



Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard (*Performance Analysis of Public Sector Organizations Using Balanced Scorecard*)

Submit: 04 Aug 2022

Review: 11 Jan 2023

Accepted: 13 Aug 2023

Publish: 30 Sep 2023

Hana Arthy Nurhadianthy^{1*)}; Billy Josef Anis²

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis kinerja Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor menggunakan metode balanced scorecard. Analisis dilakukan terhadap data hasil wawancara, pengamatan dan dokumen/laporan. Penilaian kinerja meliputi empat perspektif balanced scorecard. Perspektif keuangan menunjukkan daya serap anggaran yang baik. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif bisnis internal terdapat beberapa indikator kinerja utama yang dirubah dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan menunjukkan nilai yang baik.

Kata Kunci:

Balanced Scorecard, Organisasi Sektor Publik, Sistem Manajemen Kinerja

Abstract

The purpose of this study is to analyze the performance of the Bogor Regency Food Security Office using the balanced scorecard method. Analysis was carried out on data from interviews, observations and documents/reports. Performance appraisal includes four balanced scorecard perspectives. The financial perspective shows good budget absorption. The customer's perspective shows good performance. The internal business perspective has several key performance indicators revamped and the learning & growth perspective shows good value.

Keywords:

Balanced Scorecard, Public Sector Organisations, Performance Management Systems

Kode JEL:

¹ "Pemda Kabupaten Bogor"; hanaarthy@gmail.com

² "Universitas Pelita Bangsa"; joniheruwanto@yahoo.com

*) Correspondence

1. Pendahuluan

Organisasi pemerintah pada era sekarang ini, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah diharapkan untuk dapat menjadi akuntabel, kompetitif, ramah rakyat, dan berfokus pada kinerja. Organisasi pemerintah diminta untuk memenuhi harapan berbagai kelompok stakeholders yaitu penerima layanan, karyawan, lembaga, masyarakat dan pembayar pajak. Tuntutan tersebut mengharuskan organisasi pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta, termasuk dalam penilaian kinerja sektor publik.

Kinerja merupakan suatu gambaran keberhasilan pengelolaan dari suatu organisasi. Dalam kinerja tercermin pencapaian yang telah diperoleh oleh suatu organisasi termasuk organisasi sektor publik. Sebagai organisasi yang menggunakan dana publik maka publik perlu mengetahui bagaimana pengelolaan dananya. Pengukuran kinerja pada sektor publik dibutuhkan untuk mengetahui optimalisasi tingkat pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Adanya keterbatasan dalam pengukuran kinerja merupakan salah satu alasan banyak sektor publik mulai menggunakan balanced scorecards (BSC). Kaplan dan Norton (2017) mulai memperkenalkan konsep balanced scorecards ini melalui artikel mereka yang berjudul *balanced scorecard-measure that drive performance*. Pada konsep ini mereka mengenalkan empat perspektif yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif internal (*internal perspective*) dan perspektif pembelajaran dan berkembang (*learning and growth perspective*). Balanced scorecards tidak hanya berfokus pada aspek finansial seperti model tradisional namun dengan pendekatan kepada keempat perspektif tersebut diyakini mampu untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai keadaan suatu perusahaan atau organisasi.

Kaplan dan Norton (2017) menuturkan balanced scorecards menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. Balanced scorecards menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.

Evaluasi sektor publik menggunakan balanced scorecard dari perspektif pembelajaran pertumbuhan, proses bisnis internal dan keuangan membuat hasil penilaian kinerja menjadi lebih baik karena dilihat dari berbagai sisi, sehingga evaluasi dan rencana perbaikan dapat dipetakan dengan lebih matang (Soebroto, 2010). Evaluasi kinerja sektor publik menggunakan balanced scorecard bisa lebih terukur (Pertani, 2018) jika realisasi keuangan dan capaian indikator kinerja utama sektor publik juga diukur menggunakan tingkat kepuasan pegawai.

Evaluasi kinerja berdasarkan balanced scorecard akan lebih lengkap manakala seluruh perspektif digunakan yaitu pembelajaran pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan. Penelitian ini menganalisis seluruh perspektif Balanced Scorecard yang dilakukan pada Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis kinerja Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor dengan menggunakan metode Balanced Scorecard.

2. Metodologi

2.1. Pengembangan Konsep

Semakin berkembangnya permintaan masyarakat akan kinerja sektor publik menuntut seluruh sektor publik untuk meningkatkan cara penilaian kinerjanya dengan cara yang mencakup berbagai perspektif. Saat ini masih banyak sektor publik yang menilai kinerja menggunakan cara konvensional, penilaian hanya berdasarkan persentase capaian dan realisasi keuangan. Beberapa penelitian telah menemukan hubungan signifikan antara strategi, lingkungan dan pengendalian yang diterapkan sektor publik. Antara lain penelitian yang dilakukan Faridz Akhmad Mauludin, 2012 memberikan kesimpulan bahwa penggunaan *balanced scorecard* pada sektor publik dapat memberikan penilaian lebih pada poin nilai AKIP, disamping itu *balanced scorecard* memiliki peta strategi yang mempermudah penggunaannya dalam melihat pencapaian indikator kinerja sehingga target indikator yang tidak tercapai dapat diintervensi dengan tindakan yang tepat.

Saat ini sektor publik cenderung melaksanakan kegiatan untuk mendukung tercapainya indikator kinerja dan terfokus pada realisasi anggaran namun kurang memperhatikan kepuasan masyarakat sebagai pelanggan. Sehingga banyak kegiatan sektor publik yang dirasa tidak tepat sasaran, karena dalam konteks aktivitasnya ukuran realisasi keuangan tidak memberikan gambaran riil kinerja sektor publik. Meskipun organisasi tidak bertujuan untuk mencari profit, organisasi ini terdiri atas unit-unit yang saling terkait dan mempunyai misi yang sama yaitu melayani masyarakat. Untuk itu, organisasi publik harus dapat menterjemahkan visinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran, serta target yang ingin dicapai (Nor, 2012).

