

IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA PADA PEMERINTAH KABUPATEN JOMBANG DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD*

YULIASNITA VERLANDES, SE, MSM^{1*}, SUSPA HARIATI, S.Sos, MM²

Fakultas Bisnis dan Bahasa/Unipdu¹

*Penulis korespondensi ; ynitaverlandes@gmail.com

Abstract

Balance Scorecard has been applied to resolve pre-existing weaknesses. The beginning of the implementation of balance scorecard is only used in profit oriented organizations, but now many non-profit organizations also use balance scorecard as one of the instruments in their strategy. Balance scorecard is able to link each perspective in it. The main objective of public sector organizations is the satisfaction of the community as their customers, so as to know the expectations or expectations desired by the community as well as to know the ways of government employees in fulfilling the expectations of the community and to know the expectations or expectations desired by the community as well as to find out the ways of government employees in meeting the community's expectations, a strategy method and balance scorecard measurement is needed as the answer. One example is the Regional Government (Pemda) of Jombang Regency, where the performance measurement has not used the balance scorecard method. This research was conducted to determine the implementation of performance measurement using balance scorecard in the Jombang District Government. This type of research is mixed research method. The results of the study are measuring the performance of the Regional Government of Jombang Regency which will be concluded in three indicators, namely success, quite successful, and less successful.

Keywords: *Performance Measurement, Balance Scorecard, Local Government*

Abstrak

Balance Scorecard telah diaplikasikan untuk penyelesaian kelemahan yang telah ada sebelumnya. Awal diterapkannya balance scorecard hanya digunakan pada organisasi profit oriented saja, tetapi saat ini banyak organisasi nirlaba yang juga menggunakan balance scorecard sebagai salah satu instrumen di dalam strategi mereka. Balance scorecard mampu mengkaitkan setiap prespektif yang ada di dalamnya. Tujuan utama dari organisasi sektor publik ialah kepuasan masyarakat sebagai pelanggan mereka, sehingga untuk mengetahui ekspektasi atau harapan yang diinginkan masyarakat serta untuk mengetahui cara para pegawai pemerintah dalam memenuhi harapan masyarakat serta untuk mengetahui ekspektasi atau harapan yang diinginkan masyarakat serta untuk mengetahui cara para pegawai pemerintah dalam memenuhi harapan masyarakat tersebut dibutuhkan metode strategi dan pengukuran balance scorecard sebagai jawabannya. Salah satu contohnya adalah Pemerintah Daerah (Pemda) Kabupaten Jombang, dimana dalam pengukuran kinerja belum menggunakan metode balance scorecard. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui implementasi pengukuran kinerja dengan menggunakan balance scorecard pada Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang. Jenis penelitian ini adalah penelitian mix method. Hasil dari penelitian adalah mengukur kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang yang akan disimpulkan dalam tiga indikator yaitu berhasil, cukup berhasil, dan kurang berhasil.

Kata Kunci: *Pengukuran Kinerja, Balance Scorecard, Pemerintah Daerah*

A. PENDAHULUAN

Kemunculan *good corporate governance* serta terbentuknya reformasi pengelolaan sektor publik, telah mendorong adanya upaya untuk meningkatkan kinerja di bidang pengelolaan keuangan organisasi sektor publik. Salah satunya adalah dengan melakukan pengukuran kinerja sektor publik. Pengukuran kinerja dianggap sebagai salah satu aktivitas yang merupakan bentuk dari fungsi akuntabilitas kinerja suatu organisasi.

Kinerja pada sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output* maka ukuran finansial saja tidak cukup mengukur kinerja sektor publik, sehingga perlu dikembangkan ukuran kinerja non finansial.

Balance scorecard merupakan alat pengukuran kinerja yang mengintegrasikan *good corporate governance* dengan *good performance management information*. Konsep *balance scorecard* menerjemahkan strategi organisasi ke dalam aktivitas-aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinu (berkesinambungan). *Balance scorecard* diciptakan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja yang sebelumnya yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Dalam *balance scorecard* aspek-aspek yang diukur lebih komprehensif, koheren, terukur dan seimbang. *Balance scorecard* lebih komprehensif dan seimbang karena meliputi aspek keuangan (*financial*) maupun aspek non keuangan (*non financial*), seperti aspek pelanggan (*customer*), aspek bisnis internal (*internal business*) dan aspek pembelajaran dan inovasi (*innovation and learning*) terdapat hubungan sebab akibat antara berbagai tujuan strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Keterukuran terjadi karena *balance scorecard* mampu mengukur tujuan-tujuan strategik yang sulit diukur berupa aspek-aspek non keuangan (Mulyadi, 2001).

Pemerintah Daerah (Pemda) Kabupaten Jombang merupakan salah satu perangkat daerah yang dalam pengukuran kinerja organisasinya hanya menggunakan Laporan Kinerja sebagaimana yang diatur dalam perpres RI Nomor 29 Tahun 2014 tentang sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Hal ini juga diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara *Review* atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan dua peraturan tersebut telah dirubah nama Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) menjadi Laporan Kinerja (LKJ).

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala Bagian Organisasi Setda Kabupaten Jombang diketahui bahwa pengukuran kinerja yang digunakan hanya berasal dari Laporan Kinerja tersebut. Sehingga dapat diketahui bahwa di dalam praktiknya Kabupaten Jombang masih belum menerapkan pengukuran kinerja *balance scorecard*.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN JOMBANG DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD*”**. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi, baik dalam bentuk konseptual, informatif maupun motivasi bagi berbagai pihak yang terkait.

Penelitian ini berusaha untuk mengetahui mengenai strategi pengukuran kinerja serta implementasi pengukuran kinerja berbasis *balance scorecard* apabila diterapkan di Pemerintah Daerah (Pemda) Kabupaten Jombang. Sehingga berdasarkan latar belakang diatas, dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

Bagaimana kinerja Pemerintah Daerah (Pemda) Kabupaten Jombang apabila diukur dengan menggunakan metode *balance scorecard* ?

Adapun tujuan dari penelitian ini dapat diuraikan dengan pernyataan sebagai berikut : Untuk mengetahui pelaksanaan serta hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* pada Pemerintah Daerah (Pemda) Kabupaten Jombang.

B. LANDASAN TEORI

1. Pengukuran Kinerja

1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan sebuah istilah yang memiliki banyak arti. Kinerja bisa berfokus pada *input*, misalnya uang, karyawan, wewenang yang legal dan dukungan birokrasi. Kinerja juga bisa fokus pada aktivitas atau proses yang mengubah *input* menjadi *output* dan kemudian menjadi *outcome* (Ningsih, 2002). Selain itu kinerja juga didefinisikan “sebagai tingkat pencapaian misi suatu organisasi” (Osborne, 1990). Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa kinerja dimaksudkan sebagai sejauh mana organisasi dapat mencapai misi yang ditugaskan.

