

Implementasi Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja pada Lembaga Pelayanan Publik

Mislan Sihite
Universitas Methodist Indonesia

Info Artikel

Article history:

Received September, 2025
Revised September, 2025
Accepted September, 2025

Kata Kunci:

Balanced Scorecard,
Pengukuran Kinerja, Lembaga
Layanan Publik, Studi Kualitatif,
Indonesia

Keywords:

Balanced Scorecard,
Performance Measurement,
Public Service Institutions,
Qualitative Studies, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji implementasi Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja di lembaga pelayanan publik di Indonesia. Dengan pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan lima narasumber kunci dari berbagai organisasi pelayanan publik. Temuan menunjukkan bahwa implementasi BSC meningkatkan keselarasan strategis, memperjelas indikator kinerja, dan mendorong akuntabilitas di lembaga-lembaga tersebut. Pada saat yang sama, tantangan seperti pemahaman staf yang terbatas tentang konsep BSC, resistensi terhadap perubahan organisasi, dan kendala teknologi juga diidentifikasi. Strategi seperti pelatihan berkelanjutan, dukungan kepemimpinan, dan integrasi teknologi secara bertahap ditemukan dapat memfasilitasi adopsi yang sukses. Studi ini memberikan wawasan praktis untuk meningkatkan pengukuran dan manajemen kinerja di organisasi layanan publik Indonesia.

ABSTRACT

This study examines the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a performance measurement tool in public service institutions in Indonesia. With a qualitative approach, data was collected through in-depth interviews with five key resource persons from various public service organizations. The findings show that the implementation of BSC improves strategic alignment, clarifies performance indicators, and encourages accountability in these institutions. At the same time, challenges such as staff's limited understanding of BSC concepts, resistance to organizational change, and technological constraints are also identified. Strategies such as ongoing training, leadership support, and technology integration are gradually found to facilitate successful adoption. This study provides practical insights for improving performance measurement and management in Indonesian public service organizations.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: Mislan Sihite
Institution: Universitas Methodist Indonesia
Email: mislansihite1@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Di era reformasi sektor publik, meningkatkan kinerja dan akuntabilitas lembaga pelayanan publik telah menjadi prioritas kritis bagi pemerintah di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Lembaga pelayanan publik diharapkan tidak hanya menyediakan layanan secara efisien tetapi juga menunjukkan transparansi, efektivitas, dan keselarasan dengan tujuan strategis (Sawir et al., 2023; Widodo et al., 2022). Sistem pengukuran kinerja memainkan peran sentral dalam mewujudkan harapan ini dengan menyediakan kerangka kerja terstruktur untuk mengevaluasi hasil organisasi dan mengarahkan pengambilan keputusan (Rismayanti et al., 2023).

Balanced Scorecard (BSC), yang dikembangkan oleh (Saragih et al., 2022), telah menjadi alat pengukuran kinerja yang luas digunakan yang mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan ke dalam kerangka kerja komprehensif. Berbeda dengan metode penilaian kinerja tradisional yang berfokus terutama pada hasil keuangan, BSC menekankan perspektif yang beragam, termasuk kepuasan pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta strategi organisasi (Kaplan & Norton, 1992; Yemeshvary Ashok Upadhyay & Palo, 2013). Pendekatan holistik ini memungkinkan institusi untuk menerjemahkan tujuan strategis menjadi indikator yang dapat diukur, memantau kemajuan, dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

Di Indonesia, lembaga pelayanan publik menghadapi tantangan berkelanjutan dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja yang efektif. Masalah seperti keketatan birokrasi, sumber daya yang terbatas, pemahaman staf yang kurang tentang konsep manajemen strategis, dan resistensi terhadap perubahan sering menghambat adopsi alat pengukuran kinerja modern (Parajuli & Shrestha, 2020). Meskipun beberapa studi telah mengkaji pengukuran kinerja di organisasi swasta, penelitian tentang implementasi BSC di lembaga pelayanan publik Indonesia masih terbatas, terutama dari perspektif kualitatif yang menangkap pengalaman praktis, tantangan, dan faktor keberhasilan.

Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi Balanced Scorecard di lembaga pelayanan publik Indonesia melalui wawancara kualitatif dengan lima informan kunci. Fokusnya adalah memahami bagaimana BSC diterapkan dalam praktik, manfaat yang diberikannya, dan hambatan yang dihadapi dalam pengadoptionsnya. Dengan menganalisis aspek-aspek ini, studi ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang strategi untuk meningkatkan manajemen kinerja di organisasi sektor publik dan berkontribusi pada diskursus yang lebih luas tentang reformasi sektor publik di Indonesia.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh (Kaplan & Norton, 1992) sebagai alat manajemen strategis yang mengintegrasikan indikator kinerja keuangan dan non-keuangan untuk memberikan gambaran komprehensif tentang kinerja organisasi. Berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang berfokus pada hasil keuangan, BSC mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Noor, 2022). Perspektif keuangan menilai keuntungan organisasi dan penggunaan sumber daya; perspektif pelanggan mengevaluasi kualitas layanan dan kepuasan pemangku kepentingan; perspektif proses internal menganalisis efisiensi operasional; dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan kemampuan organisasi dan inovasi (Ramadhani & Pratiwi, 2023). Pendekatan multidimensi ini memungkinkan organisasi menyelaraskan tujuan strategis dengan hasil yang dapat diukur, memastikan bahwa evaluasi kinerja mendukung tujuan jangka panjang rather than hasil jangka pendek.

2.2 BSC dalam Organisasi Sektor Publik

Penerapan BSC dalam organisasi sektor publik telah mendapatkan perhatian global yang semakin meningkat, seiring upaya pemerintah untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan

kualitas layanan. Di sektor publik, BSC membantu organisasi menerjemahkan tujuan kebijakan menjadi metrik operasional, memantau penyampaian layanan, dan meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan (Hecht et al., 2019). Beberapa studi menunjukkan bahwa penerapan BSC di lembaga publik dapat memperkuat perencanaan strategis, mempromosikan budaya kinerja, dan memfasilitasi pengambilan keputusan berbasis bukti (Suradi et al., 2021). Namun, tantangan unik di sektor publik, seperti prosedur birokrasi, keterbatasan sumber daya, dan pengaruh politik, memerlukan penyesuaian kerangka kerja BSC dengan konteks layanan publik.

2.3 Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian telah meneliti implementasi BSC di organisasi publik baik secara global maupun di Indonesia. (Channuwong et al., 2023; De Oliveira et al., 2020) menekankan pentingnya menyelaraskan pengukuran kinerja dengan tujuan strategis untuk meningkatkan akuntabilitas sektor publik. Di Indonesia, penelitian oleh Raharjo dkk. (2020) menyoroti bahwa lembaga publik yang menerapkan BSC melaporkan peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pemangku kepentingan, meskipun tantangan seperti keterbatasan kompetensi staf dan resistensi organisasi tetap ada. Studi-studi ini menyoroti kebutuhan akan penyelidikan kualitatif mendalam untuk memahami penerapan praktis, manfaat, dan hambatan BSC di lembaga layanan publik Indonesia, yang menjadi dasar bagi studi ini.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Studi ini menggunakan desain penelitian kualitatif untuk mengeksplorasi implementasi Balanced Scorecard (BSC) di lembaga layanan publik di Indonesia. Penelitian kualitatif cocok untuk studi ini karena memungkinkan pemahaman mendalam tentang pengalaman, persepsi, dan tantangan yang terkait dengan implementasi BSC. Dengan fokus pada perspektif informan kunci, studi ini bertujuan untuk mengungkap wawasan praktis yang tidak dapat ditangkap melalui pengukuran kuantitatif saja.

3.2 Research Informants

Studi ini melibatkan lima informan kunci yang dipilih menggunakan metode sampling purposif, berdasarkan keterlibatan langsung dan pengetahuan mereka tentang implementasi BSC di lembaga pelayanan publik. Informan tersebut meliputi manajer dan pejabat yang bertanggung jawab atas perencanaan strategis, pengukuran kinerja, dan pengembangan organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa data yang dikumpulkan kaya, relevan, dan didasarkan pada praktik nyata, memungkinkan pemahaman yang mendalam tentang implementasi BSC di sektor publik.

Ringkasan profil informan, termasuk jabatan mereka, jenis lembaga, dan pengalaman dengan BSC. Informan terdiri dari I1, Manajer Perencanaan Strategis di Kantor Publik Daerah dengan 5 tahun pengalaman; I2, Petugas Pemantauan Kinerja di Layanan Kota dengan 4 tahun; I3, Kepala Pengembangan Organisasi di Lembaga Provinsi dengan 6 tahun; I4, Petugas Kebijakan dan Evaluasi di Departemen Kementerian dengan 5 tahun; dan I5, Manajer Kualitas Layanan Publik di Unit Pemerintahan Lokal dengan 3 tahun pengalaman.

