

Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Evaluasi Kinerja Pada Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Barat

Azka Rizkia Salsabilla^a, Susi Susanti Tindaon^b, Alikha Novira^c, Caesar Octoviandy Purba^d

^{a,b,c,d}Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail : ^aazkarizkiaa@gmail.com, ^btindaonshanty@gmail.com,
^calikhha@poltek.stialanbandung.ac.id, ^dcaesarpurba@yahoo.com

Abstrak

Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) Provinsi Jawa Barat memiliki berbagai sasaran program dan kegiatan dalam proses organisasi yang dijalankan. Agar proses tersebut berjalan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah dirancang, maka organisasi perlu melakukan evaluasi kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Kinerja Organisasi dengan metode *Balanced Scorecard* pada Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) Provinsi Jawa Barat hingga memberikan rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan kinerja yang terlaksana. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sumber data sekunder. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik telaah dokumen dengan berkas-berkas terkait seperti Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), dokumen Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dan sebagainya. Berdasarkan hasil penelitian pada BBPMP Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa: (1) Kinerja dari perspektif keuangan memiliki kinerja yang sangat ekonomis dan sangat efektif; (2) Kinerja dari perspektif pelanggan memperoleh interpretasi sangat baik; (3) Kinerja dari perspektif proses bisnis internal memperoleh interpretasi baik; (4) Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan interpretasi baik. Secara keseluruhan, kinerja BBPMP Provinsi Jawa Barat memperoleh kategori sangat baik. Rekomendasi kebijakan dari penelitian ini yaitu adalah pelatihan teknis penyusunan laporan berbasis output, pengembangan sistem manajemen kinerja berbasis digital dan pemenuhan komposisi SDM yang ideal dan proporsional.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Pengukuran, Kinerja, Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Implementation of Balanced Scorecard in Performance Evaluation at the West Java Education Quality Assurance Center

Abstract

The Center for Education Quality Assurance (BBPMP) of West Java Province carries out various programs and activities as part of its organizational processes. To ensure these processes align with the organization's objectives, performance evaluation is essential. This study aims to assess the organizational performance using the *Balanced Scorecard* method at BBPMP West Java and to provide policy recommendations for improving performance implementation. This research adopts a quantitative approach with secondary data sources. The data collection technique used is document analysis, utilizing files such as the Government Agency Performance Accountability Report (LAKIP), Public Satisfaction Survey (SKM) documents, and others. The results of the study at BBPMP West Java Province show that: (1) Performance from the financial perspective demonstrates very economical and highly effective performance; (2) Performance from the customer perspective is interpreted as very good; (3) Performance from the internal business process perspective is interpreted as good; (4) Performance from the learning and growth perspective is also interpreted as good. Overall, the performance of BBPMP West Java Province falls into the "very good" category. Policy recommendations from

this research include technical training on output-based report preparation, development of a digital-based performance management system, and fulfillment of an ideal and proportional human resource composition.

Keywords : *Balanced Scorecard, Measurement, Performance, Center for Education Quality Assurance of West Java Province.*

A. PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, termasuk di sektor pendidikan. Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) Provinsi Jawa Barat berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Direktur Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah, berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 11 Tahun 2022. BBPMP Provinsi Jawa Barat mempunyai tugas menyelenggarakan fungsi pemetaan, supervisi, fasilitasi serta pengembangan dan pelaksanaan kemitraan di bidang penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan PAUD, SD, SMP, SMA, dan pendidikan masyarakat. Kompleksitas tantangan yang dihadapi, seperti ketimpangan indeks pendidikan antarwilayah, keterbatasan sumber daya serta kurang komprehensifnya sistem evaluasi berbasis data. Dalam hal ini organisasi sektor publik dituntut untuk adanya penerapan metode pengukuran kinerja yang komprehensif yang menekankan pada transparansi, akuntabilitas dan efektivitas pelayanan publik.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukan bahwa *balanced scorecard* (BSC) relevan untuk digunakan di sektor publik, Dian & Wahyu (2024) pada puskesmas, Sasi, Fauziyah & Imarotus (2024) pada BUMDes, Wico & Mahaitin (2022) pada PT Jamsostek, Maryati, Lim, Deti & Yosol (2021) pada yayasan pendidikan, serta Mifrah, Syamsu & Fifi (2020) pada Kementerian Agama. Namun penelitian tersebut masih terbatas pada perspektif tertentu serta tanpa integrasi model peningkatan kinerja yang sistematis.

Evaluasi kinerja organisasi sektor publik secara komprehensif memerlukan kerangka kerja yang tidak hanya fokus pada aspek keuangan, tetapi juga pada dimensi non-

keuangan, yaitu pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks ini, model *Balanced Scorecard* (BSC) telah diakui secara luas sebagai instrumen strategis yang paling relevan untuk menilai kinerja secara holistik dan menyeimbangkan berbagai aspek operasional organisasi, baik di sektor swasta maupun publik. Pendekatan BSC memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian ukuran kinerja yang terukur dari empat perspektif inti. Relevansi dan adaptabilitas BSC dalam konteks kelembagaan pemerintah dan layanan publik telah menjadi fokus utama dalam sejumlah penelitian empiris terkini, khususnya di wilayah Jawa Barat.

