



SEMINAR NASIONAL HASIL PENELITIAN 2021

"Penguatan Riset, Inovasi, dan Kreativitas Peneliti di Era Pandemi Covid-19"

ISBN: 978-623-387-014-6

## Analysis of the Application of the Balanced Scorecard as an Alternative to Performance Measurement Tools at Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) in South Sulawesi

**Sahade<sup>1</sup>, M. Yusuf A. Ngampo<sup>2</sup>, H. Abd. Rijal<sup>3</sup>**

Universitas Negeri Makassar

Email: sahade@unm.ac.id

**Abstarct.** The purpose of the study was to determine the application of the balanced scorecard method as an alternative tool for measuring institutional performance. The variables of this research are the Balanced Scorecard and the performance of the institution. The type of research used is qualitative research by describing the value of the balanced scorecard indicators quantitatively which is viewed from four perspectives, namely financial, customer, internal business processes and learning and growth perspectives. The population is all budget reports, and the level of performance achievement of the Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) in South Sulawesi and the sample is data on Realization Targets with Budget Efficiency Levels and Targets with Realized Performance Achievement Levels in 2018 and 2019. Based on the results of research and qualitative data analysis, it was obtained that the financial perspective, namely Target Realization and Budget efficiency levels in 2018 and 2019, had used the funds that had been budgeted for each activity efficiently, so that the financial perspective of LPMP in South Sulawesi achieved good results. Furthermore, the customer perspective shows that customers are satisfied with the services provided with an index achieved of 2,800 points in the interval of 2,556.8 to 3,158.4 points so that it can be categorized as satisfied. Furthermore, the perspective of internal business processes, which also shows that the performance of the institution has not achieved good results. This is evidenced by the Target and Realization of Performance Achievement Levels during 2018 and 2010. The next perspective is learning and growth which has two performance measurement tools, namely Employee Satisfaction which is categorized as quite satisfied and Learning index which is categorized as satisfied. This shows that the level of learning at the Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) in South Sulawesi has reached the expected standard. While quantitatively seen from the 4 (four) perspective the Balanced Scorecard can be said to be good because the Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) in South Sulawesi reaches 75% of the set standards or as many as 3 (three) of the 4 (four) indicators used in the Balanced method. scorecard. among others: 1) customer satisfaction, 2) budget efficiency and work efficiency, 3) employee satisfaction and 4) learning index. These results indicate that the overall performance of the institution is in the good category. So that the proposed hypothesis is declared "**accepted**".

**Keywords :** *Balanced Scorecard*, and Institutional Performance.

## **PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara. Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business proses) dan sumber daya manusia aparatur.

Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi di sini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner.

Dalam pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), maka sangat diperlukan agen perubahan dimana agen perubahan adalah individu atau kelompok terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya. Agen perubahan ditunjuk untuk mempercepat perubahan kepada seluruh individu anggota organisasi. Diperlukan beberapa individu yang dapat menjadi unsur penggerak utama perubahan dan dapat menjadi contoh dalam berperilaku bagi seluruh individu anggota organisasi yang ada di lingkungan organisasinya.

Agen perubahan berperan sebagai penggerak perubahan pada lingkungan kerjasekaligusberperan sebagai teladan (*role model*) bagi setiap individu organisasi yang lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Agen Perubahan juga bertanggung jawab untuk selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan program yang menjadi tanggung jawabnya.

Sejalan bergulirnya semangat, pemikiran dan perbaikan dalam instansi pemerintah, maka dibutuhkan suatu alat untuk mengontrol perubahan-perubahan

yang terjadi di dalam instansi pemerintah, baik secara internal maupun secara eksternal. Oleh karena itu pemerintah dituntut untuk memiliki sistem kontrol dan manajemen kinerja (*performance management system*) dari setiap instansi pemerintah. Sehingga segala kebijakan instansi pemerintah akan terukur dan terkendali dalam koridor visi dan misi.

*Balanced scorecard* merupakan salah satu alat pengukuran kinerja yang menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategi (Kaplan dan Norton 1996:13). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategi, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi tercapai.

Pada pertama kali diperkenalkan konsep *Balanced scorecard* pada tahun 1990 oleh Robert dan David P. Norton, *Balanced scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. *Balanced scorecard* yang mengembangkan tiga perspektif baru dalam menilai kinerja, menjadi salah satu pengukuran kinerja yang diminati untuk diterapkan oleh banyak perusahaan di dunia. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi.

