



Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi

The Implementation of Balanced Scorecard in Measuring Performance in Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi

Hanna Christin¹,
Etti Ernita Sembiring²,

^{1,2}Jurusan Akuntansi,
Politeknik Negeri
Bandung, Indonesia.

Surel Korespondensi:
etti.ernita@polban.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur prestasi kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan metode studi kasus pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Hasil penelitian pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi menunjukkan: (1) Kinerja dari perspektif keuangan memiliki kinerja yang kurang ekonomis, tidak efektif, dan sangat efisien; (2) Kinerja dari perspektif pelanggan sangat memuaskan; (3) Kinerja dari perspektif proses bisnis internal sangat memuaskan; (4) Kinerja dari perspektif proses pembelajaran serta pertumbuhan sangat memuaskan. Lalu secara keseluruhan, kinerja instansi masuk dalam kategori baik.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi.

Abstract

This study aims to measure the performance of Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi using the BSC. The method of this research is case studies. Data collection techniques used are questionnaires, interviews, and documentation. Based on research that has been conducted at Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi, it can be concluded that: (1) Performance from a financial perspective has less economic performance, ineffectiveness, and is very efficient; (2) Performance from the customer's perspective is very satisfactory; (3) Performance from the perspective of internal business processes is very satisfactory; (4) Performance from the perspective of the learning and growth process is very satisfying. Then overall, the performance of the agency is in the good category

Keywords: *Balanced Scorecard*, Performance Measurement, Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi.

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik mempunyai tujuan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan tidak berorientasi kepada keuntungan. Organisasi sektor publik kerap disebut sebagai pelayan masyarakat karena penyelenggaraan organisasi sepenuhnya ditujukan untuk mewujudkan kesejahteraan dari masyarakat. Instansi pemerintah pada hakekatnya berkewajiban memenuhi kebutuhan masyarakat dan bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan instansi. Pemenuhan terhadap kewajiban yang dilaksanakan sebaiknya dinilai, diukur dan dievaluasi agar perbaikan berkelanjutan dapat terlaksana.

Pada instansi pemerintahan, kinerja disampaikan di Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Penyusunan LAKIP mengacu kepada Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP). Meskipun sudah terimplementasikan, namun kinerja yang tergambarkan dalam LAKIP tidak dapat disebut sebagai gambaran sesungguhnya kinerja instansi pemerintah. Pernyataan tersebut juga didukung dengan pendapat dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) yang mengatakan bahwa SAKIP belum bisa mengatur mengenai alat dan ukuran kinerja yang dapat mengukur pencapaian atau keberhasilan suatu organisasi, karena alat pengukuran yang dijelaskan dalam SAKIP masih berupa ukuran kinerja bersifat program berbasis anggaran sehingga kurang dapat digunakan untuk mencari tahu prestasi kinerja organisasi. Selain itu, menurut Mauludin (2012) LAKIP juga dianggap kurang dapat memberikan gambaran tentang kinerja instansi pemerintah secara komprehensif.

Instansi pemerintah yang merupakan objek dari penelitian ini ialah Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi merupakan salah satu dari sekian banyak instansi pemerintah daerah yang menyusun LAKIP sebagai bentuk dari pertanggungjawaban atas rencana dan kegiatan yang telah dilakukan atau sudah tercapai sebagai upaya mencapai visi dan target Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi selama tahun anggaran 2020. Adapun pengukuran tingkat capaian kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi secara ringkas dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Pengukuran Tingkat Capaian Kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi

No	Sasaran	Indikator Sasaran	Target	Realisasi
1	Menurunkan Tingkat Kemacetan Daerah	Persentase Kemacetan Lalu Lintas yang tertangani	50 %	25%
2	Mewujudkan Pelayanan Transportasi Massal	Jumlah Sarana dan Prasarana Publik Transportasi yang Tersedia	80 %	73%
3	Mewujudkan Pelayanan Angkutan Orang dan Barang Yang Laik Berkendaraan	Jumlah Sarana dan Prasarana Pelayanan Kelayakan Kendaraan yang tersedia	63.000	72.126
4	Mewujudkan Kesadaran Masyarakat dalam Berlalu Lintas	Cakupan Masyarakat yang sadar akan keselamatan Bertransportasi	50 %	16%
5	Mewujudkan Pelayanan Transportasi Massal	Jumlah Sarana dan Prasarana Publik Transportasi yang Tersedia	40 %	20%

