



**E-JURNAL EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS UDAYANA**



Volume 3 Nomor 1  
Agustus 2012

# VOLUME.05.NO.04.TAHUN 2016

## Table of Contents

### Articles

[KOMPARASI RELEVANSI NILAI INFORMASI  
AKUNTANSI DAN MANAJEMEN LABA SEBELUM DAN  
SESUDAH ADOPSI IFRS](#) [659-688 PDF](#)

*Made Anggia Pramita Sukma, I Ketut Yadnyana*

[PENGARUH KARAKTERISTIK PETANI DAN PERAN  
PENDAMPING TERHADAP KEBERHASILAN SIMANTRI  
DI KABUPATEN BADUNG](#) [689-720 PDF](#)

*Anak Agung Ngurah Bagus Aryana, Made  
Kembar Sri Budhi, Ni Nyoman Yuliarmi*

[Kepuasan Sebagai Pemoderasi Pengaruh Keadilan  
Distributif, Penegakan Sanksi pada Kepatuhan Wajib Pajak  
Hotel dan Restoran](#) [721-748 PDF](#)

*Wayan Budhiarsana, A.A.N.B. Dwirandra, I  
Nyoman Wijana Asmara Putra*

[PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA  
SENJANGAN ANGGARAN DI UNIVERSITAS UDAYANA  
DENGAN INFORMASI ASIMETRI DAN MOTIVASI  
SEBAGAI PEMODERASI](#) [749-774 PDF](#)

*Ni Made Intan Prihandani, I. B. Putra Astika*

[KINERJA PT BANK PERKREDITAN RAKYAT \(BPR\)  
NAGA BERBASIS BALANCED SCORECARD DI  
GIANYAR](#) [775-800 PDF](#)

*Ida Ayu Suryaningrat Intan Sari, I Gusti Bagus  
Wiksuana, Luh Gede Sri Artini*

[PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP  
KONSERVATISME AKUNTANSI DENGAN LEVERAGE  
SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI](#) [801-828 PDF](#)

*Kadek Nita Sumiari, Dewa Gede Wirama*

[PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN BALANCED  
SCORECARD PADA BADAN PENANAMAN MODAL  
DAN PERIJINAN DAERAH KABUPATEN TABANAN](#) [829-856 PDF](#)

*Ida Ayu Putu Nugrahini, Ni Made Dwi Ratnadi, I  
G A Made Asri Dwija Putri*

[Pengaruh Dukungan Organisasional Dan Kepuasan Kerja  
Terhadap Komitmen Organisasional \(Studi Pada Koperasi  
Simpan Pinjam Di Denpasar Utara\)](#) [857-876 PDF](#)

- I Nyoman Resa Adhika, I Gede Riana*  
[PENGARUH KUALITAS PRODUK DAN REPUTASI MEREK TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN MIE INSTAN MEREK INDOMIE DI KOTA DENPASAR](#) [877-904 PDF](#)
- Wayan Sanjaya, Ketut Rahyuda, Made Wardana*  
[PERAN KOMITMEN ORGANISASI DAN SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH DALAM MEMODERASI PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA SENJANGAN ANGGARAN](#) [905-930 PDF](#)
- Si Made Ayu Sri Wardani Yasa, I Dewa Nyoman Badera*  
[DAMPAK INTERAKSI ASIMETRI INFORMASI TERHADAP UKURAN PERUSAHAAN, LEVERAGE DAN KOMPENSASI PADA MANAJEMEN LABA](#) [931-956 PDF](#)
- I Nyoman Sutapa, I Dewa Gede Dharma Suputra*  
[DETERMINAN DISHARMONI KUA-PPAS TERHADAP APBD DI KABUPATEN TABANAN](#) [957-982 PDF](#)
- I Gusti Ayu Widia Asri, IKG Bendesa, Ida Ayu Nyoman Saskara*  
[PENGARUH KARAKTERISTIK PERUSAHAAN DALAM MEMODERASI HUBUNGAN ANTARA PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DAN PERSEPSI INVESTOR](#) [983-998 PDF](#)
- putu gede wisnu permana, Ni Ketut Rasmini*  
[PENGARUH PERSEPSI KEADILAN DALAM PEMULIHAN LAYANAN TERHADAP PERILAKU WISATAWAN PASCA PENANGANAN KELUHAN](#) [999-1030 PDF](#)
- Agus Md Yoga Iswara, Ni Wayan Sri Suprapti, I G.A. Ketut Gede Suasana*  
[KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI PEMODERASI PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA SENJANGAN ANGGARAN](#) [1031-1056 PDF](#)
- Made Yudi Arista, I Wayan Suartana, IGA Nyoman Budiasih*

**PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD* PADA BADAN PENANAMAN MODAL DAN PERIJINAN DAERAH KABUPATEN TABANAN**

**Ida Ayu Putu Nugrahini<sup>1</sup>  
Ni Made Dwi Ratnadi<sup>2</sup>  
I G A Made Asri Dwija Putri<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali,  
Indonesia Email : dayunugrahini@gmail.com

**ABSTRAK**

Organisasi sektor publik yang melaksanakan fungsi penanaman modal dan perijinan daerah adalah Badan Penanaman Modal dan Perijinan Daerah (BPMPD). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan berdasarkan empat perspektif *Balanced scorecard* dengan menggunakan metode kuantitatif non statistik. Penilaian kinerja perspektif keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing melalui *Value For Money (VFM)*, pengukuran kapasitas infrastruktur, Indeks Kepuasan Masyarakat, kepuasan dan produktivitas karyawan. Hasil analisis berdasarkan pengukuran *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan secara keseluruhan berada pada kualifikasi sedang dengan tingkat keberhasilan cukup berhasil.

**Kata kunci** : kinerja perspektif keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran.

**ABSTRACT**

Public sector organizations that carry out the investment and licensing functions area is Investment Board and the Regional Licensing (BPMPD). The research objective was to determine the performance BPMPD Tabanan based on four perspectives *Balanced scorecard* by using non quantitative statistics. Performance of the financial perspective, internal business process, customer, and learning and growth each assessed through *Value For Money (VFM)*, measurement of infrastructure capacity, *Community Satisfaction Index*, customer satisfaction and employee productivity. Results of the analysis is based on the *balanced scorecard* measurement showed that the performance BPMPD overall Tabanan are on the qualification being the success rate is quite successful.

