

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN
BALANCE SCORE CARD PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN
PENATAAN RUANG, PERUMAHAN RAKYAT, DAN KAWASAN
PERMUKIMAN KABUPATEN TUBAN**

SKRIPSI



OLEH

RENDY HARI SETYA PRATAMA

(19520065)

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN
BALANCE SCORE CARD PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN
PENATAAN RUANG, PERUMAHAN RAKYAT, DAN KAWASAN
PERMUKIMAN KABUPATEN TUBAN**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam memperoleh

Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)



OLEH

RENDY HARI SETYA PRATAMA

(19520065)

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN
BALANCE SCORE CARD PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN
PENATAAN RUANG, PERUMAHAN RAKYAT, DAN KAWASAN
PERMUKIMAN KABUPATEN TUBAN**

SKRIPSI

Oleh

Rendy Hari Setya Pratama

NIM : 19520065

Telah Disetujui Pada Tanggal 17 Desember 2025

Dosen Pembimbing,



Fadlil Abdani, M.A

NIP. 199307022019031009

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORE CARD* PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG, PERUMAHAN RAKYAT, DAN KAWASAN PERMUKIMAN KABUPATEN TUBAN

SKRIPSI

Oleh

RENDY HARI SETYA PRATAMA

NIM : 19520065

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun.)
Pada 23 Desember 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Dyah Febriantina Istiqomah, M.Sc

NIP. 198702192019032009

2 Anggota Penguji

Fatmawati Zahroh, M.S.A

NIP. 198602282019032010

3 Sekretaris Penguji

Fadlil Abdani, M.A

NIP. 199307022019031009

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Kholilah, M.S.A

NIP. 198707192019032010

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rendy Hari Setya Pratama
NIM : 19520065
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul : **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORE CARD* PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG, PERUMAHAN RAKYAT DAN KAWASAN KABUPATEN TUBAN.**" Adalah hasil karya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun

Hormat Saya,



Rendy Hari Setya Pratama

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Allah SWT yang telah memberikan segala nikmat dalam bentuk apapun baik Kesehatan maupun rezeki, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini
2. Kedua orang tua penulis, yang telah berjasa bagi hidup saya dan adik saya juga memberikan saya dukungan secara material, spiritual, semangat dan motivasi
3. Pak Dani selaku dosen pembimbing yang membantu
4. Pak Isnaini selaku dosen akutansi yang banyak membantu, mempermudah dan mensupport
5. Semua pihak yang tidak dapat penulis disebutkan satu persatu

MOTTO

“Orang yang hebat adalah orang yang memiliki kemampuan untuk menyembunyikan kesusahan,
sehingga orang lain mengira bahwa ia selalu senang.”

(Imam Syafi’i)

Lihatlah dirimu sebelum engkau menilai orang lain

KATA PENGANTAR

Segala puji serta syukur bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan nikmat yang begitu banyak kepada hambanya, semoga dengan rahmat dan nikmat yang telah Allah berikan dapat menambah rasa syukur. Salawat serta salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah berkat rahmat dan hidayahnya penelitian yang berjudul “Pengukuran Kinerja Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban Dengan Metode Balanced Scorecard” dapat terselesaikan.

Penyusunan skripsi ini tentunya tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya pihak-pihak yang terlibat. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada berbagai pihak sebagai berikut:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, M.Si., CAHRM., CRMP Rektor Universitas Islam Negeri (Uin) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. Misbahul Munir, Lc., M.E.I Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (Uin) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr Kholilah, SE., MSA., AK., CA., CFA Ketua Program Studi Universitas Islam Negeri (Uin) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Fadlil Abdani, M.A selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan dan arahan
5. Bapak Isnan Murdiansyah, M.S.A selaku Dosen Akuntansi yang mempermudah dan mensupport dan motivasi
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi yang memberikan ilmu pengetahuan selama perkuliahan
7. Kedua orang tua penulis yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan
8. Adik ,Sahabat dan Teman yang selalu mensupport

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan tugas akhir skripsi ini masih jauh dari kata sempurna

Malang, Desember 2025

Rendy Hari Setya Pratama

DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Surat Pernyataan.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Motto.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Abstrak.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Kajian Teoritis.....	12
2.2.1 Pengertian Organisasi Sektor Publik.....	12
2.2.2 Pengertian Kinerja.....	13
2.2.3 Pengukuran Kinerja.....	13
2.2.4 Aspek Pengukuran Kinerja.....	14
2.2.5 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	14
2.2.6 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	15
2.2.7 Balanced Score card.....	15
2.2.8 Kinerja Menurut Perspektif Islam.....	18
2.3 Kerangka Berfikir.....	19

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	20
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	20
3.2 Lokasi Penelitian.....	20
3.3 Objek Penelitian.....	20
3.4 Instrumen Pengumpulan Data.....	21
3.5 Data dan Jenis Data.....	21
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	22
3.7 Metode Analisis Data.....	22
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PEMBAHASAN.....	27
4.1 LATAR BELAKANG.....	27
4.1 Profil Dinas.....	27
4.1.2 Struktur Organisasi.....	30
4.2. Balance Scorecard.....	32
4.2.1 Aspek Keuangan.....	32
4.2.2 Aspek Bisnis Internal.....	33
4.2.3 Aspek Pelanggan.....	36
4.2.4 Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	37
BAB V PENUTUP.....	41
5.1 Kesimpulan.....	41
5.1.1 Perspektif keuangan.....	41
5.1.2 Perspektif Bisnis Internal.....	41
5.1.3 Perspektif Pelanggan.....	41
5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	42
5.2 Saran.....	42
DAFTAR PUSTAKA.....	43
Lampiran.....	45

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu.....	10
Tabel 3.1 Instrumen Pengumpulan Data.....	21
Tabel 3.2 Pengukuran Aspek Keuangan.....	24
Tabel 3.3 Pengukuran Aspek Bisnis Internal.....	24
Tabel 4.1 Rasio Ekonomi.....	32
Tabel 4.2 Indikator Tangbility.....	34
Tabel 4.3 Indikator Reliability.....	34
Tabel 4.4 Indikator Responsive.....	35
Tabel 4.5 Indikator Assurance.....	36
Tabel 4.6 Aspek Motivasi Pegawai.....	38
Tabel 4.7 Aspek Komitmen Pegawai.....	38
Tabel 4.8 Aspek Kepuasan Pegawai Terhadap Pimpinan.....	39

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	19
Gambar 4.1 Susunan Organisasi.....	31

ABSTRAK

Rendy Hari Setya Pratama, 2025, SKRIPSI. Judul : “Pengukuran Kinerja Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban Dengan Metode *Balanced Scorecard*”

Pembimbing : Fadlil Abdani, M.A

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Organisasi Sektor Publik, Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yang dapat mencakup sisi finansial serta non finansial adalah dengan menggunakan metode *Balanced Score card*. Selain itu, *Balanced Scorecard* berisi pengukuran kinerja yang komprehensif, kohesif, dan seimbang, yang dapat menghasilkan pengukuran yang mampu meningkatkan sisi finansial maupun non-finansial. Pengukuran kinerja di institusi pemerintahan, seperti Badan atau Dinas, sangat penting untuk memahami kondisi atau kebutuhan publik dalam menentukan kinerja pemerintahan.

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban menggunakan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif. Metodologi penelitian ini mencakup observasi, dokumentasi, kuesioner, wawancara, dan penelitian kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel acak sederhana, yang didasarkan pada perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran yang berbasis pada 100 vendor yang bekerja sama dan karyawan dinas. Selain itu, terdapat teknik analisis data yang digunakan pada perspektif keuangan untuk tahun 2023 dan 2024 yang diukur menggunakan rasio ekonomi.

Pada hasil analisis data dari seluruh proses kerja organisasi yang dilakukan menggunakan metode *balanced scorecard* dengan empat perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan, akhirnya, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran—semuanya menghasilkan hasil yang sangat baik.

ABSTRACT

Rendy Hari Setya Pratama, 2025, THESIS. Title: “Performance Measurement at the Public Works and Spatial Planning Agency, People's Housing, and Settlement Areas of Tuban Regency Using the Balanced Scorecard Method”

Advisor: Fadlil Abdani, M.A

Keywords: Balanced Scorecard, Public Sector Organization, Performance Measurement

Performance measurement that can include both financial and non-financial aspects is done using the Balanced Scorecard method. The Balanced Scorecard also has advantages, including comprehensive, coherent, and balanced performance measurement, which allows for results that encompass both financial and non-financial aspects. Performance measurement in government agencies such as Agencies or Departments is very important to ascertain the condition or situation of the community in assessing government performance.

This research aims to measure the organizational performance of the Public Works and Spatial Planning Department, People's Housing, and Settlements of Tuban Regency using the balanced scorecard method. The balanced scorecard has four perspectives, namely: financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and growth and learning perspective. This research utilizes a qualitative method. The techniques used in this study include interviews, observations, documentation, questionnaires, and literature research. The data analysis technique in this study uses simple random sampling aimed at the customer perspective and the growth and learning perspective targeting 100 vendors who collaborate and department employees. Additionally, there is a data analysis technique used for the financial perspective with the 2023 and 2024 budget years measured through economic ratios.

In the overall analysis results of the performance measurement of the organization measured by the balanced scorecard method with four perspectives, namely the financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and lastly the growth and learning perspective, all obtained quite good results.

ملخص

راندې هاري سېتيا براتاما، ألفان وخمسة وعشرون، رسالة ماجستير. العنوان: "قياس الأداء في دائرة الأشغال العامة وتنظيم المساحات، الإسكان الشعبي، ومناطق السكن في مقاطعة توبان باستخدام طريقة بطاقة الأداء المتوازن"

الموجه: إسمان مرديانشيا، ماجستير في العلوم الإدارية

الكلمات الرئيسية: بطاقة الأداء المتوازن، منظمة القطاع العام، قياس الأداء

تشمل قياس الأداء جوانب مالية وغير مالية من خلال استخدام طريقة بطاقة الأداء المتوازن. تمتلك بطاقة الأداء المتوازن أيضًا مزايا، منها أنها توفر قياس أداء شامل ومتسق ومتوازن، مما يمكنها من إنتاج قياسات تشمل الجوانب المالية وغير المالية. تعتبر قياس الأداء في المؤسسات الحكومية مثل الهيئات أو الإدارات أمرًا بالغ الأهمية.. لفهم حالة المجتمع في تقييم أداء الحكومة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أداء المنظمة في إدارة الأشغال العامة والتخطيط، والإسكان، والمناطق السكنية في مقاطعة توبان باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن. تتمتع بطاقة الأداء المتوازن بأربع وجهات نظر وهي: وجهة النظر المالية، وجهة نظر العملاء، وجهة النظر الداخلية للبيزنس، وجهة نظر النمو والتعلم. تستخدم هذه الدراسة الأسلوب النوعي. تعتمد التقنية في هذه الدراسة على المقابلات، والرصد، والتوثيق، والاستبيانات، بالإضافة إلى البحث المكتبي. تعتمد تقنية تحليل البيانات في هذه الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة الذي يستهدف وجهة نظر العملاء وجهة نظر النمو والتعلم الموجهة منة من الباحثين الذين يتعاونون والموظفين في الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، هناك تقنية لتحليل البيانات ألفان وثلاثة وعشرون ألفان وأربعة وعشرون ألفي تقاس من خلال النسب المستخدمة في وجهة النظر المالية للسنتين الماليين الاقتصادية.

