

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**"ANALISIS IMPLEMENTASI KOMPONEN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP
PENCAPAIAN NILAI KINERJA ORGANISASI PADA ORGANISASI SEKTOR
PUBLIK (STUDI KASUS PADA SATUAN KERJA DI KANTOR WILAYAH
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA BARAT III TAHUN 2017 S.D. 2023)"**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :
FITRIA RIZKI
NIM. 530047816**

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2025**

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a management tool that helps organizations articulate their vision and strategy and turn them into actionable steps. In the public sector, this tool is frequently utilized to evaluate performance, offering insights into the success or shortcomings in achieving accountability within government institutions. The objective of this research is to describe how the process of implementing the *Balanced Scorecard* in government agencies and then assess the influence of each component of the *Balanced Scorecard* on organizational performance based on the direction and magnitude of changes in each component of the *Balanced Scorecard*. The data collection methods employed include documentation, interviews, questionnaires, and library research. This study is conducted at the Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III, focusing on the Key Performance Indicators of echelon II and its subordinate units, echelon III units, echelon IV, and the Functional Group, with an observation period from 2017 to 2023. The results of the study show that the *Balanced Scorecard*, with some modifications, is fully applicable to government agencies and most of its components affect the organizational performance.

Key words: *Balanced Scorecard*, key performance indicator, organizational performance.

ABSTRAK

Balanced Scorecard adalah sebuah sistem manajemen yang membantu organisasi memperjelas visi dan strateginya serta mengubahnya menjadi tindakan nyata. Saat ini, *Balanced Scorecard* banyak digunakan karena kesederhanaan dan kemudahan penerapannya. Pengukuran kinerja di sektor publik dengan menggunakan instrumen *Balanced Scorecard* berfungsi untuk mengevaluasi pencapaian kinerja dalam mewujudkan akuntabilitas instansi pemerintah. Penelitian ini bertujuan menguraikan bagaimana proses penerapan *Balanced Scorecard* pada instansi pemerintah dan kemudian menilai pengaruh masing-masing komponen *Balanced Scorecard* terhadap kinerja organisasi berdasarkan arah dan besarnya perubahan masing-masing komponen *Balanced Scorecard*. Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi dokumentasi dan penelitian pustaka. Penelitian ini dilakukan di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III, dengan fokus pada Indikator Kinerja Utama eselon II dan unit-unit di bawahnya, yaitu unit eselon III, unit eselon IV, serta Kelompok Jabatan Fungsional, dengan periode pengamatan dari tahun 2017 hingga 2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* dengan beberapa modifikasi, sepenuhnya berlaku untuk instansi pemerintah dan sebagian besar komponennya berpengaruh terhadap capaian kinerja organisasi.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Indikator Kinerja Utama, Kinerja Organisasi.

**UNIVERSITAS TERBUKA
SEKOLAH PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Analisis Implementasi Komponen *Balanced Scorecard* terhadap Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi pada Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus pada Satuan Kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III Tahun 2017 s.d. 2023)” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun di rujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Banda Aceh, April 2025

Yang Menyatakan


Fitria Rizki

**PERSETUJUAN TAPM
PASCA UJIAN SIDANG**

Judul TAPM : Analisis Implementasi Komponen *Balanced Scorecard* terhadap Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi pada Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus pada Satuan Kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III Tahun 2017 s.d. 2023)

Penyusun TAPM : Fitria Rizki

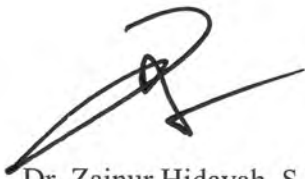
NIM : 530047816

Program Studi : Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia

Hari/tanggal : Senin / 21 April 2025

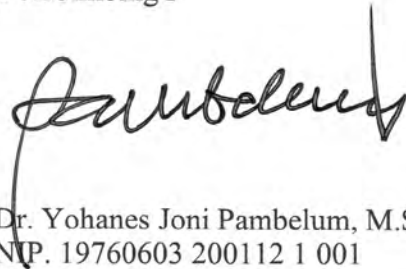
Menyetujui

Pembimbing II



Dr. Zainur Hidayah, S.Pi, M.M.
NIP. 19690313 200501 1 001

Pembimbing I



Dr. Yohanes Joni Pambelum, M.Si.
NIP. 19760603 200112 1 001

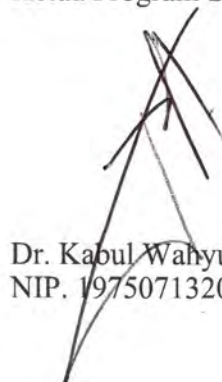
Penguji Ahli



Dr. Anita Maharani, S.E., M.M.