Konsep "*Balanced scorecard*" yang dalam penilaian kinerjanya tidak hanya menilai dari segi keuangan saja, ternyata dapat pula diterapkan pada organisasi yang tidak hanya mencari keuntungan atau laba semata. Kaplan dan Norton (1996:27) menyatakan bahwa "walaupun fokus dan aplikasi awal *Balanced scorecard* adalah sektor swasta (perusahaan pencari laba), peluang *scorecard* untuk dipakai dalam memperbaiki manajemen pemerintah karena metode ini melihat tiga sudut pandang penilaian yg cocok digunakan untuk instansi pemerintah walaupun awalnya metode ini digunakan untuk perbaikan manajemen perusahaan namun seiring dengan perkembangan dan kemajuan bahwa metode ini sangat tepat digunakan untuk instansi pemerintah karena menilai kinerja bukan hanya pada aspek keuangan saja tapi juga melihat dari perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif proses bisnis internal (program dan kegiatan).

Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Sulawesi Selatan merupakan salah satu instansi pemerintahan yang dibawah oleh Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. LPMP Sulawesi Selatan ini bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya dalam bidang pendidikan dasar dan menengah. Berdasarkan pra survei, LPMP Sulawesi Selatan telah meraih Sertifikasi manajemen mutu ISO 9001-2000. Pengukuran kinerja yang dilakukan menggunakan realisasi anggaran dan efisiensi kegiatan. Oleh karena itu, LPMP Sulawesi Selatan membutuhkan alat pengukuran kinerja yang lebih komprehensif sehingga dapat memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat.

Dari hasil pra penelitian, diperoleh data mengenai kinerja dari Lembaga

Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Sulawesi Selatan tahun 2017 sampai dengan tahun 2018. Data target pada tahun 2017 sebesar Rp. 10.320.114.000, realisasi sebesar Rp. 9.215.861.802,- sehingga terjadi efisiensi sebesar 89,30%. Sedangkan target tahun 2018 sebesar Rp. 21.854.888.000,-, sedangkan realisasinya sebesar Rp. 19.759.004.240,- sehingga terjadi efisiensi sebesar 90,51%. Selanjutnya data target dan realisasi tingkat pencapaian kinerja tahun 2017 menunjukkan target sebesar @ 3.200, realisasi sebesar @ 3.008 sehingga terjadi efisiensi sebesar 94%. Sedangkan pada tahun 2018 target sebesar @ 9.690, realisasi sebesar @ 8.260, sehingga terjadi efisiensi sebesar 85,24%.

Berdasarkan data dapat dijelaskan bahwa tingkat efisiensi anggaran kegiatan di LPMP di Sulawesi Selatan pada tahun 2017 dan tahun 2018 rata-rata sebesar 89,91%. Angka tersebut menunjukkan bahwa dalam penggunaan anggaran untuk 29 kegiatan yang dilaksanakan telah melakukan efisiensi sebesar 10,09 %. Dengan demikian bahwa telah menggunakan dana yang telah dianggarkan untuk setiap kegiatan sangat efisien. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Sulawesi Selatan mencapai hasil yang baik.

Selanjutnya dilihat dari tingkat efisiensi pencapaian kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Sulawesi Selatan pada tahun 2017 -2018 secara rata-rata tingkat efisiensi pencapaian kinerja sebesar 89,62 %. Walaupun target dan realisasi tingkat pencapaian kinerja selama tahun 2017 - 2018 terdapat penurunan efisiensi tingkat pencapaian sebesar 8,76 %. Hal ini dapat disimpulkan bahwa efisiensi tingkat pencapaian kinerja yang di targetkan untuk kegiatan satu tahun tidak mencapai hasil yang baik.