Penilaian kinerja sektor publik didasarkan kepada aspek yang lebih menyeluruh sangat diperlukan. Pengukuran kinerja pada sektor publik harus menjelaskan efektivitas dan efisiensi kebijakan yang diambil manajer sektor publik. Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja sektor publik salah satunya adalah *balanced scorecard*. Metode *Balanced scorecard* pada sektor publik perlu dilakukan untuk pemberdayaan institusi, penganggaran yang lebih rasional, peningkatan kinerja, meningkatkan komunikasi kepada stakeholders dan penyediaan data untuk acuan (Fitriyani, 2014:22)

Pada dasarnya *balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang mencoba mengubah misi dan strategi organisasi menjadi tujuan dan ukuran-ukuran yang lebih berwujud. Ukuran finansial dan nonfinansial yang dirumuskan dalam perspektif *balanced scorecard* sebenarnya adalah derivasi (penurunan) dari visi dan strategi organisasi. Dengan demikian, hasil pengukuran dengan *balanced scorecard* ini mampu menjawab pertanyaan tentang seberapa besar tingkat pencapaian organisasi atas visi dan strategi yang telah ditetapkan. Pada organisasi penyedia layanan publik, tujuan utama pengukuran kinerjanya adalah untuk mengevaluasi keefektifan layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan menjadi lebih penting daripada sekadar keuntungan. Trend pengukuran kinerja organisasi layanan publik saat ini adalah pengukuran kinerja berbasis outcome daripada sekadar ukuran-ukuran proses. Artinya, kinerja organisasi publik ini sebenarnya tidak terletak pada proses mengolah input menjadi output, tetapi justru penilaian terhadap seberapa bermanfaat dan sesuai output tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Bahkan, auditing konvensional yang semula berfokus pada ukuran proses mulai

bergeser ke arah pengukuran outcome. Pada dasarnya manajemen kinerja dan penilaian kualitas tidak ditujukan untuk memperbaiki pelayanan, tetapi hanya membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki sehingga bisa lebih fokus. *Balanced scorecard* digunakan sebagai alat pendukung untuk komunikasi, motivasi, dan mengevaluasi strategi organisasi utama. Dengan *balanced scorecard* ini manajemen bisa lebih efektif, tetapi *balanced scorecard* tidak menjamin manajemen efektif. Hal ini bisa terjadi jika manajemen tidak tepat menderived visi dan strategi organisasi dalam ukuran-ukuran kinerja *balanced scorecard* (Nor, 2012: 284-285).

2.2. Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan metode wawancara, kuesioner dan dokumentasi (Mulyanto & Wulandari, 2010). Pihak yang diwawancarai adalah Pegawai Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor terdiri dari Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berjumlah 35 orang dan tenaga rekrutmen pemerintah daerah yang berjumlah 39 orang serta pengguna jasa yang terdiri dari Kader Ketahanan Pangan, Kelompok Wanita Tani, Kelompok Tani dan penerima manfaat lainnya. Wawancara dilakukan semi terstruktur untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, Kuesioner diberikan kepada yaitu penerima manfaat dari Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor. Dokumentasi diperoleh dari dokumen organisasi berupa Daftar Urut Kepangkatan (DUK), Laporan Realisasi Anggaran (LRA), Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Survey Kepuasan Masyarakat (SKM), Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja) dan Cascading Dinas Ketahanan Pangan.

Tabel 1. Pengumpulan Data

No.	Data	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data
1.	Data obyek penelitian	Dokumentasi	Buku Monografi Dinas Ketahanan Pangan dan Laporan Atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor
2.	Keuangan, meliputi realisasi keuangan.	Dokumentasi	Laporan Realisasi Anggaran TA 2019 dan Laporan Evaluasi Kinerja Tahun Anggaran 2019 DKP
3.	Pelanggan	Survey Observasi	Laporan Survey Kepuasan Masyarakat Tahun 2019.
4.	Proses Bisnis Internal	Observasi Dokumentasi	Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2020 DKP Kab.Bogor.
5.	Pembelajaran dan pertumbuhan	Observasi Dokumentasi	Laporan Akhir Kegiatan Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur DKP Kab. Bogor dan Data Kepegawaian

2.3. Metode Analisis

Data-data yang telah terkumpul akan dianalisa dengan menggunakan analisa data deskriptif serta mengacu pada konsep operasional yang telah dibuat. Dalam merancang *balanced scorecard* Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor ini dilakukan langkah-langkah: 1) 1.Mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk penyusunan; 2) Menentukan sasaran dan indikator kinerja kunci (KPI), target dan inisiatif strategi dalam rancangan *balanced scorecard*; 3) Menjelaskan secara lebih terperinci setiap perspektif; 4)

Merancang usulan perubahan indikator kinerja utama yang sesuai dengan keempat perspektif.

