

EVALUASI KINERJA DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA DENPASAR BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

Wanda Pramudani Limbu¹
Eka Ardhani Sisdyani²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali-Indonesia
email: wandapramudani_limbu@yahoo.com / telp: +62 85 337 353 069

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali-Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pemerintah Daerah di Dinas Pendapatan Kota Denpasar. Kinerja diukur melalui empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang merupakan bagian dari metode *Balanced Scorecard*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yaitu dengan menganalisis data dari empat perspektif yaitu: perspektif keuangan yang diukur dengan metode *Value for Money*, perspektif proses bisnis internal diukur dengan rasio *Service Cycle Efficiency* (SCE), perspektif pelanggan dengan indeks kepuasan pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan dengan indeks kepuasan karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dari perspektif keuangan adalah ekonomis, efisien dan efektif. kinerja dari perspektif pelanggan baik karena masyarakat pengguna jasa puas dengan layanan dan fasilitas yang disediakan Dinas Pendapatan daerah Kota Denpasar. Kinerja perspektif proses bisnis internal efisien dalam pelayanan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan baik yang ditunjukkan dengan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*; Perspektif; Kinerja

ABSTRACT

This study aims to determine the performance of the local authorities in Denpasar Revenue Service. Performance is measured through four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth perspective, which is part of the *Balanced Scorecard* method. The method used in this research is descriptive method by analyzing data from four perspectives: financial perspective, as measured by the method of *Value for Money*, internal business process perspective is measured by the ratio *Service Cycle Efficiency* (SCE), the customer perspective with customer satisfaction index and learning and growth with employee satisfaction index. Results from this study indicate that the performance viewed from financial perspective can be said to be economical, efficient and effective. Performanced from the customers perspective is good which is signed by satisfied costumers; Internal business also shows an efficient process; and from the perspective of learning and growth, the performance also shows satisfied employees.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Perspectives, Performance

PENDAHULUAN

Tata cara penyelenggaraan pemerintahan yang tidak dikelola dan diatur dengan baik menyebabkan krisis ekonomi dan krisis kepercayaan yang kemudian

mengarah pada reformasi (Werimon, 2007). Salah satu pembenahan paling pokok adalah dengan meningkatkan pendapatan yang diharapkan dapat mengurangi ketergantungan negara pada pinjaman pihak luar negeri agar cita-cita negara untuk menciptakan masyarakat yang adil dan makmur dapat tercapai. Oleh karena itu, negara ingin agar daerah mampu mengurus dan mengatur rumah tangga daerahnya masing-masing atau lebih dikenal dengan otonomi daerah. Menurut Tomyagami (dalam Badrika, 2006) salah satu unsur reformasi total itu adalah pemberian otonomi yang lebih luas, nyata, dan bertanggung jawab kepada pemerintah kabupaten dan kota secara proporsional, sehingga muncul sistem desentralisasi bagi pemerintah. Salah satu pembenahan paling pokok adalah dengan meningkatkan pendapatan yang diharapkan dapat mengurangi ketergantungan negara pada pinjaman pihak luar negeri agar cita-cita negara untuk menciptakan masyarakat yang adil dan makmur dapat tercapai. Oleh karena itu, negara ingin agar daerah mampu mengurus dan mengatur rumah tangga daerahnya masing-masing atau lebih dikenal dengan otonomi daerah. Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan perundang-undangan.

UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah menyebutkan bahwa salah satu pokok pembentukan daerah otonom adalah kemampuan untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, untuk itu daerah diberi hak untuk mengelola beberapa sumber pendapatan daerah yang memungkinkan daerah agar mampu menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan secara berdaya

guna dan berhasil guna. Manajemen keuangan daerah mampu mengontrol kebijakan keuangan daerah secara ekonomis, efisien, efektif, transparan, dan akuntabel yang diperlukan demi tercapainya otonomi daerah tersebut (Pramita & Andriyani, 2010). Mengingat tidak semua sumber-sumber pendapatan dikelola daerah, maka daerah diwajibkan pula untuk menggali sumber pendapatan sendiri berdasarkan peraturan yang berlaku. Dengan demikian maka kepala daerah di samping diberikan hak, juga diberikan kewajiban untuk menggali sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Kinerja pemerintah tidak dapat hanya dinilai dari sisi outputnya saja, akan tetapi evaluasi kinerja biasanya merupakan elemen penting di dalam pengendalian manajemen organisasi yang dapat memberikan penekanan input, mengamati aturan untuk output dan untuk mengukur kuantitatif output (Pollitt & Bouckaert, 2000). Dalam proses evaluasi kinerja, organisasi dapat menggunakan berbagai ukuran yang berbeda untuk perencanaan, pengukuran, dan evaluasi organisasi (Simon, 2012: 218).

Untuk mencapai tujuan kinerja tersebut, sangat diperlukan strategi yang tepat. Frigo dan Krumwiede (2000) memperingatkan bahwa penentuan indikator perlu diperhatikan dengan tepat, sehingga visi dan strategi dapat dilakukan dengan setepat mungkin.

