

**ANALISIS KINERJA ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(STUDI KASUS PADA BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH
PROVINSI KEPULAUAN RIAU)**

**NOVA FAJARYANTO
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MARITIM RAJA ALI HAJI**

ABSTRAK

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya pencapaian suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja merupakan suatu kondisi dimana hasil dari tujuan organisasi diketahui oleh pihak internal dan pihak eksternal organisasi yang mana saling berkaitan dengan visi yang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan dapat diukur.

Pengukuran kinerja yang handal merupakan salah satu kunci sukses organisasisecara efektif dan efisien, karena akan mendukung program dan kebijakan suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi organisasi melalui alat ukur finansial dan non finansial.

Balanced scorecard merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja melalui empat perspektif, yaitu perspektif *financials*, perspektif *consumers*, perspektif *internal business process* dan perspektif *learning and growth*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kerangka penilaian kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif verifikatif yaitu dengan melakukan analisis kualitatif *balanced scorecard* pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau meliputi analisis formulasi strategi, pemetaan strategi dan implementasi strategi.

Hasil penelitian menunjukkan kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi kepulauan Riau digolongkan dalam kondisi "Sangat Sehat", kategori A dengan total skor kinerja akhir 77,03%.

Kata kunci : kinerja, *balanced scorecard*, perspektif *customers*, perspektif *internal bisniss process*, perspektif *learning and growth*

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja yang handal merupakan salah satu kunci sukses organisasisecara efektif dan efisien, karena akan mendukung program dan kebijakan suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi organisasi melalui alat ukur finansial dan non finansial.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau merupakan salah satu organisasi publik yang memiliki visi "Memberikan Pelayanan Prima dalam Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah untuk Menunjang Pencapaian Visi Provinsi Kepulauan Riau".

Sesuai dengan visi tersebut Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau mempunyai tugas pokok, fungsi dan uraian tugas, yaitu merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang keuangan dan kekayaan daerah serta melaksanakan tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan yang diserahkan oleh Gubernur sesuai lingkup tugasnya.

Berdasarkan uraian diatas, untuk dapat memberikan gambaran kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Analisis Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau)**".

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?".

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kerangka Penilaian Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam pembuatan skripsi ini adalah sebagai berikut:

- Bab I : Pendahuluan
- Bab II : Telaah Pustaka`
- Bab III : Metode Penelitian
- Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan
- Bab V : Kesimpulan dan Saran

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan penelitian aksi (*action research*). Penelitian aksi adalah penelitian perorangan atau kelompok yang menghendaki perubahan dalam situasi tertentu untuk menguji prosedur yang diperkirakan akan menghasilkan perubahan. (Wirartha, 2005:148).

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan gejala/satuan yang ingin diteliti (Prasetyo, 2011:119). Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah :

- a. Konsumen untuk mengukur kinerja perspektif kepuasan pelanggan yaitu PNS di SKPD Provinsi Kepulauan Riau dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Provinsi kepulauan Riau.
- b. Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau untuk mengukur kinerja proses bisnis internal dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.
- c. Renstra Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2011 s/d 2015 dan Laporan Keuangan Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Tahun Anggaran 2011 untuk mengukur kinerja keuangan.

Sementara itu, sample adalah bagian dari populasi yang ingin diteliti (Prasetyo, 2011:119). Yang menjadi sample dalam penelitian ini adalah Kepala Bidang pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau, Kabag/Kasubbid di SKPD Provinsis Kepulauan Riau dan Kabag Keuangan Kabupaten/Kota se-Provinsi Kepulauan Riau.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara
Wawancara (*interview*) adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) untuk memperoleh informasi dari yang diwawancarai (Wirartha, 2005;227). Pada penelitian ini wawancara dilakukan terhadap Kepala Bidang pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau, Kabag/Kasubbid di SKPD Provinsis Kepulauan Riau dan Kabag Keuangan Kabupaten/Kota se-Provinsi Kepulauan Riau.
2. Observasi
Observasi sebagai suatu aktivitas yang sempit, yakni memperhatikan sesuatu dengan menggunakan mata. Pada penelitian ini observasi dilakukan di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
3. Studi Pustaka
Studi pustaka dilakukan dengan cara menghimpun buku-buku yang berkaitan dengan penelitian, peraturan-peraturan, skripsi terdahulu dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Obyek Penelitian

Yang menjadi obyek penelitian ini adalah Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah yang berlokasi di Komplek Perkantoran Gubernur Kepulauan Riau Gedung C1 Lantai 1 Pulau Dompok-Tanjungpinang-Kepulauan Riau. Obyek penelitian ini

meliputi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran yang komprehensif mencakup 4 perspektif yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis/intern, dan pembelajaran pertumbuhan. Dalam pengukuran kinerja tersebut menggunakan data hasil wawancara dengan Kepala Bidang pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau, Kabag/Kasubbid di SKPD Provinsi Kepulauan Riau dan Kabag Keuangan Kabupaten/Kota se-Provinsi Kepulauan Riau serta Laporan Keuangan Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2011.

Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif verifikatif, yaitu metode penelitian yang menggambarkan hasil penelitian berdasarkan satu standar. Penelitian kualitatif pada penelitian ini adalah analisis kualitatif *Balanced Scorecard* pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau meliputi :

1. Analisis Formulasi Strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau
2. Pemetaan Strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau
3. Implementasi Strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Pembahasan

Analisis Formulasi Strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Berdasarkan Renstra Badan Keuangan dan Kekayaan Daerah provinsi Kepulauan Riau dapat dijabarkan visi, misi dan tujuan serta sasaran strategis sebagai berikut :

Visi Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah Memberikan Pelayanan Prima dalam Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah untuk Menunjang Pencapaian Visi Provinsi Kepulauan Riau.

Untuk mewujudkan visi tersebut maka Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau menetapkan Misi sekaligus tujuan Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2011 - 2015 sebagai berikut:

1. menciptakan sistem pengelolaan keuangan daerah yang transparan, akuntabel dan *up to date* dengan tujuan peningkatan kinerja dan etika pengelolaan keuangan daerah berbasis kompetensi pelayanan prima.
2. Membina profesionalisme BUMD dan pengelolaan keuangan daerah kabupaten/kota se-Provinsi Kepulauan Riau dengan tujuan peningkatan kinerja dan etika kemampuan pengelolaan keuangan BUMD dan Keuangan Daerah Kabupaten/Kota se wilayah Provinsi Kepulauan Riau.
3. Menciptakan sistem manajemen aset yang transparan akuntabel dan *up to date* dengan tujuan pengamanan barang milik daerah Provinsi Kepulauan Riau melalui sistem administrasi yang baik dan handal.

4. Meningkatkan perolehan dana perimbangan dengan tujuan peningkatan kinerja pengelolaan keuangan dana Sasaran Strategis Badan pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan
1. tersedianya daya dukung sarana dan prasarana operasional Kantor BPKKD untuk kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari,
 2. penetapan peraturan daerah, pedoman dan juknis terkait dengan pengelolaan keuangan daerah,
 3. pembinaan SDM Aparatur BPKKD,
 4. terciptanya koordinasi dan komunikasi yang serasi antara Pemerintah Provinsi, BUMD dan Pemerintah Kabupaten/Kota dalam pengelolaan keuangan daerah
 5. penatausahaan aset dan investasi untuk penyusunan Neraca Provinsi Kepulauan Riau,
 6. tertib administrasi penatausahaan keuangan pelaksanaan DAU, DBH, dan DAK,
 7. tertib administrasi pelaporan dana dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

Setelah menetapkan sasaran strategis, kebijakan dan program, langkah selanjutnya adalah menjabarkan tujuan strategis dan sasaran strategis ke dalam empat perspektif sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*, yaitu persepektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penjabaran tujuan strategis yang telah disusun oleh penulis dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.1
Penelaahan Tujuan Strategis Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau dalam Perspektif Balanced Scorecard

Perspektif	Sasaran Strategis
<i>Financials</i>	-
<i>Customers</i>	.Peningkatan kinerja dan kemampuan pengelolaan keuangan BUMD dan Keuangan Daerah Kabupaten/Kota se wilayah Provinsi Kepulauan Riau
<i>Internal Bisnis Process</i>	.Pengamanan barang milik daerah Provinsi Kepulauan Riau melalui sistem administrasi yang baik dan handal
<i>Learning & Growth</i>	.Peningkatan kinerja pengelolaan keuangan dana perimbangan dekonsentrasi dan tugas pembantuan .Peningkatan kinerja dan etika pengelolaan keuangan daerah berbasis kompetensi pelayanan prima

Sumber : Hasil Analisis

Berdasarkan tabel diatas, Perspektif Finansial masih kosong sehingga Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah tidak dapat menjelaskan bagaimana melakukan kontrol biaya dan

optimalisasi anggaran. Hal ini memberikan gambaran bahwa tujuan strategis Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau masih perlu diperbaiki.

Langkah selanjutnya adalah menterjemahkan strategi ke dalam sasaran strategis, dengan hasil seperti dalam tabel dibawah ini.