Sumber: Data Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur kuantitas sarana dan prasarana yang disediakan, tetapi tidak ada indikator yang mengukur mengenai kepuasan masyarakat serta keberhasilan proses internal instansi. Padahal kedua hal tersebut kerap kali memunculkan suatu permasalahan sehingga perlu untuk diperhatikan dan diperhitungkan. Oleh sebab itu, dibutuhkan suatu metode pengukuran kinerja terperinci yang menilai dan memperhatikan berbagai aspek secara keseluruhan baik itu aspek keuangan maupun nonkeuangan. Nantinya, hasil dari pengukuran tersebut diharapkan dapat memberikan informasi terkait kondisi dan kinerja instansi secara holistik dan aktual. Adapun salah satu metode pengukuran kinerja yang mengintegrasikan kedua aspek tersebut dikenal sebagai metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang terdiri atas perspektif pelanggan, keuangan, pertumbuhan & pembelajaran, dan proses bisnis internal.

Hadirnya metode BSC sebagai pengukuran kinerja instansi pemerintah diyakini dapat memberikan dampak yang positif bagi instansi pemerintah. Seperti hasil penelitian sebelumnya disebutkan bahwa BSC membantu instansi untuk mengetahui mengenai apa yang dirasakan masyarakat serta harapan dari masyarakat sebagai pengguna layanan dan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dapat memberikan hasil yang cukup baik serta laporan kinerja yang dihasilkan tidak hanya dari kinerja keuangan tetapi juga non keuangan (Fajriah & Hidayat, 2019).

Penerapan BSC berdampak positif pada instansi pemerintah sehingga diharapkan dapat membantu Dinas Perhubungan dalam menciptakan tata kelola yang baik serta membantu instansi untuk mengetahui kinerja sesungguhnya dari Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. Penggunaan metode BSC dalam mengukur kinerja instansi pemerintah memungkinkan adanya penilaian kinerja yang lebih ekstensif dan mencakup aspek keuangan dan aspek nonkeuangan seperti aspek proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dan pelanggan. Harapannya, dengan adanya pengukuran yang lebih terperinci maka hasilnya dapat membantu Dinas Perhubungan untuk menentukan langkah serta strategi yang tepat untuk mengembangkan organisasi kedepannya.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja digambarkan sebagai salah satu elemen yang mempunyai peran krusial dalam kemajuan dan kemunduran organisasi (Rafiq, 2019). Menurut Zhang & Yu (2020), pengukuran kinerja dapat memberikan fasilitas kepada peningkatan serta dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan organisasi. Pengukuran kinerja organisasi dapat dimanfaatkan sebagai kompas yang dapat memberi tahu posisi organisasi serta menjadi alat pengarah organisasi (Wargadinata, 2017). Pada awalnya, metode BSC dibentuk dan disesuaikan hanya untuk pemakaian organisasi sektor swasta atau privat. Tetapi seiring berkembangnya zaman, pemanfaatan BSC bukan lagi hanya sebatas pada organisasi sektor swasta, tetapi mulai juga dijalankan dalam organisasi sektor publik (Astawa et al., 2020). Penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik mengalami penyesuaian dibandingkan penerapan *Balanced Scorecard* di sektor swasta. Penyesuaian yang paling dominan terletak pada posisi pelanggan. Pada organisasi sektor publik, perspektif pelanggan menempati posisi teratas dalam bagan hubungan sebab akibat dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Hal ini dikarenakan sektor publik tidak berorientasi pada profit melainkan kepuasan masyarakat. *Balanced Scorecard* banyak diterapkan dalam organisasi sektor publik dan dapat memberikan hasil pengukuran kinerja yang komprehensif.