Menurut Astuti (2006) ada banyak manfaat yang dapat diraih dari penilaian kinerja, salah satunya adalah untuk memperbaiki kinerja organisasi. Perencanaan strategi merupakan informasi mengenai kinerja pemerintah pada periode-periode sebelumnya. Informasi keuangan dan non keuangan merupakan informasi umpan

balik yang mengungkapkan kualitas implementasi strategi. McAdam dan Bailie (2002) mengungkapkan bahwa hubungan keselarasan dalam jangka waktu yang panjang antara ukuran kinerja dan strategi bisnis dianggap lebih sukses dengan mengukur kinerja perusahaan yang berasal dari proyek-proyek strategis yang penting dari suatu organisasi. Penelitian terbaru telah menunjukkan bahwa adanya hubungan yang sangat erat antara perusahaan di dalam perencanaan strategis dan kinerja bisnis, baik di organisasi kecil maupun organisasi besar (Lyles *et al.*, 1993; Jennings and Beaver, 1997; Juul Andersen, 2000). Sebuah alat yang umum digunakan untuk mendukung kegiatan manajemen strategis dalam perusahaan besar adalah *Balanced Scorecard*.

Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat dilakukan pada banyak sektor. Menurut (Chow *et al.*, 1998) *Balanced Scorecard* berbasis pada perencanaan dalam menilai pelanggan dan sistem proses internal untuk peningkatan kinerja pada organisasi itu sendiri. Menurut Mulyadi (2002: 1) *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang memadukan secara komprehensif ukuran dari aspek keuangan maupun non keuangan, digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, baik yang bersifat intern maupun ekstern organisasi. Untuk mengukur kinerja tersebut diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu: perspektif keuangan (*financial perspective*) member gambaran mengenai sasaran keuangan, perspektif pelanggan (*customer perspective*) memberikan gambaran segmen pasar, perspektif proses bisnis internal (*internal business perspective*) memberikan gambaran untuk mencapai

tujuan perusahaan, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Mulyadi, 2009: 5). Mula-mula *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperbaiki kinerja eksekutif yang diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Berdasarkan konsep dari *balanced scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil atau akibat dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Dengan menambah ukuran kinerja non keuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real driver*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebabnya mengapa *balanced scorecard* disebut "*Measure That Driver Performance*" (Wahyuni, 2011). Menurut Gunawan (2000), keunggulan *balanced scorecard* yaitu adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis, fokus terhadap tujuan perusahaan, merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak.

Kota Denpasar sebagai ibu kota provinsi Bali dimana dalam hal perekonomiannya sangat berkembang berkat pembangunannya pada sektor pariwisata. Sehingga hal inilah yang menjadikan penerimaan atas pajak daerah yang didirikan di Bali ini menjadi sumber pendapatan yang memberikan pengaruh besar terhadap PAD. Selama ini Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar selalu berusaha dalam meningkatkan pendapatan asli daerahnya agar realisasi yang didapatkan dapat melebihi dari target yang telah ditetapkan. Berikut ini disajikan

data mengenai target dan realisasi penerimaan PAD Kota Denpasar tahun 2011-2013.

Tabel 1.
Target dan Realisasi PAD Kota Denpasar Tahun 2011-2013

| Tahun | PAD | |
|-------|-----------------|-----------------|
| | Target | Realisasi |
| 2011 | 504.993.713.597 | 623.873.994.805 |
| 2012 | 647.429.675.552 | 768.187.383.949 |
| 2013 | 774.559.765.178 | 831.290.885.107 |

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar, 2014

Berdasarkan target dan realisasi PAD Kota Denpasar tahun 2011-2013 memperlihatkan bahwa realisasi penerimaan selalu melebihi dari target yang telah ditetapkan dan PAD mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pencapaian dari target yang telah ditetapkan belum tentu mencerminkan tingkat ekonomis, efisien dan efektifitas dari segi perspektif keuangan, tetapi perlu menyeimbangkan penilaian kinerja yang non keuangan dari segi perspektif pelanggan yang dinilai dari kepuasan wajib pajak terhadap pelayanan yang ada di Dinas Pendapatan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan terhadap karyawan yang merupakan bagian dari pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan atas latar belakang di atas maka terdapat rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut: Bagaimanakah kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar dinilai berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang merupakan bagian dari metode *balanced scorecard*?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja pemerintah daerah di Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang merupakan bagian dari metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan teoritis untuk berbagai pihak yang berkaitan dengan penelitian ini. Manfaat teoritis yaitu penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam rangka pengembangan pengetahuan yang lebih luas mengenai pengukuran kinerja berdasarkan metode *Balanced Scorecard*. Sedangkan manfaat praktisnya adalah sebagai bahan pertimbangan Dinas Pendapatan Kota Denpasar dalam penilaian kinerja agar bisa mempertahankan serta meningkatkan penerimaan PAD.