Ulum (2009), menyatakan bahwa :

Tahap setelah operasionalisasi anggaran adalah pengukuran kinerja untuk menilai prestasi manajer dan unit organisasi yang dipimpinnya. Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, tetapi juga menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efisien dan efektif. Pusat pertanggungjawaban berperan untuk menciptakan indikator kinerja sebagai dasar untuk menilai kinerja. Dimilikinya sistem pengukuran kinerja yang handal (*reliable*) merupakan salah satu faktor kunci suksesnya organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian visi dan misi organisasi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun proses (Stout, 1993 dalam BPKP 2000). Pengukuran kinerja suatu organisasi merupakan komponen penting yang memberikan motivasi dan arah serta umpan balik terhadap keefektifan perencanaan dan pelaksanaan proses perubahan dalam suatu organisasi. Pengukuran kinerja juga membantu dalam formulasi dan revisi organisasi (Chang and Chow, 1998).

1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Secara umum, tujuan dilakukannya pengukuran kinerja menurut Ulum (2009) adalah :

- Untuk mengkomunikasikan secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*)
- Untuk mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi
- Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*

Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional

1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Kaplan dan Anthony (2012) menyatakan bahwa perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja untuk menyajikan banyak fungsi, diantaranya :

- Mengkomunikasikan tujuan strategik perusahaan
- Memotivasi pegawai dalam usahanya membantu perusahaan mencapai tujuan strategik mereka
- Mengevaluasi kinerja manajer, pegawai dan operasional usaha
- Membantu manajer mengalokasikan sumber daya menjadi lebih produktif dan menguntungkan
- Memberikan umpan balik (*feedback*) apakah perusahaan telah meningkatkan proses dan memenuhi harapan pelanggan dan *stakeholder*.

Ulum (2009) juga memaparkan manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut :

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif

2. Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2002), sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggung jawaban dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

3. *Balance Scorecard*

3.1 Konsep *Balance Scorecard* (BSC)

Konsep *balance scorecard* adalah menerjemahkan strategi ke dalam aktivitas-aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara berkesinambungan. *Balance scorecard* diciptakan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja sebelumnya yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja, karena pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada bidang keuangan tidak akan dapat lagi memenuhi keinginan dan memuaskan semua pihak, baik organisasi maupun stakeholder. Untuk itu, dibutuhkan alat pengukuran kinerja yang dapat memfasilitasi semua pihak dalam mencapai tujuannya. Dengan memilih *balance scorecard*, diharapkan agar organisasi dapat menghasilkan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan membantu organisasi untuk mengelola cabang bisnis dan pendukungnya dalam jangka panjang. Kaplan dan Norton (1996) dalam Ismail (2012) juga menyebutkan bahwa besaran ukuran finansial yang merupakan output kinerja perusahaan sebagai *lag indicators* (indikator yang sudah terjadi) dimana indikator-indikator tersebut sangat dibutuhkan untuk melihat kinerja perusahaan saat ini. Di samping *lag indicators*, perusahaan pun memerlukan *lead indicators* dalam bentuk berbagai *performance drivers* (seperti inovasi, pengembangan keterampilan karyawan dll) yang akan menentukan keberadaan perusahaan dan sekaligus menjadi pendorong kinerja di masa yang hanya memasukkan ukuran hasil (*outcome measure*) tanpa memperhitungkan pendorong kinerja tidak akan dapat menjelaskan bagaimana hasil yang diharapkan akan bisa dicapai dalam jangka panjang. Demikian halnya pencantuman pendorong kinerja tanpa hasil

yang terukur bisa mengakibatkan perbaikan kinerja dalam jangka pendek tetapi tidak akan mampu menjelaskan apakah perbaikan kinerja tersebut memadai untuk mencapai peningkatan kinerja keuangan.

3.2 Keunggulan Penerapan *Balance Scorecard* (BSC)

Menurut Niven (2003), alasan didukungnya penerapan BSC ini karena beberapa kelebihan diantaranya :

- a. BSC dapat meningkatkan kinerja
- b. BSC mampu menunjukkan akuntabilitas kinerja
- c. BSC mampu memenuhi kebutuhan konsituante
- d. BSC mensejahterakan departemental dan tujuan pegawai dengan tujuan pemerintah
- e. BSC memperbaiki komunikasi dengan kementrian dan pemerintah

Mulyadi (2002) memaparkan keunggulan penerapan *balance scorecard* dalam sistem perencanaan strategi dalam menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif, memperluas perspektif yang dicakup dari sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain : pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ini memberikan manfaat sebagai berikut ini :
 - a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan
 - b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks
2. Koheren, *balance scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi
3. Berimbang, kesinambungan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Terdapat empat sasaran strategi yang perlu diwujudkan oleh perusahaan : 1) *shareholder value* – nilai bagi pemilik modal berupa *financial returns* yang berlipat ganda dan berkesinambungan (perspektif keuangan), 2) *customer capital* – atribut produk dan jasa, hubungan berkualitas dan citra yang mampu menghasilkan nilai terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), 3) proses yang reproduktif dan *cost effective* (perspektif proses) dan 4) modal manusia, modal informasi dan modal organisasi – sumber daya manusia yang berdaya, ketersediaan sistem informasi sebagai pemampu (*enabler*) dan organisasi yang memungkinkan modal manusia bekerja sama secara sinergik (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).
4. Terukur, *balance scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategi yang sulit untuk diukur. Sasaran di ketiga perspektif non keuangan ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Keterukuran sasaran-sasaran strategi di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berkesinambungan.

4. Perbedaan Manajemen Strategi Tradisional dengan Manajemen Strategi Berbasis Balance Scorecard

Terdapat empat perbedaan mendasar antara manajemen strategi tradisional dengan manajemen strategi berbasis *balance scorecard* diantaranya :

1. Orientasi

Manajemen strategi tradisional tidak berfokus pada pelanggan. Proses manajemen tradisional mencoba menjawab empat pertanyaan :

- Siapa kita ?
- Berada dimana kita sekarang ?
- Kemana kita akan menuju ?
- Bagaimana kita menuju ke sana ?

