
Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Studi Literatur

Hertanto Rezky Dwi Yendhira¹, Rosliana², Suryani³

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan bisnis,
Universitas Islam Indragiri ^{1,2,3}

hertantorezkydy@gmail.com¹, r.rosliana@gmail.com², suryaniakt123@gmail.com³

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in measuring the performance of public sector organizations in Indonesia for the 2021–2025 period. The study was conducted using library research, utilizing academic literature and research documents relevant to Balanced Scorecard implementation. The analysis focused on four key BSC perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The study results indicate that the implementation of the Balanced Scorecard in the public sector is adaptive to the characteristics of each organization. The financial perspective contributes to budget efficiency, but still faces challenges in resource allocation. The customer perspective has proven crucial in increasing public service user satisfaction. The internal business process perspective supports operational efficiency, although bureaucracy and limited data integration remain obstacles. The learning and growth perspective plays a crucial role in human resource development and innovation, but requires ongoing support through training and technology. Overall, the Balanced Scorecard makes a significant contribution to improving transparency, accountability, and the quality of public services. This research is expected to strengthen public sector performance measurement theory and provide practical recommendations for government agencies in developing comprehensive and sustainable performance measurement systems.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Public Sector, Perspective.*

PENDAHULUAN

Di era perkembangan yang terjadi secara terus menerus saat ini, ada banyak perubahan dalam organisasi komersial dan nirlaba. Perubahan ini terus terjadi dengan bantuan teknologi canggih yang tersedia. Dengan demikian, secara tidak langsung suatu organisasi harus segera mengambil tindakan adaptif dan korektif dalam manajemen organisasinya. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuannya dalam memobilisasi dan menggunakan sumber daya atau *intangible resources assets* (aset tidak berwujud) yang pada kenyataannya tidak mudah dijelaskan

dalam dimensi finansial. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang keberhasilan suatu organisasi termasuk organisasi sektor publik, penting untuk melakukan tindakan yang disebut pengukuran kinerja (A. M. Anggraini et al., 2020).

Menurut Atkinson (2012) jika kamu tidak dapat mengukurnya, maka kamu tidak dapat mengelolanya. Hasil dari pengukuran kinerja itu sendiri akan berdampak pada sistem pengelolaan organisasi (Basalamah, 2021). Pengukuran kinerja ini merupakan metode yang diterapkan pada berbagai kegiatan dalam struktur suatu organisasi

publik (Jamaluddin et al., 2022). Selain sebagai alat untuk mengevaluasi keberhasilan suatu organisasi, pengukuran kinerja juga dapat berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja periode sebelumnya (Alfurqoni & Murdiansyah, 2024). Berkaitan dengan hal tersebut, sebaiknya pengukuran kinerja dilakukan secara menyeluruh agar keputusan-keputusan strategis dapat diambil secara komprehensif dan terukur. Dengan demikian, strategi dapat memperhitungkan seluruh dari setiap perspektif yang terlibat dalam mengukur keberhasilan organisasi.

Saat ini, metode pengukuran kinerja berkembang sangat pesat. Namun selama ini, pengukuran kinerja organisasi cenderung lebih berfokus pada aspek keuangan saja. Mereka yang memiliki hasil keuangan yang baik dianggap sebagai organisasi yang unggul. Namun, untuk mengukur kinerja suatu organisasi, kita harus melihat lebih dari hanya angka keuangan, tetapi juga aspek non-keuangan (Z. T. Anggraini, 2014; Kurniawati et al., 2024). Selain itu, kinerja tersebut tidak cukup menunjukkan kinerja secara keseluruhan karena evaluasi hanya dilakukan secara internal tidak ada evaluasi eksternal, yaitu masyarakat yang menggunakan layanan sektor publik. Dalam evaluasi ini, menggunakan empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh

karena itu, organisasi yang baik mengukur kinerjanya baik secara internal maupun eksternal dan pengukuran kinerja sektor publik diperlukan untuk menentukan bagaimana meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (Laila, D. N., & Burhany, 2020; Nurhadianthy & Anis, 2023; Putri Adelia Siregar & Hwihanus Hwihanus, 2024). Alat yang komprehensif dan terstruktur diperlukan untuk mengukur dan meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Balanced Scorecard adalah salah satu alat strategis yang dapat digunakan untuk tujuan ini (Rohyati & Damarwulan, 2024). *Balance Scorecard* menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif untuk mengukur kinerja organisasi, dengan mempertimbangkan berbagai perspektif yang saling berhubungan. Dalam konteks ini, implementasi *Balance Scorecard* menjadi semakin penting bagi organisasi yang ingin beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Sundari, S., Amelia, E., & Anggreani, 2024).

