

ANALISIS KINERJA PEMERINTAH DAERAH MELALUI PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (STUDI PADA PEMERINTAH KOTA MADIUN TAHUN 2016 - 2019)

Arnanda Setyoko¹⁾, M. Agus Sudrajat²⁾, Moh. Ubaidillah³⁾
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun
arnandas81@gmail.com¹⁾, agussudrajat84@gmail.com²⁾,
mohubaidillah@unipma.ac.id³⁾

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengukuran kinerja yang diterapkan oleh Pemerintah Kota Madiun dan untuk mengetahui pengukuran kinerja dengan pendekatan konsep Balance Scorecard. Metode penelitian menggunakan prosedur pengumpulan data dengan cara studi pustaka, studi lapangan dan kuesioner. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Analisis data menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian berdasarkan pendekatan *Balanced scorecard* menunjukkan bahwa dalam perspektif keuangan dinilai ekonomis dengan presentase sebesar 89,45%, dinilai kurang efisien dengan presentase sebesar 102,73%, dinilai efektif dengan presentase sebesar 102,48%. Perspektif pelanggan diperoleh angka konversi hanya 75,32969 dikategorikan kurang dalam pelayanan. Perspektif proses bisnis internal diperoleh angka rata-rata sebesar 3,33152 dikategorikan baik dalam proses internal. perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diperoleh angka rata-rata sebesar 3,27976 dikategorikan baik dalam membangun organisasi pemerintah yang lebih baik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Keuangan, Pelanggan, Pertumbuhan dan Pembelajaran, Proses Internal Bisnis.

Abstract

The purpose of this study is to determine the performance measurement applied by the Madiun City Government and to determine the performance measurement using the Balanced Scorecard concept approach. The research method uses data collection procedures by means of literature studies, field studies and questionnaires. The data used are primary and secondary data. Data analysis used quantitative descriptive method. The results of the study based on the Balanced scorecard approach showed that from a financial perspective it was considered economical with a percentage of 89.45%, considered less efficient with a percentage of 102.73%, considered effective with a percentage of 102.48%. From the customer's perspective, the conversion rate is only 75.32969 categorized as less in service. From the internal business process perspective, the average number of 3.33152 is categorized as good in internal processes. From the growth and learning perspective, the average number of 3,27976 is categorized as good in building a better government organization.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Finance, Customers, Growth and Learning, Internal Business Processes.*

PENDAHULUAN

Kemajuan akuntansi sektor publik yang begitu pesat di Indonesia, seiring dilaksanakannya otonomi daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah dalam pasal 3 otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Hak otonomi memberikan kebebasan untuk mengolah dan meningkatkan sumber pendapatannya kepada masing-masing daerah atau kabupaten yang ada di Indonesia termasuk di kota Madiun dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kemajuan daerah tersebut.

UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah juga menyebutkan bahwa salah satu pokok pembentukan daerah otonom adalah kemampuan untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Hal ini berarti bahwa, daerah diberi hak untuk mengelola beberapa sumber pendapatan daerah yang diharapkan daerah mampu menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Menurut Pramita & Andriyani, 2010 dalam (Limbu & Sisdyani, 2016) Manajemen keuangan daerah mampu mengontrol kebijakan keuangan daerah secara ekonomis, efisien, efektif, transparan, dan akuntabel yang diperlukan demi tercapainya otonomi daerah tersebut. Tidak semua sumber-sumber pendapatan dikelola daerah, maka daerah diwajibkan pula untuk menggali sumber pendapatan sendiri berdasarkan peraturan yang berlaku. Dengan demikian maka kepala daerah di samping diberikan hak, juga diberikan kewajiban untuk menggali sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Perkembangan sektor publik yang sangat pesat juga membuat sebuah organisasi pemerintah dapat mewujudkan pemerintahan yang baik (*good corporate governance*). Pengertian *governance* dapat didefinisikan sebagai suatu cara pengelolaan urusan-urusan pada sektor publik. *World Bank* dalam (Mardiasmo, 2002) memberikan definisi *governance* sebagai “*the way state power is used in managing economic and social resources for development of society*”. Sementara itu, *United Nation Development Program* (UNDP) dalam (Mardiasmo, 2002) mendefinisikan *governance* sebagai “*the exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation's affair at all levels*”. Penjelasan berdasarkan *World Bank* berkaitan dengan bagaimana cara pemerintah mengelola sumber daya sosial dan ekonomi untuk kepentingan pembangunan masyarakat. Sedangkan UNDP menjelaskan bahwa dalam mengelola negara, menekankan pada aspek politik, ekonomi, dan administratif.

