

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SEBELUM DAN SESUDAH DITETAPKANNYA METODE
BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA**

**ANALYSIS OF PERFORMANCE MEASUREMENT METHOD BEFORE AND AFTER
ESTABLISHMENT SCORECARD AS STANDARD PERFORMANCE MEASUREMENT**

UU. Hasanah, AB. Setiawan

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda Bogor

E-mail : umi.uswatun.hasanah@unida.ac.id

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is one of the alternative performance measure that aims to combine the size of financial and non financial performance. This measurement is the result of a process based on its mission and strategy of a firm. There are four aspects that are measured in the Balanced Scorecard (BSC), financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, growth and learning perspective. In practice, the Ministry of Finance there are four perspectives, stakeholder perspective, consumer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective. From these results it can be seen that after applying the balanced scorecard method of performance resulting higher performance compared to the prior application of the balanced scorecard method. So it can be concluded that the measurement of performance after the implementation of the balanced scorecard method compares favorably with the performance measurements before the application of balanced scorecard. With the balanced scorecard method of performance of the company's non-financial aspects can be measured and evaluation materials to help the organization achieve its intended purpose.

Keywords : Performance Assessment, Balanced Scorecard

ABSTRAK

Balanced Scorecard adalah salah satu *alternative* pengukuran kinerja yang bertujuan menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini merupakan hasil dari suatu proses berdasarkan misi dan strategi dari suatu perusahaan. Terdapat empat aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam penerapannya, di Kementerian Keuangan terdapat empat perspektif yaitu perspektif stakeholder, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, perpektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa setelah menerapkan metode *balanced scorecard* dihasilkan capaian kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan sebelum penerapan metode *balanced scorecard*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja setelah diterapkannya metode *balanced scorecard* lebih baik dibandingkan dengan pengukuran kinerja sebelum penerapan *balanced scorecard*. Dengan metode *balanced scorecard* kinerja perusahaan dari aspek non keuangan dapat diukur dan sebagai bahan evaluasi untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Pengukuran keberhasilan tidak lagi hanya dapat dilihat dari jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pengukuran secara tradisional kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari laporan keuangan yang dihasilkan. Ukuran-ukuran finansial saja tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan dengan orientasi proses. Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran-ukuran finansial dan non finansial. Ukuran-ukuran baru itu diharapkan akan bermanfaat karena lebih berfokus pada tindakan. Sistem pengukuran yang baru itu penting bagi inisiatif strategis. Salah satu sistem pengukuran kinerja strategis adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perpektif finansial, *balanced scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Organisasi sektor publik adalah organisasi pemerintah yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat. Output organisasi sektor publik pada umumnya dalam melakukan pengukuran kinerja hanya melalui pengukuran tradisional yaitu hanya memperhatikan ukuran keuangan saja sehingga tidak mampu mengukur keberhasilan yang sesungguhnya. Pengukuran kinerja berdasarkan *financial perspective* juga tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil di masa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja organisasi. Di samping itu, sistem pengukuran kinerja dianggap tidak mampu mengukur aset tidak berwujud yang dimiliki oleh organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, kesetiaan pelanggan, dan lain sebagainya.

Penilaian prestasi kerja menurut Tri Widodo W. Utomo adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara

membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Konsep *balanced scorecard* (BSC) dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari *profit*, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukuran kerjanya. Yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi, secara umum misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Di dalam buku panduan pengelolaan kinerja berbasis *balanced scorecard* di lingkungan Kementerian Keuangan disebutkan bahwa keempat perspektif dalam *balanced scorecard* harus dipandang sebagai suatu "model (*template*)" yang bersifat fleksibel, baik jumlah maupun penamaannya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi. Oleh karena itu di Kementerian Keuangan terdapat 4 (empat) perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif

Stakeholder, Perspektif Customer, Perspektif Internal Business Process, dan Perspektif Learning and Growth.