Tabel 2. Komponen Penilaian Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

No.	Komponen	Bobot	Sub Komponen
1	Perencanaan Kinerja	30%	Rencana Strategis (10%), meliputi Pemenuhan Renstra (2%), Kualitas Renstra (5%) dan Implementasi Renstra (3%) Perencanaan Kinerja Tahunan (20%), meliputi Pemenuhan RKT (4%), Kualitas RKT (10%) dan Implementasi RKT (6%)
2	Pengukuran Kinerja	25%	Pemenuhan pengukuran (5%) Kualitas Pengukuran (12,5%) Implementasi pengukuran (7,5%)
3	Pelaporan Kinerja	15%	Pemenuhan pelaporan (3%) Kualitsa pelaporan (7,5%) Pemanfaatan pelaporan (4,5%)
4	Evaluasi Internal	10%	Pemenuhan evaluasi (2%) Kualitas evaluasi (5%) Pemanfaatan hasil evaluasi (3%)
5	Capaian Kinerja	20%	Kinerja yang dilaporkan (output) (5%) Kinerja yang dilaporkan (outcome) (10%) Kinerja tahun berjalan (5%)
Total		100%	

Sumber : PermenpanRB Nomor 12 Tahun 2015

Penyusunan *balanced scorecard* ini berdasarkan keempat perspektif yang telah disesuaikan dengan kebutuhan Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor. Perspektif keuangan diukur berdasarkan pemanfaatan anggaran dilakukan dengan cara mengukur manfaat anggaran dalam penelitian ini melihat laporan realisasi anggaran yang akan dibandingkan dengan realisasi anggaran tahun sebelumnya pada Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor.

$$\text{Penyerapan Anggaran} = \frac{\text{Realisasi Anggaran}}{\text{Rencana Anggaran}} \times 100\% \dots\dots\dots 1)$$

Perspektif pelanggan didapat dari hasil perhitungan Survey Kepuasan Masyarakat Tahun 2019. SKM diukur menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada masyarakat dengan metode sampling di setiap kecamatan di Kabupaten Bogor. Sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat meliputi proses, persyaratan, kejelasan petugas, kedisiplinan petugas, tanggung jawab petugas, kemampuan petugas, kecepatan, keadilan, kenyamanan dan keamanan pelayanan.

$$\text{Nilai rata – rata tertimbang} = \frac{\text{Jumlah Bobot}}{\text{Jumlah Unsur}} \dots\dots\dots 2)$$

$$\text{IKM} = \frac{\text{Total dari nilai persepsi per unsur}}{\text{Total unsur yang terisi}} \times \text{Nilai Penimbang} \dots\dots\dots 3)$$

Proses bisnis internal lebih menitikberatkan pada pencapaian target kinerja yang merupakan capaian dari bidang yang terdapat di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor. Pada perspektif ini dibutuhkan target dan realisasi capaian yang sesuai dengan sasaran instansi pemerintah. Data tersebut berasal dari dokumen Evaluasi Kinerja Dinas

Ketahanan Pangan. Setelah mendapatkan data, selanjutnya dilakukan analisa dari realisasi capaian dan dilakukan penyesuaian untuk capaian yang dirasa kurang tepat untuk dilaksanakan Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga indikator pengukuran untuk penilaian kinerja. Pengukuran ini dilihat dengan menggunakan data organisasi mengenai: 1) Pelatihan pegawai atau rasio persentase pegawai yang mengikuti kegiatan pelatihan; 2) Retensi pegawai dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan; dan 3) Pengadaan dan pemanfaatan penggunaan teknologi adalah rasio pengadaan dan pemanfaatan teknologi dinilai baik apabila selama periode berjalan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

$$\text{Rasio pelatihan} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\% \dots\dots\dots 4)$$

$$\text{Rasio retensi} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang keluar}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\% \dots\dots\dots 5)$$

$$\text{Rasio pemanfaatan} = \frac{\text{Pengadaan dan pemanfaatan teknologi tahun ini}}{\text{Pengadaan dan pemanfaatan teknologi tahun sebelumnya}} \times 100\% \dots\dots\dots 6)$$

Indikator yang digunakan dalam penilaian dimasukkan pada gambar sebagaimana terlihat pada gambar 3.1. Langkah awal pengukuran adalah dengan memberikan penilaian pada masing indikator. Untuk memformulasikannya dilakukan beberapa langkah: a) pertama membuat link antar indikator (atas ke bawah); b) kedua menghilangkan yang capaiannya sudah baik yang tidak ada faktornya; c) ketiga menemukan langkah (bawah ke atas); d) memformulasikan strategi umum.

3. Hasil

3.1. Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Rasio pelatihan memiliki nilai yang rendah dimana jumlah personil yang mendapatkan pelatihan hanya 66,21%. Pada tahun 2019 terdapat 6 orang yang keluar dari Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor. Hal ini dikarenakan beberapa pegawai latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai pada instansi pemerintah. Hal ini perlu diperhatikan oleh sub bagian kepegawaian untuk menerima pegawai dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. Selain itu kenyamanan pegawai berupa pemenuhan kebutuhan sarana, prasarana dan penghargaan bagi karyawan perlu ditingkatkan.

Penguasaan teknologi khususnya berkaitan dengan teknologi informasi yang berupa aplikasi hanya mencapai 81%. Pada tahun 2019 terdapat tiga jenis aplikasi yang dibuat oleh Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor diantaranya adalah Aplikasi menu beragam, bergizi, seimbang dan aman yang dapat digunakan untuk penyuluhan pola konsumsi pangan oleh kader ketahanan pangan. Aplikasi sistem informasi kepegawaian yang dapat diakses oleh seluruh pegawai negeri sipil Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor, aplikasi ini berisi tentang informasi yang dibutuhkan oleh pegawai dan Aplikasi sistem pelaporan penggilingan beras yang berada di wilayah Kabupaten Bogor untuk memudahkan Dinas Ketahanan Pangan dalam mengetahui stok beras yang berada di penggilingan.