**Keywords**: performance of the financial perspective, internal business processes, customers, growth and learning.

**PENDAHULUAN**

Kondisi penyelenggaraan pelayanan publik dewasa ini belum siap untuk menghadapi dampak akibat kompleksnya masalah pembangunan serta transformasi nilai yang berdimensi luas di masyarakat. Tekanan akan peningkatan kualitas pelayanan publik, semakin menguat semenjak digulirkannya wacana reformasi birokrasi oleh pemerintah. Kemajuan teknologi, ilmu pengetahuan, perdagangan informasi dan komunikasi, investasi dan transportasi memicu harapan dan tantangan global pada tatanan masyarakat Indonesia. Belum adanya sistem pengukuran kinerja untuk memperoleh informasi tingkat keberhasilan organisasi serta pengukuran tingkat kinerja instansi pemerintah yang lebih menekankan pada kemampuan instansi dalam menyerap anggaran mengakibatkan sulitnya pengukuran terhadap kinerja pemerintah secara obyektif. Studi awal sangat penting untuk dilakukan penelitian tentang pengukuran kinerja instansi pemerintah secara menyeluruh dengan perspektif yang lain selain perspektif penyerapan anggaran.

Pengukuran kinerja organisasi memerlukan suatu sistem berbasis kinerja yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Pengukuran kinerja yang berkualitas dan handal memerlukan instrumen sistem pengukuran yang mampu mencerminkan kinerja suatu organisasi dengan baik, dalam hal ini untuk sektor publik menggunakan sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). AKIP dilaksanakan melalui penyusunan laporan kinerja pemerintah daerah yang hanya mengukur dari sisi keuangan saja memiliki banyak kelemahan diantaranya:

(a) lemah dalam pengukuran kinerja *intangible assets* dan sumber daya manusia organisasi; (b) kurang mampu menggali dan memberikan informasi mengenai

historis organisasi; (c) mengabaikan sektor eksternal, serta (d) kurang bisa menuntun organisasi kearah yang lebih baik (Gunawan, 2010). Pendekatan finansial yang bersifat historis dinilai kurang mewakili penilaian kinerja suatu instansi publik yang disebabkan: (a) hanya mampu memberikan indikator dari kinerja manajemen; (b) cenderung berorientasi pada manajemen operasional; (c) kurang mengarah pada manajemen strategis, sehingga lemah dalam menuntun organisasi kearah yang lebih baik (Mulyadi, 1997). Kondisi organisasi secara umum tidak dapat digambarkan secara riil hanya melalui pengukuran keuangan yang disebabkan diabaikannya hal lain diluar faktor finansial seperti sisi pelanggan dan karyawan. Kedua faktor tersebut merupakan fokus penting serta roda penggerak kegiatan organisasi (Kaplan dan Norton, 2001). Penjabaran strategi serta visi perusahaan ke dalam tujuan operasional dengan menyeimbangkan pengukuran aspek finansial dengan nonfinansial melalui empat aspek.yaitu pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran melalui sistem manajemen yaitu *Balanced scorecard*.

Reformasi birokrasi pada organisasi sektor publik dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik, menuntut pemerintah pusat maupun daerah untuk mengoptimalkan serta meningkatkan kinerja pelayanan umum terhadap masyarakat terutama pelayanan-pelayanan yang berhubungan dengan pelaksanaan pembangunan daerah yang adil dan merata. Salah satu penjabaran fungsi dan tugas pokok pemerintah daerah sebagai abdi masyarakat adalah pelayanan di bidang perijinan. Masyarakat masih merasakan adanya hambatan birokratis

terhadap sistem pelayanan perijinan yang berlaku saat ini. Banyaknya instansi yang terlibat, tingginya biaya pengurusan ijin, lamanya waktu penyelesaian ijin, prosedur pengurusan ijin menjelimet tidak relevannya persyaratan perijinan serta masih rendahnya kinerja pelayanan merupakan hal yang biasa dialami oleh masyarakat yang mengurus perijinan di Indonesia. Untuk mengatasi hambatan perijinan ini, hal yang sangat mendesak dilaksanakan adalah birokratisasi dan deregulasi pelayanan terpadu beberapa kantor, dinas dan badan terkait dalam bidang perijinan maupun bidang yang lain.

Lembaga yang diharapkan mampu melayani seluruh perijinan maupun nonperijinan yang merupakan kewenangan dari kabupaten/ kota adalah kelembagaan pelayanan terpadu satu pintu (PTPS). Pembentukan sistem PTPS dalam upaya menyederhanakan mekanisme pelayanan publik diharapkan mampu menciptakan pelayanan yang lebih sederhana, cepat, mudah, murah, dan tertib administrasi sehingga lebih dirasakan manfaatnya oleh masyarakat seperti yang diamatkan dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/Kep/M.Pan/7/2003 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2003. Adanya sistem PTPS diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik serta mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat dan peningkatan investasi dengan lebih memperhatikan peran usaha mikro, kecil dan menengah.

Sistem PTPS ini direspon positif oleh Pemerintah Kabupaten Tabanan dengan harapan mampu dan memiliki keunggulan yang kompetitif atau kemudahan dalam memberikan pelayanan perijinan, melalui pembentukan Badan Penanaman Modal dan Perizinan Daerah (BPMPD) sesuai Peraturan Daerah

Kabupaten Tabanan Nomor 3 Tahun 2008. BPMPD Kabupaten Tabanan sebagai salah satu organisasi pelayanan publik yang melaksanakan fungsi penanaman modal dan perijinan daerah maka BPMPD Tabanan diwajibkan menyelenggarakan PTSP. Sejalan dengan tugas pokok dan fungsinya, BPMPD Kabupaten Tabanan menetapkan visi yaitu Terwujudnya Pelayanan Prima dalam Meningkatkan Investasi menuju Tabanan Sejahtera, Aman dan Berprestasi. Jenis perijinan yang diberikan pada BPMPD Kabupaten Tabanan sebanyak 15 jenis perijinan yaitu: Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Surat Ijin Tempat Usaha (SITU), Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP), Ijin Gangguan (HO), Tanda Daftar Perusahaan (TDP), Ijin Usaha Industri (IUI), Tanda Daftar Gudang (TDG), Ijin Tempat Usaha Minuman Beralkohol (SITU MIKOL), Surat Ijin Usaha Perdagangan Minuman Beralkohol (SIUP MIKOL), Ijin Penyosohan Gabah/Beras, Persetujuan Prinsip Membangun, Ijin Usaha Restoran, Rumah Makan dan Kafe, Ijin Usaha Pondok Wisata, serta Ijin Usaha Rekreasi dan Hiburan Umum.

Sejalan dengan visi BPMPD, peneliti tertarik untuk mengukur kualitas kinerja pelayanan publik pada BPMPD Kabupaten Tabanan dengan empat pespektif *balanced scorecard*, sehingga pengukuran kinerja diharapkan dapat membantu BPMPD Kabupaten Tabanan dalam menentukan kebijakan strategis dalam menciptakan perbaikan dan secara tidak langsung juga mempengaruhi investasi yang terjadi di Kabupaten Tabanan. Pemberian pelayanan yang maksimal sesuai standar pelayanan perijinan akan memberikan rasa nyaman

kepada para investor untuk berinvestasi di Kabupaten Tabanan. Berdasarkan data yang diperoleh jumlah ijin yang dikeluarkan oleh BPMPD Kabupaten Tabanan dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 mengalami peningkatan, hal ini menunjukkan bahwa masyarakat dalam melaksanakan usahanya sudah mulai sadar bahwa setiap usaha yang dilakukan terlebih dahulu harus dilengkapi dengan perijinan yang sesuai dengan jenis usaha yang dilakukannya. Tabel 1 menyajikan jumlah ijin yang dikeluarkan oleh BPMPD Kabupaten Tabanan periode tahun 2010 sampai dengan tahun 2014.

