

**IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DALAM
MENINGKATKAN TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS
INSTANSI PUBLIK**

Syifa Suud¹, Edi Mulyadi²

^{1,2}Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang

Email: 2407030025@students.unis.ac.id¹, emulyadi@unis.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis prioritas perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi kinerja instansi publik. Metode yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan responden yang berasal dari pihak internal instansi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif Proses Bisnis Internal memperoleh bobot prioritas tertinggi (0,42), diikuti oleh Pelanggan (0,30), Keuangan (0,18), dan Pembelajaran & Pertumbuhan (0,10). Nilai rasio konsistensi (CR) yang diperoleh berada dalam batas yang dapat diterima, sehingga hasil pengolahan data dinyatakan valid. Analisis sensitivitas memperlihatkan bahwa perubahan bobot kriteria tidak memengaruhi secara signifikan peringkat akhir perspektif BSC, yang menunjukkan bahwa hasil penelitian ini bersifat robust. Temuan ini menegaskan bahwa perbaikan proses bisnis internal menjadi kunci utama dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi instansi publik, sekaligus didukung oleh kepuasan masyarakat, pengelolaan keuangan, serta pengembangan sumber daya manusia.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Akuntabilitas, Transparansi, AHP, Instansi Publik.

ABSTRACT

This study aims to analyze the priority of Balanced Scorecard (BSC) perspectives in enhancing accountability and transparency of public sector performance. The research employed the Analytical Hierarchy Process (AHP) method with respondents from internal stakeholders of the institution. The results show that the Internal Business Process perspective obtained the highest priority weight (0.42), followed by Customer (0.30), Financial (0.18), and Learning & Growth (0.10). The consistency ratio (CR) value was within an acceptable range, confirming the validity of the data processing. Sensitivity analysis revealed that changes in criteria weights did not significantly affect the final ranking of the BSC perspectives, indicating that the findings are robust. This study highlights that improving internal business processes is the key driver in strengthening accountability and transparency in public institutions, supported by customer satisfaction, sound financial management, and human resource development.

Keywords: *Balanced Scorecard, Accountability, Transparency, AHP, Public Sector*

PENDAHULUAN

Transparansi dan akuntabilitas merupakan dua prinsip utama yang menentukan kualitas tata kelola di sektor publik. Masyarakat menuntut instansi pemerintah agar tidak hanya menjalankan fungsi administrasi, tetapi juga memastikan setiap kegiatan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka. Tuntutan ini semakin kuat seiring meningkatnya kesadaran publik akan pentingnya pengelolaan sumber daya negara yang bersih, efektif, dan efisien (Darma, 2019). Namun, dalam praktiknya, banyak instansi publik masih menghadapi kendala dalam merumuskan ukuran kinerja yang terukur, seimbang, serta mudah dipahami oleh pemangku kepentingan (Rupilu, 2022).

Balanced Scorecard (BSC) hadir sebagai salah satu pendekatan strategis yang dapat membantu instansi publik menjawab tantangan tersebut. *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 untuk sektor bisnis. BSC kemudian diadaptasi ke sektor publik karena kemampuannya menilai kinerja dari berbagai dimensi. Empat perspektif yang ditawarkan meliputi keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kerangka ini dapat memberikan analisis yang lebih komprehensif dibandingkan ukuran tradisional yang cenderung berfokus pada aspek keuangan semata. Dengan demikian, BSC dapat menjadi instrumen yang mendorong terciptanya transparansi melalui penyediaan informasi kinerja yang lebih terbuka, sekaligus memperkuat akuntabilitas karena setiap indikator dapat dilacak dan dievaluasi secara sistematis (Prameswara, 2025).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada instansi publik mampu meningkatkan kejelasan visi dan misi organisasi, memperkuat mekanisme pengawasan, serta mendorong budaya organisasi yang berorientasi pada hasil. Penelitian yang dilakukan oleh Riwu dan Wibowo (2021) menunjukkan bahwa penerapan BSC di rumah sakit membantu meningkatkan kepuasan pasien dan efisiensi operasional, mendukung pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja. Penelitian lainnya dilakukan oleh Lakoro (2024) pada SAMSAT Bone Bolango menunjukan hasil bahwa implementasi BSC efektif dalam mengelola anggaran, meskipun ada tantangan pada perspektif pelanggan. Meski demikian, implementasi BSC di sektor publik juga menghadapi tantangan, seperti resistensi birokrasi dan kesulitan dalam menetapkan indikator non-finansial yang sesuai dengan konteks pelayanan publik (Musytari, 2025).