Tabel 3. Rangkuman Evaluasi Kinerja Balanced Scorecard

Perspektif	Indikator	Hasil	Keterangan
Keuangan	Efisiensi anggaran	-	Pertumbuhan anggaran rendah dan belum merata
	Pertumbuhan Anggaran	-	
	Serapan Anggaran	97,35%	
Pelanggan	Indeks Kepuasan Masyarakat	82,41%	Meskipun secara umum indeks kepuasan termasuk kategori sangat baik tetapi berada pada batas minimal penilaian pada kategori tersebut bahkan beberapa masih dibawah kategori.
	Kesesuaian persyaratan pelayanan	78,75%	
	Kemudahan prosedur		
	Kecepatan waktu pelayanan	78,75%	
	Kewajaran waktu pelayanan	76,50%	
	Kesesuaian produk pelayanan yang diberikan	96,75%	
		78,75%	
	Kompetensi/kemampuan petugas pelayanan	81,00%	
	Perliaku petugas		
	Kualitas sarana prasarana	83,25%	
Bisnis Internal	Penanganan daerah rawan pangan	101,57%	Belum mengarah stunting
	Ketersediaan energy dan protein		
	Skor konsumsi energy dan protein	98,40%	Produksi dan fluktuasi harga
	Penguatan cadangan pangan Pemda		
	Stabilitas harga dan pasokan pangan	107,10%	Belum beragam
	Pengawasan dan pembinaan keamanan pangan	95,70%	
	Penguatan Aset dan Pemanfaatan Teknologi	93,67%	Belum melebihi target 2 komoditas belum stabil
		88,67%	
		75,38%	Belum fokus pengawasan
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Retensi Pegawai	6 orang	Pegawai keluar, pelatihan sedikit, kompetensi kurang.
	Pelatihan pegawai	66,21%	
	Penguasaan Teknologi	81,00%	

Sumber: Rangkuman hasil olah data, 2020

3.2. Perpektif Proses Bisnis Internal

Penanganan desa rawan pangan sudah mencapai 100% tetapi belum menyentuh intervensi di daerah stunting. Ketersediaan energi dan protein per kapita sudah melebihi target (target 2.460 kkal/kap/hr - terealisasi 2.498,73 kkal/kap/hr atau 101,57%) karena tingginya pasokan sumber pangan utama sebagai sumber energy yang tersedia di masyarakat terutama kelompok padi-padian dan palawija. Ketersediaan protein capaian realisasi 98,40% (target 90,72 gr/kap/hr terealisasi sebesar 89,72 gr/kap/hr) karena menurunnya produksi peternakan dan fluktuasi harga. Kecukupan energi dan protein sudah baik target 105,6% terealisasi sebesar 107,10%. Pengawasan dan pembinaan keamanan pangan mencapai 88,67% (Rencana 91,50% terealisasi 81,13%) dalam katagori Baik Sekali. Stabilitas harga dan pasokan pangan mencapai 93,67% (Rencana 91,50% terealisasi 85,71%) dimana yang tidak stabil Cabai dan Bawang Putih. Penguatan cadangan pangan pemerintah daerah 95,70% dari rencana 100 ton atau dalam

katagori Baik Sekali. Penyediaan Aset dan Penguatan Teknologi Informasi mencapai 75,38% (target 98,71% - terealisasi sebesar 74,41%) karena sejumlah aset dalam kondisi kurang baik atau rusak berat.

Keberhasilan pencapaian sasaran karena: a) Adanya Pendanaan yang mendukung dalam pencapain program dan kegiatan; b) Letak geografis Kabupaten Bogor sebagai daerah penyangga Ibukota secara tidak langsung berpengaruh terhadap tingginya pasokan sumber pangan utama sebagai sumber energi yang tersedia bagi masyarakat Kabupaten Bogor; dan c) Kemampuan daya beli, tingkat pendidikan dan akses keterjangkauan masyarakat di Kabupaten Bogor dalam pemenuhan kebutuhan pangan.