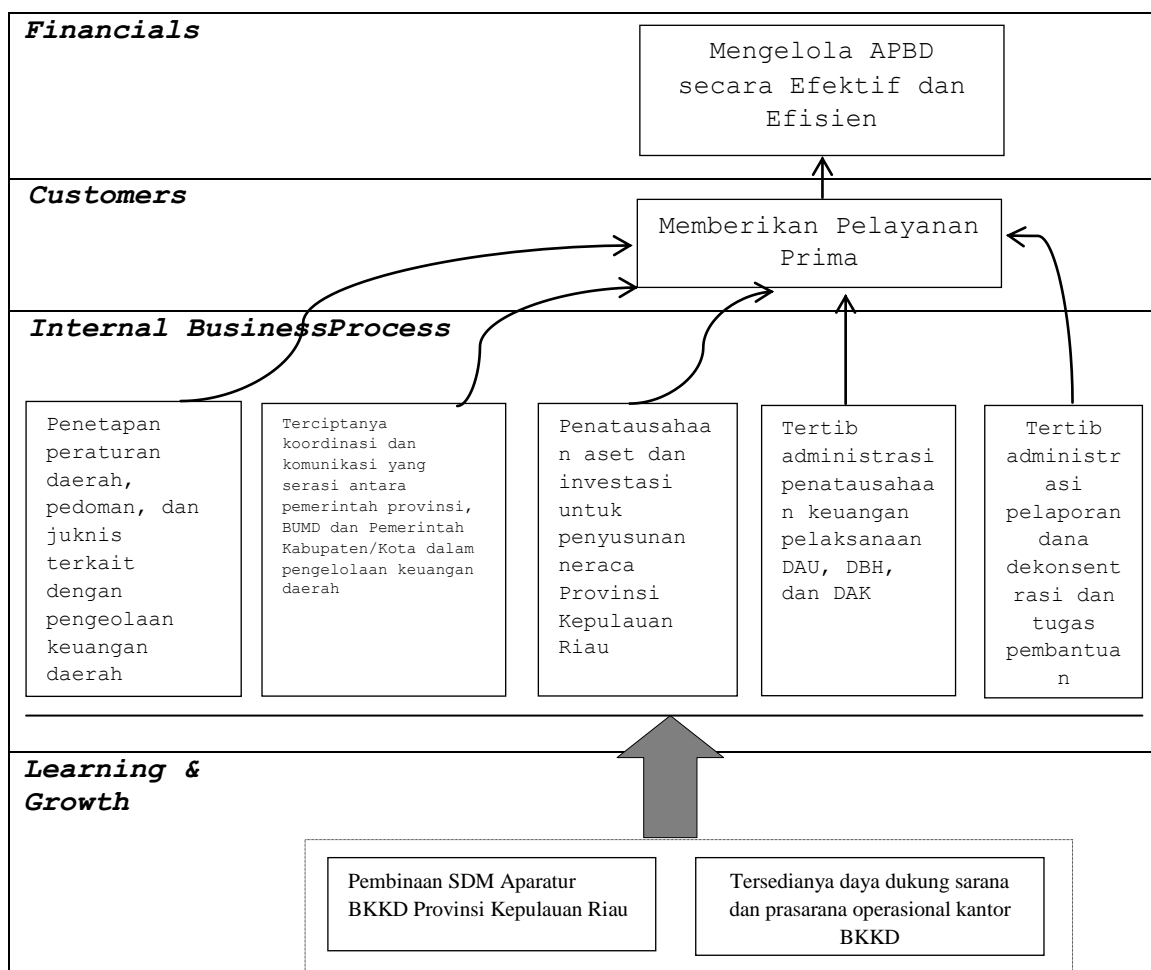
Tabel 4.2
Penelaahan Sasaran Strategis Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	Pengukuran Kinerja	Target
<i>Financials</i>	Mengelola APBD secara efektif dan efisien	Value for Money	100%
<i>Customers</i>	Memberikan Pelayanan Prima	Ordinal	100%
<i>Internal Bisnis Process</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Penetapan peraturan daerah, pedoman dan juknis terkait dengan pengelolaan keuangan daerah . Terciptanya koordinasi dan komunikasi yang serasi antara Pemerintah Provinsi, BUMD dan Pemerintah Kabupaten/Kota dalam pengelolaan keuangan daerah . Penatausahaan aset dan investasi untuk penyusunan Neraca Provinsi Kepulauan Riau. . Tertib administrasi penatausahaan keuangan pelaksanaan DAU, DBH, dan DAK. . Tertib administrasi pelaporan dana dekonsentrasi dan tugas pembantuan 	Ordinal	100%
<i>Learning & Growth</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Tersedianya daya dukung sarana dan prasarana operasional Kantor BPKKD . Pembinaan SDM Aparatur BPKKD 	Ordinal	100%