Hal ini menunjukkan adanya ruang untuk mengkaji lebih jauh bagaimana BSC dapat dioptimalkan guna mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas instansi publik. Hasil kajian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam literatur manajemen kinerja sektor publik, sekaligus menjadi rujukan praktis bagi instansi pemerintah yang ingin memperkuat tata kelola organisasi melalui penerapan *Balanced Scorecard*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan menerapkan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Pemilihan metode AHP didasarkan pada kemampuannya untuk mengukur, memprioritaskan, dan menggabungkan penilaian kualitatif menjadi data numerik. Pendekatan ini akan menganalisis kontribusi berbagai faktor dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas melalui implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) pada instansi publik.

1. Desain Hierarki Penelitian

Langkah pertama dalam penelitian ini adalah Penentuan Atribut dan Penyusunan Kuesioner Penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendefinisikan secara operasional setiap kriteria dan alternatif yang akan diukur. Definisi ini menjadi dasar untuk menyusun struktur hierarki yang digunakan dalam AHP, dikenal juga sebagai Pohon *Hierarchy* Pengukuran Kinerja Instansi. Struktur hierarki terdiri dari tiga level:

- Tujuan (Level 1): Menentukan prioritas implementasi *Balanced Scorecard* dan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas instansi publik.
- Kriteria (Level 2): Kriteria dalam penelitian dalam hal ini adalah Transparansi dan Akuntabilitas.
- Alternatif (Level 3): Empat perspektif *Balanced Scorecard* yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kerangka kerja metodologi secara keseluruhan divisualisasikan melalui bagan

alur yang menunjukkan tahapan penelitian ini secara sistematis.

2. Responden dan Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh dari panel pakar dan praktisi yang memiliki kompetensi di bidang manajemen kinerja sektor publik. Dalam menjaga kredibilitas, responden yang dipilih memiliki pengalaman kerja minimal tiga tahun di bidang perencanaan, pengukuran, atau audit kinerja sektor publik. Partisipasi mereka bersifat sukarela dan anonimitas dijunjung tinggi sehingga identitas dijaga.

Untuk memastikan validitas data, penelitian ini berfokus pada penilaian pakar, bukan pada data dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) atau pegawai. Atribut penelitian Indeks Kepuasan Masyarakat/Pegawai tidak digunakan dalam penelitian ini karena metode AHP berfokus pada penilaian subjektif para ahli.

3. Tahap Pengolahan dan Analisis Data

Tahap pengolahan dan analisis data mengikuti prosedur standar AHP. Proses ini juga mencakup Pembobotan dengan Software (misalnya, *Expert Choice* atau *SuperDecisions*) untuk memastikan akurasi perhitungan. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- Uji Konsistensi: Dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas melalui rasio konsistensi (CR). Jika nilai $CR \leq 0,10$, penilaian dianggap konsisten. Apabila CR melebihi batas tersebut, penilaian akan dikaji ulang dan disesuaikan.

- Perhitungan Bobot Prioritas: Bobot prioritas untuk setiap kriteria dan alternatif dihitung menggunakan metode vektor eigen.
- Sintesis Global: Bobot prioritas global dihitung dengan mengalikan bobot alternatif dengan bobot kriteria. Proses ini menghasilkan peringkat akhir dari setiap perspektif BSC yang paling strategis dalam mencapai tujuan penelitian.
- Agregasi Penilaian: Menggabungkan penilaian dari seluruh panel ahli menggunakan metode *Geometric Mean (Aggregation of Individual Judgments/AIJ)*.
- Analisis Sensitivitas: Melakukan analisis sensitivitas untuk menguji stabilitas hasil. Analisis ini mengevaluasi bagaimana perubahan bobot kriteria (transparansi atau akuntabilitas) memengaruhi peringkat prioritas perspektif BSC.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan output utama berupa:

- Bobot prioritas kriteria dan alternatif yang menunjukkan urgensi setiap faktor;
- Peringkat perspektif BSC yang paling strategis; dan
- Temuan dari analisis sensitivitas sebagai rekomendasi implementasi yang lebih kuat dan fleksibel.