BSC merupakan salah satu pendekatan untuk menilai kinerja keuangan dan kinerja nonkeuangan perusahaan yang diukur dari empat sudut berbeda (Rakian et al., 2021). Kaplan dan Norton (2019) menyatakan jika BSC menekankan ukuran keuangan maupun nonkeuangan menjadi bagian informasi bagi seluruh karyawan. Karyawan lini depan memahami konsekuensi dari sisi keuangan atas keputusan dan tindakan mereka sedangkan eksekutif senior memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan keuangan jangka panjang. BSC memperbaiki kelemahan pengukuran yang hanya menggunakan ukuran finansial. Kaplan dan Norton (2019) menyatakan ukuran finansial memiliki kelemahan antara lain: kurang mendukung investasi jangka panjang karena adanya penekanan pada usaha meningkatkan pengembalian investasi jangka pendek yang ditujukan untuk mempengaruhi harga saham, ukuran finansial lebih menyukai investasi yang tingkat pengembaliannya paling mudah diukur sehingga kurangnya investasi dalam berbagai aktiva tak berwujud seperti inovasi produk dan proses, keahlian pekerja dan kepuasan pelanggan yang sulit diukur tingkat pengembalian jangka pendeknya. Namun BSC tetap menggunakan ukuran finansial dikarenakan ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan atau memberikan gambaran berupa pertumbuhan penjualan dan terciptanya arus kas. Perspektif finansial memberikan ringkasan tindakan ekonomi yang telah diambil. Pengukuran kinerja BSC terdiri atas empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan pada metode BSC pada umumnya terdiri atas beberapa ukuran utama yang diturunkan dari strategi perusahaan. Ukuran utama terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru dan pangsa pasar di segmen sasaran. Perspektif proses bisnis internal dalam metode BSC berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Proses bisnis internal pada metode BSC berfokus pada apa yang harus dikuasai oleh perusahaan agar dapat memenuhi kepuasan pelanggan. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi berbagai proses baru. Tujuan proses bisnis internal pada BSC akan memperhatikan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan. Proses bisnis internal tidak terlepas dari suatu inovasi. Inovasi yang diciptakan diharapkan memberikan kontribusi jangka pendek maupun jangka panjang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada BSC memiliki tiga sumber yaitu manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Perusahaan harus melakukan investasi dengan meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan melalui pelatihan, meningkatkan teknologi dan sistem informasi serta menyelaraskan berbagai prosedur perusahaan (Kaplan dan Norton 2019). Menurut Dudic et al (2020), BSC merupakan model pengukuran kinerja yang baik dan juga memberikan keuntungan kompetitif. Oliveira, Leal, & Pinho (2021) membandingkan kinerja UMKM yang menerapkan BSC dengan UMKM yang tidak menerapkan BSC. Hasil penelitian menunjukkan penerapan BSC berpengaruh terhadap kesuksesan bisnis UMKM. UMKM yang tidak menerapkan BSC mengalami kegagalan pencapaian. Hal ini dikarenakan ketidakmampuan UMKM menghadapi persaingan, harga jual terlalu tinggi, kegagalan mendapatkan penawaran, kekurangan diversifikasi produk dan kehilangan rekan. UMKM tersebut mengalami umpan balik negatif dari konsumen dan terjadinya penurunan pendapatan. Quesado et al (2018) menyatakan BSC lebih dari sekedar pengukuran kinerja namun BSC dapat menjadi alat manajemen strategi yang menerjemahkan misi dan strategi organisasi, menselaraskan strategi dan pembelajaran organisasi. BSC memiliki poin keseimbangan antara finansial dan nonfinansial, keseimbangan jangka pendek dan jangka panjang serta keseimbangan

tujuan internal dan eksternal (Vitezić, Cankar & Linšak 2019). Masing-masing perspektif BSC memiliki keterkaitan yang erat. Kober & Northcott (2021) meneliti mengenai hubungan sebab akibat dalam BSC. Hasil penelitian menunjukkan terjadi hubungan sebab akibat dalam perspektif BSC. Semakin baik satu perspektif BSC akan mendorong perspektif yang lain. Keterkaitan antar perspektif akan mendorong perbaikan secara menyeluruh.

Hasil penelitian Veronica & Kurnia (2019) yang meneliti mengenai penerapan BSC pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya menunjukkan Dinas Perhubungan Kota Surabaya telah mengelola keuangan sangat baik dan ekonomis namun dari perspektif pelanggan masih diperoleh hasil yang kurang baik. Lalu hasil dari perspektif proses bisnis dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran hasilnya masuk dalam kategori baik. Adnan & Sembiring (2019) melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja di Dinas Kesehatan Kota Bandung menggunakan metode BSC. Hasil penelitian menunjukkan kinerja dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Dinas Kesehatan Kota Bandung berada pada tingkat memuaskan. Hasil dari perspektif keuangan yang diukur menggunakan *value for money* berada pada tingkat sangat ekonomis namun tidak efisien dan kurang efektif. Kemudian berdasarkan hasil penelitian Jumading (2018) di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Sulawesi Selatan dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja masuk dalam kategori rendah dengan skor keseluruhan sebesar 36,87%. Hasil penelitian penerapan BSC yang dilakukan Setyawan (2018) di Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso diketahui bahwa: perspektif keuangan memiliki kinerja cukup ekonomis, cukup efektif, dan cukup efisien; perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan; perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja memuaskan; dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki kualitas kinerja memuaskan. Hasil penelitian mengenai kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Klungkung berdasarkan metode *balance scorecard* disebutkan bahwa penerapan *balance scorecard* sebagai indikator penilaian kinerja instansi dapat membantu masyarakat untuk mengetahui bagaimana kinerja instansi dan tidak hanya berdasarkan pertanggungjawaban anggaran penggunaan dana tetapi juga memberikan laporan kepada masyarakat mengenai proses dan keberhasilan pelayanan yang telah dilakukan (Prabandri & Putri, 2019). Biswan & Alim (2021) meneliti mengenai praktik BSC di Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan (Pusintek) Kementerian Keuangan. Hasil penelitian mengindikasikan jika BSC membantu mengelola kinerja organisasi. Penerapan BSC mendukung pencapaian kinerja. Pencapaian kinerja Pusintek dikategorikan cukup baik. Nilai kerja organisasi Pusintek yang tinggi diraih karena kedua puluh indikator kinerja utama (IKU) dapat terealisasi sesuai dan atau melebihi target yang telah ditetapkan. Hasil penelitian Ajulor et al (2020) menunjukkan penerapan BSC pada sektor publik dapat meningkatkan kinerja pelayanan publik melalui penyediaan alat manajemen strategi, menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam aktivitas terukur yang dapat ditindaklanjuti, mempromosikan mekanisme umpan balik serta mendorong pembelajaran dan kerjasama.

