

ANALISIS BIBLIOMETRIK PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA DI SEKTOR PUBLIK

Romi Ali Yuliansah¹ & Dendi Pribadi Pratama²

¹ UIN Sunan Gunung Djati Bandung
E-mail: romijuliansyah77@gmail.com

² UIN Sunan Gunung Djati Bandung
E-mail: dendipribadi18@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat pengukur kinerja di sektor publik Indonesia melalui pendekatan bibliometrik. BSC, dengan empat perspektif utama keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan publik. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis bibliometrik dengan perangkat lunak *VOSviewer* untuk memetakan hubungan antar-topik dalam literatur terkait BSC pada sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC di Indonesia masih menghadapi tantangan, seperti keterbatasan sumber daya dan infrastruktur. Studi ini memberikan rekomendasi agar instansi pemerintah dapat mengimplementasikan BSC secara efektif, melalui pelatihan, dukungan teknologi, dan kepemimpinan yang kuat. Penerapan BSC diharapkan dapat membantu organisasi publik mencapai tujuan strategisnya dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Keywords: *Balanced Scorecard*; Sektor Public; Kinerja; Strategi Pemerintah; Indonesia.

PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, sektor publik menghadapi tekanan yang semakin besar untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik dan memenuhi harapan publik. Di Indonesia, kebutuhan akan alat ukur kinerja yang komprehensif dan objektif semakin mendesak, mengingat tantangan dalam mengelola sumber daya dan memberikan layanan yang responsif terhadap kebutuhan Masyarakat (Anggraini et al., 2020). *Balanced Scorecard* (BSC) hadir sebagai metode pengukuran kinerja yang mencakup empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Kaplan & Norton, n.d.). *Balanced scorecard* diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton melalui artikelnya yang dimuat dalam *Harvard Business Review* tahun 1992. Pada mulanya *Balanced Scorecard* lebih ditujukan untuk mengukur kinerja pada organisasi bisnis. Namun dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* juga dianggap cocok untuk digunakan sebagai teknik pengukuran kinerja organisasi sektor publik (Fitriyani, 2014).

Penerapan BSC di sektor publik memiliki potensi besar dalam mendukung perbaikan kualitas layanan publik. Hal ini sejalan dengan perubahan paradigma pemerintahan dari *New Public Management* yang menekankan efisiensi dan efektivitas, ke arah peningkatan akuntabilitas publik yang lebih holistik (Alven Zulfi, 2023). Di beberapa negara, BSC telah terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi publik melalui pengukuran kinerja yang lebih transparan, yang berdampak positif

terhadap kepercayaan Masyarakat. Namun, meskipun banyak organisasi sektor publik di luar negeri yang sudah berhasil menerapkan BSC, penerapan BSC di Indonesia masih terbatas, terutama dalam konteks pemerintahan daerah yang seringkali menghadapi tantangan terkait keterbatasan sumber daya dan kesiapan infrastruktur (Isroah, 2008).

Keterbatasan dalam pengukuran kinerja sektor publik di Indonesia menjadikan penelitian ini sangat mendesak. Dengan meningkatnya kebutuhan akan transparansi dan akuntabilitas, penerapan BSC sebagai alat ukur kinerja menawarkan solusi yang relevan. BSC tidak hanya mengukur aspek finansial, tetapi juga memperhatikan kepuasan pengguna layanan, efisiensi proses, dan pembelajaran organisasi, yang keseluruhannya penting untuk sektor publik (Suwandewi et al., n.d.). Di Indonesia, organisasi pemerintah seringkali masih bergantung pada pengukuran kinerja tradisional yang terfokus pada anggaran, tanpa adanya mekanisme evaluasi yang mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang efektivitas organisasi (Ondang et al., 2021). Hal ini dapat mengakibatkan kurang optimalnya pelayanan publik dan lemahnya akuntabilitas yang menjadi tuntutan utama masyarakat.

Oleh karena itu, penting untuk mengadopsi pendekatan yang mampu menyediakan informasi mengenai seluruh aspek kinerja secara komprehensif (Endang & Trilestari, n.d.). Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat teridentifikasi manfaat penerapan BSC dalam pengukuran kinerja pemerintah sehingga dapat mengoptimalkan pengelolaan sumber daya publik dan meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi untuk mendukung kebijakan pemerintah dalam menciptakan layanan publik yang lebih baik dan terukur.