في نتائج تحليل البيانات الكلية لقياس أداء المنظمة التي تم قياسها باستخدام طريقة بطاقة الأداء المتوازن، بأربعة منظور، وهي المنظور المالي، منظور العملاء، المنظور الداخلي للأعمال، وأخيراً منظور النمو والتعلم.. كلهم حققوا نتائج جيدة جداً

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak teknologi berkembang begitu cepat di zaman kita, bisnis dan lembaga pemerintah harus memenuhi standar yang semakin ketat. Perusahaan, lembaga pemerintah, dan pihak yang terlibat dalam kolaborasi bisnis harus jauh lebih kompetitif dan mampu merespons perubahan dengan cepat untuk memenuhi kemampuan ini. Bisnis swasta bukan satu-satunya yang menunjukkan kompetensi; organisasi publik juga diwajibkan oleh masyarakat sebagai pemangku kepentingan untuk lebih kompetitif.

Pemerintah termotivasi untuk membangun tata kelola yang baik melalui perkembangan yang cepat. Mempertahankan hubungan antarpribadi yang positif, kejujuran, profesionalisme, etos kerja yang kuat, dan standar moral yang tinggi semuanya diperlukan untuk administrasi yang baik. Akibatnya, pemerintah menghadapi kesulitan unik dalam menerapkan tata kelola yang baik, dan dengan mengakui hal ini, bangsa dapat lebih mudah mewujudkan tujuannya. (Ramadani, Alam&Ibrahim, 2020).

Berlawanan dengan organisasi swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan, organisasi publik bertujuan untuk mengatur kegiatan pemerintahan. Organisasi publik, di sisi lain, bertujuan untuk memberi manfaat bagi masyarakat. Organisasi publik sering mendapatkan pendanaannya dari hibah, penerimaan negara bukan pajak (PNBP), dan pajak publik daripada dari penjualan. Oleh karena itu, lembaga pemerintah yang berinteraksi dengan masyarakat diberikan prioritas utama agar dapat memberikan kontribusi signifikan dan membantu dalam memenuhi tuntutan para pemangku kepentingan terkait, seperti penyediaan fasilitas bagi karyawan.

Orang-orang, pembayar pajak, dan organisasi yang menawarkan hibah dan pinjaman. Merupakan kewajiban pemerintah untuk menunjukkan kepada publik bahwa dana publik dibelanjakan dengan cara yang hemat, efisien, dan efektif. Karena sifat tidak berwujud dari keluaran sektor publik, ukuran kinerja non-keuangan diperlukan untuk menilai kinerja sektor publik. (Setiawan&Avrilivanni,2020).

Sebuah organisasi dan layanan berkualitas erat kaitannya. Kinerja adalah jumlah dan kualitas output yang dihasilkan oleh seseorang atau organisasi dalam tugas-tugas tertentu. Kinerja merupakan hasil dari keterampilan bawaan yang dikembangkan oleh individu atau kelompok melalui pembelajaran untuk mencapai hasil yang lebih baik. Kinerja adalah tindakan atau perilaku yang dapat dikendalikan secara individu yang dapat membantu mencapai tujuan.

Selain itu, memungkinkan untuk mengukur perkembangan dan pekerjaan layanan publik yang dilakukan oleh pemerintah kota. Menyadari pemerintahan yang baik sangat penting di dunia modern dan perlu dicapai. Dipercaya bahwa dengan menerapkan Pemerintahan yang Baik, hal-hal negatif dapat dihilangkan. Akuntabilitas, keterbukaan dan transparansi, kepatuhan terhadap hukum yang relevan, serta peran masyarakat dalam pemerintahan adalah semua prinsip dari pemerintahan yang baik. (Mardiasmo, 2019).

Seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004, yang kemudian diubah menjadi Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang keseimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, kinerja organisasi publik menjadi semakin penting. Sumber pendapatan daerah (PAD) menyediakan dana bagi pemerintah daerah untuk pembangunan. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 mendefinisikan PAD sebagai pendapatan yang dipungut daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan peraturan daerah. Selain PAD, dana keseimbangan merupakan sumber pembiayaan lain untuk pembangunan daerah.

Teori tentang *balance score card* dikemukakan pertama kali oleh Robert Kaplan dan David P Norton pada tahun 1990 yaitu suatu pendekatan baru untuk mengukur kinerja organisasi berdasarkan penelitian tentang bagaimana mengatur ukuran kinerja untuk membantu bisnis kedepannya. Menurut Syagran, dkk (2020), *balance score card* dapat diartikan sebagai suatu alat kinerja organisasi untuk pengambilan keputusan dalam mencapai visi misi organisasi maupun mencapai tujuan organisasi dan strategi organisasi. Menurut Dewi, dkk (2023) bahwa *balance score card* tidak hanya mengukur pengukuran kinerja finansial saja, tetapi juga mengukur aspek non finansial dan keseluruhan organisasi, *balance score card* memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengukuran kinerja mencakup sisi finansial dan non finansial dengan menggunakan *balance score card*. *Balance score card* merupakan instrument yang dapat berguna untuk menentukan keberhasilan suatu perusahaan untuk masa depan. *Balance score card* diharapkan dapat mengukur kinerja yang lebih terpercaya dibandingkan dengan pengukuran kinerja yang lama. Selain itu, *balance score card* memiliki keunggulan diantaranya pengukuran kinerja yang bersifat komprehensif, koheren dan seimbang sehingga dapat menghasilkan pengukuran yang mencakup sisi finansial dan non finansial.

Pengukuran kinerja pada instansi pemerintah seperti Lembaga atau badan pemerintah ataupun dinas yang terkait dengan masyarakat sangat penting untuk diketahui dari nilai masyarakat bahwa berhak mengukur kinerja dari Lembaga, badan dan dinas terkait. Masyarakat berhak memberikan kritik terhadap kinerja dan pelayanan yang diberikan dari Lembaga, badan dan dinas tersebut.

Berikut beberapa penelitian yang saling terkait, Pertama Kedua Ketiga Keempat Kelima. Pertama, menurut syagran, dkk (2020), *balance score card* dapat diartikan sebagai alat kinerja organisasi untuk mengambil keputusan agar tercapai tujuan, visi dan misi organisasi dan strategi perusahaan untuk ukuran kinerja. Kedua, menurut adhan & sembiring (2019) juga menjelaskan bahwa salah satu pendekatan ukuran kinerja yang bertujuan untuk mengukur kinerja seluruh organisasi, meliputi bagian finansial dan non finansial juga. Ketiga, Menurut dewi, dkk (2023), *balance score card* memiliki empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat, menurut Ipril Trianansanthi, dkk (2022) pada ukuran kinerja dengan empat perspektif memiliki kesimpulan yang baik dan bermanfaat.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya telah dilakukan dan adanya persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Terdapat persamaan dalam penelitian ini yaitu saling membahas pengukuran kinerja instansi pemerintah daerah dengan pendekatan *balance score card*. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu tempat penelitian yang berbeda, berada di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban, yang dimana sebelumnya belum ada yang pernah meneiti dengan metode *balance score card*. Dengan demikian, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan mengkaji bagaimana pengukuran kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang,

Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban dengan metode *balance score card*.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka akan dilakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORE CARD* PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG, PERUMAHAN RAKYAT DAN KAWASAN KABUPATEN TUBAN.”**

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana pengukuran kinerja pada Instansi Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban dengan indikator *Balance Score Card* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat secara ilmiah dan dapat dimanfaatkan untuk berbagai pihak sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Penelitian ini dapat menambah wawasan pembaca dan dapat menjadi tambahan referensi bagi pihak yang akan melakukan penelitian.

2. Secara Praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi, perbandingan dan sebagai acuan bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian tentang *balance score card* yang sebelumnya dilakukan, dan peneliti dapat membandingkan dengan penelitian ini. Berikut tabel yang relevan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Burhany (2020) Indonesian Accounting Research Journal Vol. 1, No. 1, October 2020	Pengukuran Kinerja Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Kepemudaan, Dan Olahraga Kota Cimahi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard	Kualitatif	Karena Disbuparpora Kota Cimahi tidak mampu melaksanakan anggaran seefektif mungkin atau karena sebagian anggaran masih tersisa tidak terpakai, kinerja keuangan masuk dalam kategori kurang memuaskan. Kategori yang sangat efisien terungkap ketika rasio efisiensi dalam kinerja keuangan dianalisis. Meskipun begitu, rendahnya penyerapan anggaran menunjukkan bahwa ada penghematan biaya dari pembelian barang dan jasa, penghematan dalam pelaksanaan program, serta kerja sama dalam proses pemantauan dan evaluasi kebijakan. Selain itu, temuan ini

				masuk ke dalam area yang kurang berhasil ketika menghitung rasio efektivitas kinerja keuangan. Meskipun tampaknya lebih dari sekadar efektif berdasarkan indikator kinerja utama (IKU) Disbudparpora Kota Cimahi, hasilnya tidak sesuai dengan apa yang telah dilaksanakan atau dilaporkan melalui IKU saat menilai kinerja keuangan atau produksi. Akibatnya, Disbudparpora Kota Cimahi menyatakan bahwa kinerja mereka sudah sangat baik dan produktif.
2	Ipril Trinasanthi, Heru Mulyanto (2022) Jurnal Ilmiah Indonesia Vol. 7, No. 11, November 2022	Analisis Kinerja Bidang Sumber Daya Air Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukabumi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard	Kualitatif	Kinerja Sektor Sumber Daya Air di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukabumi menurut sudut pandang pembelajaran dan perkembangan tergolong memuaskan. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa dengan adanya fasilitas yang ada, ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan aktivitas untuk mencapai target organisasi dan untuk mendorong motivasi para pegawai juga terpenuhi.
3	Azhar Sani	Pengukuran Kinerja Instansi	Kualitatif	Kinerja dalam Sudut Pandang Proses Bisnis Internal

	Adhan1, Etti Ernita Sembiring (2020) Jurnal Ilmiah akutansi Polban	Pemerintah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung)		Kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung jika diukur dari sudut pandang proses bisnis internal tergolong sangat memuaskan. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa staf Disbudparpora Kota Cimahi telah mencapai tingkat kepuasan yang sangat baik berkat fasilitas yang ada di organisasi.
4	Hanna Christin , Etti Ernita Sembiring (2023) Monex – Journal of Accountin g Research Volume. 12, No. 02, Juli 2023	Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi	Kualitatif	Tiga komponen dari prinsip nilai-untuk-uang—ekonomi, efisiensi, dan efektivitas—digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan Dinas Perhubungan Bekasi. Kinerja keuangan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi belum memenuhi norma ekonomi. Selain itu, kinerja keuangan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi juga tidak efisien. Terakhir, kinerja keuangan Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi dinilai sangat efektif. Perubahan dalam sistem manajemen informasi dan dampak pandemi Covid-19 menyebabkan beberapa alokasi anggaran menjadi tidak ekonomis dan realisasi anggaran menjadi boros.