Tingkat keberhasilan kinerja suatu organisasi akan diketahui dengan dilakukannya pengukuran seluruh aktivitas yang dilakukan dalam organisasi tersebut. "inovasi, produktivitas, sumber daya fisik dan keuangan, profitabilitas, kinerja manajer dan pengembangan, kinerja pekerja dan sikap, dan tanggung jawab publik" adalah kriteria kinerja yang sesuai (Neely, 2005). Menurut (Guthrie and Inggris, 1997) organisasi sektor publik di seluruh dunia terdapat di bawah naungan tekanan dalam modernisasi, untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan secara keseluruhan dan meningkatkan akuntabilitas kepada *stakeholders*.

Pemilihan metode penilaian kinerja pemerintah harus tetap mempertahankan prinsip-prinsip efisien dan efektifitas serta harus dapat dengan mudah diaplikasikan terutama kesesuaiannya terhadap laporan yang telah dibuat oleh setiap program atau kegiatan pemerintah (Theresia, 2010). Menurut Stout

(1993) dalam (Indra Bastian, 2006: 275) pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan yaitu berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Pengukuran atau penilaian kinerja sangat penting dilakukan untuk memberikan motivasi dan arah dan untuk memberikan umpan balik tentang efektivitas rencana suatu perusahaan (Weng, 2011).

Sistem penilaian kinerja ini bertujuan untuk mengintegrasikan kegiatan organisasi di berbagai tingkatan manajerial dan fungsi (McNair *et al.*, 1989). Tujuan dari penilaian kinerja ini adalah memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus dan pencapaian tujuan di masa yang akan datang (Indra 2001: 330). Jadi dengan penilaian kinerja yang berkelanjutan, diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Menurut Mardiasmo (2002: 121) terdapat tiga alasan mengapa pengukuran kinerja sektor publik penting untuk dilakukan. Pertama, maksud pengukuran kinerja sektor publik adalah untuk memperbaiki kinerja pemerintah. Kedua, sumber daya dan pembuatan keputusan dapat dialokasikan melalui pengukuran kinerja sektor publik. Ketiga, adanya pertanggung jawaban publik dan membaiknya komunikasi kelembagaan dapat terwujud melalui pengukuran kinerja sektor publik.

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memperbaiki kinerja pemerintah, pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan, dan mewujudkan pertanggungjawaban publik serta memperbaiki komunikasi pelanggan. Strategi yang diterapkan bagi instansi pemerintah adalah bagaimana

agar masyarakat atau pelanggan dapat merasakan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dengan sebaik-baiknya. Pelayanan yang diberikan tersebut tanpa harus memperhatikan berapa pendapatan yang akan diterima dari masyarakat jika pemerintah menyediakan barang dan pelayanan publik tertentu. Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Analisis kinerja keuangan bila disusun dengan baik akan memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu organisasi selama kurun waktu tertentu. Sehingga keadaan inilah yang digunakan untuk menilai kinerja didalam organisasi.

Kaplan dan Norton (2000: 75) menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada kinerja keuangan yaitu : Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangibile Assets*) dan harta-harta *intelektual* (sumber daya manusia) perusahaan, kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik, konsep pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik adalah bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Pramadhani, 2011).

Karena adanya kelemahan penilaian kinerja ini, maka penilaian kinerja juga dapat dilakukan dengan menilai kinerja dari segi non keuangan. Agar

organisasi mampu untuk menilai kinerjanya dari segala sisi baik output maupun input didalam organisasi tersebut. Menurut Pearson dan Robinson (dalam Sipayung, 2009) mengatakan konsep *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Dua definisi dari BSC adalah sistem yang memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tindakan, dan alat yang meresmikan apa organisasi harus mengukur (Kisner, 2007).

BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non keuangan, performance jangka panjang dan jangka pendek, dan yang bersifat internal dan eksternal dan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. *Balanced Scorecard* muncul untuk menawarkan potensi besar untuk pemerintah daerah dalam hal kontribusi baik untuk meningkatkan kinerja dan pengukuran kinerja membaik (Wisniewski and Olafsson, 2004). *Balanced Scorecard* mampu membuat para manajer memonitor dan mengontrol seluruh strategi perusahaan yang telah diimplementasikan dan membuat perubahan besar bagi perusahaan (Karathanos and Patricia, 2005). Pendekatan *Balanced Scorecard* dapat menjadi alat yang sangat berharga untuk administrator pemerintah dalam mengubah organisasi mereka dan orang-orang yang organisasi telah menerapkan BSC memiliki keyakinan yang kuat bahwa manfaatnya lebih besar daripada biaya (Chan, 2004).