Strategi yang berorientasi ke pemenuhan kebutuhan pelanggan menyebabkan perusahaan tidak mampu memantau perubahan kebutuhan pelanggan. Hal ini menyebabkan inisiatif strategi yang digunakan lebih didominasi dengan langkah-langkah yang ditempuh untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Menyebabkan perusahaan tidak mampu memantau perubahan kebutuhan pelanggan. Hal ini menyebabkan inisiatif strategi yang digunakan lebih didominasi dengan langkah-langkah yang ditempuh untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Manajemen strategi berbasis *balance scorecard* berorientasi ke pelanggan. Tiga pertanyaan yang harus dijawab dalam proses manajemen strategi berbasis *balance scorecard* adalah : 1) untuk memenuhi kebutuhan pelanggan apa kita berbisnis, 2) bagaimana kita dapat menyediakan nilai terbaik untuk memuaskan kebutuhan pelanggan tersebut ? 3) apa yang dapat kita peroleh dari penyediaan *value* tersebut ?

2. Tahapan

Manajemen strategi tradisional terdiri dari empat tahap : perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian dan pengendalian. Manajemen strategi berbasis *balance scorecard* terdiri dari enam tahap yaitu perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian dan pemantauan.

3. Lingkup

Manajemen strategi tradisional mencakup nilai yang sempit, hanya berfokus ke perspektif keuangan. *Balance scorecard* mencakup lingkup yang luas, melampaui perspektif keuangan. Perluasan cakupan ke perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan ini dimaksudkan untuk memfokuskan usaha personel ke pemacu sesungguhnya kinerja keuangan perusahaan.

4. Koherensi

Manajemen tradisional, koherensi keluaran yang dihasilkan oleh tahap perencanaan strategi, penyusunan program dan penyusunan anggaran tidak dipandang penting. Akibatnya, perencanaan strategi yang satu dengan yang lain tidak dibangun hubungan sebab akibat. Dalam manajemen strategi berbasis *balance scorecard* ada lima koherensi yaitu :

- a. Koherensi antara hasil *trendwatching* dan analisis SWOT dengan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi
- b. Koherensi antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi yang dirumuskan pada tahap perumusan strategi dengan sasaran-sasaran strategi yang dirumuskan pada tahap perencanaan strategi
- c. Koherensi antara inisiatif strategi yang dipilih pada tahap perencanaan strategi dengan program yang dirumuskan pada tahap penyusunan program

- d. Koherensi antara program yang dipilih pada tahap penyusunan program dengan anggaran yang dirumuskan pada tahap penyusunan anggaran
- e. Koherensi antara sasaran strategi di berbagai perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran.

5. *Balance scorecard* di Organisasi Sektor Publik

Balance scorecard menghasilkan sebuah kerangka yang menghubungkan hasil ukuran keuangan dengan ukuran non finansial yang merupakan turunan dari strategi perusahaan. Dan penggunaan *balance scorecard* tidak dibatasi untuk diterapkan pada organisasi swasta saja, melainkan banyak pula digunakan oleh organisasi *non profit* dan mengelola adanya nilai masyarakat (*social value*) didalamnya. (Kaplan & Anthony: 2012). Bagi organisasi swasta yang berorientasi laba (*profit oriented*), ukuran keuangan mampu memberikan ukuran akuntabilitas bagi perusahaan dan pemiliknya yakni *shareholders*. Namun, dalam organisasi pemerintah, ukuran keuangan bukanlah indikator yang dianggap penting sebagai alasan utama dalam aktivitas operasional organisasi. Organisasi sektor publik mengidentifikasi strategi utama dengan menggabungkan perspektif keuangan dan perspektif pelanggan didalam BSC. Dalam memenuhi misi organisasi sektor publik perlu menciptakan suatu nilai (*value*) dengan penggunaan biaya yang minimal, serta mengembangkan dukungan dari para sumber dana. (Robert.S.Kaplan : 1999). Ukuran keuangan dan ukuran pelanggan dalam BSC dapat digabungkan oleh organisasi publik untuk menetapkan sebuah kerangka yang dimiliki tiga tingkatan pokok, antara lain :

- a. Keterjadian biaya (*cost incurred*)
- b. Penciptaan nilai (*value created*)
- c. Dukungan legitimasi (*legitimizing support*)

Keberhasilan finansial bukanlah tujuan utama organisasi sektor publik, sehingga dalam perancangan peta strategi *balance scorecard* tujuan finansial tidak dapat dijadikan tujuan yang utama, pencapaian hasil yang tinggi adalah yang diharapkan. Organisasi sektor publik umumnya lebih menempatkan tujuan yang berhubungan dengan kondisi sosial masyarakat (*social impact*) dan misi sebagai tingkatan teratas dalam rangka peta strategi *scorecard* mereka. Organisasi sektor publik juga mengubah bentuk *scorecard* sektor publik dengan mendefinisikan siapa pelanggan mereka. Penyumbang (*donors*) atau wajib pajak sebagai penyedia dana karena telah membayar pajak atas manfaat (jasa) yang diterima secara tidak langsung, sedangkan warga lain dan pemungut pajak sebagai penyedia layanan jasa tersebut. Sehingga kebijakan perspektif pembuat kebijakan (*constituent perspective*) dan perspektif penyumbang dana dan wajib pajak sebagai perspektif teratas dalam *balance scorecard*.

6. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pengukuran kinerja organisasi sektor publik dengan menggunakan metode *balance scorecard*, beberapa kali telah dilakukan ‘Ulya (2015) dalam penelitiannya melakukan studi kasus penerapan metode pengukuran kinerja *balance scorecard* pada RSUD Dr Wahidin Sudirohusodo. Penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif. Adapun hasil penelitian ‘Ulya menyebutkan bahwa penerapan pengukuran kinerja di RSUD Wahidin Sudirohusodo apabila menggunakan metode *balance scorecard* telah menunjukkan hasil yang cukup baik. Didalam penelitian tersebut terdapat beberapa keterbatasan seperti : kurangnya data absensi karyawan, minimnya data yang didapat karena berasal dari Laporan L/R saja, dan kurang adanya pendekatan dengan responden yang

berpartisipasi dalam pengisian kuisioner penelitian. Penelitian mengenai pengukuran kinerja metode *balance scorecard* juga dilakukan oleh Hakim (2015) yang menggunakan RSUD Dr Soetomo sebagai obyek penelitian. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa kinerja RSUD Dr Soetomo apabila diukur menggunakan *balance scorecard* dengan perspektif *stakeholder* termasuk dalam kategori baik. Target yang ditetapkan untuk masing-masing indikator umumnya telah tercapai. Rasio dalam masing-masing perspektif *balance scorecard* menunjukkan nilai lebih dari 1,42. Namun karena bobot yang dibebankan kurang dari perspektif *stakeholder* dan perspektif proses bisnis internal, sehingga skor akhir untuk perspektif keuangan berada di bawah perspektif *stakeholder* dan perspektif proses bisnis internal.

Penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan memiliki beberapa perbedaan diantaranya, perbedaan penggunaan model *balance scorecard* dan perbedaan pada objek penelitian yang digunakan.

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan jenis penelitian adalah penelitian kualitatif deskriptif. Dimana pendekatan studi kasus biasanya digunakan untuk menemukan ide baru mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji lebih mendalam. Sedangkan menurut Sugiyono (2007) penelitian kualitatif itu sendiri merupakan suatu penelitian yang berlandaskan filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengambilan data dengan triangulasi dan analisis data bersifat induktif dengan hasil yang lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

2. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pemerintah Daerah (Pemda) Kabupaten Jombang beserta satuan kerja yang dinaungi di bawahnya. Penelitian ini menggunakan komponen-komponen data yang menjadi tolok ukur dalam pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard*. Pengukuran kinerja ini menggunakan periode anggaran tahun anggaran 2015. Sebagai salah satu instansi pemerintah yang mengutamakan pada pelayanan publik, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang memiliki tujuan yang difokuskan pada masyarakat sebagai pelanggan utama. Pemerintah Kabupaten Jombang juga merupakan salah satu instansi yang berada di bawah naungan Pemerintah, sehingga Pemerintah juga mejadi salah satu pelanggan bagi Pemerintah Kabupaten Jombang. Sebagai upaya pencapaian tujuan tersebut Pemerintah Kabupaten Jombang tidak dapat terlepas dari aktivitas-aktivitas penunjang yang meliputi perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif keuangan yang kesemuanya terdapat pada konsep pengukuran kinerja *balance scorecard*. Oleh karena itu, fokus dalam penelitian ini adalah konsep penerapan keempat perspektif *balance scorecard* pada Pemerintah Kabupaten Jombang.

3. Data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber data sekunder, yakni data yang diperoleh peneliti dari pihak lain, dalam hal ini data yang diperoleh dari beberapa bagian di Pemerintah Kabupaten Jombang, yakni : Bagian Organisasi, Bagian Keuangan dan Bappeda Kabupetan Jombang. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data-data tertulis mengenai

pengukuran kinerja pada masa tahun anggaran 2015 yang berupa data pegawai, Laporan Kinerja Tahun 2015 dan data BPS Jombang Dalam Angka Tahun 2015. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode dokumentasi, studi pustaka dan wawancara yang berbentuk *unstructured interview*.

4. Indikator Kinerja

Penelitian ini menggunakan indikator penelitian yang berhubungan dengan empat aspek aspek yang terdapat pada perspektif *balance scorecard*. Indikator yang digunakan dalam masing-masing perspektif dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan adalah salah satu indikator yang cukup menentukan organisasi meraih tujuan. Suatu organisasi memiliki suatu produk atau jasa yang padat memberikan keuntungan/nilai lebih bagi konsumen/pelanggan apabila manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan produk/jasa tersebut. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi harus dapat menciptakan dan memberikan produk/jasa yang bernilai apabila ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka yang cukup panjang. Suatu produk atau jasa dikatakan memiliki nilai bagi konsumennya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapatkan produk dan jasa itu. Produk atau jasa tersebut akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen. Secara singkat, perspektif pelanggan memandang bahwa dalam melakukan perhitungan kinerja suatu organisasi dengan melihat seberapa besar angka kepuasan pelanggan yang didapatkan dari pelayanan yang diberikan organisasi. Dengan mengetahui angka ini, organisasi dapat mengetahui agar tingkat kepuasan konsumen karena besar kecilnya tingkat kepuasan konsumen akan menentukan apakah konsumen akan beralih/tidak beralih dalam menggunakan produk/jasa yang ditawarkan organisasi.

Indikator yang diukur dalam perspektif pelanggan, antara lain : tingkat kepuasan masyarakat sebagai wajib pajak terhadap kinerja Pemda Kabupaten Jombang; Prosentase penyelesaian permasalahan kamtibmas di masyarakat. Prosentase peningkatan investasi daerah di Kabupaten Jombang; Jumlah dana swadaya masyarakat dalam pembangunan.

1. Tingkat Kepuasan Pelanggan sebagai wajib pajak terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang. Dengan kepuasan pelanggan adalah faktor penentu dalam menggerakkan organisasi. Untuk mengetahui, seberapa besar kepuasan konsumen, akan dilakukan survei yang menggunakan kuesioner sebagai alat bantu pengumpulan data. Hasil survei tersebut akan dihitung dengan rumus:

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\sum \text{Total nilai rata-rata responden}}{\text{total pernyataan}} \times 100\%$$

Setelah menentukan indikator, maka mengukur tingkat kepuasan masyarakat melalui penyebaran kuesioner kepada masyarakat Kabupaten Jombang (selaku wajib pajak) dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner menggunakan rentang angka sebagai berikut :

- 1 : sangat tidak puas
- 2 : tidak puas
- 3 : cukup puas
- 4 : puas
- 5 : sangat puas

2. Presentase penyelesaian permasalahan kamtibmas di masyarakat

Permasalahan kamtibmas di masyarakat ini dipilih dengan maksud untuk mengetahui seberapa aktif pemerintah mampu mengatasi masalah keamanan dan ketertiban sebagai salah satu bentuk pelayanan andal yang diberikan.

3. Persentase peningkatan investasi daerah kalangan

Dalam melakukan perhitungan ini akan dapat diketahui seberapa besar pelanggan yang berasal dari kalangan investor, yang tertarik untuk melakukan investasi di Kabupaten Jombang.

4. Jumlah dana swadaya masyarakat.

Semakin besar tingkat kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah akan semakin meningkatkan besarnya dana swadaya masyarakat yang diberikan dalam peran serta masyarakat dalam membangun daerah.

2. Perspektif Proses dan Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan satu rangkaian kegiatan yang berjalan pada suatu bisnis internal dan seringkali juga disebut sebagai rantai nilai (*value chain*). Pada rantai nilai ini akan terdiri atas perencanaan, produksi, layanan purna jual, bahkan hingga jaminan keamanan dan kesehatan mulai dari produksi tersebut dikembangkan hingga sampai ke tangan konsumen. Di sinilah peran manajer untuk dapat mengidentifikasi dan memastikan bahwa organisasi dapat melaksanakan proses tersebut dengan baik sehingga apa yang diinginkan konsumen, pangsa pasar dapat tercapai.

