

KINERJA UNIT PELAYANAN PENDAPATAN DAN PEMBERDAYAAN ASET DAERAH KOTA SALATIGA DIUKUR DENGAN BALANCED SCORECARD

Wahyuningrum Anggraeni ¹⁾

Y. Djoko Suseno ²⁾

Untung Sriwidodo ³⁾

1, 2, 3) Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail: ¹⁾ wahyuningrum.wn@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study are to: 1) to analyze performance UP3AD Salatiga city with Balanced Scorecard ie by financial perspective 2) to analyze performance UP3AD Salatiga city with Balanced Scorecard ie by consumer perspective 3) to analyze performance UP3AD Salatiga city with Balanced Scorecard ie by internal business perspective 4) to analyze performance UP3AD Salatiga city with Balanced Scorecard ie by learn and growth The population of the UP3AD Salatiga City some 60 people, samples were collected by the census of the number of existing data collection techniques through questionnaires or questionnaiare with validity and reliability analysts techniques using multiple linear regression with the classical assumption. The results obtained by analysis of all the variables that is financial perspective, consumer perspective, internal business perspective and learn and growth perspective take effect on performance UP3AD Salatiga City.

Keywords: *financial, consumer, internal businnes, learn and growth, performance UP3AD*

PENDAHULUAN

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. *Pertama*, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. *Kedua*,

ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. *Ketiga*, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Oleh pihak legislatif, ukuran kinerja digunakan untuk menentukan kelayakan biaya pelayanan (*cost of service*) yang dibebankan kepada masyarakat pengguna jasa publik. Masyarakat tentu tidak mau terus-menerus ditarik pungutan sementara pelayanan yang mereka terima tidak ada peningkatan kualitas dan kuantitasnya. Oleh karena itu, pemerintah berkewajiban untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Masyarakat menghendaki pemerintah dapat memberikan banyak pelayanan dengan biaya yang murah (*do more with less*). Kinerja sektor publik bersifat multidimen-

sional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu perlu dikembangkan ukuran kinerja non-finansial (Mardiasmo, 2005: 121).

Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Jadi pengukuran kinerja harus berbasis pada strategi organisasi. Pemilihan indikator dan ukuran kinerja dan penetapan target untuk setiap ukuran ini merupakan upaya konkrit dalam memformulasikan tujuan strategi organisasi sehingga lebih berwujud dan teratur. Indikator dan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial untuk target-target operasional tertentu memberikan garis pedoman (*guidelines*) bagi manajemen menengah dan bawah. Hasil aktual yang dicapai untuk setiap indikator dan ukuran kinerja, menunjukkan tingkat ketercapaian manajemen atas strategi yang telah dipilih. Review hasil aktual dengan ukuran kinerja yang ditetapkan memberikan masukan untuk diambilnya tindakan korektif untuk perbaikan dan peningkatan kinerja selanjutnya (*feedback*).

Pengukuran kinerja juga harus didasarkan pada karakteristik operasional organisasi. Hal ini terutama diperlukan untuk mendefinisikan indikator dan ukuran kinerja yang digunakan. Organisasi dengan karakteristik operasional yang berbeda membutuhkan ukuran kinerja yang berbeda pula. Suatu pengukuran kinerja yang didasarkan atas karakteristik operasional antara lain bermanfaat untuk mengkuantifikasi tingkat efisiensi dan efektivitas suatu pelaksanaan kegiatan. Selain itu, dengan indikator ukuran kinerja yang sesuai dengan jenis kegiatan organisasi maka pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar melakukan

perubahan, penghapusan, dan perbaikan sehingga hasil operasi organisasi mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Dengan kata lain tidaklah mudah melakukan pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik terutama yang *pure non profit* seperti pemerintah. Khusus untuk organisasi pemerintah, selama ini pengukuran keberhasilannya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif. Selama ini pengukuran kinerja suatu instansi pemerintah lebih ditekankan pada kemampuan instansi pemerintah tersebut dalam menyerap anggaran. Dengan kata lain, suatu instansi akan dinyatakan berhasil jika dapat menyerap 100% (seratus persen) anggaran pemerintah, meskipun hasil serta dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut masih berada jauh di bawah standar (ukuran mutu). Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik menjadi sulit dan informasi atas efektivitas dan efisiensi pencapaian kinerja suatu organisasi sektor publik sudah sangat mendesak untuk disusun. Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberitahu kita apa yang telah terjadi, bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan. Suatu organisasi harus menggunakan pengukuran kinerja secara efektif agar dapat mengidentifikasi strategi dan perubahan operasional apa yang dibutuhkan serta proses yang diperlukan dalam perubahan tersebut. Pengukuran kinerja menyediakan dasar bagi organisasi untuk menilai

1. Bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan;
2. Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan;
3. Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja;
4. Menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi;

5. Membantu dalam membuat keputusan-keputusan dengan langkah inisiatif;
6. Mengutamakan alokasi sumber daya; dan
7. Meningkatkan produk-produk jasa kepada pelanggan.

(Mohamad Mahsun, 2014: 34)

Ada beberapa alat dalam pengukuran kinerja, salah satunya dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC). Di dalam BSC terdapat 4 perspektif yang dinilai:

1. **Perspektif keuangan**
Memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya.
2. **Perspektif konsumen (*customer*)**
Memberikan penilaian terhadap segmen pasar yang dituju dan tuntutan *customer* beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai target keuangan tertentu.
3. **Perspektif proses bisnis/intern (*internal*)**
Memberikan penilaian gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *customer* dan untuk mencapai target keuangan tertentu.
4. **Perspektif tumbuh dan berkembang (*growth and Learn*)**
Memberikan penilaian yang merupakan pemacu kompetisi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, *customer*, dan proses bisnis intern.

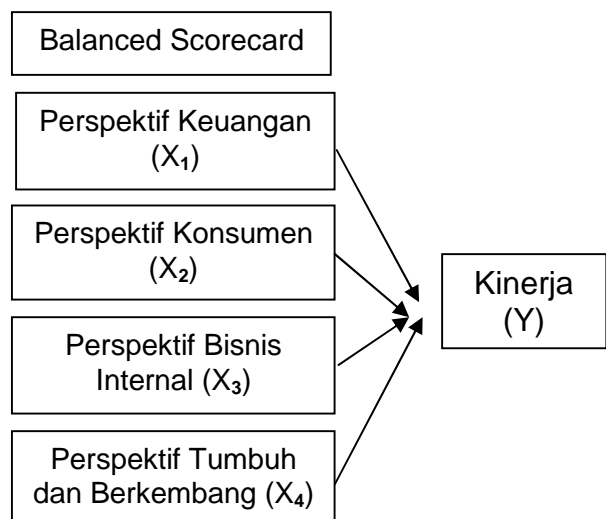
Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga dengan *balanced scorecard* yaitu: 1. Menganalisis Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga, 2. Menganalisis Pengaruh Perspektif Konsumen terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan

Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga, 3. Menganalisis Pengaruh Perspektif Bisnis Internal terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga, 4. Menganalisis Pengaruh Perspektif Tumbuh dan Berkembang terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga, 5. Menganalisis variabel di antara variabel Perspektif Keuangan, Perspektif Konsumen, Perspektif Bisnis Internal, atau Perspektif Tumbuh dan Berkembang yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat dijelaskan bahwa *Balanced Scorecard* dilihat dari empat perspektifnya yaitu Perspektif Keuangan (X_1), Perspektif Konsumen (X_2), Perspektif Bisnis Internal (X_3), dan Perspektif Tumbuh dan Berkembang (X_4) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) di Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga.

Keterangan:

Variabel Independen: *Balanced Scorecard*

- X_1 : Perspektif Keuangan
- X_2 : Perspektif Konsumen
- X_3 : Perspektif Bisnis Internal
- X_4 : Perspektif Tumbuh dan Berkembang

Variabel Dependen (Y) : Kinerja

KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

1. Pengaruh perspektif Keuangan terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga

Perspektif Keuangan berhubungan dengan pencapaian sasaran keuangan dalam suatu organisasi. Perspektif ini memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya.

H_1 : Terdapat pengaruh perspektif Keuangan terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga.