Validitas isi penelitian dijamin melalui definisi operasional yang jelas untuk setiap kriteria dan subkriteria, serta pengendalian kualitas melalui uji konsistensi.



Gambar 1. Tahap Pelaksanaan Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Analisis Kriteria

Tahap pertama dari analisis AHP adalah menentukan bobot prioritas dari kriteria utama, yaitu transparansi dan akuntabilitas. Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh panel pakar, diperoleh hasil bobot prioritas sebagai berikut:

Tabel 1. Bobot Prioritas Kerja.

Kriteria	Bobot	Peringkat
Akuntabilitas	0,59	1
Transparansi	0,41	2
Rasio Konsistensi (CR)	0,05	

Hasil pada Tabel 1 menunjukkan bahwa dalam konteks pengelolaan kinerja instansi publik, aspek akuntabilitas (0,59) memiliki bobot prioritas yang lebih tinggi dibandingkan dengan transparansi (0,41). Ini menandakan bahwa, menurut

pandangan para ahli, penguatan mekanisme pertanggungjawaban dipandang lebih krusial sebagai fondasi tata kelola yang baik. Temuan awal ini sejalan dengan pemikiran bahwa akuntabilitas merupakan fondasi yang memperkuat kepercayaan publik, sedangkan transparansi menjadi elemen pelengkap yang memperlihatkan keterbukaan proses.

Nilai CR sebesar 0,05 membuktikan bahwa penilaian para pakar memiliki konsistensi yang sangat tinggi dan berada jauh di bawah batas toleransi (0,10), sehingga hasil analisis ini valid untuk digunakan dalam pembahasan selanjutnya.

B. Hasil Analisis Alternatif Berdasarkan Kriteria

Tabel 2. Bobot Perspektif BSC terhadap Kriteria Akuntabilitas

Perspektif BSC	Bobot Prioritas	Peringkat
Proses Bisnis Internal	0,42	1
Pelanggan	0,30	2
Kuangan	0,18	3
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,10	4

Hasil pada Tabel 1 menunjukkan bahwa pada kriteria Akuntabilitas, perspektif Proses Bisnis Internal memiliki bobot paling tinggi (0,42). Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas paling banyak ditentukan oleh efektivitas proses internal, kepatuhan prosedur, dan mekanisme kontrol yang dijalankan. Perspektif pelanggan juga berkontribusi cukup besar (0,30), yang berarti bahwa kepuasan dan kepercayaan masyarakat

juga menjadi tolok ukur penting dari akuntabilitas.

Tabel 3. Bobot Perspektif BSC terhadap Kriteria Transparansi

Perspektif BSC	Bobot Prioritas	Peringkat
Pelanggan	0,37	1
Proses Bisnis Internal	0,30	2
Kuangan	0,20	3
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,13	4

Hasil pada Tabel 3 menunjukkan bahwa pada kriteria Transparansi, Perspektif Pelanggan menempati posisi tertinggi (0,37). Yang menunjukkan bahwa keterbukaan informasi publik, aksesibilitas layanan, dan kejelasan prosedur sangat menentukan persepsi transparansi. Perspektif proses internal (0,30) juga berpengaruh, menandakan bahwa keteraturan dan keterbukaan proses kerja turut memperkuat transparansi.

Tabel 4. Bobot Prioritas Global Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif BSC	Bobot Prioritas	Peringkat
Proses Bisnis Internal	0,35	1
Pelanggan	0,33	2
Kuangan	0,20	3
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,12	4

Hasil pada Tabel 4 menunjukkan bahwa pembobotan global, perspektif Proses Bisnis Internal menempati posisi pertama dengan bobot 0,35. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja

instansi publik paling banyak ditentukan oleh efektivitas proses internal, kepatuhan prosedur, dan kontrol manajerial yang kuat. Perspektif Pelanggan berada di urutan kedua dengan bobot 0,33, menandakan bahwa kepuasan dan kepercayaan masyarakat juga menjadi faktor dominan dalam membangun citra kinerja yang baik. Sementara itu, perspektif Keuangan (0,20) dan Pembelajaran & Pertumbuhan (0,12) berada di posisi berikutnya, yang meskipun memiliki bobot lebih kecil, tetap penting untuk mendukung keberlanjutan dan peningkatan kualitas layanan publik.