Berdasarkan dari data, maka dapat dijelaskan bahwa dari tingkat efisiensi anggaran terhadap efisiensi tingkat pencapaian kinerja pada tahun 2017 mengalami peningkatan efisiensi sebesar 4,70% (94% – 89,30% ), Sedangkan pada tahun 2018 tingkat efisiensi anggaran terhadap efisiensi tingkat pencapaian kinerja mengalami penurunan tingkat efisiensi sebesar 5,27% ( 85,24% – 90,51% ). Jadi dapat disimpulkan tingkat efisiensi anggaran terhadap efisiensi pencapaian kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Sulawesi Selatan yang ditargetkan tidak mencapai hasil yang baik. Hal ini berbanding terbalik dengan anggaran yang ada pada tahun 2017 ke tahun 2018 ada kenaikan sebesar 47,22% namun hasil pencapaian kinerja menurun yakni sebesar 5,27%

Berdasarkan masalah di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian. Dari hasil pengukuran kinerja, dapat diketahui bahwa kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Sulawesi Selatan selama dua tahun, secara keseluruhan mempunyai kinerja yang baik.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "Analisis Penerapan *Balanced scorecard* sebagai alternatif alat pengukuran kinerja pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Sulawesi Selatan".

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui: 1) Mengetahui metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Sulawesi Selatan dengan baik. 2) Mengetahui faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam mengukur kinerja LPMP di Sulawesi Selatan sehingga dapat menunjukkan kinerja yang baik. 3) Mengetahui tingkat efisiensi penggunaan anggaran LPMP di Sulawesi Selatan dalam pelaksanaan program dan kegiatan.

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh laporan realisasi anggaran, dan tingkat pencapaian kinerja sejak berdirinya Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Sulawesi Selatan. Sedangkan sampel dari penelitian ini adalah data target dan realisasi anggaran serta target dengan realisasi tingkat pencapaian kinerja berdasarkan RKA K/L dan LAKIP LPMP Sulawesi Selatan tahun 2018 dan 2019.

Jenis dan Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Jenis data yang digunakan dalam penulisan ini adalah; 1) Data yang berupa keterangan-keterangan secara tertulis yakni mengenai program dan kegiatan serta hasil tanya jawab secara sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Sulawesi Selatan.; 2) Data kuantitatif, yaitu data berupa laporan realisasi anggaran dan target pencapaian kinerja yang bersumber dari RKA K/L dan LAKIP.

Sumber data yang akan dianalisis dalam penelitian ini yaitu: 1) Data primer yaitu data yang diperoleh melalui pengamatan serta wawancara secara langsung pada responden; 2) Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen serta sumber-sumber lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini, berupa informasi mengenai laporan realisasi anggaran dan target pencapaian kinerja yang bersumber dari RKA K/L dan LAKIP.

Analisis data yang digunakan yakni analisis *balanced scorecard* dengan 4 perspektif ; 1) Menentukan *Critical Succes factors* (CSFs) dari (4) empat perspektif *Balanced scorecard* yang berpengaruh terhadap keberhasilan atas kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Sulawesi Selatan yang selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuan utama dalam memilih ukuran bagi sebuah *scorecard* adalah untuk mengidentifikasi ukuran yang paling baik dalam mengkomunikasikan maksud sebuah strategi 2) Mengukur perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Skala yang digunakan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Kriteria pengukuran menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel kemudian sub variabel dijabarkan lagi menjadi *indicator - indicator* yang dapat diukur; 3) perspektif pelanggan diukur dengan indeks kepuasan pelanggan atas atribut harga, kualitas, dan waktu layanan; 4) Perspektif Proses Bisnis Internal, ukuran kinerja dengan menggunakan efisiensi kerja

yang dihitung antara kegiatan yang terealisasi dibagi kegiatan yang direncanakan di kalikan 100%. 5) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, ukuran kinerja yang digunakan adalah *employee satisfaction indeks* dan *learning indeks* dimana *employee satisfaction indeks* melihat peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan kepada pelanggan. sedangkan *learning indeks* mengukur tingkat pembelajaran/ pelatihan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dengan menguji hipotesis diperoleh hasil dan pembahasan sebagai berikut:

Berdasarkan data Berdasarkan hasil analisis indeks kepuasan pelanggan diatas, pada perspektif pelanggan kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Sulawesi Selatan dapat dikatakan telah memuaskan pelanggan (tenaga pendidik dan kependidikan). Dengan demikian, dapat dikatakan telah melaksanakan misinya dalam memfasilitasi peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan dasar dan menengah dan juga peningkatan kinerja lembaga pendidikan dasar dan menengah. Tetapi tidak boleh berhenti begitu saja untuk terus memenuhi kepuasan pelanggan karena di masa yang akan datang harus dapat meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi dan loyalitas pelanggan yang dapat menghasilkan pelanggan sangat puas terhadap pelayanan yang diberikannya.