Kaplan dan Norton (2019) mengungkapkan penerapan BSC tidak akan pernah terlepas dari manajemen risiko. Risiko harus dapat diidentifikasi pada setiap perspektif sehingga diperoleh cara untuk menurunkan atau mengurangi risiko tersebut. Sebagai contoh dari perspektif finansial, perusahaan harus mampu memberikan perhatian risiko terhadap pengelolaan finansial dan pengembalian investasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan metode studi kasus pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Populasi yang digunakan adalah masyarakat yang menggunakan pelayanan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi dan pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. Lalu untuk pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dan *convenience sampling*. Sampel yang diambil adalah pegawai dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi yang memiliki tugas berkaitan dengan kegiatan pengujian kendaraan (uji KIR) dan masyarakat yang menggunakan layanan pengujian kendaraan. Ukuran sampel kemudian dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%. Jumlah sampel pegawai PNS Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi sebanyak 44 orang dan masyarakat yang menggunakan layanan pengujian kendaraan bermotor adalah sebanyak 100 orang.

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian untuk mengukur kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi adalah sebagai berikut:

Pengukuran kinerja perspektif keuangan menggunakan metode *value for money* (Mardiasmo, 2018) yang terdiri atas aspek ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Aspek ekonomis dihitung menggunakan rumus:

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

Adapun kategori ekonomis dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Kategori Ekonomis

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

Sumber: Kepmendagri Nomor 690.900.327 tahun 1996

Aspek efisiensi dihitung menggunakan rumus:

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

Adapun kategori efisiensi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Kategori Efisiensi

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

Sumber: Kepmendagri Nomor 690.900.327 tahun 1996

Aspek efektivitas dihitung menggunakan rumus

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

Adapun kategori efisiensi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Kategori Efektivitas

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

Sumber: Kepmendagri Nomor 690.900.327 tahun 1996

Kinerja pespektif nonkeuangan diukur dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran akan diukur dengan cara menyebarkan kuesioner. Kuesioner yang disebarkan menggunakan skala interval 5 poin. Kemudian hasilnya akan dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

Perspektif pelanggan (Suroso et al., 2018)

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

Perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran (Pramono, 2014)

$$Tingkat\ Kepuasan = \frac{Skor\ Perolehan}{Skor\ Maksimal} \times 100\%$$

Tabel 5. Kriteria Dari Kinerja Nonkeuangan

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

Sumber: Data penelitian

Pengukuran kinerja secara keseluruhan dengan metode *balanced scorecard* dilakukan dengan menggunakan teknik pembobotan (Dally, 2010).

