

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus pada Dinas Perhubungan Kota Malang)

Sukma Asri Fitria *)
Ronny Malavia Mardani)**
Tri Sugiarti Ramadhan *)**

Email : 22201081005@unisma.ac.id

Universitas Islam Malang

Abstract

Public organizations are required to demonstrate effective, efficient, and accountable performance in response to increasing public demands for service quality. One comprehensive approach to measuring organizational performance is the Balanced Scorecard (BSC), which integrates four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth. This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard in measuring the performance of public organizations at the Department of Transportation of Malang City. The research employs a descriptive quantitative approach using a case study method, with a population of 138 civil servants and a sample of 103 respondents. The data consist of primary data collected through employee self-assessment questionnaires and secondary data obtained from financial reports and institutional documents. Data analysis techniques include descriptive statistics and narrative analysis. The results indicate that the performance of the Department of Transportation of Malang City based on the four BSC perspectives is generally categorized as good. The financial perspective reflects relatively economical budget management, while the customer, internal business process, and learning and growth perspectives support the implementation of public services. Overall, the Balanced Scorecard provides a comprehensive overview of organizational performance in the public sector.

Keywords: *Balanced Scorecard; Public Organizational Performance; Performance Measurement; Department of Transportation.*

Pendahuluan

Indonesia sebagai negara berdaulat memiliki tanggung jawab untuk terus meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam penyediaan pelayanan publik. Keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dituntut bekerja secara profesional, netral, bertanggung jawab, serta berorientasi pada kepentingan masyarakat. Perkembangan teknologi dan arus globalisasi turut mendorong pemerintah untuk melaksanakan reformasi birokrasi secara berkelanjutan guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel dalam kerangka *good governance* (Risa Miliyah, 2021). Birokrasi merupakan bagian dari organisasi formal yang berfungsi sebagai sarana kerja sama terstruktur melalui pembagian tugas, pengaturan aktivitas, serta regulasi resmi dalam mencapai tujuan bersama. Dalam sektor publik, organisasi tidak berorientasi pada pencapaian keuntungan, melainkan pada pemenuhan kepentingan dan pelayanan kepada masyarakat (Mardiasmo, 2021).

Sebagai organisasi sektor publik, Dinas Perhubungan Kota Malang memiliki peran strategis dalam pengelolaan sistem transportasi dan pelayanan perhubungan. Tingginya jumlah kendaraan bermotor di Kota Malang menunjukkan dominasi penggunaan kendaraan pribadi, sementara ketersediaan transportasi umum yang layak masih terbatas. Kondisi ini menimbulkan ketimpangan antara kebutuhan mobilitas masyarakat dan kemampuan layanan transportasi publik, sehingga menjadi

tantangan bagi Dinas Perhubungan dalam menciptakan sistem transportasi yang efisien dan berkelanjutan.

Selain permasalahan transportasi, sektor parkir juga menghadapi kendala dalam pencapaian target kinerja. Realisasi retribusi parkir yang belum mencapai target menunjukkan adanya potensi pendapatan daerah yang belum dimanfaatkan secara optimal. Di sisi lain, berbagai keluhan masyarakat terkait tarif angkutan, ketidakjelasan trayek, serta pengelolaan parkir yang belum maksimal berdampak pada ketidaknyamanan, kemacetan, peningkatan biaya transportasi, serta penurunan kualitas lingkungan, yang pada akhirnya memengaruhi tingkat kepuasan masyarakat dan persepsi publik terhadap kinerja pemerintah daerah.

Pengukuran kinerja organisasi publik menjadi sangat penting karena kualitas pelayanan publik merupakan indikator utama dalam menilai kinerja pemerintah (Mozin et al., 2025). Pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga harus mempertimbangkan pendekatan *Value for Money* yang mencakup unsur ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (Mumpuni & Widajantie, 2021). Dalam konteks tersebut, *Balanced Scorecard* (BSC) dipandang sebagai pendekatan yang relevan karena mampu mengintegrasikan perspektif keuangan dan non-keuangan, yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga dapat memberikan gambaran kinerja organisasi sektor publik secara komprehensif (Kaplan & Norton, 1992).

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

Organisasi sektor publik merupakan institusi yang dibentuk oleh pemerintah untuk memenuhi kepentingan masyarakat luas dan wajib bertanggungjawabkan seluruh aktivitasnya kepada pihak internal maupun eksternal. Berbeda dengan organisasi privat yang berorientasi pada keuntungan, organisasi sektor publik lebih menekankan pada pelayanan dan kepentingan umum. Meskipun demikian, organisasi publik dan swasta memiliki kesamaan mendasar, seperti keterbatasan sumber daya, kebutuhan akan pengendalian manajemen, serta tuntutan untuk mengelola sumber daya secara ekonomis, efektif, dan efisien. Ciri khas organisasi sektor publik terletak pada orientasinya yang tidak berfokus pada profit, kepemilikan kolektif oleh publik, serta pengambilan keputusan yang berbasis konsensus (Indrayani, 2022).