Dalam penerapan *balanced scorecard* pada sektor publik, perspektif keuangan bukan menjadi tujuan utama seperti dalam dunia bisnis. Pada sektor publik pengeluaran mereka harus dibatasi sesuai dengan jumlah yang dianggarkan, dan juga dapat mengidentifikasi pemberian pelayanan yang lebih efisien dan efektif kepada masyarakat. Perspektif keuangan pada sektor publik lebih menekankan bagaimana anggaran yang telah ditetapkan untuk pelaksanaan program dapat digunakan secara efisien dan efektif.

Penerapan perspektif keuangan pada LPMP Sulawesi Selatan akan dijelaskan dengan menilai tingkat efisiensi penggunaan anggaran yang telah dilakukan selama tahun 2018 dan juga tahun 2019. Pengukuran tingkat efisiensi anggaran berdasarkan nilai per kegiatan/program yang telah dilakukan selama tahun 2018 dan 2019 menunjukkan rata-rata dari tingkat efisiensi anggaran pada LPMP Sulawesi Selatan pada tahun 2018 sebesar 89,30% nilai tersebut jika dilihat berdasarkan pedoman kriteria tingkat efisiensi berada pada kategori sangat efisien yakni berada pada interval 80%-100%. Sedangkan pada tahun 2019 menunjukkan tingkat efisiensi anggaran sebesar 90,51% berada pada kategori sangat efisien sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan perspektif keuangan lembaga selama tahun 2018-2019 berada pada interval sangat efisien.

Dalam perspektif bisnis internal akan mencoba membahas mengenai bagaimana langkah-langkah yang ditempuh oleh sebuah organisasi baik profit maupun non-profit untuk terus melakukan inovasi serta efisiensi kerja agar jasa yang

diberikan dapat memberikan kepuasan bagi pelanggannya (tenaga pendidik ) masing-masing. dalam melaksanakan program-program yang dilakukan pada tahun 2018 – 2019. Efisiensi kerja menjadi satu-satunya tolak ukur yang dapat mengukur dalam perpektif ini. Hal ini disebabkan keterbatasan data yang diperoleh mengenai lama waktu pengerjaan setiap kegiatan. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata persentase tingkat pencapaian kinerja pada tahun 2018 dengan mengukur 32 kegiatan diperoleh hasil sebesar 94%. Sedangkan pada tahun 2019 dengan 47 kegiatan diperoleh hasil sebesar 85,24%. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui terjadi penurunan efisiensi kerja LPMP Sulawesi Selatan 8,76 %. Dengan demikian, perspektif proses bisnis internal tidak memuaskan. Sehingga mendorong untuk tahun kedepannya dapat terus meningkatkan efisiensi kerja mereka. Sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal dalam pencapaian visi dan misinya.

Hasil analisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. *Balanced scorecard* menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang, dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perpektif *financial*, pelanggan, dan proses bisnis internal.

Pengukuran atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan atas dua hal, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan/pegawai dan pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan/pegawai. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif *balanced scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

Hasil perhitungan *employee statisfication indeks* diperoleh indeks kepuasan karyawan sebesar 3.965 atau berada pada kategori cukup. Hal ini berarti LPMP Sulawesi Selatan belum mampu mencapai kepuasan dari pegawai/karyawan yang merupakan salah satu indikator untuk menilai kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Standar yang harus dipenuhi dari perhitungan di atas untuk mencapai kategori puas yaitu berada pada interval 4199,3 – 5187,3.

Kesimpulan dari data tersebut menggambarkan bahwa LPMP Sulawesi Selatan belum mampu memenuhi kepuasan karyawan/pegawainya. Oleh sebab itu, perlu melakukan perbaikan sehingga di tahun-tahun mendatang mampu memenuhi kepuasan karyawan/pegawainya yang akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai/karyawan. Peningkatan kinerja pegawai/karyawan akan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap lembaga dan pencapaian visi dan misi yang optimal.

Hasil perhitungan *learning Indeks* diperoleh hasil sebesar 3.562 sehingga berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, dapat diketahui bahwa tingkat pembelajaran pegawai pada LPMP Sulawesi Selatan dikategorikan baik. Berdasarkan hasil tersebut, maka diharapkan terdapat peningkatan kinerja dari pegawai/karyawan LPMP Sulawesi Selatan. Sehingga untuk tahun-tahun mendatang LPMP Sulawesi

Selatan dapat mencapai visi dan misi yang diharapkan juga dapat meningkatkan pelayanan kepada pelanggan (tenaga pendidik dan kependidikan).