Balanced Scorecard (BSC) telah digunakan sebagai instrumen untuk mengukur kinerja organisasi global sejak diperkenalkan mulai tahun 1992 oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam penelitian mereka yang berjudul *Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance* (1992). Amerika Serikat merupakan negara pertama yang

mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) di berbagai organisasi swasta. Pada tahun 1996, perusahaan sektor publik mengikutinya. Konsep ini telah menyebar ke berbagai belahan dunia sejak saat itu, termasuk di Indonesia. Susanto skk (2004) mengungkapkan bahwa Kementerian Keuangan Indonesia merupakan instansi pemerintah pertama yang mengadopsi konsep *Balanced Scorecard* (BSC) pada tahun 2008. (Handayani, 2021).

Penelitian ini termotivasi dari penelitian yang dilakukan oleh Nanny Handayani (2021) terkait penelitian mengenai perkembangan *Balanced Scorecard* (BSC) di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) dapat diterapkan di berbagai jenis organisasi, dengan penekanan pada perspektif pelanggan untuk organisasi di sektor publik, sesuai dengan tujuan pendirian mereka. Walaupun begitu, sejumlah peneliti memahami bahwa keberhasilan pelaksanaan *Balanced Scorecard* akan bervariasi di setiap organisasi, mengingat bahwa setiap organisasi memiliki ciri khas tersendiri dalam pelaksanaan *Balanced Scorecard* yang dilakukan (Handayani, 2021).

Dalam penelitian ini, akan berfokus pada analisis penerapan BSC dalam pengukuran kinerja sector publik dengan mengevaluasi dari empat perseptif, karena penelitian ini juga akan mengkaji ulang

artikel-artikel periode 2021-2025 dan menarik kesimpulan dari hasil analisis tersebut. Pada akhirnya, diharapkan bahwa penulisan artikel ini mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan teori dan praktik tentang pengukuran kinerja yang komprehensif dan berkelanjutan.

Pengukuram kinerja

Menurut Riadi (2020) menyatakan bahwa Pengukuran kinerja menjadi faktor penting bagi organisasi, karena selain berfungsi untuk mengevaluasi keberhasilannya, hal ini juga dapat dijadikan sebagai landasan dalam merancang sistem kompensasi dan strategi bisnis. Pengukuran kinerja adalah aspek yang sangat krusial untuk mendukung keberhasilan organisasi dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. Salah satu metode untuk menilai kinerja organisasi adalah melalui pelaksanaan evaluasi (Nugroho, D. C., & Hasan, 2024)

Dalam penelitian Biduri dkk (2019) menyatakan bahwa pengukuran kinerja tidak hanya diterapkan di sektor swasta saja, tetapi juga di sektor publik. Dalam konteks sektor publik, pengukuran kinerja mencakup aspek keuangan dan non-keuangan. Tujuan pengukuran kinerja dalam sektor publik adalah untuk mencapai tiga hal. Pertama, untuk meningkatkan kinerja pemerintah. Pengukuran ini bertujuan memberikan kesempatan kepada pemerintah untuk lebih memusatkan perhatian pada tujuan dan

target dari program-program unit kerja. Tujuan kedua adalah untuk menentukan seberapa banyak sumber daya yang akan dialokasikan. Terakhir, pengukuran kinerja dalam sektor publik bertujuan untuk memastikan adanya akuntabilitas yang transparan kepada masyarakat serta memperbaiki interaksi dengan para pelanggan (Nugroho, D. C., & Hasan, 2024).

Sebagian besar penelitian terdahulu masih menitik beratkan pada indikator finansial, sementara aspek non-keuangan (kepuasan masyarakat, inovasi, pembelajaran organisasi) kurang mendapat perhatian. Banyak studi hanya menilai kinerja dari perspektif internal organisasi, belum melibatkan perspektif masyarakat sebagai pengguna layanan publik. Variasi implementasi BSC: Penelitian sebelumnya (misalnya Handayani, 2021) menunjukkan bahwa penerapan BSC berbeda-beda antar organisasi, tetapi belum ada kajian komparatif yang sistematis untuk periode terbaru (2021–2025). Tantangan pengumpulan dan konsolidasi data dari berbagai unit organisasi publik masih jarang dibahas secara mendalam dalam literatur Indonesia.