**Tabel 1**  
**Jumlah Ijin yang Dikeluarkan BPMPD Kabupaten**  
**Tabanan Periode Tahun 2010 - 2014**

No	Jenis ijin	Tahun				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	Ijin Mendirikan Bangunan (IMB)	479	484	1051	1754	1523
2	Ijin Tempat Penjualan Minuman Beralkohol (Situ Mikol)	15	15	16	11	8
3	Ijin Gangguan (HO)	298	328	402	501	371
4	Ijin Usaha Perdagangan Minuman beralkohol (SIUP MIKOL)	0	0	0		7
5	Ijin Usaha Perdagangan (SIUP)	919	925	1123	1303	1136
6	Tanda Daftar Perusahaan (TDP)	1054	1060	1236	1404	1220
7	Ijin Usaha Rekreasi dan Hiburan Umum	5	5	15	18	8
8	Ijin Usaha Restoran, Rumah Makan dan Kafe	5	5	15	11	6
9	Ijin Usaha Pondok Wisata	49	41	39	32	23
10	Ijin Usaha Hotel Melati	6	5	17	11	13
11	Ijin Tempat Usaha (SITU)	1083	1090	1252	1419	1228
12	Ijin Usaha Industri IUI	129	115	160	170	133
13	Tanda Daftar Gudang (TDG)	20	16	12	13	35
14	Penyosohan gabah	0	0	0	0	31
15	Persetujuan prinsip	0	0	0	0	6
	Jumlah	4062	4089	5338	6647	5748

Sumber : BPMPD Kabupaten Tabanan, 2015.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengkaji kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Ditinjau dari teori regulasi, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara telah menetapkan

pedoman sebagai acuan dalam penyelenggaraan pelayanan publik melalui regulasi yang dikeluarkan yaitu Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (KepMenPAN) Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2000 yang berlaku sejak ditetapkan tanggal 10 Juli 2003. Pedoman umum ini merupakan acuan bagi seluruh penyelenggara pelayanan publik dalam pelaksanaan dan pengaturan kegiatan pelayanan publik sesuai kewenangannya serta terwujudnya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima yaitu mampu memenuhi kebutuhan dan harapan bagi penerima dan pemberi pelayanan sesuai tujuan pedoman umum.

Pelayanan publik adalah semua aktivitas pelayanan yang dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan maupun dalam upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan oleh penyelenggara pelayanan publik (MenPAN, 2004). Kualitas pelayanan publik diperoleh melalui perbandingan persepsi masyarakat terhadap pelayanan yang diinginkan. Pelayanan yang diberikan dapat dikatakan memuaskan apabila pelayanan yang pada prakteknya diperoleh masyarakat sesuai harapan atau keinginan dari masyarakat. Pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah terhadap masyarakatnya merupakan implikasi dari fungsi pemerintah sebagai pengemong dan abdi masyarakat.

Penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada awalnya banyak digunakan oleh organisasi yang berorientasi pada pencapaian laba (*profit oriented*), tetapi sejalan dengan perkembangannya penilaian kinerja pada organisasi sektor publik sudah mulai menggunakan penilaian kinerja dengan

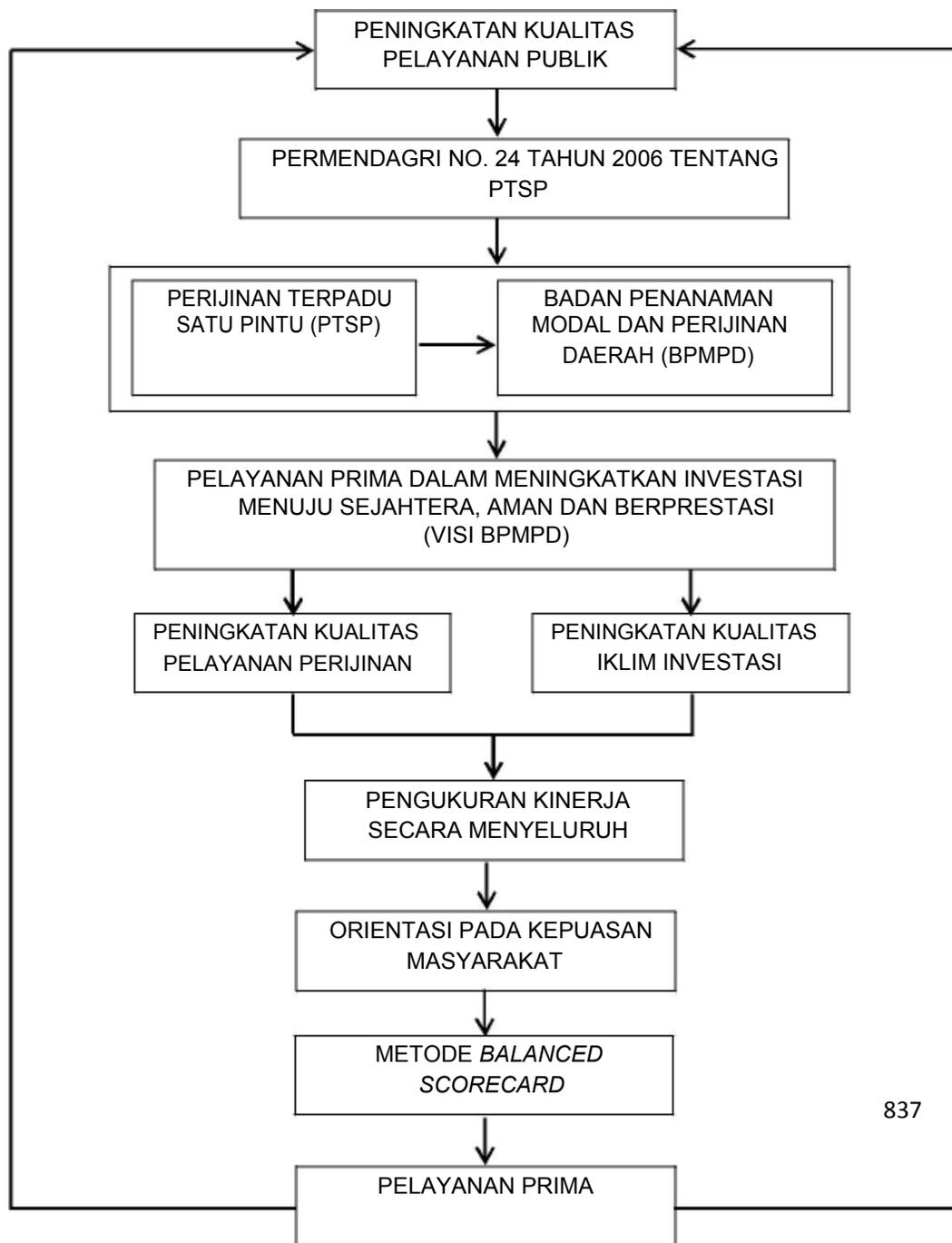
konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* bukan sekedar alat pengukuran kinerja namun merupakan sistem manajemen strategik organisasi dalam menganalisis serta menterjemahkan visi, misi, strategi dan tujuan organisasi melalui sasaran dan inisiatif strategik yang terukur, koheren dan komprehensif (Mahmudi, 2010). Pada organisasi pemerintah, penerapan *Balanced Scorecard* memerlukan beberapa penyesuaian yang disebabkan perbedaan fokus utama, tujuan, ukuran serta target organisasi publik dengan sektor swasta (Gasperz, 2006).

