

PENGUKURAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung)

Azhar Sani Adhan¹, Etti Ernita Sembiring²

Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung
Email : azhar.sani.ampl5@polban.ac.id
Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung
Email : etti.ernita@polban.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tipe penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kualitatif dengan menggunakan studi kasus di Dinas Kesehatan Kota Bandung. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Pengumpulan data menggunakan metode dokumentasi, kuesioner, dan wawancara. Responden berasal dari masyarakat dan pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dan *convenience sampling*. Perspektif keuangan diukur menggunakan pendekatan *value for money*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja sangat ekonomis, tidak efisien, dan kurang efektif, (2) perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan, (3) perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja memuaskan, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kualitas kinerja memuaskan. (5) Dinas Kesehatan Kota Bandung secara keseluruhan memiliki kualitas kinerja baik.

Kata Kunci :

Kinerja, Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Dinas Kesehatan Kota Bandung

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan diberlakukannya Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah [1] maka setiap instansi pemerintah diharuskan menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) sebagai bahan pertanggungjawaban kinerja instansinya. Dengan adanya LKIP diharapkan selain dapat mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel, juga dapat menjadi sarana strategis untuk mengevaluasi diri dalam rangka peningkatan kinerja di masa yang akan datang dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah dalam pelaksanaannya mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah [2], dimana dalam pengukuran kinerjanya LKIP menggabungkan dua aspek pengukuran, yaitu kinerja keuangan dan kinerja capaian program. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada kedua aspek tersebut masih memiliki kekurangan. Dalam LKIP indikator kinerja yang digunakan adalah indikator yang bersifat teknis saja, belum melihat indikator kinerja non-teknis. Selain itu, target kinerja yang digunakan dalam LKIP adalah target kinerja yang disesuaikan dengan anggaran kegiatan. Capaian kinerja dalam LKIP secara

keseluruhan belum dapat menjelaskan sebab akibatnya atau merupakan penjelasan dari asumsi yang dibuat (Firmansyah, 2010) [3].

Dinas Kesehatan Kota Bandung adalah salah satu instansi pemerintah di Kota Bandung yang menggunakan LKIP dalam pengukuran kinerjanya. Pengukuran kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung yang mengacu kepada LKIP menyebabkan pengukuran kinerja hanya berfokus pada aspek keuangan dan capaian program. Dalam LKIP Dinas Kesehatan Kota Bandung tahun 2017 pengukuran kinerja terhadap aspek keuangan diuraikan dalam bentuk ringkasan realisasi anggaran. Sedangkan untuk aspek capaian program diuraikan dalam bentuk Indikator Kinerja Utama (IKU) seperti yang terdapat pada Perjanjian Kinerja Tahun 2017 hasil review sebagai berikut:

Tabel 1
Perjanjian Kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung
Hasil Review Tahun 2017

No	Indikator Kinerja	Satuan	Target
1	Angka Kematian Ibu (konversi)	100.000 kelahiran hidup	66.17
2	Angka Kematian Bayi (konversi)	1000 kelahiran hidup	28.87
3	Persentase Balita	Persentase	0.49

	Gizi Buruk		
4	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	Persentase	81.00

Berdasarkan hasil capaian kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung tahun 2017, dari 4 indikator kinerja terdapat 3 indikator yang sudah mencapai target dan 1 indikator yang belum mencapai target. Adapun indikator yang belum tercapai ialah angka kematian bayi. Penyebab belum tercapainya target angka kematian bayi diantaranya disebabkan belum semua tenaga kesehatan di fasilitas kesehatan swasta terlatih penanganan komplikasi pada neonatus (bayi berusia 0-28 hari) dikarenakan pembiayaan pelatihan bersifat mandiri (LKIP Dinkes Kota Bandung Tahun 2017). Sedangkan untuk Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) meskipun sudah mencapai target namun terjadi penurunan kepuasan masyarakat dari tahun 2016 ke 2017. Hal ini dapat disebabkan karena masih adanya keluhan-keluhan masyarakat terkait pelayanan yang diberikan oleh Dinas Kesehatan Kota Bandung, seperti pelayanan yang lama serta pelayanan yang kurang ramah (www.lapor.go.id). Dari hambatan tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terlatihnya tenaga kesehatan menyebabkan terhambatnya indikator kinerja lainnya. Hal tersebut dapat terjadi karena Dinas Kesehatan Kota Bandung tidak memasukan aspek kinerja non-keuangan berupa pelatihan pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai kedalam pengukuran kinerjanya. Oleh karena itu, dibutuhkanlah suatu metode pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja keuangan maupun non-keuangan secara menyeluruh sehingga dapat menggambarkan kondisi organisasi secara keseluruhan.

