

Identifikasi Sistem Perencanaan Strategi Pengelolaan Kinerja Berbasis Balance Scorecard

Kristianus Hiktaop, Wayrohi Meilvidiri
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Musamus Merauke
email: hiktaop_akuntansi@unmus.ac.id

ABSTRAK

Konsep balance scorecard didorong agar diterapkan pada organisasi publik sebagai pengukuran kinerja yang dipandang mampu menjadi alat evaluasi yang efektif guna peningkatan pelayanan, ditahun 2011 BSC sudah mulai diterapkan oleh Kementerian keuangan, dan hal itu memungkinkan kementerian tersebut bertransformasi menjadi lembaga dengan kualitas layanan publik terbaik, keberhasilan ini diharapkan dapat dijejaki pula oleh instansi pemerintah lainnya dan hal ini juga menjadi acuan tulisan ini dimana ditujukan untuk mengidentifikasi sistem perencanaan strategi pengelolaan kinerja pelayanan publik secara komprehensif berbasis Balance scorecard pada Badan pendapatan Daerah Kabupaten Merauke. Paradigma penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif deskriptif, dengan menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui observasi, form kuesioner, wawancara, dan diskusi. Hasil analisis dan evaluasi komponen balance scorecard menunjukkan bahwa badan Pendapatan Daerah Kabupaten Merauke secara konseptual mempertimbangkan sistem perencanaan strategis pengelolaan kinerja organisasi maupun kinerja personel melalui pendekatan balance scorecard namun demikian, kedepan Bapenda diharapkan dapat menerapkan secara penuh Balance Scorecard sebagai suatu model pengelolaan kinerja yang tidak hanya terencana namun terimplementasikan.

Kata kunci: Perencanaan strategis; Pengelolaan kinerja; Balance scorecard

ABSTRACT

The concept of the balance scorecard the pushed to be applied to public organizations as a performance measure that is considered capable of being an effective evaluation tool to improve services, in 2011 the Ministry of Finance has started to implement the BSC, and it has enabled the ministry to transform into an institution with the best public service quality, It is hoped that this success can also be followed by other government agencies and this is also a reference for this paper where the objectives is to identify a comprehensive public performance strategy planning system based on the Balance scorecard in the Regional Revenue Agency of Merauke Regency. The research paradigm used is a descriptive qualitative approach, using primary data obtained through observation, questionnaire forms, interviews, and discussions. The results of the analysis and evaluation of the balance scorecard component show that the Merauke Regency Regional Revenue agency conceptually considers the strategic planning system of the organization and personnel performance through the balance scorecard approach, however, in the future Bapenda is expected to be able to fully implement the Balance Scorecard as a governance model that is not only planned but implemented.

Keyword : Strategy planning; Performance management; Balance scorecard

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja suatu organisasi sampai dengan akhir abad 20, kebanyakan perusahaan menggunakan perspektif keuangan saja. Oleh karenanya, berbagai pihak yang berkepentingan dengan organisasi mengakui dan menilai kinerja atau prestasi manajemen

suatu organisasi hanya dilihat dari indikator-indikator yang mencerminkan kesehatan keuangan. penerapan cara pandang tersebut menyebabkan pihak manajemen gagal untuk melibatkan ukuran-ukuran lain yang dapat melipatgandakan keinerja organisasi. Setelah permintaan akan internet semakin meningkat yang ikut berdampak terhadap pengelolaan organisasi terintegrasi dan berbasis jejaring (*networking*). Perspektif manajemen tradisional sudah mulai berubah dan menerapkan manajemen strategik yang bersistem. Manajemen strategik yang bersistem, memandang suatu organisasi sebagai suatu sistem yang melibatkan banyak unsur dan kepentingannya masing-masing yang sangat kompleks. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan strategik yang bersistem untuk mengelolanya. Perencanaan strategik bersistem berperan sebagai alat untuk melipatgandakan kemakmuran semua stakeholder.

Menurut [1] memberikan sumbangsi dalam melipatgandakan kemakmuran stakeholder suatu organisasi dengan mengembangkan suatu alat manajemen yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang dikenal Balance Scorecard. Balance Scorecard adalah suatu alat manajemen kontemporer yang unggul dan kuat untuk mengelola organisasi dengan memusatkan pada empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pengembangan. Balance scorecard digunakan sebagai alat pengukur kinerja yang efektif, efisien dan menjadi bagian integral dari suatu proses bisnis. *Balance scorecard* menjadi bagian integral dari proses bisnis karena visi dan misi perusahaan dikembangkan di dalam satu proses manajemen strategi yang bersistem berdasarkan empat perspektif yang berbeda ke dalam satu kartu skor yang komprehensif, koheren, berimbang dan terukur. Menurut [2] Balance Scorecard memiliki dua keunggulan. pertama meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan dengan karakteristik komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur. Kedua, meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel. Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber data dalam mewujudkan visi organisasi melalui misi pilihan.

Menurut [1] Balance Scorecard (BSC) menjadi unggul karena empat karakteristik. *Pertama*, Balance scorecard merefleksikan misi dan strategi perusahaan top-down. Hal ini bertolak belakang dengan kebanyakan perencanaan yang memiliki sistem bottom-up, namun sistem ini tidak relevan dan tidak mewakili strategi perusahaan secara keseluruhan. *Kedua*, Balance Scorecard adalah pandang ke depan (*Forward-looking*). Balance scorecard menekankan pada kunci kesuksesan saat ini dan masa depan. Penilaian kinerja perusahaan tradisional yang melibatkan perspektif keuangan saja, hanya menjelaskan kinerja perusahaan masa lalu tanpa memprediksi kinerja manajer tahun berikutnya, BSC dapat

menutupi kelemahan tersebut. *Ketiga*, Balance scorecard mampu mengintegrasikan pengukuran internal dan eksternal. Balance scorecard dapat membantu manajemen mengetahui bagaimana mereka membuat trade-off antara pengukuran (penilaian) kinerja masa lalu, dan membantu memastikan kesuksesan di masa yang akan datang. *Keempat*, Balance scorecard membantu fokus perusahaan. Banyak perusahaan mengikuti banyak cara pengukuran yang bisa mereka gunakan. Tetapi Balance scorecard hanya mensyaratkan para manajer untuk mencapai tujuan yang disepakati lebih banyak hanya diukur dengan kunci sukses strategi perusahaan.