Beberapa penelitian terdahulu yang bersinggungan dengan hal ini sudah pernah diterbitkan. Salah satu diantaranya adalah oleh Imelda R. H. N, dalam artikelnya berjudul “Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Publik” yang implementasi *Balanced Scorecard* pada organisasi publik untuk menerjemahkan misi organisasi ke dalam strategi, tujuan, ukuran, dan target yang dapat dicapai (H N, n.d.). Selain itu ada juga penelitian oleh Fitriyani, dengan judul “*Balanced Scorecard*: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik” dengan fokus penelitian pengukuran kinerja organisasi sektor publik menggunakan *Balanced Scorecard* dan penyesuaian yang diperlukan untuk mencerminkan tujuan serta karakteristik unik dari sektor publik (Fitriyani, 2014). Serta penelitian “Implementasi Metode *balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada Organisasi Sektor Publik” karya Meita Anggraini *et al.*, yg meneliti implementasi metode *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik di Kantor Desa Margomulyo, khususnya dalam upaya meningkatkan kemandirian dan mengurangi ketergantungan pada pendanaan eksternal (Meita Anggraini et al., 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi manfaat dari penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja di sektor publik Indonesia, khususnya di organisasi pemerintah daerah. Secara spesifik, penelitian ini akan mengidentifikasi seberapa efektif BSC dalam meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan publik di Indonesia. Selain itu, penelitian

Romi Ali Yuliansah¹ & Dendi Pribadi Pratama²

ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategi bagi instansi pemerintah yang ingin menerapkan BSC agar lebih efektif dalam pengelolaan dan evaluasi kinerja.

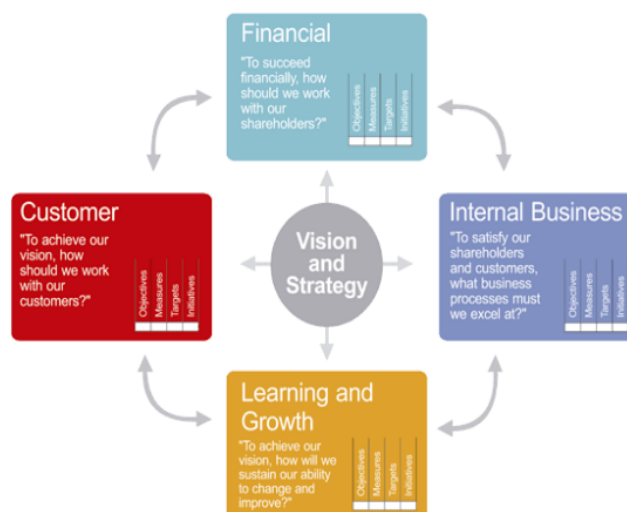
Kontribusi penelitian ini mencakup dua aspek utama. Pertama, penelitian ini akan memberikan kontribusi pada literatur akademik mengenai pengukuran kinerja sektor publik di Indonesia dengan menambahkan kajian empiris mengenai implementasi BSC. Kedua, penelitian ini juga memberikan manfaat praktis dengan menyediakan panduan bagi para pemangku kepentingan di organisasi publik untuk memahami pentingnya pendekatan BSC dalam evaluasi kinerja yang lebih terintegrasi. Dengan begitu, diharapkan penelitian ini dapat membantu instansi pemerintah dalam mengelola kinerja yang lebih baik, transparan, dan bertanggung jawab sesuai dengan harapan publik.

KAJIAN PUSTAKA

Balanced Scorecard

BSC merupakan kerangka kerja efisiensi dalam manajemen yang digunakan dan direkomendasikan secara ekstensif. Pada tahun 1992, BSC diperkenalkan dalam *Harvard Business Review* sebagai alat bantu untuk mengukur kinerja bisnis (Kaplan & Norton, 1992). Alat ini, membantu top manajemen untuk memformulasikan strategi dan mengukur kerjanya. BSC memiliki empat perspektif yang meliputi finansial dan non-finansial. BSC merupakan format penjelasan aktivitas-aktivitas organisasi melalui sejumlah pengukuran dari empat perspektif. Brown dan McDonnell (1995) menyebutkan bahwa secara sederhana, BSC menggambarkan empat perspektif yang berbeda serta menggunakan sejumlah kecil angka untuk mengukur masing-masing perspektif tersebut. Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Brown, 1995).