Dalam kontrak kinerja Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan, besaran bobot tiap perspektif ditetapkan sebagai berikut:

- a. Perspektif *Stakeholder* sebesar 30%
- b. Perspektif *Customer* sebesar 15%
- c. Perspektif *Internal Process* sebesar 35%
- d. Perspektif *Learning and Growth* sebesar 20%

Nilai kinerja suatu perspektif dihitung dengan menggunakan persamaan:

$$\text{NKP} = \text{rata-rata perspektif} \times \text{bobot dalam persen}$$

Balance Scorecard (BSC) Kementerian Keuangan (Kemenkeu) merupakan alat manajemen strategi yang menerjemahkan visi, misi dan strategi yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) dan *Road-map* Kemenkeu ke dalam suatu peta strategi. Renstra Kemenkeu merupakan dokumen perencanaan jangka menengah (5 tahun) Kementerian Keuangan. Sedangkan *road-map* Kemenkeu merupakan penjabaran Renstra Kemenkeu secara lebih rinci yang berisi program dan kegiatan Kemenkeu secara umum dalam jangka waktu 5 tahun. BSC sendiri dapat digunakan sebagai alat yang menghasilkan umpan balik untuk merevisi Renstra.

Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Evaluasi harus dilakukan secara terus menerus.

Status capaian indikator kinerja utama secara umum menggunakan perhitungan sebagai berikut:

- $X < 80\%$, status merah, pada status ini pencapaian kinerja jauh dari target yang telah ditetapkan.
- $80\% \leq X < 100\%$, status kuning, pada status ini pencapaian kinerja blm mencapai target namun masih belum terlalu jauh selisihnya.
- $\geq 100\%$, status hijau, pada status ini pencapaian kinerja sama atau melebihi target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan masalah tersebut diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian

yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Sebelum dan Sesudah Ditetapkannya Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan)”.

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Untuk mengetahui penerapan elemen-elemen metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan.
- b. Untuk mengetahui hasil analisa atas pengukuran kinerja sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard* di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis untuk menambah wawasan dan kemampuan berfikir penulis dalam mengaplikasikan dan membandingkan antara teori/peraturan dengan kondisi di lapangan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemerintah dalam pengambilan kebijakan mengenai pengukuran kinerja pada instansi-instansi pemerintah yang mencakup semua aspek dan diharapkan dapat membantu organisasi sektor publik dalam melakukan evaluasi pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Di samping itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan informasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang dilakukan dengan menganalisis pengukuran kinerja sebelum dan sesudah penerapan *balanced scorecard*. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data sekunder (*time series*), dimana data yang dikumpulkan dari waktu ke waktu pada satu objek dengan tujuan untuk menggambarkan perkembangan dari objek tersebut. Data yang digunakan adalah data pengukuran kinerja dengan metode tradisional yaitu sebelum menerapkan metode *balanced scorecard* tahun 2006, 2007, dan 2008 serta data pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dari Pusat

Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan pada tahun 2009, 2010, dan 2011 pada level unit eselon II (Depkeu-*Two*).

Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah dengan menganalisis pengukuran kinerja sebelum dan sesudah ditetapkannya metode *balanced scorecard*. Selain itu juga membandingkan antara penerapan *balanced scorecard* yang sudah dilaksanakan dengan yang seharusnya yaitu sesuai dengan manual indikator kinerja utama (IKU) yang telah ditetapkan yang meliputi perspektif-perspektif dalam *balanced scorecard*. Elemen-elemen yang akan digunakan untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran Kinerja Sebelum Penerapan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja sebelum penerapan *balanced scorecard* dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Pengukuran kinerja dengan metode tradisional diukur dengan menggunakan cara:

Realisasi penyerapan anggaran:

$$\frac{\text{Realisasi Anggaran}}{\text{Alokasi/Pagu Anggaran}} \times 100\%$$

2. Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*

Perspektif Stakeholder

- Persentase realisasi peserta diklat

$$\frac{\text{Jumlah realisasi peserta diklat}}{\text{Jumlah rencana peserta diklat}} \times 100\%$$
- Persentase Lulusan dengan nilai minimal baik

$$\frac{\text{Jumlah lulusan yang mempunyai predikat minimal baik}}{\text{Jumlah peserta diklat yang lulus}} \times 100\%$$
- Persentase jam pelatihan pegawai Departemen Keuangan terhadap jam kerja.