Dewasa ini, pelayanan publik aparatur pemerintah masih belum bisa memenuhi harapan kualitas pelayanan dari masyarakat dan memiliki banyak kelemahan. Pemerintah berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui penyusunan indeks kepuasan masyarakat (IKM) sebagai tolok ukur penilaian tingkat kualitas pelayanan. Data IKM diharapkan mampu mendorong peningkatan pelayanan setiap unit penyelenggara serta mampu menilai dan dijadikan bahan penilaian bagi unsur pelayanan yang memerlukan perbaikan.

## **METODE PENELITIAN**

Kerangka berpikir dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Konsep penelitian ini mengkaji empat aspek/ perspektif dari *Balanced scorecard* seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Masing-masing aspek/ perspektif diukur dengan menggunakan tolok ukur yang berbeda sesuai dengan strategi yang ingin dicapai terhadap keempat aspek/ perspektif tersebut seperti pada Gambar 2.



## Gambar 1 Rerangka Berpikir

Pengukuran perspektif keuangan diukur dengan instrumen pengukur *value for money* (VFM) yang dikembangkan oleh Mardiasmo (2009) antara lain:

### 1) Tingkat Ekonomi (TEk)

Pengukuran TEk BPMPD Kabupaten Tabanan dilakukan dengan mengukur tingkat kehematan dari pengeluaran-pengeluaran yang dilaksanakan tahun 2010 hingga tahun 2014 dengan membandingkan data anggaran pengeluaran dan realisasinya. Adapun kriteria TEk antara lain:

- (a) Ekonomis bila nilai TEk  $< 100\%$
- (b) Ekonomi seimbang bila nilai TEk  $= 100\%$
- (c) Tidak Ekonomis bila nilai TEk  $> 100\%$

### 2) Tingkat Efisiensi (Tef)

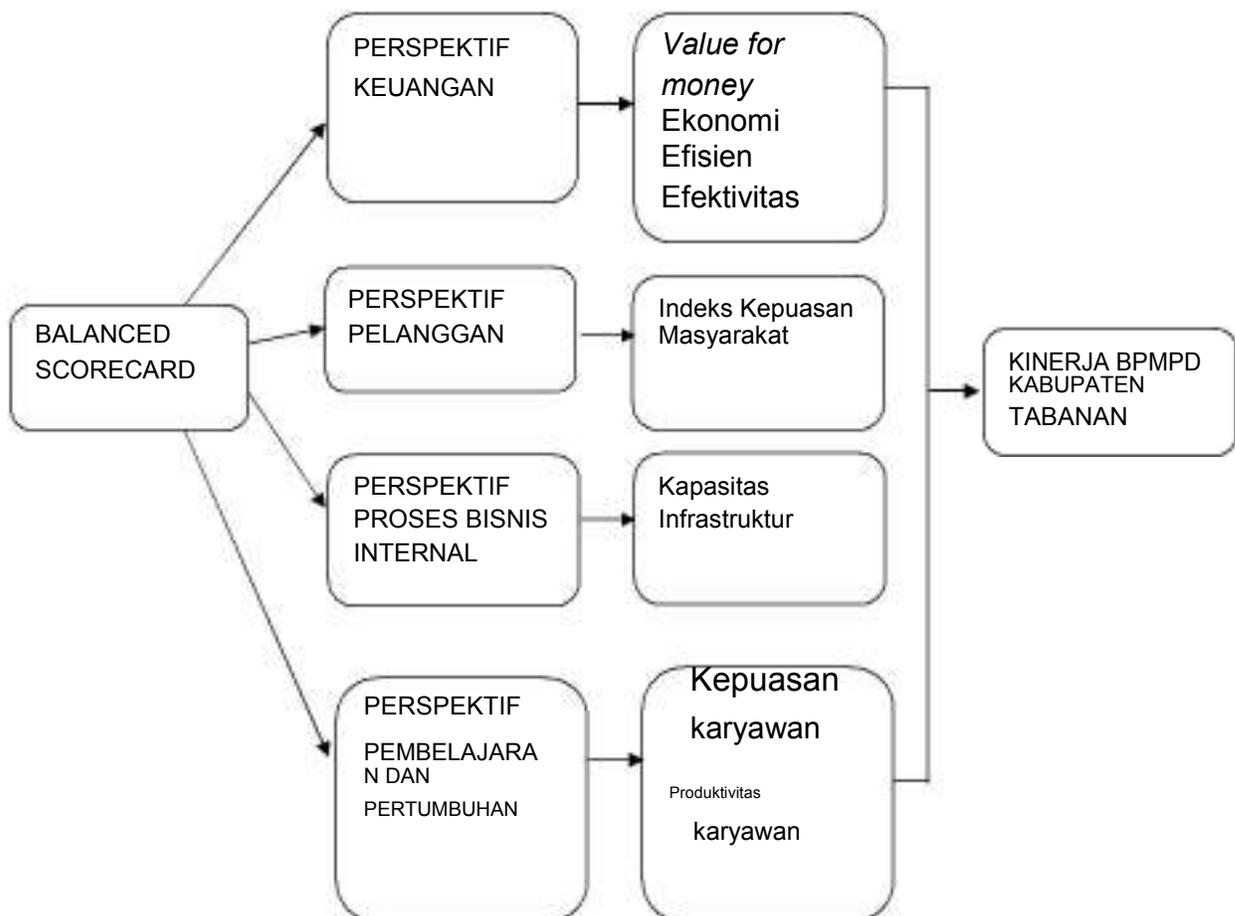
Pengukuran Tef BPMPD Kabupaten Tabanan dengan membandingkan data realisasi belanja langsung untuk memperoleh pendapatan dengan data realisasi pendapatan dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014. Adapun kriteria yang digunakan yakni :

- (a) Efisien bila nilai Tef  $< 100\%$
- (b) Efisien seimbang bila nilai Tef  $= 100\%$
- (c) Tidak efisien bila nilai Tef  $> 100\%$