Organisasi Sektor Publik

Sektor publik adalah konsep yang lebih komprehensif, mencakup tidak hanya unit-unit pemerintahan, tetapi juga semua hal yang berkaitan dengan kepentingan publik. Umumnya, sektor publik terdiri dari

organisasi-organisasi yang dimiliki dan dikelola oleh pemerintah untuk memberikan layanan kepada masyarakat. Selain itu, sektor publik juga mencakup tindakan atau kegiatan yang bertujuan untuk memproduksi barang dan jasa atau layanan publik, dengan maksud untuk memenuhi kebutuhan dan hak-hak masyarakat. Dengan demikian, sektor publik memiliki peran yang krusial dalam menyediakan layanan-layanan penting bagi kesejahteraan masyarakat (Handini, N., Darwina, M., Juliana, S., & Pangestoeti, 2025)

Menurut Sujarweni (2022) mengungkapkan bahwa Organisasi sektor publik adalah entitas yang memiliki fokus utama pada pelayanan kepada masyarakat serta memenuhi kebutuhan dan hak-hak umum, tanpa menitikberatkan upaya tersebut pada pencarian laba sebagai tujuan akhirnya. Organisasi sektor publik merupakan lembaga yang menyediakan layanan publik. Selain menyediakan layanan bagi masyarakat, organisasi sektor publik terlibat dalam transaksi ekonomi dan keuangan (Dahlan, 2024).

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah metode atau alat yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja, paling umum digunakan untuk organisasi bisnis, tetapi seiring berjalannya waktu juga digunakan untuk organisasi pemerintah. Tingkat kepuasan masyarakat sebagai

pengguna jasa sangat penting saat menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik. Hal ini berbeda dengan organisasi bisnis yang mengutamakan keuntungan finansial (Basalamah, 2021).

Sistem manajemen yang disebut *Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan secara lebih komprehensif dengan membandingkan kinerja masa lalu dan proyeksi masa depan. *Balanced Scorecard* adalah solusi untuk mengatasi masalah terkait sistem pengukuran kinerja eksekutif yang sering mengabaikan analisis non-keuangan serta hanya memusatkan perhatian pada analisis keuangan. Konsep ini dirumuskan oleh dua tokoh bernama Robert S. Kaplan dan David P. Norton (Nugroho, D. C., & Hasan, 2024). *Balanced Scorecard* mempunyai keistimewaan lebih komprehensif dalam cakupan pengukurannya, karena mencakup empat perspektif (Syagran et al., 2020).

Studi yang dilakukan oleh (Sarraf & Nejad, 2020) dalam artikel (Sundari, S., Amelia, E., & Anggreani, 2024) menyatakan bahwa konsep yang dirumuskan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dikelompokkan menjadi empat perspektif utama mengenai *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Perspektif Keuangan, konsep ini berfokus pada profitabilitas dan menggambarkan kinerja terdahulu dari

organisasi. Indikator yang umum digunakan mencakup laba operasi, pertumbuhan, penjualan, dan *return on investment*. Walaupun krusial, perspektif ini hanya menggambarkan sejarah kinerja organisasi. *Balanced Scorecard* mengaitkan elemen keuangan dengan perspektif lain melalui hubungan sebab-akibat untuk memperlihatkan pengaruhnya terhadap sasaran finansial.

2. Perspektif Pelanggan, perspektif ini berfokus pada target pelanggan dan pangsa pasar. Manajemen harus memahami dua aspek ini untuk dapat merancang strategi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Indikator yang dipakai meliputi pangsa pasar, kepuasan konsumen, retensi konsumen, dan akuisisi konsumen baru.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal, konsep ini terkait dengan aktivitas operasional yang ditujukan untuk memenuhi harapan pelanggan. Organisasi perlu memahami proses internal yang memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan. Fokus utamanya mencakup efisiensi, penggunaan teknologi, layanan purna jual, dan inovasi untuk memenuhi permintaan saat ini dan di masa mendatang.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, walaupun sering kali tidak terlihat, perspektif ini sangat krusial sebagai penggerak kinerja organisasi. Titik beratnya adalah pada pengembangan kemampuan karyawan dan budaya perusahaan. Manajemen memiliki tanggungjawab untuk memperbaiki kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan profesional, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja keseluruhan organisasi.

Terdapat hubungan sebab-akibat di antara keempat perspektif tersebut, yang menjelaskan tujuan dan cara pengukuran untuk masing-masing perspektif.