Balance scorecard merupakan salah satu alat manajemen kontemporer yang kuat dan tepat bagi organisasi yang beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif, kompleks dan disruptif. Organisasi yang beroperasi di era abad 21 ini dituntut menciptakan tingkat efisiensi dan efektivitas dengan memanfaatkan big data. Pemanfaatan big data, setiap organisasi harus memiliki literasi mengenai teknologi, literasi manusia, literasi organisasi, dan literasi mengenai lingkungan. Balance scorecard merupakan salah satu alat yang mampu mengintegrasikan berbagai literasi tersebut dalam suatu ukuran tertentu yang logis sehingga dapat menilai kinerja suatu organisasi secara utuh, komprehensif dan terukur. Balance scorecard banyak diadopsi oleh berbagai organisasi baik organisasi bertujuan laba maupun non laba. Dalam perkembangannya BSC ini tidak hanya digunakan sebagai alat akuntansi manajemen tetapi bertransformasi menjadi sistem pengukuran kinerja dan sistem manajemen strategi. Hal ini berarti bahwa BSC tidak hanya sekedar alat untuk mengkomunikasikan strategi dalam satu periode tetapi juga sekaligus sebagai alat pengelola strategi jangka panjang.

Manajemen organisasi sektor publik tanpa terkecuali pemerintah yang beroperasi di abad 21 yang penuh dengan daya saing dan kompleksitas layanan publik, dituntut untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih. Pemerintah melalui Kementerian Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi terus mendorong setiap instansi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan menerapkan birokrasi yang sehat dan bersih. Dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi, salah satu prinsip yang dianjurkan dalam tata kelola pemerintahan adalah menerapkan konsep BSC dalam pengelolaan kinerja organisasi dan kinerja aparatur sipil negara.

Di lingkungan pemerintah Indonesia, BSC sudah mulai diterapkan oleh Kementerian keuangan sejak tahun 2011. Penerapan BSC dalam kementerian tersebut mampu mentransformasi diri menjadi lembaga dengan kualitas layanan publik terbaik. Dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi dan pengembangan aparatur sipil negara [3] mengatakan penjaminan mutu kinerja birokrasi sudah seharusnya keluar dari tradisi

loyalitas ASN secara subyektif dalam rezim DP3 melalui pengembangan pengukuran kinerja yang dikaitkan dengan kerangka strategis pencapaian kebijakan melalui penggunaan BSC. Penerapan BSC ini tidak hanya digunakan sebagai alat pengelolaan keuangan publik tetapi bertransformasi menjadi sistem pengukuran kinerja dan sistem manajemen strategi. Hal ini berarti bahwa BSC tidak hanya sekedar alat untuk mengkomunikasikan strategi dalam satu periode tetapi juga sekaligus sebagai alat pengelola strategi jangka panjang. Balance scorecard dapat mendukung paradigma pembangunan yang berbasis outcome. Menurut [4] Reformasi birokrasi dikatakan berhasil bila dapat meningkatkan kualitas pelayanan sekaligus menciptakan pemerintahan yang bersih dan akuntabel.

Penelitian yang menggunakan balance scorecard banyak yang dilakukan. [4] menemukan Balance scorecard dapat meningkatkan efisiensi pelayanan pada Kabupaten Mojokerto. Hal serupa juga ditemukan oleh [5][6]. Berbagai hasil penelitian di luar negeri menunjukkan Balance Scorecard dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian [7] menunjukkan bahwa Balance scorecard dapat diaplikasikan mengukur kinerja industri di Jerman. Hal yang serupa ditemukan oleh [9][10][11]. Keempat hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa balance scorecard dapat meningkatkan kinerja perusahaan perspektif keuangan maupun non keuangan.

Kabupaten Merauke merupakan salah satu kabupaten yang menjadi barometer pembangunan untuk provinsi Papua selain Jayapura dan Timika. Status tersebut mencerminkan kabupaten ini mengalami perkembangan mewujudkan kualitas berbagai aspek tanpa terkecuali pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sistem perencanaan strategi pengelolaan kinerja layanan publik secara komprehensif berbasis Balance scorecard pada Badan pendapatan Daerah Kabupaten Merauke.

METODE

Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif dengan pendekatan survei. Metode analisis yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan komponen-komponen Balance Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sebagai indikator dalam perolehan data baik melalui kuesioner ataupun wawancara kepada kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Merauke, Bagian Keuangan, Bagian Pelayanan dan Sumber daya. Teknik analisis data menggunakan model Huberman yakni data collection, data reduction dan verification atau kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL

Tabel 1. Hasil

| Indikator | Keterangan |
|---|--|
| 1. Perspektif Keuangan | |
| Strategi perencanaan keuangan | Bendahara Badan Pendapatan Daerah sebagai responden dengan memberikan jawaban “Ya” untuk semua item. Hal ini menandakan bahwa Badan pendapatan Daerah telah menyusun anggaran dengan menerapkan sistem perencanaan keuangan setiap tahun anggaran. |
| Kepatuhan standar akuntansi | |
| Penyelenggaraan akuntansi | |
| Indikator kinerja utama | |
| 2. Perspektif Pelanggan | |
| Kebijakan pelayanan publik | Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Merauke telah maksimal dalam perspektif pelanggan |
| Profesionalisme sumber daya manusia. | |
| Sarana dan prasarana pendukung layanan public | |
| Sistem informasi pelayanan publik. | |
| Konsultasi dan pengaduan | |
| Kepuasan masyarakat. | |
| Indikator kunci. | |
| 3. Perspektif Proses Internal | |
| Sistem perumusan strategi | Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Merauke cenderung menerapkan sistem perencanaan strategi di dalam pengelolaan organisasinya. |
| Perencanaan strategis | |
| Sistem penyusunan program | |
| Sistem penyusunan anggaran | |
| Sistem pelaksanaan dan pengelolaan program. | |
| Indikator kinerja Utama (IKU) | |
| Manajemen Risiko | |
| Pelaporan indikator kinerja | |
| 4. Perspektif Pendidikan dan Pertumbuhan | |
| Deskripsi pekerjaan | Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Merauke memperhatikan komponen pendidikan dan pertumbuhan |
| Program pengembangan sumber daya manusia | |
| Sistem penghargaan | |
| Sistem pemberian sanksi | |
| Pemberdayaan sumber daya organisasi | |
| Pemanfaatan teknologi dan informasi | |
| Penetapan key performance indikator | |