Gambar 1. Desain Dasar Sistem Kinerja BSC



Sumber: Chavan, 2009. *Utilising a Balanced Scorecard to Optimize People, Processes, and Technology in the Industry 4.0 Era* (pupuweb.com)

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi, dan empat perspektif secara seimbang, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1. Visi dan strategi diterjemahkan ke dalam empat perspektif ini, dan pada masing-masing perspektif, tujuan organisasi dirumuskan. Setiap tujuan memiliki ukuran kinerja, target yang ingin dicapai di masa mendatang, serta inisiatif atau program yang perlu dijalankan untuk memenuhi tujuan strategis.

Organisasi Sektor Publik

Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum (Mashun, 2016). Organisasi sektor publik terkait dengan strategi dan kebijakan yang diambil untuk pemenuhan kebutuhan publik. Berbagai organisasi yang tercakup dalam sektor publik diantaranya adalah pemerintah pusat maupun daerah dan perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah (BUMN dan BUMD) (Bastian, 2010).

Adaptasi *Balanced Scorecard* untuk Sektor Publik

Penggunaan BSC di sektor publik memiliki adaptasi tertentu karena tujuan utama instansi pemerintah dan organisasi non-profit berbeda dari sektor bisnis. Menurut penelitian Mardiasmo (2009), BSC di sektor publik lebih fokus pada kinerja yang terkait dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pelayanan publik. Perspektif keuangan tidak menjadi prioritas utama, tetapi diadaptasi menjadi perspektif efisiensi anggaran yang memadai. Perspektif pelanggan berfokus pada kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan publik, perspektif proses internal melihat bagaimana efisiensi operasional organisasi, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menilai kapasitas SDM serta pengembangan organisasi untuk meningkatkan pelayanan (Mardiasmo, 2009)

Manfaat dan Efektivitas *Balanced Scorecard* di Sektor Publik

Penelitian oleh Anthony dan Govindarajan (2011) menunjukkan bahwa penerapan BSC di sektor publik memiliki beberapa manfaat signifikan, terutama dalam meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi (Anthony & Govindarajan, 2011). Beberapa penelitian lain, seperti oleh Effendi (2012) dan Astriana (2011), juga menunjukkan bahwa BSC memberikan kerangka kerja yang lebih komprehensif untuk mengukur kinerja pemerintah dalam mencapai tujuan strategis mereka, seperti kepuasan masyarakat, kualitas layanan, dan pengelolaan anggaran yang lebih efisien (Effendi, 2012). Dengan mengintegrasikan berbagai perspektif, BSC memungkinkan organisasi sektor publik untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan meningkatkan efisiensi pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat (Astriana, 2012).

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pendekatan bibliometrik digunakan untuk menganalisis hubungan antar-topik dalam literatur terkait *Balanced Scorecard* (BSC) di sektor publik dengan bantuan perangkat

Romi Ali Yuliansah¹ & Dendi Pribadi Pratama²

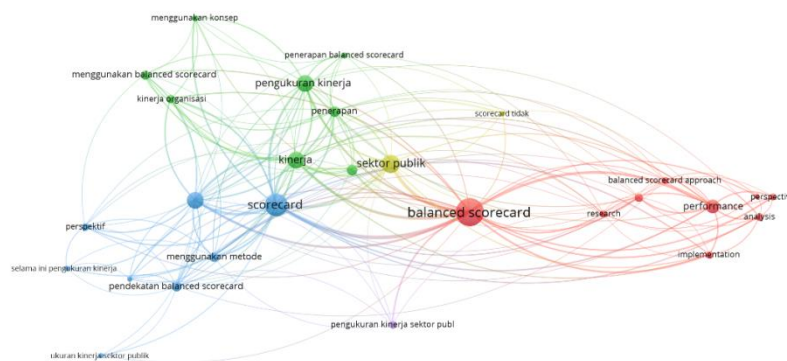
lunak *VOSviewer*. Data penelitian dikumpulkan dari basis data akademik seperti Google Scholar menggunakan kata kunci utama seperti "*Balanced Scorecard*," "sektor publik," dan "pengukuran kinerja." Hanya artikel yang relevan dengan fokus BSC di sektor publik, diterbitkan dalam jurnal ilmiah terindeks, dan berbahasa Inggris atau Indonesia yang dipilih untuk analisis ini. Setelah artikel yang sesuai terpilih, data metadata dari artikel tersebut diunduh dalam format CSV atau RIS, mencakup informasi seperti judul, penulis, tahun publikasi, kata kunci, dan abstrak. Data ini kemudian diunggah ke *VOSviewer* untuk dianalisis lebih lanjut.