5	Nurhikmah Arsyad, Syarifuddin Kitta, Muh. Salim Sultan (2022) Jurnal Cashflow volume 1 No.1	Analisis Kinerja Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Parepare Dengan Menggunakan Balance Scorecard	Kualitatif	Dalam sudut pandang proses internal, dapat dianalisis melalui tiga tahap utama. Pertama, dalam proses inovasi, telah terjadi kemajuan yang signifikan dan berhasil memenuhi tuntutan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat. Selanjutnya, pada tahap operasional, jelas terlihat bahwa karyawan mampu merumuskan solusi untuk tantangan yang ada dalam proses operasional lembaga, yang disebabkan oleh kompetensi yang dimiliki setiap pegawai sesuai dengan bidang keahlian mereka. Terakhir, dalam aspek pelayanan, dapat dilihat bahwa penyelesaian isu
6	Solihin , Karsam (2022) Jurnal Swadaya Institute of Business and Communication	Kajian Implementasi Balance Scorecard untuk Mengukur Indikator Kinerja Dinas Pemadam Kebakaran Pemda DKI Jakarta	Kualitatif	Evaluasi kinerja pemerintah sering kali hanya berfokus pada komponen input, seperti yang telah dijelaskan dalam berbagai penelitian. Efisiensi penggunaan anggaran oleh sebuah entitas pemerintah sering digunakan sebagai ukuran keberhasilannya. Meskipun hasil atau dampak pelaksanaan program jauh dari tujuan, suatu lembaga dianggap berhasil jika mampu menggunakan seluruh dana

				pemerintah. Keberhasilan ini tidak mempertimbangkan output atau hasil akhir; hal ini hanya menekankan faktor input.
7	Rezal (2021) Journal I La Galigo : Public Administ ration Journal Volume 4 Nomor 2 Oktober 2021	Analisis Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Opd Dinas Perdagangan Kota Palopo	Kualitatif	Hasil penelitian menggunakan pendekatan <i>Balanced Score card</i> terbagi menjadi empat sudut pandang, namun karena keterbatasan peneliti, kajian ini hanya mempertimbangkan tiga sudut pandang. Sudut pandang Pelanggan dan Pemangku Kepentingan menunjukkan hasil yang positif, meskipun perlu ada perbaikan di masa depan. Sudut pandang Proses Internal juga memperlihatkan hasil baik dan mendukung, aktivitas dilakukan, salah satunya adalah pelaksanaan sistem akuntabilitas yang efektif.

Sumber ; Penelitian terdahulu diolah (2024)

Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
Dillah Nur Laila, Dian Imanina Burhany (2020) Indonesian Accounting	Pengukuran Kinerja Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Kepemudaan, Dan Olahraga Kota Cimahi Dengan	Metode pengukuran kinerja yang digunakan adalah <i>balance score card</i> , dan membahas	Lokasi penelitian dan periode waktu penelitian, dan jenis data yang digunakan

Research Journal Vol. 1, No. 1, October 2020	Pendekatan Balanced Scorecard	organisasi sektor publik	
Ipril Trinasanthi, Heru Mulyanto (2022) Jurnal Ilmiah Indonesia Vol. 7, No. 11, November 2022	Analisis Kinerja Bidang Sumber Daya Air Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sukabumi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard	Metode pengukuran kinerja yang digunakan adalah <i>balance score card</i> , dan membahas organisasi sektor publik	Lokasi penelitian dan periode waktu penelitian, dan jenis data yang digunakan
Azhar Sani Adhan1, Etti Ernita Sembiring (2020) Jurnal Ilmiah akutansi Polban	Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung)	Metode pengukuran kinerja yang digunakan adalah <i>balance score card</i> , dan membahas organisasi sektor publik	Lokasi penelitian dan periode waktu penelitian, dan jenis data yang digunakan
Hanna Christin, Etti Ernita Sembiring (2023) Monex – Journal of Accounting Research Volume. 12, No. 02, Juli 2023	Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi	Metode pengukuran kinerja yang digunakan adalah <i>balance score card</i> , dan membahas organisasi sektor publik	Lokasi penelitian dan periode waktu penelitian, dan jenis data yang digunakan
Nurhikmah Arsyad, Syarifuddin	Analisis Kinerja Dinas Penanaman Modal Dan	Metode pengukuran kinerja yang digunakan adalah	Lokasi penelitian dan periode waktu penelitian, dan jenis

Kitta, Muh. Salim Sultan (2022) Jurnal Cashflow volume 1 No.1	Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Parepare Dengan Menggunakan Balance Scorecard	<i>balance score card</i> , dan membahas organisasi sektor publik	data yang digunakan
Solihin , Karsam (2022) Jurnal Swadaya Institute of Business and Communication	Kajian Implementasi Balance Scorecard untuk Mengukur Indikator Kinerja Dinas Pemadam Kebakaran Pemda DKI Jakarta	Metode pengukuran kinerja yang digunakan adalah <i>balance score card</i> , dan membahas organisasi sektor publik	Lokasi penelitian dan periode waktu penelitian, dan jenis data yang digunakan
Rezal Hadi Basalamah (2021) Journal I La Galigo : Public Administration Journal Volume 4 Nomor 2 Oktober 2021	Analisis Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Opd Dinas Perdagangan Kota Palopo	Metode pengukuran kinerja yang digunakan adalah <i>balance score card</i> , dan membahas organisasi sektor publik	Lokasi penelitian dan periode waktu penelitian, dan jenis data yang digunakan

Sumber: Data diolah 2025

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pengertian Organisasi Publik

Organisasi di sektor publik menyediakan barang publik. Pemasok barang publik adalah mereka yang menawarkan produk atau layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Organisasi sektor publik adalah bisnis yang menawarkan produk dan layanan dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, bukan untuk mencari keuntungan (Nordiawan dan Hertanti, 2020)

Organisasi di sektor publik didirikan dengan tujuan untuk melayani masyarakat daripada menghasilkan keuntungan. Organisasi ini bisa berupa organisasi nirlaba atau entitas pemerintah. Mekanisme, metode, dan analisis akuntansi yang digunakan untuk

mengelola dana publik di lembaga negara tingkat tinggi dan departemennya yang berada di bawahnya seperti pemerintah daerah, badan usaha milik negara (BUMN), badan usaha milik daerah (BUMD), LSM, yayasan sosial, dan proyek koperasi di sektor publik dan swasta disebut sebagai akuntansi sektor publik. (Bastian,2020)

Kemandirian, profesionalisme, dan keterbukaan adalah standar khusus untuk kualitas laporan keuangan. Lembaga pemerintah pusat dan lembaga pemerintah daerah merupakan dua kategori lembaga pemerintah, yang merupakan organisasi sektor publik dalam bentuk lembaga. Lembaga pemerintah daerah mencakup beberapa kantor lokal, sementara lembaga pemerintah pusat mencakup Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Kejaksaan Agung. Universitas negeri, rumah sakit negeri, dan yayasan milik pemerintah lainnya adalah contoh organisasi nirlaba milik pemerintah yang merupakan entitas sektor publik dalam bentuk lembaga non-pemerintah tetapi tetap dimiliki oleh pemerintah. Universitas swasta, rumah sakit swasta, dan organisasi nirlaba swasta lainnya adalah contoh organisasi sektor publik yang dimiliki oleh perusahaan swasta tetapi tetap dianggap sebagai bagian dari sektor publik.

2.2.2 Pengertian Kinerja

Kinerja dapat dipandang sebagai contoh tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan suatu tugas dan kehati-hatian dalam mencapai tujuan, visi, dan misi suatu organisasi. Secara umum, sebuah organisasi dapat menilai kinerja selama jangka waktu tertentu (Bastian, 2020). Setiap kegiatan organisasi dapat dilacak dan dievaluasi untuk menentukan tingkat keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Baik pengukuran input maupun output program termasuk dalam pengukuran ini. Sementara indikator berfungsi sebagai acuan untuk pengukuran kinerja tidak langsung—yaitu hal-hal yang menunjukkan bahwa setiap organisasi merupakan suatu proses yang didokumentasikan dalam visi dan misinya, selaras dengan tujuan organisasi, dan dapat dianggap berhasil jika memberi manfaat bagi masyarakat luas—ukuran kinerja berfungsi sebagai acuan untuk penilaian kinerja langsung. Peningkatan pengambilan keputusan dan akuntabilitas dapat dicapai melalui pengukuran kinerja. (bastian 2021).

2.2.3 Pengukuran Kinerja

Sebuah sistem yang disebut pengukuran kinerja sektor publik menggunakan kriteria finansial dan non-finansial untuk membantu manajemen sektor publik dalam

mengevaluasi keberhasilan suatu strategi. Karena sistem penghargaan dan hukuman memperkuat evaluasi kinerja, sistem ini dapat berfungsi sebagai panduan dalam mengelola sebuah organisasi. Proses mendokumentasikan dan mengevaluasi penyelesaian tugas yang berhasil menggunakan barang, jasa, atau prosedur dikenal sebagai pengukuran atau evaluasi kinerja.

2.2.4 Aspek Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja sangat terkait dengan elemen-elemen berikut, menurut publikasi Pengukuran Kinerja Lembaga Pemerintah dari Lembaga Administrasi Negara (LAN):

1. Pertimbangan keuangan, termasuk belanja rutin dan pembangunan setiap lembaga pemerintah.
2. Aspek kepuasan pelanggan, yang menggambarkan bagaimana organisasi pemerintah secara konsisten memberikan layanan berkualitas tinggi dalam merespons permintaan publik akan layanan yang bermutu.
3. Aspek operasi bisnis internal, yang berfokus pada data bisnis internal untuk memastikan bahwa tindakan pemerintah terkoordinasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang ditetapkan dalam rencana strategis.
4. Aspek kepuasan karyawan: Pekerja adalah aset di setiap organisasi yang perlu dikelola dengan baik, terutama dalam organisasi yang memiliki tanggung jawab strategis dan tingkat kreativitas yang tinggi.
5. Pertimbangan waktu. Karena sirkulasi informasi yang cepat diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan akurat, pengukuran waktu merupakan variabel penting dalam desain penilaian kinerja.

2.2.5 Tujuan Pengukuran Kinerja

Manajemen pencapaian kinerja dikenal sebagai pengukuran kinerja. Umpan balik dari evaluasi kinerja yang berkelanjutan akan membantu upaya perbaikan berkelanjutan di masa depan berhasil. Mardiasmo (2019: 122) mencantumkan hal-hal berikut sebagai beberapa tujuan dari sistem pengukuran kinerja:

1. Untuk menyampaikan strategi dengan lebih berhasil

2. Untuk melacak kemajuan keberhasilan strategi dengan mengukur kinerja baik finansial maupun non-finansial secara seimbang
3. Untuk mempertimbangkan motivasi dalam mencapai tata kelola yang baik dan pemahaman terhadap kepentingan manajer tingkat menengah dan bawah
4. Untuk memberikan masukan bagi pencapaian tujuan dan inisiatif perbaikan di masa depan.

2.2.6 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki banyak keuntungan bagi bisnis, menurut Mardiasmo (2019:122). Berikut adalah beberapa keuntungan dari pengukuran kinerja:

1. Memberikan penjelasan tentang metrik yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas manajemen.
2. Menyusun jalur untuk mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan.
3. Memberikan dasar untuk administrasi yang adil dalam pemberian penghargaan dan hukuman berdasarkan pencapaian yang ditentukan oleh sistem pengukuran kinerja yang telah ditetapkan.
4. Berfungsi sebagai saluran komunikasi untuk meningkatkan kinerja organisasi antara pimpinan dan bawahan.

2.2.7 *Balanced Score Card*

Menurut Robert dan Kaplan, *balance score card* berasal dari Dua kata yang membentuk *Balanced Score card* adalah "Balanced," yang menunjukkan bahwa kinerja dipantau secara seimbang dan diperiksa dari dua perspektif: internal dan eksternal, finansial dan non-finansial, serta jangka pendek dan jangka panjang. Skor kinerja individu dicatat pada "scorecard," yang kemudian digunakan untuk membandingkannya dengan hasil kinerja yang sebenarnya. Robert Kaplan dan David Norton menciptakan konsep *Balanced Score card* sebagai metode manajemen pada awal tahun 1990-an. Sebuah instrumen pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard* menggabungkan informasi tentang manajemen kinerja yang sukses dengan praktik perusahaan yang baik. Kekurangan metode pengukuran kinerja sebelumnya yang hanya mempertimbangkan faktor finansial mendorong pengembangan *Balanced Score card*.