$$\frac{\text{Total jam pelatihan yang diikuti SDM Depkeu}}{\text{Total pegawai Depkeu} \times 1.507 \text{ jam}} \times 100\%$$

Perspektif Customer

- Persentase capaian kualitas layanan penyelenggaraan diklat

$$\frac{\text{Jumlah peserta diklat yang}}{\text{Jumlah peserta diklat yang}} \times 100\%$$

menilai minimal baik

$$\frac{\text{Jumlah peserta diklat yang}}{\text{menilai}}$$

Perspektif Proses Bisnis Internal

- Persentase rekomendasi diklat

$$\frac{\text{Jumlah laporan rekomendasi}}{\text{Jumlah laporan evaluasi}} \times 100\%$$
- Persentase evaluasi diklat terhadap penyelenggaraan

$$\frac{\text{Jumlah laporan evaluasi diklat}}{\text{Jumlah SK Penyelenggaraan Diklat}} \times 100\%$$
- Persentase Realisasi program diklat

$$\frac{\text{Jumlah Program Pendidikan dan Pelatihan yang Diselenggarakan}}{\text{Jumlah Program Pendidikan dan Pelatihan yang Direncanakan}} \times 100\%$$
- Jumlah Kerjasama Diklat
 “Jumlah mitra kerja sama pendidikan dan pelatihan skala nasional, regional dan internasional”
- Jumlah program diklat yg dikembangkan
 “Jumlah program diklat yang dikembangkan”
- Kegiatan mengedukasi publik tentang Keuangan Negara melalui program BPPK
 “Jumlah peserta kegiatan mengedukasi publik tentang Keuangan Negara melalui program BPPK”

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- Jumlah pegawai yang dikenakan sanksi hukuman disiplin
 “Pegawai yang dikenakan sanksi hukuman disiplin”
- Persentase Pegawai yang Telah Memenuhi Target Diklat

$$\frac{\text{Jumlah pegawai yang memenuhi target diklat}}{\text{Jumlah pegawai Pusdiklat}} \times 100\%$$
- SOP yg telah diimplementasikan (OTL)

$$\frac{\text{Jumlah SOP telah diimplementasikan}}{\text{Jumlah SOP yang harus dilaksanakan}} \times 100\%$$
- Persentase Komputer yang terhubung dengan jaringan

$$\frac{\text{Jumlah Komputer yang Terhubung dengan Jaringan}}{\text{Jumlah Komputer Aktif}} \times 100\%$$
- Realisasi penyerapan anggaran:

$$\frac{\text{Realisasi Anggaran}}{\text{Alokasi/Pagu Anggaran}} \times 100\%$$
- Persentase capaian volume barang/jasa

$$\frac{\text{Realisasi Paket Pengadaan Barang dan Jasa}}{\text{Barang dan Jasa}} \times 100\%$$

Perencanaan Paket Pengadaan
Barang dan Jasa

meliputi aspek keuangan dan aspek non keuangan. Rekapitulasi pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut:

HASIL DAN PEMBAHASAN

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang

Tabel 1 : Rekapitulasi Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* (Realisasi terhadap Target) dalam %

No.	Indikator Kinerja Utama	Tahun		
		2009	2010	2011
Perspektif Stakeholder				
1.	Persentase jamlat terhadap jam kerja Pegawai Kementerian Keuangan	112,50	106,85	116,44
2.	Persentase lulusan dengan nilai minimal baik	116,21	116,76	111,1125
3.	Persentase realisasi peserta diklat	147,22	-	-
4.	Jumlah peserta pendidikan dan pelatihan yang berasal dari Kementerian Keuangan	-	274,36	-
5.	Persentase diklat yang berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi	-	-	125
Perspektif Customer				
6.	Persentase capaian kualitas layanan penyelenggaraan diklat	104,12	139,88	130
7.	Rasio program diklat dipenuhi terhadap program diklat dibutuhkan	-	-	103,44
Perspektif Proses Bisnis Internal				
8.	Persentase Realisasi program diklat	153,33	118,52	-
9.	Jumlah program diklat yang dikembangkan	100	140	-
10.	Kegiatan mengedukasi publik tentang Keuangan Negara melalui program BPPK	347,33	167,27	-
11.	Jumlah kerjasama diklat	155	190,91	-
12.	Persentase evaluasi diklat terhadap penyelenggaraan	110	88,89	-
13.	Persentase rekomendasi diklat	110	88,89	-
14.	Jumlah identifikasi kebutuhan diklat	-	100	-
15.	Jumlah karya tulis widyaiswara yang dipublikasikan	-	-	159,09
16.	Jumlah riset yang dihasilkan widyaiswara	-	-	200
17.	Persentase pengajar yang dinilai minimal baik	-	-	116,48
18.	Jumlah rekomendasi strategis hasil evaluasi pascadiklat kepada unit pengguna	-	-	200
19.	Persentase Rekomendasi Pendidikan dan Pelatihan yang ditindaklanjuti	-	-	111,11