Berkaitan dengan akuntansi sektor publik, terdapat tiga hal yang tidak dapat dipisahkan, yaitu penyediaan informasi, pengendalian manajemen, dan

akuntabilitas. Informasi akuntansi digunakan dalam proses pengendalian manajemen yang meliputi perencanaan strategik, pembuatan program, penganggaran, evaluasi kinerja, dan pelaporan bagi pemerintah. Penganggaran pada sektor publik merupakan proses politik yang membutuhkan keahlian khusus dalam proses penyusunannya, sehingga selain pemahaman teknis akuntansi seorang pimpinan sektor publik diharuskan untuk memiliki political skill. Informasi akuntansi juga digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja terutama untuk menentukan indikator kinerja (*performance indicator*) sebagai dasar penilaian kinerja. Apabila tidak ada indikator kinerja, pimpinan sektor publik akan kesulitan untuk melakukan pengukuran kinerja. Indikator kinerja dapat berupa *finansial* maupun *nonfinansial*.

Menurut Pollitt & Bouckaert, 2000 dalam (Limbu & Sisdyani, 2016) Kinerja pemerintah tidak hanya dinilai dari sisi outputnya saja, akan tetapi evaluasi kinerja biasanya merupakan elemen penting di dalam pengendalian manajemen organisasi yang dapat memberikan penekanan input, mengamati aturan untuk output dan untuk mengukur kuantitatif output. Dalam proses evaluasi kinerja, organisasi dapat menggunakan berbagai ukuran yang berbeda untuk perencanaan, pengukuran, dan evaluasi organisasi (Simon & George, 2012). Untuk itu, organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam menerjemahkan misi organisasi ke dalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat. Dengan adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik, maka *balanced scorecard* harus dimodifikasikan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Konsep *balanced scorecard* pada awalnya dimaksudkan untuk organisasi bisnis yang berorientasi pada profit namun pada perkembangannya *balanced scorecard* juga dapat diterapkan pada organisasi sektor publik. Penerapan *balance scorecard* pada pengukuran kinerja organisasi publik bertujuan untuk menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran internal dan eksternal. Untuk menerapkan *balance scorecard* pada sektor publik diperlukan modifikasi dikarenakan terdapat perbedaan antara *balanced scorecard* untuk sektor publik dan sektor swasta, maka *balance scorecard* harus disesuaikan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik. Konsep *balanced scorecard*, yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) dalam (Suryani & Retnani, 2016), salah satu metode pengukuran ke dalam empat perspektif yaitu: *financial perspective*, *costumer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*. *Balanced scorecard* pada dasarnya merupakan ukuran kinerja yang tidak hanya mendasarkan dari pada ukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada perspektif keuangan tetapi juga pada aspek nonkeuangan. Sektor publik memiliki tanggungjawab untuk menunjukkan kemampuan

bagaimana uang publik dibelanjakan secara ekonomis, efektif dan efisien. Ukuran dari segi keuangan saja tidak cukup untuk menggambarkan kinerja sektor publik, karena sifat *output* yang di sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*. Oleh karena itu perlu dikembangkan ukuran kinerja non finansial. Akuntabilitas kinerja didasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang mewajibkan kepada setiap instansi pemerintah melakukan akuntabilitas kinerja masing-masing sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai tugas pokok dan fungsinya dalam bentuk laporan kinerja.

Berikut ini merupakan penilaian akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Madiun selama tahun 2016-2019 berdasarkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Madiun:

Tabel Penilaian Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Madiun 2016-2019

| Tahun SAKIP | Target | Realisasi | Skor |
|-------------|--------|-----------|-------|
| 2016 | B | B | 61,58 |
| 2017 | BB | B | 63,50 |
| 2018 | BB | B | 67,21 |
| 2019 | BB | BB | 72,00 |

Sumber: Paparan SAKIP bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Madiun

Data diatas merupakan hasil penilaian akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Madiun selama kurun waktu empat tahun. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat pada tahun 2016 antara target dan realisasi dapat tercapai walaupun belum terdapat peningkatan skor yang signifikan dari tahun sebelumnya. Tahun 2017-2018 tingkat akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Madiun mendapatkan predikat realisasi B dengan skor masing-masing 63,50 dan 67,21. Predikat ini belum sesuai dengan target yang diharapkan pada tahun tersebut, yang ditargetkan pada tahun 2017-2018 mendapatkan predikat realisasi BB. Sedangkan pada tahun 2019, tingkat akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Madiun mendapatkan predikat realisasi BB dengan nilai 72,00. Predikat tahun 2019 dapat dikatakan sudah sesuai dengan yang ditargetkan pemerintah Kota Madiun, yaitu predikat BB. Meskipun tahun 2019 telah mencapai target, tetapi belum menunjukkan peningkatan skor yang signifikan antar tahun sebelumnya. Hal inilah yang mendasari peneliti untuk melakukan pengukuran kinerja pemerintah Kota Madiun menggunakan pendekatan *Balanced scorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja pemerintah kota Madiun yang diukur melalui pendekatan *Balanced scorecard* dengan sudut pandang perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA

A. Kajian Teori

1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan hal esensial bagi perusahaan (Ciptani, 2000). Definisi kinerja menurut Wirawan (2009) dalam (Mahsina, Poniwatie, & Cholifah, 2017) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

2. Kartu Skor Berimbang / *Balanced scorecard*

Menurut Sumarsan (2010: 219) dalam (Mahsina, Poniwatie, & Cholifah, 2017) *balanced scorecard* adalah sebuah perencanaan strategi dan sistem manajemen yang digunakan secara luas, baik di dalam organisasi yang berorientasi laba maupun nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usahanya untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategi perusahaan. Kaplan dan Norton (2000:7) dalam (Mahsina, Poniwatie, & Cholifah, 2017) menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian telah dilakukan untuk mengukur kinerja pemerintah daerah menggunakan metode Kartu Skor Berimbang atau *Balanced scorecard*. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh A.B. Setiawan dan C. AvriLivanni (2020) pada Pemerintah Kota Bogor menghasilkan kesimpulan bahwa secara keseluruhan kinerja berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikategorikan baik. Selain itu, penelitian yang dilakukan

Mahsina dkk (2017) pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo berkesimpulan bahwa kinerja secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik. Dengan mengoptimalkan layanan untuk membantu masyarakat dan memberikan layanan melalui program-program prioritas pembangunan yang dijalankan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset, yaitu membangun depo-depo pembayaran pajak. Selain itu memberikan layanan-layanan yang optimal serta tepat waktu agar tercipta kepercayaan masyarakat. Sementara itu, penelitian terdahulu yang dilakukan Limbu dan Sisdyani (2016) pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar, berkesimpulan bahwa kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar dikategorikan baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil penilaian pada empat variabel yang digunakan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tidak hanya pada sektor keuangan, hasil indeks kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa masyarakat sangat puas terhadap pelayanan yang diberikan. Selain itu, hasil yang baik juga ditunjukkan pada saat memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan yang diberikan sangat efisien sehingga membuat pelayanan menjadi cepat dan tepat sesuai kebutuhan dengan masyarakat. Kemudian, hasil dari pengukuran variabel proses pertumbuhan dan pembelajaran dengan responden karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar, dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar sangat memperhatikan pengetahuan, kompetensi dan pelatihan kepada karyawan guna menunjang peningkatan sumber daya manusia pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar.

Dalam penelitian ini, adapun instrumen yang telah ditentukan untuk ukuran variabel masing-masing perspektif pada pendekatan konsep *Balanced scorecard* sebagai berikut.

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Pengukuran perspektif keuangan di ukur dengan instrumen pengukur Value For Money (VFM) yang dikembangkan oleh Mardiasmo (2009) dalam (Nugrahini, Ratnadi, & I G A Made Asri Dwija Putri, 2016) antara lain, Tingkat Ekonomi (TEk), Tingkat Efisiensi (Tef), Tingkat Efektivitas (Tev).

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pada perspektif pelanggan peneliti melakukan survey kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah. Survey dilakukan dengan berdasarkan pada pedoman Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor KEP/14/M.PAN/2017.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)
Menurut Mahmudi (2009) dalam (Mahsina, Poniwatie, & Cholifah, 2017) perspektif proses bisnis internal adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi yang berkelanjutan. Penilaian perspektif Proses Bisnis Internal dengan menggunakan variabel wujud, keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*emphaty*) (Setiawan & Avrilianni, 2020).
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth Perspective*)
Penilaian Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang dengan menggunakan variabel kemampuan pegawai, kualitas sistem informasi, dan motivasi, inisiatif & pendelegasian wewenang (Setiawan & Avrilianni, 2020).

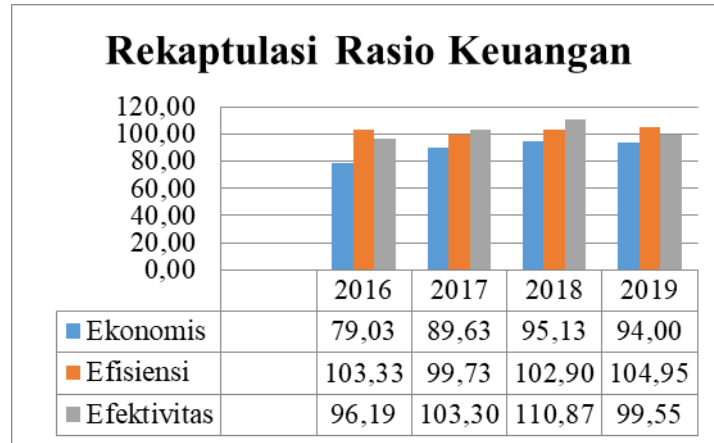
METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif deskriptif. Dalam hal ini, deskriptif berkaitan dengan potret subyek, dialog, deskripsi keadaan fisik serta rekonstruksi. Selain itu, juga catatan mengenai peristiwa yang terjadi (termasuk siapa serta bagaimana keterlibatannya, dan juga tingkah laku maupun sikap penelitiannya). Jenis penelitian ini dipilih karena mempermudah peneliti dalam menganalisis lebih dalam mengenai peristiwa, permasalahan maupun fenomena yang sedang diteliti serta dapat menghasilkan data yang sebenarnya. Sehingga jenis penelitian deskriptif kualitatif sangat cocok untuk meneliti penelitian Analisis Kinerja Pemerintah Daerah Melalui Pendekatan *Balanced scorecard* (Studi pada Pemerintah Kota Madiun Tahun 2016 - 2019) dengan menganalisa sumber data yang diperoleh dari kuesioner, dokumentasi, serta observasi langsung di lapangan.