Balanced Scorecard merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh tidak hanya terfokus pada aspek keuangan namun juga aspek non-keuangan. Pengukuran kinerja dilakukan melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* sebagai metode dalam pengukuran kinerja di Dinas Kesehatan Kota Bandung akan memberikan gambaran jangka panjang mengenai kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung secara menyeluruh serta memberikan gambaran mengenai keberhasilan tidak hanya melihat dari perspektif keuangan, namun juga perspektif non-keuangan yang meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan Perspektif pelanggan/masyarakat, hasil pengukuran dapat menunjukkan keberhasilan Dinas Kesehatan Kota Bandung dalam menguasai masyarakat, baik dalam mempertahankan maupun menarik masyarakat baru, selain itu perspektif ini mampu melihat bagaimana pandangan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Dinas Kesehatan Kota Bandung. Berdasarkan Perspektif proses bisnis internal, pihak manajemen Dinas Kesehatan Kota Bandung mampu mengetahui bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan Dinas Kesehatan terhadap masyarakat, dimana hasil dari pengukuran perspektif ini dapat digunakan sebagai bahan

perbaikan dan evaluasi terhadap kualitas pelayanan Dinas Kesehatan Kota Bandung. Sedangkan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pihak manajemen Dinas Kesehatan Kota Bandung dapat mengetahui bagaimana produktivitas pegawai dan bagaimana pemberian pengembangan kompetensi untuk meningkatkan keterampilan terhadap peningkatan kualitas pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung, sehingga hasil pengukuran perspektif dapat dijadikan sumber informasi dimana pihak manajemen perlu peningkatan pelatihan bagi karyawan jika hasil dari perspektif ini dinilai kurang baik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan ?
2. Bagaimana kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimana kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?
5. Bagaimana kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung secara keseluruhan bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ?

1.3 Tujuan

Dengan demikian maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Untuk mengetahui kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung secara keseluruhan bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah referensi teoritis mengenai penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja organisasi sektor publik khususnya pada instansi pemerintah.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan untuk Dinas Kesehatan Kota Bandung dalam menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerjanya, sehingga diharapkan hasil pengukuran kinerja dapat menggambarkan kondisi kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

Menurut Moehariono (2012:95) [4], kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Pengukuran kinerja menurut Dally (2010:32) [5] adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.2 Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah

Menurut Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah [2], pengukuran kinerja instansi pemerintah dilakukan dengan membandingkan antara kinerja yang (seharusnya) terjadi dengan kinerja yang diharapkan. Pengukuran kinerja ini dilakukan secara berkala (triwulan) dan tahunan. Pengukuran dan perbandingan kinerja dalam laporan kinerja harus cukup menggambarkan posisi kinerja instansi pemerintah.

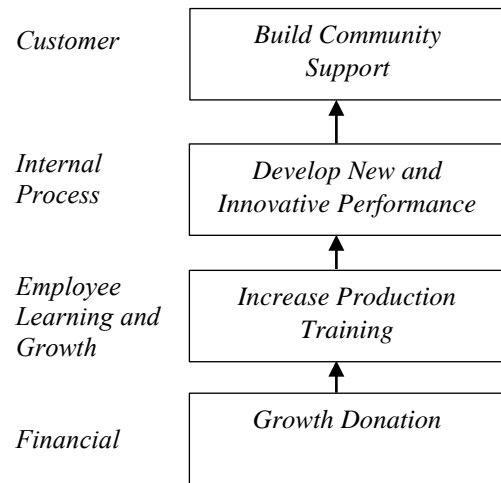
2.3 *Balanced Scorecard*

Menurut Nawawi (2006:212) [6] *Balanced Scorecard* merupakan pengembangan dari cara pengukuran keberhasilan organisasi/perusahaan dengan cara mengintegrasikan beberapa teknik pengukuran atau penilai kinerja yang terpisah-pisah yang terdiri atas empat perspektif. Empat perspektif *Balanced Scorecard* meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan menurut Luis dkk (2013:19) [7], *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara Indikator keuangan dan non-keuangan, Indikator kinerja masa lampau, masa kini dan masa depan, Indikator Internal dan eksternal dan Indikator yang bersifat *Leading (Cause/Drivers)* dan *Lagging (Effect/Outcome)*. Indikator yang bersifat *Leading*

(*Cause/Drivers*) dan *Lagging (Effect/Outcome)* dalam hal ini yaitu *Balanced Scorecard* dapat menggambarkan hubungan sebab-akibat yang jelas. *Balanced Scorecard* memetakan “penyebab” yang mendorong terciptanya kinerja yang baik atau buruk, serta “akibat” yang dapat ditimbulkan atau dihasilkan dari sebab akibat tersebut.

