

IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD AS A MEASUREMENT OF PERFORMANCE ASSESSMENT AT THE SOCIAL OFFICE OF SEMARANG CITY

Canny Diah Prameswari¹, Mohammad Hasanudin², Ardian Widiarto^{3*}

¹ Politeknik Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

² Politeknik Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

^{3*} Politeknik Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

email: ardian.widiarto@polines.ac.id

INFO ARTIKEL

Histori Artikel :

Tgl. Masuk : 09-02-2023

Tgl. Diterima : 10-03-2023

Tersedia Online : 31-03-2023

Keywords:

Performance, Measurement

Performance, Balanced

Scorecard.

ABSTRACT

This study aims to analyze the performance of Dinas Sosial Kota Semarang using the Balanced Scorecard method. The analytical method used is the descriptive method. The data used are the results of interviews, financial statements of budget realization, number of employees, number of employees attending training, and the value of community satisfaction surveys. The results of this study show that the performance of Dinas Sosial Kota Semarang from a financial perspective in 2019-2021 shows economic conditions with an average value of 88.83%. The performance of the internal business perspective in 2019-2021 shows a very good condition by obtaining an average score of 164.09%. The performance of the learning and growth perspective shows poor conditions by obtaining an average score of 32.94%. The performance of the customer perspective shows a very good condition by obtaining an average score of 88.25%. And the overall performance of the four perspectives shows a very good qualification with a score of 92.11% and a very successful success rate.

PENDAHULUAN

Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah mengesahkan bahwa seluruh instansi pemerintah wajib menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) sebagai salah satu sumber pertanggungjawaban atas kinerja instansinya. Keberadaan LKIP sebisa mungkin tidak hanya untuk mendukung tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel, tetapi juga menjadi alat strategis dalam evaluasi meningkatkan kinerja masa depan untuk meningkatkan pelayanan publik. Permen PAN-RB Nomor 53 Tahun 2014 menuliskan bahwa pengukuran kinerja LKIP

menggabungkan dua aspek pengukuran kinerja: kinerja finansial dan kinerja capaian kegiatan. Masih terdapat kekurangan pada pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada dua aspek tersebut. Hanya indikator teknis yang digunakan sebagai indikator kinerja LKIP, sedangkan indikator kinerja nonteknis belum dipertimbangkan. Sasaran kinerja LKIP juga disesuaikan dengan anggaran kegiatan. Kinerja LKIP secara keseluruhan merupakan penjelasan dari asumsi yang dibuat atau tidak dapat menjelaskan sebab akibat (Sentosa, 2010). Suhartanto (2013) mengidentifikasi bahwa penilaian kinerja internal yang dilakukan dan dibahas di LKIP belum maksimal dikarenakan

keputusan kinerja yang belum berorientasi pada *results* dan hasil dari LKIP tidak digunakan untuk merencanakan manajemen kinerja pada periode berikutnya. Pengukuran kinerja Dinas Sosial Kota Semarang yang mengacu pada LKIP mengakibatkan kinerja yang diukur hanya berfokus pada aspek finansial dan capaian kegiatan. Dalam LKIP Dinas Sosial Kota Semarang, pengukuran kinerja menurut aspek finansial dijabarkan dalam bentuk ringkasan realisasi anggaran dan aspek capaian kegiatan dijabarkan dalam bentuk *Key Performance Indicator* atau Indikator Kinerja Utama (IKU).

Dinas Sosial Kota Semarang memiliki target capaian program kerja yang harus dicapai setiap tahun. Berdasarkan data yang diperoleh dari instansi, diketahui program yang belum tercapai adalah menurunnya angka kemiskinan dan cakupan Potensi dan Sumber Kesejahteraan Sosial (PSKS). Program yang belum tercapai tersebut memiliki keterkaitan dengan hambatan yang dikarenakan kurangnya kinerja pegawai sehingga menyebabkan kinerja indikator lainnya ikut terhambat. Hambatan itu dapat terjadi karena Dinas Sosial Kota Semarang tidak memasukkan aspek kinerja non-finansial seperti pelatihan pada pegawai yang memiliki maksud untuk membuat kompetensi pegawai dalam pengukuran kinerjanya jadi meningkat dan kepuasan masyarakat untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat sebagai pelanggan. Oleh karena itu, diperlukan alat pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja finansial maupun non-finansial secara komprehensif sehingga dapat menggambarkan keseluruhan kondisi organisasi. *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja di Dinas Sosial Kota Semarang akan memberikan pandangan di masa yang akan datang mengenai kinerja Dinas Sosial Kota Semarang secara komprehensif serta memberikan pandangan mengenai keberhasilan yang dilihat dari perspektif finansial dan perspektif non-finansial.