Tabel 6. Kriteria Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

Nilai (Score)	Skala	Kategori
92,4 – 110	5	Sangat Baik
74,8 – 92,3	4	Baik
57,2 – 74,7	3	Cukup Baik
39,6 – 57,1	2	Tidak Baik
22 – 39,5	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Data penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengolahan data maka hasil pengukuran kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi dengan menggunakan metode BSC dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kinerja berdasarkan perspektif keuangan ekonomis didasarkan pada pengolahan data anggaran dan realisasi belanja untuk tahun 2021. Hasil belanja operasi di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi termasuk kedalam kategori cukup ekonomis dengan persentase sebesar 89,7%. Kemudian belanja modal dikategorikan tidak ekonomis dengan persentase sebesar 26,5% karena rencana yang dianggarkan jauh lebih besar dibandingkan dengan realisasi pada tahun 2021. Maka berdasarkan perhitungan secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi masuk kedalam kategori kurang ekonomis dengan persentase sebesar 74,8%. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perencanaan, belanja operasi yang terdiri atas belanja pegawai dan belanja barang dan jasa serta belanja modal tidak dapat terserap sepenuhnya karena adanya perubahan yang dinamis dalam internal Dinas yang berkaitan dengan kepegawaian seperti adanya penambahan jumlah pegawai negeri, pengurangan gaji pensiun, dan meninggal dunia. Hal tersebut menyebabkan penyerapan belanja pegawai harus disesuaikan kembali sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada. Lalu, adanya perbedaan yang cukup signifikan antara anggaran dengan realisasi juga disebabkan karena adanya migrasi dari sistem Sistem Informasi Manajemen Daerah (SIMDA) ke Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIPD) yang masih perlu untuk disesuaikan kembali. Perubahan tersebut menyebabkan penyerapan anggaran belanja barang dan jasa yang berkaitan dengan pengadaan alat uji juga menjadi terhambat karena SIPD masih belum dapat memberikan data yang mutakhir dan terbaru. Selain itu, penyerapan anggaran juga menjadi terhambat karena adanya perubahan harga barang atau peralatan yang dibutuhkan antara di lapangan dengan yang dianggarkan sehingga beberapa kegiatan pengadaan barang tidak dapat terlaksana dengan baik. Maka dari itu, kedepannya Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi akan melakukan penyesuaian dan mengusulkan kepada bagian keuangan pemerintahan pusat supaya segala kebutuhan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi menjadi lebih terbaru di SIPD.

Kinerja berdasarkan perspektif keuangan efisiensi diperoleh dari hasil perbandingan antara realisasi belanja dengan realisasi pendapatan pada tahun 2021. Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi termasuk dalam kategori tidak efisien dengan persentase sebesar 636,8%. Hal ini disebabkan karena Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi tidak bergerak atau bertujuan (*profit oriented*) untuk mencari keuntungan, tetapi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dari masyarakat. Sehingga setiap tahunnya antara realisasi belanja dengan realisasi pendapatan pasti selalu berbeda dan nominal belanja akan selalu lebih besar dari nominal pendapatan yang diterima oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi.

Kinerja berdasarkan perspektif keuangan efektivitas didasarkan pada pengolahan data anggaran dan realisasi belanja untuk tahun 2021. Kinerja keuangan di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi termasuk dalam kategori sangat efektif dengan persentase sebesar 117,5% yang disebabkan karena jumlah realisasi pendapatan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi tahun 2021 jauh lebih besar daripada target yang telah dicanangkan. Bahkan, pada setiap tahunnya Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi berhasil melampaui target yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bagian Keuangan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi, hal ini disebabkan karena pihak Dinas Perhubungan

Kabupaten Bekasi kerap melakukan penyuluhan kepada pengusaha pemilik kendaraan angkutan umum untuk peduli dengan keselamatan berlalu lintas serta mendorong pemilik kendaraan untuk melakukan pengujian kendaraan baik secara statis dengan datang ke Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi maupun secara keliling yang dilakukan oleh instansi dengan cara jemput bola ke beberapa tempat-tempat yang sulit untuk dijangkau. Dinas Perhubungan juga telah menerapkan pemanfaatan Teknologi Informasi dalam proses pembayaran retribusi pengujian kendaraan bermotor sehingga pembayaran pun menjadi lebih mudah dan pendapatan retribusi pun turut meningkat. Dengan adanya pemanfaat teknologi informasi dalam proses pembayaran turut menjadikan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi sebagai tempat uji KIR terbaik untuk daerah Jawa Barat pada tahun 2016.