B. PEMBAHASAN

Entitas pemerintahan sebagai lembaga pelayanan publik dituntut melakukan transformasi kelembagaan di dalam memberikan pelayanan secara profesional. Transformasi kelembagaan sangat penting karena, ruang lingkup layanan pemerintah tidak hanya dilihat pada satu aspek secara parsial tetapi melibatkan banyak aspek yang dilihat secara simultan atau secara bersamaan. Transformasi kelembagaan merupakan salah satu langkah strategis untuk memberikan pelayanan terintegrasi dan komprehensif. Transformasi kelembagaan harus dilakukan karena globalisasi dapat memberikan dampak yang sangat luas dalam berbagai aspek kehidupan manusia termasuk di dalam layanan pemerintahan terhadap masyarakat. Perkembangan globalisasi yang sedang berlangsung dapat mengintegrasikan berbagai aspek sehingga dapat mempermudah untuk mengakses berbagai kebutuhan. Selain mempermudah, terintegrasinya berbagai aspek kehidupan dapat menghadirkan berbagai perubahan-perubahan yang terjadi diluar ekspektasi yang selalu menghantar setiap organisasi untuk selalu berubah dan beradaptasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan tuntutan yang datang dari dalam maupun dari luar organisasi. Transformasi kelembagaan merupakan salah satu strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas organisasi sehingga dapat meningkatkan kualitas produk dan jasa yang diberikan.

Reformasi birokrasi bertujuan untuk mewujudkan pelayanan yang berorientasi pada outcome, birokrasi yang dilakukan dapat terukur, efisien, efektif, realistik, konsisten, sinergi dan inovatif, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan pelaksanaan reformasi birokrasi dapat dimonitor secara melembaga. Menurut [12] pelayanan publik sebagai bentuk dampak perubahan reformasi yang paling riil tetap memerlukan: pertama, standarisasi pelayanan yang bertumpu pada pelibatan masyarakat di dalam proses penilain kinerja. Kedua, rasionalisasi penataan organisasi diperlukan untuk pengembangan birokrasi kearah yang dinamis, responsif dan efisien. Ketiga, mengintegrasikan administrasi pelayanan perizinan bagi dunia bisnis. Keempat, pengembangan penatalaksanaan untuk mencapai target-target kerja administrasi dengan menghilangkan duplikasi dan efisiensi procedural. Ke lima, aplikasi e-office untuk merespon tuntutan era informasi dewasa ini. keenam, perekrutan dan promosi aparatur secara terbuka. Ketujuh, perbaikan remunerasi untuk menunjang kinerja kerja yang optimal. Kedelapan, Assessment Centre memfasilitasi pengembangan dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manajemen dalam lingkungan birokrasi secara komprehensif, simultan dan berkesinambungan. Kesembilan, Penerapan Balance Scorecard bertujuan untuk menjamin mutu kinerja birokrasi dan mengelola kinerja dari tradisi loyalitas PNS

secara subyektif melalui pengembangan pengukuran kinerja yang dikaitkan dengan kerangka strategis pencapaian dampak kebijakan.

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah kecenderungan penggunaan Balance Scorecard dalam rangka penerapan sistem perencanaan strategi pengelolaan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Merauke. Balance scorecard dikembangkan dengan baik, badan pendapatan daerah akan mendapatkan dua keunggulan yang komprehensif yakni meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, dan meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja pegawai. Balance Scorecard ini merupakan suatu pendekatan untuk mengelola kinerja secara komprehensif, terukur dan berimbang dengan berbasis pada empat perspektif yang berbeda: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal (pengendalian internal), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

Visi yang hendak dicapai oleh Badan Pendapatan Daerah adalah “Terwujudnya Merauke Sebagai Kawasan Pertumbuhan Ekonomi Wilayah Perbatasan Berbasis Pertanian, Pariwisata, dan Perikanan yang Strategis dan Produktif”. Kunci sukses Bapenda adalah meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan anggaran dan atau keuangan. Efektivitas pengelolaan keuangan mencakup keseluruhan kegiatan meliputi perencanaan anggaran, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, penyelenggaraan akuntansi, pertanggungjawaban pemanfaatan anggaran. Organisasi yang berpraktik pada era industri 4.0 tanpa terkecuali Bapenda dituntut untuk berusaha mengintegrasikan seluruh kegiatan pengelolaan keuangan tersebut. Balance scorecard merupakan salah satu alat pengelolaan kinerja tepat bagi organisasi yang beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif seperti saat ini. Kecenderungan Bapenda dalam hal penerapan Balance Scorecard secara umum menggunakan 4 indikator antara lain strategi perencanaan keuangan, kepatuhan terhadap standar akuntansi, penyelenggaraan akuntansi dan Penetapan indikator kinerja keuangan.

Pertama, strategi perencanaan keuangan. Survei atas strategi perencanaan keuangan menggunakan 9 item yakni perencanaan anggaran berbasis kinerja, perencanaan target penerimaan, perencanaan target belanja, dan perencanaan sistem akuntansi atas pengelolaan keuangan. Hasil isian survei dalam hal ini Bendahara Badan Pendapatan Daerah sebagai responden dengan memberikan jawaban “Ya” untuk semua item. Hal ini menandakan bahwa Badan pendapatan Daerah telah menyusun anggaran dengan menerapkan sistem perencanaan keuangan setiap tahun anggaran.