C. Pembahasan Temuan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria Akuntabilitas memperoleh bobot prioritas lebih tinggi dibandingkan dengan Transparansi. Temuan ini mengindikasikan bahwa instansi publik masih menempatkan pertanggungjawaban kinerja dan pengelolaan sumber daya sebagai fokus utama. Hal ini sejalan dengan teori akuntabilitas publik yang menekankan kewajiban setiap organisasi untuk menjelaskan, melaporkan, dan mempertanggungjawabkan hasil kerja mereka kepada masyarakat dan pemangku kepentingan. Dengan kata lain, publik cenderung menuntut hasil nyata atas penggunaan anggaran dibanding sekadar keterbukaan informasi. Kondisi ini relevan dengan situasi nyata di banyak instansi di Indonesia, di mana sistem pelaporan kinerja dan evaluasi hasil program lebih sering dijadikan indikator keberhasilan organisasi.

Apabila dikaitkan dengan perspektif *Balanced Scorecard* (BSC), hasil pembobotan menunjukkan bahwa perspektif Proses Bisnis Internal memiliki

bobot tertinggi. Hal ini mencerminkan bahwa efektivitas dan efisiensi proses internal sangat menentukan keberhasilan instansi publik dalam memenuhi tuntutan akuntabilitas. Proses pelayanan yang terstandar, mekanisme kerja yang terdokumentasi dengan baik, serta tata kelola yang transparan mampu memberikan dampak langsung pada peningkatan kepercayaan masyarakat. Artinya, semakin baik proses internal, semakin besar pula peluang instansi untuk mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya secara lebih meyakinkan.

Meskipun Proses Bisnis Internal menjadi prioritas utama, perspektif lain seperti Pelanggan, Keuangan, dan Pembelajaran & Pertumbuhan tetap memberikan kontribusi penting. Perspektif Pelanggan, misalnya, menekankan pentingnya kualitas layanan publik yang memengaruhi kepuasan dan kepercayaan masyarakat. Perspektif Keuangan terkait dengan pengelolaan anggaran yang efisien, yang tidak hanya memastikan keberlanjutan program, tetapi juga memperkuat akuntabilitas melalui laporan penggunaan dana yang jelas. Sementara itu, perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berfungsi sebagai penopang jangka panjang, karena kapasitas SDM yang baik dan budaya organisasi yang adaptif akan memperkuat perbaikan berkelanjutan dalam proses internal maupun layanan kepada publik.

Dalam penelitian ini menegaskan pentingnya Proses Bisnis Internal sebagai titik tumpu, yang menguatkan pandangan penulis adalah merujuk pada pengertian proses bisnis internal yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton (1996) menjelaskan bahwa proses internal adalah penghubung

utama antara strategi organisasi dan hasil yang diharapkan. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini terletak pada penekanan dalam konteks instansi publik di daerah, keberhasilan akuntabilitas lebih banyak ditentukan oleh kualitas tata kelola internal dibanding hanya fokus pada kepuasan eksternal semata.

D. Analisis Sensitivitas

Untuk memastikan validitas dari hasil penelitian, maka dilakukan analisis sensitivitas dengan cara mengubah bobot prioritas kriteria. Misalnya, apabila Transparansi diberi bobot lebih tinggi daripada Akuntabilitas, maka hasil perhitungan ulang menunjukkan bahwa urutan prioritas perspektif dalam *Balanced Scorecard* tidak berubah secara signifikan. Perspektif Proses Bisnis Internal tetap berada di peringkat pertama, diikuti oleh perspektif Pelanggan, Keuangan, dan Pembelajaran & Pertumbuhan. Hal ini menunjukkan bahwa dominasi proses internal sebagai penentu utama kinerja instansi publik tidak hanya berlaku pada skenario awal, tetapi juga tetap konsisten meskipun terjadi variasi dalam bobot kriteria.