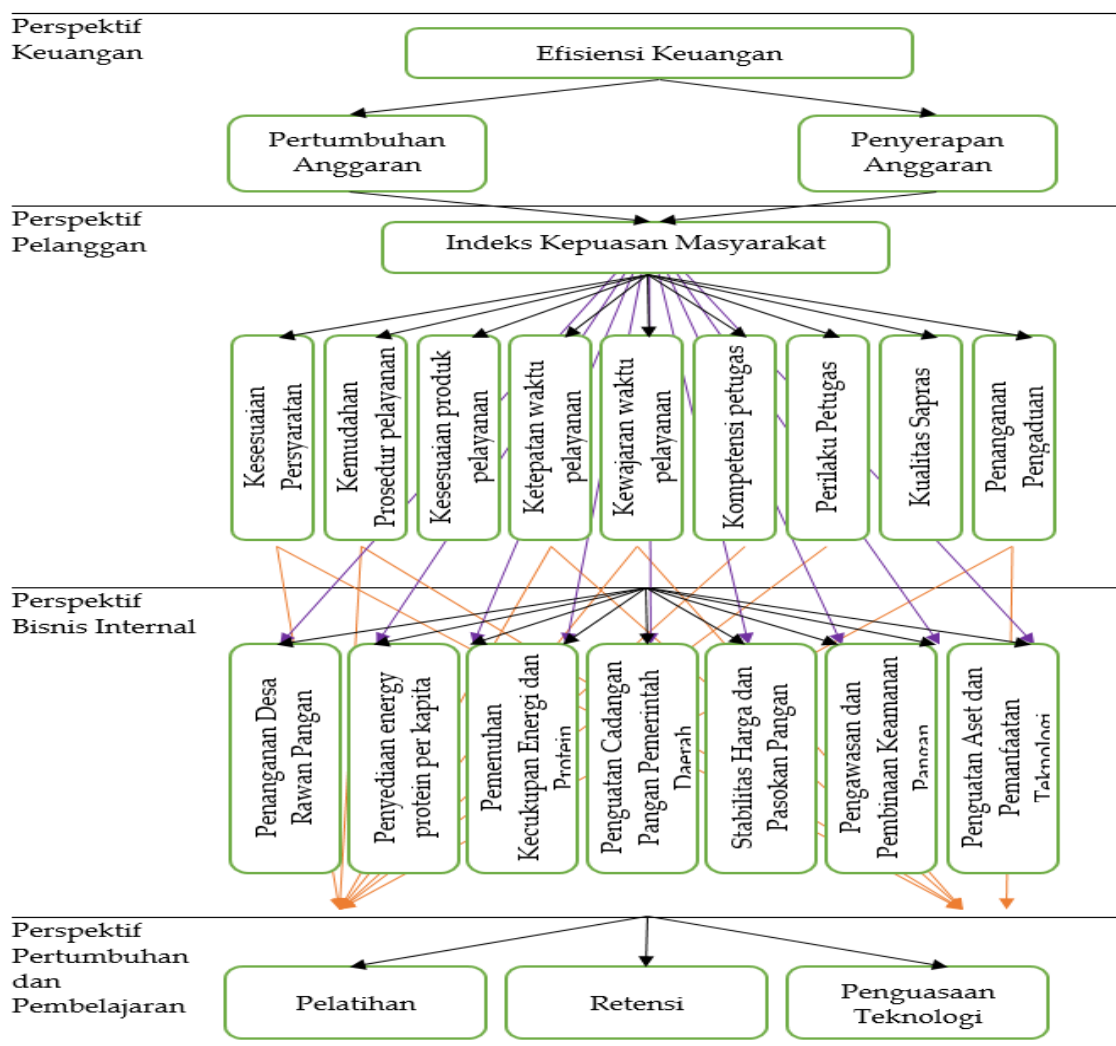
Permasalahan yang masih dihadapi adalah: a) Masih rendahnya pemahaman masyarakat tentang pola konsumsi pangan yang baik (B2SA) dalam pemenehunan gizi keluarga karena tingkat pendidikan terutama perempuan (terkait dengan pola asuh), keterjangkauan akses pangan, dan kemampuan daya beli masyarakat yang rendah; b) Belum optimalnya hubungan kerjasama dalam transfer inovasi teknologi dengan lembaga penelitian, perguruan tinggi dan praktisi usaha profesional, serta koordinasi pembinaan kelompok masyarakat bersama dengan pemerintahan tingkat kecamatan dan desa dalam pengembangan pola konsumsi dan penganekaragaman pangan; c) Belum optimalnya kelembagaan dan sumberdaya aparatur beserta sarana dan prasarana pendukung kinerja yang memadai di tingkat wilayah binaan, dalam proses berkesinambungan pengawasan dan pembinaan keamanan pangan baik di tingkat produsen maupun konsumen; dan d) Belum optimalnya sinergitas kinerja diantara PD terkait dalam ikhtiar penanganan 7 kategori kerawanan pangan, yang terdiri dari rawan : Ketersediaan Pangan, Rumah Tangga Miskin, Akses Jalan, Akses Listrik, Gizi Kurang, Akses Air Bersih dan Akses Fasilitas Kesehatan; e) Terdapat beberapa inikator kinerja utama yang diampu oleh lintas instansi dan overlap dengan instansi yang lain. Hal ini menyebabkan terdapat beberapa indikator kinerja utama yang tidak dapat dicapai oleh Dinas Ketahanan Pangan. Selain itu pemilihan IKU juga terlalu meluas, tidak fokus kepada satu permasalahan.

3.3. Perspektif Pelanggan

Nilai indeks kepuasan masyarakat sebesar 82,41 atau di rentang 81,26 - 100 sehingga secara umum pelayanan dari Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor sangat baik. Namun demikian indeks kepuasan pada kategori tersebut masih berada pada nilai indeks terbawah. Indikator yang berada pada kategori sangat baik (> 81,25) adalah kompetensi atau kemampuan, perilaku dan yang paling tinggi adalah kewajaran waktu pelayanan (96,75). Indikator lainnya kurang dari kriteria sangat baik yaitu kesesuaian persyaratan, kemudahan prosedur, kesesuaian produk pelayanan, kualitas sarana prasarana dan yang terendah adalah kecepatan pelayanan (76,50).

3.4. Perspektif keuangan

Efisiensi keuangan tergambar dari realisasi anggaran Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor tahun 2019 mencapai 97,35% masuk kategori sangat baik. Namun demikian realisasi anggaran tahun 2019 tidak pernah mencapai 100% dan masih bisa ditingkatkan. Pada perioede Januari hingga September bahkan berada di bawah 60% yang berarti sedikit sekali anggaran yang digunakan untuk mendukung kegiatan-kegiatan yang ada. Hal inilah yang menunjukkan masih adanya permasalahan pada perspektif keuangan.



