

Kinerja Sektor Publik Pada Masa Pandemi Covid-19 Berdasarkan Teori Isomorfisma Institusional

Sukma Dewi, Ayudia Sokarina, Yusli Mariadi

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram

sukmadewisamsung@gmail.com, ayudia.sokarina@unram.ac.id, yuslimariadi@unram.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the performance of the Mataram City Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) during the COVID-19 pandemic based on the theory of institutional isomorphism. This research is included in the type of qualitative research. The method of data collection is done by using documentation techniques that are equipped with interviews. Data analysis was carried out in two stages, firstly analyzing performance based on the balanced scorecard, secondly elaborating with institutional isomorphism theory. The results of this study indicate that the performance of the Mataram City BKPSDM based on the balanced scorecard measurement is good as the reality that the Mataram City BKPSDM has provided adequate services so that customers feel satisfied. Even the Mataram City BKPSDM routinely provides education and training every year as an effort to improve the professionalism of human resources. Although the reality is different, it is shown by the inadequate facilities and infrastructure of the Mataram City BKPSDM and the percentage of budget realization achieving the criteria of being less efficient. On the other hand, the performance of the Mataram City BKPSDM is not good from the point of view of the institutional isomorphism theory. This is indicated by the dependence of the Mataram City BKPSDM on local and central governments, both in the form of resources, finances, and the reward system, so that there is no other choice but to comply with the rules and demands in order to continue to get the distribution of funds through the budget allocation process from the central government and the government. in order to receive the award.

Keywords: *Balanced scorecard; BKPSDM; covid-19; institutional isomorphism; performance*

Pendahuluan

Organisasi sektor publik merupakan entitas yang memiliki tujuan untuk melayani publik guna memenuhi kebutuhan dan hak publik. Organisasi sektor publik pada saat ini diharapkan dapat menjadi akuntabel, ramah rakyat, dan berfokus pada kinerja. Mardiasmo (2018) menjelaskan bahwa akuntansi sektor publik merupakan suatu alat informasi yang menyediakan informasi akuntabilitas dan pengendalian manajemen bagi pemerintah maupun publik. Informasi yang dihasilkan oleh akuntansi sektor publik dapat berguna untuk aktivitas pengendalian manajemen yang ditujukan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

Pandemi *covid-19* yang mulai memasuki Indonesia pada Triwulan I (pertama) 2020 membawa dampak pada berbagai aspek kehidupan, salah satunya adalah pada proses kerja dan kegiatan organisasi sektor publik yang secara otomatis akan berpengaruh pada kinerja organisasi. Organisasi sektor publik pada dasarnya berorientasi dan memiliki tujuan utama bukan untuk menghasilkan keuntungan secara finansial, melainkan untuk melayani publik. Organisasi sektor publik khususnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Mataram sebagian besar pekerjaan atau kegiatannya berkaitan dengan sistem layanan publik, sehingga adanya *covid-19* dapat membuat organisasi sektor publik tidak dapat memaksimalkan pelayanan.

Adanya pandemi *covid-19* menjadi alasan utama mengapa pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020 tentang *Refocussing* Kegiatan, Realokasi Anggaran, Serta Pengadaan Barang dan Jasa Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease* 2019 (*Covid-19*), dimana dilakukan penghematan terhadap pos-pos belanja tertentu untuk dialihkan ke anggaran penanganan *covid-19*. Sebagai salah satu organisasi sektor publik yang berada dibawah pemerintah daerah, BKPSDM Kota Mataram harus ikut serta menjalani instruksi presiden tersebut. Terkait dengan teori isomorfisma institusional, keluarnya instruksi presiden tersebut merupakan salah satu bentuk dari isomorfisma koersif, dimana organisasi harus mengambil tindakan untuk melakukan perubahan yang dalam hal ini organisasi secara tidak langsung dituntut untuk mengurangi pelaksanaan atau menunda beberapa kegiatan organisasi yang dirasa tidak terlalu penting disebabkan karena adanya

realokasi anggaran. Namun, hal tersebut tidak menghilangkan tanggung jawab organisasi sektor publik untuk terus meningkatkan kinerjanya demi mendapatkan legitimasi. Moehariono (2014) menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari suatu kegiatan atau aktivitas pekerjaan dalam kurun waktu tertentu. Sebagai organisasi yang menggunakan dana publik yang cukup besar, organisasi sektor publik dituntut untuk secara terus menerus meningkatkan kinerjanya dalam melayani masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi yang berfokus pada pelayanan publik seharusnya tidak hanya berdasarkan pada aspek keuangan saja, tetapi juga non-keuangan yang meliputi seluruh aspek yang terkait dengan strategi dan tujuan sektor publik. Ini menjadi esensi mengapa kinerja sektor publik terutama pada masa pandemi *covid-19* harus diukur/dianalisis tidak hanya berdasarkan perspektif keuangan saja tetapi juga perspektif non-keuangan.

Balanced scorecard dianggap dapat menjawab permasalahan tersebut. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam Fahmi (2017), *balanced scorecard* didefinisikan sebagai suatu konsep yang memiliki tujuan mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan target bersifat jangka panjang. Rudianto (2013) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* menekankan perencanaan dan pengukuran berdasarkan aspek keuangan dan non-keuangan. *Balanced scorecard* bukan hanya penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada saja, melainkan juga merupakan proses penerjemahan dari misi dan strategi organisasi menjadi hasil pengukuran yang lebih nyata.