No.	Indikator Kinerja Utama	Tahun		
		2009	2010	2011
20.	Tingkat validitas materi evaluasi belajar	-	-	125
21.	Tingkat kesesuaian sarana diklat dengan standar sarana dan prasarana	-	-	103,51
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
22.	Persentase pegawai yang telah memenuhi target diklat	130,66	178,66	153,48
23.	Jumlah pegawai yang dikenakan sanksi hukuman disiplin	0	100	-
24.	SOP yang telah diimplementasikan	80	100	-
25.	Persentase komputer yang terhubung dengan jaringan	91,47	100	-
26.	realisasi penyerapan anggaran	109,69	102,38	113,89
27.	Persentase capaian volume barang/jasa	100	100	125

Perbandingan pencapaian pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan tahun 2009, 2010, dan 2011 untuk dapat dilihat pada tabel 2 :

Tabel 2 : Nilai Kinerja Perspektif dengan Metode *Balanced Scorecard*

No.	Perspektif	Tahun		
		2009	2010	2011
1.	<i>Stakeholder</i>	37,59%	49,80%	35,26%
2.	<i>Customer</i> (Pelanggan)	15,62%	20,98%	17,51%
3.	Proses Bisnis Internal	56,91%	44,72%	50,76%
4.	<i>Learning and Growth</i>	17,06%	22,70%	26,16%
Jumlah		127,19%	138,20%	129,68%
Realisasi Penyerapan Anggaran		93,24%	88,34%	91,11%

Sumber : Data sekunder yang diolah

Dari tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa hasil pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada tiap tahun menunjukkan angka yang baik yaitu lebih dari 100% yang artinya target yang ditetapkan telah tercapai dan status capaian kinerjanya adalah hijau. Jika dibandingkan hasil pengukuran dengan metode *balanced scorecard* dengan realisasi penyerapan anggaran pada tahun yang bersangkutan, tidak menunjukkan hasil yang sebanding, maksudnya penyerapan anggaran yang makin tinggi tidak menentukan hasil pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* menjadi makin tinggi juga. Hal itu karena

adanya aspek lain selain keuangan yang diukur yaitu dari aspek non keuangan.

Sedangkan capaian pengukuran kinerja/capaian kegiatan dengan metode tradisional pada tahun 2006, 2007, dan 2008 pada table 3.

Pada tabel 3 menunjukkan capaian kegiatan dihitung dengan metode tradisional yaitu sebelum ditetapkannya metode *balanced scorecard*, capaian kegiatan sebanding dengan realisasi penyerapan anggaran, jika capaian kegiatan tinggi maka realisasi penyerapan anggaran juga tinggi, begitu juga sebaliknya. Hal tersebut dikarenakan capaian kegiatan

dihitung dari realisasi kelulusan peserta diklat, dimana untuk tiap 1 (satu) peserta juga akan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Hasil bobot nilai pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* untuk tahun 2009, 2010, dan 2011 adalah 127,19%, 138,20%, dan 129,68%, sedangkan capaian kinerja sebelum penerapan *balanced scorecard* yaitu dengan metode tradisional untuk tahun 2006, 2007, dan 2008 adalah 93,67%, 76,85%, dan 83,55%. Pengukuran dengan metode *balanced scorecard* menunjukkan hasil yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengukuran kinerja sebelum menggunakan metode *balanced scorecard*. Dengan *balanced scorecard* semua sumber daya yang ada dalam organisasi terus ditingkatkan potensinya untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Sumber daya manusia sebagai penggerak suatu organisasi berusaha meningkatkan pengetahuan dan kemampuan, perbaikan pelayanan, pengembangan produk, serta

peningkatan disiplin diri dan kepatuhan. Teknologi informasi, sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan organisasi semakin ditingkatkan untuk membantu dan mendukung pencapaian tujuan.

Dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan telah melakukan pengukuran sesuai dengan manual indikator kinerja utama yang telah ditetapkan. Karena sudah sesuai dengan yang seharusnya maka hasil pengukuran tersebut juga dapat dipertanggungjawabkan untuk memperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan manajemen kinerja secara baik serta untuk memperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi yang digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

Tabel 3 : Capaian Kegiatan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan Metode Tradisional

No.	Tahun Anggaran	Presentase Realisasi Penyerapan Anggaran (%)	Rencana/ Program		Realisasi		Prosentase Realisasi		Kelulusan		Capaian Kegiatan (%Kelulusan Peserta)
			Kelas	Peserta	Kelas	Peserta	Kelas	Peserta	Peserta	%	
1.	2006	90,12	55	1.650	62	1.863	112,73	112,91	1.745	93,67	93,67
2.	2007	65	59	1.770	42	1.326	71,19	74,92	1.019	76,85	76,85
3.	2008	86,89	53	1.590	38	1.015	71,70	63,84	848	83,55	83,55

Sumber : Data Sekunder Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan tahun 2006, 2007 dan 2008

KESIMPULAN

1. Penerapan elemen-elemen dalam metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan telah sesuai dengan manual indikator kinerja utama sebagai panduan dalam penghitungan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*,
2. Hasil analisa atas elemen-elemen sebelum dan sesudah ditetapkannya metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan menunjukkan bahwa setelah menerapkan metode *balanced scorecard* dihasilkan capaian kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan sebelum penerapan

metode *balanced scorecard* yaitu pengukuran kinerja dengan metode tradisional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja setelah diterapkannya metode *balanced scorecard* lebih baik dibandingkan dengan pengukuran kinerja sebelum penerapan *balanced scorecard*. Dengan metode *balanced scorecard* kinerja perusahaan dari aspek non keuangan dapat diukur dan sebagai bahan evaluasi untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Dwi, R.A., Suwitri, S., Maesaroh, Analisis Kinerja Organisasi Publik dengan

- Metode “*Balanced Scorecard*”, Dialogue
Jurnal Ilmu Administrasi dan
Kebijakan Publik
- Gaspersz, Vincent, 2011, *Sistem Manajemen
Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard
dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six
Sigma Supply Chain Management*,
Vinchristo Publication, Bogor
- Imelda, R.H.N., 2004, Implementasi *Balanced
Scorecard* pada Organisasi Publik,
JURNAL AKUNTANSI & KEUANGAN, No.
2, Vol. 6, hal. 106-122
- Kaplan, Robert S. Dan David P. Norton. 1996.
*Balance Scorecard, Menerapkan
Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan:
Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga,
Jakarta
- Pemerintah Republik Indonesia, Keputusan
Menteri Keuangan Nomor
12/KMK.01/2010 tentang Pengelolaan
Kinerja di Lingkungan Departemen
Keuangan
- Pemerintah Republik Indonesia, Peraturan
Menteri Negara Pendayagunaan
Aparatus Negara Nomor:
PER/09/M.PAN/5/2007 tentang
Pedoman Umum Penetapan Indikator
Kinerja Utama di Lingkungan Instansi
Pemerintah
- Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan
Sekretariat Jenderal Kementerian
Keuangan, 2010, *Panduan Pengelolaan
Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di
Lingkungan Kementerian Keuangan*,
Jakarta
- Utomo, Tri Widodo W. dan Deden Hermawan,
Evaluasi terhadap Sistem Penilaian
Prestasi Kerja Menurut Sistem DP3,
[http://www.geocities.ws/mas_tri/Siste
mDP3.pdf](http://www.geocities.ws/mas_tri/SistemDP3.pdf), diakses tanggal 9 Januari
2012