Keunggulan *balanced scorecard* dalam konsep pengukuran kinerja memiliki karakteristik seperti komprehensif dimana sebelum konsep *balanced scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa prespektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *balanced scorecard*, para eksekutif perusahaan baru menyadari output yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini diharapkan manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipat gandaan keuangan di jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan memasuki arena bisnis yang kompleks. Koheren: *balanced scorecard* mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung. Seimbang: keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal sehingga setiap personal yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

Balanced Scorecard yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. Tujuan spesifik pengukuran *balanced scorecard* perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan (wahyuni, 2011). BSC juga telah digunakan dalam organisasi sukarela terlibat dalam

pelayanan kesehatan (Moullin, 2004a dan 2004b; Moullin *et al.*, 2007). Adapun komponen dalam *Balanced Scorecard* ini yaitu: (1) perspektif keuangan. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham (wahyuni, 2011); (2) perspektif pelanggan pada *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam sasaran masing-masing; (3) perspektif proses bisnis internal Menurut Kaplan dan Norton (2000: 169), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu inovasi, operasi, pelayanan purna jual; (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari tiga prinsip, yaitu perorangan, sistem, dan prosedur organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan atau metode deskriptif yaitu dengan meneliti objek serta kondisi yang ada di Dinas Pendapatan daerah Kota Denpasar dan membandingkan mengenai fakta yang sudah ada dengan yang terjadi dilapangan baik dalam hubungan, maupun perilaku yang terjadi dalam fenomena tertentu.

Objek penelitian ini adalah kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Jumlah dari

sampel yang digunakan dalam penelitian ini dipilih dengan metode teknik non *probability sampling* dengan menggunakan metode *accidental sampling* yakni penentuan anggota sampel berdasarkan kebetulan. Pengambilan sampel dilakukan pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Populasi yang digunakan untuk perspektif proses bisnis internal dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah jumlah karyawan Dinas Pendapatan Kota tahun 2015. Jumlah total karyawan di Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar adalah 177 orang. Sesuai dengan rumus slovin, jumlah sampel karyawan yang diambil dengan batas kesalahan 10 persen adalah 64 karyawan di Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar.

Data dikumpulkan dengan metode *survey* melalui daftar pernyataan dengan pilihan skala *Likert*, Skala *Likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* dengan interval jenjang dimana responden diberikan kebebasan untuk menentukan pendapat atau opini kuisisioner tersebut (Mahardika, 2014). Adapun modifikasi interval empat jenjang bertujuan untuk meniadakan jawaban ditengah ntuk menghindari keraguan responden dalam menjawab kuisisioner Skala *likert* dengan rentang 1 sampai 4 digunakan dalam penelitian ini dengan alasan untuk menghindari jawaban responden yang ambigu karena adanya pernyataan “ragu-ragu” atau “netral” (Sugiyono, 2012).

Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mencakup 4 perspektif yaitu: perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian yang dilakukan dalam analisis *Balanced Scorecard*. Penilaian Kinerja Prespektif Keuangan yaitu Teknik analisis data yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan pada dinas pendapatan Kota Denpasar adalah dengan konsep *Value for money* yaitu mengukur tingkat ekonomi, tingkat efisien, dan tingkat efektifitas. Definisi *Value For Money* berdasarkan *Audit Commision* dalam *Final Report* yang disampaikan oleh ITAD, dalam jurnal berjudul *Measuring the Impact and Value For Money of Governance & Conflict Programmes* (Chris Barnett *et al.*, 2010) mengungkapkan bahwa *value for money* adalah tentang memperoleh manfaat maksimal dari waktu ke waktu dengan sumber daya yang tersedia. Pengukuran tingkat ekonomis memerlukan data-data anggaran biaya dan realisasi biaya. Teknik analisis yang digunakan untuk mengukur tingkat ekonomi adalah:

$$\text{Rasio Ekonomi} = \frac{\text{Realisasi Biaya Memungut Pajak}}{\text{Anggaran Biaya Memungut pajak}} \times 100\% \dots (1)$$

Sumber: Nugrahani, Tri Siwi. 2007

Kriteria ekonomis penilaian kinerja keuangan yang dinyatakan oleh Mahsun (2009 : 186) dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
Kriteria Rasio Ekonomis

| Tingkat Kinerja Ekonomis | Kriteria |
|--------------------------|--------------------|
| Di atas 100% | Tidak Ekonomis |
| Sama Dengan 100% | Ekonomis Berimbang |
| Di bawah 100% | Ekonomis |

Sumber: Mahsun, 2009

Penilaian rasio efisiensi dengan angka acuan tertentu harus dibandingkan di dua unit kerja. Apabila penilaian rasio efisiensi disuatu unit lebih besar dibandingkan dengan hasil rasio program yang sama di unit kerja lain, maka program tersebut dapat dikatakan lebih efisien. Rasio efisiensi menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima, formulasinya adalah:

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Biaya untuk memungut PAD}}{\text{Realisasi Penerimaan PAD}} \times 100\% \dots \dots \dots (2)$$

Sumber : Halim, 2007

Menurut Hasmiati (2010) dalam Halim (2011) Kriteria efisiensi penilaian kinerja keuangan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3.
Kriteria Rasio Efisiensi

| Presentase Kinerja Keuangan | Kriteria |
|-----------------------------|----------------|
| Lebih Dari 100% | Tidak Efisien |
| Sama Dengan 100% | Efisien |
| Kurang Dari 100% | Sangat Efisien |

Sumber: Hasmiti Wa Ode, 2010

Penilaian efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan, dan prosedur organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teknik analisis yang digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas adalah rasio efektivitas. Rasio ini menggambarkan perbandingan antara realisasi pendapatan dengan targetnya (Halim, 2007).