### 3) Tingkat Efektivitas (Tev)

Pengukuran tingkat efektivitas BPMPD Kabupaten Tabanan dengan membandingkan data anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan dari tahun 2010 sampai dengan 2014, dengan kriteria sebagai berikut :

- (d) Efektif bila nilai  $Tev < 100\%$
- (e) Efektif seimbang bila nilai  $Tev = 100\%$
- (f) Tidak Efektif bila nilai  $Tev > 100\%$



## Gambar 2 Konsep Penelitian

Kinerja perspektif pelanggan diukur berdasarkan indikator merujuk pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25/M.PAN/2//2004. Kinerja perspektif menghitung nilai rata-rata tertimbang setiap unsur atas 14 unsur pelayanan yang meliputi: persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, kecepatan pelayanan, kedisiplinan petugas, kejelasan petugas, kesopanan dan keramahan petugas, tanggung jawab petugas, kemampuan petugas, kepastian biaya pelayanan, keadilan dalam memperoleh pelayanan, kewajaran biaya pelayanan, kepastian jadwal pelayanan, keamanan pelayanan serta kenyamanan lingkungan.

Kriteria Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Kriteria Penilaian Kinerja Unit Pelayanan**

NILAI PERSEPSI	NILAI INTERVAL IKM	NILAI INTERVAL KONVERSI IKM	MUTU PELAYANAN	KINERJA UNIT PELAYANAN
1	1,00 – 1,75	25 – 43,75	D	Tidak baik
2	1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	C	Kurang baik
3	2,51 – 3,25	62,51 – 81,25	B	Baik
4	3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	A	Sangat baik

Sumber : Kep. Men. Pan Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004

Kinerja dari perspektif proses internal diukur melalui tingkat penambahan nilai aset tetap pendukung operasional BPMPD Kabupaten Tabanan tahun 2010-2014 melalui kapasitas infrastruktur. Hasil kinerja dianggap baik apabila terjadi penambahan nilai kapasitas infrastruktur, begitu pula apabila tidak terjadi penambahan bahkan pengurangan maka kinerja akan dianggap tidak baik.

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan BPMPD Kabupaten Tabanan diukur menggunakan tingkat kepuasan karyawan dan tingkat produktivitas karyawan dengan skala Likert lima poin. Keempat perspektif kinerja yang diteliti digabungkan untuk mendapatkan Indeks Komposit (IK) yang sehingga diperoleh hasil penilaian kinerja yang mencerminkan kinerja organisasi secara keseluruhan serta komprehensif. Tabel 3 menyajikan skala dan kualifikasi pengukuran kinerja instansi pemerintah.

**Tabel 3**  
**Skala dan Kualifikasi Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah**

Nomor	Total Nilai	Kualifikasi	Tingkat keberhasilan
1	85 – 100	Sangat baik	Sangat berhasil
2	$70 \leq X <$	85 Baik	Berhasil
3	$55 \leq X <$	70 Sedang	Cukup berhasil
4	$X < 55$	Kurang baik	Tidak berhasil

Sumber : Lembaga Administrasi Negara, 1999

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif nonstatistikal. Penelitian ini dirancang untuk menilai kinerja pada BPMPD Kabupaten Tabanan melalui empat perspektif yaitu pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Lokasi Penelitian bertempat di BPMPD Kabupaten Tabanan sebagai organisasi yang melaksanakan fungsi perijinan dan penanaman modal daerah di Kabupaten Tabanan yang dilaksanakan dari bulan Januari sampai dengan Maret tahun 2015.

Ruang lingkup penelitian ini adalah penilaian kinerja pada BPMPD Kabupaten Tabanan berdasarkan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan masyarakat yang telah mengurus perijinan pada tahun 2014

sebanyak 98 orang dan karyawan pada BPMPD Kabupaten Tabanan sebanyak 33 orang sebagai responden.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perspektif Keuangan

Penelitian ini menggunakan pengukuran *VM* dalam mengukur persepektif keuangan yaitu dengan mengukur tingkat ekonomi, efektivitas dan efisiensi kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan. Pengukuran ini membandingkan data anggaran pendapatan dan anggaran belanja serta realisasi pendapatan dan belanja pada BPMPD Kabupaten Tabanan tahun 2010 sampai dengan tahun 2014.

Kinerja keuangan institusi dikatakan ekonomis apabila diperoleh nilai kurang dari 100 persen. Tingkat ekonomi yang dilakukan oleh BPMPD Kabupaten Tabanan tahun 2010 adalah 96,75%, tahun 2011 sebesar 95,11%, tahun 2012 sebesar 94,97%, tahun 2013 sebesar 97,18%, dan tahun 2014 sebesar 95,95%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keuangan BPMPD Kabupaten Tabanan untuk tingkat ekonomi telah ekonomis, artinya realisasi belanja selalu lebih kecil dibandingkan dengan anggaran belanja yang telah ditetapkan. Perincian hasil penelitian disajikan pada Tabel 4 berikut:

**Tabel 4**  
**Tingkat Ekonomi BPMPD Kabupaten Tabanan Tahun 2010 – 2014**

Tahun	Anggaran (rupiah)	Realisasi (rupiah)	Ekonomi (%)
2010	3.014.794.000,00	2.916.935.211,00	96,75
2011	3.399.024.500,00	3.233.019.299,00	95,11
2012	4.034.374.440,00	3.831.633.873,00	94,97
2013	4.053.378.940,00	3.939.150.502,00	97,18
2014	4.633.262.500,00	4.445.458.746,00	95,95

Sumber: Laporan Keuangan BPMPD Kabupaten Tabanan

Pengukuran tingkat efisiensi pada BPMPD Kabupaten Tabanan disajikan pada

Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Tingkat Efisiensi BPMPD Kabupaten Tabanan**

Tahun	Pendapatan (rupiah)	Belanja Langsung (rupiah)	Efisiensi (%)
2010	1.910.816.500,00	335.439.667,00	17,55
2011	1.576.093.300,00	414.962.111,00	26,33
2012	1.735.797.000,00	793.621.653,00	45,72
2013	2.385.488.500,00	896.270.356,00	37,57
2014	2.635.501.500,00	1.218.105.386,00	46,22

Sumber : Data sekunder diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 5 tingkat efisiensi yang dilakukan oleh BPMPD Kabupaten Tabanan tahun 2010 adalah 17,55 persen, tahun 2011 adalah 26,33 persen, tahun 2012 adalah 45,72 persen, tahun 2013 adalah 37,57 persen dan tahun 2014 adalah 46,22 persen. Kinerja keuangan institusi dapat dikatakan efisien jika nilai yang diperoleh kurang dari 100 persen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 diperoleh persentase kurang dari 100 persen artinya pengukuran tingkat efisiensi BPMPD Kabupaten Tabanan dinyatakan efisien. Hal ini tercermin dari realisasi belanja yang lebih kecil dari pendapatan yang diperoleh. Efisiensi kinerja organisasi dapat dilihat dari perbandingan input dan output suatu organisasi. Apabila organisasi dengan menggunakan *input* serendah-rendahnya mampu menghasilkan *output* tertentu atau menghasilkan *output* sebesar-besarnya hanya dengan menggunakan *input* tertentu (*spending well*), maka organisasi tersebut dapat dikatakan efisien.