Sumber data primer diperoleh dari informan yaitu masyarakat Kota Madiun untuk menilai kinerja pemerintah yang dilihat dari sisi perspektif pelanggan. Informan yang kedua adalah Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di masing-masing OPD Kota Madiun untuk menilai kinerja pemerintah yang dilihat dari sisi perspektif proses bisnis internal. Informan yang ketiga, yaitu Kepala masing-masing OPD Kota Madiun untuk melihat performa kinerja pemerintah yang dilihat dari sisi perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Dalam penelitian ini yang dijadikan sumber sekunder yaitu Laporan Keuangan tahun 2016 hingga tahun 2019.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Perspektif Keuangan



Dari data rekapulasi rasio ekonomis tahun 2016 hingga 2019, diperoleh informasi bahwa anggaran paling ekonomis terjadi pada tahun 2016 yaitu sebesar 79,03%. Namun hasil anggaran yang kurang ekonomis terjadi pada tahun 2018 yaitu dengan tingkat ekonomis sebesar 95,13. Dari data rekapulasi rasio efisiensi tahun 2016 hingga 2019, diperoleh informasi bahwa anggaran paling efisien terjadi pada tahun 2017 yaitu sebesar 99,73%. Namun hasil anggaran yang kurang efisien terjadi pada tahun 2016, 2018 dan 2019 yaitu dengan tingkat efisiensi masing-masing sebesar 103,33%, 102,90%, 104,95%. Dari data rekapulasi rasio efektivitas tahun 2016 hingga 2019, diperoleh informasi bahwa anggaran paling efektif terjadi pada tahun 2018 yaitu sebesar 110,87%. Namun hasil anggaran yang kurang efektif terjadi pada tahun 2016 yaitu dengan tingkat efektivitas sebesar 96,19%.

B. Perspektif Pelanggan

| Variabel | No | Pertanyaan/Pernyataan | Rata-rata | NRR x 0,111 |
|-----------------------------|----|---|-----------|-------------|
| Persyaratan Pelayanan | 1. | Kesesuaian persyaratan pelayanan (administrasi dan teknis) dengan jenis pelayanan yang diberikan. | 2,98 | 0,330688 |
| Sistem, Mekanisme, Prosedur | 2. | Masyarakat paham tentang kemudahan prosedur atau alur pelayanan. | 2,98 | 0,330688 |
| Waktu Penyelesaian | 3. | Kecepatan waktu dalam memberikan pelayanan oleh pegawai. | 2,73 | 0,302938 |
| Biaya/Tarif | 4. | Biaya yang ditetapkan wajar sesuai dengan pelayanan. | 3,27 | 0,363063 |

| | | | | |
|--------------------------------------|----|---|------|-----------------|
| Produk, Spesifikasi, Jenis Pelayanan | 5. | Pegawai memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan | 2,88 | 0,319125 |
| Kompetensi Pelaksana | 6. | Pegawai memiliki kompetensi yang sesuai bidangnya dalam memberikan pelayanan. | 3,06 | 0,339938 |
| Perilaku Pelaksana | 7. | Pegawai memberikan pelayanan dengan sopan dan ramah. | 3,04 | 0,337625 |
| Sarana dan Prasarana | 8. | Sarana dan prasarana kantor memadai dalam menunjang pelayanan. | 2,81 | 0,312188 |
| Penanganan Pengaduan | 9. | Pegawai memberikan penanganan yang memuaskan dari setiap pengaduan yang diajukan. | 3,40 | 0,376938 |
| Jumlah | | | | 3,013188 |
| Jumlah x 25 | | | | 75,32969 |
| Kategori | | | | C |

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing indikator pertanyaan tersebut.