Penelitian yang dilakukan Nasrun (2017) menunjukkan bahwa kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Makassar yang diukur dengan cara menerapkan *balanced scorecard* pada tahun 2016 lebih baik daripada tahun 2015. Sementara penelitian yang dilakukan Sagala & Siagian (2021) pada perusahaan sub sektor farmasi yang terdaftar di BEI pada sebelum covid 2019 dan semasa covid 2020 menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan dan perspektif pelanggan mengalami peningkatan, sedangkan perspektif internal bisnis serta persepektif pertumbuhan dan pembelajaran mengalami penurunan.

Terkait dengan pandemi *covid-19* yang tidak hanya berdampak pada aspek keuangan saja, tetapi berdampak juga pada pelayanan karena adanya peraturan yang mengharuskan diterapkannya pembatasan hubungan sosial demi mencegah penularan *covid-19*. Hal ini menjadi alasan utama mengapa *balanced scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik dimana keuntungan finansial bukan merupakan obyek utama. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja BKPSDM Kota Mataram pada masa pandemi *covid-19* berdasarkan teori isomorfisma institusional.

Kajian Teori

Teori Isomorfisma Institusional

Menurut Kresna (2019), teori isomorfisma institusional merupakan pengembangan dari konsep *isomorphism*, dimana organisasi melakukan manajemen strategis untuk menyesuaikan kondisi lingkungan. Sementara itu, DiManggio dan Powell dalam Kisworo & Shauki (2019) mengungkapkan hal lain dari isomorfisma institusional, yaitu organisasi bersaing tidak hanya untuk sumber daya dan pelanggan, tetapi juga untuk memperoleh kekuatan politik, legitimasi institusi, serta untuk kepentingan sosial. Sebagaimana yang dijelaskan Sofyani & Akbar (2015), isomorfisma institusional adalah sebuah konsep yang berguna bagi organisasi saat ini, terutama dalam organisasi sektor publik di Indonesia. Akbar (2012) menjelaskan bahwa terdapat tiga mekanisme untuk menyesuaikan organisasi dengan lingkungannya, yaitu: (1) Isomorfisma koersif, muncul sebagai akibat dari pengaruh tekanan kekuatan politik guna memperoleh legitimasi bagi sebuah organisasi; (2) Isomorfisma mimetik, merupakan reaksi organisasi yang meniru organisasi lain karena ketidakpastian yang hadir di lingkungannya; dan (3) Isomorfisma normatif, mengacu pada proses homogenisasi organisasi melalui proses pendidikan dan asosiasi organisasi profesional. Organisasi sektor publik berupaya untuk menyusun dan kemudian melakukan manajemen strategis untuk bisa menghasilkan kinerja yang sebaik mungkin agar dapat menyesuaikan kondisi lingkungannya serta demi mendapatkan legitimasi institusi. Dalam hal ini, organisasi sektor publik berupaya untuk memaksimalkan pelayanan bukan semata-mata untuk memenuhi kebutuhan ataupun memberikan kepuasan kepada pengguna jasa.

Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non-finansial. Pengukuran terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam periode waktu tertentu. Hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi di masa yang akan datang. Pengukuran kinerja merupakan bagian dari manajemen strategi pada sektor publik untuk mengevaluasi pencapaian tujuan strategi organisasi. Moeheriono (2014) mengungkapkan bahwa dengan adanya sistem pengukuran kinerja, organisasi sektor publik diharapkan dapat meningkatkan hasil kerjanya dan memperbaiki nilai-nilai pelayanan publik serta dapat meningkatkan akuntabilitas pemerintah. Sedangkan dalam aspek finansial, sistem pengukuran kinerja dapat digunakan oleh organisasi sebagai sarana dalam mengembangkan dan mempertimbangkan usulan anggarannya sehingga bisa membantu dalam mengelola organisasi selama periode tersebut.

Balanced Scorecard

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam Fahmi (2017), *balanced scorecard* didefinisikan sebagai suatu konsep yang memiliki tujuan mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan target bersifat jangka panjang. Kaplan dan Norton juga menjelaskan sebagaimana yang dikutip oleh Suwardi L. dan Prima Biromo dalam Solihin (2012) bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang keseluruhannya terjaln dalam suatu hubungan sebab akibat.

Perspektif Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan dan David P. Norton menjelaskan dalam Moeheriono (2014) dan Fahmi (2017) bahwa ada empat perspektif *balanced scorecard* yang digunakan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut harus dipandang sebagai suatu model template yang bersifat fleksibel.

1. Perspektif Keuangan dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif keuangan disini adalah terkait dengan *financial sustainability*. Dalam perspektif keuangan, ada tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu organisasi, yaitu pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, serta penggunaan asset yang optimal dan strategi investasi.
2. Perspektif Pelanggan adalah perspektif yang berorientasi pada kepuasan pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Dalam perspektif ini, organisasi melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh organisasi baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi para pelanggan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Betapa pentingnya bagi organisasi untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Sehingga dengan meningkatnya pengetahuan karyawan, maka akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil dari ketiga perspektif sebelumnya dan tujuan organisasi.

Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Kaplan dan Norton pertama kali memperkenalkan *balanced scorecard* untuk organisasi sektor

bisnis yang memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda dengan organisasi sektor publik. Walaupun fokus dan penggunaan awal *balanced scorecard* adalah untuk organisasi sektor bisnis, namun peluang *balanced scorecard* untuk dimanfaatkan dalam memperbaiki manajemen instansi pemerintah dan perusahaan nirlaba mungkin bisa menjadi lebih besar. Fitriyani (2014) menjelaskan bahwa organisasi sektor publik bertujuan untuk menyediakan produk dan jasa kepada publik dengan dana publik yang dikelolanya sehingga perspektif pelanggan menjadi prioritas utama. Kaplan dan Norton dalam Fitriyani (2014) menyatakan bahwa suksesnya organisasi pemerintah dan perusahaan nirlaba seharusnya diukur dengan seberapa efektif dan efisien perusahaan memenuhi berbagai aturan pokok. Dengan kata lain, perspektif finansial dapat menjadi pendorong namun jarang menjadi tujuan utama, sehingga perlu dilakukan modifikasi untuk menyesuaikan penerapan *balanced scorecard* pada organisasi sektor publik.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan peneliti adalah penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan secara langsung di lokasi penelitian. Hal ini didasarkan pada tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis kinerja sektor publik pada masa pandemi *covid-19* berdasarkan metode *balanced scorecard*. Lokasi penelitian adalah suatu tempat dimana peneliti menemukan fakta atau keadaan sebenarnya dari objek yang diteliti untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan. Lokasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Mataram. BKPSDM Kota Mataram adalah salah satu organisasi sektor publik yang ada di Kota Mataram yang bergerak dalam bidang kepegawaian dan sumber daya manusia. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara yang dilengkapi dengan dokumentasi. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara secara tidak terstruktur. Pedoman wawancara yang digunakan peneliti hanya berupa garis-garis besar dari permasalahan yang akan ditanyakan. Sedangkan dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data secara tidak langsung dari sumber data, melainkan dilakukan dengan mengambil data dari dokumen yang sudah ada yang berkaitan dengan masalah penelitian, baik yang berbentuk tulisan, gambar, maupun dalam bentuk yang lainnya. Data dokumentasi dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen rencana strategis dan laporan kinerja BKPSDM Kota Mataram. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Miles dan Huberman, yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil Dan Pembahasan

Sebagaimana yang dijelaskan Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam Fahmi (2017), *balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang memiliki tujuan mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi organisasi dengan menekankan pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan target yang bersifat jangka panjang.

BKPSDM Kota Mataram merupakan salah satu organisasi sektor publik yang bertujuan untuk memberikan pelayanan berupa jasa kepada publik dengan dana publik yang dikelolanya sehingga perspektif pelanggan (dalam hal ini pegawai) menjadi prioritas utama. Pengukuran kinerja pada organisasi yang berfokus pada pelayanan publik seharusnya tidak hanya berdasarkan pada aspek keuangan saja tetapi juga non keuangan yang meliputi seluruh aspek yang terkait dengan strategi dan tujuan sektor publik. Oleh karena itu, yang menjadi perspektif utama dalam penelitian ini adalah perspektif pelanggan. Adapun perspektif keuangan dapat menjadi pendorong, namun bukan menjadi tujuan utama.

Sebagai salah satu organisasi sektor publik, BKPSDM Kota Mataram juga tentunya termasuk dalam konteks organisasi berdasarkan teori isomorfisma institusional, dimana organisasi ini bersaing tidak hanya untuk sumber daya dan pelanggan, tetapi juga untuk memperoleh kekuatan politik, legitimasi institusi, serta untuk kepentingan sosial. Oleh karena itu, BKPSDM Kota Mataram berupaya

untuk menyusun dan kemudian melakukan manajemen strategis untuk bisa menghasilkan kinerja yang bagus agar dapat menyesuaikan kondisi lingkungannya serta demi mendapatkan legitimasi institusi.

1. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategis pada perspektif pelanggan pada dasarnya merupakan penjabaran dari visi yang ingin dicapai organisasi. Sehingga dengan terpenuhinya ekspektasi pelanggan, maka organisasi yang bersangkutan dapat mencapai apa yang menjadi visinya kedepan. Menurut Sari yang dikutip oleh Fitriyani (2014), perspektif pelanggan dalam organisasi sektor publik menilai sejauh mana kepuasan para pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Kepuasan tersebut dapat diukur dengan jumlah keluhan dan komplain masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan. Sebagai organisasi sektor publik, BKPSDM Kota Mataram seyogyanya dapat memberikan pelayanan yang sebaik mungkin dalam memenuhi kebutuhan para pelanggannya sehingga para pelanggan dapat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka kinerja BKPSDM Kota Mataram pada masa pandemi *Covid-19* yaitu pada tahun 2021 dalam perspektif pelanggan sudah bagus. Hal tersebut diketahui berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara dengan pelanggan sebagai informan, dimana para pelanggan mengatakan bahwa mereka merasa puas dengan pelayanan di BKPSDM Kota Mataram sehingga tidak ada keluhan ataupun komplain dari mereka. Selain itu, informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pegawai yang bekerja di BKPSDM Kota Mataram juga menyatakan bahwa tidak ada keluhan ataupun komplain dari pelanggan terkait pelayanan di BKPSDM Kota Mataram. Berdasarkan informasi tersebut, maka dapat diartikan bahwa kinerja BKPSDM Kota Mataram pada masa pandemi *Covid-19* yaitu pada tahun 2021 dalam perspektif pelanggan sudah bagus.