Hasil kinerja berdasarkan perspektif kepuasan pelanggan dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja pelayanan yang diberikan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi kepada masyarakat yang melakukan uji kendaraan bermotor sangat memuaskan. Pada aspek *tangibility* yang berkaitan dengan wujud fisik seperti tempat pelayanan, sarana dan prasarana masuk kedalam kategori memuaskan dengan persentase sebesar 82,9%. Hal tersebut disebabkan karena menurut sebagian besar pelanggan yang telah melakukan uji KIR di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi, tempat serta peralatan yang disediakan sudah sangat memuaskan. Akan tetapi, sebagian dari pelanggan juga mengungkapkan beberapa kekecewaannya seperti tempat parkir yang masih kurang memadai karena masih berupa tanah liat dan sempitnya lahan parkir yang disediakan sehingga kerap kali menimbulkan kemacetan hingga ke luar gedung. Masyarakat mengharapkan adanya perluasan lahan parkir serta perbaikan jalur masuk gedung sehingga mobilitas dapat menjadi lebih mudah dan cepat. Pada aspek *responsiveness* yang berkaitan dengan daya tanggap petugas mendapatkan skor persentase sebesar 91,4% sehingga masuk dalam kategori yang sangat memuaskan. Masyarakat merasa bahwa petugas sudah sangat tanggap dalam mengatasi permasalahan dan membantu pelanggan yang mengalami kesulitan. Berdasarkan perhitungan pada aspek *reliability* yang berkaitan dengan kehandalan petugas dalam memberikan pelayanan, hasilnya adalah sangat memuaskan dengan persentase sebesar 94,4%. Menurut para pelanggan, para petugas sudah sangat handal dalam melakukan pengecekan kendaraan bermotor. Hal ini juga disebabkan karena para petugas yang bertugas pada pengujian kendaraan bermotor adalah tenaga ahli yang sudah tersertifikasi dan telah menempuh pendidikan khusus di sekolah tinggi. Akan tetapi ada beberapa keluhan terkait *human error*. Pada aspek *assurance* yang berkaitan dengan kesopanan petugas kepada pelanggan mendapatkan hasil yang sangat memuaskan dengan persentasenya sebesar 94,1%. Pelanggan merasa bahwa para petugas sangat ramah dalam memberikan pelayanannya dan dalam menjawab pertanyaan serta tanggapan yang diberikan oleh pegawai. Pada aspek *empathy* yang berkaitan dengan kesopanan dan upaya petugas dalam melakukan komunikasi yang baik dengan pelanggan mendapatkan hasil yang sangat memuaskan dengan persentasenya sebesar 96,2%. Dari segi pakaian yang digunakan sehari-hari selama bertugas, menurut para pelanggan sudah sangat baik karena para petugas menggunakan pakaian dinas yang diwajibkan. Lalu dari segi tutur kata, menurut pelanggan beberapa petugas merupakan petugas yang sangat sopan terutama pada saat melakukan pengecekan kendaraan.

Hasil kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan proses bisnis internal yang terdiri atas dimensi fasilitas, sumber daya manusia, dan proses sudah memuaskan. Berdasarkan dimensi fasilitas yang terdiri atas 3 aspek yakni kondisi

sarana prasarana, jumlah sarana prasarana, dan kelayakan sarana prasarana mendapatkan rata-rata sebesar 67,9% sehingga masuk dalam kategori cukup memuaskan. Meskipun mayoritas pegawai merasa bahwa dari segi fasilitas sudah cukup memuaskan, sebagian pegawai merasa bahwa beberapa fasilitas di kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi perlu untuk diperbaiki dan diganti dengan yang lebih layak. Seperti misalnya perbaikan gedung, perbaikan pendingin udara, serta perbaikan meja serta kursi. Permasalahan terkait fasilitas juga terjadi karena adanya *refocusing* anggaran untuk penanganan pandemi Covid-19 yang menyebabkan terjadinya efisiensi anggaran sehingga perbaikan dan pengadaan fasilitas menjadi tertunda dulu untuk sementara. Berdasarkan dimensi sumber daya manusia yang terdiri atas aspek kesesuaian jumlah pegawai, kesesuaian kualifikasi pegawai, dan kesesuaian pendidikan pegawai mendapatkan rata-rata sebesar 68,2% sehingga masuk kedalam kategori memuaskan. Meskipun sudah termasuk dalam kategori memuaskan, beberapa pegawai merasa bahwa Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi tetap memerlukan adanya perbaikan terkait jumlah dan kualifikasi pegawai. Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi hingga saat ini masih didominasi oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA atau sederajat. Oleh karena itu, diharapkan adanya peningkatan kualitas pendidikan pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi terutama yang telah resmi menjadi PNS dan menduduki jabatan fungsional. Berdasarkan dimensi proses yang terdiri atas aspek ketepatan pelaksanaan program dengan rencana, kemampuan pegawai dalam mengatasi hambatan, dan kesesuaian pemberian pelayanan mendapatkan rata-rata sebesar 72,9 % dan masuk kedalam kategori memuaskan. Berdasarkan hasil penarikan data, pegawai merasa bahwa para pegawai yang satu dengan yang lainnya sudah dapat memberikan pelayanan yang memadai yang sesuai dengan Standar Pelayanan Minimum (SPM) serta SOP yang telah dibentuk oleh instansi. Akan tetapi sangat disayangkan bahwa meskipun pelayanan telah dilakukan dengan baik, pegawai masih merasa bahwa terkadang program yang telah direncanakan belum dapat terlaksana dengan baik yang dikarenakan adanya hambatan dari internal serta eksternal seperti pandemi Covid-19.