Perspektif proses dan bisnis internal akan diteliti dengan menggunakan indikator, antara lain : Tingkat ketersediaan dan konsumsi energi pangan masyarakat, Prosentase kasus pengaduan di lingkungan pemerintah daerah yang ditandatangani, Tingkat kesejahteraan masyarakat.

a. Tingkat ketersediaan dan konsumsi energi pangan masyarakat

Perhitungan ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa baik pemerintah mengelola kekayaan sumber daya yang dimiliki dalam tujuannya memenuhi kebutuhan energi dan pangan masyarakat itu sendiri (swasembada pangan).

b. Presentase kasus pengaduan di lingkungan pemerintah yang ditangani.

Perhitungan prosentase ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tanggap pemerintah dalam menangani pengaduan yang diberikan oleh masyarakat.

c. Tingkat kesejahteraan masyarakat

Perhitungan ini dilakukan untuk mengetahui seberapa baik pemerintah dalam pemerataan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sebagaimana misi yang diemban Pemerintah Kabupaten Jombang.

3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini akan menunjukkan bagaimana suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah, tumbuh sesuai dengan tuntutan eksternal.

Indikator yang akan diteliti dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran antara lain : Tingkat kepuasan pegawai, Prosentase pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural, fungsional maupun teknis, Rasio jumlah SKPD yang mempunyai SOP dan Standar Pelayanan Publik, Prosentase pengaduan masyarakat yang ditindaklanjuti, SKPD yang terhubung dengan jaringan internet.

a. Tingkat kepuasan pegawai

Mengukur tingkat kepuasan pegawai Pemerintah Kabupaten Jombang selama menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga nanti dapat diketahui hal-hal yang dapat menjadi faktor pendorong dan pelemah bagi pegawai dalam bekerja. Sebagaimana dalam mengukur tingkat kepuasan masyarakat, dalam mengukur tingkat kepuasan pegawai ini juga digunakan penyebaran kuisioner yang nantinya akan dinilai menggunakan rentang angka, sebagai berikut :

- 1 : sangat tidak puas
 - 2 : tidak puas
 - 3 : cukup puas
 - 4 : puas
 - 5 : sangat puas
- b. Presentase pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural, fungsional maupun teknis. Perhitungan ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kualitas pegawai pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diperoleh.
 - c. Rasio jumlah SKPD yang mempunyai SOP dan Standar Pelayanan Publik
Perhitungan ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui banyaknya organisasi yang memiliki standar operasi yang telah ditetapkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
 - d. Prosentase pengaduan masyarakat yang ditindaklanjuti
Prosentase pengaduan masyarakat dihitung dengan tujuan agar diketahui seberapa komponen pemerintah menindaklanjuti pengaduan masyarakat yang terjadi.
 - e. Jumlah SKPD yang terhubung dengan jaringan internet.
Penggunaan fasilitas jaringan *wireless* dan internet akan lebih memberikan kemudahan bagi kinerja suatu organisasi karena sumber daya informasi seperti ini merupakan salah satu komponen penunjang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth*).

4. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini, kinerja keuangan tetap digunakan untuk mengukur apakah dalam strategi organisasi, implementasi strategi hingga pelaksanaan akan membawa dampak positif bagi organisasi. Setiap pengukuran pasti akan memiliki hubungan sebab akibat yang diharapkan nantinya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Mempertahankan perspektif keuangan dalam *balance scorecard* karena ukuran keuangan sangat berperan penting dalam proses tumbuh kembang suatu organisasi hingga tindakan ekonomis yang diambil oleh organisasi. Pada perspektif ini, tujuan dan ukuran keuangan harus dapat berperan ganda sehingga pada akhirnya dapat menentukan strategi, sasaran akhir dari sebuah tujuan yang telah disusun.

Indikator yang akan diteliti dalam perspektif keuangan ini, meliputi : Peningkatan PAD, Rasio Ekonomi, dan Rasio Efektivitas

- a. Pendapatan asli daerah (PAD)
Pendapatan asli daerah (PAD) merupakan pendapatan yang diterima daerah untuk mengelola aktivitas operasionalnya. Adapun PAD berasal dari pajak daerah yang dibayarkan oleh masyarakat kepada Pemerintah Daerah.
- b. Rasio ekonomi
Rasio ekonomi adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup pengelolaan secara hati-hati dan cermat serta tidak boros. Rumus perhitungan rasio ekonomi ini dapat dilakukan dengan cara membandingkan besarnya pengeluaran yang terjadi dengan anggaran pengeluaran yang telah ditetapkan :

$$\text{Rasio Ekonomi} = \frac{\text{Besaran Pengeluaran}}{\text{Pengeluaran yang dianggarkan}} \times 100\%$$

- c. Rasio efektifitas

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan yang ditetapkan}} \times 100\%$$

5. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini dilakukan beberapa langkah didalam menganalisis data. Langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Melakukan wawancara *unstructured interview* dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretaris Daerah Pemda Jombang
2. Melakukan pengumpulan data mengenai pengukuran kinerja yang digunakan oleh Pemda Kabupaten Jombang
3. Mengumpulkan data finansial maupun non finansial yang berhubungan dengan penelitian ini
4. Menentukan indikator yang digunakan dan masing-masing perspektif *balance scorecard*. Penentuan indikator ini berdasarkan penelitian terdahulu dan juga mengacu pada sumber-sumber studi pustaka
5. Menyusun peta strategi yang mungkin dapat digunakan oleh Pemda Kabupaten Jombang
6. Melakukan penliain dengan memberikan skor terhadap masing-masing indikator. Skor berasal dari rasio antara realisasi dengan target
7. Skor dari masing-masing perspektif disesuaikan dengan bobot untuk tiap perspektif dan diperoleh skor akhir untuk masing-masing perspektif
8. Menarik kesimpulan dari hasil skor *balance scorecard*

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pembahasan Data Penelitian

1.1 Visi Misi Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang

Berdasarkan kondisi Kabupaten Jombang pada saat ini, tantangan dan isu strategis yang akan dihadapi dalam 5 tahun mendatang dengan mempertimbangkan modal dasar yang dimiliki serta berpedoman pada Visi Pembangunan Kabupaten Jombang yang termuat dalam RPJPD Kabupaten Tahun 2005 – 2025 yaitu : **“Kabupaten Jombang sebagai Sentra Agribisnis di Jawa Timur Tahun 2025”**. Dengan misi sebagai berikut :