Mahmudi (2007) menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* dianggap

cocok untuk menyeimbangkan pengukuran ukuran finansial dengan non-finansial secara umum pada organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* juga menekankan pada aspek kualitatif-nonfinansial, tidak hanya pada aspek kuantitatif-finansial. Hal ini sesuai dengan organisasi sektor publik yang tidak hanya melihat laba sebagai indikator utama kinerja, tetapi juga memerhatikan pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif-nonfinansial.

Balanced Scorecard juga melengkapi ukuran keuangan kinerja sebelumnya dengan ukuran penggerak (*drivers*) kinerja masa yang akan datang (Norton & Kaplan, 2000). Sari (2013) menjelaskan tujuan diterapkannya *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik adalah untuk memperkuat instansi, membuat anggaran menjadi lebih rasional, meningkatkan kinerja, meningkatkan hubungan dengan *stakeholders*, dan menyediakan data untuk referensi atau acuan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja Dinas Sosial Kota Semarang berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengukuran Kinerja

Menurut Moehariono (2009) Kinerja atau *performance* adalah gambaran tingkat capaian dalam melaksanakan kegiatan atau kebijakan untuk mengimplementasikan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam rencana strategis suatu organisasi. Menurut Mahmudi (2007) pengukuran kinerja adalah tindakan penetapan rangkaian indikator kinerja yang memberikan keterangan bagi unit kerja untuk mengawasi kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome* sehingga dapat berfokus pada tujuan organisasi.

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja menurut penelitian yang dilakukan Galib & Hidayat (2018) adalah untuk menganalisis data secara tepat kemudian memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan guna meningkatkan kinerja organisasi. Adapun menurut Bastian (2006) manfaat dari pengukuran kerja adalah untuk memastikan para pelaksana memahami ukuran yang akan dipakai, tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati, melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kinerja agar dapat dilakukan perbaikan, memberi penghargaan dan hukuman yang obyektif atas capaian prestasi pelaksana yang telah diukur menggunakan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati, alat komunikasi antar atasan dan bawahan dalam upaya melakukan perbaikan kinerja organisasi, identifikasi kepuasan pelanggan, pengambilan keputusan yang obyektif, serta dapat mengungkapkan permasalahan yang terjadi secara tepat.

Pengukuran Kinerja Organisasi Publik

Mahsun (2009) mengungkapkan sektor publik sering diartikan sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan kepentingan umum serta penyediaan barang atau jasa kepada masyarakat publik dan dibayarkan dengan pendapatan negara yang telah diatur oleh hukum. Menurut Bastian (2006) dengan melaksanakan pengukuran kinerja organisasi publik dapat membuktikan bahwa kegiatan tersebut bertepatan dengan tujuan organisasi publik. Pengukuran dilakukan dengan mengevaluasi data yang dihasilkan selama kegiatan pada organisasi publik berlangsung. Sistem yang dibangun pada organisasi publik terdiri atas sumber daya manusia, peralatan dan infrastruktur, keuangan, dan mekanisme kerja. Sistem tersebut memungkinkan organisasi publik dapat bekerja dengan baik melalui sinergi antar komponen tersebut.

