Penulis:
Zakky Chaidar | Osly Usman

BALANCED SCORECARD

DALAM TATA KELOLA KINERJA PEMERINTAH

STUDI PADA KEMENTERIAN KEUANGAN



BALANCED SCORECARD
DALAM TATA KELOLA KINERJA PEMERINTAH
STUDI PADA KEMENTERIAN KEUANGAN

Penulis:
Zakky Chaidar | Osly Usman

Penerbit Widina

BALANCED SCORECARD DALAM TATA KELOLA KINERJA PEMERINTAH: STUDI PADA KEMENTERIAN KEUANGAN

Penulis:
Zakky Chaidar
Osly Usman

Desain Cover:
Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Editor:
Neneng Sri Wahyuni

QRCBN:
62-1256-7231-689

Cetakan Pertama:
Juni, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena buku ini dapat disusun sebagai kajian akademik mengenai manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Kementerian Keuangan. Buku ini menempatkan *Balanced Scorecard* bukan hanya sebagai daftar indikator, tetapi sebagai sistem manajemen strategis yang menghubungkan visi, strategi, sasaran, indikator, target, inisiatif, pemantauan, evaluasi, dan pembelajaran organisasi.

Kementerian Keuangan menjadi studi kasus yang relevan karena institusi ini telah membangun sistem manajemen kinerja yang relatif matang. KMK 467/KMK.01/2014 menjadi dasar awal pelembagaan pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. KMK 300/KMK.01/2022 kemudian memperbarui sistem tersebut agar selaras dengan kebijakan nasional, manajemen kinerja ASN, kebutuhan penyederhanaan, serta integrasi dengan manajemen risiko.

Buku ini disusun agar pembaca dapat mengikuti alur kajian secara bertahap. Bab 1 sampai Bab 6 menjelaskan fondasi teori, adaptasi sektor publik, konteks Kementerian Keuangan, desain regulasi, dan implementasi melalui Renstra, Perjanjian Kinerja, serta LAKIN. Bab 7 menjadi pusat pengujian kesesuaian dengan instrumen biner Ya/Tidak. Bab 8 dan Bab 9 membahas temuan, isu kritis, pembelajaran, dan rekomendasi penguatan.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada dosen pengampu dan seluruh pihak yang memberikan arahan akademik. Kritik dan saran tetap diperlukan agar kajian ini dapat dikembangkan menjadi penelitian yang lebih mendalam, terutama melalui pengujian empiris berbasis wawancara, survei, atau telaah dokumen yang lebih luas.

DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Keterangan
APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
ASN	Aparatur Sipil Negara
BSC	*Balanced Scorecard*
DKO	Dialog Kinerja Organisasi
IKU	Indikator Kinerja Utama
IS	Inisiatif Strategis
KMK	Keputusan Menteri Keuangan
LAKIN	Laporan Kinerja
NKO	Nilai Kinerja Organisasi
PK	Perjanjian Kinerja
Renja	Rencana Kerja
Renstra	Rencana Strategis
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
SS	Sasaran Strategis
UPK	Unit Pemilik Kinerja

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR SINGKATAN ..... **iv**
DAFTAR ISI ..... **v**
BAB 1 PENDAHULUAN: MENGAPA KINERJA PERLU DIKELOLA SECARA STRATEGIS **1**
A. Latar Belakang 1
B. Fokus dan Pertanyaan Kajian 2
C. Tujuan dan Manfaat 3
D. Ruang Lingkup dan Metode Kajian 4
E. Intisari Bab 5
BAB 2 FONDASI AKADEMIK BALANCED SCORECARD KAPLAN DAN NORTON **7**
A. Asal-usul dan Pergeseran Paradigma 7
B. Empat Perspektif Klasik 8
C. Peta Strategi dan Logika Kausal 9
D. Indikator, Target, dan Inisiatif Strategis 9
E. Intisari Bab 10
BAB 3 BALANCED SCORECARD DALAM ORGANISASI PUBLIK **13**
A. Perbedaan Orientasi Publik dan Privat 13
B. Adaptasi Perspektif pada Organisasi Publik 14
C. Tantangan Implementasi 15
D. Kriteria Keberhasilan di Sektor Publik 16
E. Intisari Bab 16
BAB 4 KONTEKS STRATEGIS KEMENTERIAN KEUANGAN **17**
A. Mandat Strategis Kementerian Keuangan 17
B. Renstra 2020-2024 dan 2025-2029 18
C. NKO sebagai Indikator Agregat 19
D. Konteks Risiko dan Transformasi 20
E. Intisari Bab 21