Sebuah kartu skor yang mempertimbangkan baik sudut pandang jangka pendek maupun jangka panjang, serta keseimbangan antara komponen finansial dan non-finansial, disebut *balanced scorecard*. Metode ini menggabungkan metrik kinerja finansial dan non-finansial dalam kerangka *balanced scorecard* untuk mencerminkan keberhasilan organisasi secara akurat. Empat komponen—keuangan, proses internal perusahaan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta pelanggan—digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja baik finansial maupun non-finansial. Keempat bagian ini bekerja sama untuk menggabungkan indikator kinerja yang berfungsi sebagai pendorong dengan komponen pendidikan, komunikasi, dan alat informatif untuk pengukuran kinerja. (Liu & Chen, 2019). Manajemen puncak suatu organisasi mungkin menggunakan angka keuangan jangka pendek untuk membuat keputusan perencanaan yang buruk jika terlalu fokus pada laporan keuangan. (Udoh, Patterson, & Cordle, 2020)

Manfaat *Balanced Score card* menurut (Zain, 2019) sebagai berikut:

- a. Jelaskan strateginya dan pahamiilah
- b. Menghubungkan anggaran tahunan dan tujuan jangka panjang dengan strategis
- c. Mengakui dan memodifikasi berbagai upaya terhadap strategi saat ini;
- d. Sering melakukan penilaian dan pengembangan strategi
- e. Mencapai keberhasilan dalam memahami dan menyempurnakan strategi.

Keunggulan *Balanced Score card* Sesuai Sari (2016), Fajarwati (2014) menegaskan bahwa *Balanced Score card* menawarkan beberapa manfaat untuk mendukung prosedur manajemen, seperti:

- a. Mendorong anggota staf untuk bertindak dan berpikir secara strategis. Karyawan dilibatkan dalam pembuatan rencana permodalan strategis untuk inisiatif jangka panjang guna meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.
- b. Menghasilkan berbagai keluaran program. Empat sudut pandang *Balanced Score card* digunakan untuk menganalisis strategi. Komponen uang harus berangkat dari sudut pandang non-finansial yang ketiga.
- c. Buatlah strategi bisnis yang komprehensif. Dengan meningkatkan laba bersih, pendekatan *Balanced Score card* dapat mencapai dua jenis integrasi.

Menurut Sumarsan (2013) dalam Sari (2016) menyatakan bahwa saat menggunakan kartu skor seimbang untuk evaluasi kinerja, ada empat sudut pandang

yang diperhitungkan: bisnis internal, keuangan, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Keuangan. Kebutuhan keuntungan tidak diperhitungkan di *Balanced Score card*. Manajer harus melakukan segala upaya untuk menyampaikan data pembiayaan yang dikumpulkan dengan benar dan akurat. Ini adalah prioritas utama. Perusahaan mempunyai target keuangan yang ingin dipenuhi di masa depan. Tujuan dari tiga perspektif lainnya dibuat dan diukur berdasarkan tujuan keuangan tersebut.

Perspektif Pelanggan. Konsumen, segmen pasar tempat bisnis bersaing diidentifikasi dari sudut pandang pelanggan. Menurut Rasidi & Sadmoko (2019), segmen pasar memberikan pendapatan untuk mendukung tujuan keuangan organisasi. Menurut perspektif ini, bisnis bertujuan untuk menyenangkan dan memuaskan klien mereka, dan manajer unit bisnis mengembangkan strategi dan pernyataan misi berdasarkan tujuan spesifik untuk setiap pasar dan klien.

Perspektif Bisnis Internal. Untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham memerlukan sudut pandang ini. *Balanced Score card* dalam hal ini memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi keberhasilan perusahaannya. Apakah penawaran mereka memenuhi permintaan klien atau tidak. Keterampilan inti organisasi, proses layanan penting, teknologi utama yang harus dimiliki, metrik kinerja, dan tujuan kinerja semuanya harus diidentifikasi dan diukur dari perspektif proses internal. Untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang menyebabkan layanan tertunda dan proses yang tidak memberikan nilai, diperlukan identifikasi proses layanan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Sudut pandang ini berkonsentrasi pada pertimbangan prosedur organisasi, sistem, dan sumber daya manusia. Perspektif tentang Pertumbuhan dan Pendidikan. Pandangan ini didasarkan pada perkembangan kehidupan manusia, sistem, dan proses organisasi. Perspektif tentang Pengembangan dan Pendidikan (pembelajaran dan pertumbuhan). Dalam organisasi sektor publik, fokus dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi dapat terus menerapkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menyediakan infrastruktur yang memungkinkan pencapaian tujuan dari tiga perspektif lainnya. Ada beberapa strategi untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, seperti meningkatkan komitmen karyawan, keahlian karyawan, kemampuan karyawan untuk membangun jaringan, dan motivasi karyawan.

Perbedaan organisasi di sektor publik dan swasta, menurut Ramadhan (2014) dalam Sari (2016), didasarkan pada tujuannya, yaitu apakah sektor swasta lebih mengutamakan keuntungan atau tidak. Pelayanan publik diberikan prioritas oleh sektor publik untuk sementara waktu. *Balanced Score card* dapat digunakan oleh organisasi sektor publik untuk mengawasi sistem manajemen kinerja. Organisasi pada sektor publik meliputi organisasi yang didirikan dengan tujuan membantu individu yang tidak memperoleh keuntungan (Imelda, 2004). (Sari, 2016). Organisasi ini mungkin nirlaba atau berafiliasi dengan pemerintah.

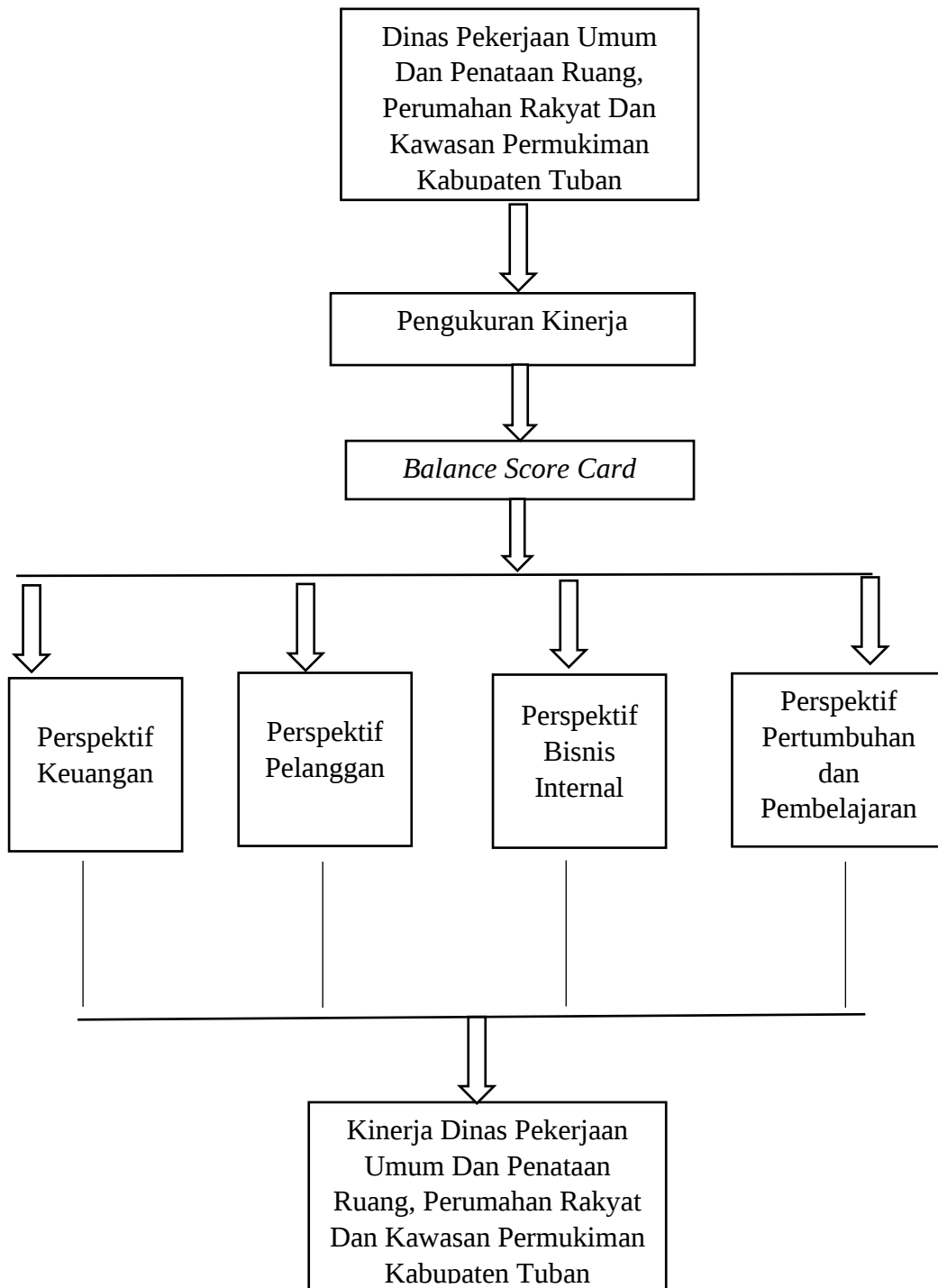
Organisasi sektor publik dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan layanan masyarakat meskipun tidak berorientasi pada keuntungan. Untuk mengukur kinerja organisasi, perusahaan sektor publik menggunakan kartu skor berimbang. Organisasi dapat menggunakan ini untuk memantau kinerja mereka.

2.2.8 Kinerja Menurut Perspektif Islam

Terminologi kinerja dalam islam bukan hanya semata-mata tentang mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang dan malam, dari pagi hingga sore, terus menerus tak kenal lelah, tetapi kerja mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang memiliki unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga, masyarakat sekelilingnya serta negara.

Islam memandang pekerjaan sebagai tindakan ibadah dan semacam perjuangan, dengan syarat pekerja mematuhi hukum Allah, memiliki niat yang baik, dan tidak pernah melupakannya. Orang dapat menjalankan tanggung jawab mereka sebagai khalifah, menghindari dosa, dan mencapai lebih banyak dengan bekerja. Dalam Al-Quran, telah dijelaskan dalam Surah At-Taubah ayat 105: **لَا تُوَدُّرْتُسُو نُونْمُؤْمَلَاو هَلُوسُرُو**: Artinya : "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

2.3 Kerangka Berfikir



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian kualitatif menggunakan data yang dikumpulkan melalui observasi alami terhadap suatu fenomena untuk menggambarkan. Peneliti adalah instrumen dalam penelitian kualitatif, yang menggunakan prosedur pengumpulan data dan triangulasi data. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis untuk menghasilkan data induktif.

Data dalam penelitian jenis ini tidak menerapkan perhitungan statistik. Data justru dikumpulkan, dianalisis, lalu diinterpretasikan. (Anggito & Setiawan, 2018). Kesimpulan dari pendapat tersebut adalah penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memahami keadaan kontekstual yang mengarah pada gambaran sebuah fenomena secara mendetail dan rinci mengenai potret keadaan dalam konteks yang alami (natural setting). Selain itu penelitian kualitatif juga mengungkap apa yang sebenarnya terjadi sesuai dengan keadaan di lapangan melalui analisis data non matematis.

3.2. Lokasi Penelitian

Tempat Penelitian ada di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban. berada di jalan Pahlawan No. 10 Kelurahan Gedongombo, Kecamatan Semanding, Kabupaten Tuban.

3.3 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah pegawai dan karyawan Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban.