Sumber : Hasil Analisis

Pemetaan Strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Setelah menyusun formulasi strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau, langkah selanjutnya adalah memetakan formulasi strategi tersebut menjadi peta strategis yang berisi hubungan antara indikator yang telah disusun. Peta strategis Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang telah disusun oleh penulis ditunjukkan dalam gambar di bawah ini :



Gambar 4.1. Strategy Map Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau
Sumber : Hasil Analisis

Implementasi Strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Implementasi Strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau dalam merealisasikan formulasi strategi yang telah direncanakan yaitu dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan sesuai dengan program-program yang telah ditetapkan. Data yang digunakan oleh penulis adalah data Laporan Keuangan Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun Anggaran 2011 dan hasil wawancara dengan Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau dengan hasil sebagai berikut :

(1) Perspektif *Financials*

Untuk mengukur kinerja perspektif *financials* dengan menggunakan *value for money* yaitu untuk mengetahui tingkat keekonomisan kondisi keuangan Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang dapat dilihat dibawah ini :

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi belanja operasional}}{\text{Anggaran belanja operasional}} \times 100\%$$

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Rp.59.971.514.668,00}}{\text{Rp.55.397.846.987,00}} \times 100\%$$

$$\text{Ekonomis} = 92,37\%$$

Dari perhitungan tersebut diperoleh hasil tingkat ekonomis kondisi keuangan Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau sebesar 92,37% atau dengan kata lain terjadi penghematan anggaran sebesar 7,63%.

Jika diukur menggunakan skala likert, maka didapat hasil dengan nilai 2 atau dapat dikatakan kondisi keuangan Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau dikategorikan tidak ekonomis, sesuai dengan kategori tabel dibawah ini.

Tabel 4.3
Nilai Konversi Perspektif Keuangan (Ekonomis)

Skala Kinerja Keuangan	Nilai Konversi	Kategori
< 80%	5	Sangat Ekonomis
80% - 85%	4	Ekonomis
85% - 90%	3	Cukup Ekonomis
90% - 95%	2	Tidak Ekonomis
> 95%	1	Sangat Tidak Ekonomis

Sumber: Sugiyono dalam Wirasata (2010)

Dikatakan tidak ekonomis karena kurangnya penghematan biaya operasional, seharusnya penghematan biaya operasional dalam suatu organisasi publik yang berbasis anggaran kinerja wajib dilakukan dalam rangka mengurangi pemborosan uang Negara.

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan skor kinerja perspektif *financials* pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat dihitung dengan cara :

$$\text{Skor Kinerja} = \frac{\text{Hasil Kinerja}}{\text{Target Kinerja}} \times 100\%$$

$$\text{Skor Kinerja} = \frac{2}{5} \times 100\%$$

$$\text{Skor Kinerja} = 40\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau dalam kondisi "Kurang Sehat" kategori BB dengan skor kinerja 40%.

(2) Perspektif *Customers*

Pengukuran Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau pada Perspektif *Customers* adalah dengan cara meningkatkan nilai bagi pelanggan sehinggajasa yang dihasilkan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan pelayanan prima dalam pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah dapat tercapai.

Pengukuran kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat dari indikator pelayanan jasa yang dihasilkan dan peningkatan sarana prasarana Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan.

Indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur pencapaian sasaran strategis ini adalah dengan melakukan wawancara terhadap para pengguna jasa Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau yaitu PNS yang berkepentingan dengan hasil-hasil yang dibutuhkan oleh responden. Responden berjumlah 50 orang yang ada di SKPD Provinsi Kepulauan Riau dan 7 Orang dari Pemerintah Kabupaten/Kota.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, pengukuran kinerja pada perspektif *customers* seperti yang ditunjukkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4. 4
Jawaban Responden pada Perspektif Customers