BAB 5 DESAIN MANAJEMEN KINERJA KEMENKEU 23
A. Evolusi Kebijakan Manajemen Kinerja 23
B. Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja 24
C. Level Kinerja, UPK, dan Cascading 25
D. Integrasi dengan Risiko, Anggaran, dan Sistem Informasi 26
E. Intisari Bab 27
BAB 6 IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DALAM RENSTRA, PERJANJIAN KINERJA, DAN LAKIN 29
A. Renstra sebagai Sumber Strategi 29
B. Perjanjian Kinerja sebagai Kontrak Strategis Tahunan 30
C. LAKIN sebagai Alat Akuntabilitas dan Pembelajaran 31
D. Refinement dan Perbaikan Berkelanjutan 31
E. Intisari Bab 32
BAB 7 PENGUJIAN KESESUAIAN PRAKTIK BALANCED SCORECARD KEMENKEU 33
A. Dasar dan Tujuan Pengujian 33
B. Dimensi Uji Kesesuaian 34
C. Rubrik Penilaian Biner 35
BAB 8 TEMUAN, ISU KRITIS, PEMBELAJARAN, DAN IMPLIKASI MANAJERIAL 43
A. Temuan Utama Berdasarkan Uji Biner 43
B. Isu Kritis 44
C. Pembelajaran bagi Organisasi Publik 44
D. Implikasi Manajerial 45
E. Implikasi Manajerial 46
BAB 9 REKOMENDASI PENGUATAN BALANCED SCORECARD KEMENKEU DAN IMPLIKASI MANAJERIAL 47
A. Arah Penguatan 47
B. Rekomendasi Substantif 48
C. Rekomendasi Proses dan Tata Kelola 48
D. Implikasi bagi Penelitian dan Praktik 49

BAB 10 PENGEMBANGAN INSTRUMEN UJI BINER DAN AGENDA IMPLEMENTASI 51
A. Rasional Pengembangan Instrumen Biner 51
B. Langkah Penggunaan Instrumen 52
C. Penggunaan dalam Dialog Kinerja 53
D. Pengembangan Dashboard dan Sistem Informasi 54
E. Agenda Implementasi Bertahap 55
PENUTUP 58
LAMPIRAN 59
Lampiran 1. Penjelasan Operasional Empat Puluh Indikator 59
Lampiran 2. Glosarium Analitis 65
DAFTAR PUSTAKA 67

BAB 1

PENDAHULUAN: MENGAPA KINERJA PERLU DIKELOLA SECARA STRATEGIS

A. LATAR BELAKANG

Tuntutan terhadap organisasi sektor publik semakin meningkat. Masyarakat menilai pemerintah bukan hanya dari kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga dari mutu hasil, kecepatan layanan, efektivitas kebijakan, efisiensi penggunaan anggaran, dan kepercayaan publik. Dalam konteks tersebut, manajemen kinerja menjadi instrumen yang membantu organisasi memastikan bahwa mandat tidak berhenti sebagai pernyataan normatif, tetapi diterjemahkan menjadi sasaran yang jelas, indikator yang terukur, dan tindakan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Kementerian Keuangan memiliki posisi strategis dalam tata kelola negara. Institusi ini mengelola fungsi fiskal, penerimaan negara, belanja negara, perbendaharaan, pembiayaan, kekayaan negara, sektor keuangan, serta dukungan manajemen. Setiap keputusan yang dihasilkan tidak hanya berdampak pada unit internal, tetapi juga pada stabilitas ekonomi, keberlanjutan fiskal, kualitas belanja, dan kepercayaan pemangku kepentingan. Kompleksitas tersebut membuat pengelolaan kinerja perlu dirancang sebagai sistem strategis.