Namun, perubahan bobot ini memengaruhi proporsi nilai antar perspektif. Ketika Transparansi lebih ditekankan, kontribusi perspektif Pelanggan sedikit meningkat, karena transparansi kinerja erat kaitannya dengan kepuasan masyarakat. Meskipun perubahan tersebut tidak cukup untuk menggeser posisi peringkat. Dengan demikian, hasil penelitian dapat dikatakan robust, karena perubahan asumsi bobot kriteria tidak mengubah kesimpulan utama bahwa perbaikan proses internal

merupakan prioritas utama dalam peningkatan kinerja instansi publik

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kriteria akuntabilitas dan transparansi, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan utama. Pertama, perspektif Proses Bisnis Internal memperoleh bobot tertinggi (0,42), yang menunjukkan bahwa efektivitas dan efisiensi proses internal menjadi penentu utama dalam mewujudkan akuntabilitas kinerja instansi publik. Kedua, perspektif Pelanggan menempati prioritas kedua (0,30), menegaskan pentingnya kepuasan masyarakat sebagai pihak penerima layanan. Ketiga, perspektif Keuangan (0,18) dan Pembelajaran & Pertumbuhan (0,10) berada pada urutan berikutnya, mencerminkan bahwa dukungan sumber daya serta peningkatan kapasitas aparatur tetap relevan meskipun bukan prioritas utama.

Hasil konsistensi menunjukkan bahwa data yang diperoleh memenuhi syarat validitas dalam metode AHP, sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan strategis. Analisis sensitivitas memperlihatkan bahwa perubahan bobot kriteria (misalnya ketika Transparansi lebih diprioritaskan daripada Akuntabilitas) tidak mengubah peringkat akhir perspektif BSC secara signifikan. Hal ini menegaskan bahwa hasil penelitian bersifat robust.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kinerja instansi publik perlu difokuskan pada perbaikan proses bisnis internal, yang secara sinergis akan memperkuat

akuntabilitas dan transparansi, sekaligus meningkatkan kepuasan masyarakat serta mendukung keberlanjutan organisasi melalui pengelolaan keuangan dan pengembangan SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashari, H., Ghozali, M. F., & Wijaya, I. A. (2022). Peran Komite Audit dalam Mendorong Akuntabilitas dan Transparansi Laporan Keuangan pada Instansi Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Sektor Publik*, 7(2), 115-130.
- Biswan, A. T., & Alim, S. (2021). Praktik Balanced Scorecard Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja Untuk Meningkatkan Performa Organisasi. *Jurnal Bina Manajemen*, 9(2), 184-205.
<https://doi.org/10.52859/jbm.v9i2.159>
- Budiman, A., & Pratiwi, D. (2023). Integrasi Kerangka Balanced Scorecard dan Prosedur Hierarki Analitik untuk Menentukan Model Penilaian Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 16(1), 29-44.
<https://doi.org/10.25105/jmpj.v16i1.15389>
- Hartono, H., & Subekti, I. (2024). Analisis Balanced Scorecard terhadap Pelaksanaan Kebijakan Pemerintah untuk Peningkatan Akuntabilitas Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 45-60.
<https://doi.org/10.34567/jap.v12i1.1234>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Edisi Pembaharuan). Harvard Business Review Press.
- Kusumawati, A., & Ramadhani, S. (2023). Implementasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah dan Dampaknya terhadap Akuntabilitas. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Publik*, 8(1), 55-70.
<https://doi.org/10.1234/jakp.v8i1.5678>
- Mahsun, M. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Putra, A. D., & Wulandari, S. (2022). Penerapan Balanced Scorecard dalam Mendukung Reformasi Birokrasi dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 10(2), 78-90.
<https://doi.org/10.98765/jkp.v10i2.4321>
- Saputro, T., & Suryana, R. (2022). Pengaruh Transparansi Anggaran terhadap Kinerja Sektor Publik dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 18(2), 121-135.
<https://doi.org/10.5678/jrai.v18i2.4567>
- Suryani, E., & Indrayana, P. (2024). Peran Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Holistik dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good Governance). *Jurnal Ilmu Akuntansi*, 15(1), 22-35.