Berdasarkan hasil perhitungan metode *balanced scorecard* dari 4 perspektif yang diukur dengan merangkum hasil (*score*) dari kinerja Instansi pemerintah secara keseluruhan dengan standar yang ditetapkan. Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh LPMP Sulawesi Selatan melalui pendekatan *balanced scorecard* sebesar 75 % dari total tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja LPMP Sulawesi Selatan secara keseluruhan berada pada kategori baik. Sehingga hipotesis yang diajukan "Diduga bahwa *Balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Sulawesi Selatan " **di terima**".

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pengolahan data, maka disimpulkan hasil akhir dari penelitian tentang "Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alternatif Alat Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan" sebagai berikut:

1. *Balanced scorecard* dapat digunakan pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Sulawesi Selatan setelah dilakukan perubahan dari konsep *balanced scorecard* yang pada awalnya ditujukan bagi organisasi bisnis. Perubahan tersebut antara lain adalah dalam hal misi organisasi publik, sehingga tujuan utama suatu organisasi publik yaitu memberi pelayanan kepada masyarakat dapat tercapai secara efektif dan efisien.
2. Berdasarkan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* bahwa kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan ( LPMP ) di Sulawesi Selatan dapat dikatakan baik karena LPMP Sulawesi Selatan mencapai 75 % dari standar yang ditetapkan atau sebanyak (tiga) dari 4 (empat) tolak ukur yang digunakan oleh *balanced scorecard*. Adapun Perspektif *Balanced Scorecard* yang dibahas dalam penelitian ini adalah.
  - a. Perspektif Pelanggan
  - b. Perspektif keuangan
  - c. Perspektif proses bisnis internal
  - d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaranHasil ini menunjukkan bahwa kinerja LPMP Sulawesi Selatan secara keseluruhan berada pada batas baik. Sehingga hipotesis yang diajukan "Diduga bahwa *Balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan ( LPMP ) di Sulawesi Selatan " **di terima**".
3. Penggunaan *balanced scorecard* memberikan manfaat bagi organisasi yakni sebagai alternatif alat pengukuran kinerja yang dapat digunakan pada organisasi publik. Manfaat lain yang dapat diperoleh dari penggunaan *balanced scorecard*



antara lain manajemen dapat fokus pada proses organisasi secara keseluruhan, meningkatkan komunikasi antara individu dalam organisasi, membawa setiap unit dalam organisasi ke arah yang sama yaitu melayani masyarakat, memotivasi pekerja, meningkatkan sistem penghargaan, dan meningkatkan kepuasan pekerja.

4. Pembelajaran yang dilakukan oleh para pegawai LPMP Sulawesi Selatan juga tidak boleh berhenti begitu saja, akan tetapi harus terus ditingkatkan untuk mencapai tingkat pembelajaran yang sangat baik. Sehingga dapat dicapai *outcome* ketiga perpektif *financial*, pelanggan, dan proses bisnis internal yang sangat memuaskan.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan mengenai "Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alternatif Alat Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan", maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Agar kiranya pihak LPMP Sulawesi Selatan dapat terus memperbaiki pelayanan kepada masyarakat/public sebagai lembaga pemberi layanan penjaminan mutu pendidikan. Dari hasil penyebaran kuisioner yang dilakukan cenderung masyarakat/public/pegawai yang bekerja pada Instansi Pemerintah tersebut masih memiliki keluhan yakni tanggapan para pegawai terhadap keluhan mereka dalam hal perbaikan fasilitas, dan juga pelayanan konsumsi. Solusi yang dapat penulis tawarkan kepada pihak LPMP yaitu: a) sebaiknya pihak LPMP Sulawesi Selatan tanggap terhadap keluhan masyarakat/publik /pegawai untuk perbaikan fasilitas. Hal ini dapat dilakukan dengan membentuk tim kerja yang dapat menanggapi keluhan dari masyarakat penerima layanan, b) sebaiknya LPMP Sulawesi Selatan memperhatikan pelayanan konsumsi yaitu dengan memperbaiki cita rasa makanan yang dihidangkan, memperbaiki gizi makanan yang akan dikonsumsi, memberikan pelatihan – pelatihan kepada juru masak, dan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan.
2. Sebaiknya efisiensi anggaran yang dilakukan oleh LPMP Sulawesi Selatan, diperoleh dengan cara tetap mengadakan kegiatan yang telah diprogramkan, melakukan efisiensi per kegiatan, tetapi juga harus mencapai tujuan yang ingin dicapai berdasarkan visi dan misi serta rencana strategis yang sudah ada.
3. Agar kiranya LPMP Sulawesi Selatan dapat mengendalikan setiap program/kegiatan dalam DIPA setiap tahunnya agar program/kegiatan tersebut sejalan dengan pencapaian visi dan misi yang sudah ada sebagai dasar dalam penyusunan program/kegiatan yang akan dijalankan.
4. Sebaiknya pihak LPMP Sulawesi Selatan perlu memperhatikan *indicator - indicator* yang menyebabkan para pegawai merasa kurang puas terhadap tempat mereka bekerja. Hal ini dapat dilakukan dengan membentuk sarana yang dapat menampung aspirasi pegawai. Seperti kotak saran untuk para pegawai, atau