Analisis dalam *VOSviewer* dilakukan melalui dua jenis visualisasi utama. *Network visualization* digunakan untuk memetakan jaringan hubungan antar-kata kunci (*co-occurrence*) yang muncul dalam penelitian. Visualisasi ini menampilkan bagaimana berbagai topik terkait BSC saling berhubungan dan membentuk beberapa *cluster*, yang mewakili tema penelitian dominan dalam bidang ini. *Density visualization*, di sisi lain, menyoroti intensitas kemunculan istilah tertentu dalam literatur, dengan area berwarna lebih terang menunjukkan konsentrasi topik yang lebih tinggi. Hal ini membantu mengidentifikasi fokus utama penelitian dalam penerapan *Balanced Scorecard* di sektor publik.

Interpretasi hasil dilakukan dengan memperhatikan pola distribusi dan kekuatan hubungan antar-kata kunci, yang ditunjukkan dalam jaringan visual. *Cluster* yang terbentuk menunjukkan tema-tema besar dan tren penelitian, yang memberikan pemahaman menyeluruh mengenai topik yang paling sering dikaji. Validitas penelitian dijaga dengan memastikan sumber data yang kredibel dan memeriksa konsistensi hasil visualisasi. Dengan metode ini, *VOSviewer* memungkinkan identifikasi yang lebih mendalam mengenai struktur pengetahuan dan topik utama terkait *Balanced Scorecard* dalam konteks sektor publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

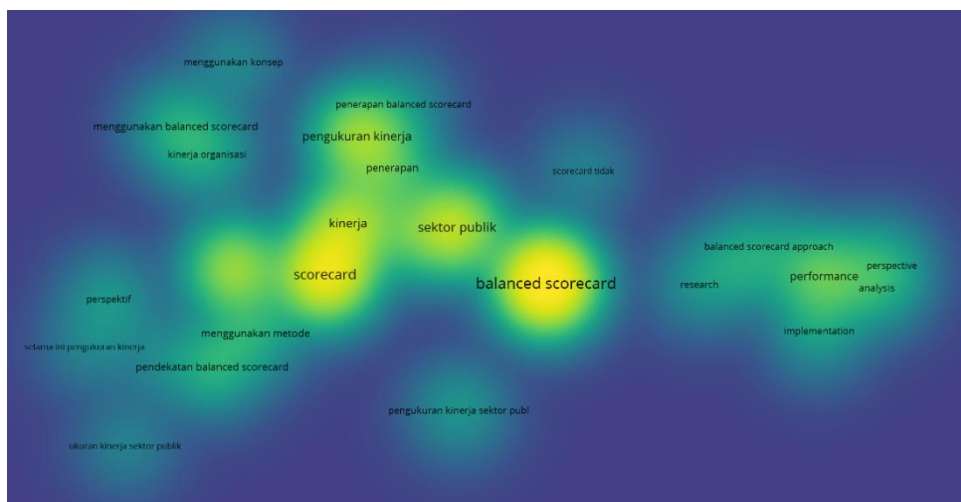
Hasil Analisis Trend Publikasi



Sumber: (*VOSViewer*, Diolah Peneliti, 2025)

Network visualization ini menunjukkan bahwa konsep "*balanced scorecard*" merupakan pusat dalam diskusi pengukuran kinerja, terutama di sektor publik. Temuan utama menunjukkan adanya hubungan erat antara *balanced scorecard* dengan aspek seperti kinerja (*performance*), penerapan (*implementation*), dan pendekatan (*approach*). Beberapa *cluster* dalam visualisasi ini menyoroti perspektif yang berbeda mengenai cara *balanced scorecard* digunakan untuk mengukur dan meningkatkan kinerja organisasi. Hubungan kuat antar istilah menunjukkan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya relevan dalam konteks organisasi umum, tetapi juga banyak diterapkan dan diteliti untuk meningkatkan efektivitas kinerja di sektor publik.

Gambar 3. Peta hasil Analisis *Density Visualization*



Sumber: (VOSViewer, Diolah Peneliti, 2025)

Destiny visualization ini menunjukkan bahwa konsep "*balanced scorecard*" memiliki pengaruh signifikan dalam konteks pengukuran kinerja sektor publik. Terlihat beberapa area utama yang dikelompokkan dalam visualisasi, seperti "*scorecard*," "*kinerja*," dan "*sektor publik*" yang terhubung secara erat di bagian tengah, menunjukkan fokus utama pada penerapan *balanced scorecard* dalam mengukur dan meningkatkan kinerja organisasi publik. Di sisi lain, istilah terkait seperti "*performance*," "*implementation*," dan "*approach*" muncul di area terpisah, menunjukkan perspektif yang lebih khusus mengenai penggunaan *balanced scorecard*. Temuan utama dari visualisasi ini adalah bahwa *balanced scorecard* digunakan secara luas sebagai metode evaluasi yang komprehensif, khususnya dalam sektor publik, untuk memastikan peningkatan kinerja dan penerapan yang efektif.