Balanced Scorecard

Mulyadi (2007) menjelaskan *Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk merencanakan hasil masa depan yang ingin dicapai, sedangkan *Balance* adalah untuk mengukur keseimbangan kinerja yang dinilai dari perspektif keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Menurut Moeheriono (2009) Kartu Skor Berimbang adalah alat manajemen modern untuk peningkatan kemampuan kinerja keuangan perusahaan menjadi berlipat dan secara berkesinambungan (*rustainable outstanding financial performance*) yang kemudian diimbangi dengan pengukuran kinerja nonkeuangan dan dicatat pada kartu skor yang nantinya akan dijadikan perbandingan hasil kinerja sesungguhnya guna mengevaluasi hasil kinerja para eksekutif.

Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik

Balanced Scorecard pada awalnya hanya digunakan untuk alat ukur kinerja organisasi bisnis komersial. Dewasa ini *Balanced Scorecard* dapat juga digunakan oleh organisasi publik untuk membantu mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Sari, 2013). Namun karena metode *Balanced Scorecard* pada awalnya ditujukan bagi organisasi bisnis komersial atau organisasi swasta, agar dapat diterapkan pada organisasi publik maka perlu beberapa penyesuaian agar karena adanya perbedaan antara organisasi swasta dengan organisasi publik.

Kerangka pengukuran kinerja *balance scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik hanya saja harus melakukan penyesuaian tumpuan indikator yang berbeda dari organisasi bisnis swasta (Oktaviane, 2021). Seperti halnya yang diungkapkan Gasperz (2013) bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi publik memerlukan beberapa penyesuaian meliputi Fokus utama organisasi publik adalah masyarakat, sedangkan faktor utama organisasi swasta adalah pelanggan dan

pemegang saham. Tujuan utama organisasi publik adalah bukan hanya memaksimalkan hasil finansial, tetapi juga kesetimbangan pertanggungjawaban finansial melalui pelayanan *stakeholders* sesuai dengan visi misi organisasi. Untuk kemudian dapat menjabarkan ukuran dan target pada perspektif *customer stakeholder* yang membutuhkan perhatian sebagai upaya dari peran organisasi publik untuk menghasilkan pelayanan yang jelas dan strategis.

Tabel 1 Perbandingan Rerangka Balanced Scorecard Sektor Swasta Dengan Sektor Publik

Perspektif	Sektor Swasta	Sektor Publik
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita?
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
Proses Bisnis Internal	Keunggulan apa yang kita harus miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Bagaimana kita memperbaiki dan menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan dan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan <i>stakeholder</i> ?

Sumber: Mahmudi, 2007

Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Ramadani et.al. (2020) menyebutkan pada organisasi publik pengukuran keuangan merupakan kemampuan organisasi publik dalam mengukur keberhasilannya melalui pengaturan anggaran untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Perspektif keuangan juga merupakan cara analisa serapan anggaran yang terjadi antara target anggaran yang dibuat dengan realisasi anggaran yang terserap pada akhir tahun anggaran (Setyawan, 2018).

2. Perspektif Pelanggan

Dahlia (2021) mengungkapkan perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* selain digunakan untuk menyenangkan pelanggan, tetapi juga digunakan untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan yang lebih spesifik terkait segmen pelanggan. Pada sektor pemerintahan yang bergerak dalam layanan publik, pemenuhan pelayanan publik yang berkualitas merupakan ukuran penting keberhasilan kinerja tercapainya kepuasan pelanggan yang dalam hal ini adalah masyarakat yang bersinggungan dengan dinas terkait (Basalamah, 2021).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik (Rangkuti, 2017). Dampak dari proses internal akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Identifikasi proses bisnis yang tepat akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan utamanya yaitu mensejahterakan seluruh *stakeholder* (Rasidi & Sadmoko, 2019). Dalam hal

dinas pemerintahan, stakeholder terdiri dari masyarakat sebagai pengguna layanan dan pegawai negeri sipil dinas terkait yang berfungsi sebagai pelaksana kegiatan harian. Dengan membaca secara baik potensi dan peluang yang dimiliki baik dari dalam dan dari luar dinas, diharapkan layanan publik akan mendapatkan penilaian kinerja yang baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengenali prasarana yang harus dibentuk untuk meningkatkan pertumbuhan *long-term* kinerja serta memandang penting sumber daya manusia (SDM) yang kompeten untuk mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Fitriyani, 2014).