Balanced Scorecard yang dikembangkan Kaplan dan Norton relevan untuk membaca kebutuhan tersebut. Kerangka ini membantu organisasi menyeimbangkan ukuran hasil dan ukuran pendorong. Ukuran hasil menunjukkan capaian akhir. Ukuran pendorong menjelaskan proses, kapasitas, dan pembelajaran yang memengaruhi capaian akhir. Dengan

BAB 2

FONDASI AKADEMIK *BALANCED SCORECARD* KAPLAN DAN NORTON

A. ASAL-USUL DAN PERGESERAN PARADIGMA

Balanced Scorecard lahir dari kritik terhadap sistem pengukuran kinerja yang terlalu bertumpu pada ukuran keuangan. Ukuran keuangan memiliki fungsi penting karena menunjukkan hasil akhir, efisiensi penggunaan sumber daya, dan kemampuan organisasi menjaga keberlanjutan. Namun, ukuran keuangan cenderung terlambat karena baru muncul setelah proses bisnis berjalan. Organisasi membutuhkan ukuran lain yang mampu menjelaskan sumber penciptaan nilai.

Kaplan dan Norton mengembangkan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka yang menyeimbangkan ukuran keuangan dan non-keuangan. Gagasannya sederhana, tetapi kuat. Organisasi tidak boleh hanya melihat hasil akhir. Organisasi perlu melihat pelanggan atau pemangku kepentingan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ketiga dimensi non-keuangan tersebut sering menjadi penggerak hasil akhir.

Perkembangan berikutnya menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis. Organisasi menggunakan kerangka ini untuk menerjemahkan visi menjadi strategi, strategi menjadi sasaran, sasaran menjadi indikator, indikator menjadi target, dan target menjadi inisiatif strategis. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* tidak berhenti pada *dashboard* kinerja. Ia menjadi perangkat untuk mengelola strategi secara berkelanjutan.

BAB 3

BALANCED SCORECARD DALAM ORGANISASI PUBLIK

A. PERBEDAAN ORIENTASI PUBLIK DAN PRIVAT

Organisasi privat umumnya menempatkan hasil keuangan sebagai ukuran akhir. Organisasi publik memiliki orientasi yang berbeda. Keberhasilan organisasi publik terletak pada manfaat publik, kualitas layanan, akuntabilitas, kepatuhan, kepercayaan, dan dampak kebijakan. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* di sektor publik perlu menyesuaikan posisi perspektif dan bobot ukuran.

Dalam organisasi publik, misi sering ditempatkan sebagai puncak strategi. Keuangan tidak selalu menjadi tujuan akhir, tetapi menjadi syarat dan instrumen untuk menciptakan nilai publik. Penggunaan anggaran harus akuntabel, efisien, dan mendukung outcome yang bermanfaat bagi masyarakat. Perspektif keuangan tetap penting, tetapi tidak boleh menggeser tujuan pelayanan publik.

Kementerian Keuangan memiliki karakter ganda. Di satu sisi, institusi ini mengelola sumber daya fiskal negara. Di sisi lain, institusi ini juga menghasilkan kebijakan dan layanan publik. Karena itu, perspektif keuangan, *stakeholder*, *customer*, proses internal, dan pembelajaran perlu dibaca secara terhubung.

BAB 4

KONTEKS STRATEGIS KEMENTERIAN KEUANGAN

A. MANDAT STRATEGIS KEMENTERIAN KEUANGAN

Kementerian Keuangan memiliki mandat sentral dalam pengelolaan keuangan negara. Mandat tersebut mencakup kebijakan fiskal, penerimaan negara, belanja negara, perbendaharaan, kekayaan negara, pembiayaan, pengelolaan risiko, sektor keuangan, dan dukungan manajemen. Posisi tersebut membuat kinerja Kementerian Keuangan tidak hanya memengaruhi internal organisasi, tetapi juga memengaruhi stabilitas ekonomi dan kualitas tata kelola pemerintahan.

Sebagai institusi pengelola APBN, Kementerian Keuangan berperan dalam menjalankan fungsi alokasi, distribusi, dan stabilisasi. Fungsi alokasi berkaitan dengan penggunaan sumber daya untuk mendukung prioritas pembangunan. Fungsi distribusi berkaitan dengan keadilan dan perlindungan masyarakat. Fungsi stabilisasi berkaitan dengan kemampuan kebijakan fiskal menjaga ketahanan ekonomi. Ketiga fungsi ini membutuhkan ukuran kinerja yang melampaui output administratif.