2.4 Hubungan Sebab Akibat *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik

Perbedaan yang paling nampak antara *Balanced Scorecard* untuk sektor swasta dan *Balanced Scorecard* untuk sektor publik adalah pada posisi perspektif pelanggan yang diletakan paling atas dalam *Balanced Scorecard* sektor publik. Hal tersebut dikarenakan tujuan akhir dari kegiatan penyelenggaran pemerintahan adalah kepuasan masyarakat maka perspektif pelangganlah yang diletakan pada perspektif paling atas sebagai tujuannya. (Mauludin, 2012) [8]. Berikut adalah contoh gambar hubungan keempat perspektif *Balanced Scorecard* dalam organisasi sektor publik.



Gambar 1 Hubungan Sebab Akibat Perspektif *Balanced Scorecard* Organisasi Publik Menurut Niven (2003) [9]

Niven (2003) [9] memberikan contoh terhadap hubungan sebab akibat untuk organisasi non profit berupa organisasi pementasan. Perspektif paling bawah merupakan perspektif *financial* yang merupakan sumber dana dari kegiatan organisasi tersebut. Para pihak di dalam organisasi tersebut berpikir keras untuk dapat meningkatkan donasi keuangannya. Dengan meningkatnya donasi keuangan sehingga sumber dana menjadi banyak maka organisasi dapat mengadakan pelatihan – pelatihan terhadap karyawan. Dengan adanya pelatihan terhadap pegawai maka keterampilan serta pengetahuan karyawan akan meningkat. Dengan meningkatnya keterampilan dan wawasan karyawan maka pihak internal organisasi dapat menciptakan inovasi – inovasi di bidang pementasan seni. Tentunya dengan ide – ide yang bagus karena inovasi tersebut maka akan memberikan *performance* yang baik yang pada akhirnya akan menciptakan dukungan – dukungan dari para *customer* dari komunitas – komunitas di bidang seni.

2.5 Implementasi *Balanced Scorecard* pada Instansi Pemerintah

2.5.1 Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan diukur menggunakan pendekatan *value for money* dengan menganalisis efisiensi dan efektifitas anggaran sebagai berikut:

a. Ekonomis

Ekonomis merupakan perbandingan *input value* yang dinyatakan dalam satuan moneter (Mardiasmo, 2002:4) [10]. Untuk menghitung tingkat ekonomis anggaran dapat digunakan rumus sebagai berikut :

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

Keekonomisan dinilai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 2
Kriteria Ekonomis

Nilai (%)	Skala	Kategori
> 100 %	5	Sangat Ekonomis
90%-100%	4	Ekonomis
80%-90%	3	Cukup Ekonomis
60%-80%	2	Kurang Ekonomis
<60%	1	Tidak Ekonomis

Sumber: *Keppmendagri No. 690.900-327 tahun 1996* [11]

b. Efisiensi

Menurut Mardiasmo (2002:4) [10] efisiensi merupakan perbandingan antara *output* atau *input* yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan. Untuk menghitung tingkat efisiensi anggaran digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Tingkat efisiensi dinilai dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3
Kriteria Efisiensi

Nilai (%)	Skala	Kategori
> 100 %	1	Tidak Efisien
90%-100%	2	Kurang Efisien
80%-90%	3	Cukup Efisien
60%-80%	4	Efisien
<60%	5	Sangat Efisien

Sumber: *Keppmendagri No. 690.900-327 tahun 1996* [11]

c. Efektivitas

Menurut Mardiasmo (2002:4) [10] efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dengan *output*. Untuk menghitung tingkat efektivitas anggaran digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan PAD}}{\text{Target Penerimaan PAD}} \times 100\%$$

Tingkat efektivitas dinilai dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 4
Kriteria Efektivitas

Nilai (%)	Skala	Kategori
> 100 %	5	Sangat Efektif
90%-100%	4	Efektif
80%-90%	3	Cukup Efektif
60%-80%	2	Kurang Efektif
<60%	1	Tidak Efektif

Sumber: *Keppmendagri No. 690.900-327 tahun 1996* [11]

2.5.2 Perspektif Pelanggan

Pengukuran Kinerja pada perspektif ini digunakan untuk mengetahui bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang yang diberikan oleh instansi pemerintah. Kualitas layanan jasa dapat dievaluasi dengan dimensi-dimensi karakteristik jasa. Parasuraman, dkk (1988) [12] menemukan lima dimensi karakteristik yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan. Kelima dimensi tersebut yaitu dimensi bukti fisik (*tangible*), dimensi kehandalan (*reliability*), dimensi daya tanggap (*responsiveness*), dimensi jaminan (*assurance*) dan dimensi perhatian (*emphaty*).