Penerapan model BSC sebagai alat evaluasi kinerja telah berhasil diuji coba pada berbagai jenis instansi di Jawa Barat. Studi yang dilakukan oleh Herdian, Lestari, & Sufianti (2022) pada RS. Mata Cicendo Bandung menunjukkan bagaimana BSC dapat digunakan secara efektif untuk penilaian kinerja sebagai dasar penerapan remunerasi. Hasil penelitian ini menggarisbawahi kemampuan BSC untuk memberikan gambaran kinerja yang adil dan berimbang, menggabungkan efisiensi finansial dengan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, yang merupakan aspek krusial dalam layanan kesehatan publik. Selain itu, penelitian Nabila et al. (2024) yang mengimplementasikan BSC sebagai alternatif pengukuran kinerja di KBM Komersial Kayu Jawa Barat dan Banten Perhutani semakin memperkuat bukti bahwa model ini fleksibel dan dapat diterapkan pada badan usaha milik negara yang memiliki dimensi komersial dan pelayanan.

Lebih lanjut, bukti empiris tentang relevansi BSC dalam konteks pemerintah daerah juga ditemukan dalam penelitian Ruhayat et al. (2025). Kajian mereka mengenai Implementasi *Balanced Scorecard* untuk evaluasi kinerja di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat

menunjukkan bahwa BSC berperan penting dalam menerjemahkan tujuan strategis pemerintah daerah ke dalam ukuran kinerja operasional, serta membantu dalam pemantauan kemajuan program yang berbasis pada visi pembangunan. Penelitian-penelitian terdahulu ini secara kolektif menegaskan bahwa BSC bukan hanya sekadar tren manajemen, melainkan sebuah kebutuhan strategis dalam mewujudkan akuntabilitas dan peningkatan kinerja berkelanjutan pada instansi-instansi di lingkungan pemerintahan Jawa Barat.

Penelitian ini menawarkan kebaruan ilmiah dengan mengintegrasikan *balanced scorecard* Kaplan & Norton dengan model pengukuran kinerja Mahmudi. Sehingga tidak hanya menilai kinerja dari empat perspektif BSC tetapi juga memberikan tahapan sistematis berupa perencanaan, pelaksanaan, penilaian, *review* dan pembaruan yang selanjutnya diharapkan akan menghasilkan evaluasi yang lebih komprehensif serta berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Permasalahan yang diangkat dalam kajian ini adalah bagaimana kinerja BBPMP Provinsi Jawa Barat jika dievaluasi menggunakan *balanced scorecard*, perspektif mana yang menunjukan kesenjangan kinerja serta rekomendasi kebijakan apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian tujuan dari kajian ini adalah menganalisis kinerja BBPMP Provinsi Jawa Barat melalui pendekatan *balanced scorecard* yang diintegrasikan dengan model pengukuran kinerja Mahmudi, mengidentifikasi area prioritas perbaikan serta merumuskan rekomendasi kebijakan agar evaluasi kinerja menjadi akuntabel, komprehensif serta mendukung peningkatan mutu pendidikan berkelanjutan.

B. METODE

Jenis penelitian ini memakai metode kuantitatif dengan pendekatan evaluatif. Penelitian evaluatif merupakan jenis

penelitian yang bertujuan untuk menilai efektivitas program, tindakan, atau produk berdasarkan standar dan prosedur yang telah ditetapkan (Abubakar, 2021). Penelitian ini menggunakan jenis data sekunder, yaitu penelitian yang mengandalkan studi kepustakaan sebagai sumber data utama. Data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh dari Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP), Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) atau Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), serta dokumen lainnya yang relevan dengan data yang diperlukan untuk penelitian, yang diperoleh dari kantor dan situs web resmi. Teknik analisis data dilakukan dengan cara:

1. Penelitian diawali dengan teknik *scoring*
2. Skor yang didapatkan dari tiap indikator BSC dikonversikan dalam bentuk persentase capaian kinerja
3. Hasil capaian dimasukan kedalam matriks BSC dan dikalikan dengan bobot masing-masing
4. Penetapan bobot dan adanya prinsip penyesuain atau pembatasan (*capping*).