3.4 Data dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data kualitatif. Penelitian yang menggunakan metode non-matematis untuk mengumpulkan data dikenal sebagai penelitian kualitatif. Data jenis ini dapat dikuantifikasi secara numerik. Penelitian kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini. Penelitian yang bersifat kualitatif deskriptif dilakukan

dengan mengamati langsung kejadian yang telah terjadi dan menyajikannya dalam bentuk narasi atau tabel perhitungan.

Sumber data penelitian terbagi menjadi dua jenis, yaitu sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer adalah informasi yang dikumpulkan langsung dari wawancara informan, studi ilmiah, dan observasi. Sumber data sekunder adalah informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari publikasi atau jurnal yang diterbitkan maupun yang belum diterbitkan.

3.5 Instrumen Pengumpulan Data

Tabel 3.1 Instrumen Pengumpulan Data

No	Jenis Data	IPD	Objek
Data Primer			
1	Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) di Dinas PUPR-PRKP	Observasi	Kegiatan pelaporan keuangan
2	Program dan strategi Dinas PUPR-PRKP	Wawancara	Kasubag Umum dan Kepegawaian Dinas
3	Data jumlah vendor yang bekerjasama dengan pihak Dinas PUPR-PRKP	Dokumentasi	Dokumen Dinas
4	Data penilaian para pegawai terhadap Dinas PUPR-PRKP	Dokumentasi	Hasil quesioner para pegawai Dinas
5	Data penilaian para vendor terhadap Dinas PUPR-PRKP	Dokumentasi	Hasil quesioner para vendor
Data Sekunder			
1	Laporan Keuangan Dinas PUPR-PRKP	Dokumentasi	Dokumen laporan keuangan Dinas
2	Struktur Organisasi Dinas PUPR-PRKP	Dokumentasi	Dokumen Dinas
3	Data penelitian dan literatur terdahulu	Dokumentasi	Buku,jurnal Penelitian Terdahulu

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh informasi. Berikut beberapa metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini:

a. Observasi

Observasi adalah metode atau teknik untuk mengumpulkan data melalui pengamatan terhadap aktivitas yang sedang berlangsung.

b. Wawancara

pertukaran antara narasumber dan pewawancara yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Ibu Pipit, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan, dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban, diwawancarai.

c. Dokumentasi

Tulisan dan foto yang berkaitan dengan penelitian dikumpulkan oleh peneliti selama periode penelitian. Tinjauan Pustaka: Untuk memberikan informasi tambahan dan pedoman penulisan, peneliti juga memasukkan literatur yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini.

3.7 Metode Analisis Data

Teknik analisis data adalah metode atau prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan informasi yang dapat bermanfaat bagi orang yang membutuhkannya. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan selama proses pengumpulan data dan setelah proses pengumpulan data selesai dalam jangka waktu tertentu.

Selama wawancara, tanggapan yang diberikan oleh responden akan dianalisis dan kemudian dieksplor lebih lanjut melalui pertanyaan lanjutan jika diperlukan. Proses ini akan terus berlanjut sampai peneliti merasa bahwa tanggapan dari responden memiliki kredibilitas yang tinggi (Sari & Sugiyono, 2019). Tiga tahap yang perlu dilakukan dalam analisis data kualitatif adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi Data (Reduksi Data)

Reduksi data adalah proses pengumpulan informasi yang diperoleh dengan cara memperjelas, mengidentifikasi, memfokuskan, dan menganalisis data selama analisis

berlangsung. Data yang direduksi mengacu pada data yang dikumpulkan, diperiksa, dan difokuskan pada aspek-aspek penting yang ditemukan selama penelitian, serta mengidentifikasi topik utama dari studi tersebut. Hasil dari reduksi data ini dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai temuan penelitian. Selain itu, tahapan ini memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data melalui berbagai metode yang terkait dengan masalah penelitian, sehingga data yang diperoleh dapat dipilih berdasarkan fokus pembahasan penelitian yang paling relevan.

2. Informasi

Tabel, grafik, penjelasan singkat, teks naratif, bagan, hubungan antar kategori, diagram alur, dan semacamnya hanyalah beberapa cara strategi penyajian data dapat digunakan. Dalam hal ini, peneliti menggunakan tabel dan bahasa naratif untuk menyajikan data.

3. Analisis data

dari analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan, di mana temuan awal masih disajikan. Jika tidak ada bukti yang kuat untuk mendukung teori atau data pada langkah pengumpulan data berikutnya, temuan awal ini mungkin akan diubah. Analisis data adalah proses mengubah data menjadi informasi yang dapat dipahami oleh pembaca. Tahap awal dalam proses ini adalah meninjau data dari berbagai sumber, seperti survei, wawancara, observasi, dan studi literatur.

Pendekatan *Balanced Score card* terhadap evaluasi kinerja mempertimbangkan empat sudut pandang yang berbeda, khususnya:

1. Perspektif Keuangan

Pada aspek ini, kinerja keuangan dihitung dengan cara membandingkan suatu pencapaian organisasi dengan target yang telah ditetapkan (Erni Siregar, 2013) dalam Purti (2019). Pengukuran kinerja bertujuan dalam mengetahui kinerja pada lembaga dengan perspektif keuangan. Perspektif keuangan ini ditujukan kepada bagian keuangan pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban. Indikator kinerja keuangan dinilai dengan perhitungan pada tingkat penerimaan dan pengeluaran Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban pada tahun 2023 dan 2024. Pada penelitian ini peneliti

mengukurnya dengan membandingkan realisasi penerimaan dan pengeluaran selama periode dua tahun dari 2023 dan 2024.

Rumus:

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

Tabel 3.2 Aspek Keuangan

Tingkat Ekonomis	Rasio Efektivitas
> 100%	Tidak Ekonomis
= 100%	Ekonomis Berimbang
< 100 %	Ekonomis

Sumber : Refli 2023

2. Perspektif Bisnis Internal

Prasarana dan sarana Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban yang melaksanakan sejumlah tugas internal organisasi menjadi pokok bahasan dalam pandangan ini. Proses inovasi dan kualitas layanan dimasukkan dalam evaluasi ini dan memiliki untuk mendorong dan membantu perluasan organisasi, yang akan meningkatkan layanan pelanggan. Melalui wawancara dengan banyak petugas pelayanan, peneliti dapat mengumpulkan informasi untuk pendekatan pengumpulan data ini.

Tabel 3.3 Aspek Bisnis Internal

Indikator	Penilaian
Inovasi Kreatif	Menyajikan misi, visi, tujuan, dan taktik baru untuk mencapai pencapaian misi.
Metode Pelayanan	Pendekatan baru atau yang diubah dalam memecahkan masalah yang menawarkan layanan tertentu
Inovasi system dan interaksi	Metode baru atau yang diubah dalam berkomunikasi dengan organisasi lain.

Sumber : data diolah (2025)

3. Perspektif Pelanggan

Peneliti mengukur kepuasan masyarakat terhadap pelayanan Dinas Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban. Di Tuban, 100 vendor yang akan mengisi kuesioner yang diberikan peneliti untuk mengukur kepuasan masyarakat dan konsumen. Kuesioner ini ditujukan kepada para vendor di kabupaten Tuban. Peneliti menggunakan indikator terkait kuesioner pada kepuasan pelanggan, indikator yang digunakan diadaptasi dari kuesioner.

Pengukuran kinerja dalam suatu organisasi memiliki beberapa indikator. Pada kesempatan ini peneliti mengukur tingkat kepuasan pelanggan, peneliti menggunakan teori *service quality* yang dikembangkan oleh Kotler (2019). Dalam melakukan penelitian ini, penulis membagikan kuesioner yang terdiri dari 15 pertanyaan. Dan masing-masing pernyataan terdiri dari 4 kategori jawaban yakni, untuk pilihan jawaban, nomor 1 berarti responden sangat tidak puas atas pelayanan yang diterima, untuk pilihan jawaban nomor 2 berarti responden tidak puas atas pelayanan yang diterima, untuk pilihan jawaban nomor 3 berarti responden puas atas pelayanan yang diterima, untuk pilihan jawaban nomor 4 berarti responden sangat puas atas pelayanan yang diterima.

Berikut 4 hasil indikator dari teori *service quality* yang diperoleh:

1. *Tangibility* adalah tanggapan responden terhadap wujud fisik tempat pelayanan, pada indikator ini memiliki 3 pertanyaan
2. *Reliability* adalah tanggapan responden terhadap kesesuaian antara layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan, pada indikator ini memiliki 3 pertanyaan
3. *Responsive* adalah tanggapan responden terhadap kemampuan dalam membantu pengguna jasa layanan dan menyediakan layanan pada indikator ini memiliki 3 pertanyaan
4. *Assurance* adalah tanggapan responden terhadap keahlian, keramahan, profesional dari pegawai sehingga menimbulkan rasa percaya dari pelanggan, pada indikator ini memiliki 3 pertanyaan

4. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

Aspek ini menjadikan suatu lembaga untuk melakukan mengembangkan pertumbuhan

dengan tiga prinsip yaitu, aspek kerjasama pada hubungan kerja, aspek penilaian/penghargaan, yang terakhir aspek inspirasi dan solidaritas. Adanya data ini peneliti mendapatkan informasi dari bagian administrasi kepegawaian pada lembaga. Peneliti mengukur kinerja pada perspektif ini dengan wawancara, namun dengan penyebaran kuesioner kepada para Pegawai Negeri Sipil dengan jumlah 97 responden di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban. Setelah mendapatkan hasil dari penyebaran kuesioner peneliti mendeskripsikan dari jawaban data penelitian yang sudah terkumpul. Pada aspek ini, peneliti menggunakan kuesioner memuat pertanyaan dari tiga aspek. Dari aspek yang telah disebutkan, hasil yang diperoleh adalah memuaskan. Hal ini dikarenakan sebagian besar dari pegawai telah mendapatkan sebagian motivasi kerja serta telah meningkatkan keterampilan dari berbagai bidang

Staf tetap Dinas ini yang menjawab kuesioner ini adalah mereka yang menjawab. Dari 170 pekerja tetap, 97 orang dilakukan untuk mengisi kuesioner. Pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran dapat diukur menggunakan 3 indikator yaitu:

1. Aspek motivasi pegawai
2. Aspek komitmen pegawai
3. Aspek kepuasan pegawai terhadap pimpinan

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1 Latar Belakang

4.1.1 Profil Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban menjadi elemen penting yang mendukung pengelolaan pemerintahan dalam hal pekerjaan umum, penataan ruang, serta perumahan rakyat dan kawasan permukiman yang menjadi tanggung jawab daerah. Dinas Tipe A adalah Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban sebagaimana dijelaskan pada ayat (1). Kepala Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban yang dimaksud pada ayat (2) bertanggung jawab secara langsung kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Di bidang pekerjaan umum, penataan ruang, perumahan masyarakat, dan kawasan permukiman yang berada di bawah wilayah pemerintahan daerah, Badan Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman yang disebutkan pada ayat (2) bertugas membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi dukungan terkait Urusan Pemerintahan. Badan Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman melaksanakan tanggung jawab sebagaimana diatur pada ayat (4) dengan beberapa cara, antara lain:

- a. Menyusun kebijakan teknis yang berkaitan dengan pekerjaan umum, penataan ruang, perumahan masyarakat, dan kawasan permukiman;
- b. Menerapkan bantuan teknis dalam bidang pekerjaan umum, perencanaan tata ruang, perumahan umum, dan kawasan pemukiman;
- c. Memantau, menilai, dan melaporkan penerapan bantuan teknis dalam bidang pekerjaan umum, perencanaan tata ruang, perumahan umum, dan kawasan pemukiman;