1. Persyaratan pelayanan memperoleh rata-rata nilai jawaban sebesar 2,98. Angka tersebut termasuk ke dalam skala kurang baik, hal ini berarti persyaratan yang telah diberikan kurang sesuai dengan jenis pelayanan yang diberikan.
2. Sistem, mekanisme, prosedur memperoleh rata-rata nilai jawaban sebesar 2,98. Angka tersebut termasuk ke dalam skala kurang baik, hal ini berarti prosedur atau alur pelayanan yang diberikan oleh pegawai kurang dimengerti.
3. Waktu penyelesaian memperoleh rata-rata nilai jawaban sebesar 2,73. Angka tersebut termasuk ke dalam skala kurang baik, hal ini berarti kecepatan pelayanan yang diberikan tidak selalu tepat waktu.
4. Biaya/tarif memperoleh rata-rata nilai jawaban sebesar 3,27. Angka tersebut termasuk ke dalam skala baik, hal ini berarti biaya yang telah ditetapkan terjangkau oleh masyarakat.
5. Produk, spesifikasi, jenis pelayanan memperoleh rata-rata nilai jawaban sebesar 2,88. Angka tersebut termasuk ke dalam skala kurang baik, hal ini berarti pegawai dalam memberikan pelayanannya kurang sesuai dengan produk yang telah ditetapkan.
6. Kompetensi pelaksana memperoleh rata-rata nilai jawaban sebesar 3,06. Angka tersebut termasuk ke dalam skala baik, hal ini berarti para pegawai telah memiliki keterampilan yang baik dibidangnya.

7. Perilaku pelaksana memperoleh rata-rata nilai jawaban sebesar 3,04. Angka tersebut termasuk ke dalam dalam skala kurang baik, hal ini berarti pegawai memberikan penanganan yang kurang memuaskan dari setiap pengaduan yang diajukan masyarakat.
 8. Sarana dan prasarana memperoleh rata-rata nilai jawaban sebesar 2,81. Angka tersebut termasuk ke dalam skala kurang baik, hal ini berarti sarana prasarana dirasa kurang memadai dalam mendukung proses layanan.
 9. Penanganan pengaduan memperoleh rata-rata nilai jawaban sebesar 3,40. Angka tersebut termasuk ke dalam skala baik, hal ini berarti pegawai telah memberikan penanganan yang baik dari setiap pengaduan yang diajukan.
- Setelah diketahui nilai rata-rata dari masing-masing indikator pertanyaan, maka masing-masing dari nilai rata-rata tertimbang dengan cara dikalikan dengan angka 0,111 sebagai bobot dari masing-masing pertanyaan (Nilai Rata-rata Tertimbang). Selanjutnya, apabila nilai rata-rata tertimbang telah dihitung, maka nilai tersebut akan dijumlah seluruhnya. Jumlah nilai tersebut akan dikonversi ke dalam nilai interval konversi dengan cara dikalikan dengan angka 25. Sehingga diperoleh nilai interval konversi sebesar 75,33. Hasil angka tersebut memperlihatkan bahwa, kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah Kota Madiun dinilai kurang memuaskan.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

| Variabel | No | Pertanyaan/Pernyataan | Jawaban |
|-----------------------------|--------------------------|---|---------|
| Wujud | 1 | Tata letak kantor pada lokasi strategis. | 3,20833 |
| | 2 | Kondisi fisik gedung kantor terlihat baik. | 2,95833 |
| | 3 | Tersedianya lahan parkir. | 3,08333 |
| | 4 | Kebersihan dan kenyamanan setiap ruangan kantor. | 3,16667 |
| | 5 | kendaraan dinas/kantor yang digunakan untuk operasional dalam kondisi baik. | 3,20833 |
| | 6 | Sarana telekomunikasi kantor yang memadai. | 3,33333 |
| | Rata-rata jawaban | | |
| Kehandalan (Reliability) | 7 | Pemberian layanan sesuai dengan prosedur. | 3,33333 |
| | 8 | Pegawai memahami prosedur pelayanan yang ada. | 3,37500 |
| | 9 | Ketersediaan data dan informasi yang dapat diakses. | 3,25000 |
| | 10 | Kemampuan pegawai dalam berkoordinasi. | 3,50000 |
| | 11 | Perhatian pegawai saat melaksanakan | 3,29167 |

| | | | |
|---|--------------------------|---|----------------|
| | | pelayanan. | |
| | 12 | Pemberian layanan yang adil. | 3,37500 |
| | Rata-rata jawaban | | 3,35417 |
| Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>) | 13 | Daya tanggap pegawai terhadap masalah yang terjadi. | 3,45833 |
| | 14 | Kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna jasa layanan. | 3,54167 |
| | 15 | Kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan. | 3,41667 |
| | Rata-rata jawaban | | 3,47222 |
| Jaminan (<i>Assurance</i>) | 16 | Pegawai bersikap ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan. | 3,45833 |
| | 17 | Pegawai memberikan data dan informasi yang jelas. | 3,50000 |
| | 18 | Keterampilan dan pengetahuan pegawai yang memadai. | 3,45833 |
| | 19 | Jaminan keamanan, ketenangan, dan kenyamanan dalam memberikan jasa pelayanan. | 3,33333 |
| | Rata-rata jawaban | | 3,43750 |
| Empati (<i>Emphaty</i>) | 20 | Kemudahan dalam menjalin hubungan bila terjadi kesulitan dalam pekerjaan. | 3,37500 |
| | 21 | Kemampuan berkomunikasi terhadap semua pihak. | 3,37500 |
| | 22 | Tanggapan positif dalam menerima dan memberikan informasi baru. | 3,29167 |
| | 23 | Pemberian layanan yang sesuai dengan keinginan semua pihak. | 3,33333 |
| | Rata-rata jawaban | | 3,34375 |
| Rata-rata keseluruhan jawaban | | | 3,33152 |

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing indikator pertanyaan tersebut.