2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Setyawan (2018) [13] perspektif proses bisnis internal digunakan untuk memberikan gambaran kinerja untuk mendukung pelaksanaan program dan kegiatan, yang meliputi sarana prasarana kantor, ketersediaan SDM serta tata cara proses pelaksanaan kegiatan dalam mencapai visi misi organisasi. Perspektif proses bisnis internal terdapat tiga dimensi yaitu dimensi fasilitas, dimensi sumber daya manusia, dan dimensi proses. Dimensi fasilitas merupakan pengukuran kinerja dari sarana dan prasarana yang tersedia untuk melaksanakan program dan kegiatan. Dimensi sumber daya manusia merupakan pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal yang mencakup ketersediaan SDM yang dimiliki oleh instansi yang terkait jumlah dan spesialisasinya. Sedangkan dimensi proses merupakan pengukuran kinerja untuk mendapatkan gambaran tentang kesesuaian pelaksanaan program dan kegiatan terkait kesesuaian antara perencanaan dan pencapaiannya.

2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Setyawan (2018) [13] perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat dua dimensi pengukuran yaitu dimensi kemampuan dan dimensi motivasi. Dimensi kemampuan merupakan pengukuran kualitas kinerja yang meliputi tingkat kepuasan pegawai terhadap kebijakan instansi terkait upaya meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai guna mendukung peningkatan kinerja organisasi. Sedangkan dimensi motivasi merupakan pengukuran kualitas kinerja terkait tingkat kepuasan pegawai terhadap kebijakan instansi dalam meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja.

3. METODE PENELITIAN

Tipe penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kualitatif dengan menggunakan studi kasus di Dinas Kesehatan Kota Bandung. Sumber data terdiri atas data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dokumentasi, kuesioner, dan wawancara. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dan *convenience sampling*. Untuk responden pada perspektif pelanggan peneliti memilih masyarakat pengguna jasa layanan Dinas Kesehatan Kota Bandung berupa pengurusan perizinan yang terdapat pada seksi Jaminan, Pembiayaan, dan Regulasi Kesehatan (JPRK). Sedangkan untuk responden pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan peneliti memilih pegawai baik PNS maupun Non-PNS yang bekerja di kantor Dinas Kesehatan Kota Bandung. Untuk narasumber wawancara yaitu staf penata laporan keuangan sub bagian keuangan Dinas Kesehatan Kota Bandung.

Untuk kinerja non-keuangan (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran), tingkat kepuasan diukur dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang kemudian dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Skor Persepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\%$$

Dengan kriteria pengambilan keputusan menurut Sugiyono (2010) [14] sebagai berikut:

Tabel 5

Kriteria Pengukuran Kinerja Non-Keuangan

Nilai (%)	Skala	Kategori
84,01%-100%	5	Sangat Puas
68,01%-84%	4	Puas
52,01%-68%	3	Cukup Puas
36,01%-52%	2	Kurang Puas
20,00%-36%	1	Sangat Tidak Puas

Sumber : Sugiyono (2010) [14]

Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan maka dilakukan pembobotan untuk masing – masing kinerja berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Metode pembobotan menggunakan teknik pembobotan Dally (2010) [5]. Sehingga didapatkan kriteria pengukuran kinerja secara keseluruhan sebagai berikut:

Tabel 6

Kriteria Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

Nilai Skor	Skala	Kategori
113,4 – 135	5	Sangat Baik
91,8 – 113,3	4	Baik
70,2 – 91,7	3	Cukup Baik
48,6 – 70,1	2	Tidak Baik
27 – 48,5	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Data penelitian diolah, 2019

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Perspektif Keuangan

a. Ekonomis

Berdasarkan laporan realisasi anggaran Dinas Kesehatan Kota Bandung tahun 2018, total anggaran belanja selama tahun 2018 sebesar Rp 699.429.300.862,00 dan realisasi selama tahun 2018 sebesar Rp 567.101.390.966,40. Baik belanja operasi maupun belanja modal berada pada kategori “Sangat Ekonomis”, karena berada diatas atau lebih besar dari 100%. Dinas Kesehatan Kota Bandung sudah berhasil melakukan penghematan biaya dari yang telah dianggarkan, maka dapat disimpulkan kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan rasio ekonomis memiliki capaian 123,33% dan berada pada kategori “Sangat Ekonomis”.

b. Efisiensi

Berdasarkan laporan realisasi anggaran Dinas Kesehatan Kota Bandung tahun 2018, total realisasi belanja selama tahun 2018 sebesar Rp 567.101.390.966,40 dan realisasi pendapatan sebesar Rp 97.730.537.358,00. Realisasi belanja terdiri atas belanja operasi dan belanja modal, sedangkan realisasi pendapatan hanya terdiri atas Pendapatan Asli Daerah (PAD) berupa lain – lain PAD yang sah. Sehingga berdasarkan perhitungan dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan rasio efisiensi memiliki capaian 580,27% dengan kategori “Tidak Efisien”.