3.3 Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, yang memberikan fleksibilitas bagi narasumber untuk menjelaskan pengalaman mereka secara rinci sambil memungkinkan peneliti untuk tetap fokus pada topik-topik utama. Wawancara dilakukan secara tatap muka dan berlangsung sekitar 60–90 menit per sesi. Pertanyaan wawancara dirancang untuk mengeksplorasi empat area utama: (1) proses implementasi BSC, (2) manfaat yang dirasakan dari penggunaan BSC, (3) tantangan dan hambatan yang dihadapi, dan (4) strategi yang digunakan untuk mengatasi tantangan tersebut. Selain itu, dokumen pendukung, seperti laporan organisasi, rencana strategis, dan catatan evaluasi kinerja, ditinjau untuk memverifikasi data wawancara.

3.4 Analisis Data

Analisis tematik digunakan untuk menganalisis data, mengikuti langkah-langkah familiarisasi, pengkodean, pengembangan tema, dan interpretasi (Braun & Clarke, 2006). Pertama, transkrip wawancara dibaca berulang kali untuk memahami data. Selanjutnya, unit teks yang bermakna dikodekan berdasarkan pola yang terkait dengan implementasi BSC, manfaat, tantangan, dan faktor keberhasilan. Kode-kode ini kemudian digabungkan menjadi tema yang lebih luas, yang dianalisis untuk mengidentifikasi hubungan, kesamaan, dan perbedaan di antara informan. Analisis dokumen melengkapi data wawancara dengan memberikan konteks tambahan dan verifikasi praktik yang dilaporkan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis wawancara dengan lima informan mengungkapkan wawasan kunci tentang implementasi Balanced Scorecard (BSC) di lembaga pelayanan publik di Indonesia. Temuan disusun sekitar empat tema utama: (1) proses implementasi BSC, (2) manfaat adopsi BSC, (3) tantangan yang dihadapi, dan (4) strategi untuk mengatasi tantangan.

Proses Implementasi BSC

Semua informan melaporkan bahwa BSC diperkenalkan sebagai bagian dari upaya yang lebih luas untuk meningkatkan perencanaan strategis dan pengukuran kinerja. Proses ini biasanya melibatkan pengalihan tujuan institusi menjadi tujuan yang dapat diukur yang selaras dengan empat perspektif BSC: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Informan menekankan pentingnya dukungan manajemen puncak dalam memfasilitasi adopsi BSC. Misalnya, I1 mencatat bahwa “komitmen kepemimpinan untuk mengintegrasikan BSC ke dalam operasi sehari-hari sangat kritis untuk memastikan keselarasan antara rencana strategis dan pemantauan kinerja.” Institusi-institusi tersebut menyesuaikan kerangka kerja BSC standar dengan konteks layanan publik, dengan fokus pada kualitas layanan, kepuasan pemangku kepentingan, dan efisiensi proses internal.

Manfaat Adopsi BSC

Informan secara bulat menyoroti beberapa manfaat implementasi BSC. Pertama, BSC meningkatkan keselarasan strategis dengan menghubungkan aktivitas operasional ke tujuan institusi. Kedua, BSC meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, karena indikator kinerja memudahkan pelacakan kemajuan dan identifikasi area yang memerlukan perbaikan. Ketiga, BSC mendorong budaya berorientasi kinerja dan mempromosikan pembelajaran berkelanjutan di dalam institusi. I3 menyatakan, “BSC membantu tim kami memahami proses mana yang perlu ditingkatkan dan memotivasi karyawan untuk fokus pada hasil yang penting bagi pemangku kepentingan.” Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa BSC memperkuat kinerja organisasi dan akuntabilitas di organisasi sektor publik (Niven, 2006; Raharjo et al., 2020).