Kedua, kepatuhan standar akuntansi. Setelah terjadinya reformasi pengelolaan keuangan di Indonesia, sebagaimana diatur di dalam undang-undang No 17 tahun 2003 tentang keuangan negara. Undang-undang keuangan tersebut menganjurkan pemerintah

dapat menetapkan standar akuntansi pemerintah. Pasal undang-undang tersebut menjelaskan pemerintah dapat menyusun standar akuntansi pemerintah. Pemerintah telah melakukan penyempurnaan standar akuntansi pemerintahan sesuai dengan perkembangan lingkungan di dalam maupun dari luar negeri. Pemerintah melalui lembaga kompartemen standar akuntansi pemerintah telah menyesuaikan standar akuntansi pemerintahan. Yang terakhir disempurnakan melalui peraturan pemerintah No 71 tahun 2010 tentang standar akuntansi pemerintah berbasis akrual. Peraturan tersebut mengamanatkan setiap entitas pemerintah mengimplementasikan standar akuntansi berbasis akrual paling lambat 5 tahun, dari tahun 2010. Penelitian ini menggunakan 3 item untuk menilai apakah Badan Pendapatan daerah mematuhi standar akuntansi, sebagaimana telah diatur di dalam PP Nomor 71 tahun 2010 tentang SAP berbasis Akrual, penggunaan PP No 8 tahun 2006 tentang pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah, dan pedoman teknis penyelenggaraan akuntansi yang dibuat sendiri oleh Bapenda. Hasil survei menunjukkan Badan Pendapatan Daerah telah mematuhi regulasi dengan menerapkan standar akuntansi pemerintahan berbasis akrual, menyusun laporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah, serta dapat mengembangkan pedoman teknis sebagai pendukung penyelenggaraan akuntansi sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi.

Ketiga, penyelenggaraan akuntansi. Akuntansi suatu proses mengumpulkan, mengidentifikasi mencatat, mengkomunikasikan atau melaporkan peristiwa ekonomi kepada pihak pengguna laporan keuangan. Akuntansi dan penatausahaan keuangan merupakan bagian internal dari pengelolaan kinerja keuangan suatu entitas. Laporan keuangan yang berkualitas harus dilalui dengan proses yang berkualitas, proses yang berkualitas itu didukung dengan pedoman yang tepat. Bapenda merupakan merupakan pengguna anggaran publik, sehingga dituntut akuntabilitas publik baik berupa pengelolaan anggaran maupun pelaksanaan program. Survei praktik sistem perencanaan strategis penyelenggaraan akuntansi di Bapenda dinilai dengan menggunakan 9 indikator yakni basis akuntansi, pencatatan akuntansi, kebijakan akuntansi, pengakuan pendapatan dan beban, pengakuan dan pengukuran aset, pengakuan dan pengukuran kewajiban, penilaian aset, penilaian kewajiban, dan pelaporan keuangan. Hasil survei menunjukkan bahwa Bapenda memberikan respon dengan menjawab "Ya" setiap item yang merepresentasi penyelenggaraan akuntansi. Hasil survei ini memperkuat bahwa secara teoritis Badan Pendapatan Daerah telah menyelenggarakan akuntansi sesuai dengan standar akuntansi pemerintah berbasis akrual, sebagaimana diatur dalam PP No. 71 tahun 2010.

Keempat Indikator kinerja utama. Indikator kinerja utama merupakan suatu alat yang digunakan untuk menjelaskan seberapa besar tingkat keberhasilan yang dicapai oleh suatu

entitas dalam periode tertentu. Kecenderungan penggunaan indikator kinerja dari perspektif keuangan menggunakan 5 item yakni penetapan IKU keuangan, Indikator kinerja khusus, indikator efisiensi, indikator efektivitas dan indikator keserasian belanja setiap tahun anggaran. Hasil survei mengindikasikan, secara konseptual Bapenda memiliki indikator kinerja utama perspektif keuangan. IKU bermanfaat untuk menilai dan atau mengukur ketercapaian Bapenda dari aspek keuangan.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menggunakan pendekatan teori stakeholder. Stakeholder merupakan sekelompok atau secara individu baik yang ada di dalam organisasi maupun yang ada diluar organisasi yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi. Menurut Atkison et.al dalam [13] teori Stakeholder mengidentifikasi lima kelompok stakeholder yakni para pemegang saham, pelanggan, komunitas-komunitas, supplier, dan karyawan. Tiga kelompok pertama didefinisikan sebagai ekspektasi dari luar terhadap kinerja organisasi. sedangkan, supplier dan karyawan merupakan pihak-pihak yang berpartisipasi di dalam merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, dan mengirimkan produk dan jasa kepada pelanggan.

Pendekatan stakeholder dapat mengukur kinerja organisasi dimulai dengan mendefinisikan tujuan yang diharapkan oleh setiap kelompok berkepentingan dari organisasi dan bagaimana setiap kelompok dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Setelah ekspektasi pemangku kepentingan atau, bahkan lebih jauh, kontrak implisit dan eksplisit antara pemangku kepentingan dan organisasi didefinisikan, perusahaan kemudian mendefinisikan strategi untuk memenuhi harapan ini dan memenuhi kontrak. Dengan demikian, pendekatan Balance scorecard dimulai dengan merumuskan strategi dan kemudian mengidentifikasi hubungan-antar pemangku kepentingan dan tujuan pemangku kepentingan. Pendekatan pemangku kepentingan dimulai dengan menetapkan tujuan pemangku kepentingan dan, pada langkah kedua, mendefinisikan strategi untuk memenuhi ekspektasi pelanggan [13].

Penelitian ini menggunakan 7 indikator untuk menilai sistem perencanaan strategi dalam pengelolaan kinerja Badan Pendapatan Daerah secara komprehensif diantaranya kebijakan pelayanan publik, profesionalisme sumber daya manusia, sarana dan prasarana pendukung layanan publik, sistem informasi pelayanan publik, konsultasi dan pengaduan, indikator kunci dan kepuasan masyarakat.

Pertama, Kebijakan pelayanan publik. Indikator pertama bertujuan untuk mengidentifikasi kebijakan-kebijakan yang telah dibuat oleh Badan Pendapatan Daerah dalam rangka mendukung layanan publik sesuai standar pelayanan minimal, standar

pelayanan minimal setiap jenis pelayanan publik, sistem pelayanan antrian, keterlibatan masyarakat di dalam menyusun standar pelayanan publik, penggunaan regulasi terkait dengan layanan publik, dapat diaksesnya standar pelayanan publik yang ditetapkan oleh Bapenda oleh seluruh pegawai, serta survei untuk menilai kualitas pelayanan dan perbaikan atas pelayanan yang di diberikan oleh Badan pendapatan Daerah. Berdasarkan hasil isian menunjukkan 8 item yang disurvei, memberikan respon dengan menjawab "Ya". Hasil isian ini menunjukkan bahwa secara teoritis Badan pendapatan Daerah Kabupaten merauke cenderung menerapkan kebijakan publik dalam memberikan layanan publik yang optimal dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Kedua, profesionalisme sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci di dalam mendukung terciptanya pelayanan birokrasi yang optimal. Oleh karena itu, setiap organisasi sentiasa menciptakan program-program pengembangan skill sesuai tuntutan lingkungan yang kompetitif. Tiga item yang disurvei untuk mengetahui sistem perencanaan strategis Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan profesionalisme pegawai diantaranya, program-program pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan jenis layanan, program pelatihan kepada pegawai untuk memberikan layanan responsif waktu, dan menerapkan kode etik dalam pelayanan masyarakat. Hasil survei ketiga item tersebut direspon dengan menjawab "Ya", artinya. Hasil respon ini menunjukkan Badan Pendapatan Daerah cenderung mengembangkan profesionalisme pegawai dalam memberikan layanan publik.