Penerapan *Balanced Scorecard*

Penerapan *Balanced Scorecard* yang diungkapkan oleh Fransco-Santos dkk (2012) telah menyebar ke berbagai sektor, baik sektor publik maupun swasta. Di sektor swasta, banyak perusahaan yang mengimplementasikan BSC untuk meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan strategis yang lebih efektif. Kemudian sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Kafetzopoulos dkk (2015) menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) berhasil meningkatkan efisiensi operasional serta kepuasan pelanggan. Santos dkk (2019) dalam penelitiannya menyatakan

bahwa di sektor publik, penerapan BSC juga bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya. Dan dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Matarazzo dkk (2020) menunjukkan bahwa BSC mendukung institusi publik dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif dan meningkatkan kinerja mereka (Efendi, J., Fajar, A., & Kasanova, 2024).

Organisasi mendapat banyak keuntungan dari penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam hal operasional dan strategis. Dengan menerapkan BSC, organisasi dapat memperoleh beberapa keuntungan utama. Dengan menetapkan tujuan dan indikator kinerja yang secara langsung berkaitan dengan visi dan misi organisasi, *Balanced Scorecard* membantu organisasi mengintegrasikan strategi jangka panjang dan pendek dengan aktivitas sehari-hari. BSC memastikan bahwa setiap tingkat dan departemen organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang cara mereka dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis secara keseluruhan. (Vientiany et al., 2024).

Walaupun banyak organisasi telah berhasil menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC), masih terdapat berbagai tantangan yang harus dihadapi. Memilih indikator kinerja yang sesuai dan relevan untuk setiap perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) adalah salah satu tantangan utama dalam

implementasi *Balanced Scorecard*. Indikator tersebut harus tepat untuk mengukur pencapaian sasaran strategis dan mudah dipahami oleh semua tingkat organisasi. Pengumpulan data dari berbagai sumber di seluruh organisasi diperlukan untuk menerapkan BSC. Banyak organisasi sering mengalami kesulitan menggabungkan data dari berbagai sistem informasi internal (Vientiany et al., 2024).

Berdasarkan uraian diatas, permasalahan penelitian ini yaitu :

1. bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengukuran kinerja organisasi sektor publik di Indonesia periode 2021–2025?
2. Sejauh mana keempat perspektif *Balanced Scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) telah diintegrasikan secara komprehensif dalam evaluasi kinerja sektor publik?
3. Apa saja tantangan utama yang dihadapi organisasi sektor publik dalam memilih indikator kinerja yang relevan dan dalam mengintegrasikan data dari berbagai sistem informasi?
4. Bagaimana *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik dibandingkan dengan metode

pengukuran kinerja tradisional yang berfokus pada aspek keuangan?

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Library Research* (Studi Pustaka), dilakukan untuk menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengukuran kinerja sektor publik di Indonesia periode 2021–2025, Zee (2004). Teknik Pengumpulan data dilakukan melalui tahapan berikut:

1. Kriteria Pemilihan Literatur:
Fokus pada artikel jurnal, prosiding, dan dokumen akademik yang membahas penerapan *Balanced Scorecard* di sektor publik.
2. Publikasi harus berasal dari periode 2021–2025 untuk menjamin relevansi dan aktualitas.
3. Sumber utama berasal dari Google Scholar, DOAJ, dan portal jurnal nasional terakreditasi.
4. Literatur yang dipilih harus mengandung minimal satu dari empat perspektif BSC (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan).
5. Jenis Data yaitu data sekunder berupa hasil penelitian terdahulu, kajian teoritis, dan dokumentasi penerapan BSC di instansi sektor publik.

Langkah Pengumpulan yaitu menyusun bibliografi kerja berdasarkan kata kunci: *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja, sektor publik, perspektif BSC, menentukan periode kajian yaitu publikasi tahun 2021–2025, mengunduh dan mengklasifikasikan dokumen berdasarkan jenis organisasi dan perspektif BSC yang dianalisis kemudian mencatat informasi penting dari setiap sumber menggunakan teknik content abstraction.

Teknik Analisis Data, Analisis dilakukan secara deskriptif-kualitatif dengan pendekatan komparatif tematik, melalui langkah-langkah berikut:

1. Reduksi Data: Menyaring informasi dari literatur yang relevan dengan fokus kajian.
2. Kategorisasi: Mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan empat perspektif BSC.
3. Analisis Tematik: Mengidentifikasi pola penerapan BSC di berbagai organisasi sektor publik. Menilai efektivitas masing-masing perspektif dalam meningkatkan kinerja dan pelayanan publik. Mengkaji tantangan implementasi BSC yang muncul dari literatur.
4. Sintesis: Menyusun kesimpulan dan rekomendasi berdasarkan temuan yang berulang dan signifikan.