Keunggulan Balanced Scorecard

Keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* menurut Mulyadi (2001) dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balance Scorecard membuat perspektif perencanaan strategik menjadi lebih luas dari sebelumnya yang hanya terpaku pada perspektif keuangan, merambat lebih luas ke tiga perspektif lainnya : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Manfaat perspektif rencana strategik yang lebih luas mencakup perspektif nonfinansial tersebut, meliputi melipatgandakan kinerja keuangan secara berkepanjangan serta sekaligus juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk merambah lingkungan bisnis yang rumit.

2. Koheren

Balance Scorecard membuat hubungan kausalitas (*causal*

relationship) harus terbentuk di antara berbagai tujuan strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap tujuan strategik yang dibentuk dalam perspektif nonfinansial harus secara langsung atau tidak langsung berhubungan dengan tujuan keuangan.

3. Seimbang

Keseimbangan tujuan strategik yang dibentuk oleh sistem perencanaan strategik sangat krusial dalam menghasilkan kinerja keuangan yang bersifat *long-term*. Dimana perusahaan perlu mengupayakan garis keseimbangan untuk membentuk tujuan strategik di keempat perspektif tersebut.

4. Terukur

Keterukuran tujuan strategik yang dibentuk oleh sistem perencanaan strategik memberikan janji akan tercapainya berbagai tujuan strategik yang dibentuk oleh sistem. Seluruh tujuan strategik ditetapkan parameternya, baik tujuan strategik pada perspektif keuangan maupun tujuan strategik pada perspektif non keuangan. Dengan terukurnya tujuan strategi di perspektif non keuangan yang sukar diukur, akan membantu mewujudkan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkepanjangan.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan sarana yang digunakan untuk mengurus data secara verbal. Dalam penelitian ini, data diperoleh melalui tanya jawab langsung dengan responden yang berkaitan dengan pengukuran kinerja di Dinas Sosial Kota Semarang yaitu Kepala Dinas, Bagian Perencanaan, Bagian Keuangan, Bagian Umum dan Kepegawaian, dan Bagian

Pengelolaan Sumber Dana
Kesejahteraan Sosial.

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi menurut Anggara (2015) adalah sarana mengumpulkan data melalui dokumen yang tidak langsung merujuk pada subjek penelitian. Dokumen mencakup *file* tertulis, seperti *database* arsip, disposisi, album gambar dan peninggalan suatu peristiwa yang berbentuk benda. Metode dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh data berupa informasi tentang visi misi, struktur organisasi, laporan keuangan, data survey kepuasan masyarakat, laporan kinerja instansi pemerintah (LKIP), dan data pegawai Dinas Sosial Kota Semarang.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, yaitu dengan menganalisa data yang dapat dinilai untuk mewujudkan interpretasi kuantitatif tentang pengukuran kinerja setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Apabila data telah diproses, kemudian diuraikan untuk dapat menyimpulkan permasalahan yang ada. Berikut merupakan rumus yang digunakan dalam melakukan pengukuran data:

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif keuangan dilakukan dengan menghitung analisis anggaran berdasarkan tingkat ekonomis atau kehematan dari pengeluaran-pengeluaran yang dilaksanakan pada tahun 2019-2021 dengan membandingkan data anggaran pengeluaran dan realisasinya. Adapun perhitungannya sebagai berikut:

$$\% = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

Menurut Mardiasmo (2009), kriteria Tek antara lain:

- i. Ekonomis bila nilai TEk < 100%
- ii. Ekonomi seimbang bila nilai TEk = 100%

iii. Tidak Ekonomis bila nilai TEk > 100%

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran perspektif proses bisnis internal dinilai dari tingkat capaian pelayanan yang diberikan kepada masyarakat melalui berbagai inovasi yang dilakukan oleh Dinas Sosial Kota Semarang. Menurut PERMEN PAN-RB Nomor 53 tahun 2014 pengukuran tingkat capaian dilakukan dengan formula dan kriteria sebagai berikut:

- a) Untuk mengukur semakin tinggi realisasi, menunjukkan pencapaian kinerja semakin baik

$$\% \text{ Tingkat Capaian} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

- b) Untuk mengukur semakin tinggi realisasi, menunjukkan pencapaian kinerja semakin rendah

$$\% \text{ Tingkat Capaian} = \frac{\text{Target} - (\text{Realisasi} - \text{Target})}{\text{Target}} \times 100\%$$

Dengan kategori penilaian:

- i. Lebih dari 100% = Sangat Baik (A)
- ii. 76% sampai 100% = Baik (B)
- iii. 56% sampai 75% = Cukup (C)
- iv. Kurang dari 55% = Kurang (K)

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tingkat pelatihan pegawai dimanfaatkan untuk menghasilkan prosentase pelatihan pegawai yang telah diberikan perusahaan. Indikator ini untuk memelihara serta menambah keunggulan, kemahiran, dan pemahaman pegawai supaya kapabel dalam mengerjakan sesuai dengan proporsi atau bagian kerjanya. Tingkat pelatihan pegawai diukur perbandingan jumlah pegawai yang dilatih dengan jumlah pegawai sesungguhnya. (Suprpto, 2012).

Tingkat Pengembangan Pegawai=

$$\frac{\text{Jumlah Pegawai yang Ikut Pelatihan}}{\text{Jumlah Keseluruhan Pegawai}} \times 100\%$$

Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011, kriteria penilaian kinerja sebagai berikut:

- i. 91% sampai ke atas = Sangat Baik
- ii. 76% sampai 90% = Baik
- iii. 61% sampai 75% = Cukup
- iv. 51% sampai 60% = Kurang
- v. 50% ke bawah = Buruk

4. Perspektif Pelanggan

Nilai SKM dikonversi = $\text{SKM per unit pelayanan} \times 25$

Kinerja perspektif pelanggan diukur berdasarkan indikator yang merujuk pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004. Kinerja Perspektif menghitung nilai rata-rata tertimbang setiap unsur atas 9 (sembilan) unsur pelayanan yang meliputi persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, waktu pelayanan, kewajaran biaya pelayanan, produk spesifikasi jenis pelayanan, kompetensi petugas, perilaku petugas, penanganan pengaduan dan saran masukan, serta sarana dan prasarana. Berikut merupakan kriteria penilaian kinerja perspektif pelanggan:

Tabel 2 Kriteria Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Nilai Persepsi	Nilai Interval	Nilai Interval Konversi	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1	1,00 – 1,75	25,00 – 43,75	D	Tidak Baik
2	1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	C	Kurang Baik
3	2,51 – 3,25	62,51 – 81,25	B	Baik
4	3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	A	Sangat Baik

Sumber: KEPMEN-PAN Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menghitung Bobot Indikator *Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2011) bobot dan bobot indikator dapat diberikan melalui cara perhitungan jumlah indikator dan perhitungan bobot indikator yang didasari nilai rata-rata bobot untuk perspektif terkait kemudian dibagi dengan jumlah indikator. Wawancara secara *in-depth interview* yang telah dilaksanakan dengan responden kunci dalam hal ini Kepala Dinas Sosial kota Semarang menemukan kesepakatan dalam pembobotan dari setiap perspektif.

Tabel 3. Mengukur Bobot dan Indikator Bobot

No	Perspektif	Indikator	Bobot	Indikator Bobot
1	Keuangan	Analisis Anggaran	10	10
2	Pelanggan	Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat	50	50
3	Proses bisnis Internal	Realisasi Pelayanan	20	20
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan Pegawai	Tingkat Pengembangan	20	20
Total			100	

Sumber: Data Diolah 2022

Keempat perspektif kinerja yang diteliti kemudian digabungkan untuk mendapatkan total pengukuran hasil dari penilaian kinerja perusahaan secara komprehensif. Untuk mendapatkan gambaran klasifikasi tingkat keberhasilan, penelitian ini menggunakan skala dan kualifikasi pengukuran kinerja instansi pemerintah seperti yang ditunjukkan Table 4. Skala kualifikasi ini juga digunakan pada penelitian yang dilakukan oleh Nugrahini et, al (2016) dengan obyek Badan Penanaman Modal dan Perijinan Kabupaten Tabanan.