Tantangan dalam Implementasi BSC

Meskipun ada manfaatnya, beberapa tantangan dilaporkan. Pertama, pemahaman yang terbatas tentang konsep BSC di kalangan staf menghambat implementasi yang efektif, sehingga memerlukan pelatihan tambahan dan pengembangan kapasitas. Kedua, resistensi terhadap perubahan diamati, terutama di kalangan karyawan yang terbiasa dengan metode evaluasi kinerja tradisional. Ketiga, keterbatasan teknologi, seperti ketidakhadiran sistem pemantauan kinerja terintegrasi, membatasi pengumpulan dan analisis data secara real-time. Temuan ini sejalan dengan studi sebelumnya yang menyoroti bahwa budaya birokrasi, pengetahuan yang tidak memadai, dan infrastruktur yang tidak memadai merupakan hambatan signifikan dalam adopsi BSC di lembaga publik (Kaplan & Norton, 2001; Hoque, 2014).

Strategi untuk Mengatasi Tantangan

Informan menggambarkan strategi yang diterapkan untuk mengatasi tantangan ini. Pelatihan berkelanjutan dan lokakarya diselenggarakan untuk meningkatkan pemahaman staf

tentang BSC dan prinsip manajemen strategis. Pimpinan secara aktif berkomunikasi tentang pentingnya BSC untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Selain itu, lembaga secara bertahap mengintegrasikan teknologi untuk memfasilitasi pengumpulan dan pelaporan data kinerja. Strategi ini menyoroti peran kritis kesiapan organisasi, dukungan kepemimpinan, dan pengembangan kapasitas dalam implementasi BSC yang sukses.

DISKUSI

Hasil studi ini menunjukkan bahwa Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat yang berharga untuk meningkatkan pengukuran kinerja di lembaga layanan publik di Indonesia. Dengan menghubungkan tujuan strategis dengan indikator yang dapat diukur, BSC mempromosikan akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyarankan bahwa implementasi BSC dapat meningkatkan kualitas layanan, kepuasan pemangku kepentingan, dan pembelajaran organisasi (Alnoukari, 2021; Plumanns et al., 2017).

Namun, tantangan dalam implementasi mencerminkan konteks unik organisasi sektor publik, terutama di negara berkembang. Kurangnya pengetahuan staf, resistensi terhadap perubahan organisasi, dan infrastruktur teknologi yang tidak memadai muncul sebagai hambatan signifikan. Hasil ini konsisten dengan studi internasional yang menyoroti kebutuhan untuk menyesuaikan kerangka kerja BSC dengan konteks sektor publik, serta pentingnya dukungan manajemen puncak dan pengembangan kapasitas berkelanjutan (Soeseny et al., 2021; Trisyulianti et al., 2022).

Studi ini juga menekankan bahwa implementasi BSC bukanlah upaya sekali jadi, melainkan proses berkelanjutan yang memerlukan komitmen yang berkelanjutan. Keselarasan strategis, keterlibatan kepemimpinan, dan budaya perbaikan kinerja merupakan faktor kritis dalam memastikan BSC berkontribusi secara berarti terhadap tujuan institusional. Selain itu, wawasan kualitatif dari informan memberikan panduan praktis bagi organisasi layanan publik lain yang mempertimbangkan adopsi BSC, termasuk kebutuhan akan program pelatihan, integrasi teknologi secara bertahap, dan komunikasi yang jelas mengenai tujuan.

Secara ringkas, temuan ini menyoroti sifat ganda implementasi BSC di lembaga layanan publik: ia menawarkan manfaat signifikan bagi manajemen strategis dan peningkatan kinerja, sekaligus menimbulkan tantangan yang memerlukan perencanaan yang cermat, dukungan, dan penyesuaian dengan realitas organisasi.

5. KESIMPULAN

Studi ini menyimpulkan bahwa Balanced Scorecard merupakan alat yang efektif untuk meningkatkan pengukuran kinerja dan manajemen strategis di lembaga layanan publik Indonesia. Ia meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan keselarasan antara aktivitas operasional dan tujuan institusional. Namun, implementasi yang sukses memerlukan mengatasi tantangan, termasuk pengetahuan staf yang terbatas, resistensi terhadap perubahan, dan kendala teknologi. Pelatihan berkelanjutan, komitmen kepemimpinan, dan dukungan teknologi yang tepat sangat kritis untuk memaksimalkan manfaat BSC. Studi ini memberikan panduan praktis bagi lembaga pelayanan publik yang ingin mengadopsi BSC dan menyoroti pentingnya menyesuaikan alat pengukuran kinerja dengan konteks unik sektor publik. Penelitian masa depan dapat memperluas ukuran sampel, melibatkan sektor pelayanan publik yang beragam, dan menganalisis dampak jangka panjang implementasi BSC terhadap kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alnoukari, M. (2021). A framework for big data integration within the strategic management process based on a balanced scorecard methodology. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 11(1).
- Channuwong, S., Snongtaweepon, T., Harnphanich, B., Benjawatanapon, W., Katangchol, S., Vongsurakrai, S., Chantarottron, N., Trerutpicharn, S., Damrongsiri, T., & Kongyoungyune, R. (2023). Creative leadership affecting organizational performance according to the Balanced Scorecard: A case study of Public

