek regulasi, namun dalam perkembangan selanjutnya, aspek regulasi hanya mendapat perhatian yang terbatas. Perlunya penyesuaian indicator keuangan yang lebih relevan dengan

kondisi saat ini agar pengguna mudah memahami secara kontekstual, (Waruhiu, 2014).



Gambar 3 Sertifikat Pelayanan Publik

DPMPTSP kecamatan Suwawa kabupaten Bone Bolango telah menunjukkan dedikasi kinerja yang baik hal ini terpampang nyata dalam bukti penilaian yang diberikan dari OMBUDSMAN dengan predikat 91.02 *zona hijau* (*green zone*) dengan kualitas tertinggi dalam memperoleh sertifikat predikat penilaian kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik tahun 2024.

Hasil ini sejalan (Oktavia & Handayani, 2025) bahwa segi perspektif keuangan hasil pengukuran menggunakan rasio kemandirian menunjukkan bahwa kinerja keuangan Pemerintah Kota Surabaya berada pada kategori *delegatif*, yang berarti kota tersebut mampu membiayai kegiatan operasionalnya secara independen tanpa bergantung pada dana dari pemerintah pusat. Sementara itu, rasio efektivitas pendapatan mengindikasikan bahwa pengelolaan pendapatan daerah tergolong efektif, meskipun terdapat fluktuasi antar tahun. Dalam perspektif non-keuangan, tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik menunjukkan tren peningkatan. Selain itu, indeks reformasi birokrasi juga mencerminkan perbaikan yang signifikan dalam proses internal pemerintahan. Kualitas sumber daya aparatur tetap terjaga dengan baik, sebagaimana tercermin dalam tingginya skor indeks kualitas pegawai.

Sedang hasil berbeda diperoleh dari (Murdiyanti et al., 2025) penelitian ini mengungkap bahwa dari sisi keuangan, UPID BPSJ belum mampu mengelola anggaran secara efisien. Dalam perspektif pembelajaran, ditemukan penurunan produktivitas yang disebabkan oleh minimnya kerja sama dengan industri herbal, serta rendahnya kemampuan karyawan dalam hal *public speaking*, penggunaan komputer, promosi layanan melalui digital marketing, dan komunikasi antar individu maupun antar unit kerja. Pada perspektif proses bisnis internal, muncul hambatan dalam hal inovasi karena beberapa petugas merasa beban kerja tidak terbagi dengan jelas, kurangnya pengawasan terhadap standar pelayanan minimal, serta belum maksimalnya penerapan standar operasional prosedur (SOP). Sementara itu, dari perspektif pelanggan, ditemukan bahwa konsumen menganggap harga produk cukup tinggi, keterampilan karyawan dalam menangani pengunjung masih kurang, lokasi UPID BPSJ sulit

dijangkau dengan transportasi umum, petunjuk arah melalui Google Maps kurang akurat, dan layanan di Laboratorium Saintifikasi Jamu masih dianggap lamban.

4. Kesimpulan

Dalam dashboard terlihat bahwa posisi DPMPTSP berada dalam *score performance* 95,23. Dalam skor tersebut mencerminkan bahwa organisasi pelayanan public tersebut dalam warna hijau (*green*) yang berarti dalam lingkungan sehat dalam segi penilaian empat perspektif yakni pengukuran keuangan dan non keuangan yang terdiri dari perspektif pelayanan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. DPMPTSP mendapatkan penilaian terbaik dari segi internal dan eksternal hal ini berarti DPMPTSP harus terus mempertahankan posisi hijau ini. Implikasi penelitian dengan melihat score BSC tersebut adalah DPMPTSP dapat menghadirkan pendekatan terintegrasi berbasis balance scorecard untuk manajemen kinerja yang efektif dan efisien. Sehingga pimpinan dinas dapat terbantu dalam memahami kinerja organisasi secara komprehensif dan mendukung pengambilan keputusan dimasa mendatang. BSC juga mendorong transparansi, akuntabilitas dan orientasi pada tujuan publik.

5. Saran

Dari penerapan BSC di DPMPTSP sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan integratif telah mampu menghasilkan output yang progresif. Hal ini tercapai dengan penilaian pelayanan terhadap publik yang mendapatkan mutu layanan maksimal. Dari empat perspektif BSC didapatkan tata kelola yang optimal sehingga terbentuk sistem kerja yang fleksibel. DPMPTSP diharapkan terus mengupayakan penilaian publik yang harus diperbaiki yakni dalam kecepatan penyelesaian pelayanan, kompetensi dan kemampuan petugas dan kesesuaian produk layanan. Dengan berbasis balance scorecard, dinas dapat memahami tantangan, melihat peluang dan menerapkan manajemen yang efektif. Melalui empat perspektif kinerja BSC yang menjadi instrumen strategis dinas dapat meningkatkan kualitas layanan publik secara efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

6. Pengakuan

Ucapan terima kasih diucapkan kepada LPPM Universitas Negeri Gorontalo dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas dukungan dan kepercayaan yang diberikan kepada peneliti sehingga penelitian kolaborasi dosen dan mahasiswa ini dapat terlaksana dengan baik dan termuat dalam kontrak penelitian no. 3028/UN47.B8/KU/2025. Dukungan yang diberikan kepada peneliti menjadi dedikasi positif untuk terus berkarya bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan penelitian yang akan datang.