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan PAD}}{\text{Target Penerimaan PAD}} \times 100\% \dots\dots(3)$$

Sumber: Halim, 2007

Menurut Hasmiati (2010) dalam halim (2011) kriteria efektivitas kinerja keuangan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4.
Kriteria Rasio Efektifitas

| Presentase Kinerja Keuangan | Kriteria |
|-----------------------------|-----------------------|
| Lebih Dari 100% | Sangat Efektif |
| Sama dengan 100% | Efektifitas Berimbang |
| Kurang dari 100% | Tidak Efektif |

Sumber: Hasmiati Wa Ode, 2010

Penilaian Kinerja perspektif pelanggan yaitu Penilaian kinerja perspektif pelanggan diukur dengan *Customer Satisfaction Index*. Pengukuran dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas harga dan pelayanan perusahaan. Kepuasan konsumen mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atas jasa yang digunakan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Penentuan skor untuk masing- masing jawaban ditentukan dengan menggunakan skala *Likert*, yakni: jawaban sangat baik (SB) diberi skor 4, baik (B) diberi skor 3, kurang baik (KB) diberi skor 2, dan tidak baik (TB) diberi skor 1. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002: 79) sebagai berikut:

$$\text{IKP} = P \dots\dots(4)$$

Keterangan:

IKP = Indeks Kepuasan Pelanggan
 PP = *Perceived Performance*

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi empat seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002: 80) sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{IK maks} &= R \times \text{PP} \times \text{EX maks} \dots\dots\dots(5) \\ \text{IK min} &= R \times \text{PP} \times \text{EX min} \dots\dots\dots(6) \\ \text{Interval} &= (\text{IK maks} - \text{IK min}) \dots\dots\dots(7) \end{aligned}$$

Keterangan:

R = Total Responden
 PP = Banyaknya Pertanyaan
 IK min = Jumlah Responden
 EX min = Skor minimal yang bisa diberikan
 EX max = Skor maksimal yang bisa diberikan

Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan a. sangat puas, b. puas, c. cukup puas, d. tidak puas. Penilaian Kinerja perspektif proses bisnis internal yaitu Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif proses bisnis internal adalah dengan menggunakan *Service Cycle Efficiency* (SCE) yang mengukur efektifitas waktu proses dalam pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak di Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar. *Service Cycle Efficiency* adalah perbandingan antara waktu dalam transaksi pembayaran pajak (*value added*) dengan total waktu

dalam proses pembayaran transaksi pajak (*non value added*). Formulasinya adalah:

$$\text{Service Cycle Efficiency (SCE)} = \frac{\text{Processing time}}{\text{Troughput Time}} \times 100\% \dots \dots \dots (8)$$

Dalam perhitungan waktu pemrosesan, jika rasio mendekati angka 1, akan menunjukkan tingkat tingginya koefisien dalam melakukan proses pelayanan. Sebaliknya, jika rasio menunjukkan angka rendah dari angka 1 akan menunjukkan tingkat koefisien lebih rendah dalam melakukan proses pelayanan.

Penilaian Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan yaitu Penilaian Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yaitu dengan *Employee Satisfaction Indeks*. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini adalah pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan kepada pelanggan yang diukur dengan skala indeks kepuasan karyawan yang ada pada kuisisioner seperti yang telah diuraikan pada aspek penilaian kinerja pelanggan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang dikumpulkan dalam penelitian, kuisisioner yang dibagikan dari 64 lembar untuk karyawan yang kembali 50 lembar kuisisioner yang dapat diolah. Adapun gambaran karakteristik data kuisisioner dan deskriptif dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.
Deskripsi Responden Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

| | | <i>Frequency</i> | <i>Percent</i> | <i>Valid Percent</i> | <i>Cumulative Percent</i> |
|--------------|-----------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| <i>Valid</i> | Laki-laki | 21 | 42,0 | 42,0 | 42,0 |
| | Perempuan | 29 | 58,0 | 58,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Sumber: Data diolah, 2015

Berdasarkan Tabel diatas bahwa sekitar 29 orang atau 58% responden didominasi oleh jenis kelamin perempuan dan sisanya sebanyak 21 orang atau 42% responden berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 6.
Deskripsi Responden Karyawan Berdasarkan Pendidikan

| | | <i>Frequency</i> | <i>Percent</i> | <i>Valid Percent</i> | <i>Cumulative Percent</i> |
|--------------|------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| <i>Valid</i> | (S1/S2/S3) | 50 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Sumber: Data diolah, 2015

Berdasarkan Tabel pendidikan diatas diketahui bahwa 50 orang atau 100% responden memiliki pendidikan (S1/S2/S3). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan dalam kuisisioner dinyatakan valid karena memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Adapun nilai r_{tabel} didapat dari Tabel dengan ketentuan $n - k - 1$ ($50 - 4 - 1$) artinya bahwa didapat nilai sebesar 0,294. Sedangkan r_{hitung} didapat dari hasil pengolahan data SPSS.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* atas perspektif pengguna jasa sebesar 0,794. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dari kuisisioner ini mempunyai nilai reliabilitas antara 0,70 – 0,90 maka reabilitas tinggi dan pada perspektif bisnis internal sebesar 0,797. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dari kuisisioner ini mempunyai nilai reliabilitas antara 0,70 – 0,90 maka reabilitas tinggi.