Tabel 6 menyajikan pengukuran tingkat efektivitas BPMPD Kabupaten Tabanan tahun 2010 hingga tahun 2014.

**Tabel 6**  
**Tingkat Efektivitas BPMPD Kabupaten Tabanan Tahun 2010 – 2014**

Tahun	Anggaran Pendapatan (rupiah)	Realisasi Pendapatan (rupiah)	Efektivitas
2010	1.979.667.500,00	1.910.386.500,00	103,63
2011	2.252.750.000,00	1.576.093.300,00	142,93
2012	1.624.650.000,00	1.735.797.000,00	93,60
2013	1.687.050.000,00	2.385.488.500,00	70,72
2014	1.674.650.000,00	2.653.501.500,00	63,11

Sumber : BPMPD Kabupaten Tabanan, 2015

Kinerja keuangan institusi dikatakan efektif apabila hasil perhitungan diperoleh nilai kurang dari 100 persen. Efektivitas berhubungan dengan keluaran terhadap sasaran atau tujuan yang hendak dicapai. Tingkat efektivitas BPMPD Kabupaten Tabanan Tahun 2010 sebesar 103,63 persen, tahun 2011 sebesar 142,93 persen, tahun 2012 sebesar 93,60 persen, tahun 2013 sebesar 70,72 persen, tahun 2014 sebesar 63,11. Tahun 2011 kinerja keuangan untuk efektivitas tidak efektif karena nilai yang diperoleh diatas 100 persen hal ini disebabkan karena realisasi pendapatan lebih kecil dibandingkan dengan anggaran pendapatan yang telah ditetapkan. Tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 terjadi peningkatan tingkat efektivitas hal ini disebabkan karena realisasi pendapatan melebihi dari anggaran pendapatan yang telah ditetapkan. *Output* yang telah dihasilkan oleh BPMPD Kabupaten Tabanan telah memenuhi tujuan dan sasaran akhir kebijakan yang diharapkan (*spending wisely*).

Tingkat ekonomi, efisiensi dan efektifitas keuangan berdasarkan data pendapatan dan belanja BPMPD Kabupaten Tabanan tahun 2010 hingga 2014 tersaji pada Tabel 7.

**Tabel 7**  
**Ikhtisar Tingkat Ekonomi, Efisiensi dan Efektifitas Keuangan**  
**BPMPD Kabupaten Tabanan Tahun 2010 hingga 2014**

No.	Tahun	Tolok Ukur (%)		
		Ekonomi (%)	Efisiensi (%)	Efektifitas (%)
1	2010	96,75	17,55	103,63
2	2011	95,11	26,33	142,93
3	2012	94,97	45,72	93,60
4	2013	97,18	37,57	70,72
5	2014	95,95	46,22	63,11
	Rata-rata	95,99	34,68	94,80

Sumber: BPMPD Kabupaten Tabanan, diolah 2015

Penilaian kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan ditinjau dari perspektif keuangan melalui pengukuran tingkat ekonomi, efisiensi dan efektifitas diperoleh nilai rata – rata 75,16 persen, yang artinya bahwa penilaian kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan dilihat dari perspektif keuangan adalah baik.

#### Perspektif Pelanggan

Kinerja perspektif pelanggan diukur dengan IKM sesuai dengan pedoman yang tercantum dalam Keputusan MENPAN Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004. Nilai rata-rata masing-masing dimensi dan IKM BPMPD Kabupaten Tabanan disajikan dalam Tabel 8.

**Tabel 8**  
**Nilai Rata-Rata (NRR) dan Nilai Indeks per Unsur Pelayanan**

No.	Unsur Pelayanan	NRR	Keterangan
1	Prosedur pelayanan	3,23	Baik
2	Persyaratan pelayanan	3,14	Baik
3	Kejelasan petugas pelayanan	3,15	Baik
4	Kedisiplinan petugas pelayanan	3,22	Baik
5	Tanggung jawab petugas pelayanan	3,18	Baik
6	Kemampuan petugas pelayanan	3,16	Baik
7	Kecepatan pelayanan	3,09	Baik
8	Keadilan mendapatkan pelayanan	3,09	Baik
9	Kesopanan dan keramahan petugas	3,15	Baik
10	Kewajaran biaya pelayanan	3,16	Baik
11	Kepastian biaya pelayanan	2,69	Baik

12	Kepastian jadwal pelayanan	2,33	Kurang baik
13	Kenyamanan lingkungan	2,87	Baik
14	Keamanan pelayanan	3,02	Baik

Sumber : BPMPD Kabupaten Tabanan, data diolah 2015

Hasil perhitungan nilai indeks unit pelayanan adalah sebagai berikut:

- a) Nilai IKM yang diperoleh setelah dikonversi =  $3,02 \times 25 = 75,46$
- b) Mutu pelayanan dari BPMPD Kabupaten Tabanan adalah B
- c) Kinerja unit pelayanan adalah baik

Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan BPMPD Kabupaten Tabanan tergolong baik. Hal ini menggambarkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh BPMPD Kabupaten Tabanan telah mampu memuaskan masyarakat dan memenuhi harapan mereka, namun perlu digaris bawahi bahwa kualitas pelayanan masih harus dibenahi dan ditingkatkan. Terdapatnya satu indikator dari 14 indikator penelitian yang termasuk kategori kurang baik, menyiratkan perlunya pembenahan dalam hal jadwal pelayanan. Tiga belas indikator lainnya seperti persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, kemampuan petugas, kedisiplinan petugas, kejelasan petugas, tanggungjawab petugas, keramahan dan kesopanan petugas, kecepatan pelayanan, keadilan mendapat pelayanan, kepastian biaya, kewajaran biaya, kenyamanan lingkungan serta keamanan lingkungan tergolong dalam kategori baik.

### Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

BPMPD Kabupaten Tabanan perlu mempertimbangkan perspektif bisnis internal dalam penilaian kinerja dengan mengukur kapasitas infrastruktur. Infrastruktur yang ada pada BPMPD Kabupaten Tabanan berasal dari dana APBD

Kabupaten Tabanan. Kapasitas infrastruktur diukur dengan menghitung penambahan besaran nilai sarana dan prasarana berupa aset tetap yang dipergunakan untuk menunjang operasional BPMPD Kabupaten Tabanan guna meningkatkan mutu pelayanan. Adapun nilai dari aset tetap BPMPD Kabupaten Tabanan dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 berasal dari APBD Kabupaten Tabanan disajikan pada Tabel 9 berikut:

**Tabel 9**  
**Penambahan / pengurangan nilai aset tetap BPMPD Kabupaten Tabanan dari APBD Tahun 2010 – 2014**

Tahun	Penambahan / Pengurangan nilai aset tetap (rupiah)
2010	867.777.253,15
2011	874.277.253,15
2012	824.341.501,15
2013	920.950.951,15
2014	969.215.351,15

Sumber: BPMPD Kabupaten Tabanan, data diolah, 2015

Tabel 9 menunjukkan bahwa pada tahun 2010 jumlah aset tetap sebesar Rp. 867.777.253,15, tahun 2011 sebesar Rp.874.277.253,15, tahun 2012 sebesar Rp.824.341.501,15, tahun 2013 sebesar Rp.920.950.951,15, tahun 2014 Rp.969.215.351,15. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa setiap tahun terjadi penambahan nilai aset tetap dengan rata – rata penambahan sebesar Rp.894.288.728,67 per tahun atau 20,67 persen per tahun. Tahun 2012 ada penurunan nilai aset hal ini disebabkan karena adanya pengurangan aset tetap dan adanya aset tetap yang rusak berat sehingga ditempatkan pada pos aset lainnya. Kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan dinilai dari perspektif proses bisnis internal adalah baik. Penambahan aset tetap tersebut guna mendukung operasional

BPMPD Kabupaten Tabanan sehingga terjadi peningkatan kualitas proses atau mutu pelayanan BPMPD Kabupaten Tabanan.

#### Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja yang ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran BPMPD Kabupaten Tabanan dinilai melalui tingkat kepuasan karyawan. Data yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan dikumpulkan dengan kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada BPMPD Kabupaten Tabanan yaitu sebanyak 33 orang responden.

**Tabel 10**  
**Nilai Rata-rata Masing-masing Dimensi Kualitas jasa dan Tingkat Kepuasan Karyawan BPMPD Kabupaten Tabanan**

No.	Dimensi	Nilai Nyata rata-rata	Predikat
1	Kerja secara mental	4,30	Puas
2	Ganjaran	4,12	Puas
3	Kondisi kerja	4,15	Puas
4	Rekan kerja	4,36	Puas
5	Kesesuaian dengan kepribadian	4,05	Puas
	Rata-rata	4,20	

Sumber: BPMPD Kabupaten Tabanan, data diolah 2015

Tabel 10 menggambarkan dimensi kualitas jasa dan tingkat kepuasan karyawan secara umum memperoleh predikat puas, dengan rincian dimensi kerja secara mental memperoleh nilai rata-rata 4,30, ganjaran 4,12, kondisi kerja 4,15, rekan kerja 4,36 dan kesesuaian dengan kepribadian 4,05. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya di BPMPD Kabupaten Tabanan dan menunjukkan kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator kepuasan karyawan adalah baik.

Ukuran hasil dari keseluruhan usaha dalam peningkatan inovasi, moral kerja dan keahlian karyawan, proses internal serta kepuasan pelanggan tercermin dalam produktivitas karyawan. Tujuan dari pengukuran produktivitas karyawan adalah membandingkan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran dengan keluaran yang dihasilkan karyawan. Adapun jumlah karyawan dan jumlah ijin yang dikeluarkan oleh BPMPD Kabupaten Tabanan sejak tahun 2010 hingga 2014 tersaji pada Tabel 11.

**Tabel 11**  
**Tingkat Produktivitas Tahun 2010 – 2014**

Tahun	Jumlah karyawan (orang)	Jumlah ijin yang dikeluarkan	Produktivitas
2010	57	4.062	71
2011	56	4.089	73
2012	56	5.338	95
2013	53	6.647	125
2014	49	5.748	117
Jumlah	271	25.884	481
Rata-rata			96

Sumber: data primer diolah, 2015

Berdasarkan hasil perhitungan tingkat produktivitas tersebut, persentase kenaikan dan penurunan setiap tahunnya disajikan pada Tabel 12 berikut:

**Tabel 12**  
**Rasio Produktivitas Karyawan BPMPD Kabupaten Tabanan Tahun 2010 – 2014**

Tahun	Tingkat Produktivitas per karyawan	Kenaikan/Penurunan	Persentase (%)
2010	71		
2011	73	2	2,8
2012	95	22	30
2013	125	30	31,58
2014	117	-8	-6,4

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 12 menunjukkan bahwa tingkat produktivitas per karyawan tahun 2010 sebesar 71 ijin per tahun. Tahun 2011 tingkat produktivitas setiap karyawan sebesar 73 ijin per tahun terjadi peningkatan sebesar 2,8 persen. Tahun 2012 tingkat produktivitas setiap karyawan sebesar 95 ijin per tahun terjadi peningkatan sebesar 30 persen. Tahun 2013 tingkat produktivitas karyawan setiap karyawan sebesar 125 ijin per tahun terjadi peningkatan sebesar 31,58 persen. Tahun 2014 tingkat produktivitas setiap karyawan sebesar 117 ijin per tahun terjadi penurunan tingkat produktivitas dibandingkan dengan tahun 2013 yaitu sebesar 6,4 persen hal ini disebabkan karena menurunnya permohonan baru untuk proses perijinan. Tingkat produktivitas karyawan pada tahun 2010 hingga tahun 2014 dengan rata-rata produktivitas sebesar 96 ijin per orang. Kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan diukur melalui tingkat produktivitas karyawan mengalami pertumbuhan yang positif atau baik.

Indeks Komposit (IK) merupakan suatu indeks gabungan dari empat perspektif yang diamati, untuk mendapatkan satu persepsi yang utuh tentang kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan. IK dibentuk dengan memberikan bobot pada masing-masing aspek/ perspektif yang diamati dalam hal ini dari pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menurut prioritas penciptaan kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan.

Wawancara yang telah dilaksanakan dengan responden kunci dalam hal ini kepala BPMPD Kabupaten Tabanan yang dilakukan dengan *in-depth interview* maka disepakati pembobotan dari masing-masing aspek/ perspektif yaitu: 1) perspektif pelanggan merupakan hal sangat penting dalam menunjang proses

pelayanan untuk memenuhi tuntutan masyarakat dengan demikian bobotnya lebih besar dari pada perspektif yang lain yaitu sebesar 50 persen, 2) perspektif keuangan diberikan bobot 10 persen, 3) perspektif proses bisnis internal diberikan bobot sebesar 20 persen, 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diberi bobot 20 persen. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa IK Kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan sebagaimana tersaji secara rinci pada Tabel 13.