Daftar Pustaka

Alqili Laury, H., Matondang, N., & Tryana Sembiring, M. (2020). Balanced scorecard in the integration of corporate strategic planning and performance: A literature review. *IOP*

- Conference Series: *Materials Science and Engineering*, 801(1), 012135. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/801/1/012135>
- Chan, A. P. C., & Chan, A. P. L. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), 203–221. <https://doi.org/10.1108/14635770410532624>
- David Chapman, T. C. (1998). *New Public Sector Marketing*. Financial Times.
- Dr. Arif Rachman, drg., SH., MH., MM., MTr.Hanla., Sp.Pros., CIQnR., CIQa. Dr.(Cand)E. Yochanan., SKM., Skep., MM., MARS., PIA., KMK. Dr. Ir. Andi Ilham Samanlangi, S.T., M.T. Hery Pumomo, S.E., M.M. (2024). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R&D (Pertama)*. CV Saba Jaya Publisher.
- Hadi, M. R., Muhsyaf, S. A., & Astuti, B. R. D. (n.d.). *Pengembangan Model Manajemen Kinerja Pemerintah Berbasis Balanced Scorecard (Study Kasus Pemerintah Desa Mendana Raya)*.
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167–176. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>
- I Wayan Arry Sudamadi, I Made Candiasa, & Komang Setemen. (2022). Perencanaan Strategis Sistem Informasi dan Teknologi Informasi dengan Analisis SWOT Balance Scorecard pada Inspektorat Kota Denpasar. *Jurnal Nasional Pendidikan Teknik Informatika (JANAPATI)*, 11(3), 226–235. <https://doi.org/10.23887/janapati.v11i3.49086>
- Jariyatn, N., & Bisri, H. (2024). ANALISIS BALANCE SCORECARD DAN SWOT DALAM PENERAPAN KINERJA DI PERGURUAN TINGGI KESEHATAN. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 10(2), 157. <https://doi.org/10.47686/bbm.v10i2.712>
- Kaplan, R. dan Norton, D. (1996). *Translating Strategy into the Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kwokwah Yeung, A., & Connell, J. (2006). The Application of Niven's Balanced Scorecard in a Not-For-Profit Organization in Hong Kong: What Are the Factors for Success? *Journal of Asia Business Studies*, 1(1), 26–33. <https://doi.org/10.1108/15587890680001302>
- Murdiyanti, D. R., Suryawati, C., & Purnami, C. T. (2025). Strategi Usaha Meningkatkan Pendapatan UPTD BPSJ dengan Metode Balance Scorecard. *MAHESA : Malahayati Health Student Journal*, 5(8), 3589–3605. <https://doi.org/10.33024/mahesa.v5i8.19135>
- M.Aiman, U.HAsda,S.Fadilla,Z.Taqwin,MAsita, Ardiawan, K.N dan Sari M.E AKJ. Metodologi Penelitian Kuantitatif [Internet]. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini; 2022. Available from: <http://penerbitzaini.com>.
- Moleong, L.J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nurhadianthy, H. A., & Anis, B. J. (2023). Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard: Performance Analysis of Public Sector Organizations Using Balanced Scorecard. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 4(01), 1–14. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v4i01.14>
- Oktavia, T. R., & Handayani, N. (2025). *ANALISIS KINERJA PENGELOLAAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH (APBD) PEMERINTAH KOTA SURABAYA*. 14.
- Proctor, T. (2007). *Public sector marketing*. FT Prentice Hall.
- Qadri, R. A., & Jauhari, R. (2020). DESAIN KERANGKA KONSEPTUAL BALANCED SCORE CARD PADA LEMBAGA RISET PEMERINTAH. *Jurnal Pajak dan Keuangan Negara (PKN)*, 1(2), 19–37. <https://doi.org/10.31092/jpkn.v1i2.786>
- Rahayu, A. Y. S., Khafian, N., Rahmayanti, K. P., Anza, F. A., & Afra, S. A. (2022). Developing Depok's Government Strategies for Strengthening the Public Services Using SWOT Analysis. *Jurnal Bina Praja*, 14(1), 175–187. <https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.175-187>
- Waruhui, H. (2014). *Rebalancing the Balanced Scorecard: A Sequel to Kaplan and Norton*.