Namun pada kenyataannya, upaya BKPSDM Kota Mataram dalam memaksimalkan pelayanan adalah untuk memenuhi dan mematuhi tuntutan dari pemerintah daerah maupun pusat demi memperoleh kekuatan politik serta legitimasi institusi. Pegawai yang bekerja di BKPSDM Kota Mataram juga mengungkapkan bahwa mereka berusaha untuk memaksimalkan pelayanan karena adanya tuntutan dan penialain dari pemerintah daerah. Hal tersebut membuktikan bahwa pemberian pelayanan di BKPSDM Kota Mataram didasari oleh isomorfisma koersif, bukan semata-mata untuk memenuhi harapan dan memberikan kepuasan kepada pengguna jasa.

Selanjutnya menurut Daily dalam Nasrun (2017), perspektif pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelanggan dalam hal ini pegawai sebagai pengguna jasa melihat organisasi dalam hal menyediakan jasa layanan publik, apakah sudah sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan atau tidak. Sejalan dengan tujuan peneliti, dimana melalui perspektif pelanggan ini peneliti ingin mengetahui bagaimana organisasi dalam memberikan jasa layanan, apakah sudah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan (pengguna jasa) atau tidak. Tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan hasil survey yang dilakukan BKPSDM Kota Mataram sendiri dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Survey Kepuasan Pelayanan Kepegawaian

No	Unsur Penilaian	Nilai	Nilai Konversi
1	Prosedur Pelayanan	3,12	78,00
2	Persyaratan Pelayanan	2,99	74,75
3	Kejelasan Petugas Pelayanan	3,05	76,25
4	Kedisiplinan Petugas Pelayanan	3,03	75,75
5	Tanggung Jawab Petugas Pelayanan	3,19	79,75
6	Kemampuan Petugas Pelayanan	3,12	78,00
7	Kecepatan Pelayanan	2,92	73,00
8	Keadilan Mendapatkan Pelayanan	3,10	77,50
9	Kesopanan dan Keramahan Petugas	3,13	78,25
10	Kewajaran Biaya Pelayanan	3,98	99,50
11	Kepastian Biaya	3,98	99,50
12	Ketepatan Jadwal Pelayanan	2,79	69,75
13	Kenyamanan Lingkungan	3,07	76,75

14	Keamanan Pelayanan	3,17	79,25
Indeks Kepuasan		3,19	79,75

Sumber: Laporan Kinerja BKPSDM Tahun 2021

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai indeks kepuasan pelayanan kepegawaian pada BKPSDM Kota Mataram tahun 2021 adalah sebesar 3,19 atau dengan nilai konversi 79,75. Nilai 3,19 diperoleh dari penjumlahan nilai-nilai dari semua unsur penilaian yang kemudian dibagi dengan jumlah unsur yaitu sebanyak 14. Sedangkan nilai 79,75 diperoleh dengan mengalikan nilai indeks yang telah diperoleh dengan 25. Nilai 25 adalah nilai dasar yang telah ditetapkan dalam Permenpan Nomor 14 Tahun 2017. Nilai 25 merupakan nilai dasar sebagai nilai konversi dari nilai indeks kepuasan masyarakat, dimana nilai konversi yang telah ditetapkan yaitu antara 25 sampai dengan 100.

Berdasarkan tabel 1, capaian hasil survey kepuasan masyarakat pada pelayanan kepegawaian di BKPSDM Kota Mataram tahun 2021 dapat dikatakan sudah “baik” dengan nilai indeks kepuasan masyarakat yang diperoleh sebesar 79,75. Hal ini berdasarkan Permenpan Nomor 14 Tahun 2017, dimana dijelaskan bahwa organisasi publik yang memperoleh nilai indeks kepuasan masyarakat antara 76,61 sampai dengan 88,30 dapat dikatakan sebagai organisasi yang memiliki kinerja unit pelayanan yang “baik”.

Hasil analisis data tersebut juga menunjukkan bahwa penghitungan indeks kepuasan pelayanan serta penentuan kriteria dari kualitas pelayanan pada BKPSDM Kota Mataram didasari pada konsep isomorfisma koersif. Dimana penghitungan indeks kepuasan pelayanan serta penentuan kriteria dari kualitas pelayanan tersebut tidak dapat sepenuhnya ditentukan sendiri oleh BKPSDM Kota Mataram, melainkan harus menggunakan acuan yang sudah ditetapkan yaitu Permenpan Nomor 14 Tahun 2017.

2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton dalam Pribadi (2017), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat memberikan infrastruktur untuk mendukung tiga perspektif *balanced scorecard* sebelumnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut dapat tercapai. Sementara Imelda dalam Nasrun (2017) menjelaskan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Untuk dapat menciptakan pertumbuhan jangka panjang tersebut, BKPSDM Kota Mataram tentunya membutuhkan SDM yang profesional. BKPSDM Kota Mataram dapat mencapai hal tersebut dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada SDM yang dimilikinya. Dengan demikian, indikator yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini adalah pelatihan dan peningkatan keahlian pegawai pada BKPSDM Kota Mataram.

