

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA *BALANCED SCORECARD* PADA  
ORGANISASI PUBLIK  
(STUDI DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA DAERAH  
ISTIMEWA YOGYAKARTA)**



**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas dakwah dan Komunikasi Universitas Islam  
Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I**

**Disusun oleh :**

**Nur Zakiyah Mukarromah**  
NIM. 17102040031

**Pembimbing**

**Drs. M . Rosyid Ridla, M,Si.**  
NIP. 19670104 199303 1 003

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UIN SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2021**



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-675/Uin.02/DD/TP.00.9/04/2021

Tugas Akhir dengan judul : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BALANCED SCORECARD PADA ORGANISASI PUBLIK (STUDI DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : NUR ZAKIYAH MUKARROMAH  
Nomor Induk Mahasiswa : 17102040031  
Telah diujikan pada : Senin, 12 April 2021  
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

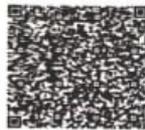
### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.  
SIGNED

Valid ID: 607d60a86a1e



Penguji I

Aris Risdiana, S.Sos.L., MM  
SIGNED

Valid ID: 607d3e1bc47c1



Penguji II

Shofi'unnafi, M.M.  
SIGNED

Valid ID: 607d18554d2ed



Yogyakarta, 12 April 2021  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 607e4c270fa6d

## SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

*Assalamualaikum wr.wb*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku dosen pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara :

Nama : Nur Zakiyah Mukarromah

NIM : 17102040031

Jurusan : Manajemen Dakwah

Judul : Analisis Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik (Studi di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta)

Sudah dapat diajukan dan didaftarkan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

Dengan ini kami mengharap skripsi tersebut dapat segera dimunaqosyahkan.

Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

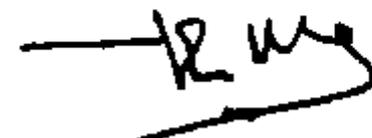
*Wssalamualaikum wr.wb*

Ketua Jurusan/Prodi  
Manajemen Dakwah



M. Thoriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si  
NIP. 19700908 200003 1 001

Yogyakarta, Maret 2021  
Pembimbing



Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si  
NIP. 19670104 199303 1 003

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nur Zakiyah Mukarromah

NIM :17102040031

Jurusan : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Alamat : Dsn Sulursewu RT006/RW002 Ds Teguhan Kec Paron Kab  
Ngawi Jawa Timur

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* pada  
Organisasi Publik (Studi di Kantor Wilayah Kementerian Agama  
Daerah Istimewa Yogyakarta)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Skripsi yang saya ajukan benar-benar asli/karya ilmiah yang ditulis sendiri
2. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa karya tersebut bukan karya ilmiah saya (plagiasi), maka saya bersedia menanggung sanksi dan dibatalkan gelar kesarjanaan saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Yogyakarta, April 2021

Menyatakan



Nur Zakiyah Mukarromah  
17102040031

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

Almamater tercinta

Jurusan Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.

(Q.S Ar-R'ad : 11)<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, AL Qur'an dan terjemah, (Jakarta: PT. Suara Agung, 2018)

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum wr.wb*

Puji syukur diucapkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmatNya sehingga skripsi ini dapat tersusun sampai dengan selesai. Tidak lupa kami mengucapkan terimakasih terhadap bantuan dari pihak yang telah berkontribusi dengan memberikan sumbangan baik pikiran maupun materinya.

Sholawat serta salah tetap tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, yang atas bimbingannya umat manusia bisa merasakan nikmat islam dan iman. Peneliti sangat berharap semoga skripsi ini dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bagi pembaca maupun segala pihak. Peneliti juga ingin mengucapkan terimakasih atas semua pihak yang berkontribusi, oleh karena itu peneliti mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Phil. Al-Makin, S.Ag., MA., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta para jajaran Dekanat Fakultas Dakwah dan Komunikasi.
3. Muh. Thoriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si., selaku ketua Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

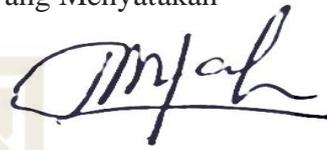
4. Drs. Siti Fatimah, M.Pdi, selaku Dosen Penasehat Akademik yang senantiasa memberikan dukungan, arahan, dan membantu kelancaran dalam skripsi ini dengan sabar.
5. Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang selalu memberikan semangat dan bimbingan dalam penyelesaian skripsi.
6. Segenap dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan data dan informasi untuk penyusunan skripsi.
7. Segenap karyawan Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah membantu melancarkan proses penelitian skripsi ini.
8. Orang tua saya Bapak Wahib Alwan dan Ibu Wasilatur Rodiah yang sennatiasa mendukung saya dan menafkahi saya.
9. Adik saya Muhammad Miftahul Qolbi yang selalu memberikan saya semangat agar segera selesai menempuh pendidikan.
10. Teman-teman Manajemen Dakwah angkatan 2017 yang selalu memberikan semangat dan membantu proses belajar selama menempuh pendidikan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
11. Teman Teman Pondok Pesantren Nurul Ummah Putri Kotagede Yogyakarta yang selalu mendampingi dan mengajarkan banyak hal.
12. Serta terimakasih banyak kepada semua pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang ikut berkontribusi terhadap penyelesaian skripsi ini.

Peneliti menyadari masih banyak kekuarangan dalam peneltian ini. Untuk itu peneliti memohon ksirik dan saran dalam penyempurnaan penelitian ini.

*Wassalamualaikum wr.wb*

Yogyakarta, 5 April 2021

Yang Menyatakan



Nur Zakiyah Mukarromah  
17102040031



## ABSTRAK

Nur Zakiyah Mukarromah, 17102040031, Analisis Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik (Studi di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta).

Latar belakang penelitian ini adalah bahwasanya setiap organisasi selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas dan jangkauan organisasinya. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, tiap organisasi harus memiliki visi besar yang kemudian diterjemahkan dalam aktivitas partikular organisasi. Meski begitu, dalam upaya pengendalian organisasi diperlukan sebuah evaluasi kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mendekati atau mencapai sebuah visi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja dari di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta

Teori yang digunakan adalah teori pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja organisasi yang menggunakan empat aspek ukur yakni ; Pelanggan (*Customer Value*), Internal Bisnis Organisasi (*Internal Bussines Organization*), Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growthing*), dan Keuangan (*Finance*). *Balanced Scorecard* memiliki model evaluasi kinerja yang mampu diimplementasikan dalam organisasi publik. Organisasi Publik memiliki bentuk produk jasa yang berorientasi pada kenyamanan dan kepuasan publik atau masyarakat. Analisis pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada organisasi publik menjadi hal menarik karena dalam *Balanced Scorecard* terhadap organisasi publik menempatkan perspektif *Customer Value* sebagai tolok ukur utama. Metode yang dipakai dalam penelitian ini ialah jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan *mix method*. Teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan kuisisioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Uji Keabsahan data dengan uji validitas untuk data kuantitatif dan triangulasi sumber untuk data kualitatif.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta tergolong baik. Seluruh indikator yang meliputi; perspektif *Customer Value* mencapai 63,3 % kepuasan, *Internal Bussines Organization* memiliki 26 inovasi , *Learning and Growthing* memiliki 6 program dan *Finance* menunjukkan hasil rasio ekonomis tahun 2019 ialah 98% dan 2020 ialah 95%, sedang pada rasio efektifitas dan efisiensi pada tahun 2019 dan 2020 mencapai 100%.

**Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Kanwil Kemenag DIY**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Kajian Pustaka .....	7
F. Kerangka Teori .....	10
G. Metode Penelitian .....	23
H. Sistematika Pembahasan.....	40
<b>BAB II GAMBARAN UMUM</b>	
A. Letak Geografis .....	42

B. Sejarah .....	42
C. Visi dan Misi .....	50
D. Lima Nilai Budaya Kerja.....	51
E. Kedudukan, Tugas, dan Fungsi .....	52
F. Struktur Organisasi .....	53
G. Data Karyawan .....	54
<b>BAB III PEMBAHASAN</b>	
A. Persiapan Penelitian .....	55
B. Hasil Analisis Data .....	60
1. Perspektif Customer Value.....	60
2. Perspektif Internal Bussines Organization.....	65
3. Perspektif Learning and Growing.....	89
4. Perspektif <i>Finance</i> .....	105
<b>BAB IV PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	112
B. Saran .....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>114</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Instrumen Penelitian <i>Customer Value</i> .....	29
Tabel 1.2	Bentuk Penelitian .....	39
Tabel 2.1	Data Karyawan Kanwil Kemenag DIY .....	52
Tabel 3.1	Hasil Uji Validitas Instrumen <i>Customer Value</i> .....	56
Tabel 3.2	Hasil Uji Reabilitas Instrumen <i>Customer Value</i> .....	57
Tabel 3.3	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
Tabel 3.4	Data Responden Berdasarkan Usia .....	58
Tabel 3.5	Data Responden Pendidikan .....	69
Tabel 3.6	Daftar Narasumber Penelitian .....	60
Tabel 3.7	Hasil Analisis Indikator <i>Product</i> .....	61
Tabel 3.8	Hasil Analisis Indikator <i>Image and Reputation</i> .....	61
Tabel 3.9	Hasil Analisis Indikator <i>Customer Relationship</i> .....	62
Tabel 3.10	Hasil Analisis Indikator <i>Customer Satisfaction</i> .....	63
Tabel 3.11	Hasil Analisis Indikator <i>Customer Profitability</i> .....	63
Tabel 3.12	Hasil Analisis Indikator <i>Customer Value</i> .....	64
Tabel 3.13	Bentuk Pelayanan di HRD Center.....	95
Tabel 3.14	Rasio Ekonomis Kanwil Kemenag DIY tahun 2019 .....	106
Tabel 3.15	Rasio Ekonomis Kanwil Kemenag DIY tahun 2020 .....	107
Tabel 3.16	Rasio Efisiensi Kanwil Kemenag DIY tahun 2019.....	108
Tabel 3.17	Rasio Efisiensi Kanwil Kemenag DIY tahun 2020.....	109
Rasio 3.18	Rasio Efektifitas Kanwil Kemenag DIY tahun 2019.....	110
Rasio 3.19	Rasio Efektifitas Kanwil Kemenag DIY tahun 2020.....	111

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Alur Proses Inovasi di Kanwil Kemenag DIY .....	66
Gambar 3.2 Model Inovasi di Kanwil Kemenag DIY .....	67
Gambar 3.3 Alur Pengajuan Barang di Kanwil Kemenag DIY .....	100



## **BABI**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Revolusi Industri 4.0 menuntut semua kalangan untuk berbenah dalam segala aktivitas organisasinya. Di Era dewasa ini segala teknis dan strategis organisasi mengalami perubahan yang signifikan. Masing-masing organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada. Merancang rencana dan tujuan organisasi kembali dievaluasi melalui banyak langkah. Proses perancangan kembali ini utamanya mempertimbangkan aspek hasil pengukuran kinerja organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting dalam proses pembelajaran sebuah organisasi. Kinerja menentukan kualitas suatu organisasi, oleh karena itu pengukuran kinerja yang tepat memberikan kontribusi besar terhadap eksistensi sebuah organisasi. Pengukuran organisasi selalu dibutuhkan baik dalam organisasi nirlaba maupun profit. Pengukuran kinerja mampu digunakan sebagai peta strategi untuk menyusun kerangka pencapaian organisasi mendatang.<sup>1</sup>

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat krusial bagi sebuah organisasi. Pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar menyusun strategi organisasi atau perusahaan. Sistem pengukuran kinerja juga dapat dijadikan sebagai alat pengendali organisasi, karena pengukuran

---

<sup>1</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Depok:Raja Grafindo Persada, 2014) hlm 65.

kinerja merepresentasikan segala bentuk aktivitas kerja yang perlu dievaluasi organisasi.<sup>2</sup>

Sistem pengukuran kinerja yang dipilih oleh suatu organisasi menentukan eksistensi organisasi di masa mendatang. Sistem pengukuran kinerja memiliki tiap aspek yang menjadi fokus untuk dikontrol. Hal ini menuntut organisasi untuk berbenah dalam tiap evaluasi yang diperoleh dari hasil pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja tradisional hanya menggunakan aspek keuangan untuk mengukur sebuah kinerja organisasi. Pengukuran semacam ini menjadi tidak relevan melihat kondisi global yang sangat dinamis.

Aspek-aspek internal organisasi juga merupakan faktor yang harus di investasikan dalam perkembangan sebuah organisasi. Aspek internal dibutuhkan untuk mengevaluasi dari dalam hal-hal yang masih bisa dimaksimalkan dalam sebuah proses kerja. Untuk mengatasi fenomena seperti ini, dibutuhkan sistem berbasis multidimensional yang mampu mengukur dan mengevaluasi sebuah organisasi dari multi aspek, baik internal maupun eksternal.

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh

---

<sup>2</sup> Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, (Jakarta :Indeks, 2010), hal.220.

Kaplan dan Norton merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu:<sup>3</sup>

1. *Financial perspective* (perspektif keuangan)
2. *Customer perspective* (perspektif pelanggan)
3. *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan
4. *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

*Balanced Scorecard* merupakan sebuah model pengukuran kinerja yang relevan untuk merespons situasi global yang selalu menuntut perubahan dan produk baru pada suatu organisasi. *Balanced Scorecard* mampu mensinergikan model pengukuran tradisional dengan analisa kontemporer sehingga tercipta hasil pengukuran kinerja yang sangat berguna untuk kebutuhan strategis organisasi. Hasil pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk memaksimalkan seluruh potensi organisasi dalam mobilisasi proses kerja.

Kaplan dan Norton awalnya mengembangkan *Balanced Scorecard* scorecard untuk mengukur kinerja organisasi bisnis. Oleh karena itu, konsep *Balanced Scorecard* yang diusung Kaplan dan Norton berorientasi pada evaluasi finansial organisasi. Konsep ini kemudian berkembang dan mulai diimplementasikan pada organisasi publik. Mengingat segala aspek yang

---

<sup>3</sup> Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, *Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Berfokus Pada Strategi*, (Jakarta : Gramedia, 2004) hal. 8.

ada dalam *Balanced Scorecard* dapat diaplikasikan pada organisasi pemerintah juga hasil pengukuran yang lebih akurat.