- d. Menyelenggarakan pengelolaan keuangan, urusan personel, administrasi umum, program, dan pelaporan.
- e. Program dan pelaporan, kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum;
- f. Perumusan kebijakan pengelolaan dan pengamanan aset daerah yang menjadi tanggung jawab Dinas;
- g. Perumusan inovasi terkait dengan fungsi dan tugasnya dalam konteks perluasan pelayanan publik;
- h. Penilaian kinerja bawahan sebagai bahan pertimbangan pengembangan karier; dan

Dalam melaksanakan tugas yang disebutkan pada ayat (2), Divisi bertanggung jawab atas hal-hal berikut: Sumber Daya Air

- a. Pelaksanaan koordinasi di sektor sumber daya air;
- b. Pelaksanaan pembinaan dalam aspek sumber daya air;
- c. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian di lingkungan sumber daya air;
- d. Pelaksanaan pengelolaan sumber daya air;
- e. Pengelolaan Sumber Daya Air;
- f. Pengelolaan Irigasi dan Rawa;
- g. Pengelolaan Operasi dan Pemeliharaan Sumber Air;
- h. Pemeliharaan dan pengamanan aset daerah yang berfungsi sebagai tanggung jawab sektor sumber daya air;

Dalam melaksanakan tugas yang dimaksud pada ayat (2), Bidang Pekerjaan Umum menjalankan fungsi:

- a. Pelaksanaan koordinasi di bidang pekerjaan umum;
- b. Pelaksanaan pembinaan di bidang pekerjaan umum;
- c. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian dalam rangka pekerjaan umum;
- d. Pelaksanaan penyediaan air minum;
- e. Penyediaan air minum;

- f. Pengelolaan dan pengembangan air limbah;
- g. Pengelolaan dan pengembangan drainase;
- h. Pemeliharaan dan pengamanan barang milik daerah yang menjadi tanggung jawab bidang cipta karya;

Divisi Bina Marga melaksanakan tugas-tugas berikut guna memenuhi tanggung jawab yang tercantum dalam ayat (2):

- a. Pelaksanaan koordinasi di bidang Bina Marga;
- b. Pelaksanaan pembangunan dalam rangka Bina Marga;
- c. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian di bidang Bina Marga;
- d. Pelaksanaan pengelolaan sistem dan strategi operasional jalan dan jembatan.
- e. Pelaksanaan pengelolaan sistem dan strategi penyelenggaraan jalan dan jembatan;
- f. Pelaksanaan pembangunan jalan dan jembatan;
- g. Pelaksanaan preservasi jalan dan jembatan;
- h. Pelaksanaan pemeliharaan dan pengamanan milik daerah yang menjadi tanggung jawab bidang bina marga;

Saat melaksanakan tugas-tugas yang diuraikan dalam ayat (2), Konstruksi, Pertanahan, dan Tata Ruang:

- a. Pelaksanaan koordinasi dalam aspek tata ruang, pertanahan, dan jasa konstruksi;
- b. Pelaksanaan pembangunan di bidang tata ruang, pertanahan, dan jasa konstruksi;
- c. Pelaksanaan pengelolaan pemanfaatan ruang;
- d. Pelaksanaan pengelolaan penggunaan dan pengelolaan pertanahan.
- e. Penyelenggaraan pemanfaatan ruang;
- f. Pengelolaan penatagunaan tanah; penataan pertanahan;

- g. Pelaksanaan bina teknik dan jasa konstruksi;
- h. Pemeliharaan dan pengamanan barang milik daerah yang menjadi tanggung jawab bidang tata ruang, pertanahan, dan jasa konstruksi;

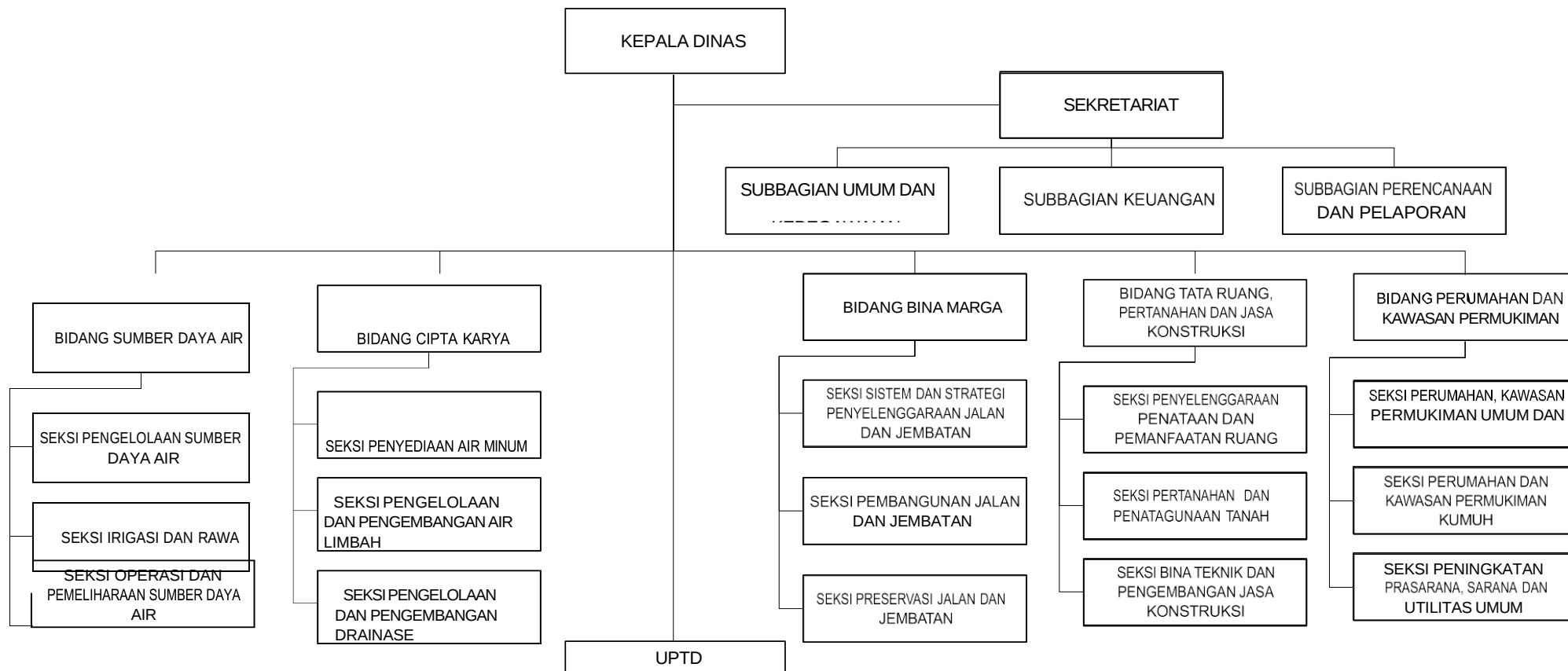
Dalam melaksanakan kewajiban yang tercantum pada pasal (2), Bidang Perumahan dan Kawasan Permukiman menjalankan fungsi-fungsi berikut ini:

- a. Menyusun kebijakan, pelaksanaan, pengembangan program, serta petunjuk teknis dalam ranah perumahan dan kawasan permukiman;
- b. Melakukan koordinasi terkait perumahan dan kawasan permukiman;
- c. Mengimplementasikan pembinaan di sektor perumahan dan kawasan permukiman;
- d. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian di bidang perumahan dan kawasan permukiman;
- e. Manajemen perumahan, area permukiman umum dan komersial;
- f. Manajemen perumahan dan area permukiman kumuh;
- g. Peningkatan infrastruktur, fasilitas, dan utilitas publik;
- h. Pemeliharaan dan keamanan properti daerah yang menjadi tanggung jawab sektor perumahan dan area permukiman;

4.1.2 Struktur Organisasi

Bagan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban sebagai berikut :

**SUSUNAN ORGANISASI DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG, PERUMAHAN RAKYAT DAN KAWASAN
PERMUKIMAN KABUPATEN TUBAN**



Sumber : Dinas PUPR-PKP (2023)

4.2 Balance Score Card

4.2.1 Perspektif Keuangan

Berikut Laporan Realisasi Anggaran Daerah Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban. Disini, peneliti mengambil laporan pada tahun 2023 dan 2024

Tabel 4.1 Rasio ekonomi Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban Tahun 2023 dan 2024

Tahun	Pengeluaran instansi	Anggaran yang ditetapkan	Rasio Ekonomi
2023	Rp.920.592.471.390	Rp.988.271.634.398	93,15%
2024	Rp.941.827.360.510	Rp.998.716.253.491	94,30%

Sumber: data diolah (2025)

Tabel 4.1 memperlihatkan bahwa rasio perekonomian Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban tergolong, ekonomis karena dari segi keuangan, statistik belanja tahunan masih sesuai dengan anggaran yang dialokasikan. Rasio ekonomi sebesar 93,15% yang tergolong ekonomis karena angka rasionya kurang dari 100% terlihat pada tahun 2023. Begitu juga pada tahun 2024 dikatakan ekonomis dikarenakan tidak melebihi 100%. Berdasarkan wawancara yang didapat dari salah satu pegawai di bidang keuangan di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban yang bernama Ibu Siti selaku Kasubag keuangan.

“Proses penetapan anggaran oleh Pemerintah Daerah dan DPRD kabupaten Tuban terkadang terlambat. Terdapat beberapa faktor keterlambatan dalam penyusunan laporan realisasi anggaran, seperti proses persetujuan anggaran antara pemerintah daerah dengan DPRD Kabupaten Tuban yang terkadang molor sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam penyusunan laporan realisasi anggaran.kurang tertibnya para kontraktor terhadap jadwal pencairan dana proyek yang diajukan kepada dinas”.

Hal ini disebabkan pengajuan dana jadwal proyek, ada kontraktor yang tidak

mau untuk mengajukan dana proyek kembali, sedangkan pada kondisi proyek lapangan sudah terealisasi sebesar lapangan seperti 20%, 50%, 70%, rata-rata para kontraktor mengajukan dana proyek dari proyek terealisasi lebih dari 75% yang mengakibatkan tertumpuknya administrasi keuangan pada triwulan keempat.

4.2.3 Perspektif Pelanggan

Peneliti menyebarkan sekitar 100 rekanan atau vendor yang berkerja sama dengan Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban, baik yang bergerak dalam bidang jasa dan barang, kemudian akan bekerjasama dan terdaftar pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban sebagai responden.

Pengukuran kinerja dalam suatu organisasi memiliki beberapa indikator. Pada kesempatan ini peneliti mengukur tingkat kepuasan pelanggan, peneliti menggunakan teori *service quality* yang dikembangkan oleh Kotler (2019). Dalam melakukan penelitian ini, penulis membagikan kuesioner yang terdiri dari 15 pertanyaan. Dan masing-masing pernyataan terdiri dari 4 kategori jawaban yakni, untuk pilihan jawaban, nomor 1 berarti responden sangat tidak puas atas pelayanan yang diterima, untuk pilihan jawaban nomor 2 berarti responden tidak puas atas pelayanan yang diterima, untuk pilihan jawaban nomor 3 berarti responden puas atas pelayanan yang diterima, untuk pilihan jawaban nomor 4 berarti responden sangat puas atas pelayanan yang diterima.