No.	Pernyataan	SS	S	C	TS	STS	Jumlah	Nilai Rata-Rata
		5	4	3	2	1		
A.	Layanan yang dihasilkan							
1	Ranperda APBD dan Perubahan Setiap Tahunnya sudah baik	30	15	5	0	0	50	4.50
2	Kebijakan akuntansi keuangan daerah sudah baik	10	8	5	20	7	50	2.88
3	Standar Satuan Harga (SSH) yang disusun sudah baik	15	15	17	1	2	50	3.80
4	Standar Belanja sudah baik	18	17	10	5	0	50	3.96
5	Laporan Keuangan Provinsi Kepulauan Riau sudah baik	25	15	10	0	0	50	4.30
6	Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Gubernur sudah baik	16	17	12	5	0	50	3.88
7	Data Pendapatan sudah tersusun dengan baik	15	20	9	3	3	50	3.82
8	Laporan Pertanggungjawaban pelaksanaan APBD sudah baik	25	14	8	3	0	50	4.22
9	Evaluasi Kabupaten/Kota sudah baik	1	2	4	0	0	7	0.50
10	Badan/Forum kerjasama daerah sudah baik	10	15	14	7	4	50	3.40
		165	138	94	44	16	457	3.53
B	Peningkatan Sarana dan Prasarana Pelayanan							
1	Komputerisasi pengelolaan keuangan daerah sudah baik	7	25	18	0	0	50	3.78
2	Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah sudah baik	25	15	8	2	0	50	4.26
3	Sistem Informasi Manajemen Aset sudah baik	8	7	6	20	9	50	2.70
4	Database Aset Provinsi Kepulauan Riau sudah baik	5	8	12	20	5	50	2.76
		45	55	44	42	14	200	3.38

Sumber : Hasil analisis

Berdasarkan data diatas dapat dilihat jumlah indikator penilaian pelayanan yang dihasilkan Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau menunjukkan rata-rata 3.53 atau bisa dinilai cukup puas. Hal ini sesuai dengan skala likert dengan kategori dibawah ini.

Tabel 4.5
Nilai Pengukuran Kuisisioner

Skala	Nilai	Kategori
5	5	Sangat Puas
4 - 4,9	4	Puas
3 - 3,9	3	Cukup Puas
2 - 2,9	2	Tidak Puas
1 - 1,9	1	Sangat Tidak Puas

Sumber: Sugiyono dalam Wirasata (2010)

Selain variabel pelayanan yang dihasilkan, dapat juga dilihat dari peningkatan sarana dan prasarana Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau, pada variabel ini menunjukkan rata-rata sebesar 3,38 atau dapat dikategorikan cukup puas. Hal ini disebabkan *customers* menilai hasil-hasil pelayanan Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau cukup puas.

Berdasarkan data diatas, dapat ditarik kesimpulan penilaian kinerja akhir pada perspektif *customers* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Total Skor Kinerja Perspektif Customers

Perspektif	Target	Realisasi	%
Pelayanan yang dihasilkan	5	3,53	70,60
Peningkatan Sarana dan Prasarana	5	3,38	67,60
Skor kinerja perspektif <i>customers</i>	10	6,91	69,10

Berdasarkan tabel diatas skor kinerja perspektif *customers* sebesar 69,10% atau dapat dikatakan Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau digolongkan dalam kondisi "Sangat Sehat" dengan kategori A.

(3) Perspektif *Internal Business Process*

Pengukuran kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau pada Perspektif *Internal Business Process* yaitu dengan cara mengukur realisasi dari target yang telah ditetapkan pada setiap indikator kinerja. Hasil pengukuran kinerja pada Perspektif *Internal Business Process* dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.7
Hasil Pengukuran Kinerja
Pada Perspektif Internal Business Process

No	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Bobot Kinerja	Kinerja	Bobot Kinerja x Kinerja
1	Tersusunnya Ranperda APBD dan Perubahan setiap tahunnya	1 set Perda dan Pergub APBD Perubahan TA 2011	1 set Perda dan Pergub APBD Perubahan TA 2011	0.03	1	0,03
2	Tersedianya Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah	1 kali kegiatan sinkronisasi pembinaan dan evaluasi keuangan daerah dalam SIP	1 kali kegiatan sinkronisasi pembinaan dan evaluasi keuangan daerah dalam SIP	0.03	1	0,03
3	Terciptanya komputersasi pengelolaan keuangan daerah	1 paket revaluasi system pengelolaan keuangan daerah	1 paket revaluasi system pengelolaan keuangan daerah	0.05	1	0,05
4	Tersusunnya kebijakan akuntansi keuangan daerah	1 paket update pergub penatausahaan keuangan daerah	1 paket update pergub penatausahaan keuangan daerah	0.05	1	0,05
5	Tersusunnya standar satuan harga	1 set Perda dan Pergub APBD 2012	1 set Perda dan Pergub APBD 2012	0.05	1	0,05
6	Tersusunnya analisa standar belanja	1 set laporan hasil studi dan evaluasi rencana implementasi analisa standar belanja	1 set laporan hasil studi dan evaluasi rencana implementasi analisa standar belanja	0.06	1	0,06
7	Tersusunnya Laporan Keuangan Provinsi Kepulauan Riau	1 set laporan keuangan Provinsi Kepulauan Riau	1 set laporan keuangan Provinsi Kepulauan Riau	0.05	1	0,05