Berdasarkan konsep *Balance Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja Dinas Pendapatan Kota Denpasar melalui 4 perspektif. Analisa terhadap pengukuran kinerja pada Dinas Pendapatan Kota Denpasar dilakukan dengan pendekatan 4 perspektif konsep *Balanced Scorecard* yaitu kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal dan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Keuangan yaitu Penilaian kinerja dari perspektif keuangan ini dilakukan dengan metode *Value For Money* audit yang bertujuan untuk mengetahui tingkat ekonomi, efisiensi dan efektifitas di Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Pengukuran tingkat ekonomis memerlukan data-data anggaran biaya dan realisasi biaya. Suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis jika dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu.

Tabel 7.
Rasio Ekonomi PAD di Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar
tahun 2011 – 2013 (dalam rupiah)

| Tahun | Anggaran Biaya | Realisasi Biaya | Rasio Ekonomi (%) | Kriteria |
|---------------------------|----------------|-----------------|-------------------------|----------|
| 2011 | 10.943.801.000 | 10.180.302.816 | 93 | Ekonomis |
| 2012 | 12.923.963.800 | 11.866.136.866 | 92 | Ekonomis |
| 2013 | 12.615.205.780 | 11.591.679.213 | 92 | Ekonomis |
| Rata - rata rasio ekonomi | | | 92 | Ekonomis |

Sumber: Data Diolah 2015

Berdasarkan dari hasil data Tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2012 rasio mengalami penurunan yaitu sebesar 1% dan pada tahun 2013 rasio ekonomisnya tetap. Yang berarti rata-rata nilai rasio ekonominya dari tahun 2011-2013 mempunyai nilai yang ekonomis yaitu 92%. Nilai ekonomis disini dapat

diartikan bahwa Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar dalam penggunaan biaya cukup hemat dan tidak lebih dari target yang telah dianggarkan. pada Perhitungan rasio efisiensi secara absolut tidak menunjukkan posisi keuangan dan kinerja organisasi sektor publik, karena terdapat berbagai program di dua unit kerja yang dapat dibandingkan dengan tingkat efisiensinya.

Berdasarkan hasil dari Tabel 8 diatas dilihat bahwa rata-rata rasio efisiensi dari tahun 2011-2013 memiliki rata-rata 2%. Sesuai dengan kriteria rasio efisiensi, kriteria yang dimiliki Dinas Pendapatan Kota Denpasar tergolong sangat efisien karena nilai yang dimiliki dibawah 100%. Hal ini membuktikan bahwa Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar semakin efisien dalam penggunaan biaya untuk memperoleh PAD. Dan yang terakhir adalah efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai.

Tabel 8.
Rasio Efisiensi PAD di Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar tahun 2011 – 2013 (dalam rupiah)

| Tahun | Anggaran Biaya | Realisasi penerimaan | Rasio Efisiensi (%) | kriteria |
|-----------------------------|----------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 2011 | 10.943.801.000 | 623.873.994.805 | 2 | Sangat Efisien |
| 2012 | 12.923.963.800 | 768.187.383.949 | 2 | Sangat Efisien |
| 2013 | 12.615.205.780 | 831.290.885.107 | 2 | Sangat Efisien |
| Rata - rata rasio efisiensi | | | 2 | Sangat Efisien |

Sumber: Data Diolah 2015

Tabel 9 memperlihatkan rata-rata rasio efektivitas di Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Tahun 2011-2013 mengalami penurunan sebesar 5% pada tahun 2012 dan sebesar 12% pada tahun 2013. Dari perhitungan Tabel diatas bisa dilihat bahwa selama 3 tahun terakhir terdapat penurunan rasio efektifitas tetapi

masih dalam kategori sangat efektif. Sesuai dengan kriteria kinerja keuangan rata-rata rasio efektivitas kinerja di Dinas Pendapatan daerah Kota Denpasar Tahun 2011-2013 yang ditunjukkan oleh Tabel 9 tergolong sangat efektif. Rata-rata tergolong sangat efektif karena menunjukkan nilai rasio diatas 100%. Nilai rasio efektivitas yang ditunjukkan tiga tahun terakhir merupakan kinerja yang sangat baik karena melebihi dari target yang telah ditetapkan. Nilai rasio yang telah ditunjukkan patut dipertahankan dan ditingkatkan lagi sesuai dengan cara Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Perspektif Pelanggan yaitu Standar minimal yang digunakan pada skala yang digunakan dalam pengolahan data adalah dengan minimal mencapai tingkat puas atau dengan interval antara 1252 – 1627. Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 50 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 10 pertanyaan. Untuk pengujian *validitas* dengan metode *pearson correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 13,00 *for windows*. Uji validitas dari keseluruhan pertanyaan valid. Hasil uji *reabilitas* untuk 10 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbah's alpha* sebesar 0,794 ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat *realible*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Tabel 9.
Rasio Efektifitas PAD di Dinas Pendapatan Daerah Kota
Denpasar tahun 2011 – 2013 (dalam rupiah)

| Tahun | Target Penerimaan | Realisasi penerimaan | Rasio Efektifitas (%) | Kriteria |
|-------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|----------------|
| 2011 | 504.993.713.597 | 623.873.994.805 | 124 | Sangat efektif |
| 2012 | 647.429.675.552 | 768.187.383.949 | 119 | Sangat efektif |
| 2013 | 774.559.765.178 | 831.290.885.107 | 107 | Sangat efektif |
| Rata - rata rasio efektifitas | | | 117 | Sangat efektif |