Gambar 1. Keterkaitan antar Indikator antar Perspektif

4. Pembahasan

4.1. Evaluasi Standar dan Keterkaitan Indikator Balanced Scorecard

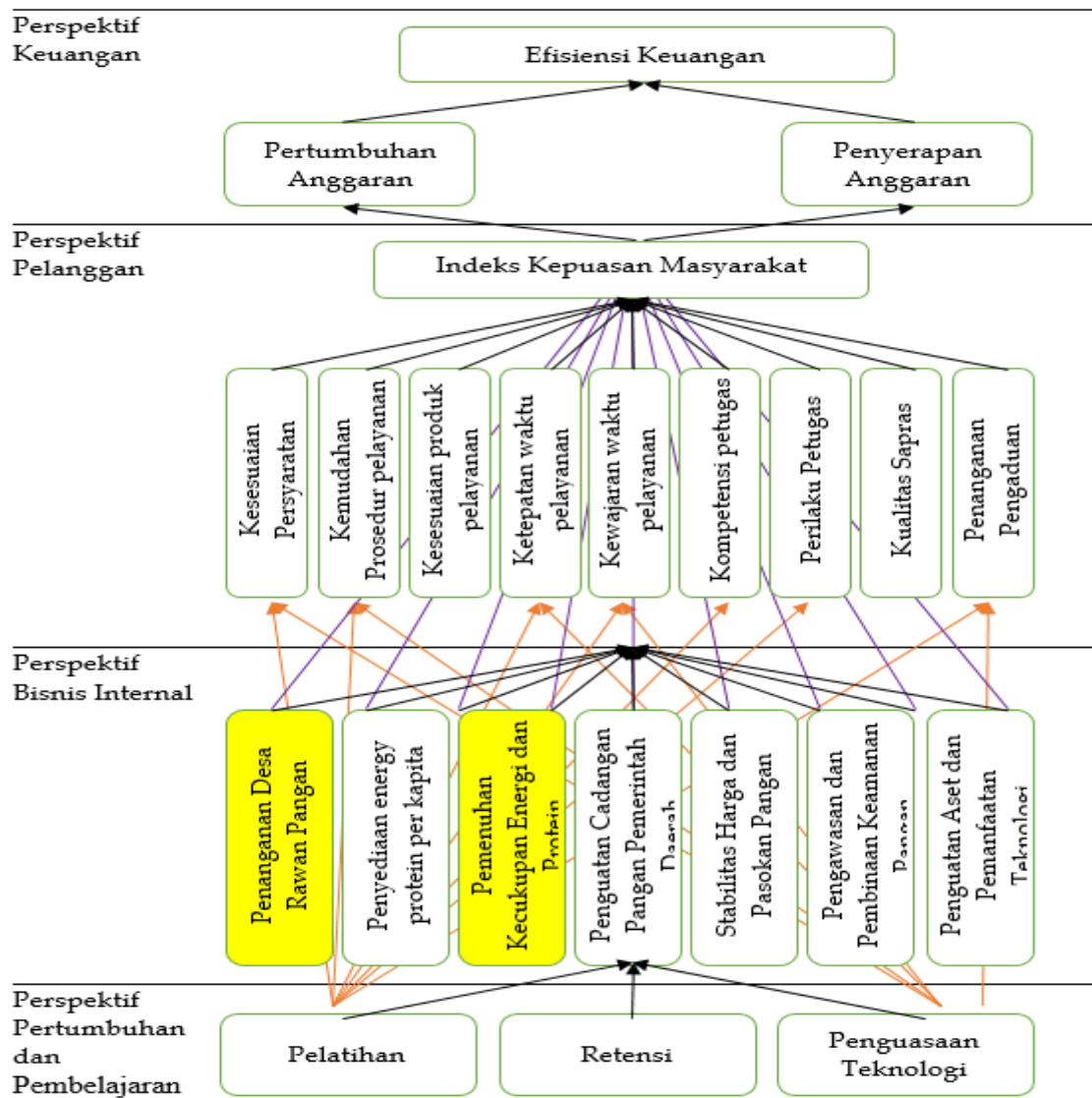
Hasil evaluasi standar yang selama ini digunakan menemukan bahwa kinerja organisasi sudah sangat baik (97,35%) tergambar dari capaian indikator sasaran 2 (dua) TA 2019 dari 3 (tiga) indikator dengan kinerja rata-rata sebesar 95,96%. Nilai AKIP dengan kategori nilai B atau realisasi mencapai 100,00% mengalami kenaikan jika dibandingkan Nilai AKIP tahun 2018 kategori nilai CC. Namun capaian nilai AKIP ini tidak mendeteksi kelemahan di masing-masing indikator karena bersifat umum.

Kinerja pada perspektif keuangan ditentukan oleh efisiensi keuangan dalam hal ini diukur menggunakan pertumbuhan dan penyerapan anggaran. Tercapai tidaknya efisiensi dipengaruhi oleh indeks kepuasan konsumen yang diukur menggunakan sembilan indikator berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja dibidang keuangan dalam hal pertumbuhan anggaran juga dipengaruhi secara langsung oleh perencanaan kegiatan dan pelaksanaan kegiatan secara menyeluruh (tujuh indikator) pada proses bisnis internal.

Kinerja pada perspektif pelanggan ditentukan oleh indeks kepuasan masyarakat pada sembilan indikator mulai dari kesesuaian persyaratan pelayanan sampai penanganan pengaduan. Sembilan indikator kepuasan dipengaruhi oleh seluruh (tujuh) indikator yang dilakukan pada proses bisnis internal. Khusus yang berkaitan dengan kesesuaian persyaratan, kemudahan prosedur, ketepatan waktu, kewajaran waktu, kompetensi petugas, perilaku petugas dan penanganan pengaduan dipengaruhi secara langsung oleh pelatihan dan penguasaan teknologi.

Kinerja pada perspektif bisnis internal ditentukan oleh baik buruknya perencanaan dan pelaksanaan kegiatan mulai dari penanganan desa rawan pangan sampai dengan penguatan aset dan teknologi (tujuh indikator). Kinerja perspektif bisnis internal ini dipengaruhi oleh indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu pelatihan, retensi dan penguasaan teknologi.

Kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur menggunakan tiga indikator yaitu pelatihan, retensi dan penguasaan teknologi. Ukuran kinerja yang baik jika pelatihan berjalan dengan baik, retensi rendah dan tingginya penguasaan teknologi.



Gambar 2. Nilai dan Formulasi Indikator antar Perspektif

4.2. Formulasi Strategi

Formulasi strategi yang dapat dilakukan dengan kinerja yang telah dicapai secara umum adalah: 1) Pemeliharaan dan pelatihan pegawai untuk meningkatkan penguasaan teknologi; 2) Memperbaiki perencanaan target dan indikator kegiatan, pengadaan aset dan penguatan teknologi informasi dan pelaksanaan program yang telah direncanakan.; 3) Meningkatkan indeks kepuasan dengan melengkapi sarana prasarana, kualitas, ketepatan, kecepatan dan respon pelayanan; 4) Meningkatkan pertumbuhan dan serapan anggaran.