Berdasarkan hasil penelitian ini, BKPSDM Kota Mataram sudah rutin dalam memberikan pendidikan dan pelatihan demi meningkatkan keahlian pegawai. Meskipun BKPSDM Kota Mataram belum memiliki wewenang untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan secara mandiri, karena belum mendapatkan sertifikat akreditasi dari LAN RI sebagai penyelenggara pendidikan dan pelatihan. Namun, BKPSDM Kota Mataram setiap tahun tetap menganggarkan untuk biaya pendidikan dan pelatihan pegawai dan secara berkala telah melakukan pengiriman peserta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan ke lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan dan pelatihan yang telah terakreditasi, baik yang ada di dalam maupun luar daerah. Hal tersebut menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Mataram telah mampu dalam menciptakan pertumbuhan jangka panjang sebagaimana yang dijelaskan oleh Imelda dalam Nasrun (2017).

Hasil temuan dalam perspektif ini menggambarkan secara jelas tentang isomorfisma normatif. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ahyaruddin & Akbar (2016) bahwa profesionalisme yang muncul dalam konteks isomorfisma normatif ini bersumber dari pendidikan formal dan perluasan jaringan profesional yang dilakukan oleh organisasi. Sementara itu, Akbar (2012) menerangkan bahwa pada saat ini sudah muncul kecenderungan yang bagus dari pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas SDM mereka melalui berbagai jalur, diantaranya yaitu melalui pelatihan teknis non-gelar serta melalui jalur akademik bergelar. Hal tersebut sejalan dengan hasil temuan dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Mataram setiap tahun dan secara berkala telah melakukan pengiriman peserta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan ke lembaga-lembaga penyelenggara

pendidikan dan pelatihan yang telah terakreditasi, baik yang ada di dalam maupun luar daerah dalam rangka meningkatkan kualitas SDM yang dimilikinya. Dengan meningkatnya kualitas SDM yang dimiliki, akan besar kemungkinan bagi BKPSDM Kota Mataram untuk menyerupai organisasi sektor publik lain yang sudah lebih baik. Hal ini kemudian akan memicu terjadinya isomorfisma mimetik.

3. Perspektif Proses Internal

Menurut Kurnianto dalam Nasrun (2017), pada dasarnya perspektif proses internal merupakan suatu upaya untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi yang berkelanjutan. Sementara itu, Mahmudi dalam Pertani (2018) menjelaskan bahwa, untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja pada perspektif proses internal ini, organisasi sektor publik harus mengidentifikasi dan mengukur kompetensi inti, proses layanan, teknologi yang harus dimiliki, serta menentukan ukuran dan target kinerja. Sehingga untuk menilai BKPSDM Kota Mataram berdasarkan perspektif proses internal dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator, yaitu bagaimana standar pelayanan, sarana dan prasarana, serta profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM).

Standar Pelayanan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa pegawai di BKPSDM Kota Mataram yang menjadi informan dalam penelitian ini, menggambarkan bahwa standar pelayanan yang ada di BKPSDM Kota Mataram sudah bagus dan sesuai, dimana penyusunan standar pelayanan tersebut sudah mengacu pada Menpan. Standar pelayanan BKPSDM Kota Mataram yang sudah sesuai dan mengacu pada Menpan dapat mendukung BKPSDM Kota Mataram dalam menghasilkan kinerja pelayanan yang bagus, sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan yang nantinya akan berdampak pada kepuasan pelanggan atas jasa layanan yang diberikan oleh BKPSDM Kota Mataram. Sementara itu, untuk standar pelayanan di BKPSDM Kota Mataram sendiri tidak ada yang berubah selama masa pandemi *Covid-19*. Namun tetap mentaati protokol kesehatan sebagaimana memang dilakukan di semua tempat pada umumnya seperti menjaga jarak, memakai masker, dan memakai *hand sanitizer*.

Profesionalisme SDM

Profesionalisme SDM yang ada di BKPSDM Kota Mataram sudah bagus dan memadai. Hal tersebut dilihat berdasarkan pendidikan formal yang sudah ditempuh oleh SDM yang ada di BKPSDM Kota Mataram. Selain itu, SDM yang ada di BKPSDM Kota Mataram juga sudah sesuai dengan kebutuhan jenis layanan. Adapun data komposisi pendidikan SDM pada BKPSDM Kota Mataram dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 Komposisi Pendidikan SDM Lingkup BKPSDM Kota Mataram Per 31 Desember 2018

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	Magister (S-2)	5	10,63
2	Sarjana (S-1) / D.IV	32	68,08
3	Sarjana Muda (D.III)	1	2,12
4	SLTA	8	17,02
5	SLTP/SD	1	2,12
JUMLAH		47	100,00

Sumber: Rencana Strategis BKPSDM Kota Mataram, 2016-2021

Berdasarkan komposisi pendidikan SDM sebagaimana yang disajikan dalam tabel 2, dapat diketahui bahwa kualitas ataupun profesionalisme SDM pada BKPSDM Kota Mataram sudah cukup memadai. Meskipun dikatakan sudah memadai, tetapi jumlah SDM yang ada di BKPSDM Kota Mataram saat ini masih kurang mencukupi. Hal tersebut disebabkan karena terdapat SDM di BKPSDM Kota Mataram yang pensiun dan belum ada yang menggantikan.