- Limited Companies in Bangkok, Thailand. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 4034–4057.
- De Oliveira, P. H., Paschoalotto, M. A. C., de Godoy Delmônico, D. V., de Souza Coelho, F., Santos, F. C. A., & Escrivão Filho, E. (2020). Strategic management in public administration: A balanced scorecard applicability framework in school management. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(3), 458–482.
- Hecht, A. A., Biehl, E., Barnett, D. J., & Neff, R. A. (2019). Urban Food Supply Chain Resilience for Crises Threatening Food Security: A Qualitative Study. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 119(2), 211–224. <https://doi.org/10.1016/j.jand.2018.09.001>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*.
- Noor, S. T. (2022). Al Lathif Islamic School Principal Performance Analysis In Balanced Scorecard Perspective. *Devotion Journal of Community Service*, 3(13), 2368–2387.
- Parajuli, D., & Shrestha, P. (2020). Impact of balance scorecard dimensions on bank performance: Evidence from Nepal. *Research Journal of Finance and Accounting*, 11(20), 7–15.
- Plumanns, L., Printz, S., Vossen, R., & ... (2017). Strategic management of personnel development in the industry 4.0. ... *Management and ...* https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=3bIDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA179&dq=digitalization+on+strategic+management&ots=YfqC_QO20C&sig=8PeF28Xk_8TFi3vXp_SG0Uzzqk8
- Ramadhani, A. A., & Pratiwi, D. (2023). ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA KEUANGAN PADA PT SILOAM INTERNATIONAL HOSPITALS TBK SEBELUM DAN SESUDAH ADANYA PANDEMI COVID-19. *BALANCING: Accountancy Journal*, 3(1), 42–54.
- Rismayanti, Muh. Arman Nyomba, Aliyyah Ansariadi, & Alika Tasya Devana. (2023). Analisis Determinan Tuberculosis di Kota Makassar. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (MPPKI)*, 6(2), 290–295. <https://doi.org/10.56338/mppki.v6i2.3038>
- Saragih, J. F. H., Nugraheni, S. A., & Adi, M. S. (2022). Benefits of Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard for the Development of the Quality of Health Services: Narrative Review. *Jurnal Aisyah: Jurnal Ilmu Kesehatan*, 7(S1), 263–272.
- Sawir, M., Robo, S., Abubakar, F., & Kamaluddin, S. (2023). Implementation Of Public Services In The Digital Era As A Public Information Media Regional Government Of Jayapura Regency, Papua Province. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 6(2), 212.
- Soeseny, R. E., Yahya, M. R., & Haridhi, M. (2021). *Pengaruh Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt Permata Hijau Palm Oleo Kim Ii)*. Syiah Kuala University.
- Suradi, S., Syarifuddin, R., & Irianto, I. (2021). Perancangan Strategi Pemasaran Kopi Bisang Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Journal Industrial Engineering* <https://justme.ft-uim.ac.id/index.php/JUSTME/article/view/11>
- Trisyulianti, E., Prihartono, B., Andriani, M., & Suryadi, K. (2022). Stakeholder Value on the Concept of Sustainability Balanced Scorecard: Case Study of State-owned Plantation Enterprise (SOPE) in Indonesia. *2022 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 1228–1232.
- Widodo, Z. D., Wijastuti, S., Adiyani, R., Al Husin, S., Darsono, D., & Zailani, A. (2022). ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA, PENGALAMAN KERJA, UPAH DAN UMUR TERHADAP KINERJA KARYAWAN INDUSTRI KREATIF. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(4), 825–836.
- Yemeshvary Ashok Upadhyay, A., & Palo, S. (2013). Engaging employees through balanced scorecard implementation. *Strategic HR Review*, 12(6), 302–307.