- a. **Mengembangkan tata pemerintahan yang baik**, yaitu mengandung makna penyempurnaan struktur kelembagaan pemerintah daerah yang dititikberatkan pada proses penataan struktur organisasi agar dapat menjalankan fungsi-fungsi yang diamanatkan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan pemerintah daerah yang profesional, efektif, berkompetensi tinggi serta tanggap tugas pokok dan fungsinya dalam pelayanan publik.
- b. **Mewujudkan sumberdaya manusia yang berkualitas dan berdaya saing**, yaitu dengan mengupayakan partisipasi seluruh komponen masyarakat, pemerintah daerah dan swasta agar pembangunan di Kabupaten Jombang mampu menghasilkan sumberdaya manusia yang berkompetensi tinggi dan mempunyai keunggulan kompetitif, mempunyai integritas dan jati diri masyarakat santri yang dipandu oleh nilai-nilai luhur budaya dan agama.
- c. **Meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang berbasis pada sektor pertanian dan produk unggulan daerah**, yaitu mengembangkan daerah dengan memperkuat perekonomian daerah menuju keunggulan kompetitif dengan membangunb keterkaitan produksi, distribusi dan pelayanan; mengurangi kesenjangan sosial secara menyeluruh, menumbuhkan keberpihakan pada ekonomi kerakyatan, serta memantapkan program penanggulangan kemiskinan
- d. **Meningkatkan pelayanan infratraktur**, melalui penyediaan infrastruktur wilayah sesuai dengan kebutuhan bagi kegiatan sektor pertanian, peningkatan pelayanan umum, dengan tetap konsisten pada rencana tata ruang yang disukai.

Secara filosofis visi tersebut dapat dijelaskan melalui makna yang terkandung didalamnya, yaitu :

- a. **“JOMBANG”** adalah mewakili seluruh masyarakat/kelompok orang yang hidup bersama di Kabupaten Jombang dalam satu komunitas yang teratur.

- b. “SEJAHTERA UNTUK SEMUA” adalah tatanan kehidupan masyarakat Jombang yang terpenuhi kebutuhan dasarnya meliputi anatara lain pemenuhan kecukupan energi dan protein, terpenuhinya rumah yang layak huni, tersedianya jaminan pemeliharaan kesehatan masyarakat, terpenuhinya kebutuhan pendidikan, meningkatkan kemampaun daya beli masyarakat secara berkelanjutan.

Untuk mewujudkan visi Bupati dan Wakil Bupati Jombang tahun 2014-2018, telah ditetapkan **5 misi** sebagai berikut :

- a. Meningkatkan Kualitas Kehidupan Sosial dan Beragama
- b. Mewujudkan Layanan Dasar yang Terjangkau
- c. Meningkatkan Perekonomian Daerah yang Berdaya Saing dan Merata
- d. Menyediakan Infratraktur Dasar yang Berkualitas dan Berwawasan Lingkungan
- e. Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik dan Bersih.

Hasil analisis pencapaian indikator sasaran terhadap 29 sasaran yang mencakup 32 indikator sasaran, diketahui bahwa 15 indikator sasaran atau 46,87% Sangat Berhasil, 11 indikator sasaran atau 34,37 Berhasil, 3 indikator sasaran atau 9,38 Cukup, 1 indikator sasaran atau 3,13% Kurang dan 2 indikator sasaran atau 6,25% nilai capaian kinerjanya belum dirilis (opini BPK dan IKLH). Rata-rata realisasi capaian kinerja mencapai 110,68% atau bermakna Sangat Berhasil. Jadi capaian kinerja Pemerintah Kabupaten Jombang pada tahun 2015 **Sangat Berhasil**.

Berdasarkan hasil pengamatan tersebut, peneliti mencoba untuk memberikan gambaran terkait penerapan konsep pengukuran kinerja *Balance Scorecard* di Pemerintah Kabupaten Jombang. Dimana penggunaan metode pengukuran kinerja *Balance Scorecard* ini diharapkan menunjukkan hasil yang lebih baik.

2. Pembahasan Data Penelitian

2.1 Penentuan Sasaran Strategi

Kinerja suatu organisasi dapat dikatakan baik apabila visi, misi dan tujuan organisasi mampu bersinergi dengan baik dengan strategi organisasi yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini, peneliti mencoba untuk berdiskusi dengan Bapak Bambang Suntowo, SE, M.Si selaku Kepala Bagian Organisasi. Standarisasi Kinerja Bagian Organisasi Pemerintah Kabupaten Jombang, dalam menentukan sasaran strategis yang nantinya akan digunakan di dalam pengukuran kinerja *balance scorecard*. Dimana sasaran strategis serta indikator kinerja yang digunakan merupakan turunan dari data Laporan Kinerja Kabupaten Jombang tahun 2015. Hal ini dikarenakan Pemerintah Kabupaten Jombang belum menerapkan metode pengukuran *balance scorecard* ini sebelumnya.

2.2 Analisis Balance Scorecard

2.2.1 Perspektif Pelanggan

1) Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pelanggan dalam hal ini adalah masyarakat sebagai wajib pajak diukur dengan membandingkan antara tingkat kepuasan pelanggan adalah faktor penentu dalam menggerakkan organisasi. Untuk mengetahui seberapa besar kepuasan pelanggan, akan dilakukan survei yang menggunakan kuisioner sebagai alat bantu pengumpulan data.

Dapat diketahui bahwa indeks kepuasan pelanggan di Kabupaten Jombang adalah sebesar 77,38 dari target yang telah ditetapkan sebesar 77,74, sehingga capaiannya adalah 99,54% dengan kategori berhasil. Jika dibandingkan realisasi capaian kinerja pada tahun 2015 maka indikator indeks kepuasan pelanggan realisasinya sebesar 76,45 adapun capaian kinerja indikator indeks kepuasan pelanggan pada tahun 2015 adalah sebesar 98,84 jika dibandingkan dengan tahun 2016 sebesar 99,54% atau terjadi peningkatan sebesar 0,7%. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa capaian kinerja sasaran adalah sebesar 99,54% sehingga dapat dikategorikan berhasil.

2) Prosentase Penyelesaian Permasalahan Kamtibmas Di Masyarakat

Perhitungan prosentase ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui adanya peningkatan suasana aman dan tertib dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Keamanan dan ketertiban adalah salah satu alasan utama bagi masyarakat untuk menempati suatu wilayah atau kota. Sehingga hal ini penting untuk mengetahui seberapa terjaminnya keamanan dan ketertiban yang ada di Kabupaten Jombang.