Tabel 4. Analisis Kinerja dan Formulasi Strategi Berdasarkan BSC

Perspektif	Indikator	Hasil	Formulasi
Keuangan	Efisiensi anggaran Pertumbuhan Anggaran Serapan Anggaran	Pertumbuhan anggaran rendah dan belum merata	Meningkatkan pertumbuhan dan serapan anggaran
Pelanggan	Indeks Kepuasan Masyarakat Kesesuaian persyaratan Kemudahan prosedur Kecepatan waktu Kewajaran waktu Kesesuaian produk pelayanan Kompetensi petugas Perilaku petugas Sarana prasarana Penanganan pengaduan	Meskipun secara umum indeks kepuasan termasuk kategori sangat baik tetapi berada pada batas minimal penilaian pada kategori tersebut bahkan beberapa masih dibawah kategori.	Meningkatkan indeks kepuasan dengan melengkapi sarana prasarana, kualitas, ketepatan, kecepatan dan respon pelayanan
Bisnis Internal	Penanganan daerah rawan pangan Ketersediaan energy dan protein Skor konsumsi energy dan protein Penguatan cadangan pangan Pemda Stabilitas harga dan pasokan pangan Pengawasan dan pembinaan keamanan Penguatan Aset dan Pemanfaatan Teknologi	Belum mengarah stunting Produksi dan fluktuasi harga Belum beragam Belum melebihi target 2 komoditas belum stabil Belum fokus pengawasan Aset rusak Rendah	Memperbaiki perencanaan target dan indikator kegiatan, pengadaan aset dan penguatan teknologi informasi dan pelaksanaan program yang telah direncanakan.
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Retensi Pegawai Pelatihan pegawai Penguasaan Teknologi	Pegawai keluar, pelatihan sedikit, kompetensi kurang.	Pemeliharaan dan pelatihan pegawai untuk meningkatkan penguasaan teknologi

Sumber: Rangkuman hasil olah data, 2020

Pemeliharaan dan pelatihan pegawai untuk meningkatkan penguasaan teknologi. Mempersiapkan pegawai dengan memperhatikan kesesuaian latar belakang pendidikan, menempatkan pada posisi yang tepat, memberikan pelatihan dan memberikan kenyamanan dengan pemenuhan kebutuhan sarana, prasarana dan penghargaan. Pelatihan yang diikuti, pengalaman bekerja dan penguasaan teknologi

yang baik akan secara langsung mendorong proses atau pelaksanaan kegiatan sesuai yang direncanakan. Pelatihan yang membuahkan penguasaan teknologi yang makin baik akan meningkatkan kepuasan masyarakat karena mendapatkan pelayanan yang baik dan keluhannya direspon dengan lebih cepat.

Perencanaan target dan indikator kegiatan, pengadaan aset dan penguatan teknologi informasi dan pelaksanaan program yang lebih baik dan tertata akan mendorong peningkatan pelayanan yang dapat memuaskan masyarakat. Perencanaan yang lebih fokus akan melingkupi memberikan lingkup kegiatan yang lebih lengkap sehingga terjadi peningkatan anggaran. Selain itu adanya panduan lengkap dalam kegiatannya akan mendorong serapan anggaran yang lebih tinggi. Perbaikan perencanaan dan pelaksanaan kegiatan dapat berupa: a) Melakukan penyebaran informasi melalui berbagai kegiatan seperti sosialisasi, bimtek dengan bekerjasama dengan Perangkat Daerah lainnya untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan masyarakat tentang pola konsumsi pangan yang baik; b) Mengoptimalkan kerjasama antar Perangkat Daerah dan juga unsur masyarakat untuk meningkatkan pembinaan dan pengawasan keamanan pangan baik di tingkat produsen maupun konsumen; dan c) Meningkatkan sinergitas kinerja diantara Perangkat Daerah melalui penyebaran informasi Daerah Rawan Pangan, diantaranya melalui penyampaian Peta Kerawanan Pangan Daerah (FSVA/Food Security Vulnerability Atlas); d) Melakukan perubahan pada indikator kinerja utama agar dapat dicapai, sehingga dapat meningkatkan nilai akuntabilitas kinerja Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor.

Meningkatkan indeks kepuasan dengan melengkapi sarana prasarana, kualitas, ketepatan, kecepatan dan respon pelayanan. Hal ini dapat dilakukan terutama dengan penyebarluasan informasi dan sosialisasi kepada masyarakat tentang program yang akan dijalankan serta memberikan pembinaan, penyadaran, pembimbingan dan kerjasama agar terjadi peningkatan pemahaman dan pengetahuan masyarakat tentang tugas Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor yang akhirnya akan memberikan kesadaran masyarakat akan pola konsumsi pangan yang baik.

Meningkatkan pertumbuhan dan serapan anggaran dengan jalan menyelesaikan permasalahan yang masih ada yaitu berkaitan dengan pengesahan dokumen terkait anggaran; keterlambatan pengesahan dokumen anggaran; keterlambatan dalam penyusunan Surat Pertanggungjawaban; dan pengajuan anggaran perencanaan yang matang. Dinas perlu melakukan penyusunan kegiatan yang lebih terencana satu tahun sebelum tahun anggaran berjalan; melaksanakan sistem pengendalian interal dengan cara evaluasi realisasi mingguan dan bulanan, melakukan kegiatan sesuai dengan jadwal dan melakukan review kegiatan yang akan mengajukan perubahan anggaran.