1. Variabel wujud memiliki 6 indikator pertanyaan yang menunjukkan rata rata pada angka 3,15972 dalam kategori baik. Skor tertinggi terletak pada pernyataan yang berkaitan dengan sarana telekomunikasi kantor yang sangat memadai, yang mana pernyataan ini memperoleh rata-rata angka sebesar 3,33333. Kemudian, skor terendah terletak pada pernyataan yang berkaitan dengan kondisi fisik gedung/kantor, dengan skor rata-rata hanya sebesar 2,95833. Hal ini menunjukkan, perlu adanya fokus perhatian pada infrastruktur gedung. Bagaimana pemerintah Kota Madiun terus berupaya untuk memperbaiki tata letak gedung agar terlihat baik.

2. Variabel kehandalan (*reliability*) memiliki 6 indikator pertanyaan yang menunjukkan rata-rata pada angka 3,35417 dalam kategori baik. Skor tertinggi terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam berkoordinasi, dengan skor rata-rata sebesar 3,50000. Hal ini berarti pegawai dapat berkomunikasi dan berkoordinasi dengan baik pada setiap elemen sistem pemerintahan. Selanjutnya, skor terendah terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan ketersediaan informasi yang dapat diakses, yang hanya mendapat skor rata-rata hanya 3,25000. Hal ini berarti ketersediaan informasi yang dapat diakses secara percuma oleh semua pihak kurang tersedia. Perlu adanya fokus perhatian mengenai penyediaan informasi-informasi yang berkaitan dengan pemerintahan agar dapat diakses oleh semua pihak.
3. Variabel daya tanggap (*responsiveness*) memiliki 3 indikator pertanyaan yang menunjukkan rata-rata pada angka 3,47222. Skor tertinggi terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan kesigapan pegawai dalam memberikan bantuan kepada pengguna layanan. Pertanyaan ini mendapat skor rata-rata sebesar 3,54167. Hal ini berarti, pegawai telah sigap dalam membantu melayani kepentingan para pengguna layanan. Kemudian, skor terendah terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam membantu memecahkan permasalahan pengguna jasa layanan, yang hanya mendapat skor rata-rata 3,41667. Hal ini terjadi karena belum tentu setiap pegawai dapat memecahkan permasalahan yang terjadi di lapangan. Pegawai telah dibekali bidang spesialisasi untuk bekerjasama, apabila terdapat permasalahan yang terjadi saat pelayanan, pegawai akan meminta bantuan kepada pegawai yang lain untuk membantu memecahkan permasalahan yang terjadi.
4. Variabel jaminan (*assurance*) memiliki 4 indikator pertanyaan yang menunjukkan rata-rata pada angka 3,43750. Skor tertinggi terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan kejelasan pegawai dalam memberikan informasi kepada pengguna layanan. Pertanyaan ini mendapat skor rata-rata sebesar 3,50000. Hal ini berarti bahwa setiap informasi yang diperlukan oleh masyarakat selama proses pelayanan, diberikan secara jelas oleh pegawai, sehingga membuat masyarakat merasa puas atas pelayanan yang diberikan. Kemudian, skor terendah terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan jaminan keamanan, ketenangan, dan kenyamanan dalam memberikan jasa pelayanan. Pertanyaan ini mendapat skor rata-rata hanya 3,33333. Hal ini berarti kurangnya pegawai dalam memberikan ketenangan dan kenyamanan para pengguna layanan selama

proses layanan berlangsung. Hal ini dapat dipicu karena waktu proses pelayanan yang memakan waktu yang cukup.