Berdasarkan tabel di atas indikator sasaran berupa menurunnya angka kriminalitas dari yang ditargetkan sebanyak 8,36 indeks, pada tahun 2015 tahun sebesar 1,41 indeks menjadi 6,95 indeks, sehingga capaian kinerja adalah sebesar **116,87%** dengan kategori **sangat berhasil**.

Jika dibandingkan realisasi dan capaian kinerja pada tahun 2014, indikator angka kriminalitas direalisasikan 8,04 indeks, jika realisasi tahun 2015 adalah 6,96 indeks maka realisasinya berhasil diturunkan sebesar 1,09 indeks, sedangkan capaian kinerjanya tahun 2014 adalah sebesar 103,94% dan tahun 2015 adalah 116,87% maka mengalami kenaikan sebesar 12,93%.

Jika dibandingkan dengan target akhir tahun 2014-2018 indeks angka kriminalita sebesar 8,33 maka pada prinsipnya target tersebut sudah tercapai pada tahapan pada tahun pertama.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa capaian kinerja sasaran “Terpeliharanya Keamanan Dan Ketertiban Umum” adalah sebesar **116,87%**, sehingga dapat dikategorikan **berhasil**.

3) Prosentase peningkatan investasi daerah

Dengan mengetahui besarnya investasi yang ada di wilayah Kabupaten Jombang, dimaksudkan kita dapat mengetahui besarnya minat investor untuk melakukan investasi di Kabupaten Jombang. Semakin besar dan banyak minat investasi yang ada di Kabupaten Jombang menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki Kabupaten Jombang sebagai tempat yang tepat untuk melakukan investasi.

Terjadi peningkatan signifikan pada besarnya dana investasi daerah. Sehingga peningkatan jumlah investasi daerah di Kabupaten Jombang sudah dikatakan baik. Karena semakin besar peningkatan investasi di daerah ini menunjukkan semakin baik usaha pemerintah daerah dalam menarik minat investor untuk melakukan investasi di wilayah Kabupaten Jombang.

4) Pengelolaan Belanja Daerah

Dalam menentukan Belanja Daerah terdapat tiga elemen penting, yaitu masyarakat, Pemerintah Daerah, dan DPRD., dengan peran dan fungsinya masing-masing sebagai pelayan masyarakat, sehingga anggaran belanja daerah sebagai perwujudan dari amanat rakyat kepada Pemerinta Daerah dan DPRD dalam meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan kepada masyarakat.

Dari tabel Anggaran Belanja Daerah sesuai dengan perubahan anggaran tahun 2015 dianggarkan sebesar Rp. 2.485.612.912.923,01. Dari target tersebut pada tahun 2015 telah direalisasikan sebesar Rp. 1.559.047.056.626,78 atau tercapai sebesar 86,76%.

2.2.2 Perspektif Bisnis dan Internal

1) Tingkat ketersediaan dan konsumsi energi pangan

Dalam mewujudkan misi pemerintah Kabupaten Jombang dalam usahanya meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perekonomian daerah, salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat tercapainya misi tersebut adalah dengan ketersediaan dan konsumsi energi pangan.

Ketersediaan pangan dan konsumsi energi pangan pemerintah dan masyarakat pada tahun 2015 ditargetkan 10ton/th untuk Pemerintah dan 250 kg/triwulan bagi Masyarakat, sedangkan angka Cadangan Pangan Pemerintah dan Masyarakat pada tahun 2015 adalah

sebesar 100 ton/th bagi Pemerintah dan 364,97 kg/triwulan bagi Masyarakat, sehingga capaian ketersediaan dan konsumsi energi pangan Pemerintah adalah sebesar 100,00% dan Masyarakat sebesar 145,99%, sehingga Pemerintah Kabupaten Jombang pada indikator “Ketersediaan dan Konsumsi Energi Pangan Pemerintah dan Masyarakat” adalah sebesar **123,00%**, sehingga capaian kinerja indikator “Ketersediaan dan Konsumsi Energi Pangan Pemerintah dan Masyarakat” dapat dikategorikan **Sangat Berhasil**.

2) **Prosentase kasus pengaduan di lingkungan pemerintah daerah yang ditangani**

Perhitungan prosentase ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tanggap pemerintah dalam menangani pengaduan yang diberikan oleh masyarakat.

Terjadi penurunan tingkat penanganan kasus pengaduan di lingkungan pemerintah daerah dari tahun 2015 dibandingkan dengan tahun 2014. Sehingga indikator ini mendapat kriteria yang cukup baik.

3) **Tingkat kesejahteraan masyarakat**

Kesejahteraan masyarakat dilihat berdasarkan jumlah penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS), oleh pemerintah Kabupaten Jombang yang diukur dengan membandingkan jumlah Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) dengan PMKS tahun sebelumnya.

Jumlah PMKS pada tahun 2015 ditargetkan turun sampai dengan angka 57,268 orang, sedangkan realisasinya adalah sejumlah 57.000 PMKS yang masih ada di Kab Jombang, sehingga capaian kinerja kategori sangat berhasil.

Jika dibandingkan dengan realisasi dan target kinerja pada tahun 2014 indikator sasaran menurunnya jumlah penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS) dari yang telah data ditekan mencapai 57.019 orang, jika dibandingkan dengan realisasi pada tahun 2015 sebesar 57.00, maka terjadi penurunan sebanyak 19 orang. Pemerintah Kabupaten Jombang dalam rangka memulihkan fungsi sosial masyarakat PMKS yaitu dengan menurunnya jumlah PMKS telah berusaha untuk meningkatkan pencegahan permasalahan sosial dan juga peningkatan aksesibilitas PMKS dalam memperoleh pelayanan dan rehabilitasi dilakukan dengan meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana sosial.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa capaian kinerja sasaran PMKS adalah sebesar 100,47% sehingga dapat dikategorikan sangat berhasil.

2.2.3 **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

1) **Tingkat Kepuasan Pegawai**

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan maka setelahnya, dilakukan perbandingan dengan capaian kinerja, yang ditetapkan. Sehingga target, realisasi dapat diberikan penjabaran yaitu keseluruhan pegawai di Pemerintah Kabupaten Jombang telah puas dengan kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang.

2) **Prosentase pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural, fungsional maupun teknis**

Target yang ditetapkan adalah sebanyak 28 pegawai, sedangkan pada akhir tahun 2015 tercatat 34 orang yang mengikuti Pendidikan dan Pelatihan, Fungsional maupun Teknis, sehingga capaian ini adalah sebesar **121,43%** dengan kategori **sangat berhasil**.