Ketiga, sarana dan prasarana pendukung layanan publik. Selain standar pelayanan yang memadai, dan profesionalisme pegawai yang mumpuni, sarana dan prasarana fisik juga sangat mendukung di dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang optimal. Sarana yang prasarana yang disurvei antara lain tempat parkir yang aman, nyaman dan mudah diakses, ruang tunggu yang nyaman, toilet khusus untuk pengunjung, sarana pelayanan pelanggan berkebutuhan khusus, sarana pendukung seperti ruang laktasi, area bermain anak, foto copy center, dan kantin, sarana front office untuk konsultasi dan pengaduan. Hasil penelitian menunjukkan 7 item yang disurvei, 100 persen dijawab "Ya". artinya badan pendapatan daerah menempatkan sarana dan prasarana pendukung sebagai bagian integral dari pada pelayanan publik yang optimal. Badan pendapatan daerah menyadari bahwa memberikan pelayanan yang perspektif outcome atau kepuasan masyarakat dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Keempat, sistem informasi pelayanan publik. Era digital ini, sistem informasi layanan publik menjadi suatu kebutuhan dan memiliki peran penting guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas layanan. Permintaan akan layanan publik sangat kompleks, dan berbagai

bentuk. Oleh karena itu, suatu entitas dapat memanfaatkan berbagai media untuk menginformasikan berbagai jenis serta prosedur yang diperlukan untuk mengakses berbagai layanan. Media yang dipilih berupa media cetak, maupun elektronik. Pemilihan media ini sebagai sarana untuk mengkomunikasikan jenis layanan yang disediakan dan sekaligus sebagai wadah setiap pemangku kepentingan untuk mengaksesnya.

Kelima, konsultasi dan pengaduan. Konsultasi dan pengaduan merupakan salah satu Pelayanan yang berorientasi pada outcome. Entitas pemerintahan sebagai organisasi penyedia layanan publik, dapat menyediakan fasilitas-fasilitas untuk melayani berbagai kekeliruan dan kekurangan dalam layanan publik. Melalui layanan konsultasi, ikut memberikan kontribusi dengan memberikan solusi atas kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh masyarakat. melalui pengaduan, terciptanya atau terbangunnya pola pikir yang sama antara organisasi sebagai penyedia layanan dan masyarakat sebagai konsumennya. Proses konsultasi dan pengaduan, tercipta komunikasi yang intens antara organisasi dengan para pemangku kepentingan (masyarakat) sehingga dapat memenuhi kebutuhan masing-masing pihak. Semakin baik perlakuan organisasi terhadap kliennya (masyarakat), akan meningkatkan tingkat kepercayaan masing-masing pihak.

Keenam, kepuasan masyarakat. Setiap entitas pemerintah saat ini dituntut memberikan layanan publik berbasis pada outcome atau kepuasan masyarakat. oleh karena setiap pegawai dituntut untuk mempunyai empati dan selalu menempatkan diri dari sudut pandang masyarakat, bukan sudut pandang organisasi dan pegawai itu sendiri. kepuasan tercipta ketika sesuatu yang diperoleh melebihi dari apa yang dikorbankan. Kepuasan tercipta ketika manfaat yang diperoleh lebih besar dari yang dikorbankan. Dalam layanan publik, Bapenda Kabupaten Merauke harus mengutamakan kebutuhan para pemangku kepentingan. Agar terwujud cita-citanya, Bapenda menempatkan seluruh stakeholdernya sebagai yang pertama dan yang utama dalam layanan publik. Semakin baik dan semakin bersahabat layanan yang diberikan, dapat meningkatkan kepuasan masyarakat.

Ketujuh, indikator kunci. Pelayanan yang berorientasi pelanggan, berusaha untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Untuk itu, suatu Badan pendapatan daerah perlu menetapkan indikator kinerja utama yang dapat digunakan untuk mengukur dan atau menilai kepuasan dari para stakeholder. Penetapan indikator kinerja utama ini dapat dikembangkan secara sistematis dengan memperhatikan konektivitas antara sasaran strategis, faktor kesuksesan, dan indikator kinerja utama.

Perspektif pelanggan menjadi aspek terpenting di dalam organisasi pada masa kini karena, seluruh aktivitas yang dilakukan oleh manajemen dapat menciptakan nilai bagi

pelanggan. Yang diinginkan oleh pelanggan saat ini adalah menginginkan waktu pelayanan yang singkat, produk dan jasa yang berkualitas, dan berbiaya murah. Manajemen suatu organisasi berupaya menjadi unggul dengan memaksimal kebutuhan pelanggan atau konsumen tersebut. Meskipun hasil isian survei cenderung baik, namun dalam pelayanan selanjutnya, Badan pendapatan Daerah Kabupaten Merauke terus melakukan perbaikan-perbaikan layanan publik dari perspektif tersebut. Balance Scorecard merupakan salah satu metode yang paling tepat untuk mengembangkan sistem pengelolaan kinerja secara komprehensif dan terintegrasi dengan ketiga perspektif lainnya.

3. Perspektif Proses Internal

Perspektif proses internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam suatu organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses internal yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi tersebut. Kecenderungan penerapan sistem perencanaan strategi Bapenda, disurvei dengan 8 indikator yakni perumusan perencanaan strategi, perencanaan strategi, sistem penyusunan program, sistem pelaksanaan dan pengelolaan program, indikator kunci, indikator kinerja organisasi, manajemen risiko, dan pelaporan indikator kinerja. Hasil isian survei, bapenda cenderung menerapkan sistem perencanaan strategi di dalam pengelolaan organisasinya.