Terdapat perbedaan signifikan terhadap penggunaan sumber daya pada organisasi laba dengan organisasi publik, diantaranya: pada organisasi laba perspektif finansial adalah tujuan utama dari semua perspektif yang ada, sedangkan pada organisasi pemerintah perspektif konsumen merupakan tujuan utama dari semua perspektif yang ada. Perspektif finansial dalam organisasi laba adalah berupa keuntungan, sedangkan dalam organisasi pemerintah perspektif finansial adalah sebagai pertanggungjawaban keuangan mengenai penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat atau kebutuhan awal dari tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas peneliti bermaksud menganalisis elemen-elemen pengukuran *Balanced Scorecard* terhadap Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta (untuk selanjutnya disebut Kanwil Kemenag DIY). Kantor Wilayah Kementerian Agama merupakan kepanjangan dari Kementerian Agama pusat yang ditempatkan pada suatu provinsi. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, maka fungsi Kantor Wilayah Kementerian Agama:<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Dokumen <https://diy.kemenag.go.id/> diakses pada 23 Januari 2021 pukul 21.09 WIB

1. Perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di provinsi;
2. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang haji dan umrah;
3. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan keagamaan;
4. Pembinaan kerukunan umat beragama
5. Perumusan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi;
6. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program;
7. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas kementerian di provinsi.

Kantor Wilayah Kementerian Agama merupakan salah satu organisasi publik milik pemerintah yang memiliki tanggung jawab besar. Kanwil Kemenag DIY tahun 2020 kemarin, juga berhasil meraih juara satu untuk organisasi dengan pelayanan publik terbaik.<sup>5</sup> Meski begitu, PTSP yang menjadi akses layanan utama Kantor Kemenag, belum memiliki payung hukum khusus seperti PMA tahun 2019 selain hanya instruksi pemerintah pusat. Selain itu, Keadaan demografis dan sosiologis

---

<sup>5</sup> Dokumen <https://www.jogjaprov.go.id/berita/detail> diakses pada 27 Januari 2021 pukul 21.07 WIB

Yogyakarta yang mayoritas beragama islam yang juga salah satu kota yang padat akan lalu lalang manusia menjadikan Kanwil Kemenag DIY memiliki tanggung jawab yang besar. Pengukuran kinerja pada Kanwil Kemenag DIY. Dengan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk membahas mengenai, ***“Analisis Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik (Studi di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta)”***.

#### **B. Rumusan Masalah**

Rumusan Masalah yang dikaji pada penelitian ini adalah bagaimana pengukuran kinerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta dengan mengacu pada penilaian kinerja *Balanced Scorecard*?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Sebagaimana masalah yang dikaji, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan mengetahui kinerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta dengan mengacu pada penilaian kinerja *Balanced Scorecard*.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari dilaksanakannya penelitian ini ialah diharapkan sebagaimana berikut:

##### **1. Bagi Akademik**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah referensi dan pengetahuan mengenai implementasi pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

##### **2. Bagi Organisasi Publik**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bagian dari referensi penggunaan *Balanced Scorecard* untuk sebagai metode pengukuran kinerja untuk organisasi pemerintah. Sehingga, organisasi pemerintah diharapkan menjadi lebih terukur baik dari aspek kuantitatif maupun kualitatif.

##### **3. Bagi Kanwil Kemenag DIY**

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi representasi dari kinerja organisasi pemerintah Kanwil Kemenag DIY. Melalui penelitian ini, diharapkan Kanwil Kemenag DIY dapat berbenah dan merumuskan rancangan strategis guna pengembangan organisasi Kanwil Kemenag DIY di waktu mendatang.

#### **E. Kajian Pustaka**

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan atau organisasi untuk mengukur kinerja

organisasi atau perusahaan tersebut. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* diantaranya :

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sri Lestari (2016) dalam skripsi yang berjudul “*Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014*” di Universitas Negeri Yogyakarta. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* memiliki beberapa indikator tersendiri. Kinerja dari perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu retensi pelanggan akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan secara umum “cukup baik”. Kinerja dari perspektif keuangan dari empat indikator terdapat satu indikator yang dikatakan “tidak baik”. Kinerja perspektif bisnis internal diukur dengan indikator ada tidaknya inovasi yang dilakukan pihak rumah sakit. Sedangkan Kinerja perspektif pembelajaran dan dinilai baik.
2. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Agus Setyani (2017), dalam penelitian skripsi berjudul “*Analisis Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Pada BPRS Bangun Drajat Warga Periode 2011- 2015)*” di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, menyebutkan bahwa : Perspektif Pelanggan Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pelayanan pada BPRS Bangun Drajat Warga yang ditujukan dengan kepuasan nasabah, pangsa pasar, mempertahankan nasabah lama dan kemampuan

memperoleh nasabah baru. Pada perspektif Proses Bisnis Internal menginginkan pemanfaatan peningkatan teknologi informasi dan pengembangan produk. Sedang pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Hasil yang diperoleh untuk mengukur kinerja karyawan, dalam perspektif ini sudah mampu mewujudkan kinerja yang baik

3. Hasil penelitian yang dilakukan oleh R. Eko Cahyo Prasetyo (2018), dalam penelitian skripsi berjudul *“Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah Bagian Marketing Dengan Balanced Scorecard ( Studi kasus pada Divisi Marketing Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta)”* di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, menyebutkan bahwa: Perspektif Keuangan disimpulkan bahwa sisi pembiayaan konsumen mungkin bisa ditingkatkan lagi dari tahun ke tahun. Perspektif nasabah disimpulkan bahwa dalam proses kelancaran pengajuan akad mungkin bisa dijelaskan kepada nasabah mengenai standard waktu pengajuan akad hingga keputusan. Perspektif Bisnis Internal disimpulkan bahwa divisi marketing Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta tetap perlu meningkatkan pangsa pasar baru lagi baik. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan disimpulkan bahwa dalam peningkatan profesionalitas divisi marketing, atasan perlu untuk lebih dekat dengan karyawan divisi marketing.
4. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizki Sholikhah (2018), dalam penelitian skripsi berjudul *“Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI”*, di

Universitas Negeri Yogyakarta, menyebutkan bahwa : Kinerja dari perspektif pelanggan diukur dengan indikator kepuasan pelanggan diukur pada tahun berjalan menunjukkan kepuasan pelanggan. Kinerja dari perspektif Keuangan dari empat indikator memiliki hasil yang baik. Kinerja dari perspektif Bisnis Internal menggunakan indikator dinilai baik. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan empat indikator yaitu retensi pelanggan, pelatihan karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan dinilai baik.

## **F. Kerangka Teori**

### **1. Pengukuran Kinerja**

#### **a. Kinerja**

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut profit oriented maupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu.<sup>6</sup> Secara lebih tegas Amstrong dan baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.<sup>7</sup>

Kinerja juga didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau

---

<sup>6</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2011) hlm. 2.