C. PEMBAHASAN

1. PERSPEKTIF KEUANGAN

Tabel 1. Laporan Keuangan Tahun 2024

Akun	Anggaran thn 2024 (Rp)	Realisasi thn 2024 (Rp)
Pendapatan	97.506.935.000	94.238.620.000
Belanja	38.185.486.000	35.355.969.000

Sumber : LAKIP BBPMP Jabar (2024)

Rasio Ekonomis Keuangan

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

$$Ekonomis = \frac{35.355.969.000}{38.185.486.000} \times 100\%$$

$$Ekonomis = 92,6 \%$$

Rasio Efektivitas Keuangan

$$Efektivitas = \frac{\text{Realisasi Penerimaan}}{\text{Target Penerimaan}} \times 100\%$$

$$Efektivitas = \frac{94.238.620.000}{97.506.935.000} \times 100\%$$

$$Efektivitas = 96,6 \%$$

Perspektif keuangan dengan pendekatan lima fase penilaian Mahmudi, sebagai berikut:

1. Pada fase perencanaan, BBPMP Provinsi Jawa Barat menetapkan target belanja sebesar Rp. 38.185.486.000 dan target pendapatan sebesar Rp. 97.506.935.000. Pengelolaan anggaran difokuskan pada akuntabilitas penggunaan dana publik.
2. Fase pelaksanaan, organisasi menunjukkan realisasi belanja sebesar Rp. 35.355.969.000 dan realisasi pendapatan sebesar Rp. 94.238.620.000.
3. Fase penilaian, BBPMP Provinsi Jawa Barat menunjukkan tingkat rasio ekonomis keuangan sebesar 92,6% Menurut Mahsun (2013), semakin kecil dari 100% maka rasio ekonomis yang dihasilkan oleh organisasi perangkat daerah maka semakin baik kinerja yang dilakukan. Dengan rasio efektivitas keuangan sebesar 96,6% Menurut mahsun (2013), semakin tinggi rasio efektivitas yang dihasilkan, semakin baik kinerja yang dilakukan oleh organisasi perangkat daerah.
4. Fase review, BBPMP Provinsi Jawa Barat menunjukkan realiasi belanja sebesar Rp. 35.355.969.000 yang berarti adanya *under-spending* sebesar Rp. 2.829.517.000 dari target belanja. Secara numerik *under-spending* berkolerasi positif dengan rasio ekonomis keuangan sebesar 92,6%. Dalam konteks pengelolaan dana publik, *under-spending* yang signifikan itu menjadi masalah. Ini bisa terjadi karena program atau kegiatan yang direncanakan untuk melayani publik tidak terlaksana sepenuhnya, sehingga potensi manfaat yang seharusnya diterima masyarakat menjadi tidak optimal. Pada sisi pendapatan BBPMP Provinsi Jawa Barat menunjukkan realisasi pendapatan sebesar Rp. 94.238.620.000 dari Rp. 97.506.935.000, menyisakan adanya shortfall sebesar Rp. 3.268.315.000. Rasio efektivitas keuangan sebesar 96,6% memang menunjukkan capaian yang mendekati target, dan menurut Mahsun (2013) semakin tinggi rasio semakin baik pula kinerja organisasi. Meskipun persentase shortfall tidak besar tetapi setiap kekurangan pendapatan dapat mempengaruhi fleksibilitas finansial organisasi, terutama jika ada ketergantungan pada pendapatan untuk pembiayaan operasional atau program.
5. Fase pembaruan yaitu audit proses pengadaan dan pelaksanaan program yaitu dengan membentuk tim gabungan dari bagian perencanaan, keuangan dan pelaksanaan program untuk meninjau setiap proses pengadaan barang/jasa dan pelaksanaan program, penguatan kapasitas perencanaan anggaran yaitu selenggarakan lokakarya atau pelatihan rutin untuk tim perencana anggaran, analisis potensi pendapatan baru atau terabaikan yaitu melakukan brainstorming dan analisis data sumber daya atau layanan yang dimiliki BBPMP Provinsi Jawa Barat, memberikan pelatihan khusus untuk pegawai yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengumpulan pendapatan untuk

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

pemahaman regulasi terkait pendapatan dan peningkatan keahlian negosiasi (jika ada).

Analisis perspektif keuangan BBPMP Provinsi Jawa Barat menggunakan pendekatan lima fase Mahmudi menunjukkan bahwa organisasi berupaya menjaga akuntabilitas dalam pengelolaan dana publik, dengan target belanja Rp38,18 miliar dan target pendapatan Rp97,50 miliar. Realisasi pelaksanaan anggaran mencatatkan rasio ekonomis sebesar 92,6%, mengindikasikan efisiensi yang baik dalam penggunaan dana, dan rasio efektivitas pendapatan sebesar 96,6%, yang menunjukkan kemampuan tinggi dalam mencapai target penerimaan. Namun, meskipun kinerja rasio secara numerik positif, fase *review* mengungkap adanya masalah signifikan: terjadi *under-spending* belanja sebesar Rp2,82 miliar, yang berpotensi menyebabkan program pelayanan publik tidak terlaksana optimal, serta *shortfall* pendapatan sebesar Rp3,26 miliar yang dapat membatasi fleksibilitas finansial organisasi. Sebagai tindak lanjut, Fase Pembaruan merekomendasikan langkah-langkah strategis untuk mengatasi celah ini, termasuk pembentukan tim gabungan untuk mengaudit proses pengadaan dan pelaksanaan program, penguatan kapasitas tim perencanaan anggaran melalui pelatihan rutin, serta analisis mendalam mengenai potensi pendapatan baru. Upaya pembaruan ini difokuskan pada peningkatan akurasi perencanaan dan optimalisasi pelaksanaan program agar sumber daya keuangan dapat dimanfaatkan secara maksimal demi kepentingan pelayanan publik.