Mandat tersebut menuntut *Balanced Scorecard* yang mampu menghubungkan kinerja internal dengan outcome nasional. Misalnya, kualitas proses perumusan kebijakan dapat memengaruhi efektivitas belanja. Kualitas data dapat memengaruhi ketepatan keputusan. Kompetensi SDM dapat memengaruhi kualitas layanan dan pengawasan. Dengan demikian, setiap perspektif perlu dibaca sebagai bagian dari rantai nilai keuangan negara.

BAB 5

DESAIN MANAJEMEN KINERJA KEMENKEU

A. EVOLUSI KEBIJAKAN MANAJEMEN KINERJA

Kementerian Keuangan telah membangun sistem manajemen kinerja secara bertahap. KMK 467/KMK.01/2014 menjadi dasar penting karena menegaskan penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan kinerja organisasi dan pegawai. Setelah beberapa tahun implementasi, kebijakan tersebut diperbarui melalui KMK 300/KMK.01/2022. Pembaruan dilakukan untuk menyelaraskan manajemen kinerja dengan kebijakan nasional, penilaian kinerja ASN, kebutuhan penyederhanaan, dan integrasi manajemen risiko.

Tabel 5.1 Perbandingan Pokok KMK 467/2014 dan KMK 300/2022

Aspek	KMK 467/2014	KMK 300/2022
Fokus kebijakan	Pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard*	Manajemen kinerja berbasis siklus strategis dan penyempurnaan kebijakan
Konteks regulasi	Reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan	PP 30/2019, penilaian kinerja ASN, penyederhanaan, manajemen risiko
Cakupan	Organisasi dan pegawai	Organisasi dan ASN dengan kerangka lebih terintegrasi
Arah penguatan	Pelembagaan peta strategi dan IKU	Penyelarasan, penyederhanaan, penajaman, dan penyempurnaan

BAB 6

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* DALAM RENSTRA, PERJANJIAN KINERJA, DAN LAKIN

A. RENSTRA SEBAGAI SUMBER STRATEGI

Renstra merupakan dokumen perencanaan strategis jangka menengah. Dalam sistem *Balanced Scorecard*, Renstra berfungsi sebagai sumber strategi. Visi, misi, tujuan, sasaran, arah kebijakan, indikator, dan target Renstra harus diterjemahkan ke dalam peta strategi dan Perjanjian Kinerja tahunan.

Tabel 6.1 Matriks Penerjemahan Renstra ke Perjanjian Kinerja

Komponen Renstra	Makna	Terjemahan ke Kinerja Tahunan
Visi dan misi	Arah umum organisasi	Peta strategi dan narasi strategi
Tujuan Renstra	Kondisi jangka menengah yang ingin dicapai	Sasaran Strategis tingkat kementerian
Sasaran Strategis	Prioritas strategis yang lebih spesifik	IKU dan target tahunan
IKU	Ukuran keberhasilan sasaran	Manual IKU, sumber data, trajectory
Target	Batas capaian yang diharapkan	Kontrak kinerja dan evaluasi
Inisiatif Strategis	Program prioritas untuk menutup gap	Rencana aksi, anggaran, dan pelaporan

BAB 7

PENGUJIAN KESESUAIAN PRAKTIK *BALANCED SCORECARD* KEMENKEU

A. DASAR DAN TUJUAN PENGUJIAN

Bab ini menjadi inti analisis buku. Pengujian dilakukan untuk menilai apakah praktik manajemen kinerja Kementerian Keuangan telah sesuai dengan prinsip *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis. Penilaian tidak hanya melihat keberadaan istilah *Balanced Scorecard*, tetapi juga melihat fungsi substantifnya dalam menerjemahkan strategi, mengukur capaian, menyelaraskan unit, dan mendorong pembelajaran.

Pengujian menggunakan instrumen biner. Setiap indikator penilaian dijawab dengan pilihan Ya atau Tidak. Jawaban Ya diberi nilai 1. Jawaban Tidak diberi nilai 0. Model ini dipilih agar penilaian lebih transparan. Pembaca dapat melihat indikator mana yang terpenuhi dan indikator mana yang masih perlu penguatan.