PEMBAHASAN

Pentingnya *Balanced Scorecard* (BSC) di Sektor Publik

Balanced Scorecard (BSC) di sektor publik berperan penting dalam mengintegrasikan berbagai aspek kinerja yang seringkali kompleks dan beragam, berbeda dari sektor swasta yang umumnya berfokus pada keuntungan finansial. Dalam sektor publik, BSC memberikan kerangka untuk mengukur kinerja berdasarkan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan

Romi Ali Yuliansah¹ & Dendi Pribadi Pratama²

pembelajaran serta pertumbuhan. Keempat perspektif ini membantu organisasi publik memastikan bahwa upaya mereka sejalan dengan tujuan peningkatan pelayanan masyarakat, bukan semata-mata efisiensi biaya. BSC dalam sektor publik mendorong transparansi dan akuntabilitas, dua prinsip yang sangat dibutuhkan untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah.

Menurut Biswan, Ali Tafriji (2020) dalam penelitian mereka mengenai implementasi BSC di organisasi pemerintahan Indonesia, mereka menemukan bahwa BSC mampu membantu mengidentifikasi area peningkatan yang lebih spesifik, terutama pada perspektif proses internal dan pelanggan. Dengan demikian, organisasi publik dapat lebih fokus pada perbaikan proses yang langsung berdampak pada pelayanan masyarakat. Penelitian ini juga menekankan bahwa penerapan BSC di sektor publik membantu organisasi dalam memprioritaskan anggaran dan sumber daya untuk mencapai hasil yang lebih baik bagi masyarakat. Di Indonesia sendiri, BSC juga dipandang efektif dalam mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi yang sedang dijalankan oleh pemerintah untuk menciptakan organisasi yang transparan dan akuntabel (Biswan, 2020).

Serta penelitian dari Rasidi & Samdoko (2019) menunjukkan bahwa implementasi BSC pada instansi pemerintah daerah di Indonesia memberikan dampak positif terhadap pemahaman pegawai mengenai tujuan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen mereka untuk mencapai target organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan BSC di sektor publik bukan hanya sekadar alat pengukuran, melainkan juga berfungsi sebagai alat komunikasi untuk menyampaikan tujuan strategis organisasi kepada seluruh lapisan pegawai. Hal ini berdampak pada peningkatan efektivitas pelaksanaan program yang lebih selaras dengan kebutuhan masyarakat (Rasidi & Sadmoko, 2019).

Studi Kasus Penerapan *Balanced Scorecard* di Sektor Publik Indonesia

Tabel berikut disusun berdasarkan analisis dari berbagai artikel yang membahas penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) di sektor publik Indonesia. Tabel ini merangkum studi kasus yang mencakup tantangan yang dihadapi serta solusi yang diterapkan dalam menghadapi tantangan tersebut, dengan tujuan untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai keberhasilan dan hambatan dalam implementasi BSC di sektor publik.

Tabel 1. Studi Kasus, Tantangan, serta Solusi Penerapan *Balanced Scorecard* Di Sektor Publik Indonesia

Studi Kasus	Perspektif BSC	Temuan Utama	Tantangan	Solusi
Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi (Christin & Sembiring, 2023)	Keuangan	Kinerja kurang ekonomis, tidak efisien dalam penggunaan anggaran meskipun mencapai target penerimaan.	Perencanaan anggaran yang tidak optimal	Perbaikan dalam perencanaan anggaran untuk meningkatkan efisiensi operasional.
	Pelanggan	Kepuasan masyarakat terhadap layanan uji KIR tinggi, tetapi terdapat keluhan	Fasilitas terbatas	Perluasan fasilitas dan peningkatan kualitas layanan pelanggan.