2. PERSPEKTIF PELANGGGAN

Tabel 2. Indeks Kepuasan Masyarakat

Nomor Unsur	Nilai Unsur Layanan	Nilai Mutu (%)
U1	Kesesuaian persyaratan	96,75
U2	Prosedur pelayanan	95,25
U3	Kecepatan pelayanan	90,50

U4	Kesesuaian atau kewajaran biaya	94,75
U5	Kesesuaian pelayanan	99,75
U6	Kesesuaian petugas	95,00
U7	Perilaku petugas pelayanan	95,50
U8	Penanganan pengaduan	92,50
U9	Kualitas sarana & prasarana	92,25
TOTAL		94,70

Sumber : SKM BBPMP Jabar (2024).

Perspektif pelanggan dengan pendekatan lima fase penilaian Mahmudi, sebagai berikut:

1. Fase perencanaan menentukan tujuan startegis yaitu mencapai tingkat kepuasan masyarakat yang tinggi terhadap layanan BBPMP Provinsi Jawa Barat serta memastikan konsistensi mutu layanan di setiap unsur. Dengan menggunakan nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) secara keseluruhan dan menargetkan untuk mendapatkan 100% di setiap unsur pelayanan.
2. Fase pelaksanaan melibatkan semua kegiatan operasional yang bersentuhan langsung dengan masyarakat serta proses pengumpulan data untuk mengukur kepuasan. BBPMP Provinsi Jawa Barat secara aktif memberikan layanan kepada masyarakat sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada. Pengumpulan data dilakukan melalui survei gform yang dimulai dari bulan Januari hingga Desember 2024.
3. Fase penilaian adalah saat data yang terkumpul dianalisis dan dibandingkan dengan target awal. BBPMP Provinsi Jawa Barat berhasil mencapai nilai SKM keseluruhan 94,7% yang dikategorikan "Sangat Baik". Ini menunjukkan bahwa secara umum masyarakat memiliki persepsi yang

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

sangat positif terhadap layanan yang diberikan.

4. Fase review memperlihatkan bahwa meskipun nilai secara keseluruhan sangat tinggi, apabila dilihat dari penilaian yang lebih mendalam menunjukkan bahwa unsur kecepatan pelayanan memperoleh nilai mutu paling rendah, yaitu 90,50%. Ada selisih 4,20% anatar nilai SKM keseluruhan dan nilai unsur kecepatan pelayanan. Ini menunjukkan adanya titik lemah yang jika tidak ditangani maka akan mengikis kepuasan masyarakat jangka panjang.
6. Fase pembaruan rencana meningkatkan kinerja BBPMP Provinsi Jawa Barat. Langkah awal bias dengan merevisi SOP pelayanan yang ada yaitu petakna ulang alur proses pelayanan, selanjutnya idektifkasi langkah-langkah yang bias disederhanakan untuk menangani nilaiin unsur kecepatan pelayanan. Selanjutnya dengan memakai teknologi seperti aplikasi untuk informasi atau layanan dan penggunaan chatbot untuk pertanyaan umum. Lalu penguatan komunikasi ekspektasi masyarakat dengan memberikan infnormasi transparan mengenai estimasi waktu dan persyaratan lengkap untuk menghindari penundaan.

3. PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL

Persentase pencapaian kinerja

$$= \frac{\text{Realisasi program}}{\text{Target program}} \times 100\%$$

Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Fisik		%
		Target	Realisasi	
Meningkatkan mutu pendidikan jenjang PAUD, Dikdas, dan Dikmen	Persentase satuan pendidikan (PAUD Dikmas) yang meningkat mutu pembelajarannya.	3,92	13,01	331,88 %
	Persentase provinsi dan kabupaten/kota yang meningkat rapor pendidikannya (Dikdas dan Dikmen)	92,87	100	107,6 %
Meningkatkan tata kelola BBPMP Jawa Barat	Predikat SAKIP BBPMP Jawa Barat	A	AA	200 %
	Nilai kinerja anggaran atas pelaksanaan RKA-K/L BBPMP Jawa Barat	96,19	98,13	102 %
Realisasi				185,4 %
Target				100 %

Gambar 1. Indeks realisasi kegiatan BBPMP Jabar Tahun 2024
Sumber : LAKIP BBPMP Jabar (2024)

Persentase peningkatan dan atau penurunan capaian kinerja dibandingkan dengan tahun sebelumnya