Pertama, sistem perumusan strategi. Pengelolaan kinerja berbasis Balance Scorecard, langkah pertama yang dilakukan oleh organisasi adalah melakukan sistem perumusan strategi. Pada tahap perumusan strategi ini bermanfaat untuk melakukan analisis terhadap trend perubahan lingkungan makro maupun mikro organisasi. Hasil analisis digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan menggunakan metode analisis SWOT. Berdasarkan hasil analisis Swot tersebut dapat digunakan untuk merumuskan visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai dasar organisasi.

Kedua, perencanaan strategis. Setelah perusahaan menetapkan perumusan strategis, langkah selanjutnya adalah melakukan perencanaan strategi. Dalam kegiatan perencanaan strategi adalah menerjemahkan visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai dasar organisasi yang telah ditetapkan ke dalam sasaran strategi dan inisiatif strategi. Menurut [2] sasaran strategi adalah sasaran-sasaran masa depan yang hendak dituju oleh organisasi sebagai penerjamaan untuk mewujudkan visi dan tujuan. Untuk mewujudkan sasaran strategi, diperlukan inisiatif strategi berupa program tindakan yang akan dilaksanakan oleh organisasi di masa depan. Inisiatif strategi inilah yang menjadi dasar penyusunan program dan sekaligus dasar penyusunan anggaran.

Ketiga sistem penyusunan program. Penyusunan program adalah proses penjabaran inisiatif strategi ke dalam program. Penyusunan program dilaksanakan melalui sistem penyusunan program yang menghasilkan luaran berupa program untuk mewujudkan sasaran strategi tertentu serta perkiraan sumber daya yang diperlukan. Hasil isian survei menjelaskan bahwa secara konseptual Badan Pendapatan Daerah cenderung mempertimbangkan sistem penyusunan program di dalam menyusun program setiap tahun anggaran.

Keempat sistem penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana anggaran publik yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh suatu organisasi dalam melaksanakan berbagai program. Penyusunan anggaran dilakukan melalui sistem penyusunan anggaran. Dalam penyusunan anggaran, program-program tertentu dijabarkan ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam satu tahun anggaran. Di dalam penyusunan anggaran tersebut juga ditunjuk pengelola dan pengguna anggaran (penanggung jawab) dan sasaran dari alokasi sumber daya keuangan tersebut.

Kelima, sistem pelaksanaan dan pengelolaan program. Pelaksanaan anggaran dan pengelolaan program dapat dilakukan melalui sistem pengimplementasian. Pada tahap ini, para pegawai suatu organisasi melaksanakan rencana yang tercantum dan telah ditetapkan dalam sistem penyusunan anggaran. Terdapat 3 item yang disurvei untuk menjelaskan kecenderungan menerapkan sistem pelaksanaan dan pengelolaan program. Hasil survei menunjukkan Bapenda cenderung menerapkan sistem pengimplementasian program dan anggaran. Meskipun begitu, pegawai Bapenda harus memahami dengan tepat hubungan dan keterkaitan antara pengimplementasian dengan tahapan-tahapan sebelumnya. Terakait hubungan antara sistem pengimplementasian dengan sistem yang lain, Mulyadi menyatakan, oleh karena anggaran adalah bagian dari program, dan program merupakan penjabaran inisiatif strategi yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategi, serta sasaran strategi dipilih sebagai penerjemahan sasaran strategi yang dirumuskan, maka dalam pengimplementasian rencana, pegawai harus senantiasa menyadari keterkaitan erat diantara pengimplementasian, anggaran, program, inisiatif strategi, sasaran strategik, dan strategi.

Sistem Pengimplementasiannya, Badan Pendapatan daerah harus memonitor melalui sistem pemantauan. Setiap rencana yang telah ditetapkan harus dinilai atau diukur guna memberikan umpan balik antara sistem pemantauan, pelaksanaan program dan inisiatif strategi yang telah ditetapkan. Hasil pemantaun bermanfaat untuk menyediakan data atau informasi mengenai target yang telah tercapai, sasaran strategi yang telah diwujudkan.

Keenam, Indikator kinerja Utama (IKU). IKU merupakan alat ukur untuk menjelaskan seberapa jauh tingkat keberhasilan eksekusi strategi yang telah ditetapkan. Hasil isian survei menunjukkan bahwa Bapenda cenderung menerapkan IKU dalam mengelola kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Bapenda telah menyadari pentingnya hubungan antara strategi, kinerja, dan indikator kinerja di dalam sistem pelayanan internal.

Ketujuh, Manajemen Risiko. Di dalam menjalankan suatu organisasi, tak terhindar dari berbagai resiko. Resiko ini merupakan berbagai peristiwa yang timbul yang memberikan dampak buruk atau dapat menghalangi tercapainya atau terlaksananya suatu program. Menurut [14] risiko adalah suatu kejadian yang apabila terjadi dapat menghambat pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Kejadian tersebut dapat disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. Hasil survei menjelaskan, Bapenda telah mempertimbangkan manajemen risiko di dalam pengelolaan kinerja organisasi.

Kedelapan, pelaporan indikator kinerja. Setiap akhir periode, organisasi harus melaporkan perencanaan strategi dan inisiatif strategi yang diwujudkan dalam program. Selain laporan keuangan, laporan indikator kinerja merupakan bagian yang integral dari pada sistem pertanggungjawaban publik. Laporan indikator kinerja tersebut dapat disusun melalui sistem penyusunan laporan indikator kinerja. Bentuk laporan indikator kinerja dalam entitas pemerintah disebut dengan LAKIP. Hasil survei, menunjukkan bahwa Bapenda, cenderung menerapkan sistem laporan kinerja pemerintah.

4. Perspektif Pendidikan Dan Pertumbuhan

Perspektif pendidikan dan pertumbuhan meliputi tiga aspek yakni human capital, information capital dan organization capital. ketiga aspek ini dapat dikembangkan secara simultan sehingga dapat menjadi penguangkit dalam meningkatkan kualitas produk dan atau jasa terutama bagi proses pengendalian internal. Menurut [2] modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi merupakan tiga komponen yang membentuk intangible asset yang penggunaannya diarahkan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategis di tiga perspektif lainnya: perspektif pelanggan (modal pelanggan), perspektif proses internal (proses yang produktif dan efisiensi biaya), dan perspektif keuangan (kinerja keuangan yang luar biasa berkesinambungan).