Sarana dan Prasarana

Terkait dengan sarana dan prasarana dalam mendukung kegiatan internal, dalam penelitian ini diperoleh data dan informasi bahwa sarana dan prasarana dalam mendukung kegiatan internal di BKPSDM Kota Mataram masih belum memadai terkait gedung kantor yang masih sewa dan sempit. Hal tersebut dikatakan belum memadai karena jumlah pegawai di BKPSDM Kota Mataram yang banyak, sehingga memang membutuhkan gedung atau ruang kerja yang lebih luas. Selain itu, komputer yang tersedia dalam mendukung kegiatan internal juga masih kurang jumlahnya, disebabkan karena masih terdapat komputer yang rusak dan belum diperbaiki. Adapun untuk sarana dan prasarana selain yang telah disebutkan sebelumnya, semuanya rata-rata sudah bagus dan memadai.

Isomorfisma institusional yang dapat dilihat dalam perspektif ini adalah isomorfisma koersif dan isomorfisma normatif. Isomorfisma koersif terjadi dalam pembuatan standar pelayanan. Dimana pembuatan standar pelayanan tidak dapat ditentukan sendiri oleh BKPSDM Kota Mataram, melainkan harus mengacu dan harus sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan dalam Menpan terkait standar pelayanan organisasi sektor publik. Sementara itu, tujuan utama dari pembuatan standar pelayanan tersebut pada dasarnya adalah agar organisasi ini terlihat mengikuti aturan yang ada, bukan hanya sekedar untuk keperluan pengguna jasa. Sedangkan isomorfisma normatif dapat dilihat pada profesionalisme SDM. Sebagaimana hasil temuan dalam penelitian ini, profesionalisme SDM yang ada di BKPSDM Kota Mataram sudah bagus dan memadai jika dilihat berdasarkan pendidikan formal yang telah ditempuh. Peran dari SDM profesional ini menjadi sangat penting bagi BKPSDM Kota Mataram dalam rangka untuk meningkatkan kinerja dan untuk mengurangi kesalahan yang mungkin terjadi. Dengan demikian, akan semakin mudah bagi organisasi untuk memperoleh legitimasi yang sebenarnya menjadi tujuan utama BKPSDM Kota Mataram sebagai organisasi sektor publik.

4. Perspektif Keuangan

Walaupun bukan merupakan tujuan utama dalam organisasi sektor publik, namun perspektif keuangan tetap menjadi komponen penting yang harus diperhatikan. Sebagai suatu organisasi yang menggunakan dana publik yang cukup besar, organisasi sektor publik dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan daerah yang baik. Untuk dapat menghasilkan kinerja keuangan yang baik, setiap unit kerja pemerintahan termasuk BKPSDM Kota Mataram diharapkan dapat mengurangi terjadinya pemborosan dengan penggunaan anggaran yang seefisien mungkin, lebih-lebih pada masa pandemi *Covid-19* seperti sekarang ini. Organisasi diharapkan dapat mendeteksi program-program yang tidak terlalu penting guna meningkatkan pelaksanaan akuntabilitas publik, serta untuk dialihkan anggarannya sementara waktu oleh daerah demi mempercepat penanganan *Covid-19*.

Dalam penelitian ini, yang menjadi indikator pada perspektif keuangan adalah realisasi anggaran BKPSDM Kota Mataram Tahun 2021. Melalui data realisasi anggaran, dapat dianalisis bagaimana rasio efisiensi dari pemanfaatan anggaran yang disebut sebagai rencana keuangan periodik yang disusun sebelumnya berdasarkan program yang telah ditetapkan agar seluruh kegiatan dapat dilaksanakan secara terarah demi pencapaian tujuan bersama.

Kriteria efisiensi yang digunakan dalam menilai kinerja keuangan BKPSDM Kota Mataram ini berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900-327 Tahun 1996 sebagaimana yang dikutip oleh Fitriyani & Febrianti (2020) dalam tabel berikut:

Tabel 3 Kriteria Efisiensi Kinerja Keuangan

Persentase Kinerja Keuangan	Kriteria
Diatas 100%	Tidak Efisien
90% - 100%	Kurang Efisien
80% - 90%	Cukup Efisien
60% - 80%	Efisien
Dibawah 60%	Sangat Efisien

Sumber: Y. Fitriyani & Febrianti, 2020

Adapun data realisasi anggaran BKPSDM Kota Mataram untuk tahun 2021 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 Realisasi Anggaran BKPSDM Kota Mataram Tahun 2019, 2020, dan 2021

Tahun	Jenis Belanja	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
2019	Belanja Operasional	24.939.127.120,-	20.864.918.675,-	83,66
2020	Belanja Operasional	12.331.961.423,-	7.772.280.658,-	63,03
2021	Belanja Operasional	22.801.836.616,-	21.703.125.606,-	95,18

Sumber: Laporan Kinerja BKPSDM Tahun 2019, 2020, 2021

Tabel 4 menunjukkan persentase realisasi anggaran belanja BKPSDM Kota Mataram selama tiga tahun, yaitu mulai dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021. Tahun 2021 menunjukkan bahwa penyerapan anggaran belanja pada BKPSDM Kota Mataram adalah sebesar 95,18% dari total anggaran dengan kriteria “kurang efisien”. Persentase penyerapan anggaran belanja BKPSDM Kota Mataram pada tahun 2021 mengalami peningkatan yang cukup tinggi dari tahun 2020 yaitu sebesar 32,15%. Hal ini disebabkan karena pada tahun 2021 seluruh kegiatan pada BKPSDM Kota Mataram dapat terlaksana sebagaimana yang telah direncanakan, namun dengan penggunaan anggaran yang cukup tinggi sehingga menjadi kurang efisien.