		mengenai fasilitas parkir yang sempit.		
	Proses Internal	Proses berjalan baik, tetapi ada kebutuhan peningkatan fasilitas dan kualitas SDM.	SDM dan fasilitas yang terbatas	Peningkatan kualitas SDM dan perbaikan fasilitas kerja.
	Pertumbuhan dan% Pembelajaran	Program pengembangan SDM berjalan, namun pegawai mengharapkan komunikasi dan motivasi yang lebih baik dari pimpinan.	Kurangnya motivasi dari pimpinan	Peningkatan komunikasi dan pemberian motivasi kepada pegawai.
Kementerian Agama Kabupaten Bone (Nurbadri Ramadani et al., 2020)	Keuangan	Efisiensi anggaran rendah meskipun ada sedikit peningkatan, menunjukkan kecenderungan pemborosan anggaran.	Efisiensi anggaran yang rendah	Perencanaan anggaran yang lebih matang untuk mencegah pengeluaran yang tidak perlu.
	Pelanggan	Tingkat kepuasan masyarakat tinggi, terutama terhadap fasilitas bersih dan respons cepat dari petugas.	-	Melanjutkan praktik pelayanan yang baik dan peningkatan kepuasan pelanggan.
	Proses Internal	Koordinasi yang baik dengan sistem komunikasi yang efektif, namun keterbatasan kendaraan dinas bagi pegawai tertentu.	Fasilitas kendaraan dinas terbatas	Distribusi fasilitas dinas yang lebih merata bagi pegawai yang membutuhkan.
	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Mayoritas pegawai mengikuti pelatihan tahunan dan mampu mengoperasikan teknologi informasi.	-	Melanjutkan pelatihan dan pengembangan kemampuan teknis pegawai.
	Keuangan	Rasio ekonomis baik, tetapi rasio kemandirian keuangan rendah, menunjukkan ketergantungan tinggi pada dana eksternal.	Kemandirian keuangan rendah	Optimalisasi sumber pendapatan asli desa dan peningkatan efisiensi anggaran.
Kantor Desa Jimbe, Blitar (Ni'maturohmah et al., 2022)	Pelanggan	Indeks kepuasan masyarakat memuaskan, pelayanan publik dengan inovasi aplikasi online untuk memudahkan masyarakat.	-	Terus berinovasi dalam pelayanan dan penggunaan teknologi.
	Proses Internal	Proses internal berjalan dengan baik, sarana dan prasarana memadai.	-	Peningkatan sarana dan prasarana untuk mendukung operasional.
	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan perangkat desa tinggi berkat pelatihan yang diberikan.	-	Melanjutkan program pelatihan untuk meningkatkan kapasitas perangkat

Romi Ali Yuliansah¹ & Dendi Pribadi Pratama²

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (Febriana, 2018)	Keuangan	Peningkatan PAD sebesar 16,72% namun kemandirian keuangan masih rendah, dengan ketergantungan tinggi pada pendanaan eksternal.	Kemandirian keuangan rendah	desa. Meningkatkan kemandirian keuangan dengan mengurangi ketergantungan pada sumber eksternal.
	Pelanggan	Kepuasan pelanggan tinggi, terutama dalam kemudahan pembayaran pajak melalui sistem online.	-	Melanjutkan inovasi digital untuk meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi layanan.
	Proses Internal	Efisiensi operasional meningkat dengan implementasi teknologi digital dalam administrasi pajak.	-	Pengembangan lebih lanjut pada teknologi digital untuk mempercepat proses bisnis.
	Pertumbuhan dan Pembelajaran	SDM memiliki kompetensi yang memadai berkat pelatihan berkala.	-	Melanjutkan pelatihan dan pengembangan SDM secara berkala.

Sumber: (Data Diolah Peneliti, 2025)

Kesimpulan inti dari studi kasus penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) di sektor publik yang ditampilkan dalam tabel adalah sebagai berikut:

1. Pentingnya Perspektif Keuangan untuk Efisiensi

Sebagian besar instansi publik, seperti Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi dan Kementerian Agama Kab. Bone menunjukkan bahwa meskipun pencapaian finansial tertentu terpenuhi, efisiensi anggaran sering kali masih rendah. Hal ini menekankan pentingnya perencanaan dan alokasi anggaran yang lebih baik untuk mencegah pemborosan dan meningkatkan kemandirian keuangan.

2. Fokus pada Kepuasan Pelanggan

Kepuasan masyarakat umumnya tinggi di berbagai instansi, terutama dengan adanya layanan yang mudah diakses dan respons cepat dari pegawai. Inovasi seperti pembayaran pajak online di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang serta aplikasi pelayanan di Kantor Desa Jimbe, Blitar, membantu meningkatkan kepuasan dan aksesibilitas layanan publik.

3. Efektivitas Proses Internal melalui Teknologi dan Koordinasi

Beberapa instansi, seperti BPPD Kota Malang dan Kantor Desa Jimbe, telah menerapkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi proses internal. Koordinasi yang baik juga mendukung produktivitas, meskipun beberapa keterbatasan fasilitas fisik dan distribusi sumber daya tetap perlu diperbaiki.