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Fisik				
		Target	Realisasi 2023	Realisasi 2024	% tahun 2023	% tahun 2024
Meningkatkan mutu pendidikan jenjang PAUD, Dikdas, dan Dikmen	Persentase satuan pendidikan (PAUD Dikmas) yang meningkat mutu pembelajarannya.	3,92	2,96	13,01	75,51 %	331,88 %
	Persentase provinsi dan kabupaten/kota yang meningkat rapor pendidikannya (Dikdas dan Dikmen)	92,87	92,86	100	99,99 %	107,6 %
Meningkatkan tata kelola BBPMP Jawa Barat	Predikat SAKIP BBPMP Jawa Barat	A	A	AA	100 %	200 %
	Nilai kinerja anggaran atas pelaksanaan RKA-K/L BBPMP Jawa Barat	96,19	96,18	98,13	99,99 %	102 %
Persentase Realisasi Kinerja					93,9 %	185,4 %
Peningkatan/Penurunan Kinerja dibandingkan dengan tahun sebelumnya					97,44 %	
Persentase Kinerja tahun 2024 dibandingkan dengan tahun sebelumnya					197,44 %	

Gambar 2. Indeks realisasi kegiatan BBPMP Jabar tahun 2024 dibandingkan tahun sebelumnya

Sumber : LAKIP BBPMP Jabar (2024)

Komposisi SDM Ideal

$$= \frac{\text{Jam satuan kerja}}{\text{Waktu satuan kerja}}$$

No	Jabatan	Jumlah Karyawan Aktual	Kebutuhan Pegawai	-/+
1.	JPT Pratama (Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama)	1	1	0
2.	Administrator (Jabatan structural eslon III)	1	1	0
3.	Jabatan Fungsional	77	209	-132
4.	Pelaksana (Jabatan pelaksana administrasi umum, seperti pengadministrasian, teknisi, operator, dll.)	99	143	-44
Total		178	354	

Gambar 3. Indeks komposisi SDM ideal

Sumber : Peta jabatan BBPMP Jabar

Perspektif bisnis internal dengan pendekatan lima fase penilaian Mahmudi, sebagai berikut:

1. Fase perencanaan yaitu BBPMP Provinsi Jawa Barat telah menetapkan serangkaian sasaran strategis yang berfokus pada peningkatan mutu pendidikan dan tata kelola organisasi. Perencanaan ini diturunkan ke dalam target program dan indikator kinerja fisik yang terukur. Perencanaan kinerja juga mencakup target peningkatan capaian mutu satuan pendidikan, nilai kinerja anggaran, serta predikat akuntabilitas kinerja instansi.
2. Fase pelaksanaan saat program-program tersebut dijalankan dengan realisasi kinerja yang sangat tinggi. Berdasarkan data tahun 2024, BBPMP Provinsi Jawa Barat mencapai persentase capaian kinerja sebesar 185,4%, jauh melampaui target 100%. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan internal organisasi, termasuk pelaksanaan program dan realisasi fisik, telah dilakukan secara efektif dan produktif.
3. Fase penilaian pada saat capaian 185,4% mencerminkan hasil yang luar biasa dari sisi

output, namun perlu dianalisis secara kritis. Adanya kekurangan SDM yang signifikan, terutama pada jabatan fungsional dan pelaksana, yang berpotensi membebani kinerja internal jika tidak segera ditangani. Maka dari itu, meskipun output terlihat sangat baik, efisiensi internal organisasi bisa terancam dalam jangka panjang jika kapasitas pegawai tidak seimbang dengan beban kerja.

4. Fase review menemukan bahwa BBPMP Provinsi Jawa Barat mengalami kekurangan sebanyak 176 pegawai dibandingkan dengan kebutuhan ideal berdasarkan peta jabatan, merupakan kondisi yang signifikan dan krusial. Ketimpangan ini terutama terjadi pada jabatan fungsional dan pelaksana, yaitu kelompok jabatan yang justru menjadi inti dalam pelaksanaan layanan dan tugas administratif harian. Kekurangan ini berpotensi menimbulkan beban kerja berlebih (*overwork*) bagi pegawai yang ada, yang dalam jangka panjang dapat berdampak pada penurunan kinerja, hingga *burnout*. Beban kerja yang tidak seimbang seperti ini berisiko menimbulkan efek samping perilaku organisasi, misalnya pegawai mencari jalan pintas untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif atau pelaporan kinerja dengan cara modifikasi laporan.

5. Fase pembaruan BBPMP Provinsi Jawa Barat perlu menyusun langkah perbaikan strategis seperti pemetaan ulang beban kerja, pengadaan SDM sesuai formasi jabatan ideal, dan penguatan pengelolaan internal. Langkah-langkah ini akan memastikan agar di masa yang akan datang kinerja organisasi tidak hanya tinggi secara angka, tetapi juga berkelanjutan dan proporsional terhadap kapasitas internal organisasi.