Berdasarkan hasil wawancara, penyebab realisasi belanja lebih besar daripada realisasi pendapatan disebabkan karena tarif pelayanan kesehatan yang terdapat pada UPTD masih tergolong rendah sedangkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat harus dapat dilaksanakan dengan optimal. Tujuan utama Dinas Kesehatan untuk mensejahterakan masyarakat, maka tarif pelayanan kesehatan diharapkan dapat terjangkau bagi setiap lapisan masyarakat. Oleh karena itu Dinas Kesehatan tidak bisa semena – mena menaikkan tarif.

c. Efektivitas

Berdasarkan laporan realisasi anggaran Dinas Kesehatan Kota Bandung tahun 2018, dapat diketahui bahwa pendapatan yang terdapat pada Dinas Kesehatan Kota Bandung hanya berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) berupa lain – lain PAD yang sah. Target pendapatan tahun 2018 sebesar Rp 159.478.523.500,00 dan realisasinya sebesar Rp 97.730.537.358,00 sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan rasio efektivitas memiliki capaian 61,28 % dengan kategori “Kurang Efektif”.

Berdasarkan hasil wawancara, penyebab realisasi penerimaan PAD tidak sesuai target yaitu terdapat

perubahan status pada rumah sakit pada tahun 2019 dari kelas C ke kelas B, otomatis jumlah pasiennya berkurang sehingga pendapatan menurun. Selain itu mulai tahun 2019 pada setiap puskesmas diterapkan UHC (*Universal Health Coverage*) yang mewajibkan seluruh pasien – pasien puskesmas harus didaftarkan BPJS, sehingga apabila pasien akan berobat ke puskesmas tidak akan dipungut biaya apapun, maka otomatis pendapatan akan menurun. Faktor penyebab lainnya dapat disebabkan oleh kesalahan dalam menghitung potensi pendapatan.

d. Kinerja Keuangan Secara Umum

Meskipun aspek efisiensi dan efektivitas masih kurang maksimal, namun secara umum kinerja keuangan masih dikatakan baik karena penyerapan anggaran pada tahun 2018 dengan mengacu kepada Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 214 Tahun 2017 sudah masuk pada kategori “Baik” dengan capaian 81,08%. Fitriyani (2014) [15] menyatakan bahwa tolak ukur kinerja dalam analisis anggaran adalah keberhasilan organisasi dalam mencapai setiap program yang telah direncanakan dalam anggaran. Burhany (2006) [16] menyatakan bahwa perspektif keuangan diarahkan pada penggunaan anggaran yang efektif dan efisien serta perolehan pendapatan yang penggunaannya pada akhirnya ditujukan untuk kepentingan publik, karena perspektif ini bukanlah tujuan akhir tapi merupakan alat untuk mencapai tujuan pada perspektif pelanggan. Dari pendapat tersebut maka dapat diketahui bahwa perspektif keuangan merupakan perspektif paling penting dalam menunjang ketiga perspektif lainnya.

4.2 Perspektif Pelanggan

Tabel 7
Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan

Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai Skor (%)	Kategori
Kepuasan Pelanggan	1	<i>Tangibility</i>	77,51	Memuaskan
	2	<i>Reliability</i>	82,37	Memuaskan
	3	<i>Responsiveness</i>	80,63	Memuaskan
	4	<i>Assurance</i>	85,87	Sangat Memuaskan
	5	<i>Empathy</i>	82,25	Memuaskan
Rata - Rata			81,72	Memuaskan

Sumber : Data penelitian diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengukuran kuesioner perspektif pelanggan, dapat dilihat bahwa aspek *Assurance* atau jaminan yang mencakup tentang keramahan petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat memiliki nilai skor tertinggi sebesar 85,87% dengan kategori “Sangat Memuaskan”, kemudian diikuti oleh aspek *Reliability* atau Keandalan yang mencakup tentang keterampilan petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sebesar 82,37% dengan kategori “Memuaskan”, aspek *Empathy* atau perhatian yang mencakup tentang ketersediaan waktu petugas untuk meluangkan waktu bagi masyarakat dalam berkonsultasi sebesar 82,25% dengan kategori

“Memuaskan”, aspek *Responsiveness* atau daya tanggap yang mencakup tentang ketanggapan petugas dalam memperhatikan kebutuhan masyarakat sebesar 80,63% dengan kategori “Memuaskan”, dan aspek dengan nilai terendah yaitu aspek *Tangibility* atau bukti fisik yang mencakup tentang kondisi gedung kantor pelayanan Dinas Kesehatan Kota Bandung sebesar 77,51% dengan kategori “Memuaskan”. Sehingga dari kelima aspek tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung dilihat dari perspektif pelanggan berada dalam kategori “Memuaskan” dengan nilai skor 81,72%.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan teori Gasperz (2006) [17] yang menyatakan bahwa fokus tujuan dari organisasi pemerintah adalah kepuasan masyarakat dan sama sekali tidak menyinggung mengenai tujuan mencari laba dalam organisasi pemerintah yang dimana hal tersebut bertolak belakang dengan tujuan dari organisasi sektor swasta yang bertujuan mencari laba. Dengan menyadari bahwa fokus dari tujuan utama organisasi sektor publik adalah kesejahteraan masyarakat maka perlu dilakukan penyesuaian dalam penerapan *Balanced Scorecard* di organisasi sektor publik. Efektifitas kinerja organisasi sektor publik dapat diukur dari sejauh mana organisasi publik tersebut atau dalam hal ini pemerintah dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas (Mauludin, 2012) [8]. Memuaskan kebutuhan masyarakat berarti memberi kepuasan kepada pelanggan. Untuk mencapai kepuasan masyarakat diperlukan perhatian terhadap sarana dan prasarana dalam pelayanan masyarakat (Fitriyani, 2014) [15].