Berbeda dengan tahun 2020, yaitu tahun dimana *Covid-19* pertama kali masuk ke Indonesia. Penyerapan anggaran belanja pada BKPSDM Kota Mataram hanya sebesar 63,03% dengan kriteria “efisien”. Hal tersebut disebabkan karena adanya Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020 tentang *Refocussing* Kegiatan, Realokasi Anggaran, Serta Pengadaan Barang dan Jasa Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease* 2019 (*Covid-19*). Dimana dilakukan penghematan terhadap pos-pos belanja tertentu untuk dialihkan ke anggaran penanganan *covid-19*. Dalam rangka ikut serta menindaklanjuti Inpres tersebut, kegiatan seleksi Jabatan Tinggi Pratama pada tahun 2020 tidak dilaksanakan oleh BKPSDM Kota Mataram. Sehingga dengan demikian, BKPSDM Kota Mataram dinilai dapat melaksanakan anggaran belanjanya secara efisien.

Adapun untuk tahun 2019 dimana belum adanya pandemi *Covid-19* di Indonesia, data laporan realisasi anggaran menunjukkan bahwa penyerapan anggaran belanja pada BKPSDM Kota Mataram adalah sebesar 83,66% dengan kriteria “cukup efisien”. Hal ini menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Mataram cukup baik dalam menghemat dana dan mengelola anggaran belanjanya.

Berdasarkan data dokumentasi yang diperoleh dari laporan realisasi anggaran BKPSDM Kota Mataram seperti yang disajikan dalam tabel 4, penyerapan anggaran belanja pada BKPSDM Kota Mataram baik pada saat sebelum maupun saat sedang adanya pandemi *Covid-19* secara rata-rata sudah “cukup efisien”. Hal ini menunjukkan kemampuan BKPSDM Kota Mataram dalam merealisasikan target anggaran belanjanya dengan baik, dimana semua unsur belanjanya tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Terkait dengan teori isomorfisma institusional, pelaksanaan anggaran BKPSDM Kota Mataram dalam penelitian ini merupakan salah satu bentuk dari isomorfisma koersif. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020 tentang *Refocussing* Kegiatan, Realokasi Anggaran, Serta Pengadaan Barang dan Jasa Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease* 2019 (*Covid-19*) yang dikeluarkan pemerintah menjadi aturan yang harus ditaati oleh organisasi sektor publik termasuk BKPSDM Kota Mataram. Oleh karena itu, BKPSDM Kota Mataram harus mengambil tindakan untuk melakukan perubahan yang dalam hal ini BKPSDM Kota Mataram secara tidak langsung dituntut untuk mengurangi pelaksanaan atau menunda beberapa kegiatan yang dirasa tidak terlalu penting. Hal ini disebabkan karena anggaran yang seharusnya digunakan untuk kegiatan-kegiatan tersebut dialihkan sementara waktu untuk menangani pandemi *covid-19*. Dalam hal ini, BKPSDM Kota Mataram merealisasikan anggarannya sesuai dengan aturan-aturan dan ketentuan dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dengan sebaik mungkin agar mendapatkan pengakuan bahwa organisasi ini mampu merealisasikan anggarannya dengan baik, bukan semata-mata mengedepankan efisiensi.

Kesimpulan

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis kinerja BKPSDM Kota Mataram pada masa pandemi *Covid-19* berdasarkan teori isomorfisma institusional. Perspektif pelanggan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa para pelanggan merasa sudah puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh BKPSDM Kota Mataram, baik sebelum maupun

pada saat pandemi *covid-19*. Hasil temuan dalam perspektif ini menunjukkan adanya isomorfisma koersif, yaitu karena adanya tuntutan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Selain itu, penghitungan indeks kepuasan pelayanan serta penentuan kriteria dari kualitas pelayanan tersebut harus mengikuti aturan yaitu menggunakan acuan yang sudah ditetapkan dalam Permenpan Nomor 14 Tahun 2017.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Mataram rutin melakukan kegiatan pelatihan dan peningkatan keahlian pegawainya setiap tahun termasuk tahun 2021 dimana kasus *covid-19* masih ada. Hasil temuan dalam perspektif ini berkaitan dengan isomorfisma normatif. Dimana profesionalisme SDM yang muncul dalam konteks isomorfisma ini bersumber dari pendidikan formal maupun non-formal yang dilakukan oleh organisasi.

Perspektif proses internal dinilai berdasarkan tiga indikator, yaitu standar pelayanan, profesionalisme SDM, serta sarana dan prasarana dalam mendukung kegiatan internal. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa standar pelayanan yang ada di BKPSDM Kota Mataram sudah bagus dan sesuai. Dalam hal ini terjadi isomorfisma koersif, dimana penyusunan standar pelayanan tersebut mengacu pada Menpan. Adapun profesionalisme SDM yang ada di BKPSDM Kota Mataram rata-rata memang sudah sesuai dengan kebutuhan jenis layanan, akan tetapi jumlah SDM nya masih ada yang kurang. Teori isomorfisma yang muncul dalam hal ini adalah isomorfisma normatif, yaitu berkaitan dengan profesionalisme SDM. Sementara sarana dan prasarana dalam mendukung kegiatan internal di BKPSDM Kota Mataram masih belum memadai terkait dengan gedung kantor yang masih sewa dan sempit, serta jumlah komputer yang masih kurang.