Pada fase perencanaan, BBPMP telah menetapkan sasaran strategis yang ambisius, meliputi peningkatan mutu pendidikan, nilai

kinerja anggaran, dan akuntabilitas kinerja instansi, yang diturunkan menjadi target program dan indikator fisik yang terukur. Dalam fase pelaksanaan kinerja, organisasi menunjukkan hasil yang luar biasa dengan persentase capaian kinerja sebesar 185,4% dari target, mengindikasikan efektivitas dan produktivitas yang sangat tinggi dalam merealisasikan program dan kegiatan internal.

Namun, keberhasilan *output* yang signifikan ini perlu dianalisis secara kritis pada fase penilaian. Meskipun capaian 185,4% mencerminkan hasil yang luar biasa, data komposisi SDM menunjukkan adanya kekurangan pegawai yang krusial. Kekurangan ini, terutama pada jabatan fungsional dan pelaksana, berpotensi menciptakan beban kerja berlebih (*overwork*). Kekurangan ini dikonfirmasi pada fase *review*, di mana BBPMP Provinsi Jawa Barat mengalami defisit 176 pegawai dari kebutuhan ideal berdasarkan peta jabatan. Ketimpangan SDM ini, khususnya pada kelompok yang menjadi inti layanan, berisiko tinggi menimbulkan *burnout* dan secara jangka panjang mengancam efisiensi serta kualitas kinerja internal. Beban kerja yang tidak seimbang ini juga berpotensi memicu efek samping perilaku organisasi, seperti pencarian jalan pintas dalam pelaporan kinerja.

Oleh karena itu, fase pembaruan menjadi sangat penting untuk memastikan keberlanjutan. Langkah perbaikan strategis yang harus diambil meliputi pemetaan ulang beban kerja, pengadaan SDM sesuai formasi jabatan ideal untuk menutup defisit 176 pegawai, serta penguatan pengelolaan internal. Tujuannya adalah memastikan bahwa kinerja organisasi di masa mendatang tidak hanya tinggi secara angka, tetapi juga berkelanjutan, sehat, dan proporsional terhadap kapasitas sumber daya manusia internal yang tersedia.

4. PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

Produktivitas karyawan

Tabel 3. Indeks produktivitas karyawan

Realisasi Program	185,4%
Jumlah Karyawan	220 orang

Sumber : LAKIP BBPMP Jabar (2024)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah realisasi program}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\% \\
 &= \frac{185,4\%}{220} \times 100\% \\
 &= 84,3\%
 \end{aligned}$$

Persentase pendidikan dan pelatihan

Tabel 4. Indeks pelatihan dan pendidikan karyawan

Jumlah karyawan	220 orang
Jumlah Karyawan yang mengikuti pelatihan dan pendidikan	125 orang

Sumber : LAKIP BBPMP Jabar (2024)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Karyawan yang pelatihan}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100 \\
 &= \frac{220}{125} \times 100\% = 176\%
 \end{aligned}$$

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan pendekatan lima fase penilaian Mahmudi, sebagai berikut:

1. Fase perencanaan, BBPMP Provinsi Jawa Barat menetapkan strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai bagian dari upaya memperkuat fondasi organisasi. Hal ini tercermin dalam perencanaan kegiatan pelatihan, pendidikan pegawai, dan peningkatan produktivitas melalui pengembangan kompetensi. Indikator yang digunakan antara lain produktivitas pegawai dan tingkat partisipasi pelatihan karyawan.

2. Fase pelaksanaan program pelatihan dan kegiatan pengembangan SDM dijalankan secara aktif. Berdasarkan data tahun 2024, dari 220 pegawai, sebanyak 125 orang mengikuti pelatihan dan pendidikan, menghasilkan capaian 176% dari target. Ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program pembelajaran dan peningkatan kompetensi berjalan sangat baik, bahkan melebihi ekspektasi. Selain itu, nilai produktivitas karyawan sebesar 84,3% juga menunjukkan bahwa pegawai bekerja secara efektif dan mampu memberikan kontribusi besar terhadap realisasi program.

3. Fase penilaian kedua indikator tersebut, tingkat pelatihan dan produktivitas, menggambarkan kinerja yang sangat baik. Tingginya angka partisipasi pelatihan menjadi indikasi bahwa BBPMP Provinsi Jawa Barat tidak hanya memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga benar-benar menjalankan fungsi pembelajaran organisasi. Sementara itu, tingkat produktivitas yang tinggi mencerminkan efektivitas pegawai dalam menjalankan tugas, meskipun beban kerja harus ditinjau kembali agar tidak melebihi kapasitas optimal.