5. Kesimpulan

Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor memiliki kinerja standar yang sangat baik (97,35%) dan nilai dengan kategori nilai B atau realisasi mencapai 100,00%, namun jika dianalisis dengan balanced scorecard menghasilkan temuan yang masih belum cukup baik karena tidak ada kegiatan yang benar-benar melebihi target. Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan kinerja standar sudah sangat baik tetapi sesungguhnya belum terlalu baik karena rasio pelatihan yang masih rendah (66,21%), terdapat 6 orang yang keluar, dan penguasaan teknologi khususnya berkaitan dengan teknologi informasi yang berupa aplikasi hanya mencapai 81%. Perpektif proses bisnis

internal berdasarkan kinerja standar sudah sangat baik yaitu rata-rata 90% tetapi sesungguhnya dalam penetapan indikator penanganan desa rawan belum menyentuh intervensi di daerah stunting, produksi peternakan menurun, terjadi fluktuasi harga, dan 2 komoditas (Cabai dan Bawang Putih) tidak stabil sementara dua indikator lainnya yaitu pengawasan pembinaan-pengawasan pangan (88,67%) dan penyediaan aset – penguatan teknologi (75,38%) masih belum cukup baik. Perspektif pelanggan berdasarkan kinerja standar sudah sangat baik (nilai indeks kepuasan masyarakat sebesar 82,41 berada pada rentang 81,26 – 100), namun indeks tersebut masih berada pada nilai indeks terbawah dimana pada kategori sangat baik (> 81,25) berkaitan dengan kompetensi atau kemampuan, perilaku dan kewajaran waktu pelayanan (96,75) sementara untuk kesesuaian persyaratan, kemudahan prosedur, kesesuaian produk pelayanan, kualitas sarana prasarana dan kecepatan pelayanan masih kurang. Aspek keuangan berdasarkan kinerja standar sangat baik yaitu mencapai 97,35%, namun pertumbuhan anggaran belum mendapat perhatian.

Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bogor diharapkan dapat menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang mengukur kinerja organisasi berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran-pertumbuhan sebagai pendamping dalam pengukuran kinerja organisasi agar dapat diketahui kinerja sesungguhnya secara komprehensif untuk membantu perencanaan strategi pada periode berikutnya. Organisasi lain khususnya yang sejenis dapat menggunakan hasil temuan ini yaitu penggunaan *balanced scorecard* sebagai alternatif atau pendamping dalam pengukuran kinerja organisasi. Penelitian lanjutan dengan pendekatan *balanced scorecard* sangat diharapkan untuk memperkaya wawasan keilmuan dan memperkuat temuan bahwa pendekatan *balanced scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih baik khususnya sebagai pendukung dalam menentukan sasaran atau strategi kedepan.

Daftar Pustaka

- Akong, P.N. (2017). *Analisis Pengukuran Kinerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Manggarai dengan Balanced Scorecard*. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Ardiyanti, Ekha Rini (2010). *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Pabrik Gula Madukismo*. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Gasperz, V. (2017) *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Fitriyani, D. (2014). *Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik*. *Jurnal Cakrawala AKuntansi* Vol.6 No.1.
- Febriana, O.A. (2018). *Analisis Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Pemerintah Daerah (Studi pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Hayati, R. (2019). *Pengertian Kerangka Berpikir, Jenis, Ciri dan Cara Menuliskannya*. <https://penelitianilmiah.com/kerangka-berpikir/>
- Ilahiyah, M.E. (2016). *Rancangan Balanced Scorecard sebagai Alat Eksekusi Strategi pada Perguruan Tinggi Swasta X di Surabaya*. Universitas Airlangga Surabaya.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (2017) *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta : Erlangga.

- Lynch, R.L. & Cross, K.F. (1993). *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. New York:Warren Gorham Lamont.
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. (2001) *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat, 2001.
- Mulyadi dan Setyawan (2009). *Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja*. Yogyakarta : Aditya Media.
- Narutomo, Teguh (2012). Penerapan Balanced Scorecard untuk Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Bina Praja*. <https://jurnal.kemendagri.go.id/index.php/jbp/article/view/71>
- Niven, P.R. (2003) *Balanced Scorecard Step by Step for Governmental and Nonprofit Agencies*. New York:John Wiley & Sons, Inc.
- Nor, W. (2012) Penerapan Balanced Scorecard pada Pemerintah Daerah. *Audi Jurnal Akuntansi dan Bisnis* Vol.7, No 2.
- Pertani, E. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus di Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Barito Timur, Kalimantan Tengah). *Universitas Sanata Dharma* Yogyakarta.
- Pitriani, A. (2013) Analisis Kinerja Melalui Balanced Scorecards (Studi Kasus pada Dians Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau). *Universitas Maritim Raja Ali Haji*.
- Rangkuti, F. (2018). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rasidi dan Rudi Sadmoko (2019). Penerapan Konsep Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widyapraja*. <http://ejournal.ipdn.ac.id/JIPWP/article/view/689>.
- Ruminda, I. (2017). Analisis Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara. *Universitas Medan Area*.
- Septarini, D.F. & Silambi, D. (2015). Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Aparatur Pemerintah Kampung Yanggandur). *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial* Vol. VI, No 2, Hal 73-90.
- Soebroto, S. (2010). *Evaluasi atas Penerapan Balanced Scorecard pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan*. Universitas Indonesia Jakarta.
- Wheelen, T.L. dan Hunger, J.D. (2008) *Strategic Management and Busoness Policy*. Eleventh Edition-International Edition. New Jersey:Pearson Prentice Hall.
- Yuwono, S., Sukarno, E., dan Ikhsan, M. (2002) *Petunjuk Praktis Penyusunan Blanced SCorecar Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.