4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 8
Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai Skor (%)	Kategori
Fasilitas	1	Kondisi sarana prasarana	65,16	Cukup Memuaskan
	2	Jumlah sarana prasarana	64,67	Cukup Memuaskan
	3	Kelayakan sarana prasarana	69,10	Memuaskan
Rata – Rata Dimensi Fasilitas			66,31	Cukup Memuaskan
Sumber Daya Manusia	4	Kesesuaian jumlah pegawai	65,88	Cukup Memuaskan
	5	Kesesuaian kualifikasi pegawai	74,32	Memuaskan
	6	Kesesuaian pendidikan pegawai	70,51	Memuaskan
Rata – Rata Dimensi Sumber Daya Manusia			70,24	Memuaskan
Proses	7	Ketepatan pelaksanaan	78,91	Memuaskan

		program dengan perencanaan		
	8	Kemampuan pegawai dalam mengatasi hambatan	78,72	Memuaskan
	9	Kesesuaian pemberian pelayanan	80,34	Memuaskan
Rata – Rata Dimensi Proses			79,32	Memuaskan
Rata – Rata Keseluruhan			71,96	Memuaskan

Sumber : Data penelitian diolah, 2019

Berdasarkan tabel hasil pengukuran kuesioner perspektif proses bisnis internal, dapat dilihat bahwa urutan dimensi dari nilai skor rata – rata tertinggi sampai nilai skor rata – rata terendah yaitu dari dimensi proses dengan nilai skor 79,32% berada pada kategori “Memuaskan”, kemudian dimensi sumber daya manusia dengan nilai skor 70,24% berada pada kategori “Memuaskan”, dan dimensi fasilitas dengan nilai skor 66,31% berada pada kategori “Cukup Memuaskan”. Berdasarkan tabel hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai skor rata – rata keseluruhan atas perspektif proses bisnis internal adalah 71,96%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung dilihat dari perspektif proses bisnis internal berada pada kategori “Memuaskan”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat (Fitriyani, 2014) [15] yang menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal menekankan pada proses internal yang akan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial. Dalam perspektif ini para manajer publik perlu mengidentifikasi berbagai proses internal yang perlu direncanakan dan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan publik/masyarakat dan memuaskan publik, baik berupa produk kebijakan ataupun layanan jasa.

4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 9
Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai Skor (%)	Kategori
Kemampuan	10	Pemberian kesempatan untuk meningkatkan kompetensi	69,39	Memuaskan
	11	Pemberian kesempatan melanjutkan pendidikan	75,08	Memuaskan
	12	Kondisi ruang kerja	61,59	Cukup Memuaskan
	13	Pembinaan oleh pimpinan	77,78	Memuaskan
	14	Kondisi	82,27	Memuaskan

		lingkungan pekerjaan		
Rata – Rata Dimensi Kemampuan			73,22	Memuaskan
Motivasi	15	Sistem absensi	84,28	Sangat Memuaskan
	16	Sistem promosi pegawai	67,24	Cukup Memuaskan
	17	Sistem <i>reward</i> dan <i>Punishment</i>	67,82	Cukup Memuaskan
	18	Komunikasi antar pegawai	80,82	Memuaskan
	19	Sistem Kerjasama tim	79,46	Memuaskan
Rata – Rata Dimensi Motivasi			75,93	Memuaskan
Rata – Rata Keseluruhan			74,57	Memuaskan

Sumber : Data Penelitian diolah, 2019

Berdasarkan tabel hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat dilihat bahwa nilai skor rata – rata dimensi motivasi dengan nilai skor rata – rata 75,93% dan berada pada kategori “Memuaskan” lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi kemampuan dengan nilai skor rata – rata 73,22% dan berada pada kategori “Memuaskan”. Berdasarkan tabel hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai skor rata – rata keseluruhan atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 74,57%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori “Memuaskan”.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan pendapat (Fitriyani, 2014) [15] yang menyatakan bahwa perspektif ini memandang penting sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan pekerja atau karyawan dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia akan berdampak terhadap produk yang dihasilkan dan kualitas layanan terhadap pelanggan dan memberi citra yang baik bagi organisasi di mata pelanggan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia juga mampu mengembangkan perspektif proses bisnis internal sehingga mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan layanan jasa yang prima.