<sup>7</sup> Sony Puwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard , Menuju Organisasi Berfokus pada Strategi*, (Gramedia :Jakarta, 2003) hlm 3.

kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.<sup>8</sup>

b. Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja atau Pengukuran kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.<sup>9</sup>

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas : efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa

---

<sup>8</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Depok : Raja Grafindo Persada, 2014) hlm 95.

<sup>9</sup> *Ibid.*, hlm. 65.

diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud dalam mencapai tujuan.

Sementara menurut Lohman, pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi.<sup>10</sup>Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial.

Sistem pengukuran kinerja, komprehensif dirancang untuk bisa memberikan manfaat jangka panjang. Sebelum proses pengukuran kinerja dilakukan, berbagai aktivitas manajemen strategi harus sudah didesain dan dilaksanakan, yaitu perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, dan implementasi.

Suatu obyek yang bersifat kuantitatif akan memudahkan manajemen untuk mengatur dan selanjutnya semakin mudah untuk dicapai karena terukur. Sebaliknya, jika suatu obyek bersifat kualitatif dan bahkan abstrak akan menyulitkan manajemen untuk bisa mengendalikannya dan sulit diukur ketercapaiannya.

---

<sup>10</sup>Mohamad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta : BPFE Yogyakarta, 2013) hlm 25.

Sedangkan mengukur ketercapaian program lebih mudah dari pada mengukur ketercapaian strategi.<sup>11</sup>

Fungsi dari pengukuran kinerja akan diolah untuk kemudian dipecah menjadi sasaran-sasaran berikut :

- 1) Identifikasi berbagai *variance* (penyimpangan) dari sasaran atau target yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan diteliti penyebabnya serta dicarikan solusi agar pada periode berikutnya tidak muncul lagi
  - 2) Identifikasi *result area* dimana ada hal-hal yang telah anda kerjakan dengan baik, tetapi masih kelihatan ada kesempatan untuk pengembangan lebih lanjut
  - 3) Identifikasi *result area*, dimana mungkin, mungkin juga tidak, ada *variance* (penyimpangan), tetapi karena keadaan, ada kemungkinan terjadinya *variance* negatif di kemudian hari.<sup>12</sup>
- c. Peran pengukuran kinerja
- Hasil pengukuran kinerja dijadikan umpan balik untuk tahun berikutnya baik dalam perencanaan maupun implementasi. Jadi pengukuran kinerja ini dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja pemerintah, dasar pengaplikasian sumber daya dan pembuatan

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, hlm 38-39.

<sup>12</sup> Achmad S.Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja : Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta:PT Sun, 2002), hlm 159-160.

keputusan, dan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.<sup>13</sup>

d. Elemen pokok pengukuran kinerja

Elemen pokok dalam pengukuran kinerja ialah sebagaimana berikut:

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi
- 2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja
- 3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi
- 4) Evaluasi Kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).<sup>14</sup>

2. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yakni *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kartu skor merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat kinerja seseorang.<sup>15</sup> Dalam konteks kata kerja *score* diartikan memberi angka. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* juga berarti suatu kesadaran bersama

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, hlm 53.

<sup>14</sup> *Ibid.*, hlm 26.

<sup>15</sup> Mulyadi, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001) hal2-3.

bahwa segala sesuatu perlu diukur. Meletakkan kata *balanced* sebelum kata *score* dimaksudkan bahwa angka tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja.<sup>16</sup>

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara tepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen mengenai performa bisnis. Pengukuran Kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* ditinjau dari empat aspek, yakni : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>17</sup>

*Balance Scorecard* juga didefinisikan sebagai sebuah sistem manajemen (bukan hanya alat pengukuran kinerja) dimana organisasi dapat menjelaskan visi dan strategi mereka dan sekaligus menerjemahkannya ke dalam tindakan. *Balanced Scorecard* menyediakan umpan balik baik dalam proses bisnis internal maupun hasil eksternal untuk meningkatkan kinerja terus menerus.

Jika dipahami dan digunakan *Balanced Scorecard* dapat mentransformasikan perencanaan strategis dari latihan akademis

---

<sup>16</sup> Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, *Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Berfokus Pada Strategi*, (Jakarta : Gramedia, 2004) hal. 6-7.

<sup>17</sup> *Ibid*, hal 8.

untuk diterapkan dalam sistem suatu perusahaan.<sup>18</sup> Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), pada organisasi profit faktor keuangan menjadi tolok ukur utama dalam penilaian kinerja organisasi dibanding tiga aspek yang lain, atau bisa dikatakan sebagai *driver (lead indicators)*.

Sebagai kerangka kerja operasional strategi, penjabaran visi, misi, dan strategi ke dalam empat pertanyaan pokok berikut :

- 1) Bagaimana pandangan pelanggan terhadap perusahaan?  
(perspektif pelanggan)
- 2) Proses bisnis apa yang harus ditingkatkan/diperbaiki perusahaan? (perspektif bisnis internal)
- 3) Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan (perspektif inovasi dan belajar)
- 4) Bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham (perspektif keuangan)

*Balanced Scorecard* memberikan *framework* agar perusahaan maupun organisasi mampu menjabarkan strategi perusahaan ke ranah operasional. Melalui *Balanced Scorecard*, tujuan unit tidak hanya dijabarkan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut

---

<sup>18</sup> Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, (Jakarta :Indeks, 2010), hal.220.

menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa mendatang, juga bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.<sup>19</sup>

b. Aspek *Balanced Scorecard*

Aspek dalam *Balanced Scorecard* terbagi menjadi empat aspek, diantaranya ialah:

1) *Customer Value* (Perspektif *Customer* atau Pelanggan)

*Customer Value* memiliki dua kelompok pengukuran yaitu, *Customer Core Measurement* dan *Customer Value Propositions*.<sup>20</sup> *Customer Core Measurement* terdiri dari lima aspek yakni: *market share, customer retention, customer acquisition, customer satisfaction, dan Customer Profitability*. Sedang kelompok *Customer Value Propositions* terdiri dari tiga aspek yakni : *product, customer relationship, dan image and reputation*.

2) Perspektif *Internal Bussines Process* (Proses Bisnis Internal)

Kaplan dan Norton membagi *Internal Bussines Process* ke dalam : inovasi, operasi, dan layanan purna jual.<sup>21</sup> Selanjutnya

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, hal11.

<sup>20</sup> Robert S.Kaplan dan david P.Norton, “*The BSC: Translating Strategy Into Action*. Boston” (Harvard Business School Press : 1996), hal 63.

<sup>21</sup> *Ibid*, hal96.

pengukuran kinerja dalam perspektif ini berpedoman pada proses berikut :

a. Proses inovasi

Dalam proses ini, unit menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

b. Proses operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian, yaitu : Proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pada implementasi di Organisasi publik, aspek tersebut dimodifikasi menjadi proses operasional jasa dan proses informasi jasa. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas , dan biaya.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi.

3) Perspektif *Learning and Growhting* (Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Perspektif *Learning and Growhting* merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem organisasi. Hasil dari pengukuran ketiga

perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur sebagai melalui *Employee Capabilities, Information System Capabilities, dan Motivation, Empowerment, and Alignment*.<sup>22</sup> Aspek keuangan (*finance*)

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth, sustain, dan harvest*.