4. Pengembangan SDM yang Konsisten

Pengembangan kompetensi pegawai melalui pelatihan dan dukungan teknologi meningkatkan kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan tuntutan kerja yang terus berkembang. Ini terlihat

dalam instansi seperti Kementerian Agama Kabupaten Bone yang menyediakan pelatihan rutin untuk pegawainya.

5. Tantangan dalam Implementasi BSC

Penerapan BSC di sektor publik masih menghadapi tantangan, seperti kurangnya pemahaman konsep BSC, kesulitan dalam menyusun indikator kinerja yang relevan, keterbatasan teknologi, dan resistensi terhadap perubahan. Mengatasi tantangan ini memerlukan komitmen dari pimpinan, integrasi teknologi yang mendukung, serta pendekatan partisipatif untuk melibatkan pegawai dalam proses perubahan.

Secara keseluruhan, studi kasus ini menunjukkan bahwa meskipun BSC dapat memberikan pandangan yang komprehensif terhadap kinerja sektor publik, keberhasilannya memerlukan pengelolaan yang efektif, keterbukaan terhadap teknologi, dan dukungan penuh dari pimpinan serta staf.

PENUTUP

Balanced Scorecard (BSC) di sektor publik Indonesia memiliki peran penting dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam pengelolaan kinerja instansi pemerintah. BSC, dengan empat perspektifnya yang mencakup aspek keuangan, kepuasan masyarakat, efisiensi proses internal, serta pengembangan dan pembelajaran organisasi, memungkinkan pemerintah untuk menilai kinerja secara lebih menyeluruh dan seimbang. Penerapan BSC di sektor publik Indonesia terbukti efektif dalam membantu instansi pemerintah menerjemahkan misi dan visi mereka menjadi strategi yang konkret dan terukur. Hal ini berdampak positif pada kualitas layanan publik yang diberikan serta memenuhi harapan masyarakat yang semakin tinggi akan pelayanan yang responsif dan transparan.

Namun, penerapan BSC di sektor publik masih menemui sejumlah kendala, seperti keterbatasan anggaran, infrastruktur teknologi yang belum memadai, serta resistensi budaya organisasi yang belum terbiasa dengan sistem pengukuran kinerja yang lebih transparan dan akuntabel. Oleh karena itu, dukungan dari pimpinan, kesiapan sumber daya manusia melalui pelatihan, serta integrasi teknologi informasi yang memadai sangat penting untuk mengoptimalkan penerapan BSC di organisasi publik. Dengan adanya dukungan dari seluruh pemangku kepentingan dan adaptasi metode yang sesuai dengan kebutuhan sektor publik, BSC dapat menjadi alat yang efektif untuk mencapai tujuan strategis pemerintah serta meningkatkan kepercayaan publik.

Penerapan BSC di sektor publik Indonesia bukan semata-mata menjadi opsi, melainkan sebuah keharusan strategis dalam menjawab tantangan era reformasi birokrasi dan keterbukaan dalam pengelolaan pemerintahan. BSC memberikan pendekatan yang sistematis dan dapat diukur untuk menanggulangi berbagai persoalan mendasar dalam manajemen kinerja, seperti efektivitas alokasi anggaran, peningkatan kepuasan masyarakat, hingga optimalisasi mekanisme internal lembaga publik.

Romi Ali Yuliansah¹ & Dendi Pribadi Pratama²

Melalui empat perspektif utamanya, BSC mendorong setiap lembaga untuk tidak hanya terfokus pada hasil keuangan, melainkan juga memperhatikan aspek layanan, inovasi, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia secara berkesinambungan.

Berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa penerapan BSC telah berhasil meningkatkan efisiensi, transparansi, dan mutu pelayanan publik di banyak negara, termasuk Indonesia, meskipun pelaksanaannya masih menghadapi hambatan seperti keterbatasan kapasitas dan infrastruktur pendukung. Oleh sebab itu, keterlibatan dan komitmen penuh dari seluruh pihak terkait, mulai dari level pimpinan hingga pelaksana teknis di lapangan, menjadi elemen esensial dalam keberhasilan implementasi BSC. Dukungan berupa pelatihan yang terus-menerus, pemanfaatan teknologi digital, serta gaya kepemimpinan yang visioner akan mempercepat transformasi menuju birokrasi yang lebih profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

BSC juga berkontribusi dalam membangun etos kerja yang berorientasi pada pencapaian hasil dan pelayanan unggul. Melalui pola komunikasi strategis yang dibangun dalam proses implementasinya, setiap aparatur akan memiliki pemahaman yang lebih mendalam terhadap peran dan kontribusinya dalam mewujudkan visi organisasi. Hal ini akan berdampak langsung pada peningkatan motivasi, kerja sama, serta rasa tanggung jawab kolektif dalam memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Dengan demikian, BSC bukan hanya menjadi alat evaluasi kinerja, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam transformasi budaya kerja organisasi menuju tata kelola yang lebih efektif, transparan, dan akuntabel.