8	Tersusunnya LKPJ Gubernur Kepulauan Riau	1 set laporan pertanggungjawaban (LKPD) Gubernur Kepri	1 set laporan pertanggungjawaban (LKPD) Gubernur Kepri	0.05	1	0,05
9	Tersedianya data pendapatan	4 kali fasilitasi peningkatan pendapatan daerah selama 12 bulan	4 kali fasilitasi peningkatan pendapatan daerah selama 12 bulan	0.05	1	0,05
10	Laporan hasil evaluasi pertanggungjawaban dari SKPD	1 kali kegiatan fasilitasi pengelolaan keuangan daerah se-provinsi kepri	1 kali kegiatan fasilitasi pengelolaan keuangan daerah se-provinsi kepri	0.03	1	0,03
		2 kali kegiatan koordinasi pengelolaan keuangan daerah	2 kali kegiatan koordinasi pengelolaan keuangan daerah	0.03	1	0,03
11	Data rekonsiliasi realisasi anggaran belanja SKPD	1 set data keuangan yang sudah di rekonsiliasi per triwulan	1 set data keuangan yang sudah di rekonsiliasi per triwulan	0.05	1	0,05
12	Tersusunnya laporan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD	2 set Pergub LPP APBD 2011 dan Laporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD	2 set Pergub LPP APBD 2011 dan Laporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD	0.05	1	0,05
13	Evaluasi terhadap APBD kabupaten/kota secara tepat waktu	7 set hasil evaluasi terhadap evaluasi APBD Kabupaten/Kota	7 set hasil evaluasi terhadap evaluasi APBD Kabupaten/Kota	0.05	1	0,05

1 4	Terbentuknya badan/forum kerjasama daerah	1 paket kegiatan pembinaan pengelolaan keuangan APBD Kab/Kota	1 paket kegiatan pembinaan pengelolaan keuangan APBD Kab/Kota	0.0 5	1	0,05
1 5	Meningkatnya investasi daerah	2 set Analisis optimalisasi pemanfaatan asset tetap Provinsi Kepulauan Riau di Kota Tanjungpinang dan Kabupaten Bintan	2 set Analisis optimalisasi pemanfaatan asset tetap Provinsi Kepulauan Riau di Kota Tanjungpinang dan Kabupaten Bintan	0.0 5	1	0,05
1 6	Tersedianya data base asset Provinsi Kepulauan Riau yang mutakhir	1 set data Pemutakhiran asset Provinsi Kepulauan Riau	1 set data Pemutakhiran asset Provinsi Kepulauan Riau	0.0 5	1	0,05
1 7	Tersedianya data inventarisasi penyerahan Provinsi Kepulauan Riau	Inventarisasi asset tanah dan bangunan dan penertiban asset eks Riau	1 set data inventarisasi tanah dan bangunan eks riau	0.0 5	1	0,05
1 8	Tersedianya system informasi manajemen asset	1 paket Up date aplikasi pengelolaan barang milik daerah	1 paket Up date aplikasi pengelolaan barang milik daerah	0.0 5	1	0,05
1 9	Tersedianya laporan barang milik daerah semesteran dan tahunan	1 set evaluasi aset untuk laporan keuangan	1 set evaluasi aset untuk laporan keuangan	0.0 3	1	0,03
2 0	Tersedianya data kelengkapan bukti status kepemilikan asset daerah	1 set data administrasi kendaraan Provinsi Kepulauan Rau yang sudah di sinkronisasi	1 set data administrasi kendaraan Provinsi Kepulauan Rau yang sudah di sinkronisasi	0.0 3	1	0,03

2 1	Tersedianya data dasar penghitungan alokasi DAU	1 set laporan data perhitungan DAU	1 set laporan data perhitungan DAU	0.0 3	1	0,03
2 2	Tersedianya laporan khusus DBH	1 set laporan DBH	1 set laporan DBH	0.0 3	1	0,03
Jumlah Skor Perspektif				1	23	1,00

Sumber : Hasil Analisis

Capaian kinerja Perspektif *Internal Business Process* Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau sebesar 100% dan digolongkan dalam kondisi "Sangat Sehat", kategori AAA.

(4) Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif *Learning and Growth* pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau yaitu dengan cara melakukan pembinaan SDM aparatur pegawai dan penyediaan daya dukung sarana dan prasarana operasional kantor BPKKD untuk kelancaran tugas sehari-hari.

Pengukuran kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau pada Perspektif *Learning and Growth* dapat dilihat pada dibawah ini.