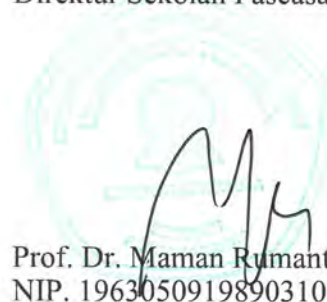
Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Kabul Wahyu Utomo, S.E., M.Si.
NIP. 197507132005011001

Direktur Sekolah Pascasarjana,



Prof. Dr. Maman Rumanta, M.Si.
NIP. 196305091989031002

**UNIVERSITAS TERBUKA
SEKOLAH PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : Fitria Rizki
NIM : 530047816
Program Studi : Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia
Judul TAPM : Analisis Implementasi Komponen *Balanced Scorecard* terhadap Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi pada Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus pada Satuan Kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III Tahun 2017 s.d. 2023)

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen pada Sekolah Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/tanggal : Senin / 21 April 2025

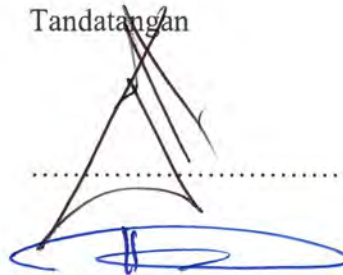
Waktu : 10.30 s.d 12.00 WIB

dan telah dinyatakan **LULUS**.

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Dr. Kabul Wahyu Utomo, S.E., M.Si.

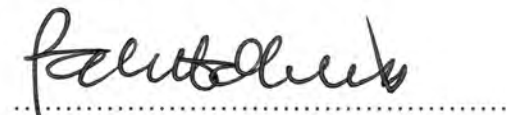
Tandatangan



Penguji Ahli
Dr. Anita Maharani, S.E., M.M.



Pembimbing I
Dr. Yohanes Joni Pambelum, M.Si.



Pembimbing II
Dr. Zainur Hidayah, S.Pi, M.M.



DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman, 2013. *Performance Management*, 3rd Edition, Pearson Education, Inc.
- Anggara, M. Haris Dwi. 2018. Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Pada Dinas Kebudayaan Kota Palembang Tahun 2017). Palembang: Universitas Sriwijaya.
- Australian National Audit Office (ANAO), 201. Development and Implementation of Key Performance Indicators to Support the Outcomes and Programs Framework, Audit Report No. 5 2011-12.
- Bastian, Indra, 2001. Akuntansi Sektor Publik, BPFE, Yogyakarta.
- Biswan, Ali Tafriji dan Wahyu Andika. 2020. *Balanceed Scorecard Sektor Publik: Sebuah Pelajaran Berharga*. Madura: Universitas Trunojoyo Madura.
- Biswan, Ali Tafriji dan Syahirul Alim. 2021. *Praktik Balanced Scorecard Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja Untuk Meningkatkan Performa Organisasi*. Jakarta: Politeknik Keuangan STAN.
- Cahyono, Dwi. 2019 Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Untuk Organisasi Sektor Publik”. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi* 2 (3), 284-93.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dharmayuni, Lita dan Benny Khairuddin. 2021. *Balances Scorecard Sebagai Model Terintegrasi Yang Diterapkan Pada Sektor Publik di Indonesia Studi Kasus: Kementerian Kelautan dan Perikanan RI*. Pamulang: Universitas Pamulang.
- Effendi, Rizal 2012, Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel), TAPM Magister Manajemen Universitas Terbuka, Jakarta.
- Firmansyah, 2010, Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Kepulauan Bangka Belitung), Jakarta: TAPM Magister Manajemen Universitas Terbuka.
- Gaspersz, Vincent, 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1992. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review. January – February.
- Kaplan, Robert S. and, David P, Norton, 1996. *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hsu, K. (2005). Using *Balanced Scorecard* and Fuzzy Data Envelopment Analysis for Multinational R&D Project Performance Assessment. *The Journal of American Academy of Business*. Vol. 7(1): 189-196. Hsu, K. 2005. Using *Balanced Scorecard* and Fuzzy Data
- Hitt, Michael, AR. Duane, Ireland, dan Robert, E. Hoskisson. (2001). *Manajemen Strategis (Daya Saing Dan Globalisasi)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Hoque, Zahirul, (2008). “Measuring and Reporting Public Sector Outputs/Outcomes: Exploratory Evidence from Australia”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 468-493.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. (2000). *Menerapkan Strategi menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Kusumawati, Yulia Tri dan Praja Hadi Saputra. (2019). *Pengaruh Ketersediaan Sumberdaya IT Terhadap Motivasi Penggunaan Balanced Scorecard (BSC) dan Dampaknya Pada Kinerja Organisasi Sektor Publik di Samarinda*. Samarinda: Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur.
- Mardiasmo, (2004). *Akuntansi Sektor Publik*, ANDI, Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Marvin, Henry. (2012). *Evaluasi Penyusunan Indikator Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Bantul*, Tesis S2, Program Pascasarjana, Universitas Gadjahmada, Yogyakarta.
- Nurfaridah (2013). *Analisis Implementasi Balanced Scorecard (BSC) untuk Mengukur Kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sumbawa*. Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Terbuka.