Perspektif pendidikan dan pertumbuhan menggunakan 7 indikator untuk mengidentifikasi sistem perencanaan strategis pengelolaan kinerja pada Badan Pendapatan Daerah kabupaten Merauke. Pertama, deskripsi pekerjaan. Sumber daya manusia merupakan aset tak terwujud yang dalam penggunaannya diarahkan untuk mewujudkan saran-saran strategis yang oleh perusahaan pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif proses internal. Keberadaan SDM dalam suatu organisasi, sebagai bagian

dari tujuan organisasi sehingga mempekerjakan SDM sebagai tujuan organisasi menjadi hal yang mutlak dilakukan. Salah satu bentuk perlakuan tersebut adalah mendeskripsikan secara jelas, tugas dan tanggung jawab masing-masing. Kejelasan tugas dan tanggung jawab ini dapat mengurangi tumpang tindih dalam menjalankan tugas oleh setiap personel. Salah satu tugas penting dari pada pemimpin lembaga adalah menciptakan ruang seluas mungkin bagi setiap pegawai untuk terus tumbuh dan berinovasi di dalam menjalankan tugasnya.

Kedua, Program pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi memiliki berbagai latar belakang pendidikan, skill dan keterampilan. latar belakang pendidikan yang beragam itu, diharapkan dapat mendukung dalam merealisasikan dana tau menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepada masing-masing pegawai. Namun dalam pekerjaan rutinitas, tingkat kesulitan menyelesaikan terus meningkat seiring dengan tuntutan para mitra dan perkembangan teknologi dan informasi. Sistem perencanaan strategis yang diperlukan yakni penyusunan program pengembangan sumber daya manusia secara berkesinambungan.

Sistem perencanaan strategi pengembangan sumber daya manusia Bapenda dapat disurvei dengan 6 item yakni program pendidikan formal, program pelatihan /bimbingan teknis keuangan bagi Pegawai, pelatihan pengelolaan keuangan, sistem kontrak dalam pengelolaan pegawai, standar kerja bagi pegawai, dan program penilaian pegawai. Hasil survei, menunjukkan badan Pendapatan daerah memberikan respon dengan menjawab "Ya". Respon ini merepresentasikan bahwa Bapenda Merauke memiliki perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia dalam rangka memberikan layanan publik. Sumber daya manusia menjadi aset tak berwujud yang paling penting bagi organisasi yang di era ini. sumber daya manusia ini memiliki dua komponen yang paling penting yakni kapabilitas pegawai dan komitmen pegawai. Untuk berdaya saing di era industri 4.0, ini pegawai Bapenda harus memiliki kapabilitas yang unggul. Kapabilitas yang unggul artinya dapat memanfaatkan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai secara optimal. Pengembangan kapabilitas pegawai terus dilakukan secara terus menerus guna mengikuti tuntutan kerja yang berbasis pengetahuan atau knowledge Based-Work- pengetahuan menjadi basis untuk melaksanakan pekerjaan.

Ketiga, sistem penghargaan. Sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi, merupakan tujuan dari pada organisasi. Oleh karenanya, tidak memperlakukan sebagai objek. Para eksekutif dalam suatu organisasi mampu menciptakan peluang bagi setiap pegawai untuk tumbuh dan meningkatkan komitmen dalam bekerja secara optimal. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi dalam kinerjanya perlu diberikan umpan balik dengan memberikan penghargaan. Penghargaan yang diberikan, dalam berbagai bentuk

seperti promosi jabatan satu tingkat lebih tinggi dari saat ini. Program penghargaan ini dapat meningkatkan komitmen pegawai karena merasa dihormati dan dihargai secara luas atas keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut [2] komitmen karyawan akan meningkat jika mereka memperoleh pengakuan secara luas atas keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Penghargaan akan memotivasi personel untuk menghasilkan kinerja dan penghargaan yang dirasakan adil oleh pegawai akan memotivasi secara maksimum dalam menghasilkan kinerja yang luar biasa.

Keempat, sistem pemberian sanksi. Bentuk lain dari pembinaan terhadap pegawai adalah memberikan sanksi yang tegas kepada pegawai yang melakukan pelanggaran peraturan yang berlaku (budaya organisasi) maupun lalai dalam menjalankan tugas. Hasil survei ini menunjukkan bahwa Bapenda Merauke memiliki sistem pemberian sanksi kepada pegawai dan pembinaan terhadap pegawai yang melanggar. Jenis sanksi dan pembinaan diberikan kepada pegawai sesuai dengan jenis pelanggarannya.

Kelima, pemberdayaan sumber daya organisasi. yang disurvei adalah kecenderungan sistem perencanaan strategi Bapenda terkait dengan sasaran-sasaran strategi yang perlu diwujudkan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan memanfaatkan pembangunan struktur organisasi yang pas sesuai dengan kapabilitas organisasi dan persiapan untuk memasuki lingkungan global yang sangat turbulen. Hasil survei menunjukkan bahwa 6 item yang disurvei, memberikan respon yang positif, artinya badan pendapatan daerah cenderung memperhatikan sumber daya organisasi. 6 item yang disurvei antara lain, kebijakan belajar pengetahuan baru, kebijakan untuk belajar teknologi yang baru, kebijakan untuk menciptakan ide-ide baru, kebijakan untuk mengimplementasikan ide baru, kebijakan terwujudnya misi perubahan, layanan publik yang optimal, dan alat bantu pengawasan dan penilaian kinerja pegawai.

Organisasi pada masa ini berupaya menciptakan lingkungan organisasi menjadi tempat pembelajaran atau learning capacity. Learning capacity adalah kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi, menciptakan ide baru, mengimplementasikan ide baru tersebut dan memanfaatkan ilmu pengetahuan. kedua, kapasitas untuk perubahan (Capacity for Change), yakni kemampuan organisasi untuk bertindak dan bergerak secara cepat, efektif dalam merespon perubahan dan bertindak secara fleksibel. Ketiga, Keterbatasan (*Boundaryless*), kemampuan untuk berkolaborasi dengan tim, melintasi unit organisasi, bertindak sebagai organisasi maya.