2. Pengaruh perspektif Konsumen terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga.

Perspektif Konsumen memberikan gambaran dan identifikasi terhadap sasaran organisasi di sisi konsumen dan target pasar, sebagai bentuk interaksi antara organisasi dan konsumen. Perspektif ini mencakup ukuran generik terhadap outcomes dari strategi yang telah diformulasikan dan diterapkan oleh organisasi.

H_2 : Terdapat pengaruh perspektif Konsumen terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga.

3. Pengaruh perspektif Bisnis Internal terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga.

Perspektif Bisnis Internal menyajikan identifikasi terhadap faktor kritikal dalam proses internal yang memungkinkan organisasi untuk: (a) menyajikan *value proportion* yang akan menarik dan mempertahankan konsumen dalam target segmen pasarnya dan (b) memuaskan harapan *shareholder* dalam mencapai keuntungan yang tinggi. Dalam proses ini tidak hanya berfokus pada proses operasional melainkan juga kombinasi dengan proses inovasi sebagai upaya peningkatan proses yang sedang berjalan.

H_3 : Terdapat pengaruh perspektif Bisnis Internal terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga.

4. Pengaruh perspektif Tumbuh dan Berkembang terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga.

Perspektif Tumbuh dan Berkembang menyajikan proses pengembangan infrastruktur yang dibutuhkan perusahaan sebagai upaya peningkatan dan pengembangan dalam jangka panjang, yang meliputi: (a) pengembangan kemampuan sumber daya manusia, (b) pengembangan sistem informasi, dan (c) motivasi dan pemberdayaan sumber daya yang ada.

H_4 : Terdapat pengaruh perspektif Tumbuh dan Berkembang terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga.

5. Perspektif Keuangan dominan berpengaruh terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga

H_5 : Perspektif Keuangan dominan berpengaruh terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode sensus di mana seluruh elemen populasi diselidiki yaitu seluruh pegawai Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga, yang berjumlah 60 (enam puluh). Jenis data menggunakan data kualitatif dan data kuantitatif. Sumber data menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda.

HASIL PENELITIAN

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Berikut adalah deskriptif variabel yang digunakan dalam penelitian ini

1. Variabel perspektif keuangan memiliki nilai minimum 10,00, nilai maksimum 20,00, rata-rata 15,617 dengan standar deviasi sebesar 2,572.
2. Variabel perspektif konsumen memiliki nilai minimum 15,00, nilai maksimum 25,00, rata-rata 19,867 dengan standar deviasi sebesar 2,383.
3. Variabel perspektif bisnis internal memiliki nilai minimum 9,00, nilai maksimum 15,00, rata-rata 12,317 dengan standar deviasi sebesar 1,501.
4. Variabel perspektif tumbuh dan berkembang memiliki nilai minimum 20,00, nilai maksimum 30,00, rata-rata 25,150 dengan standar deviasi sebesar 2,616.
5. Variabel kinerja memiliki nilai minimum 38,00, nilai maksimum 49,00, rata-rata 43,583 dengan standar deviasi sebesar 2,770.

Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan lolos uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas, seperti pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji multikolinearitas	<i>Tolerance</i> (0,546; 0,309; 0,368;0,411) > 0,10 <i>VIF</i> (1,833;3,237;2,717;2,433) < 10	Tidak ada multikolinearitas
Uji autokorelasi	p (0,435) > 0,05	Tidak terkena autokorelasi
Uji heteroskedastisitas	p (0,913;0,330;0,291;0,344) > 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Uji normalitas	p (0,777) > 0,05	Data terdistribusi normal

Sumber: Data sekunder diolah, 2016

Tabel 2. Regresi Linear Berganda

	Koefisien	<i>t</i> _{hitung}	Sig.
Konstanta	20,290		
Perspektif Keuangan	0,280	3,344	0,001
Perspektif Konsumen	0,342	2,849	0,006
Perspektif Bisnis Internal	0,429	2,458	0,017
Perspektif Tumbuh & Berkembang	0,272	2,875	0,006
<i>Adjusted R</i> ²	0,905		
F Statistik	62,204		0,000

Sumber: Data diolah, 2016

Uji Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk menganalisis pengaruh perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal dan perspektif tumbuh dan berkembang terhadap Kinerja UP3AD Kota Salatiga. Perhitungan menggunakan program SPSS. Hasil analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