- Variabel empati (*emphaty*) memiliki 4 indikator pertanyaan yang menunjukkan rata-rata pada angka 3,34375. Skor tertinggi terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan kemampuan dalam menjalin hubungan bila terjadi kesulitan dalam pekerjaan dan kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan semua pihak. Kedua pertanyaan ini mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,34375. Hal ini berarti pegawai memiliki hubungan kerja dan kemampuan komunikasi yang baik sesama pegawai, sehingga kesulitan-kesulitan pekerjaan yang terjadi dapat teratasi dengan baik. Selanjutnya, skor terendah terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan tanggapan pegawai dalam menerima dan memberikan informasi yang baru. Pertanyaan ini mendapat skor rata-rata hanya 3,29167. Pegawai perlu memiliki sikap yang positif terhadap segala informasi yang diterima maupun informasi yang diberikan kepada pihak lain, tujuannya agar tercipta hubungan kerja yang positif dan transparan.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Variabel | No | Pertanyaan/Pernyataan | Jawaban |
|---------------------------|--------------------------|---|---------|
| Kemampuan Pegawai | 1 | Instansi secara rutin melaksanakan pelatihan pegawai. | 2,70833 |
| | 2 | Pegawai memenuhi standar kompetensi (bermutu tinggi dan terlatih). | 3,41667 |
| | 3 | Pegawai disiplin dalam menjalankan tugasnya. | 3,33333 |
| | 4 | Pegawai selalu hadir tepat waktu sesuai jam kantor. | 3,29167 |
| | 5 | Jabatan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kompetensinya. | 3,16667 |
| | Rata-rata jawaban | | |
| Kualitas Sistem Informasi | 6 | Tersedianya komputer dan internet untuk mengakses informasi. | 3,45833 |
| | 7 | Pegawai menguasai teknologi yang akan membantu pekerjaan. | 3,25000 |
| | 8 | Informasi yang dibutuhkan tersedia dengan cepat. | 3,33333 |
| | 9 | Sistem dibuat sedemikian rupa sehingga dapat dipastikan pegawai dapat merespon pelanggan tepat waktu. | 3,25000 |
| | 10 | Informasi yang dihasilkan sistem informasi bisa diandalkan. | 3,33333 |
| | Rata-rata jawaban | | |

| | | | |
|--|----|---|----------------|
| Motivasi, Inisiatif & Pendelegasian Wewenang | 11 | Pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan saran dalam pengambilan keputusan. | 3,29167 |
| | 12 | Pegawai diberikan motivasi untuk pengembangan kepribadian dan inisiatif dalam bekerja. | 3,29167 |
| | 13 | Hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai serta pegawai dan pegawai berjalan dengan baik. | 3,45833 |
| | 14 | Wewenang yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan <i>job description</i> . | 3,33333 |
| Rata-rata jawaban | | | 3,34375 |
| Rata-rata jawaban keseluruhan | | | 3,27976 |

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing indikator pertanyaan tersebut.

1. Variabel kemampuan pegawai memiliki 5 indikator pertanyaan yang menunjukkan rata-rata pada angka 3,18333. Skor tertinggi terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan pegawai yang memenuhi standar kompetensi, dengan skor rata-rata sebesar 3,41667. Hal ini berarti pegawai telah memiliki standar kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Pegawai telah dibekali keterampilan yang memadai sehingga sumber daya pegawai bermutu tinggi dan terlatih untuk melakukan pekerjaan sesuai di bidangnya. Kemudian, skor terendah terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan pengadaan pelatihan secara rutin oleh instansi terkait. Pertanyaan ini memiliki skor rata-rata hanya 2,70833. Meskipun pegawai telah memiliki bekal yang berasal dari latar belakang pendidikan, pengadaan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai sangat diperlukan. Terutama dalam menunjang pekerjaan untuk memudahkan pegawai dalam memahami posisi dan status pekerjaannya. Perlu diadakan secara rutin agar kualitas sumber daya manusia pada pemerintah Kota Madiun menjadi lebih baik.
2. Variabel kualitas sistem informasi memiliki 5 indikator pertanyaan yang menunjukkan rata-rata pada angka 3,32500. Skor tertinggi terletak pada pertanyaan yang berkaitan tersedianya sarana komputer dan internet untuk mengakses informasi. Pertanyaan ini mendapat skor rata-rata sebesar 3,45833. Hal ini berarti, setiap kantor pelayanan pemerintah telah memiliki sarana dan prasarana komputer dan internet untuk mempermudah pelayanan dan untuk mempermudah pegawai dalam mengakses informasi yang dibutuhkan. Kemudian, skor terendah terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan pegawai yang menguasai teknologi yang akan membantu pekerjaan dan sistem dibuat pegawai dapat merespon pelanggan tepat

waktu. Kedua pertanyaan ini hanya memperoleh skor rata-rata hanya 3,25000. Hal ini dirasa kurang karena beberapa formasi pegawai yang kurang memahami dan menguasai teknologi yang berkembang. Apabila pegawai kurang menguasai teknologi dampak yang terjadi adalah kurangnya keahlian pegawai dalam mengoperasikan sistem informasi yang dibuat, sehingga untuk merepon atau melayani masyarakat dirasa kurang tepat waktu. Hal ini agar menjadi fokus perhatian pemerintah Kota Madiun untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar pelayanan melalui sistem yang dibuat bisa berjalan dengan baik, sehingga respon masyarakat sebagai pengguna jasa layanan juga semakin membaik.