Keempat, akuntabilitas, adalah kemampuan organisasi dalam berdisiplin, merekayasa, proses pekerjaan dan menciptakan kepemilikan karyawan atas hasil.

Keenam pemanfaatan teknologi dan informasi. Penggunaan teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas di dalam pelayanan internal. Pemanfaatan produk tertentu atau mengembangkan sistem teknologi sendiri dapat mempermudah dan meningkatkan kualitas pelayanan manajemen dan mempermudah para pelanggan mengakses produk-produk atau karakteristik jasa yang ditawarkan oleh suatu organisasi. Hasil isian survei menunjukkan empat item yang disurvei, direspon dengan memberikan jawab "Ya". Hal ini mengindikasikan bahwa Badan pendapatan daerah cenderung memanfaatkan teknologi dan informasi dalam memberikan layanan publik yang berkualitas. Sebagai bagian dari transformasi kelembagaan, Badan Pendapatan daerah juga harus melakukan transformasi digital di dalam pelayanan. Transformasi digital dalam pelayanan segera dilakukan karena, dimasa yang akan datang akan segera diisi oleh tenaga-tenaga kerja milenial yang penuh inovatif yang dapat mendukung menciptakan tata kelola organisasi yang modern, inklusif, responsif, dan antisipatif. Menurut [15] perkembangan teknologi informasi memberikan peluang bagi organisasi untuk melakukan penyempurnaan proses internal guna meningkatkan nilai dan mendorong efisiensi, jadi transformasi digital dapat meningkatkan kualitas proses internal, meningkatkan efisiensi, menciptakan nilai bagi baik dari aspek *value for money* maupun nilai pemangku kepentingan. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Merauke juga harus melakukan perencanaan strategis guna melakukan transformasi digital dalam meningkatkan kualitas layanan internal, meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan menciptakan nilai masyarakat di wilayah Merauke.

Ketujuh, penetapan key performance indikator. Key performance indikator atau Indikator kinerja utama merupakan suatu matrik kinerja yang secara nyata dan jelas terkait dengan sasaran strategis tertentu dari sebuah organisasi. KPI memberikan informasi yang jelas, dan tajam mengenai kecenderungan suatu kinerja dan dapat membantu untuk menilai apakah organisasi sudah melakukan hal yang benar serta mengetahui perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan [15]. Hasil ini menunjukkan bahwa Badan pendapatan Daerah memiliki rumusan indikator kinerja utama. Hal ini berarti bahwa secara konseptual badan tersebut cenderung mempertimbangkan indikator-indikator kunci dari ketiga aspek yakni modal sumber daya manusia, modal teknologi dan informasi dan modal sumber daya organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelaahan hasil isian survei, empat perspektif Balance Scorecard, dapat diberikan kesimpulan bahwa secara konseptual Badan Pendapatan Daerah kabupaten Merauke cenderung mempertimbangkan sistem perencanaan strategi di dalam pengelolaan kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Namun demikian, kedepan Bapenda dapat

menerapkan secara penuh Balance Scorecard sebagai suatu model pengelolaan kinerja yang dapat meningkatkan kualitas perencanaan yang komprehensif, koheren, berimbang terukur dan meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja pegawai. Di lain pihak, Balance Scorecard dirancang sebagai instrumen untuk melakukan transformasi kelembagaan guna memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan para pihak berkepentingan dan serta mendukung tercipta reformasi birokrasi, dan transparansi pelayanan publik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami selaku penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua anggota tim peneliti mulai dari mengggagas dan menyusun artikel ini dan juga penghargaan yang setinggi-tingginya kepada LPPM Universitas Musamus Merauke yang sudah memberikan kesempatan kepada peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance," *arvard Business Review*, pp. 70-80, 1992.
- [2] Mulyadi, Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis Balance Scorecard, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014.
- [3] D. Holidin, Reformasi Birokrasi dalam Praktik, Jakarta: Percetakan & SMK Grafika Desa Putera, 2013.
- [4] P. E. e. al, Pemimpin dan Reformasi Birokrasi, Jakarta. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2013.
- [5] L. F. d. M. T. Hidayat, "Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik . (Studi Kasus Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto)," *Jurnal ekonomi Akuntansi*, vol. 4, no. 2, pp. 107-118, 2019.
- [6] M. R. N. Irawan, "Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan," *Jurnal penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, vol. 4, no. 3, 2019.
- [7] N. F. M. K. P. D. P. B. Scorecard, *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, vol. 3, no. 2.
- [8] J. V. a. G. B. Nikos Kartalis, "Balance Scorecard and Performance Measurement in a Greek Industry," *Procedia Economics and Finance*, vol. 5, p. 413 – 422, 2013.
- [9] N. S. P. M. M. H. Asa Romeo Asa, "Balanced Scorecard: A Paradigm Measure Of Business Strategy And Firm," *International Journal Of Scientific & Technology Research*, vol. 2, no. 4, 2013.
- [10] M. & H. Dahiru, "Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review," *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, vol. 4, no. 6, pp. 01-10, 2014.
- [11] O. Zizlavsky, " The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System," *J. Technol. Manag. Innov.*, vol. 9, no. 3, 2014.

- [12] R. S. Al-Adwan, "The Use of the Balanced Scorecard Performance Measurement System in Manufacturing Companies," *International Journal of Applied Engineering Research*, vol. 13, no. 6, pp. 4256-4262, 2018.
- [13] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," *Working paper, Harvard Business School*, pp. 1-36, 2010.
- [14] Hery, *Manajemen Risiko Bisnis*, Jakarta: Grasindo, 2015.
- [15] T. A. Dharma and M. A. Kurniawan, "Transformasi Digital Kemenkeu Dalam Kerangka Enterprise Architecture," *Buletin Kinerja Edisi xxxix*, pp. 9-11, 2019.
- [16] Y. Badullah and I. Hegwisi, *Key Performance Indicator A to Z , Panduan Implementasi KPI yang Workable*, Jakarta: Grasindo, 2017.
- [17] D. Holidin, *Reformasi Birokrasi dalam Praktik*, Jakarta: ercetakan&SMKGrafikaDesa Putera, , 2013.