Validitas Data

Untuk menjamin validitas dan kredibilitas hasil analisis dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan temuan dari berbagai jurnal, menggunakan kutipan langsung dari literatur untuk memperkuat argumen dan menyusun tabel komparatif untuk memperlihatkan variasi implementasi BSC antar organisasi (Handini, N., Darwina, M., Juliana, S., & Pangestoeti, 2025)

PEMBAHASAN

Dengan memperjelas rumusan masalah penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja sektor publik di Indonesia periode 2021–2025, mengevaluasi efektivitas empat perspektif *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan mengidentifikasi tantangan implementasi BSC serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan sistem pengukuran kinerja sektor publik. Dalam artikel yang diperoleh, analisis hasil penelitian akan dibahas dari empat perspektif tentang penerapan *Balanced Scorecard* saat ini di Indonesia.

Dalam penelitiannya (Basalamah, 2021) menyatakan bahwa penelitiannya bertujuan untuk melihat dan menilai kinerja Dinas Perdagangan Kota Palopo berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian yang menggunakan pendekatan *Balanced*

Scorecard terdiri dari empat perspektif. Namun, karena adanya keterbatasan dari peneliti, penelitian ini hanya menganalisis tiga perspektif. Perspektif *Customer and Stakeholder* menggambarkan hasil yang positif, meskipun masih memerlukan perbaikan di masa mendatang. Perspektif Proses Internal juga menggambarkan performa yang baik, terlihat dari pencapaian beberapa kegiatan, termasuk implementasi sistem akuntabilitas yang efektif. Sementara itu, perspektif *Employees and Organization Capacity* juga menggambarkan hasil yang memuaskan terkait dengan tingkat kepuasan aparatur dan pengembangan keterampilan pegawai melalui pelatihan dibandingkan tahun sebelumnya. Namun, masih ada kebutuhan untuk meningkatkan sarana dan prasarana agar dapat mendukung kinerja aparatur dengan lebih baik. Jadi kesimpulannya, Kinerja Dinas Perdagangan Kota Palopo secara umum baik, terutama pada perspektif pelanggan dan proses internal. Meskipun demikian, terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, termasuk pelatihan aparatur dan kedisiplinan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Istiarsono, 2022) bertujuan mengulas penerapan *Balance Scorecard* di bidang pendidikan, terutama bagaimana lembaga pendidikan dapat mengadaptasi kerangka ini untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini adalah Penerapan *Balanced*

Scorecard dalam pendidikan memerlukan penyesuaian terutama pada perspektif pelanggan. *Balanced Scorecard* dapat berfungsi sebagai suatu sistem manajemen strategis yang terstruktur, sistematis, komprehensif, seimbang, dan terukur. Implementasi memerlukan langkah-langkah strategis, termasuk mendefinisikan tujuan utama organisasi dan mengidentifikasi keterkaitan sebab-akibat yang terdapat di antara berbagai tujuan strategis. Dapat disimpulkan dari keempat dimensi yang dijelaskan mencerminkan karakteristik lembaga pendidikan yang kompetitif dan berfokus pada pengembangan organisasi. Pertama, lembaga pendidikan perlu memiliki tim eksekutif yang solid untuk mendukung pengembangan dan daya saing. Kedua, penting bagi lembaga pendidikan untuk memiliki unit usaha yang berkaitan dengan dunia pendidikan, seperti sekolah-sekolah yang berkualitas, yang juga memberikan kontribusi positif kepada masyarakat. Ketiga, institusi pendidikan harus memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, termasuk kepala sekolah, guru, dan warga sekolah yang berkompeten untuk memajukan institusi. Terakhir, lembaga pendidikan harus mengikuti perkembangan teknologi informasi dan memanfaatkan teknologi tersebut untuk proses pembelajaran.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Syahrina, I., & Yetti, 2023) yang bertujuan untuk mengetahui analisis kinerja pada puskesmas maro sebo ilir kabupaten Batnghari menggunakan metode *Balance Scorecard*. Hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* di Puskesmas Maro Sebo Ilir menunjukkan bahwa perspektif keuangan memiliki efektivitas rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dengan keempat variabel lainnya yang diteliti. Analisis yang dilakukan mengindikasikan bahwa kinerja Puskesmas Maro Sebo Ilir tergolong kurang baik, Sekitar 80% dari kinerja berada di bawah batas standar yang telah ditetapkan, yaitu dalam rentang 80% sampai 100%.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rohyati & Damarwulan, 2024) menyatakan bahwa hasil analisis menunjukkan bahwa perspektif keuangan mencerminkan efisiensi dalam penggunaan anggaran, meskipun masih diperlukan peningkatan dalam alokasi sumber daya. Dari perspektif pelanggan, terdapat tingkat kepuasan masyarakat yang tinggi terhadap layanan yang diberikan, namun ada beberapa keluhan mengenai kecepatan pelayanannya. Perspektif proses bisnis internal menggambarkan bahwa sudah ada sistem yang baik, tetapi masih ada beberapa masalah birokrasi. Sementara itu, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