dapat pula mengadakan pertemuan tiap triwulan yang membahas keluhan mereka yang dirasakan selama bekerja..

## REFERENSI

- Arverson Paul, (2003), *A Balanced scorecard for City & County Services*, Journal of Balanced scorecard Institute.
- Atkison, Anthony A, (2003), *Management Accounting*, Third Edition, New Jersey, Printing Prentice Hall, Inc.
- Eckel et.al, (2005), *Pengukuran Kinerja Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah*, Jakarta, Cetakan Pertama, Badan Pemeriksa Keuangan Pemerintah.
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Balanced Scorecard Dengan Zix Zigma*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- James B. Whittaker, (2006), *Pengukuran Kinerja Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah*, Jakarta, Cetakan Pertama, Badan Pemeriksa Keuangan Pemerintah.
- Kaplan, Robert S dan Norton David P, (1996), *Balanced scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Pasla Yosi Peter R, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Kloot Louise, (2005), *Performance Measurement And Accountability in Victorian Local Government*, Australia, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12 No. 7.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan LPMP Sulawesi Selatan Tahun 2017 dan Tahun 2018.
- Larry D stout, (2006), *Pengukuran Kinerja Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah*, Jakarta, Cetakan Pertama, Badan Pemeriksa Keuangan Pemerintah.
- Mulyadi, (2003). *Alat Manajemen Kontemporer Untuk Melipat Gandakan Kinerja Keuangan Perusahaan "Balanced scorecard"*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Nasution, (2007). *Metode Research*, Jakarta, Penerbit: Bumi Aksara.
- Nurkholis, (2001), *Perencanaan Strategik Organisasi Pemerintahan Dengan Pendekatan Balanced scorecard*, Lintasan Ekonomi Volume XVIII, Nomor 1, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Nursinah, (2006), *Penerapan Balanced scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Berbentuk Badan Usaha Pada Rumah Sakit Kristen Tayu Pati*, Universitas Gajah Mada.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 7 Tahun (2007), *Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan*.
- Riduwan, (2004). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Jakarta, Cetakan Kedua. Penerbit ALFABETA.
- Sadjiarto, Arja, (2000), *Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.2, No.2, Indonesia.
- Stanlius, (2005), *Tinjauan Tentang Sistem Manajemen Statistik Dengan Menerapkan Balanced scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Komprehensif*



*Untuk Setiap Persektif Pada Sistem Manajemen Strategik Pada PT Telkom Drive VII Makassar , Universitas Hasanuddin.*

Sugiyono, (2005), *Metode Penelitian Administrasi*, Jakarta, Cetakan Kesembilan, Penerbit ALFABETA.

Valva, Vidia (2005), *Pengukuran Kinerja PT.(Persero) Angkasa Pura I Cabang Bandara Udara Hasanuddin Makassar Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Tidak Diterbitkan.

Wayne C. Parker, (2003), *Balanced scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Pasla Yosi Peter R, Jakarta, Penerbit Erlangga.

Widjaja Amin (2008), *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Jakarta, Penerbit Harvarindo.

[www.bpgupg.go.id](http://www.bpgupg.go.id)

[www.google.co.id](http://www.google.co.id)