Tabel 4.8
Pengukuran Kinerja
Pada Perspektif *Learning and Growth*

No.	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Bobot Kinerja	Kinerja	Bobot Kinerja x Kinerja
1	Tersedianya rencana strategis	1 set Renstra BPKKD Tahun 2012	1 set Renstra BPKKD Tahun 2012	0.05	1.00	0.05
2	Keikutsertaan pada diklat formal	50 pegawai	45 pegawai	0.05	0.90	0.05
3	Keikutsertaan pada lokakarya, inhouse training, bimtek keuangan daerah	50 pegawai	42 pegawai	0.05	0.84	0.04

4	Sosialisasi regulasi pengelolaan keuangan daerah	20 pegawai	20 pegawai	0.0 5	1.0 0	0.05
5	Tersusunnya LAKIP BPKKD	1 set LAKIP BPKKD Tahun 2011	1 set LAKIP BPKKD Tahun 2011	0.0 5	1.0 0	0.05
6	Tersusunnya laporan keuangan BPKKD	1 set Laporan Keuangan BPKKD Tahun 2011	1 set Laporan Keuangan BPKKD Tahun 2011	0.0 5	1.0 0	0.05
7	Tersedianya seragam pakaian dinas	100 pegawai	100 pegawai	0.0 5	1.0 0	0.05
8	Tersedianya sarana jasa surat menyurat.	12 bulan penyediaan sarana jasa surat menyurat	12 bulan penyediaan sarana jasa surat menyurat	0.0 5	1.0 0	0.05
9	Tersedianya sarana jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik.	12 bulan penyediaan sarana komunikasi, sumber daya air dan listrik	12 bulan penyediaan sarana komunikasi, sumber daya air dan listrik	0.0 5	1.0 0	0.05
10	Tersedianya sarana jasa pemeliharaan dan perizinan kendaraan dinas/operasional	12 bulan pemeliharaan dan perizinan kendaraan dinas/operasional	12 bulan pemeliharaan dan perizinan kendaraan dinas/operasional	0.0 5	1.0 0	0.05
11	Tersedianya sarana jasa administrasi jasa keuangan	12 bulan penyediaan administrasi keuangan	12 bulan penyediaan administrasi keuangan	0.0 5	1.0 0	0.05
12	Tersedianya sarana jasa kebersihan kantor.	12 bulan penyediaan kebersihan kantor	12 bulan penyediaan kebersihan kantor	0.0 5	1.0 0	0.05
13	Tersedianya sarana alat tulis kantor	12 bulan penyediaan alat tulis kantor	12 bulan penyediaan alat tulis kantor	0.0 5	1.0 0	0.05

14	Tersedianya sarana barang cetakan dan penggandaan,	12 bulan penyediaan barang cetakan dan penggandaan	12 bulan penyediaan barang cetakan dan penggandaan	0.05	1.00	0.05
15	Tersedianya sarana listrik/penerangan bangunan kantor	12 bulan penyediaan listrik (penerangan bangunan kantor)	12 bulan penyediaan listrik (penerangan bangunan kantor)	0.05	1.00	0.05
16	Tersedianya sarana peralatan dan perlengkapan kantor	12 bulan penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor	12 bulan penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor	0.05	1.00	0.05
17	Tersedianya sarana makanan dan minuman sehari-hari	12 bulan penyediaan makanan dan minuman sehari-hari	12 bulan penyediaan makanan dan minuman sehari-hari	0.05	1.00	0.05
18	Tersedianya fasilitas gedung kantor	12 bulan penyediaan fasilitas gedung kantor	12 bulan penyediaan fasilitas gedung kantor	0.05	1.00	0.05
19	Terlaksananya koordinasi/konsultasi ke dalam dan keluar daerah	12 bulan koordinasi/konsultasi ke dalam dan ke luar daerah	12 bulan koordinasi/konsultasi ke dalam dan ke luar daerah	0.05	1.00	0.05
Jumlah Skor Perspektif				1.00	18.74	0.99

Sumber : Hasil Analisis

Capaian kinerja pada Perspektif *Learning and Growth* Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau sebesar 99% dan dapat digolongkan dalam kondisi "Sangat Sehat" dengan kategori AAA.

Berdasarkan penilaian kinerja pada empat perspektif diatas, maka dapat disimpulkan kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau sebagai berikut :

Tabel 4.9
Total Skor Kinerja
Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah

Perspektif	Bobot Perspektif	Kinerja	Bobot Perspektif x Kinerja
Keuangan	25	0.40	10.00
Konsumen	25	0.69	17.28
Proses Bisnis Internal	25	1.00	25.00
Pertumbuhan dan Pembelajaran	25	0.99	24.75
Total Skor Kinerja	100	3.08	77.03

Sumber : Hasil Analisis

Berdasarkan tabel diatas total skor penilaian kinerja *Balanced Scorecard* pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2011 sebesar 77,03%.