1. Hasil Regresi Linear Berganda

Hasil regresi linear berganda tersebut dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 20,290 + 0,280 X_1 + 0,342 X_2 + 0,429 X_3 + 0,272 X_4 + e$$

2. Hasil persamaan regresi beserta interpretasinya adalah sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar 20,290 menunjukkan bahwa jika *balanced scorecard* yang diukur melalui perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, perspektif tumbuh dan berkembang tidak ada atau konstan, maka kinerja akan bernilai positif sebesar 20,290.
- Nilai koefisien b_1 bernilai positif sebesar 0,280 dan signifikan artinya jika perspektif keuangan semakin meningkat, maka kinerja juga semakin meningkat.
- Nilai koefisien b_2 bernilai positif sebesar 0,342 dan signifikan artinya jika perspektif konsumen semakin meningkat, maka kinerja juga semakin meningkat.
- Nilai koefisien b_3 bernilai positif sebesar 0,429 dan signifikan artinya jika perspektif bisnis internal semakin meningkat, maka kinerja juga semakin meningkat.
- Nilai koefisien b_4 bernilai positif sebesar 0,272 dan signifikan artinya

jika perspektif tumbuh dan berkembang semakin meningkat, maka kinerja juga semakin meningkat.

3. Uji F

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai F hitung sebesar 62,204 dengan p value (0,000) < 0,05 berarti model regresi linear berganda tentang pengaruh perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, perspektif tumbuh dan berkembang terhadap kinerja pelayanan sudah fit atau cocok.

4. Koefisien Determinasi

Hasil analisis regresi memperoleh nilai *adjusted R²* sebesar 0,806 (perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 11), sehingga dapat dikatakan bahwa hasil pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang baik. Nilai koefisien determinasi bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa sekitar 80,6% variasi dari kinerja dapat dijelaskan oleh variabel perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, perspektif tumbuh dan berkembang. Sedangkan 19,6% sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model seperti lingkungan kerja.

5. Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis 1

Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan memiliki nilai $t_{hitung} = 3,344$ dengan p -value sebesar 0,001, p value < 0,05, maka H_1 diterima. Nilai positif menunjukkan adanya pengaruh positif. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan "Terdapat pengaruh perspektif keuangan terhadap Kinerja UP3AD Kota Salatiga" diterima atau terbukti kebenarannya.

b. Uji Hipotesis 2

Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel perspektif kon-

sumen memiliki nilai $t_{hitung} = 2,849$ dengan p-value sebesar 0,006, $p\text{-value} < 0,05$. Nilai positif menunjukkan adanya pengaruh positif. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan “Terdapat pengaruh Perspektif Konsumen terhadap Kinerja UP3AD Kota Salatiga” diterima atau terbukti kebenarannya.

c. Uji Hipotesis 3

Variabel perspektif bisnis internal memiliki nilai $t_{hitung} = 2,458$ dengan p-value sebesar 0,017, $p\text{-value} < 0,05$. Nilai positif menunjukkan adanya pengaruh positif. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan “Terdapat pengaruh Perspektif Bisnis Internal terhadap Kinerja UP3AD Kota Salatiga” diterima atau terbukti kebenarannya.

d. Uji Hipotesis 4

Variabel perspektif tumbuh dan berkembang memiliki nilai $t_{hitung} = 2,875$ dengan p-value sebesar 0,006, $p\text{-value} < 0,05$. Nilai positif menunjukkan adanya pengaruh positif. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan “Terdapat pengaruh Perspektif Tumbuh dan Berkembang terhadap Kinerja UP3AD Kota Salatiga” diterima atau terbukti kebenarannya.

e. Uji Hipotesis 5

Berdasarkan hasil analisis koefisien menunjukkan bahwa variabel yang paling berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UP3AD Kota Salatiga adalah Perspektif Bisnis Internal dengan nilai koefisien tertinggi yaitu 0,429. Hal ini disebabkan karena koefisien perspektif bisnis internal (0,429) lebih besar dibandingkan koefisien perspektif keuangan (0,280) maupun koefisien perspektif konsumen (0,342) maupun koefisien perspektif tumbuh dan berkembang (0,272).

Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa variabel per-

spektif bisnis internal memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja UP3AD Kota Salatiga. Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan variabel keuangan yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga ditolak atau tidak terbukti kebenarannya.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga, dan H_1 diterima. Artinya penerapan *balanced scorecard* pada aspek keuangan yang semakin baik akan mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bastian (2001: 334), perspektif keuangan berhubungan dengan pencapaian sasaran keuangan dalam suatu organisasi. Perspektif ini memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya. Perspektif keuangan adalah tingkat efisiensi dan *cost reduction* yang diharapkan dan yang telah dicapai oleh instansi dalam periode yang ditetapkan. Evaluasi *budget-nya* pun tidak lepas dari cerminan pencapaian misi melalui *cost effectiveness*, dan ini merupakan satu faktor di dalam membangun kunci kesuksesan instansi pemerintah untuk mencapai skala ekonomi.

Tujuan keuangan secara umum bagi instansi pemerintah, bukan mencari keuntungan namun memanfaatkan sumberdaya yang ada untuk mencapai misi secara efektif dan efisien, oleh karenanya tujuan umum keuangan instansi pemerintah dan penekanan bia-

ya (menjadikan jasa berharga murah) dan efisiensi (menjadikan instansi pemerintah sebagai instansi yang tidak boros). Keefektivan dan keefesienan setiap anggaran dana sebuah organisasi public sangat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut, apabila anggaran dana tersebut rancu (tidak efektif dan efisien) dalam pengelolaannya maka hal tersebut akan mengganggu kinerja pegawai tersebut. Oleh sebab itu aspek keuangan sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Tolok ukur keuangan yang di design dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis dan konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Supriadi (2014) dan Apriliani (2015) yang menyimpulkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perspektif keuangan yang baik berhasil mendukung peningkatan kinerja.

2. Pengaruh perspektif konsumen terhadap kinerja

Hasil uji t untuk variabel perspektif konsumen menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perspektif konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga, dan H₂ diterima. Artinya penerapan *balanced scorecard* pada aspek konsumen yang semakin baik akan mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Sesuai dengan pendapat Bastian (2001: 334), perspektif konsumen memberikan gambaran dan identifikasi terhadap sasaran organisasi di sisi konsumen dan target pasar, sebagai bentuk interaksi antara organisasi dan konsumen. Perspektif ini mencakup ukuran generik terhadap *outcomes* dari strategi yang telah diformulasikan dan diterapkan oleh organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (2001: 104) perspektif pelanggan meliputi akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Akuisisi pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru. Retensi pelanggan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama. Kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan-keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan.

Salah satu faktor penting dalam perpektif pelanggan adalah mengenai kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu jaminan yang masih dipercaya instansi pemerintah untuk menyelesaikan urutan masalah *customer* pada masa yang akan datang. Sebaliknya apabila pelanggan tidak puas, yang terjadinya adalah terbentuknya pasar atau sekelompok pelanggan yang bersifat negatif, di mana setiap niat baik dari instansi pemerintah akan dipersepsikan sebagai sesuatu yang negatif, tidak menyenangkan atau bahkan merugikan. Instansi pemerintah harus memiliki strategi untuk kepuasan pelanggan dan memiliki alat untuk memonitoring sekaligus memiliki mekanisme untuk adanya perubahan-perubahan terhadap perspektif-perspektif yang lain apabila hasil pengukuran pelanggan menunjukkan perubahan yang dinamis.

Kepuasan pelanggan merupakan kepuasan pegawai juga dalam bekerja dan melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Kepuasan merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang diinginkannya tercapai. Menurut Michel dan Larson dalam Sinambela (2012: 12), setidaknya

nya terdapat dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya yaitu (1) bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan bekerja, ketidakhadiran dan keluar masuknya pegawai; (2) bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan, karena sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis dan konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Supriadi (2014) dan Apriliani (2015) yang menyimpulkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perspektif konsumen/pelanggan yang baik berhasil mendukung peningkatan kinerja.