4. Fase review BBPMP Provinsi Jawa Barat memperoleh capaian pelatihan sebesar 176% dan produktivitas sebesar 84,3% menunjukkan performa yang sangat baik, namun perlu ditelaah dari sisi keberlanjutan dan keseimbangan kapasitas organisasi. Tingginya partisipasi pelatihan menandakan adanya komitmen organisasi dalam pengembangan kompetensi pegawai, tetapi pada saat yang sama juga mencerminkan adanya kebutuhan untuk memperkuat sistem perencanaan pelatihan agar lebih terarah, merata, dan sesuai dengan kebutuhan jabatan. Sementara itu, capaian produktivitas yang tinggi berlangsung dalam kondisi kekurangan

SDM yang signifikan, yaitu sebanyak 176 pegawai dari total kebutuhan ideal. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai aktif menjalankan beban kerja yang lebih besar dari kapasitas normal. Beban kerja yang berlebih dalam jangka panjang dapat menimbulkan risiko kelelahan kerja (burnout), penurunan motivasi, dan potensi ketidakseimbangan antara kuantitas dan kualitas output.

5. Fase pembaruan BBPMP Provinsi Jawa Barat disarankan untuk melakukan pemetaan ulang terhadap kebutuhan pelatihan berdasarkan analisis jabatan dan kompetensi, serta memperluas jangkauan pelatihan kepada seluruh pegawai. Penguatan sistem pelatihan berbasis kebutuhan juga perlu diimbangi dengan pemantauan beban kerja, agar produktivitas yang dicapai tidak mengorbankan kesejahteraan pegawai. Dengan begitu, proses pembelajaran organisasi tidak hanya berdampak pada output kinerja, tetapi juga memperkuat kapasitas jangka panjang organisasi secara berkelanjutan.

D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Secara keseluruhan, pengukuran kinerja BBPMP Provinsi Jawa Barat menggunakan metode *Balanced Scorecard* menghasilkan interpretasi "Sangat Baik". Kinerja ini didukung oleh capaian yang prima di berbagai perspektif. Dari perspektif keuangan, BBPMP menunjukkan interpretasi "Sangat Baik" pada rasio ekonomis, mengindikasikan kemampuan menekan pengeluaran, dan rasio efektivitas, menunjukkan keberhasilan dalam mencapai target pendapatan. Perspektif pelanggan juga meraih interpretasi "Sangat Baik" berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat tahun 2024. Sementara itu, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga diinterpretasikan "Sangat Baik" pada indikator produktivitas karyawan serta pelatihan dan pertumbuhan,

menunjukkan investasi yang berhasil pada pengembangan kapasitas internal.

Meskipun capaian keseluruhan sangat baik, terdapat kesenjangan kinerja (*Performance Gap*) yang teridentifikasi, terutama pada perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang memiliki capaian terendah dibandingkan indikator lain. Walaupun kinerja proses bisnis internal dinilai "Sangat Baik" dengan realisasi program yang meningkat hampir dua kali lipat, organisasi masih menghadapi masalah utama berupa komposisi Sumber Daya Manusia (SDM) yang "Kurang Ideal", yang berpotensi menimbulkan beban kerja berlebihan. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa perbaikan mendesak diperlukan untuk memastikan kinerja yang tinggi tersebut berkelanjutan dan didukung oleh kapasitas internal yang proporsional.

Berdasarkan temuan tersebut, BBPMP Provinsi Jawa Barat direkomendasikan untuk segera memprioritaskan perbaikan melalui tiga kebijakan utama: pelatihan teknis penyusunan laporan berbasis *output* untuk meningkatkan akurasi dan akuntabilitas kinerja; pengembangan sistem manajemen kinerja berbasis digital untuk pemantauan *real-time* dan pengambilan keputusan berbasis data; serta pemenuhan komposisi SDM yang ideal dan proporsional melalui Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) guna menyeimbangkan beban kerja, meminimalkan risiko kelelahan, dan menjaga produktivitas. Organisasi wajib mempertahankan kinerja keuangan dan pelayanan yang sudah sangat baik, sambil mempertimbangkan secara serius kebijakan pemenuhan SDM yang tidak ideal. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambah variasi indikator pengukuran kinerja dan melakukan perbandingan tahunan untuk memperkaya analisis penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik.