Tabel 4.10
Kriteria Total Skor Kinerja

Kondisi	Kategori	Skor
Sangat Sehat	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
Kurang Sehat	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
Tidak Sehat	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber : Rangkuti (2011: 139)

Berdasarkan kriteria akhir penilaian kinerja, penilaian kinerja akhir Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2011 digolongkan dalam kondisi "Sangat Sehat", kategori A dengan total skor kinerja 77,03%, namun pada perspektif *financials*, tingkat keekonomisan mendapat nilai 2 (dalam skala likert) dan dinyatakan tidak ekonomis, dikarenakan kurangnya penghematan belanja operasional.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan diatas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa hasil identifikasi kerangka penilaian kinerja Badan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2011 menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dapat digolongkan dalam kondisi "Sangat Sehat", kategori A dengan total skor kinerja

= 77,03%, dengan hasil penilaian kinerja masing-masing perspektif sebagai berikut :

- a) Penilaian kinerja pada Perspektif *Financials* menunjukkan hasil yang sangat baik dengan nilai persentase 40% dan digolongkan dalam kondisi "Kurang Sehat", kategori BB, dikarenakan pada unsur *financials*, tingkat keekonomisan mendapat nilai 2 dan dinyatakan tidak ekonomis, karena kurangnya penghematan belanja operasional.
- b) Penilaian kinerja pada Perspektif *Customers* mendapatkan nilai persentase 69% dan digolongkan dalam kondisi "Sangat Sehat" dengan kategori A.
- c) Perspektif *Internal Business Process* mendapatkan penilaian kinerja sebesar 100% dan digolongkan dalam kondisi "Sangat Sehat" dengan kategori AAA.
- d) Pada Perspektif *Learning and Growth* mendapatkan penilaian kinerja sebesar 99% dan digolongkan dalam kondisi "Sangat Sehat" dengan kategori AAA.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka penulis mengajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Dengan hasil penilaian kinerja yang diperoleh dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* "Sangat Sehat" dengan kategori A dengan total skor kinerja 77,03%, diharapkan Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau tidak berhenti meningkatkan pelayanan bagi SKPD Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dan Pemerintah Kabupaten/Kota se- Provinsi Kepulauan Riau serta Masyarakat Kepulauan Riau pada umumnya sehingga pengelolaan keuangan daerah dilakukan secara lebih tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efektif , efisien, ekonomis, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada para *stakeholders* yang sudah menjadi tuntutan masyarakat.
2. Untuk meningkatkan nilai ekonomis pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau sebaiknya lebih melakukan penghematan belanja operasional dengan melakukan pengeluaran belanja sesuai dengan yang diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arafat, Wilson, 2011, ***Good Corporate Governance (GCG) Strategy Execution With Balanced Scorecard Approach***, Skyrocketing Publisher, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent, 2011, ***Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Malcom Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management***, Bogor, Vinchrsto Publication.
- Mahsun, Mohamad, 2009, ***Pengukuran Kinerja Sektor Publik***, Cetakan Kedua, Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2009, ***Akuntansi Sektor Publik***, Cetakan IV, Yogyakarta, CV. Andi Offset.
- Mulyadi, 2007, ***Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen***, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Peraturan Daerah Nomor 06 Tahun 2007. ***Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.***
- Peraturan Daerah Nomor 09 Tahun 2008. ***Tentang Struktur Organisasi Tata Kerja (SOTK) Inspektorat, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis, dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Kepulauan Riau.***
- Peraturan Daerah Nomor 05 Tahun 2011. ***Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja dan Lembaga Lain Provinsi Kepulauan Riau.***
- Rangkuti, Freddy, 2011, ***SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara mengelola Kinerja dan Risiko***, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rencana Strategis Badan Keuangan dan Kekayaan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2011 - 2015**
- Prasetyo, Bambang dan Jannah, Lina Miftahul, 2011, ***Metode Penelitian Kuantitatif***, Jakarta, PT. Rajagrafindo Persada.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2002. ***Tentang Pembentukan Provinsi Kepulauan Riau.***
- Wirartha, I Made, 2005, ***Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi***, Yogyakarta, CV. Andi Offset.
- Wirasata, Putu 2010, ***Analisis Pengukuran Kinerja RSUD Tg. Uban Provinsi Kepulauan Riau Dengan Metode Balanced Scorecard.*** Tesis Strata dua, Jakarta : Universitas Indonesia.