*Growth* adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, hal1127.

<sup>23</sup> Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, *Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Berfokus Pada Strategi*, (Jakarta : Gramedia, 2004) hal 31.

*Sustain* adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin.

*Harvest* adalah tahapan ketiga dimana perusahaan memperoleh hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan fasilitas.<sup>24</sup>

### 3. Organisasi Publik

#### a. Organisasi

Organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia (*group of people*) yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (*common goals*). Definisi komprehensif diberikan Stephen P. Robins Organisasi merupakan unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya Karakteristik Organisasi terdiri dari Unit / Entitas sosial, beranggotakan minimal dua orang, berpola kerja

---

<sup>24</sup> *Ibid.*, hal132.

yang terstruktur, mempunyai tujuan yang ingin dicapai, mempunyai identitas diri.

b. Organisasi Publik

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi *nonprofit* lainnya.<sup>25</sup> Menurut Mahsun Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Orientasi organisasi publik adalah untuk melayani masyarakat.<sup>26</sup>

Organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure nonprofit organizations* dan *quasi nonprofit organizations*. Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat.<sup>27</sup>

Kantor Wilayah Kementerian Agama merupakan salah satu organisasi publik pemerintahan kepanjangan dari Kementerian Agama Pusat yang bertugas untuk melakukan pelayanan terhadap masyarakat pada provinsi tertentu.

---

<sup>25</sup> Imelda R H N, *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*, Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 6, No. 2, Nopember 2004, hal, 116.

<sup>26</sup> Mahsun, Mohamad, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (3th ed)*. (Yogyakarta: BPFE, 2009) hal 163.

<sup>27</sup> *Ibid.*, hal 159.

#### 4. Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik

Pada organisasi sektor publik *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja organisasi pada perspektif proses internal, keuangan dan pada perspektif lainnya. Secara umum terdapat perbedaan-perbedaan perspektif *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada organisasi bisnis yang berorientasi laba dan pada organisasi sektor publik yang berorientasi pelayanan pada publik.<sup>28</sup>

Organisasi publik harus dapat menerjemahkan visinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran, serta target yang ingin dicapai. Selanjutnya dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama, yaitu pencapaian misi organisasi.

Untuk itu, organisasi publik dapat menggunakan *Balanced Scorecard* dalam menerjemahkan misi organisasi ke dalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat. Dengan adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik, maka *Balanced Scorecard* harus dimodifikasikan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik.<sup>29</sup>

Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan

---

<sup>28</sup> Blocher, Edward J., Chen, Kung H., and Lin, Thomas W. 2005. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. 3rd Edition. (McGraw Hill). hal 50.

<sup>29</sup> Wahyudin Nor, *Penerapan Balanced Scorecard Pada Pemerintah Daerah*, Jurnal Audi Vol. 7, No. 2, Juli 2012, hal 281.

yang dilakukan dalam konsep *Balanced Scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain: perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat, perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan, perspektif *customers* menjadi perspektif *customers & stakeholders*, perubahan perspektif *learning dan growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity*.<sup>30</sup>

## G. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan prosedur dalam menjelaskan sesuatu melalui beberapa tahapan yang berurutan dan sistematis.<sup>31</sup> Metode yang akan peneliti gunakan sebagai berikut :

### 1. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *mixed methods*. Penelitian ini merupakan suatu bentuk penelitian dengan menggabungkan dua langkah penelitian yang telah ada sebelumnya yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono, metode penelitian kombinasi (*mixed methods*) adalah suatu metode penelitian antara metode kuantitatif dengan metode kualitatif untuk digunakan secara bersama-sama dalam kegiatan penelitian, sehingga

---

<sup>30</sup> Imelda R H N, *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*, *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 6, No. 2, Nopember 2004, hal, 116.

<sup>31</sup> Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2009), hal. 41.

diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, *reliable* dan obyektif.<sup>32</sup>

Menurut Creswell penelitian campuran atau *mix method* merupakan pendekatan penelitian yang mengombinasikan antara penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif.<sup>33</sup> *Mixed methods* ini digunakan untuk menjadi jalan tengah upaya penggabungan antara data kualitatif dengan data kuantitatif.<sup>34</sup>

## 2. Lokasi dan Informan Penelitian

Lokasi penelitian yang digunakan peneliti adalah di Kanwil Kemenag DIY. Informan atau narasumber dalam penelitian ini adalah dari masyarakat dan pegawai di Kanwil Kemenag DIY.

## 3. Subjek dan Objek Penelitian

### a. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan individu yang menjadi sasaran masalah yang diteliti sebagai sumber informasi. Adapun subjek penelitian pada penelitian ini adalah karyawan dan petinggi Kanwil Kemenag DIY, juga masyarakat yang memiliki kepentingan terhadap Kanwil Kemenag DIY. Dalam penelitian ini juga menggunakan model subjek dalam bentuk populasi dan sampel yang nantinya akan digunakan untuk penelitian kuantitatif.

---

<sup>32</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal 404.

<sup>33</sup> John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, edisi ketiga, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hal. 5.

<sup>34</sup> *Ibid.*, hal. 22.

## 1) Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek ataupun subyek dimana obyek atau subyek tersebut mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk kemudian dipelajari dan dapat ditarik kesimpulan.<sup>35</sup> Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud oleh peneliti merupakan masyarakat yang menggunakan layanan jasa Kanwil Kemenag DIY.

## 2) Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Tujuannya adalah untuk memudahkan peneliti dalam menganalisis data.<sup>36</sup>

Dalam penentuan jumlah sampel menurut Sugiyono, sebuah penelitian minimal mengambil 30 responden yang bertindak sebagai perwakilan dari populasi sehingga hasil penelitian yang berhasil diperoleh dari sampel dapat digeneralisasikan pada populasi.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian, Kualitatif, dan R dan & D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal.80.

<sup>36</sup> *Ibid.*, hal.81.

<sup>37</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian, Kualitatif, dan R dan & D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal.90.

#### b. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan titik fokus perhatian dari sebuah penelitian. Adapun objek penelitian pada penelitian ini adalah kinerja keuangan, internal bisnis organisasi, dan pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

#### 4. Sumber Data

##### a. Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data atau peneliti, sehingga data merupakan data mentah yang butuh diolah lagi.<sup>38</sup> Sumber data primer dalam penelitian skripsi ini adalah wawancara, observasi lapangan, dokumentasi dan kuisisioner.

##### b. Sumber Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.<sup>39</sup> Sumber data sekunder dalam skripsi ini ialah artikel, *website* dan arsip yang berhubungan dengan penelitian peneliti.

#### 5. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan

---

<sup>38</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian, Kualitatif, dan R dan D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal.137.

<sup>39</sup> *Ibid.*, hal.137.

standar. Dalam rangka memperoleh data yang diperlukan selalu ada hubungan antara metode pengumpulan data dengan masalah penelitian yang ingin dipecahkan.<sup>40</sup> Menurut Arikunto teknik pengumpulan data ialah cara - cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data.