Penilaian biner tidak dimaksudkan untuk menyederhanakan realitas organisasi secara berlebihan. Karena itu, setiap indikator disertai bukti utama dan catatan. Bukti utama dapat berupa Renstra, Perjanjian Kinerja, KMK 300/KMK.01/2022, LAKIN, manual IKU, forum dialog kinerja, atau praktik evaluasi. Catatan digunakan untuk menjelaskan area yang telah kuat dan area yang masih perlu diperkuat.

BAB 8

TEMUAN, ISU KRITIS, PEMBELAJARAN, DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

A. TEMUAN UTAMA BERDASARKAN UJI BINER

Temuan pertama adalah bahwa *Balanced Scorecard* Kementerian Keuangan telah memiliki fondasi sistem yang kuat. Hal ini terlihat dari skor penuh pada dimensi penerjemahan strategi, kesesuaian perspektif, serta *cascading* dan *alignment* . Strategi kementerian telah diterjemahkan ke dokumen kinerja, perspektif telah disesuaikan dengan karakter publik, dan sasaran diturunkan ke unit serta pegawai.

Temuan kedua adalah bahwa dimensi hubungan sebab akibat masih memerlukan penguatan. Peta strategi dan struktur perspektif telah menunjukkan logika umum, tetapi narasi kausal antar sasaran perlu dijelaskan lebih eksplisit. Penguatan ini penting agar peta strategi tidak hanya menjadi gambar hierarkis, tetapi benar-benar menjadi alat komunikasi strategi.

Temuan ketiga adalah bahwa LAKIN telah menyediakan data kinerja yang kaya. LAKIN memuat target, realisasi, capaian, penjelasan, kendala, upaya tambahan, efisiensi, dan tindak lanjut. Namun, pemanfaatan LAKIN sebagai alat pembelajaran strategis masih perlu diperkuat melalui tautan yang lebih jelas dengan *refinement* strategi, perbaikan target, atau penajaman inisiatif pada tahun berikutnya.

BAB 9

REKOMENDASI PENGUATAN *BALANCED SCORECARD* KEMENKEU DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

A. ARAH PENGUATAN

Penguatan *Balanced Scorecard* Kementerian Keuangan perlu diarahkan pada kualitas strategi, kualitas indikator, kualitas analisis, dan kualitas pembelajaran. Penguatan tidak harus selalu berarti menambah indikator atau menambah laporan. Dalam banyak kasus, penguatan justru membutuhkan penyederhanaan agar fokus strategis lebih tajam.

Rekomendasi disusun berdasarkan hasil uji biner. Indikator yang bernilai Tidak menjadi prioritas penguatan. Area tersebut meliputi narasi hubungan sebab akibat, uji kausal berbasis data, dominasi outcome pada IKU strategis, transparansi asumsi target, keterkaitan LAKIN dengan perubahan strategi, pembelajaran dari kegagalan target, serta pemanfaatan *dashboard* untuk keputusan *real time*.

Penguatan juga perlu dilakukan secara bertahap. Perubahan mendadak terhadap seluruh sistem dapat menambah beban administratif. Pendekatan yang lebih realistis adalah memilih beberapa area prioritas, menguji perbaikan pada unit tertentu, mengevaluasi hasilnya, lalu memperluas praktik baik ke unit lain.

BAB 10

PENGEMBANGAN INSTRUMEN UJI BINER DAN AGENDA IMPLEMENTASI

A. RASIONAL PENGEMBANGAN INSTRUMEN BINER

Instrumen biner dalam buku ini dikembangkan untuk membuat penilaian kesesuaian lebih terbuka. Skala numerik seperti 1 sampai 5 sering memberi kesan presisi, tetapi dapat menimbulkan tafsir yang berbeda antar penguji. Pilihan Ya dan Tidak lebih mudah diverifikasi karena penguji harus menunjukkan bukti yang mendukung jawaban. Pendekatan ini sesuai untuk telaah awal berbasis dokumen karena setiap indikator dapat ditautkan pada sumber yang jelas.

Model biner juga memaksa penilai membedakan antara keberadaan formal dan penerapan substantif. Sebuah indikator tidak cukup dijawab Ya hanya karena istilahnya muncul dalam dokumen. Jawaban Ya harus didukung bukti bahwa elemen tersebut digunakan dalam siklus manajemen kinerja. Misalnya, keberadaan LAKIN belum otomatis menunjukkan pembelajaran strategis. Pembelajaran strategis baru terlihat ketika hasil LAKIN dipakai untuk menyesuaikan target, memperbaiki proses, atau menajamkan inisiatif.