Hasil kinerja berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan proses pertumbuhan serta pembelajaran yang terdiri atas dimensi kemampuan dan motivasi sudah memuaskan. Dimensi kemampuan yang terdiri atas tiga aspek yakni kepuasan pegawai atas program pengembangan yang telah dibuat, pembinaan oleh pimpinan, dan kondisi lingkungan kerja mendapatkan rata-rata sebesar 70,5% yang termasuk dalam kategori memuaskan. Pegawai merasa bahwa program pengembangan yang ditujukan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi sudah cukup sesuai dengan kebutuhan dari pegawai, seperti misalnya pegawai diberikan pelatihan tambahan dalam bidang tertentu. Kemudian pegawai juga merasa bahwa pembinaan oleh pemimpin sudah memuaskan. Meskipun sudah memuaskan, sebagian pegawai merasa bahwa para pemimpin harus tetap berupaya membangun komunikasi yang lebih baik kepada bawahan atau anggotanya, karena seorang pemimpin diharapkan dapat mengayomi dan memberikan motivasi kepada anggota-anggotanya. Selain itu, menurut mayoritas pegawai, lingkungan kerja di Dinas Perhubungan Bekasi sudah memuaskan. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa dimensi motivasi yang terdiri atas sistem *reward* dan sistem *punishment* mendapatkan rata-rata sebesar 66,6%, sehingga masuk kedalam kategori cukup memuaskan. Aspek sistem *reward* atau pemberian apresiasi ataupun penghargaan atas pencapaian pegawai masuk dalam kategori cukup memuaskan dengan persentase 65,5%. Selanjutnya, aspek sistem *punishment* atau hukuman mendapatkan persentase

sebesar 67,7% dan masuk dalam kategori cukup memuaskan. Pegawai merasa bahwa tindakan pemberian hukuman kepada pegawai yang berbuat kecurangan yang tidak dapat ditoleransi sudah cukup keras dan sudah sesuai dengan peraturan atau hukum yang berlaku.

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui kinerja keseluruhan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi mendapatkan nilai 82 dengan keterangan skor baik. Secara keseluruhan, Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi sudah dengan baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang melakukan pengujian kendaraan bermotor maupun dalam mengelola internal instansi. Sebagian besar masyarakat sebagai pengguna layanan merasa bahwa pelayanan yang diberikan selama pengujian kendaraan bermotor (KIR) sudah baik dan sesuai dengan alur serta prosedur yang telah ditetapkan. Akan tetapi, masyarakat sebagai pengguna layanan uji kendaraan bermotor merasa bahwa Dinas Perhubungan masih memerlukan adanya perbaikan terutama terkait lahan parkir yang masih sempit dan kurang memadai sehingga memperlambat mobilitas mobil yang hendak masuk dan keluar. Penguji KIR juga diharapkan dapat mengurangi *human error* yang terjadi dengan cara meningkatkan ketelitian pada saat melakukan pengujian kendaraan.

Hasil penelitian menunjukkan jika Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi mengutamakan pada perspektif non finansial. Kinerja dari perspektif non finansial yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada tingkat memuaskan. Namun hasil dari perspektif keuangan masih belum memuaskan. Kinerja keuangan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi masih berada pada tingkat kurang ekonomis dan tidak efisien meskipun sangat efektif. Efektivitas keuangan menunjukkan ketercapaian output yang berkaitan dengan perspektif non finansial.

Dari hasil tersebut juga diketahui bahwa Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi sudah dengan baik mengelola internal dari Dinas Perhubungan itu sendiri baik dalam hal mengenai fasilitas fisik yang disediakan, kualifikasi pegawai atau petugas, membangun komunikasi antar pegawai, serta sistem *reward* dan *punishment*. Akan tetapi, Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi juga masih harus memperbaiki beberapa hal seperti dalam pengelolaan keuangan, perbaikan fasilitas yang kurang memadai, pelaksanaan program yang telah direncanakan, dan perbaikan kondisi lingkungan kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi sudah sangat baik tetapi masih perlu adanya peningkatan serta perbaikan di beberapa hal yang masih dianggap kurang.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kinerja keuangan Dinas Perhubungan Bekasi ditinjau dengan menggunakan *values for money* yang terdiri atas 3 aspek yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Pada aspek ekonomis, kinerja keuangan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi masuk kedalam kategori kurang ekonomis. Lalu pada aspek efisiensi, kinerja keuangan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi masuk kedalam kategori tidak efisien. Terakhir pada aspek efektivitas, kinerja keuangan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi masuk dalam kategori sangat efektif. Beberapa penyerapan anggaran yang kurang ekonomis dan realisasi anggaran yang tidak efisien disebabkan karena adanya perubahan sistem manajemen informasi dan pandemi Covid-19.