REFERENSI

- Agustina, I., & Suryana, W. P. (2024). Peran Kualitas Layanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Masyarakat Pada Kelurahan Antapani Wetan Kota Bandung. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, 17(2), 112–123.
- Amelinda, S., Salsabila, G. S., Nuha, Y. K., & Pradesa, H. A. (2024). Optimalisasi layanan kesehatan melalui sosialisasi dan edukasi penggunaan sistem pendaftaran online di puskesmas Rancaekek DTP. *SELAPARANG: Jurnal Pengabdian Masyarakat Berkemajuan*, 8(3), 2652–2661.
- Bassani, G., Leardini, C., Campedelli, B., & Moggi, S. (2022). The dynamic use of a balanced scorecard in an Italian public hospital. *The International Journal of Health Planning and Management*, 37(3), 1781–1798.
<https://doi.org/10.1002/hpm.3440>
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10–21.
<https://doi.org/10.1177/0892020620921412>
- Dawali, A. F. (2024). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Metode Balance Scorecard Di Dinas Kesehatan Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(3), 1508–1514.
<http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Febrianti, W., Rahman, A., Rahmawati, A., & Taufik, N. I. (2023). *Model Penilaian Kinerja Keuangan PT XYZ. Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4 (5), 5596–5604.
- Gasperz, V. (2005). *Balanced Scorecard dengan Six Sigma : Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Gramedia Pustaka Utama.
- Herdian, R. S., Lestari, E. W. T., & Sufianti, E. (2022). Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard Untuk Penerapan Remunerasi Pada RS. Mata Cicendo Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 2(2), 133–145.
- Hidayat, I. F. ., Wijayanti, R. ., & Taufik, N. I. . (2024). Analisis Kinerja Keuangan PT Bank Syariah Indonesia Tbk Menggunakan Metode Sharia Conformity and Profitability (SCnP) Periode 2021–2023. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 472–487.
<https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1562>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (Y. Sumiharti & W. Kristiaji, Eds.). Erlangga.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 11 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Laila, N. D., & Burhany, I. D. (2020). Pengukuran Kinerja Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Kepemudaan, Dan Olahraga Kota Cimahi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Indonesian Accounting Research Journal*, 1(1), 53–64.
<https://jurnal.polban.ac.id/iarj/article/view/2361>
- Lautza, S., Fitriani, L., Tindaon, S.S., Ravenska, N. (2024). Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Kecamatan Cidadak Kota Bandung. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8 (1), 186–194.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN.
- Mahsun, M. (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (4th ed.). BPFE.
- Maryati, Wasliman, L, Rostini, D, & Iriantara, Y. (2022). Implementasi Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan. *Indonesian Journal of Learning Education and Counseling*, 4(2), 157–167.
<https://doi.org/10.31960/ijolec.v4i2.1050>
- Mursalim, S. W., & Anwar, S. (2024). Institutional model of science techno Park: Overview of government-owned Stp management in West Java. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 14(1), 43. doi:10.26858/jiap.v14i1.57033

- Nabila, P., Sufianti, E., Nugroho, A.B., Harahap, A.S. (2024). Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Di KBM Komersial Kayu Jawa Barat dan Banten Perhutani. *Cakrawala Repositori IMWI*, Vol. 7 No. 5, 1353-1364.
- Nuroh, E.L., Putrianti, S.D., Nugroho, A.B., Tindaon, S.S. (2024). Penanganan Keluhan Penyewaan Point Lab Coworking Space di Bandung Milik PT. POS Properti Indonesia. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8 (1), 610 - 619.
- Ramdani, D.F., Abubakar, R.R.T., Dawud, J. (2021). Studi Kebijakan dalam Optimalisasi Pajak dan Retribusi Parkir dalam Mendongkrak PAD di Kota Bandung. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3 (2), 263-269.
- Ravenska, N., Ginanjar, Y.R., Nugroho, A.B., & Nurmalia, E. (2025). Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja: Studi Tentang Pengelolaan Keuangan di RSUP Dr. Hasan Sadikin. *JAKUMA : Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Keuangan*, 6(1), 77-90. <https://doi.org/10.31967/jakuma.v6i1.1427>
- Rohyati, A., & Damarwulan, L. M. (2024). Penilaian Kinerja Pelayanan Publik Dengan Balanced Scorecard Pada Kecamatan Ciomas. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(4), 939-949. <https://doi.org/10.59407/jmie.v1i4.1053>
- Ruhiyat, R.F., Pradesa, H.A., Novira, A., Wijayanti, R. (2025). Implementation of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation at the West Java Provincial Plantation Service. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, Vol. 12, No. 1, 14 - 27. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v12i1.729>
- Shidiq, H.R., Pradesa, H.A., Agustina, I. (2025). Studi Deskriptif Tentang Keberhasilan Program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) Bagi Masyarakat oleh PT Pindad Bandung. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7 (3), 1174-1181
- Susiawati, M., Nugraha, H., Priyantoro, A. (2025). Bureaucratic Simplification: Changes in Organizational Structure From Structural to Functional in the Central Java Provincial Government. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 9(1). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v9i1.16764>
- Tarigan, W.A., & Sinaga, M.H. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 6(2), 1194-1207. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.688>
- Taryono, O., Mursalim, S.W., Anwar, S. (2021). Strategy for Handling Covid-19 in the Perspectives of Policy Implementation, Community Institutions and Community Participation in Cileunyi Sub-District. *2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, 140 - 145.
- Telaumbanua, D. J. Y., Halawa, O., Baene, E., & Lase, D. (2024). Pengaruh evaluasi kinerja dan motivasi kerja guru terhadap mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Bawolato. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi (EMT)*, 8(4), 1586-1593. <https://doi.org/10.35870/emt.v8i4.3290>
- Widianingrum, R., & Purwanto, W. (2024). Analisis Kinerja Pegawai Dengan Metode Balance Scorecard Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Di Unit Pelaksana Teknis Puskesmas Gemarang Ngawi Tahun 2018. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia*, 2(1), 50-72. <https://jurnal.stieww.ac.id/index.php/jrma/article/view/872>