Kinerja organisasi sektor publik bersifat multidimensi dan mencerminkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan serta melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, tidak terdapat satu indikator tunggal yang mampu menggambarkan kinerja organisasi secara komprehensif (Mardiasmo, 2021). Pengukuran kinerja menjadi instrumen penting untuk menilai keberhasilan organisasi publik sekaligus memperoleh legitimasi dan kepercayaan masyarakat. Indikator kinerja organisasi publik umumnya mencakup efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan, di mana kualitas pelayanan juga dipengaruhi oleh aspek bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati dalam pemberian layanan (Kadarisman, 2019 ; Sembiring & Adhan, 2019).

Untuk menilai kinerja organisasi sektor publik secara menyeluruh, *Balanced Scorecard* (BSC) dipandang sebagai pendekatan yang relevan karena mampu mengintegrasikan aspek keuangan dan non-keuangan. *Balanced Scorecard* menilai kinerja melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1992). Dalam sektor publik, perspektif keuangan berorientasi pada prinsip *Value for Money* yang mencakup ekonomi, efisiensi, dan efektivitas, sementara perspektif lainnya menekankan pada kepuasan masyarakat, efektivitas proses pelayanan, serta pengembangan sumber daya manusia dan inovasi organisasi. Dengan karakteristik tersebut, *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja organisasi publik secara berkelanjutan (Mardiasmo, 2021).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode studi kasus yang bertujuan menggambarkan penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengukuran kinerja organisasi publik tanpa menguji hubungan sebab-akibat (Sugiyono, 2023). Penelitian dilaksanakan pada Dinas Perhubungan Kota Malang pada September 2025, dengan tahapan meliputi persiapan instrumen, pengumpulan data, pengolahan dan analisis data, serta penyusunan laporan hasil penelitian. Subjek penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Perhubungan Kota Malang. Dari total 138 PNS jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh 103 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, seperti masa kerja minimal satu tahun dan keterlibatan dalam bidang yang berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard* (Lenaini, 2021).

Variabel penelitian mengacu pada empat perspektif utama *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan diukur menggunakan pendekatan *Value for Money* yang mencakup aspek ekonomis, efisiensi, dan efektivitas berdasarkan data Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Tahun 2022 (Perhubungan, 2023). Perspektif non-keuangan diukur melalui *self-assessment* pegawai untuk menggambarkan persepsi internal terhadap kualitas pelayanan, efektivitas proses kerja, serta pengembangan sumber daya manusia dan inovasi organisasi.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi dan kuesioner kepada pegawai, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi instansi, seperti DPA dan LRA Tahun 2022 serta dokumen pendukung lainnya. Untuk memastikan kualitas data, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas guna menjamin ketepatan dan konsistensi pengukuran (Sugiyono, 2023). Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran kinerja organisasi berdasarkan keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Data keuangan dianalisis melalui perhitungan rasio ekonomis, efisiensi, dan efektivitas sesuai konsep *Value for Money*, sedangkan data non-keuangan dianalisis berdasarkan nilai rata-rata dan tingkat kepuasan responden menggunakan skala Likert.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Gambaran Umum Dinas Perhubungan Kota Malang

Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan Kota Malang sebagai organisasi publik yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan dan pengawasan sistem transportasi. Penelitian bertujuan menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengukuran kinerja organisasi melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif sehingga tidak melibatkan variabel independen maupun dependen. Analisis difokuskan pada penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja organisasi publik. Perspektif keuangan dianalisis secara naratif menggunakan data sekunder dari dokumen resmi, sedangkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dianalisis menggunakan data primer melalui statistik deskriptif berdasarkan hasil *self-assessment* pegawai.

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan dilakukan dengan pendekatan *Value for Money*, yang mencakup rasio ekonomis, efektivitas, dan efisiensi berdasarkan data DPA dan LRA Tahun 2022.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Rasio Ekonomis : $\text{Ekonomis} = (\text{Realisasi Pengeluaran} / \text{Anggaran yang Ditetapkan}) \times 100\%$

Table 1 Total Anggaran dan Realisasi Belanja Tahun 2022

Keterangan	Jumlah
Realisasi Pengeluaran (Belanja)	36.141.294.894,00
Anggaran yang Ditetapkan	70.343.984.566,00

Sumber : DPA dan LRA Dinas Perhubungan Kota Malang Tahun 2022 (Dinas Perhubungan, 2023)
Berdasarkan data pada Tabel 1, maka perhitungan rasio ekonomis adalah sebagai berikut:

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{36.141.294.894}{70.343.984.566} \times 100\% = 51,37\%$$

Nilai rasio ekonomis sebesar 51,37% menunjukkan bahwa penggunaan anggaran pada tahun 2022 tergolong ekonomis.