3. Pengaruh perspektif bisnis internal terhadap kinerja

Hasil uji t untuk variabel perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perspektif bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga, dan H_3 diterima. Artinya penerapan *balanced scorecard* pada aspek bisnis internal yang semakin baik akan mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Sesuai dengan pendapat Bastian (2001: 334), perspektif bisnis internal menyajikan identifikasi terhadap faktor kritikal dalam proses internal yang memungkinkan organisasi untuk: (a) menyajikan value proposition yang akan menarik dan mempertahankan konsumen dalam target segmen pasarnya dan (b) memuaskan harapan *shareholder* dalam mencapai keuntungan yang tinggi. Dalam proses ini tidak hanya berfokus pada proses operasional melainkan juga kombinasi dengan proses inovasi sebagai upaya peningkatan proses yang sedang berjalan.

Menurut Kaplan dan Norton (2001: 106) organisasi harus mengidentifikasi proses internal yang penting di mana organisasi harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh organisasi. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan. Organisasi harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Organisasi memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (2001: 108) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu: 1) Inovasi, sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi; 2) Operasi, merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu; 3) Layanan purna jual, mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan

yang dikembalikan serta proses pembayaran.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis dan konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Supriadi (2014) dan Apriliani (2015) yang menyimpulkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perspektif bisnis internal yang baik berhasil mendukung peningkatan kinerja.

4. Pengaruh perspektif tumbuh dan berkembang internal terhadap kinerja

Hasil uji t untuk variabel perspektif tumbuh dan berkembang menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perspektif tumbuh dan berkembang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga, dan H₄ diterima. Artinya penerapan *balanced scorecard* pada aspek tumbuh dan berkembang yang semakin baik akan mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Sesuai dengan pendapat Bastian (2001: 334), perspektif tumbuh dan berkembang menyajikan proses pengembangan infrastruktur yang dibutuhkan perusahaan sebagai upaya peningkatan dan pengembangan dalam jangka panjang, yang meliputi: (a) pengembangan kemampuan sumber daya manusia, (b) pengembangan sistem informasi, dan (c) motivasi dan pemberdayaan sumber daya yang ada.

Menurut Sinambela (2012: 38) perspektif tumbuh dan berkembang di antaranya bertugas mempersiapkan sumber daya manusia atau orang instansi pemerintah untuk memiliki kapabilitas menjalankan sistem yang terbangun dalam perspektif internal proses. Pada perspektif ini maka isu kapabilitas individu, kapabilitas informasi, motivasi merupakan medan kerja yang harus dipersiapkan, dimonitoring dan diukur dinamikanya. Dua perspektif tersebut disenyawakan bersama untuk

mencapai *cost effectiveness*, dan *best managements practise* bagi instansi pemerintah.

Praktik-praktik pelatihan peningkatan hasil yang tinggi juga dapat membantu menciptakan kondisi-kondisi pekerjaan yang mendorong pembelajaran secara terus menerus. Pembelajaran secara terus menerus mensyaratkan para pegawai untuk memahami seluruh system pekerjaan, termasuk hubungannya di antara pekerjaan, unit pekerjaan, dan perusahaan. Pelatihan digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang mengarah pada peningkatan sebuah organisasi.

Pelatihan sesungguhnya adalah tanggung jawab bersama antara pegawai dan organisasi. Pegawai berkewajiban merancang dan mengikuti pelatihan adalah untuk mengembangkan kemampuannya sehingga terbuka lebar karir yang lebih baik baginya ke depan. Sememntara itu, organisasi juga sangat berkepentingan menyelenggarakan pelatihan bagi pegawainya, agar mereka dapat bekerja dengan profesional, bersemangat dan berdedikasi tinggi sehingga dapat mengoptimalkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis dan konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Supriadi (2014) dan Apriliani (2015) yang menyimpulkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perspektif tumbuh dan berkembang yang baik berhasil mendukung peningkatan kinerja.

5. Faktor yang dominan mempengaruhi Kinerja

Hasil penelitian ini tidak berhasil membuktikan hipotesis 5 bahwa perspektif keuangan merupakan faktor yang dominan dalam *Balanced Scorecard* yang mempengaruhi kinerja UP3AD Kota Salatiga. Faktor yang dominan dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif bisnis internal.

Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tunggal (2001: 94) bahwa *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandangi kinerja perusahaan dari empat perspektif, finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari uraian penjelasan di atas dapat diketahui bahwa *balanced scorecard* mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pegawai Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga. Oleh sebab itu, tentu kiranya kepada pihak UP3AD Kota Salatiga memperhatikan setiap aspek *balanced scorecard* sebagai acuan dalam manajemen dan mengaplikasikan strategi menjadi aksi nyata dari sebuah organisasi publik. Sejalan dengan teori Kaplan dan Norton (2001: 103) yang mengemukakan bahwa *balanced scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Banyak organisasi/perusahaan telah mengadopsi pernyataan misi untuk mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan fundamental perusahaan kepada semua

pekerja. Empat perspektif *balanced scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis dan konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Supriadi (2014) dan Aprilianis (2015) yang menyimpulkan bahwa penerapan *balanced scorecard* yang baik berhasil mendukung peningkatan kinerja.

KESIMPULAN

Penerapan *balanced scorecard* pada perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif tumbuh dan berkembang dan perspektif bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Unit Pelayanan Pendapatan dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kota Salatiga. Hal ini berupa pengelolaan aspek keuangan yang semakin efektif (penekanan biaya) dan efisiensi anggaran akan mendukung peningkatan kinerja organisasi, pengelolaan aspek konsumen (penerimaan dan kepuasan pelanggan) yang semakin baik akan mendukung peningkatan kinerja organisasi. Pengelolaan aspek bisnis internal (inovasi, sistem operasi, layanan) yang semakin baik akan mendukung peningkatan kinerja organisasi. Sedangkan pada perspektif tumbuh dan berkembang berpengaruh pengembangan kemampuan, sistem informasi, motivasi dan pemberdayaan sumber daya manusia yang semakin baik akan mendukung peningkatan kinerja organisasi, artinya penerapan *balanced scorecard* yang semakin baik akan mendukung peningkatan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta.
- Mawarti, Dhayu Dwi. 2004. *Kemungkinan Penerapan Balanced Scorecard sebagai Suatu Alternatif Pengukuran Kinerja pada Dipenda Kota Surakarta*
- Ery, Ida Bagus Putu, Supriadi. 2014. *Analisis Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Organizational Citizenship Behaviour dan Good Governance terhadap Kinerja*

- Organisasi Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard*. Dinas Pendapatan Kabupaten Buleleng.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. BPFE. Yogyakarta
- Kaplan, Robert S and David P Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Lijan, Poltak Sinambela. 2012. *Kinerja Pegawai; Teori Pengukuran dan Implikas*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta
- Mohamad Mahsun. 2014. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE. Yogyakarta
- Mowen, H. 2004. "Akuntansi Manajemen". Edisi 7. Salemba 4. Jakarta.
- Nasril Naim. 2013. *Penerapan Konsep Value for Money dalam Menilai Kinerja Pelayanan Sektor Publik pada Rumah Sakit Labuang Baji Makassar*. Universitas Hasanudin. Makassar
- Novella Aurora. 2010. *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang)*. Universitas Diponegoro. Semarang
- Singarimbun, Masri. 2006. *Metodologi Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta. Bandung
- Suharsimi Arikunto. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sukirno. 2006. *Analisis Pengaruh Gaji, Pendidikan dan Masa Kerja terhadap Kinerja Pegawai di SMA Negeri 5 Surakarta*. Surakarta
- Sumanto. *Teori dan Aplikasi Metode Penelitian*. Buku Seru. Jakarta
- Sumarsih. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Kalijambe Kabupaten Sragen dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi*. (Tidak dipublikasikan)
- Uma Sekaran. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta
- Warsito. 2015. *Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Colomadu Kabupaten Karanganyar*. Surakarta
- Warsito Utomo. 2007. *Administrasi Publik Baru Indonesia Perubahan Paradigma dari Administrasi Negara ke Adminstrasi Publik*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Windi Ayu Aprilliani. 2015. *Analisis Kinerja Instalasi Farmasi di BLUD Rumah Sakit Kota Banjarbaru dengan Metode Balanced Scorecard Berdasarkan Perspektif Keuangan dan Perspektif Pelayanan Periode 2012-2014*. *Jurnal Pharmascience*, Vol 2, No. 2, Oktober 2015, hal: 88-102