Keunggulan lain dari instrumen biner adalah kemampuannya menghasilkan daftar perbaikan yang langsung dapat ditindaklanjuti. Indikator yang bernilai Tidak menjadi prioritas pembenahan. Pengelola kinerja dapat menyusun rencana aksi, menentukan penanggung jawab, dan memantau perubahan pada periode berikutnya. Dengan demikian,

PENUTUP

Balanced Scorecard Kementerian Keuangan menunjukkan praktik yang relatif matang. Kesesuaian terlihat dari pelembagaan sistem, adaptasi perspektif sektor publik, penggunaan peta strategi, *cascading* ke level unit dan pegawai, integrasi dengan risiko, serta pemanfaatan LAKIN sebagai laporan akuntabilitas. Hasil uji biner menunjukkan kategori sesuai dengan skor 82,5 persen.

Namun, kematangan sistem tidak berarti proses penguatan selesai. Area penguatan terutama terdapat pada narasi hubungan sebab akibat, kualitas indikator outcome, transparansi asumsi target, penggunaan LAKIN sebagai pembelajaran strategis, dan integrasi data untuk keputusan *real time*. Area tersebut penting agar *Balanced Scorecard* tidak berhenti sebagai sistem pengukuran, tetapi menjadi sistem strategi yang adaptif.

Dengan penguatan tersebut, Kementerian Keuangan dapat terus mengembangkan manajemen kinerja sebagai instrumen penciptaan nilai publik. Praktik ini juga dapat menjadi pembelajaran bagi organisasi publik lain yang ingin membangun sistem kinerja yang terukur, akuntabel, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The *Balanced Scorecard*: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The *Balanced Scorecard*: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How *Balanced Scorecard* companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press.

Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard* step-by-step for government and nonprofit agencies. John Wiley & Sons.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2014). Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.01/2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2025). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 70 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2025-2029.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2020.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2021.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2022.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2023.
Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2024.
Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2025). Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2025.



BALANCED SCORECARD

DALAM TATA KELOLA KINERJA PEMERINTAH

STUDI PADA KEMENTERIAN KEUANGAN

Buku Balanced Scorecard dalam Tata Kelola Kinerja Pemerintah: Studi pada Kementerian Keuangan membahas penerapan Balanced Scorecard sebagai instrumen manajemen strategis dalam pengelolaan kinerja sektor publik. Berbeda dengan organisasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan, organisasi pemerintah dituntut untuk menciptakan nilai publik melalui pelayanan, akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas kebijakan. Oleh karena itu, buku ini menguraikan bagaimana konsep Balanced Scorecard diadaptasi dan diimplementasikan dalam lingkungan birokrasi modern untuk mendukung tata kelola pemerintahan yang lebih baik.Melalui studi pada Kementerian Keuangan Republik Indonesia, buku ini menjelaskan proses penerjemahan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam sasaran strategis, indikator kinerja utama, target, serta inisiatif yang terukur. Pembahasan mencakup hubungan antara perencanaan strategis, perjanjian kinerja, pengukuran capaian, manajemen risiko, pengelolaan anggaran, hingga penyusunan laporan akuntabilitas kinerja sebagai bagian dari siklus manajemen kinerja yang terintegrasi.

Selain menguraikan aspek konseptual, buku ini juga menyajikan analisis mengenai kekuatan, tantangan, dan faktor keberhasilan implementasi Balanced Scorecard di lingkungan pemerintahan. Berbagai isu penting seperti penyelarasan strategi, pengukuran outcome, hubungan sebab-akibat antar sasaran strategis, budaya kinerja, transformasi digital, serta pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan dibahas secara sistematis dan aplikatif.

Buku ini ditujukan bagi mahasiswa, dosen, peneliti, aparatur sipil negara, praktisi manajemen publik, serta para pengambil kebijakan yang ingin memahami penerapan manajemen kinerja berbasis Balanced Scorecard di sektor publik. Dengan pendekatan teoritis dan empiris yang seimbang, buku ini diharapkan menjadi referensi yang bermanfaat dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, adaptif, dan berorientasi pada penciptaan nilai publik.

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

SCANME

QRCBN : 62-1256-7231-689