2. Rasio Efektivitas : $\text{Efektivitas} = (\text{Realisasi Pendapatan} / \text{Anggaran Pendapatan}) \times 100\%$

Table 2 Total Anggaran dan Realisasi Pendapatan Tahun 2022

Keterangan	Jumlah
Realisasi Pendapatan (PAD)	12.602.690.500,00
Anggaran Pendapatan (PAD)	14.900.000.000,00

Sumber : DPA dan LRA Dinas Perhubungan Kota Malang Tahun 2022 (Dinas Perhubungan, 2023)
Berdasarkan data pada Tabel 2, maka perhitungan rasio ekonomis adalah sebagai berikut:

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{12.602.690.500}{14.900.000.000} \times 100\% = 84,58\%$$

Nilai rasio efektivitas sebesar 84,58% menunjukkan bahwa realisasi PAD pada tahun 2022 belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan, sehingga kinerja pendapatan daerah tergolong kurang efektif.

3. Rasio Efisiensi : $\text{Efisiensi} = (\text{Realisasi Pengeluaran} / \text{Realisasi Pendapatan}) \times 100\%$

Table 3 Total Realisasi Belanja dan PAD Tahun 2022

Keterangan	Jumlah
Realisasi Belanja Modal	10.989.736.740,00
Realisasi Belanja Operasi	25.151.558.154,00
Total Realisasi Belanja	36.141.294.894,00
Realisasi PAD	12.602.690.500,00

Sumber : DPA dan LRA Dinas Perhubungan Kota Malang Tahun 2022 (Dinas Perhubungan, 2023)
Berdasarkan data pada Tabel 3, maka perhitungan rasio ekonomis adalah sebagai berikut:

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{36.141.294.894}{12.602.690.500} \times 100\% = 286,8\%$$

Berdasarkan data pada Tabel 3, rasio efisiensi dihitung dari perbandingan total realisasi belanja sebesar Rp 36.141.294.894 dengan realisasi PAD sebesar Rp 12.602.690.500, sehingga diperoleh rasio efisiensi sebesar 286,8% tergolong belum efisien.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Rasio ekonomis sebesar 51,37%. Rasio efektivitas sebesar 84,58% tidak efektif. Rasio efisiensi sebesar 286,8%.

Perspektif Pelanggan (Self-Assessment Pegawai)

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memperoleh nilai rata-rata keseluruhan 4,33, yang berada pada kategori baik. Tingkat kepuasan berada pada rentang 86%–87%, yang termasuk dalam kategori sangat puas.

Perspektif Proses Bisnis Internal (Self-Assessment Pegawai)

Perspektif proses bisnis internal menunjukkan nilai rata-rata pada rentang 4,30–4,86, dengan nilai rata-rata keseluruhan 4,62, yang termasuk kategori sangat baik. Tingkat kepuasan berada pada kisaran 86%–97%.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Self-Assessment Pegawai)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh nilai rata-rata antara 4,23–4,86, dengan rata-rata keseluruhan 4,62, yang menunjukkan kategori sangat baik. Tingkat kepuasan pegawai berada pada rentang 85%–97%.

Pembahasan

Perspektif Keuangan

Hasil pengukuran kinerja keuangan Dinas Perhubungan Kota Malang tahun 2022 berdasarkan konsep *Value for Money* menunjukkan bahwa penggunaan anggaran tergolong ekonomis dengan rasio sebesar 51,37%. Namun, rasio efisiensi sebesar 286,8% mengindikasikan bahwa pemanfaatan belanja untuk menghasilkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) belum efisien, mengingat sebagian besar belanja dialokasikan untuk pelayanan publik dan operasional. Sementara itu, rasio efektivitas sebesar 84,58% menunjukkan bahwa realisasi PAD belum mencapai target yang ditetapkan. Secara keseluruhan, meskipun aspek penghematan telah tercapai, kinerja keuangan masih memerlukan peningkatan pada aspek efisiensi dan efektivitas agar seluruh unsur *Value for Money* dapat tercapai secara optimal.

Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil *self-assessment* pegawai, tingkat kepuasan pada perspektif pelanggan berada pada kisaran 86%–87% dan termasuk dalam kategori sangat puas. Hasil ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh Dinas Perhubungan Kota Malang dinilai telah memenuhi harapan masyarakat sebagai pengguna layanan. Dalam kerangka *Balanced Scorecard*, capaian ini mencerminkan orientasi organisasi yang kuat terhadap kualitas pelayanan, keandalan, serta kepuasan pelanggan. Tingginya tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menghasilkan output dan outcome pelayanan publik yang selaras dengan tujuan strategis yang ditetapkan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memperoleh tingkat kepuasan pada rentang 86%–97%, yang tergolong sangat puas. Capaian ini mengindikasikan bahwa proses kerja internal, koordinasi antarbagian, serta efisiensi penggunaan sumber daya telah berjalan secara efektif. Dalam konsep *Balanced Scorecard*, kinerja proses internal yang baik berperan penting dalam mendukung kualitas pelayanan kepada masyarakat. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem kerja internal Dinas Perhubungan Kota Malang telah mendukung pencapaian kinerja pelayanan secara optimal dan berkontribusi terhadap keselarasan antara proses internal dan tujuan strategis organisasi.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil penilaian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan pada kisaran 85%–97%, yang termasuk dalam kategori sangat puas. Temuan ini menandakan bahwa pengembangan kompetensi pegawai, pembelajaran berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi informasi telah dilaksanakan dengan baik. Dalam kerangka *Balanced Scorecard*, peningkatan kapasitas dan motivasi pegawai menjadi fondasi bagi perbaikan proses internal dan peningkatan kualitas layanan. Dengan demikian, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berperan strategis dalam mendukung keberlanjutan kinerja organisasi, meskipun masih terdapat tantangan terkait keterbatasan sumber daya.

Kesimpulan, Keterbatasan Dan Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan Dinas Perhubungan Kota Malang telah mencerminkan prinsip ekonomis, namun pemanfaatan belanja dalam menghasilkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) masih belum efisien dan pencapaian target pendapatan belum sepenuhnya efektif.

Di sisi lain, kinerja pada perspektif non-keuangan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, berada pada kategori sangat puas. Hal ini mengindikasikan bahwa pelayanan publik, pelaksanaan proses kerja internal, koordinasi organisasi, serta dukungan terhadap pengembangan kompetensi pegawai dan pemanfaatan teknologi informasi telah berjalan secara optimal.

Meskipun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan, terutama pada penggunaan data keuangan tahun 2022, keterbatasan waktu pelaksanaan penelitian, serta kompleksitas dalam proses pengolahan data. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan data yang lebih mutakhir dan metode pengumpulan data yang lebih efektif, sedangkan Dinas Perhubungan Kota Malang diharapkan dapat terus meningkatkan optimalisasi anggaran serta menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Referensi

- Indrayani, M. A. (2022). *Modul Akuntansi Sektor Publik*.
- Kadarisman, M. (2019). Efektifitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Administrasi Di Kota Depok. *Jurnal Ilmu Administrasi*.
<https://doi.org/10.31113/Jia.V16i1.202>
- Lenaini, I. (2021). Teknik Pengambilan Sampel Purposive & Snowball Sampling. *Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. <https://doi.org/10.31764/Historis.V6i1.4075>
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*.
- Mardiasmo. (2021). *Akuntansi Sektor Publik*.
https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=Pbvceaaaqbaj&oi=fnd&pg=pp1&dq=Mardiasmo+Akuntansi+Sektor+Publik&ots=Z6vx0x3khh&sig=Kjk4bfqirw-Da2azxvyt2qyly78&redir_esc=y#v=onepage&q=Mardiasmo+Akuntansi+Sektor+Publik&f=false
- Mumpuni, D. P. S., & Widajantie, T. D. (2021). *Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Pendekatan Value For Money Studi Kasus Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang Kabupaten Nganjuk*.
- Perhubungan, D. (2023). *Dishub Malang Kota*. <https://dishub.malangkota.go.id/>
- Risa Miliah, Y. K. (2021). *Reformasikualitas Pelayanan Publik Di Indonesia*.
- Robert, S., Kaplan, & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*.
- Sembiring & Adhan. (2019). Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung)*.
- Sri Yulianty Mozin, Lina Syafitri, & Yasifah Tri Lewana. (2025). Standar Pelayanan Publik Sebagai Instrumen Peningkatan Kinerja Organisasi Pemerintah. *Journal Central Publisher*, 3(4), 415–421. <https://doi.org/10.60145/Jcp.V3i4.388>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (M. Dr. Ir. Sutopo. S.Pd (Ed.); Edisi Kedu).

Sukma Asri Fitria * Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Ronny Malavia Mardani** Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

Tri Sugiarti Ramadhan *** Adalah Dosen Tetap FEB Unisma