Cara menunjukkan pada suatu yang abstrak, tidak dapat diwujudkan dalam benda yang kasat mata, tetapi hanya dapat dipertontonkan oleh penggunaannya.<sup>41</sup> Teknik pengumpulan data pada penelitian ini sebagaimana berikut :

a. Kuisisioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.<sup>42</sup>

Pengumpulan data menggunakan teknik kuisisioner peneliti gunakan untuk mendapatkan data pada dua objek penelitian yakni; *customer value* (nilai pelanggan) dan *finance* (keuangan).

---

<sup>40</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor Selatan: Ghalia Indonesia, 2005), hal. 174.

<sup>41</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hal. 100.

<sup>42</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 199.

Kuisoner pada objek *customer value* peneliti gunakan untuk mendapatkan data mengenai data mengenai sejauh mana kepuasan pelanggan atau masyarakat terhadap pelayanan yang dilakukan oleh Kanwil Kemenag DIY

b. Wawancara

Wawancara adalah suatu metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada seseorang yang berwenang tentang suatu masalah.<sup>43</sup> Wawancara dalam penelitian ini akan peneliti gunakan untuk memperoleh data mengenai *internal bussines organization* dan *learning and growhting*. Data mengenai *internal bussines organization* peneliti gunakan untuk mengetahui sejauh mana organisasi mengelola kualitas internal organisasinya.

Data *learning and growhting* peneliti gunakan untuk mengetahui sejauh mana organisasi mengupayakan perkembangan dan pertumbuhan kualitas organisasi secara berkala. Narasumber yang akan peneliti wawancarai dalam penelitian ini ialah Kepala Kanwil Kemenag DIY dan beberapa Karyawan Kanwil Kemenag DIY.

---

<sup>43</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal. 231.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, *diary*, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda, dan sebagainya.<sup>44</sup> Dokumentasi peneliti gunakan untuk memperoleh data mengenai profil Kanwil Kemenag DIY juga mengenai laporan keuangan Kanwil Kemenag DIY.

6. Instrumen Penelitian

a. Pembuatan Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan mengukur fenomena sosial yang diamati. Instrumen yang dalam penelitian ini digunakan pada pengumpulan data *customer value*.<sup>45</sup> Instrumen yang digunakan sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Instrumen Penelitian Variabel *Customer Value***

No	Indikator	No.Item	Jumlah
1	<i>Product</i>	9,11,3	3
2	<i>Customer Relationship</i>	16,7,6	3
3	<i>Image And Reputation</i>	12,10,14,1	4
4	<i>Customer Satisfaction</i>	15,8,4	3
5	<i>Customer Profitability</i>	13,5,2	3
Jumlah			16

---

<sup>44</sup> Lexy J. Moleong *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosda Karya, 2004), hal. 18.

<sup>45</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian , Kualitatif, dan R dan & D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal.102.

Untuk mempermudah melakukan analisis data pada item instrumen tabel 1.1, maka digunakan skala pengukuran yaitu skala likert. Skala likert lebih dipilih peneliti sebagai skala pengukuran mengingat *balanced scorecard* merupakan aspek yang masih berhubungan dengan psikologis karyawan maupun masyarakat pada organisasi publik, dalam hal ini Kanwil Kemenag DIY. Penggunaan skala likert pada proposal skripsi ini yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Adapun pemberian skor untuk jawaban dari setiap item pernyataan yaitu SS=5, S=4, N=3, TS=2, STS=1. Pembuatan kisi-kisi angket perspektif *customer value* dalam penelitian ini mengadaptasi penelitian yang pernah dilakukan oleh Klaudius Sel Rondos yang berjudul “Analisis Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* untuk Menilai Kinerja Rumah Sakit : Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Sleman” pada tahun 2016. Dalam penyusunan angket ini terdapat penambahan atau pengurangan butir pernyataan sesuai objek penelitian yang akan dilakukan.

Proses adaptasi yang dilakukan dalam penelitian ini ialah adanya penghilangan indikator *market share*, *customer retention*, dan *customer acquisition*. Penghilangan faktor ini melalui pertimbangan bahwa pada penelitian yang dilakukan oleh Klaudius

Sel Rundos, fokus pelanggan ialah pada retensi pelanggan terhadap rumah sakit.

Pada aspek organisasi publik, hal ini kurang mampu diterapkan mengingat organisasi publik telah memiliki pelayanan khusus yang tidak bisa dilakukan swasta. Sehingga, masyarakat tidak memiliki pilihan lain selain datang pada organisasi publik yang bersangkutan apabila membutuhkan pelayanan disana. Oleh karena itu, pada aspek ini peneliti hanya menggunakan indikator instrumen berupa : *product, customer relationship, customer profitability, customer, satisfaction,* dan *image and reputation.*

#### b. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian yang peneliti gunakan, menggunakan Uji Validitas. Validitas item adalah kecermatan suatu item atau instrumen data dalam mengukur apa yang diukur titik item dikatakan valid jika terjadi korelasi yang kuat dengan skor totalnya.<sup>46</sup> Uji validitas digunakan untuk menguji kecermatan instrumen dalam mengukur pernyataan dari perspektif *customer value.*

Uji validitas item pernyataan menggunakan SPSS. Jika nilai koefisien nya positif dan lebih besar daripada r tabel *product moment* maka item tersebut dinyatakan valid. nilai r tabel dapat

---

<sup>46</sup> Duwi Prianto, *5 Jam Belajar Olah Data Dengan SPSS 17* ( Yogyakarta : Andi, 2009) hal. 119.

dilihat pada tabel statistik pada signifikansi 0,05 (penggunaan signifikansi 0,05 mempertimbangkan penelitian ini merupakan bagian dari penelitian sosial) dan dua sisi.<sup>47</sup>

## 7. Analisis Data

Analisis data dilaksanakan melalui dua pendekatan, yakni pendekatan kuantitatif dan kualitatif.

### a. Analisis Data Kuantitatif

Data kuantitatif diperoleh dari pengujian menggunakan kuisioner yang disebar pada karyawan dan masyarakat. Uji validitas dipergunakan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan layak atau tidak dipergunakan untuk pengambilan data yang selanjutnya digunakan untuk instrumen penelitian. Metode analisis data kuantitatif akan peneliti pakai untuk menganalisis data pada aspek keuangan dan *customer value*.

#### 1) Perspektif Pelanggan (*Customer Value*)

Analisis data pada perspektif pelanggan menggunakan analisis deskriptif kuantitatif yang mana, variabel digunakan untuk menjelaskan distribusi jawaban untuk masing-masing item pernyataan yang mengukur *Customer Value*. Ada delapan indikator pengukuran yang terdapat pada *Customer value*, namun peneliti hanya

---

<sup>47</sup> *Ibid.*, hal 172.

mengambil lima untuk menyesuaikan dengan obyek yang diteliti.