Berikut 4 hasil indikator dari teori *service quality* yang diperoleh:

1. *Tangibility* adalah tanggapan responden terhadap wujud fisik tempat pelayanan, pada indikator ini memiliki 3 pertanyaan
2. *Reliability* adalah tanggapan responden terhadap kesesuaian antara layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan, pada indikator ini memiliki 3 pertanyaan
3. *Responsive* adalah tanggapan responden terhadap kemampuan dalam membantu pengguna jasa layanan dan menyediakan layanan pada indikator ini memiliki 3 pertanyaan
4. *Assurance* adalah tanggapan responden terhadap keahlian, keramahan, profesional dari pegawai sehingga menimbulkan rasa percaya dari pelanggan, pada indikator ini memiliki 3 pertanyaan

4.1 Tabel hasil dari indikator *Tangibility*

No	Item	Nilai				Total	Rata-rata	Keterangan.
		a	b	c	d			
1	Tata ruang kantor			10	90	100	3,9	Bagus
2	Kebersihan			35	65	100	3,7	Bagus
3	Kerapian			15	85	100	3,8	Bagus
Rata rata nilai akhir							3,8	Bagus

Sumber : data diolah (2025)

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa tanggapan terhadap tata ruang kantor, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 10 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 90 orang, nilai rata-rata 3,9 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan terhadap kebersihan di lingkungan kantor, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 35 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 65 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan atas kerapian pada lingkup kantor, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 15 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 85 orang, nilai rata-rata 3,8 yang berarti responden sangat puas. Nilai akhir rata-rata pada indikator *tangibility* 3,8 berarti bahwa tanggapan responden terhadap pelanggan sangat puas atas aspek *tangibility*.

4.2 Tabel hasil dari indikator *Reliability*

No	Item	Nilai				Total	Rata - Rata	Keterangan
		a	b	c	d			
1	Penerimaan berkas dilakukan dengan cepat			25	75	100	3,7	Bagus
2	Pemeriksaan kelengkapan berkas secara tepat			30	70	100	3,7	Bagus
3	Proses penyelesaian berkas efisien			27	73	100	3,7	Bagus
rata rata akhir							33,7	Bagus

Sumber: data diolah (2025)

Tabel 4.2 menunjukkan hasil terhadap penerimaan berkas, responden menilai puas

(nilai 3) sebanyak 25 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 75 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan terhadap pemeriksaan kelengkapan berkas responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 30 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 70 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan atas penyelesaian berkas responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 27 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 73 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Nilai akhir rata-rata pada indikator *reliability* 3,7 berarti bahwa tanggapan responden terhadap pelanggan sangat puas atas aspek *reliability*

4.3 Tabel hasil dari indikator *Responsive*

No	Item	Nilai				Total	Rata - Rata	Keterangan
		a	b	c	d			
1	Pelayanan administrasi tidak berbelit			13	87	100	3,8	Bagus
2	Ketepatan waktu pelayanan yang diberikan			15	85	100	3,8	Bagus
3	Pelayanan yang diberikan sangat sesuai			17	83	100	3,8	Bagus
Rata rata akhir							3,8	Bagus

Sumber: data diolah (2025)

Tabel 4.3 menunjukkan hasil terhadap pelayanan administrasi tidak berbelit, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 13 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 87 orang, nilai rata-rata 3,8 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan terhadap ketepatan waktu pelayanan, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 15 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 85 orang, nilai rata-rata 3,8 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan atas kesesuaian pelayanan yang diberikan, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 17 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 83 orang, nilai rata-rata 3,8 yang berarti responden sangat puas. Nilai akhir rata-rata pada indikator *responsive* 3,8 berarti bahwa tanggapan responden terhadap pelanggan sangat puas atas aspek *responsive*.

4.4 Tabel hasil dari indikator Assurance

No	Item	Nilai				Total	Rata - Rata	Keterangan
		a	b	c	d			
1	Sikap sopan dalam memberikan pelayanan			12	88	100	3,8	Bagus
2	Pemberian informasi pelayanan yang jelas			23	77	100	3,7	Bagus
3	Pelayanan yang diberikan dipungut tanpa biaya			22	78	100	3,7	Bagus
Jumlah akhir							3,7	Bagus

Sumber: data diolah (2025)

Tabel 4.4 menunjukkan hasil terhadap sikap sopan dalam memberikan pelayanan, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 12 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 88 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan terhadap pemberian pelayanan informasi yang jelas, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 23 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 77 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan atas pelayanan yang diberikan tanpa adanya pungutan biaya, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 22 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 78 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Nilai akhir rata-rata pada indikator *assurance* 3,7 berarti bahwa tanggapan responden terhadap pelanggan sangat puas atas aspek *assurance*.

4.2.4 Perspektif Bisnis Internal

Peneliti berkonsentrasi pada prosedur operasi dan inovasi yang diciptakan Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban dari sudut pandang internal bisnis guna perbaikan kedepannya. Wawancara dari Ibu pipit selaku kasubag umum dan kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban dan wawancara peneliti dilakukan, untuk menilai kinerja dari sudut pandang bisnis internal.

‘Proses pekerjaan administrasi terganggu apabila ada petugas yang monitoring di lapangan’. Terkadang saat ada staf yang turun ke lapangan untuk mengecek pekerjaan fisik di lapangan maka pekerjaan administrasi di kantor tidak bisa maksimal. operasi sebuah proses pelayanan produk/layanan jasa instansi.’’

Tahapan ini yang dimana Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban yang berupaya dalam kegiatan penyuluhan kepada Masyarakat di Kabupaten Tuban. Program tersebut adalah membuat alat penjernih air agar dapat langsung dapat diminum oleh masyarakat, pembuatan call center dalam media sosial agar masyarakat bisa melapor apabila ada infrastuktur yang rusak seperti jalan ,jembatan yang rusak,selain ini kantor ini juga membuka pengaduan untuk rumah yang tidak layak huni juga dapat dilaporkan, selain itu dinas pupr melakukan revitalisasi ruang terbuka publik. Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah telah memperoleh (SAKIP) 2024 dengan kategori SAKIP A “memuaskan” dari kementerian PUPRKP Republik Indonesia.

Pembahasan diatas berkesinambungan dengan hasil penelitian dari Azhar dan Ernita (2020) atas Perspektif proses bisnis internal menyoroti proses internal yang akan memiliki dampak besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan, menurut Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus di Dinas Kesehatan Kota Bandung). Dalam perspektif ini, manajer publik perlu mengidentifikasi berbagai proses internal yang perlu direncanakan dan dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, baik dalam bentuk produk kebijakan maupun penyampaian layanan.

4.2.4 Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada aspek ini, peneliti menggunakan kuesioner memuat pertanyaan dari tiga aspek. Dari aspek yang telah disebutkan, hasil yang diperoleh adalah memuaskan. Hal ini dikarenakan sebagian besar dari pegawai telah mendapatkan sebagian motivasi kerja serta telah meningkatkan keterampilan dari berbagai bidang

Staf tetap Dinas ini yang menjawab kuesioner ini adalah mereka yang menjawab. Dari 170 pekerja tetap, 97 orang dilakukan untuk mengisi kuesioner
Pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran dapat diukur menggunakan 3 indikator yaitu:

1. Aspek motivasi pegawai
2. Aspek komitmen pegawai
3. Aspek kepuasan pegawai terhadap pimpinan

Tabel 4.6 dari hasil aspek motivasi pegawai

No	Item	Nilai				Jumlah	Rata - Rata	Keterangan
		a	b	c	d			
1	Keinginan untuk mengikuti diklat			10	87	97	3,9	Bagus
2	Pelatihan diklat berhubungan dengan tugas pokok			13	84	97	3,8	Bagus
3	Setelah mengikuti diklat dapat menyelesaikan pekerjaan baik			19	78	97	3,8	Bagus
Jumlah akhir							3,9	Bagus

Sumber : Data Diolah (2025)

Tabel 4.6 menunjukan bahwa tanggapan terhadap pegawai ingin mengikuti diklat, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 10 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 87 orang, nilai rata-rata 3,9 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan terhadap pelatihan diklat berhubungan dengan tugas pokok, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 13 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 84 orang, nilai rata-rata 3,8 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan terhadap pegawai setelah mengikuti diklat dapat menyelesaikan pekerjaan dengan, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 19 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 78 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Nilai akhir rata-rata 3,8 pada aspek motivasi pegawai, berarti bahwa tanggapan responden pegawai atas aspek motivasi pegawai sangat puas.

Tabel 4.7 dari hasil aspek komitmen pegawai

No	Item	Nilai				Total	Rata - Rata	Keterangan
		a	b	c	d			
1	Menjaga hubungan humoris antar pegawai organisai			15	82	97	3,8	Bagus
2	Memahami visi dan misi organisasi			12	85	97	3,7	Bagus
3	Ikut berpartisipasi pada setiap acara organisasi			17	80	97	3,8	Bagus
Jumlah akhir							3,8	Bagus

Sumber : Data Diolah (2025)

Tabel 4.7 menunjukan bahwa hubungan antar pegawai humoris, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 15 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 82 orang, nilai rata-rata 3,8 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan atas pegawai yang memahami visi misi organisasi, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 12 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 85 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan atas pegawai ikut berpartisipasi pada organisasi, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 17 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 80 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Nilai akhir rata-rata pada aspek komitmen pegawai menunjukan nilai akhir 3,7 berarti bahwa pegawai sangat puas

Tabel 4.8 dari hasil aspek kepuasan pegawai terhadap pimpinan

No	Item	Nilai				Total	Rata - Rata	Keterangan
		a	b	c	d			
1	Pemimpin cepat dan efisien dalam mengambil Keputusan			20	77	97	3,7	Bagus
2	Pemimpin tannggap terhadap masalah yang ada			17	80	97	3,7	Bagus

3	Pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai			25	72	97	3,6	Bagus
Jumlah akhir							3,7	Bagus

Sumber : Data Diolah (2025)

Tabel 4.8 menunjukan bahwa tanggapan pegawai terhadap pemimpin yang cepat dan efisien dalam mengambil keputusan, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 20 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 77 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan pegawai terhadap pemimpin yang tanggap terhadap permasalahan yang ada, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 17 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 80 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Tanggapan pegawai terhadap pimpinan yang memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, responden menilai puas (nilai 3) sebanyak 25 orang, dan sangat puas (nilai 4) sebanyak 72 orang, nilai rata-rata 3,7 yang berarti responden sangat puas. Nilai akhir rata-rata pada aspek kepuasan pegawai terhadap pimpinan 3,7 berarti bahwa pegawai sangat puas atas aspek kepuasan pegawai terhadap pimpinan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berikut ini dapat diambil kesimpulan dari penelitian dan pembahasan pengukuran kinerja Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban dengan menggunakan metode Balanced Score Card sebagai berikut:

5.1.1 Aspek Keuangan

Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan menilai kinerja keuangan. Dengan menggunakan rasio perekonomian dua tahun sebelumnya, yakni 2023 dan 2024, peneliti menilai kinerja keuangan Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban. Rasio ekonomi hanya 93,15% pada tahun 2023. Hal ini dapat dikatakan ekonomis karena kurang dari 100%. Pada tahun 2024 juga dikatakan ekonomis karena rasio ekonominya hanya 94,30%. Jadi, selisih rasio ekonomi antara tahun 2023 dan tahun 2024 hanya 1.15%. Dengan demikian, hal ini menunjukkan aspek keuangan pada tahun 2023 dan 2024 sama-sama dikatakan ekonomis.

5.1.2 Aspek Pelanggan

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan menilai kinerja Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban diukur menggunakan kuesioner diberikan kepada 100 responden menunjukkan hasil memuaskan, Dari sudut pandang tersebut, peneliti menggunakan kuesioner yang membagikan kepada 100 responden (pelaku usaha di bidang jasa dan dagang) untuk menilai kinerja dinas tersebut.

5.1.3 Aspek Bisnis Internal

Pengukuran kinerja mengacu pada aspek bisnis internal menilai kinerja Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban bahwa beberapa program sudah baik. Kemudian upaya inovatif dalam meningkatkan kualitas layanan dengan cara survei lapangan atau Penyuluhan Pelatihan Lapangan kepada Masyarakat di Kabupaten Tuban. Selain itu, SAKIP juga

dikategorikan sangat memuaskan. Ini berarti bahwa sudut pandang dunia usaha pengukuran kinerja dapat dikatakan memuaskan.