3) **Rasio jumlah SKPD yang mempunyai SOP dan Standar Pelayanan Publik**

Dapat diketahui bahwa indikator tersusunnya SOP dan Standar Pelayanan Publik seluruh SKPD di Kabupaten Jombang pada Tahun 2015 dapat direalisasikan sebanyak 57 dari target sebanyak 38 SOP dan Standar Pelayanan Publik sehingga capaian sebesar 150,00% dengan kategori sangat berhasil.

Jika dibandingkan dengan realisasi dan capaian kinerja indikator tersusunnya SOP dan Standar Pelayanan Publik seluruh SKPD di Kabupaten Jombang pada Tahun 2014 dengan

realisasi sebanyak 43, maka terjadi penambahan sebanyak 14. Sedangkan capaian kinerjanya adalah sebesar 138,71% atau meningkatnya 11,29%.

4) Prosentase pengaduan masyarakat yang ditindak lanjuti

Prosentase pengaduan masyarakat dihitung dengan tujuan agar diketahui seberapa kompeten pemerintah menindaklanjuti pengaduan masyarakat yang terjadi.

Presentase pengaduan masyarakat yang ditindaklanjuti mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Adapun nilai penurunan sebesar 28,70% adalah angka yang kurang. Itu artinya prosentase pengaduan masyarakat ini masuk ke dalam kriteria kurang baik.

5) SKPD yang terhubung dengan jaringan internet

Pada era digital ini, hampir setiap organisasi menggunakan kecanggihan teknologi, terlebih setelah menduniannya jaringan tanpa kabel yang menjanjikan kemudahan dalam mengakses segala hal. Hal ini tentu saja diperuntukkan dengan tujuan untuk mempermudah pekerjaan. Demikian juga dengan Pemerintah Kabupaten Jombang yang memberikan fasilitas internet bagi SKPD-SKPS yang berada di bawah naungannya.

2.2.4 Perspektif Keuangan

1) Peningkatan PAD

Pemerintah Kabupaten Jombang selalu berusaha meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan memacu penggalian sumber keuangan baru secara intensif, wajar dan tertib agar dana pembangunan tidak terlalu tergantung dari pemerintah pusat. Pajak dan retribusi daerah sampai saat ini masih merupakan sumber penggalian dana dari masyarakat yang paling efektif.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada tahun 2016 memiliki pagu anggaran sebesar **2.234.904.907.100,67** dan terealisasi sebesar **2.257.099.357.781,47**.

2) Rasio Ekonomi

Adapun besarnya rasio ekonomi Kabupaten Jombang dapat dijelaskan melalui perhitungan berikut :

$$\begin{aligned}\text{Rasio ekonomi tahun 2016} &= \text{Realisasi anggaran} : \text{Anggaran pengeluaran} \\ &= 1.319.106.544,00 : 1.319.106.544,00 \\ &= 1,00\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, diketahui bahwa rasio ekonomi mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Itu artinya usaha pemerintah dalam menekankan pengeluaran dalam rangka penghematan biaya agar ekonomis dapat dikatakan berhasil. Oleh karena itu, perhitungan rasio ekonomi ini sudah dapat dikatakan baik.

3) Rasio Efektifitas

Rasio efektivitas keuangan Kabupaten Jombang dapat dijelaskan melalui perhitungan berikut :

$$\begin{aligned}\text{Rasio efektivitas 2016} &= \text{Realisasi pendapatan} : \text{Target pendapatan} \\ &= 2.257.099.357.781,47 : 2.234.904.907.100,67 \\ &= 1,0099308255 = 1,01\%\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, diketahui bahwa rasio efektivitas berada diatas 100% dan dapat dikategorikan dalam kriteria baik.

3. Hasil Pengukuran Kinerja *Balance Scorecard*

Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan target dan kriteria idela dengan realisasi dari setiap indikator. Hasil pengukuran kinerja masing-masing indikator dapat disajikan melalui tabel berikut :

(terlampir)

Berikut tabel scoring atas rasio indicator masing masing perspektif :

(terlampir)

Perspektif yang memiliki skor akhir paling tinggi adalah perspektif pelanggan dengan nilai skor 0,36. Selanjutnya perspektif bisnis dan internal memiliki skor akhir sebesar 0,33. Dan untuk skor akhir perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki skor akhir 0,20 dan skor akhir untuk perspektif keuangan adalah 0,201

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keberhasilan kinerja pada Pemerintah Kabupaten Jombang dengan menggunakan metode *balance scorecard*. Penelitian ini juga ingin menunjukkan kebaikan dalam menggunakan metode pengukuran kinerja *balance scorecard*. Data sekunder yang digunakan berasal dari Laporan Kinerja 2016, data BPS Jombang Dalam Angka 2016, data karyawan serta gambaran umum organisasi. Berdasarkan pertanyaan yang sudah disusun maka penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif dalam bentuk wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*) untuk mendapatkan informasi awal dalam penelitian terkait, juga dalam penelitian terkait, juga dalam menganalisis data sekunder yang diperoleh peneliti.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang termasuk ke dalam **Kategori Berhasil**. Adapun rincian indikator kinerja perspektif pelanggan mendapat besaran skor sebanyak 4,0781 dari total 4 indikator kinerja. Prespektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan skor sebesar 4,0783 dari 4 indikator kinerja. Prespektif keuangan memiliki besaran skor 3,0199 dari total 3 indikator kinerja. Sedangkan perspektif dengan nilai skor tertinggi adalah Prespektif bisnis internal memiliki besaran skor 4,4516 dari total 4 indikator kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan & friends. 2012. *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Jombang. 2015. Pemerintah Kabupaten Jombang
- BPKP. 2000. *Pengukuran Kinerja Suatu Tujuan pada Instansi Pemerintah*. Jombang: BPKP
- Koesomowidjojo, Suci R.M. 2017. *Balance Scorecard*. Jakarta: Raih Asa Sukses
- Nugroho, Riant. 2017. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sugiyono & Eri Wibowo. 2004. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Ulum, Ihyaul. 2009. *Audit Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Bumi Aksara
- Khumaedi, M, Sunyoto dan Burhan, M . 2010. Program Keahlian pada Sekolah Menengah Kejuruan dan Kesesuaiannya dengan Kebutuhan Tenaga Kerja di Kabupaten Semarang. *Jurnal Pendidikan Teknik Mesin (PTM)*. Volume 11, No.1.