menggambarkan bahwa program pelatihan yang ada cukup memadai, namun perlu ditingkatkan agar dapat mengikuti perkembangan teknologi yang cepat. Secara keseluruhan, penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) berperan penting dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan diperkuat dalam pelayanan publik di Kecamatan Ciomas. Rekomendasi yang dihasilkan diharapkan dapat secara berkelanjutan meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan masyarakat.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Wijayanto, W. H., Muktiyanto, A., & Sufyati, 2025) menyatakan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, kinerja RSUD Banten memuaskan dalam hal pembelajaran dan pertumbuhan, meskipun ada tantangan signifikan terkait kinerja keuangan dan efisiensi proses internal. Likuiditas dan solvabilitas rumah sakit berada pada tingkat yang baik, namun perputaran aset dan pemulihan biaya perlu ditingkatkan. Retensi pelanggan terbilang kuat, tetapi akuisisi pelanggan masih rendah. Tingkat kepuasan pelanggan sangat tinggi, terutama dalam hal keandalan dan empati. Indikator efisiensi tempat tidur menunjukkan hasil yang baik, namun angka kematian masih menjadi tantangan yang memerlukan intervensi strategis. Kinerja pegawai juga menunjukkan tingkat kepuasan yang baik, meskipun ada kebutuhan untuk perbaikan

dalam hal keadilan promosi. Penelitian ini memberikan gambaran komprehensif dan menjadi dasar bagi manajemen dalam merencanakan strategi untuk meningkatkan layanan dan mencapai tujuan rumah sakit.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat bukti bahwa hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) dapat diimplementasikan dalam berbagai jenis organisasi, dengan penekanan pada perspektif yang sesuai dengan tujuan pendiriannya. Namun, keberhasilan implementasi BSC dapat bervariasi di setiap organisasi, karena setiap organisasi memiliki karakteristik unik yang mempengaruhi proses penerapan BSC. Setiap perspektif dalam BSC memiliki tujuan dan ukuran yang spesifik. Misalnya, perspektif keuangan berfokus pada pengurangan biaya dan peningkatan profitabilitas, sementara itu perspektif pelanggan berfokus pada pentingnya kepuasan dan retensi pelanggan. Dalam proses internal bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, serta untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pentingnya inovasi dan pengembangan sumber daya manusia.

Penerapan BSC memerlukan penyesuaian yang tepat agar sesuai dengan konteks masing-masing organisasi. Hal ini mencakup langkah-langkah strategis seperti

mendefinisikan tujuan utama organisasi, mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara berbagai sasaran strategis, serta menentukan ukuran kinerja yang relevan. Proses ini juga melibatkan kolaborasi antara manajemen dan staf untuk memastikan bahwa semua pihak memahami tujuan dan inisiatif strategis yang telah ditetapkan.