4.5 Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan maka dilakukan pembobotan untuk setiap kinerja berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Metode pembobotan menggunakan teknik pembobotan Dally (2010) [5].

Tabel 12
Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

Perspektif	Dimensi	Aspek yang diukur	Skor (1-5)	Kategori
Keuangan	Anggaran	Ekonomis	5	Sangat Ekonomis

		Efisiensi	1	Tidak Efisien
		Efektivitas	2	Kurang Efektif
Total Skor Perspektif Keuangan			8	
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	<i>Tangibility</i>	4	Memuaskan
		<i>Reliability</i>	4	Memuaskan
		<i>Responsiveness</i>	4	Memuaskan
		<i>Assurance</i>	5	Sangat Memuaskan
		<i>Emphaty</i>	4	Memuaskan
Total Skor Perspektif Pelanggan			21	
Proses Bisnis Internal	Fasilitas	Kondisi Sarana Prasarana	3	Cukup Memuaskan
		Jumlah Sarana Prasarana	3	Cukup Memuaskan
		Kelayakan Sarana Prasarana	4	Memuaskan
	Sumber Daya Manusia	Kesesuaian Jumlah Pegawai	3	Cukup Memuaskan
		Kesesuaian Kualifikasi Pegawai	4	Memuaskan
		Kesesuaian Pendidikan Pegawai	4	Memuaskan
	Proses	Ketetapan Pelaksanaan Program dengan Perencanaan	4	Memuaskan
		Kemampuan Pegawai dalam Mengatasi Hambatan	4	Memuaskan
		Kesesuaian Pemberian Pelayanan	4	Memuaskan
	Total Skor Perspektif Proses Bisnis Internal			33
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kemampuan	Pemberian Kesempatan untuk Meningkatkan Kompetensi	4	Memuaskan
		Pemberian Kesempatan Melanjutkan Pendidikan	4	Memuaskan
		Kondisi Ruang Kerja	3	Cukup Memuaskan
		Pembinaan Oleh Pimpinan	4	Memuaskan
		Kondisi Lingkungan Pekerjaan	4	Memuaskan
	Motivasi	Sistem	5	Sangat

		Absensi		Memuaskan
		Sistem Promosi Pegawai	3	Cukup Memuaskan
		Sistem <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	3	Cukup Memuaskan
		Komunikasi diantara Pegawai	4	Memuaskan
		Sistem Kerjasama Tim	4	Memuaskan
Total Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			38	
Total Skor Akhir			100	Baik

Sumber : Data penelitian diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas, total skor akhir keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu 100, yang terdiri atas perspektif keuangan dengan total skor 8, perspektif pelanggan dengan total skor 21, perspektif proses bisnis internal dengan total skor 33, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan total skor 38. Maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dikategorikan "Baik".

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penyerapan anggaran yang baik pada Dinas Kesehatan Kota Bandung menyebabkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan berada pada kategori "Memuaskan". Hal ini sejalan dengan teori hubungan sebab akibat perspektif *Balanced Scorecard* pada organisasi publik yang dikemukakan oleh Niven (2003) [9]. Dari teori tersebut menunjukkan bahwa perspektif keuangan merupakan perspektif dasar yang dapat menunjang ketiga perspektif lainnya.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Setyawan (2018) [13] yang menyimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso berdasarkan perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja cukup ekonomis, cukup efektif dan efisien, perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan, perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja memuaskan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki kualitas kinerja memuaskan. Selain itu hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Rudyanto, dkk (2017) [18] yang menyimpulkan kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Situbondo berdasarkan perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja ekonomis, tidak efisien, dan sangat efektif, perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan, perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja memuaskan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masuk dalam kategori memuaskan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja dari Perspektif Keuangan

Berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran Dinas Kesehatan Kota Bandung Tahun 2018, total anggaran belanja pada tahun 2018 dan realisasinya berada pada kategori “Sangat Ekonomis” dengan capaian 123,33%. Untuk aspek efisiensi, realisasi belanja dan realisasi pendapatan pada tahun 2018 pada kategori “Tidak Efisien” dengan capaian 580,27%. Sedangkan untuk aspek efektivitas, realisasi penerimaan PAD dan target penerimaan PAD berada pada kategori “Kurang Efektif” dengan capaian 61,28%.

2. Kinerja dari Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil analisis kuesioner yang telah diberikan kepada masyarakat pengguna jasa layanan Dinas Kesehatan Kota Bandung, dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung berdasarkan perspektif pelanggan berada pada kategori “Memuaskan” dengan capaian 81,72%.