3. Variabel motivasi, inisiatif & pendelegasian wewenang memiliki 4 indikator pertanyaan yang menunjukkan rata-rata pada angka 3,34375. Skor tertinggi terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai serta pegawai dan pegawai. Pertanyaan ini memperoleh skor rata-rata sebesar 3,45833. Hal ini berarti bahwa hubungan komunikasi, koordinasi dan kerjasama antara pegawai dengan pimpinan berjalan dengan baik, begitu juga hubungan baik yang terjadi antar pegawai. Hal ini perlu dipertahankan guna menjaga keharmonisan dalam bekerja agar pelayanan yang diberikan dapat berjalan dengan baik. Selanjutnya, skor terendah terletak pada pertanyaan yang berkaitan dengan pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan saran dalam pengambilan keputusan serta pegawai diberikan motivasi untuk pengembangan kepribadian dan inisiatif dalam bekerja. Kedua pertanyaan ini memperoleh skor rata-rata hanya 3,29167. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua pegawai memberikan pendapat maupun saran kepada atasan untuk memperoleh suatu keputusan. Kemudian, instansi kurang memberikan pelatihan atau sejenis seminar motivasi untuk mengembangkan kepribadian dan inisiatif pegawai dalam bekerja. Hal ini diperlukan agar kualitas sumber daya manusia semakin membaik.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan dan penjelasan yang telah diuraikan, penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Madiun didasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang mewajibkan kepada setiap instansi pemerintah melakukan akuntabilitas kinerja masing-masing sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai tugas pokok dan fungsinya dalam bentuk laporan kinerja. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dilakukan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Madiun
2. Pengukuran kinerja Pemerintah Kota Madiun berdasarkan *Balanced scorecard*:
 - a. Perspektif keuangan berpedoman pada pendekatan *Value For Money* (VFM). Data keuangan diperoleh dari laman resmi Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Laporan keuangan pemerintah Kota Madiun yang digunakan adalah laporan keuangan yang diunggah pada tahun 2016 hingga tahun 2019. Rasio ekonomi diperoleh sebesar 89,45% dikategorikan ekonomis. Rasio efisiensi diperoleh sebesar 102,73% dikategorikan tidak efisien. Rasio efektivitas diperoleh sebesar 102,48% dikategorikan efektif.
 - b. Perspektif pelanggan berpedoman pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi No: KEP/14/M.PAN/2017 nilai konversi tanggapan responden sebesar 75,33 dalam skala kurang memuaskan, hal tersebut menjadi perhatian pemerintah Kota Madiun agar meningkatkan kualitas layanannya.
 - c. Perspektif proses bisnis internal terdiri dari variabel wujud, kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*) memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,33152 dalam kategori baik, hal ini berarti sebagian besar pegawai telah semaksimal mungkin dalam proses layanan internal.
 - d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mulai dari variabel kemampuan pegawai, kualitas sistem informasi, dan motivasi, inisiatif & pendelegasian wewenang memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,27976 dalam kategori baik.

B. Saran

Berikut ini terdapat beberapa saran dan masukan dari penelitian ini :

1. Hasil keseluruhan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* pada perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik, sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan pada tahun-tahun berikutnya.
2. Pada perspektif keuangan pemerintah Kota Madiun disarankan untuk memperhatikan realisasi pendapatan dan realisasi pengeluaran dari tahun ke tahun karena pada tahun 2016, 2018, 2019 terdapat realisasi pengeluaran yang lebih besar dibandingkan dengan realisasi pendapatan.
3. Pada perspektif pelanggan, pemerintah Kota Madiun dinilai kurang memuaskan oleh masyarakat, sehingga disarankan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat dengan memberikan layanan yang baik kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan. Serta memperhatikan prosedur-prosedur pelayanan yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ciptani, K. M. (2000). *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 21-35.
- Limbu, W. P., & Sisdyani, E. A. (2016). Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis *Balanced Scorecard*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 1682-1710.
- Mahsina, Poniwatie, A., & Cholifah. (2017). Analisis Penerapan *Balanced Scorecard*, Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, Dan Aset Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Maksipreneur*, 59-72.
- Mardiasmo. (2002). Akuntansi Sektor Publik. Dalam Mardiasmo, Akuntansi Sektor Publik (hal. 17-18). Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Nugrahini, I. A., Ratnadi, N. D., & I G A Made Asri Dwija Putri, I. A. (2016). Penilaian Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* Pada Badan Penanaman Modal Dan Perijinan Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 829-856.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

- Setiawan, A., & Avrilivanni, C. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal AKUNIDA*, 24-38.
- Simon, S. S., & George, S. (2012). *A Balanced Scorecard Study On Performance Management System With Special Reference To Keltron - A Case Study Approach. International Journal of Marketing and Technology*, 218-237.
- Suryani, Y. T., & Retnani, E. D. (2016). Implementasi *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 1-15.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.