Secara keseluruhan, penggunaan *Balanced Scorecard* memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja organisasi dan membantu dalam merumuskan strategi untuk perbaikan berkelanjutan di berbagai sektor. Meskipun BSC menawarkan banyak manfaat dalam hal pengukuran dan peningkatan kinerja, tantangan dalam implementasinya tetap ada. Beberapa kendala yang mungkin dihadapi termasuk kurangnya dukungan dari manajemen, ketidakmampuan dalam memilih ukuran kinerja yang tepat, serta keterbatasan dalam sistem informasi yang ada. Akibatnya, penting bagi setiap organisasi untuk merumuskan pendekatan yang sesuai untuk mengatasi tantangan ini agar penerapan BSC dapat bekerja dengan efektif, efisien, dan memberikan hasil yang optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis mengenai penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengukuran kinerja di sektor publik, hasil kajian literatur periode 2021–2025, penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Penerapan *Balanced Scorecard* di sektor publik Indonesia telah dilakukan secara bertahap dan adaptif. Setiap organisasi publik menunjukkan variasi penerapan sesuai dengan karakteristik, visi, dan misi masing-masing. Hal ini menegaskan bahwa BSC bukanlah model seragam, melainkan kerangka yang perlu disesuaikan dengan konteks organisasi.
2. Empat perspektif *Balanced Scorecard* memberikan kontribusi berbeda terhadap kinerja sektor publik. **Perspektif keuangan** berperan dalam efisiensi anggaran, namun masih menghadapi tantangan dalam alokasi sumber daya. **Perspektif pelanggan** terbukti krusial dalam meningkatkan kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan publik. Perspektif proses bisnis internal membantu memperbaiki efisiensi operasional, meski birokrasi dan integrasi sistem informasi masih menjadi hambatan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkontribusi pada pengembangan SDM dan inovasi, namun membutuhkan dukungan berkelanjutan melalui pelatihan dan teknologi.
3. Tantangan utama penerapan BSC di sektor publik meliputi pemilihan indikator kinerja yang relevan, keterbatasan sistem informasi untuk integrasi data, serta resistensi birokrasi. Faktor-faktor ini mempengaruhi efektivitas pengukuran kinerja secara komprehensif.
4. Kontribusi *Balanced Scorecard* terhadap transparansi dan akuntabilitas sektor publik signifikan. Dengan menggabungkan perspektif keuangan dan non-keuangan, BSC membantu organisasi publik meningkatkan kualitas pelayanan, memperkuat akuntabilitas kepada masyarakat, dan mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih terukur.

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan, dengan menggunakan metode penelitian *Library Research* (Studi Kepustakaan), peneliti memberikan beberapa saran yaitu:

 1. Peningkatan Pelatihan dan Pengembangan: Organisasi dalam sektor publik perlu memberikan perhatian utama pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kompetensi pegawai. Upaya ini sangat penting untuk memastikan bahwa pegawai dapat beradaptasi dengan perubahan serta memenuhi tuntutan yang muncul.

2. Penggunaan Indikator Kinerja yang Relevan: Pemilihan indikator kinerja yang tepat dan relevan untuk setiap perspektif sangat krusial bagi organisasi dalam menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC). Indikator tersebut harus dapat mengukur pencapaian tujuan strategis dengan akurat dan mudah dipahami oleh semua tingkat organisasi.
3. Integrasi Data dari Berbagai Sumber: Organisasi harus memperkuat sistem informasi internal untuk memfasilitasi pengumpulan data berkualitas tinggi dari berbagai sumber. Ini akan membantu dalam integrasi data yang diperlukan untuk analisis kinerja yang lebih efektif.
4. Evaluasi Berkala: Melakukan evaluasi berkala terhadap penerapan BSC sangat krusial untuk mengevaluasi seberapa efektifnya dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Hal ini akan memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan masyarakat.
5. Kolaborasi dengan Pemangku Kepentingan: Organisasi sektor publik sebaiknya menjalin kolaborasi yang lebih erat dengan pemangku kepentingan, termasuk masyarakat sebagai pengguna layanan. Umpan balik dari mereka dapat memberikan wawasan berharga dalam meningkatkan kualitas pelayanan.
6. Saran untuk Penelitian Selanjutnya: Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi penerapan BSC di sektor-sektor lain seperti kesehatan atau pendidikan dengan fokus pada dampak jangka panjang dari implementasi BSC terhadap kinerja organisasi. Ditambah lagi, penelitian juga dapat mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi keberhasilan penerapan BSC, seperti kebijakan pemerintah atau perubahan sosial ekonomi.

REFERENSI

- Alfurqoni, F. M., & Murdiansyah, I. (2024). *Jurnal E-Bis : Ekonomi Bisnis Pengukuran Kinerja Pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan*. 8(2), 666–676.
- Anggraini, A. M., Sari, R. M., & Fristiani, N. (2020). Implementasi Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik. *Jca (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, 1(2), 58.
<https://doi.org/10.32503/akuntansi.v1i2.1399>
- Anggraini, Z. T. (2014). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Aalat Ukur Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr.Harjono Ponorogo. In *FIPA: Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi*, 2(2).
- Atkinson, R. (2012). *Innovation economics: the race for global*