Perspektif keuangan menunjukkan bahwa realisasi anggaran BKPSDM Kota Mataram tahun 2021 menunjukkan persentase realisasi anggaran sebesar 95,18% dengan kriteria “kurang efisien” jika dibandingkan dengan realisasi anggaran sebelum adanya *covid-19* yaitu sebesar 83,66% dengan kriteria “cukup efisien”. Diketahui bahwa pelaksanaan anggaran BKPSDM Kota Mataram dalam penelitian ini merupakan salah satu bentuk dari isomorfisma koersif. Dimana BKPSDM Kota Mataram harus patuh dan mengikuti aturan dari pemerintah yaitu Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020 tentang *Refocussing* Kegiatan, Realokasi Anggaran, Serta Pengadaan Barang dan Jasa Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease* 2019 (*Covid-19*). Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Mataram berusaha untuk mencapai kinerja yang bagus disebabkan karena adanya tuntutan serta untuk mendapatkan legitimasi, bukan semata-mata untuk tujuan substansi. Hal ini disebabkan karena BKPSDM Kota Mataram memiliki ketergantungan terhadap pemerintah daerah maupun pusat dalam bentuk sumber daya keuangan maupun melalui sistem penghargaan, sehingga tidak ada pilihan lain selain patuh terhadap aturan dan tuntutan agar tetap mendapatkan pembagian dana melalui proses alokasi anggaran dari pemerintah pusat maupun agar tetap mendapatkan penghargaan.

Referensi

- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2016). Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah dalam Perspektif Teori Institusional. *Celscitech-UMRI*, 1, 39–45.
- Akbar, R. (2012). *Institutional Isomorphism dalam Akuntabilitas Kinerja Sektor Publik di Indonesia*. <https://feb.ugm.ac.id/id/penelitian/artikel-dosen/830-institutional-isomorphism-dalam-akuntabilitas-kinerja-sektor-publik-di-indonesia>
- Alfiani, A., & Mulyati, H. . (2022). Analisis Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Struktur Aktiva Dan Struktur Modal Pada Perusahaan BUMN Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Mandiri :Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 1(2), 1–8. Retrieved from <https://jurnal.risetilmiah.ac.id/index.php/jak/article/view/38>
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Strategis (Teori dan Aplikasi)* (M. S. Dr. H. Mukhlis Yunus, S.E. (ed.)).
- Fitriyani, D. (2014). Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Cakrawala Akuntansi*, 6(1), 16–31.
- Fitriyani, Y., & Febrianti, T. (2020). Penilaian Kinerja Laporan Realisasi Anggaran Menggunakan Rasio Efektivitas Dan Rasio Efisiensi Pada Dinas Ketahanan Pangan Dan Perikanan Kabupaten Tanah Laut. *Jurnal Riset Akuntansi Politala*, 3(2), 105–115. <https://jra.politala.ac.id/index.php/JRA/article/view/69%0Ahttps://jra.politala.ac.id/index.php/JRA/article/download/69/35>

- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2020, (2020).
- Kisworo, J., & Shauki, E. R. (2019). Teori Institusional Dalam Penyusunan Dan Publikasi Laporan Tahunan Sektor Publik (Studi Kasus Pada Kementrian Dan Lembaga Negara Di Indonesia). *Indonesian Treasury Review*, 4(4), 305–321.
- Kresna. (2019). *Isomorfisma Institusional*. <https://konsultasiskripsi.com/2019/12/26/isomorfisma-institusional-skripsi-dan-tesis/>
- Laporan Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Mataram*. (2019).
- Laporan Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Mataram*. (2020).
- Laporan Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Mataram*. (2021).
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik* (1st ed.). Andi.
- Moehariono. (2014a). *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan* (1st ed.).
- Moehariono. (2014b). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Revisi).
- Nasrun, W. N. (2017). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah di Kota Makassar*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017, Pub. L. No. 14 (2017).
- Pertani, E. (2018). *Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi kasus di Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Barito Timur, Kal-Teng)*. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Pribadi, A. (2017). *Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pure Non Profit Organization Di Desa Tamanagung Kecamatan Cluring Kabupaten Banyuwangi*. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Rencana Strategis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Mataram*. (n.d.).
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis* (S. Saat (Ed.)).
- Sagala, S. A., & Siagian, V. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) Yang Terdaftar Di BEI. *Perspektif: Jurna Ekonomi & Manajemen*, 19(2), 145–149. <https://doi.org/https://doi.org/10.31294/jp.v17i2>
- Sofyani, H., & Akbar, R. (2015). Hubungan Karakteristik Pegawai Pemerintah Daerah Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja: Perspektif Isomorfisma Institusional. *JAAI*, 19(2), 153–173. <http://dx.doi.org/10.20885/jaai.vol19.iss2.art6>
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik* (A. Maulana (Ed.)).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sutopo (Ed.); 2nd ed.).