Penerapan Balanced Scorecard secara konsisten dan menyeluruh, sektor publik Indonesia berpeluang besar untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat dan memperkuat legitimasi pemerintah dalam menyediakan layanan publik yang berkualitas tinggi. Inisiatif ini akan menjadi pilar penting dalam mendukung pencapaian visi pembangunan nasional serta mewujudkan pemerintahan yang adaptif, inovatif, dan kompetitif di tingkat global. *Balanced Scorecard* menjadi jawaban atas kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh, sekaligus fondasi strategis bagi kemajuan sektor publik di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Akuntansi, J. C., & Fitriyani, D. 2014. *Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik*. 6(1), 16–31. <http://jca.unja.ac.id>
- Alven Zulfi. 2023. *Peran Penggunaan Balaced Scorecard Terhadap Pengukuran Kinerja Pada Sektor Publik*. Seminar Nasional Pariwisata Dan Kewirausahaan (SNPK), 2, 520–526. <https://doi.org/10.36441/snpk.vol2.2023.162>
- Anggraini, A. M., Sari, R. M., & Fristiani, N. 2020. *Implementasi Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik*. JCA (Jurnal Cendekia Akuntansi), 1(2), 58–70.
- Astriana. 2012. *Economics Development Analysis Journal*. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/edaj>

- Biswan, A. T. 2020. *Balanced Scorecard Sektor Publik: Sebuah Pelajaran Beharga*. InFestasi, 16(2). <https://doi.org/10.21107/infestasi.v16i2.8570>
- Christin, H., & Sembiring, E. E. 2023. *Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi The Implementation of Balanced Scorecard in Measuring Performance in Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi*. Monex-Journal of Accounting Research, 12(02).
- Effendi Sofian. 2012. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES .
- Endang, W., & Trilestari, M. S. (n.d.). *Pengukuran Kinerja Di Sektor Publik*.
- Febriana, O. A. 2018. *Analisis Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Pemerintahan Daerah (Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- H N, I. R. (n.d.). *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*. <http://puslit.petra.ac.id/puslit/journals/>
- Indra Bastian. 2010. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga*. Erlangga.
- Isroah, I. 2008. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Evaluasi Kinerja Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta*. Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia, 6(1).
- James Dean Brown. 1995. *The Elements of Language Curriculum: A Systematic Approach to Program Development*. Boston, MA: Heinle & Heinle.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance* *Harvard Business Review*.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*.
- Meita Anggraini, A., Murni Sari, R., Fristiani, N., & Kesuma Negara Blitar, S. 2020. *Implementasi Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik*. Jurnal Cendekia Akuntansi, 1(2).
- Mohamad Mashun. 2016. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Ni'maturohmah, Retno Murnisari, & Sura Klaudia. 2022. *ojsunik,+Journal+manager,+11-28 (1) (1). Jurnal Riset Bisnis Dan Ekonomi, 3*.
- Nurbadri Ramadani, M., Alam, S., & Nurafifah Ibrahim, F. 2020. *Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di Kementerian Agama Kabupaten Bone Performance Assessment Using Balanced Scorecard Method In The Ministry Of Religion Of Bone District (Vol. 6, Issue 2)*.
- Ondang, R. E., Ilat, V., & Kindangen, W. D. 2021. *The Comparative Analysis of Performance Measurement Method With Traditional Method and Balanced Scorecard Method on PT. Buana Finance TBK*. In *576 Jurnal EMBA (Vol. 9, Issue 3)*.
- Rasidi, R., & Sadmoko, R. 2019. *Penerapan Konsep Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri*. Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja, 45(2), 189–202. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v45i2.689>
- Robert N. Anthony, & Vijay Govindarajan. 2011. *Management Control System*.
- Suwandewi, K. S., Zukhri, A., Ketut Dunia, I., Ekonomi, J. P., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (n.d.). 2012. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Media Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Shanti Graha*.