Sumber: Data Diolah 2015

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 1265, sehingga pelanggan dapat dikategorikan puas dalam pelayanan dan kenyamanannya yang diberikan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Hal ini berarti Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan yang merasa puas yang berada dalam interval antara 1252 – 1267. Walaupun sudah memenuhi target akan tetapi indeks kepuasan ini dapat ditingkatkan lagi di tahun mendatang. Perspektif Proses Bisnis Internal yaitu Dari 30 wajib pajak yang diteliti pada proses peyanan transaksi pembayaran pajak, rata – rata yang diperoleh adalah 3,23 menit. Berdasarkan hasil perhitungan SCE maka rasio perbandingan antara proses waktu pelayanan transaksi pembayaran pajak dengan standar waktu yang ada yaitu sebesar 93%. Tingkat koefisien yang didapat yaitu tinggi karena hasil yang didapat mendekati dari angka 100%. Ini menunjukkan bahwa Dinas Pendapatan Daerah kota Denpasar tergolong efisien dalam waktu pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu Standar minimal yang

digunakan pada skala yang digunakan dalam pengolahan data adalah dengan minimal mencapai tingkat puas atau dengan interval antara 1878 - 2441.

Indeks karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 2207, sehingga karyawan dapat dikategorikan puas dalam pelayanan, pelatihan dan pendidikan, kondisi kerja serta hubungan antar karyawan yang didapat di Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Hal ini berarti Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan yang merasa puas dengan apa yang diberikan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar yang berada dalam interval antara 1878 – 2441. Walaupun indeks kepuasan karyawan sudah memenuhi target akan tetapi Dinas Pendapatan Kota Denpasar harus selalu memberikan pelayanan maupun kebutuhan karyawan yang sesuai agar tahun berikutnya bisa lebih baik lagi.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai bahwa berdasarkan perspektif keuangan, dimana rasio ekonominya mengalami penurunan pada tahun 2012 yaitu sebesar 1 persen dan pada tahun 2013 rasio ekonomisnya tetap. Hasil perspetif pelanggan dengan total indeks kepuasan pelanggan mencapai angka 1265 yang dapat dikategorikan puas. Skor terendah yang didapat adalah 109 pada pernyataan yang menyatakan ketidakpuasan akan sikap karyawan yang kurang memberikan penjelasan dengan baik. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal dari hasil perhitungan *Service Cycle Efficiency* (SCE) menunjukkan nilai rasio 93 persen yang berarti tergolong efisien dalam

pelayanan terhadap wajib pajak di Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan total indeks kepuasan karyawan mencapai angka 2207 yang dikategorikan puas. Skor terendah adalah 134 pada pernyataan yang menyatakan bahwa karyawan kurang puas dalam hal kenyamanan di Dinas Pendapatan Kota Denpasar.

Berdasarkan simpulan yang telah dilakukan maka dapat diberikan beberapa saran perbaikan, khususnya bagi Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar harus mempertahankan dan meningkatkan lagi prestasi pengelolaan keuangannya. Pada perspektif pelanggan skor terendah yang didapat adalah 109 pada pernyataan yang menyatakan ketidakpuasan akan sikap karyawan yang kurang memberikan penjelasan dengan baik. Oleh karena itu disarankan agar Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar dapat meningkatkan sikap didalam melayani, agar pelanggan mengerti apa yang dijelaskan oleh pelanggan. Pada perspektif bisnis internal hasil yang dicapai dalam *service cycle efficiency* tergolong efisien, namun tingkat efisiensi tersebut belum mencapai target 100%. Hal ini disebabkan oleh adanya *system error* dan peserta magang yang belum menguasai pengoperasian. Oleh karena itu perlu memperhatikan pemakaian listrik dan pemulihannya agar tidak sering terjadi kesalahan *system error* dan training yang baik kepada peserta magang sebelum dilibatkan secara langsung dalam melayani pelanggan. Skor terendah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 134 pada pernyataan yang menyatakan bahwa karyawan kurang puas akan kenyamanan di Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Oleh karena itu disarankan agar Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar meningkatkan kenyamanannya dari segi

fasilitas dan atribut terhadap karyawan, sehingga karyawan bisa merasa nyaman pada saat bekerja di Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar.