Tabel 4. Skala dan Kualifikasi Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah

No	Total Nilai	Kualifikasi	Tingkat Keberhasilan
1	85 – 100	Sangat Baik	Sangat Berhasil
2	$70 < X < 85$	Baik	Berhasil
3	$55 < X < 70$	Sedang	Cukup Berhasil
4	$X < 55$	Kurang Baik	Tidak Berhasil

Sumber: Lembaga Administrasi Negara, 1999

Hasil Pengukuran Kinerja Dinas Sosial Kota Semarang

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada Dinas Sosial Kota Semarang dapat tergambarkan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan menggambarkan bahwa kinerja Dinas Sosial Kota Semarang pada analisis anggaran menunjukkan tingkat ekonomi yang Ekonomis.
2. Perspektif proses bisnis internal menggambarkan bahwa kinerja Dinas Sosial Kota Semarang dapat mencapai target sesuai yang telah ditetapkan sehingga dapat dikategorikan kinerja yang Sangat Baik
3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kinerja Dinas Sosial Kota Semarang yang diukur dengan indikator tingkat pengembangan pegawai termasuk dalam kategori Buruk. Hal ini dikarenakan hanya pegawai ASN yang dapat mengikuti pelatihan pengembangan dan belum semua pegawai ASN mengikuti pelatihan pengembangan tersebut. Pelatihan pengembangan dilakukan berdasarkan klasifikasi jabatan atau golongan.
4. Perspektif pelanggan menggambarkan kinerja Dinas Sosial Kota Semarang berdasarkan indikator Survei Kepuasan Masyarakat dalam kategori Sangat Baik. Namun pada unsur waktu pelayanan masih harus dibenahi dan ditingkatkan karena selama 3 (tiga) tahun berturut-turut menjadi unsur yang

nilainya terendah dibanding 8 (delapan) unsur lainnya.

5. Hasil pengukuran kinerja keseluruhan Dinas Sosial kota Semarang dapat dikualifikasikan Sangat Baik dan tingkat keberhasilannya adalah Sangat Berhasil karena memperoleh nilai 92,11%. Kualifikasi ini menunjukkan kinerja Dinas Sosial Kota Semarang secara umum sudah Sangat Berhasil dalam memenuhi target visi dan misi yang ditetapkan. Namun diperlukan peninjauan kembali untuk memperbaiki perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikarenakan pengembangan pegawai sangat diperlukan untuk menciptakan pegawai yang kompeten guna melayani masyarakat secara optimal.

Tabel 5. Hasil Pembobotan dan Skor per Indikator Perspektif

Perspektif	Indikator	Pencapaian Rata-Rata	Bobot per Indikator	Skor
Keuangan	Analisis Anggaran	88,83%	10%	8,89%
Pelanggan	Nilai SKM	88,25%	50%	44,12%
Proses Bisnis Internal	Realisasi Pelayanan	164,09 %	20%	32,18%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Tingkat Pengembangan Pegawai	34,60%	20%	6,92%
Total Pengukuran				92,11%

Sumber: Data Diolah, 2022

KESIMPULAN

Kinerja Dinas Sosial Kota Semarang secara keseluruhan diukur menggunakan perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif pelanggan tahun 2019 – 2021 menunjukkan kinerja yang Sangat Baik dan tingkat keberhasilannya adalah Sangat Berhasil dengan memperoleh nilai sebesar 92,11%. Dinas Sosial Kota Semarang sudah berhasil dalam memenuhi target visi dan misi yang telah

ditetapkan. Kondisi ini perlu dipertahankan untuk tahun selanjutnya dan berupaya untuk membenahi kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan agar kinerja Dinas Sosial Kota Semarang lebih optimal dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.

IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Balanced Scorecard tidak hanya dapat digunakan sebagai pengukur kinerja perusahaan tapi juga pada dinas dilingkungan pemerintahan. Hasil penelitian ini dapat dihunakan untuk menambah referensi penelitian selanjutnya di bidang terkait pada sektor pengukuran kinerja yang lebih luas lagi serta dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam menyusun strategi peningkatan kinerja perusahaan dan dilingkungan pemerintahan untuk mencapai target yang ditentukan.

Dinas Sosial Kota Semarang dilihat dari perspektif keuangan diharapkan mampu mempertahankan kondisi keuangannya. Dinas Sosial Kota Semarang dilihat dari perspektif proses bisnis internal perlu meningkatkan upaya untuk menangani penduduk miskin dan memaksimalkan pembentukan PSKS. Dinas Sosial Kota Semarang dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebaiknya lebih banyak mengadakan pelatihan untuk pengembangan pegawai dan menganjurkan para pegawai yang telah memenuhi kriteria agar dapat mengikuti pelatihan tersebut. Dinas Sosial Kota Semarang dilihat dari perspektif pelanggan diharapkan mampu mempertahankan kondisi pelayanannya namun juga berupaya untuk meningkatkan waktu pelayanan agar lebih optimal.

Penelitian ini hanya memfokuskan pada pengukuran kinerja Dinas Sosial Kota Semarang menggunakan metode *Balanced Scorecard* periode 2019 – 2021. Penelitian selanjutnya dapat memperluas obyek tidak hanya disatu kota saja sehingga akan didapat hasil pandangan yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, Sahya. (2015). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung: CV.Pustaka Setia.
- Basalamah, Rezal Hadi. (2021). Analisis Pendekatan *Balanced Scorecars* sebagai Pengukuran Kinerja OPD Dinas Perdagangan Kota Palopo. I Galigo: Public Administration Journal, 33-37. <http://dx.doi.org/10.35914/ilagaligo.928>.
- Bastian, I. (2006). *Akuntansi Manajemen Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Dahlia, D. (2021). Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Mengukur Kinerja Baitul Mal wa Tamwil Amanah Kota Banjarmasin. *Al-Iqtishadiyah: Ekonomi Syariah Dan Hukum Ekonomi Syariah*, 7(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.31602/iqt.v7i1.5006>.
- Fitriyani, D. (2014). *Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja*. *Jurnal Cakrawala Akuntansi*, 16-31. <http://jca.unja.ac.id>.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Bosowa Propertindo. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(1), 92-112. <https://doi.org/10.37531/sejama.n.v2i1.345>.
- KEPMEN-PAN Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat.

- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mahsun, M. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Penerbit BPFE Jakarta.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. (2001). *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN.
- Norton, R., & Kaplan, S. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan Peter R Yosi pasla. Jakarta: Erlangga.
- Nugrahini, I., Dwi Ratnadi, N., & Asri Dwija Putri, I. (2016). Penilaian Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Pada Badan Penanaman Modal Dan Perijinan Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/14869>.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- PERMEN PAN-RB Nomor 53 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.
- Ramadani, M. N., Alam, S., & Ibrahim, F. N. (2020). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard di Kementerian Agama Kabupaten Bone. *Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana*, 6(2). <https://doi.org/10.26486/jramb.v6i2.1570>
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rasidi & Sadmoko, Rudi. (2019). Penerapan Konsep Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 189-202. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v45i2.689>.
- Sari, Lia. (2013). *Balanced Scorecard pada Organisasi Sektor Publik (Sebuah Studi Literatur)*. *Ilmiah, Vol. V No.11*.
- Setyawan, Donie. (2018). Pendekatan Balance Scorecard untuk Pengukuran Kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 158-169. <https://doi.org/10.19184/bisma.v12i2.7879>

- Suhartanto, (2013). *Manajemen Kinerja: Peningkatan Kualitas Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)*. Bogor: Pusdiklatwas BPKP. <https://pusdiklatwas.bpkp.go.id/konten/show/933>.
- Suprpto, H. (2012). *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing pada Perusahaan*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Oktaviane, Diga Putri. (2021) Evaluasi Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Padang Menurut Perspektif *Balanced Scorecard*. Journal of Education on Socioal Science, 108-122. <https://doi.org/10.24036/jess.v5i1.279>.