Kinerja nonkeuangan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi ditinjau dengan menggunakan 3 perspektif yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. Pada perspektif pelanggan, kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi masuk kedalam kategori sangat memuaskan. Lalu pada proses bisnis internal, kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi masuk kedalam kategori memuaskan. Terakhir pada perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran, Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi masuk kedalam kategori memuaskan. Berdasarkan penilaian secara keseluruhan, kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi mendapatkan skor 82 dengan keterangan baik. Nilai tersebut memiliki arti bahwa secara keseluruhan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi sudah dengan baik dalam mengelola keuangan, memberikan pelayanan kepada masyarakat terutama yang menggunakan layanan uji kendaraan bermotor, dan dalam mengelola internal instansi

Saran

Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat meneliti mengenai efektivitas dari penerapan *balance scorecard* dan analisis penerapan BSC dalam sistem manajemen perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, A. S., & Sembiring, E. E. (2019). Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung). *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar*, 10(1).
- Ajulor, O. v., Nchuchuwe, F. F., & Osawe, C. O. (2020). Balanced Scorecard and Public Sector Performance in Nigeria: The Lagos State Experience. *International Journal of Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences*, 10(1).
- Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. (2020). Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (Kud) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Monex: Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 9(1).
- Biswan, A. T., & Alim, S. (2021). Praktik Balanced Scorecard Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja Untuk Meningkatkan Performa Organisasi. *Jurnal Bina Manajemen*, 9(2). <https://doi.org/10.52859/jbm.v9i2.159>
- Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The innovativeness and usage of the balanced scorecard model in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083221>
- Fajriah, L., & Hidayat, M. T. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto). *JEA17: Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 4(02). <https://doi.org/10.30996/jea17.v4i02.3308>
- Jumading. (2018). *Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis Balanced Scorecard Pada Dinas Bina Marga Dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900.327. Tahun 1996 tentang Pedoman Penilaian dan Kinerja Keuangan.
- Kaplan, R. S. and D. P. N. (2019). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. In Erlangga: Jakarta (Vol. 2).
- Kober, R., & Northcott, D. (2021). Testing cause-and-effect relationships within a balanced scorecard. *Accounting and Finance*, 61(S1). <https://doi.org/10.1111/acfi.12645>

- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Yogyakarta.
- Mauludin, F. A. (2012). *Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan)*. Skripsi. Universitas Indonesia.
- Oliveira, C., Leal, C., & Pinho, A. (2021). Existing Differences Between SMEs That Apply BSC and Those That Do Not. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 45(2). <https://doi.org/10.31341/jios.45.2.2>
- Prabandari, K., & Asri Dwija Putri, I. (2019). Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Klungkung berdasarkan Metode Balance Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi*, 29(3), 997 - 1101. doi:10.24843/EJA.2019.v29.i03.p07
- Pramono, J. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja SMK Negeri 6 Surakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Gema*, 26(48).
- Pratiwi, W. (2020). *Pengaruh Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Terhadap Peningkatan Kinerja Instansi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bpsdm) Provinsi Sumatera Utara*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1). <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Rafiq, A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Dompot Dhuafa Jakarta. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1). <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v3i1.5127>
- Rakian, R. B. T., Nangoi, Grace. B., & Walandouw, S. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. *EMBA*, 9
- Setyawan, D. (2018). Pendekatan Balance Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso. *BISMA*, 12(2). <https://doi.org/10.19184/bisma.v12i2.7879>
- Suroso, I., Rudyanto, T., & Sulistiyo, A. B. (2018). P Pengukuran Kinerja Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Situbondo. *BISMA*, 11(3). <https://doi.org/10.19184/bisma.v11i3.6475>
- Veronica, V., & Kurnia. (2019). Penerapan Bsc Sebagai Pengukuran Kinerja Berbasis Atcs Pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 8(7).
- Vitezić, N., Cankar, S. S., & Linšak, Ž. (2019). Effectiveness Measurement Using DEA & BSC Methods in Public Health Services. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 12(1). <https://doi.org/10.2478/nispa-2019-0009>
- Wargadinata, E. L. (2017). Kualitas Pengukuran Kinerja Organisasi Publik. *Jurnal Ilmu-Ilmi Sosial Dan Humaniora*, 19(2).
- Zhang, L., & Yu, W. (2020). Effects of the Interactive Use of Performance Measurement Systems on Job Performance: Mediation Effect of Organizational Learning. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03059>