Pernyataan ini dimodifikasi melalui *Customer Core Measurement* dan *Customer Value Propositions* agar dapat diterapkan pada masyarakat pengguna jasa di Kanwil Kemenag DIY.<sup>48</sup>

## 2) Keuangan (*Finance*)

Pada analisis kerja organisasi sektor publik menggunakan metode *value for money* yang diukur melalui tiga aspek yakni ekonomi, efisiensi dan efektivitas. menggunakan rumus rumus sebagai berikut :<sup>49</sup>

### a) Menghitung Rasio Ekonomis

Ekonomi adalah hubungan antara pasar dan masukan. Pengertian ekonomi sering disebut kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis jika dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak diperlukan. Rasio ekonomi dinyatakan dengan rumus sebagai berikut:

---

<sup>48</sup> Robert S.Kaplan dan david P.Norton, "*The BSC: Translating Strategy Into Action*. Boston" (Harvard Business School Press : 1996), hal 63.

<sup>49</sup> Mardiasmo, *Akutansi Sektor Publik*. (Yogyakarta : Andi. 2002), hal. 133.

$$Ekonomi = \frac{Output}{Nilai Output} \times 100 \%$$

Keterangan :

Output : Realisasi Pengeluaran

Nilai Output : Anggaran Pengeluaran

Pada penelitian ini peneliti akan fokus pada rumus ekonomis Mahsun yaitu :

(1) Jika diperoleh nilai kurang dari 100% ( $X < 100\%$ )

berarti ekonomis

(2) Jika diperoleh nilai sama dengan 100% ( $X = 100\%$ )

berarti ekonomis berimbang

(3) Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ( $X > 100\%$ )

berarti tidak ekonomis

b) Menghitung rasio efisiensi

Rasio efisiensi dinyatakan dalam penelitian ini melalui rumus berikut :

$$Efisiensi = \frac{Output}{Input} \times 100\%$$

Keterangan :

Output : Realisasi Pengeluaran

Input : Realisasi Pendapatan

Kriteria efisiensi sebagai berikut :

(1) Jika diperoleh nilai kurang dari 100% ( $X < 100\%$ ) berarti

tidak efisien

(2) Jika diperoleh nilai sama dengan 100% ( $x < 100\%$ )

berarti efisien berimbang

(3) Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ( $X > 100\%$ ) berarti

efisien

c) Menghitung rasio efektivitas

Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Pengertian efektivitas ini pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Rasio efektivitas dinyatakan dengan rumus berikut :

$$Efektivitas = \frac{Outcome}{Output} \times 100\%$$

Keterangan:

Input : Realisasi Pendapatan

Outcome : Anggaran Pendapatan

Efektivitas menurut Mahsun adalah

(1) Jika diperoleh nilai kurang dari 100% maka tidak

dianggap efektif

(2) Jika diperoleh nilai = 100% maka efektivitas dianggap

berimbang

(3) Jika diperoleh nilai lebih dari 100% maka dianggap

efektif

## b. Analisis Data Kualitatif

Teknik analisis data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini merupakan teknik analisis deskriptif. Metode ini akan dipakai untuk menganalisis aspek internal bisnis organisasi dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan organisasi

Dalam teknik analisis deskriptif peneliti harus mengumpulkan terlebih dahulu data yang akan peneliti teliti untuk selanjutnya dianalisis secara deskriptif menggunakan teknik penalaran induksi.<sup>50</sup> Data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang peneliti dapatkan terlebih dahulu diolah menggunakan metode induktif lalu diuraikan secara deskriptif. Menurut Creswell ada enam langkah analisis induktif :

*Pertama*, mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis. Langkah ini melibatkan transkrip wawancara, *scanning* materi, mengetik data lapangan, atau memilah - milah dan menyusun data tersebut ke dalam kelompok-kelompok yang berbeda tergantung pada sumber informasi.

*Kedua*, membaca seluruh data titik langkah awal adalah membangun *general sense* atas informasi yang didapatkan dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan.

*Ketiga*, menganalisis lebih dalam dengan mengkode data. coding merupakan proses mengolah materi menjadi

---

<sup>50</sup> Lexy J. Moleong *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosda Karya, 2004), hal. 9.

segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya. Langkah ini melibatkan beberapa tahap, diantaranya: mengambil data atau gambar yang telah dikumpulkan selama proses pengumpulan, mensegmentasikan kalimat - kalimat partisipan.

*Keempat*, menerapkan proses coding untuk mendeskripsikan setting, orang-orang kategori dan tema-tema yang akan dianalisis deskripsi ini melibatkan usaha penyampaian informasi secara detail mengenai orang-orang, lokasi-lokasi, atau peristiwa-peristiwa dalam *setting* tertentu.

*Kelima*, tunjukkan bagaimana deskripsi dan tema-tema ini akan disajikan kembali dalam narasi titik pendekatan yang paling populer adalah dengan menerapkan pendekatan naratif dalam menyampaikan hasil analisis.

*Keenam*, langkah terakhir dalam analisis data adalah menginterpretasikan atau memaknai data.

#### 8. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data diperlukan untuk menguji kredibilitas data yang digunakan. Data yang terdapat di lapangan merupakan fakta yang masih mentah masih perlu dikelola dan kemudian dianalisis untuk selanjutnya diuji keabsahan datanya.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Sukabumi : CV Jejak, 2018), hal.214.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode triangulasi sumber sebagai teknik keabsahan data kualitatif. Data kualitatif yang dimaksud ialah aspek atau perspektif internal bisnis organisasi dan pertumbuhan dan perkembangan organisasi Adapun bagian metode penelitian kuantitatif diuji keabsahannya pada menggunakan metode Uji Reliabilitas.

#### 1) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber diperlukan untuk menguji kredibilitas data yaitu dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Model triangulasi sumber peneliti gunakan untuk mengambil data pada perspektif pertumbuhan dan perkembangan organisasi dan internal bisnis organisasi, oleh karena itu peneliti menggunakan beberapa sumber untuk mendapatkan informasi yang valid diantaranya ialah dari kepala Kanwil Kemenag DIY, karyawan Kanwil Kemenag DIY, masyarakat pengguna layanan Kanwil Kemenag DIY.

#### 2) Uji Reliabilitas

*Reliability analysis* adalah analisis yang banyak digunakan untuk mengetahui keajekan atau konsistensi alat ukur yang menggunakan skala kuesioner atau angket.<sup>52</sup> Uji

---

<sup>52</sup> *Ibid.*, hal. 167.

reliabilitas digunakan untuk mengetahui keajekan dari kuesioner variabel customer value. Uji reliabilitas item pernyataan menggunakan SPSS. Menurut Sekaran dalam Dwi, jika reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik sedangkan 0,78 diterima dan diatas 0,8 adalah baik.<sup>53</sup>

**Tabel 1.2**  
**Bentuk Penelitian**

<b>Perspektif</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data</b>	<b>Sumber Data</b>	<b>Teknik Analisis Data</b>
Keuangan ( <i>Finance</i> )	Dokumentasi	Laporan Keuangan	<i>Value for Money</i>
Pelanggan ( <i>Customer Value</i> )	Kuisisioner, Dokumentasi	Kuisisioner	Analisis Deskriptif Kuantitatif
Internal Bisnis Organisasi ( <i>Internal Bussines Organization</i> )	Wawancara, Observasi, Dokumentasi.	Wawancara, Observasi, Dokumentasi.	Analisis Induktif Kualitatif Cresswell
Pertumbuhan dan Perkembangan Organisasi ( <i>Learning and Growhting</i> )	Wawancara, Observasi, Dokumentasi.	Wawancara Observasi, Dokumentasi.	Analisis Induktif Kualitatif Cresswell

<sup>53</sup> *Ibid.*, hal. 172.