3. Kinerja dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil analisis kuesioner yang telah diberikan kepada pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung, dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung berdasarkan perspektif proses bisnis internal berada pada kategori “Memuaskan” dengan capaian 71,96%.

4. Kinerja dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil analisis kuesioner yang telah diberikan kepada pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung, dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori “Memuaskan” dengan capaian 74,57%.

5. Kinerja Secara Keseluruhan

Berdasarkan perhitungan jumlah skor pada masing – masing aspek di setiap perspektif *Balanced Scorecard*, total skor akhir kinerja mencapai angka 100. Maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dikategorikan “Baik”.

5.2 Saran

1. Perspektif Keuangan

Dinas Kesehatan Kota Bandung diharapkan dapat melakukan bimbingan teknis secara berkala kepada UPTD yang meliputi rumah sakit, puskesmas, laboratorium, dan mobilisasi *ambulance* mengenai tata cara pencairan belanja agar penyerapan anggaran belanja dapat terserap secara maksimal.

2. Perspektif Pelanggan

Dinas Kesehatan Kota Bandung diharapkan dapat menambah fasilitas – fasilitas publik seperti toilet dan selalu diperhatikan kebersihannya. Selain itu Dinas Kesehatan Kota Bandung diharapkan dapat memaksimalkan penggunaan lahan parkir kendaraan untuk pengunjung/masyarakat, baik kendaraan roda empat maupun roda dua sebaik mungkin.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dinas Kesehatan Kota Bandung diharapkan dapat menambah fasilitas – fasilitas penunjang pekerjaan seperti koneksi internet / *wifi*, komputer, kelengkapan toilet, dan bahan habis pakai seperti kertas, pulpen, dan tinta. Selain itu diharapkan dilakukannya pemeliharaan komputer secara berkala baik dari segi *software* maupun *hardware*.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dinas Kesehatan Kota Bandung diharapkan dapat membuat kebijakan yang jelas mengenai sistem promosi yang berlaku bagi pegawai di Dinas Kesehatan Kota Bandung. Selain itu sistem *reward* dan *punishment* yang telah dibuat haruslah dapat diterapkan secara adil bagi seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung.

5. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik yang sama, penulis menyarankan untuk memperluas lingkup penelitian. Misalnya melakukan pengukuran kinerja dalam lingkup Kementerian atau Pemerintah Provinsi. Selain itu dapat juga dilakukan perbandingan kinerja antar instansi untuk mengetahui mana kinerja yang sudah baik dan mana yang belum.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Etti Ernita Sembiring, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberikan pengarahan, penjelasan serta saran kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.
2. Bapak Dr. Iwan Setiawan S.E., ME., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bandung.
3. Ibu Dr. Ira Novianty, SE., M.Si.Ak.CA selaku Ketua Program Studi D4 Akuntansi Manajemen Pemerintahan.
4. Seluruh dosen dan staf administrasi Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bandung.
5. Keluarga Besar mahasiswa/i Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bandung, terutama untuk keluarga besar D4 AMP 2015 yang selalu memberikan motivasi dan dukungannya.
6. Serta untuk semua pihak-pihak lain yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Presiden Republik Indonesia, *Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, 2014.
- [2] Menpan RB Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah*, 2014.
- [3] Firmansyah, "Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Bangka

- Belitung)," *Skripsi*, 2010.
- [4] Moeherino, Indikator Kinerja Utama (IKU), Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- [5] D. Dally, Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.
- [6] H. Nawawi, Manajemen Keuangan, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.
- [7] S. Luis and P. Birmo, Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- [8] F. A. Mauludin, "Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan)," *Skripsi*, 2012.
- [9] P. R. Niven, Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Non Profit Agencies, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- [10] Mardiasmo, Akuntansi Sektor Publik, Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2002.
- [11] Departemen Dalam Negeri, *Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900.327. Tahun 1996 tentang Pedoman Penilaian dan Kinerja Keuangan*, 1996.
- [12] A. Parasuraman, L. L. Berry and V. A. Zeithaml, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, vol. 64 (Spring), pp. 12-40, 1988.
- [13] D. Setyawan, "Pendekatan Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso," *Jurnal Penelitian*, vol. 12(2), pp. 158-169, 2018.
- [14] Sugiyono, Statistika Untuk Penelitian, Bandung: Alfabeta, 2010.
- [15] D. Fitriyani, "Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik," *Jurnal Cakrawala*, vol. 6(1), pp. 16-31, 2014.
- [16] D. I. Burhany, "Implementasi Balanced Scorecard Dalam Desentralisasi/Otonomi Daerah di Indonesia," *Jurnal INFAK*, vol. 3(2), pp. 144-162, 2006.
- [17] V. Gasperz, Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- [18] T. Rudyanto, I. Suroso and A. Budi, "Pengukuran Kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Situbondo," *Jurnal Penelitian*, vol. 11(3), pp. 336-349, 2017.