**Tabel 13**  
**Indeks Komposit Kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan**

No	Perspektif	Skor rata-rata	IK
1	Keuangan	75,16	7,52
2	Pelanggan	75,46	37,73
3	Proses Bisnis Internal	20,67	4,13
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	50,10	10,02
<b>Indeks Komposit</b>			<b>59,4</b>

Sumber: data diolah, 2015

Tabel 13 menunjukkan nilai IK sebesar 59,4 yang artinya bahwa kualifikasi kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan adalah sedang, dengan tingkat keberhasilan adalah cukup berhasil. Kualifikasi ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan saat ini sudah cukup berhasil memenuhi target visi dan misi yang telah ditetapkan. Pembenahan pada perspektif proses bisnis internal perlu dilakukan begitu pula dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penambahan aset tetap dalam menunjang penyelenggaraan pelayanan di BPMPD Kabupaten Tabanan perlu diprioritaskan, mengingat saat ini

BPMPD Kabupaten Tabanan belum memiliki gedung kantor yang representatif, selain itu perlu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam penerbitan ijin.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis *Balanced Scorecard* pada BPMPD Kabupaten Tabanan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a) Kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan ditinjau dari perspektif keuangan yang diukur berdasarkan *VFM* sudah ekonomis, efisien dan efektif.
- b) Kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan ditinjau dari perspektif pelanggan memperoleh nilai IKM sebesar 75,60 yang mengindikasikan bahwa mutu pelayanan BPMPD Kabupaten Tabanan termasuk kategori baik.
- c) Kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan ditinjau dari perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan penambahan kapasitas infrastruktur adalah baik.
- d) Kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilihat berdasarkan tolak ukur tingkat kepuasan karyawan memiliki nilai rata-rata kepuasan yang menunjukkan puas sehingga menunjukkan kinerja yang baik. Sedangkan produktivitas karyawan menunjukkan pertumbuhan yang positif.
- e) Kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan ditinjau secara keseluruhan mendapatkan penilaian dengan kualifikasi sedang dan memiliki tingkat keberhasilan cukup berhasil.

Berdasarkan kesimpulan mengenai kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan, maka saran yang dapat disampaikan:

- a) BPMPD Kabupaten Tabanan hendaknya meningkatkan indikator kepastian jadwal pelayanan dengan melaksanakan waktu pelayanan yang tepat sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, serta mempertahankan indikator persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, tanggung jawab petugas pelayanan, kejelasan petugas, kemampuan petugas pelayanan, kedisiplinan petugas, kecepatan pelayanan, keadilan mendapatkan pelayanan, kesopanan dan keramahan petugas, kewajaran biaya pelayanan, dan keamanan pelayanan.
- b) BPMPD Kabupaten Tabanan hendaknya meningkatkan kualitas pelayanan melalui penambahan kapasitas infrastruktur guna mendukung pelayanan publik.
- c) BPMPD Kabupaten Tabanan hendaknya dapat mempertahankan dan meningkatkan indikator kepuasan karyawan agar produktivitas karyawan meningkat serta perbaiki pelayanan kepada masyarakat.
- d) BPMPD Kabupaten Tabanan harus lebih meningkatkan kualitas dan tingkat keberhasilan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yaitu dengan lebih meningkatkan infrastruktur guna menunjang operasional pelayanan.
- e) Teknik penyebaran kuisisioner yang digunakan pada penelitian ini belum mampu menangkap lebih dalam persepsi kepuasan pelanggan karena kuisisioner diberikan kepada masyarakat yang mengambil ijin sementara yang mengurus

ijin adalah orang yang bukan mengambil ijin, sehingga disarankan untuk penelitian berikutnya agar memperbaiki metode penyebaran kuisisioner.

## REFERENSI

Andi, Sucipto, 2008. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam Lingkungan Hidup. *Jurnal Sistem Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(1): h:1-10.

Arya Semadi I Putu. 2005. Tesis. Penilaian Kinerja PDAM Kabupaten Klungkung dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada periode 2001-2003. Fakultas ekonomi Universitas Udayana.

Belkoui, Ahmad Riahi, 2006. *Accounting Theory* (Teori Akuntansi). Edisi kelima jilid pertama. Jakarta:Salemba Empat.

Bigliardi Barbara, Ivo Dormio Alberto and Galati Francesco, 2011. *Balanced Scorecard for the public administration: issues from a case study. International journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol.2, No. 5, 2011, pp. 1-16.

Corrgan, John. 1995. "*The Balanced Scorecard – The New Approach to Performance Measurement*", Australian Accountant .

Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia 2000. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS).

Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia 2004. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia 2006. Permendagri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Figge, Frank, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner. 2002. The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. Dalam *Business Strategy and the Environment*, (11), pp: 269– 284.

Fischer, Michael J. 2008. Implementing A Balanced Scorecard. *Journal Of Business And Economics Research*: 6(9).

Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Cetakan ketiga. Jakarta: Gramedia Pustaka.

Herawati Sucandra Ni Luh Putu. 2010. Tesis Penilaian Kinerja Badan rumah Sakit Umum Tabanan Berdasarkan *Balanced Scorecard*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana Denpasar.

Jean-Charles Marin, 2012. *The Impact of Strategic Planning and The Balanced Scorecard Methodology on Middle Managers Performance in the Public Sector*. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 1 January 2012.

Kaplan, Robert S. 2010. *Conceptual Foundation of Balance Scorecard*. Working Paper 10-074. Havard Business School.

Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2001. *Transforming The Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management*. Questia Media, Inc., America.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara 2004. Keputusan Men.PAN Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. 2003 Keputusan Men.PAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Khayatmoghadam Saeed, Taherilari Masoud, Iranmanesh Anis and Saghi Leyla, 2012. *Reviewing The Role of Implementation of The Balanced Scorecard in Assessing The Performance of Public Sector*. *International Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.4, No. 7, November 2012.

Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta, Pebruari 2010.

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi

Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaam Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta.

Rasyid, R. 1998, *Makna Pemerintahan : Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*, Yarsif Watampone, Jakarta.

Ruzita Jusoh, Azhar Rudyanto dan Abu Hasan Haslida, 2012. *Performance Measurement Practice of Ppublic Sectors in Malaysia*. *Journal of Global Strategic Management*, 11 2012, June.

Sanjoy Bose dan Keith Thomas, 2007. *Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, Vol. 8 No. 4, 2007.*

Seth A., Oyugi L.A. 2013, *Influence of Balanced Scorecard on Organization Performance in Institutions of Higher Learning in Kenya. A Case Study of University of Nairobi. International Journal of Education and Research, Vol. 1 No. 8 August 2013.*

Situmorang Anggiat. 2010. Tesis. Analisis Kinerja PD Pasar Kota Denpasar dengan Pendekatan Balanced Scorecard Fakultas Ekonomi Universitas Udayana Denpasar.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Tandiontong dan Yoland. 2011. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai. (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung). Universitas Kristen Maranatha

Widodo, Joko. 2001, *Good Governance*: Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah, Insan Cendekia, Surabaya.

Wiryantara Adi Susandi I Made Gede. 2009. Tesis Analisis Kinerja Bidang Pengujian Kendaraan Bermotor di Kabupaten Badung. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana Denpasar.