## H. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai penelitian skripsi ini, maka sistematika penelitiannya peneliti bagi menjadi 5 bab, dengan rincian sebagai berikut:

### BAB I Pendahuluan

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

### BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang berkaitan dengan penelitian ini yakni mengenai pengertian kinerja, penilaian kinerja, pengertian *Balanced Scorecard*, karakteristik *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran.

### BAB III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum obyek, obyek penelitian, variabel penelitian, definisi operasional, jenis dan sumber data, metode dalam pengumpulan data serta analisis data.

### BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang deskripsi dari obyek yang diteliti, analisis serta pembahasan hasil analisis data.

## BAB V Penutup

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan diatas berdasarkan penelitian pengukuran kinerja di Kanwil Kemenag DIY pada tahun 2019-2020 menggunakan *Balanced Scorecard* maka kinerja di Kanwil Kemenag DIY tergolong baik karena seluruh indikator pengukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* terpenuhi.

Pada Perspektif *Customer Value* (Kepuasan Masyarakat), secara umum kinerja Kanwil Kemenag DIY tergolong memuaskan masyarakat dengan presentase 63,3 % menyatakan puas. Pada Perpektif *Finance* (Keuangan), sirkulasi keuangan di Kanwil Kemenag DIY, terhitung ekonomis (dengan presentase tahun 2019 ialah 98 % dan tahun 2020 ialah 95 %) Pada *Perspektif Internal Bussines Organization* (Internal Bisnis Organisasi), tergolong baik melihat ada 26 inovasi yang diciptakan, proses operasi pelayanan masyarakat yang sesuai dengan standar nasional, dan pelayanan purna jual yang menjamin kepuasan masyarakat. Pada Perspektif *Learning and Growhting* (Pembelajaran dan Pertumbuhan), tergolong baik melihat banyaknya program dan inovasi interal Kanwil DIY untuk meningkatkan kualitas model pembelajaran dan pertumbuhan karyawan dan organisasi. Pada perspektif *finance* ada penurunan kinerja keunagan aspek rasio ekonomis dari tahun 2019 ke 2020. Pada rasio efektifitas dan efisiensi tahun 2019 dan 2020 mencapai 100%.

## B. Saran

Melihat hasil tingkat kepuasan *customer value* dimana presentase yang menjawab netral lebih banyak dari pada presentase yang menjawab sangat puas (utamanya pada bagian perspektif reputasi Kanwil), maka pelayanan masyarakat dan *campaign* kenyamanan dan kemudahan instansi Kanwil Kemenag DIY dapat ditingkatkan kualitas dan kenyamanannya. Hal ini akan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap kinerja Kanwil Kemenag DIY. Selain itu, infrastruktur Kanwil Kemenag DIY tergolong infrasturtur yang mencukupi dari sisi kebutuhan primer karyawan. Meski begitu, alangkah lebih baiknya apabila ada peningkatan infrastuktur kerja, meski dilakukan dengan transfer inventaris antar bidang.

Melalui penelitian ini juga dapat disimpulkan bahwa sebaiknya organisasi publik meningkatkan intensitas komunikasi dengan kementerian pusat, aspek ini berguna untuk keberlangsungan usulan atau perencanaan dari organisasi publik atau sekelas Kantor Wilayah.

Untuk penelitian selanjutnya, peneliti merekomendasikan penggunaan teori pengukuran kinerja selain *balanced scorecard* guna memperoleh validitas dan keragaman penelitian demi meningkatkan kualitas organisasi publik. Selain itu, salah satu kekurangan dalam penelitian ini ialah adanya keterbatasan dalam pengambilan sampel pada perspektif *customer value*, oleh karena itu peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar memperbanyak variasi dan jumlah responden penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Setyani, “*Analisis Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Pada BPRS Bangun Drajat Warga Periode 2011- 2015)*”, skripsi tidak diterbitkan, (Yogyakarta:UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017)
- Anggito, Albi dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Sukabumi : CV Jejak , 2018
- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002
- Creswell, John W, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, edisi ketiga, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010
- Fahmi, Irham, *Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasi*, Bandung : Alfabeta, 2011
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research (Jilid I)*, Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2004
- <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/halaman/tugas-dan-fungsi>
- <https://diy.kemenag.go.id/>
- <https://diy.kemenag.go.id/page-10-tugas-dan-fungsi.html>
- <https://diy.kemenag.go.id/page-11-struktur-organisasi.html>
- <https://diy.kemenag.go.id/page-13-5-nilai-budaya-kerja.html>
- <https://diy.kemenag.go.id/page-98-hrd-center.html>
- <https://diy.kemenag.go.id/page-9-visi-dan-misi.html>
- Mahsun , Mohamad, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : BPFY Yogyakarta, 2013
- Mardiasmo, *Akutansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi. 2002.
- Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Depok : Raja Grafindo Persada, 2014
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosda Karya, 2004

- Mulyadi, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan*, Jakarta: Salemba Empat, 2001
- Mulyadi, Johnny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2001
- Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2014
- Nazir , Moh., *Metode Penelitian*, Bogor Selatan: Ghalia Indonesia, 2005
- Prianto, Duwi, *5 Jam Belajar Olah Data Dengan SPSS 17* Yogyakarta : ANDI, 2009
- Puwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard , Menuju Organisasi Berfokus pada Strategi*, Gramedia : Jakarta, 2003
- R. Eko Cahyo Prasetyo, “*Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah Bagian Marketing Dengan Balanced Scorecard ( Studi kasus pada Divisi Marketing Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta)*”, skripsi tidak diterbitkan (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018)
- Rizki Sholihah, “*Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI*”, skripsi tidak diterbitkan (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018)
- S.Ruky, Achmad, *Sistem Manajemen Kinerja :Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Jakarta:PT Sun, 2002
- Secakusuma, Thomas, *Perspektif Proses Internal Bisnis dalam Balanced Scorecard*, Usahawan Juni 1997
- Sri Lestari ,” *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014*”, skripsi tidak diterbitkan, (Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta , 2016)
- Suadi, Arief, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta : BPFE Yogyakarta, 2013
- Sugiyono, *Metode Penelitian , Kualitatif, dan R dan & D*, Bandung : Alfabeta, 2012
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*, Bandung: Alfabeta, 2012

- Sumarsan, Thomas, *Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, Jakarta :Indeks, 2010
- Suyanto, Danang, *Uji KHI Kuadrat dan Regresi untuk Penelitian , Edisi Pertama*, Yogyakarta : Graha Ilmu, 2010
- Tashakkori, Abbas dan Chaarles Teddlie, *Mixed Methodology: Mengkombinasikan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010
- Tisnawati Sule, Ernie, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2012
- Umar, Husein, *Metode Penelitian Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah Edisi Pertama*, Jakarta : Kencana, 2012
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2009