5.1.4 Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja dengan acuan pertumbuhan dan pembelajaran, menilai kinerja Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban bahwa pegawai sudah berjalan baik dengan organisasi. Pengukuran kinerja dari sudut pertumbuhan, pembelajaran menunjukkan bahwa pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dengan sukses. Sebanyak 97 pegawai departemen yang berpartisipasi dalam survei menyatakan kepuasannya terhadap sudut pandang ini.

5.2 Saran

1. Empat teknik *Balanced Score Card* yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pengembangan dan pembelajaran di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban. Hal ini baik dari keempat sudut pandang ini, namun masih ada ruang untuk perbaikan dalam hal pembelajaran dan pengembangan staf, untuk menjalankan perusahaan dengan lebih efisien.
2. Perlunya pembinaan dalam sektor keuangan di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban agar tidak terjadi keterlambatan proses pengelolaan keuangan agar lebih optimal, namun tetap berpegang teguh pada ketentuan dan syarat yang berlaku
3. Peneliti selanjutnya dapat melakukan studi komprehensif mengenai *Balanced Score Card* dengan menjelaskan sudut pandang syaria

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, A. S., & Sembiring, E. E. (n.d.). *PENGUKURAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung)*. 1026–1035.
- Adianto, M. (2013). *Analisis Kinerja Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan Dengan Pendekatan Balance Scorecard*. 1–114.
- Ayu, I., & Dkk. (n.d.). *Penilaian Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard pada Badan*.
- Bramasto, A. (2021). *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi UNIBBA Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi UNIBBA*. 12, 165–178.
- Christin, H., & Sembiring, E. E. (2023). Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. *Monex Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 12(2), 151–163. <https://doi.org/10.30591/monex.v12i2.4339>
- Daerah, U., & Batang, K. A. B. (2021). *RISTEK : Jurnal Riset , Inovasi dan Teknologi Kabupaten Batang IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DI RUMAH SAKIT*. 6(1), 38–46.
- Disdukcapil, K., Depok, K., & Widayatti, N. (2021). *JATAMA : Jurnal Akuntansi Pratama BALANCED SCORECARD PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KOTA DEPOK TAHUN Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan , Bogor , Indonesia Email korespondensi : 2 aditdewanto97@gmail.com A*. (3).
- Fitriandari, E., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2023). *Penerapan Balanced Scorecard Guna Meningkatkan Kinerja Polda Jatim*. 05(04), 10989–10999.
- Halim, A. (n.d.). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba.
- Hidayah, F., Islam, U., Ulama, N., Audit, R., Audit, F., Auditor, R., & Audit, K. (2022). *ACCOUNTHINK : Journal of Accounting and Finance ACCOUNTHINK : Journal of Accounting and Finance. ACCOUNTHINK: Journal of Accounting and Finance*, 7(01), 1–13.
- Kieso, D. E. (n.d.). *'Intermediate Accounting'*. Diterjemahkan Oleh: Emil Salim.
- Komang, N. (n.d.). *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*.
- Komite Standar Akuntansi Pemerintahan. (2021). *Buku-SAP-2021-1*. 391.
- Lumentut, A. B., Warongan, J. D. L., Gerungai, N. Y. T., Akuntansi, J., Ekonomi, F., Ratulangi, U. S., & Kampus, J. (2024). *ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA PT . BANK BRI KANTOR UNIT KAROMBASAN BALANCED SCORECARD ANALYSIS AS A PERFORMANCE MEASUREMENT TOOL AT PT . 8(02)*, 102–113.

- Mahsun, M. (n.d.). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Penerbit BPFE.
- Nasrun, W. N. (2017). Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Di Kota Makassar. *Dynamic Management Journal*, Vol. 3, 41–52.
- Nugraha, M. A. S. (n.d.). *Analisis Peranan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja*. Pelitawati, D., & Kurniawati, O. (n.d.). *RANCANGAN PENILAIAN KINERJA Karyawan*.
- Refli, J A. (n.d.). *Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan Balance*.
- Refli, Jody Aulia. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Provinsi Riau Studi Kasus Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau. *Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 1–83.
- Rhuminda, I. (n.d.). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Dinas Pertenakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatra Utara*.
- Saputra, D. (n.d.). *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard*. Saputra, H., Stephane, I., Surmani, A. T., & Meta, M. R. (2024). Penggunaan Metode Balanced Scorecard dan Pembobotan Analytical Network Process dalam Evaluasi Kinerja Perusahaan. *Technologia : Jurnal Ilmiah*, 15(1), 226.
- <https://doi.org/10.31602/tji.v15i1.14002>
- Sari, N. I. (n.d.). *Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Kantor Pajak Pelayanan Pratama Singosari Malang*.
- Setyawan, D. (n.d.). *Pendekatan Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso*.
- Sugiono. (n.d.). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN R&D*.
- Syagran, V. S., Sunarya, H., & Amalo, F. (2020). *PROGRAM STUDI AKUNTANSI PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENILAIAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Umbu Rara Meha Waingapu)*. 7(3), 39–54.
- Trisna. (n.d.). *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada OPD Kabupaten Rokan Hilir*.
- Utami, G. M. (n.d.). *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan Balanced Scorecard*.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Lampiran Konsultasi Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 19520065
Nama : Rendy Hari Setya Pratama
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Akuntansi
Dosen Pembimbing : Fadlil Abdani, M.A
Judul Skripsi : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN
BALANCE SCORE CARD PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN
PENATAAN RUANG, PERUMAHAN RAKYAT, DAN
KAWASAN PERMUKIMAN KABUPATEN TUBAN

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	10 Maret 2023	Penentuan judul skripsi	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
2	30 Maret 2023	Pengajuan judul skripsi kembali	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
3	30 Juni 2023	Bab 1 skripsi	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
4	10 Oktober 2023	ACC judul skripsi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
5	21 November 2023	Bab 2 skripsi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
6	30 November 2023	Bab 1 skripsi baru	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi

7	1 Desember 2023	Bab 3 skripsi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
8	6 Desember 2023	Revisi dan pendaftaran seminar proposal	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
9	30 Desember 2023	Bab 1 skripsi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
10	13 Oktober 2024	Bimbingan judul baru	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi

11	13 November 2024	bab 1,2,3 skripsi	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
12	25 November 2024	pendaftaran sempro	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
13	11 Februari 2025	bab 4skripsi	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
14	20 Mei 2025	revisi bab 4 skripsi	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
15	16 Juni 2025	revisi bab 4 dan 5	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
16	17 Juni 2025	revisi abstract	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 17 Juni 2025 Dosen Pembimbing



Fadlil Abdani, M.A

2. Lampiran Turnitin



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG FAKULTAS EKONOMI Gajayana 50 Malang Telepon
(0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rohmatulloh Salis, M.Pd
NIP 198409302023211006
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Rendy Hari Setya Pratama
NIM 19520065
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik

Judul Skripsi : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN
BALANCE SCORE CARD PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN
PENATAAN RUANG, PERUMAHAN RAKYAT DAN KAWASAN
PERMUKIMAN KABUPATEN TUBAN

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan LOLOS
PLAGIARISM dari TURNITIN dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
16%	13%	7%	11%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 18 Desember
2025 UP2M



Rohmatulloh Salis, M.Pd

3. Lampiran Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jl. Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881 Website :

Nomor : B-4144/F.Ek.1/PP.00.9/12/2024

2 Desember

2024 Perihal : **Izin Penelitian Skripsi**

Yth. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman

Jl. Pahlawan no 10, kec Semanding, Kab

Tuban di

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan izin penelitian di instansi atau perusahaan Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami:

Nama : Rendy Hari Setya Pratama

NIM : 19520065

Program Studi : Akuntansi

Semester : XI (Sebelas)

Contact Person : 088226182040

Judul Penelitian : Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Score Card Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban

Dosen Pembimbing : Isnan Murdiansyah, M.S.A

Waktu Pelaksanaan : 02 Desember 2024 s.d 31 Januari 2025

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

a.n. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik,



Siswanto

Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. Arsip.



4. Lampiran Kuesioner Perspektif Pelanggan dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth:

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Responden Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan skripsi pada program S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka saya:

Nama : Rendy Hari Setya Pratama

NIM : 19520065

Jurusan : Akuntansi

Mengadakan penelitian yang berjudul Pengukuran Kinerja Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat, Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tuban Dengan Metode Balanced Scorecard.” Sehubungan dengan hal tersebut, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan kondisi atau pendapat Bapak/Ibu/Saudara. Data-data ini saya kumpulkan semata-mata untuk tujuan akademis.

Petunjuk pengisian kuisisioner:

Isilah kolom pertanyaan dengan memberikan tanda (√) pada kolom pilihan jawaban yang paling tepat sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu/Saudara dalam lembar kuisisioner yang telah disediakan.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Untuk Mitra dan Vendor yang bekerjasama

No.	Item Pertanyaan	Jawaban Responden			
		STS	TS	S	SS
Aspek Tangbilty					
1	Apakah tata letak kantor strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat				
2	Apakah Kebersihan lingkungan kantor terjaga				
3	Apakah kerapian arsip kantor tertata rapi				
4	Apakah penerimaan berkas dilakukan dengan cepat oleh pegawai				
Aspek Reliability					
5	Apakah Pemeriksaan berkas dilakukan secara tepat oleh pegawai				
6	Apakah Proses penyelesaian berkas dilakukan secara efisien oleh pegawai				
Aspek Responsive					
7	Apakah pelayanan administrasi tidak berbelit				
8	Apakah pelayanan yang diberikan sesuai dengan SOP				
9	Apakah Pegawai sopan dalam memberikan Pelayanan				
Aspek Assurance					
10	Apakah ketepatan waktu pelayanan yang diberikan sesuai				
11	Apakah pelayanan yang diberikan tidak dipungut biaya				

Untuk Pegawai

No.	Item Pertanyaan	Jawaban Responden			
		STS	TS	S	SS
Aspek komitmen pegawai					
1	Apakah menjaga hubungan antar pegawai selalu humoris				
2	Apakah pegawai memahami visi dan misi organisasi				
3	Apakah Pegawai selalu ikut dalam kegiatan organisasi				
4	Apakah Pemimpin cepat dan efisien dalam mengambil keputusan				
Aspek Kepuasan Pegawai terhadap pimpinan					
5	Apakah pemimpin tanggap terhadap masalah yang ada				
6	Apakah Pegawai diberikan oleh penghargaan Ketika berprestasi				
Aspek Motivasi Pegawai					
7	Apakah pelatihan diklat berhubungan dengan tupoksi				
8	Apakah pegawai setelah mengikuti diklat dapat mengerti tupoksi baru yang didapatkan				
9	Apakah Pegawai mengikuti diklat dan seminar				

Lampiran 5 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Rendy Hari Setya Pratama
Tempat,Tanggal Lahir : Malang, 14 September 2000
Alamat Asal : Perumahan Tuban Akbar, Jln Merak Blok G.28 Tuban
Telepon/Hp : 081252537387
E-mail : rendyhari2765@gmail.com

Pendidikan Formal

2007-2013 : SDN Latsari Tuban
2013-2016 : SMPN 3 Tuban
2016-2019 : SMAN 3 Tuban
2019-2025 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2019-2020 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) Universitas Islam
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2020-2021 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) Universitas Islam
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Aktivitas dan Pelatihan

1. Pelatihan E-SPT (Tax Center) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2022
2. Pelatihan Accurate (Lab. Akuntansi) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2022
3. Pelatihan Atlas (Lab. Akuntansi) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2022