REFERENSI

- Abdul, Halim. 2007. Akuntansi Sektor Publik: *Akuntansi Keuangan Daerah*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Astuti, Irtani Retno, dan Darsono. 2012. Pengaruh Faktor Keuangan dan Non-Keuangan Terhadap Penerimaan Opini Audit Going Concern. *Jurnal Akuntansi Diponegoro*. Vol. 1, No. 2, Pg. 1- 10.
- Badrika, I Wayan. 2006. *Sejarah Ilmu Alam 3*. Jakarta: Erlangga.
- Chan, Y.C.L. 2004. Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*.
- Chow, Chee W, Ganulin D, Haddad K, Williamson J. 1998. The Balanced Scorecard: A Potent Tool for Energizing and Focusing Healthcare Organization Management. *International Journal of Healthcare Management*. 43(3): h:263-280.
- Damayanti, Theresia Woro. 2010. Federation Des Experts Compatables Europeens: Sebuah Alternatif Penilaian Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Ekplanasi*. 15(2): h:1-12.
- Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar. 2011-2014. *Data Rekapitulasi Pendapatan Asli Daerah Kota Denpasar*. Denpasar.
- Frijo, L.M. and Krumwiede, R.K. 2000. *The balanced scorecard*. Strategic Finance. 81: h:50-54.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, Barbara. 2000. Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen*. (145): h:36-40.
- Guthrie, J. and English, L. 1997. Performance information and program evaluation in the Australian public sector. *International Journal of Public Sector Management*. 10(3): h:154-164.

- Hasmiati, Wa Ode. 2010. Analisis Tingkat Kemandirian Daerah Terhadap Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Wakatobi. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Haluoleo*. Kendari.
- Indra Bastian. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1996. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard business review. 74(1): h:75-85.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 2000. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karathanos, Demetrius dan Patricia K. 2005. Applying Balanced Scorecard to Education. *Journal of Education for Business*. h:222-230
- Kisner, R.A. 2007. *Using the Balanced Scorecard to Achieve Career Success*. Government Finance Review. 23(5): h:65-68.
- Jennings, P., and Beaver, G. 1997. The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*. 15(2): h:63-75.
- Lyles, M.A., Baird, I.S., Orris, J.B., and Kurato, D.F. 1993. Formalized planning in small business: Increasing strategic success. *Journal of Small Business Management*. 31(2), pp. 38-51.
- Mahardika, ketut. 2014. Analisis Komparatif Kinerja Puskesmas Denpasar Selatan Dan Denpasar Timur Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 8(1): h:1-13.
- Mohamad Mahsun, 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi ke-1. Yogyakarta : BPF.
- Moullin, M. 2004a. Eight essentials of performance measurement. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 17(3): h:110-112.
- Moullin, M. 2004b. Evaluating a health service taskforce. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 17(5): h:248-257.

- Moullin, M., Soady, J., Skinner, J., Price, C., Cullen, J., and Gilligan, C. 2007. Using the public sector scorecard in public health. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 20(4): h:281-289.
- McAdam, R., Hazlett, S. A., and Casey, C. 2005. Performance management in the UK public sector: addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*. 18(3): h:256-273.
- McAdam, R. and Bailie, B. 2002. Business performance measures and alignment impact on strategy: the role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*.
- McNair, C.J., Mosconi, W., and Norris, T.F. 1989. *Beyond the Bottom Line - Measuring World Class Performance*. Homewood IL: Business One Irwin.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat :Jakarta.
- Mulyadi. 2009. *Balanced Scorecard*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Neely, A. 2005. The Evolution of performance measurement research. *International journal of operations and production management*. 25(12), pp. 1264-1277.
- Pramadhani, Wahyu E.K. 2011. Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba Studi Kasus Pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang. *Jurnal Akuntansi Universitas Dipenogoro*. Semarang.
- Pramita, Yulinda Devi dan Lilik Andriyani. 2010. Determinasi Hubungan Pengetahuan Dewan Tentang Anggaran Dengan Pengawasan Dewan Pada Keuangan Daerah (APBD) Studi Empiris Pada DPRD Se-Karesidenan Kedu. *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto*. 13: h:39.
- Pollit, C., and Bouckaert, G. 2000. *Public management reform – a comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Simon, S.S., Shiny G.A. 2012. Balanced Score Card Study On Performance Management System With Special Reference To Keltron - A Case Study Approach. *International Journal Of Marketing And Technology*. 2(4): pp.218.

- Sipayung, Friska. 2009. Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan Dan Sistem Manajemen Strategis. *Jurnal Manajemen Bisnis*. 2(1): h:7-14
- Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuni, sri. 2011. Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT Semen Bosowa Maros. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hassanudin Makassar*.
- Weng, Ming H. 2011. The Application of Balanced Scorecard to Performance Evaluation For Engineering Educational Systems. *International Journal of Organizational Innovation*. 4(2): h:74-75
- Werimon, Simson, Imam Ghozali dan Mohamad Nazir. 2007. Pengaruh Partisipasi Masyarakat dan Transparansi Kebijakan Publik Terhadap Hubungan Antara Pengetahuan Dewan Tentang Anggaran Dengan Pengawasan Keuangan Daerah (APBD). *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi X Makassar 2007*. 10: h:2-3
- Wisniewski, M., and Olafsson, S. 2004. Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 53(7): h:602 - 610