-
- advantage. In Practicing sustainability (pp. 123-126). New York, NY: *Springer New York*.
- Basalamah, R. H. (2021). Analisis Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Opd Dinas Perdagangan Kota Palopo. *I La Galigo*, 4(2), 33–37.
- Biduri, S., Rahayu, R.A., & Mukarromah, I. (2019). Implementasi PSAK No. 45 pada Penyusunan Laporan Keuangan Pondok Pesantren Demi Terciptanya Transparansi dan Akuntabilitas. *Seminar Nasional dan The 6th Call for Syariah Paper*, 222-235.
- Dahlan, M. (2024). Penerapan Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Puskesmas Kembangan (Studi Kasus Puskesmas Kembangan 2022-2023). Musytari: *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 11(1), 71–80.
- Efendi, J., Fajar, A., & Kasanova, R. (2024). Evaluasi Komprehensif Penerapan Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Organisasi : Tinjauan Literatur. J-CEKI: *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 1879–1887.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, 23(2), 79-119.
- Handayani, N. (2021). Perkembangan Balance Scorecard di Indonesia. *Jurnal Al-Iqtishad*, 17(2), 289. <https://doi.org/10.24014/jiq.v17i2.11826>
- Handini, N., Darwina, M., Juliana, S., & Pangestoeti, W. (2025). Mengoptimisasikan Peran Sektor Publik Dalam Meningkatkan Efisiensi Dan Efektivitas Pada Pengelolaan Keuangan Negara. Triwikrama: *Jurnal Ilmu Sosial*, 6(11), 11–20.
- Istiarsono, Z. (2022). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Bidang Pendidikan: Kajian Teoritik. *Jurnal Intlegensia*, 7(1), 1–9.
- Jamaluddin, J., Haliah, H., & Kusumawati, A. (2022). Efektivitas Dan Efisiensi Implementasi Balance Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah (Sudy Literatur). *Jurnal Akuntansi Sektor Publik*, 1(2), 59–66.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177–1200. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2015-0007>
- Kurniawati, A., S, A. I., & Widjajanti, K. (2024). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis* Analisa kinerja RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dengan metode balance scorecard Performance Analysis at RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal with Balanced Scorecard Method. 16(3), 306–318.

- Laila, D. N., & Burhany, D. I. (2020). Pengukuran Kinerja Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Kepemudaan, Dan Olahraga Kota Cimahi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Performance Measurement Of Culture , Tourism , Youth , And Sports Office Cimahi City Using Balanced Scorecard Approach. *Indonesian Accounting Research Journal*, 1(1), 53–64.
- Nugroho, D. C., & Hasan, A. N. (2024). Penyusunan Model Balanced Scorecard Dan Aplikasi Sederhana Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta. Musytari: *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 8(4), 121–130.
- Nurhadianthy, H. A., & Anis, B. J. (2023). Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 4(01), 1–14. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v4i01.14>
- Putri Adelia Siregar, & Hwihanus Hwihanus. (2024). Pendekatan Balance Scorecard Dalam Menganalisis Pengukuran Kinerja Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 199–206. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v3i1.1766>
- Riadi, M. (2020). Pengukuran Kinerja.
- Rohyati, A., & Damarwulan, L. M. (2024). Penilaian Kinerja Pelayanan Publik Dengan Balanced Scorecard Pada Kecamatan Ciomas. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(4), 939–948. <https://doi.org/10.59407/jmie.v1i4.1053>
- Sarraf, F., & Nejad, S. H. (2020). Improving performance evaluation based on balanced scorecard with grey relational analysis and data envelopment analysis approaches: Case study in water and wastewater companies. *Evaluation and Program Planning*, 79, 101762. <https://doi.org/10.1016/j.evalproplan.2019.101762>
- Sujarweni, V.W. 2019. Akuntansi Sektor Publik: Teori Konsep Aplikasi. Pustaka Baru Press. Yogyakarta. 240 hal.
- Sundari, S., Amelia, E., & Anggreani, A. K. (2024). Literature Review : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 9(02), 248–259.
- Syagran, V. S., Sunarya, H., & Amalo, F. (2020). Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Umbu Rara Meha Waingapu). *Jurnal Akuntansi (JA)*, 7(3), 39–54.
- Syahrina, I., & Yetti, S. (2023). Analysis Of The Application Of The Balanced Scorecard Method As A Performance Measurement At Maro Sebo Ilir Health Center, Batanghari. *Jambi Accounting Review (JAR)*, 4(3), 66–78.

- Vientiany, D., Wahyuni Pohan, N. A., & Barus, J. (2024). Pengenalan Balanced Scorecard Sebagai Strategi Organisasi Bisnis. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(6), 712–723.
- Wijayanto, W. H., Muktiyanto, A., & Sufyati, H. S. (2025). Analisis Kinerja Keuangan Rumah Sakit Umum Banten Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Inovasi Dan Manajemen Bisnis*, 07(01).
- Zee, van der, & de Jong, B. (2004). Balanced scorecard: A tool for health policy decision-making.