

**MAKALAH AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK**  
**PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK**

(Disusun untuk Memenuhi Tugas Terstruktur  
Mata Kuliah Akuntansi Sektor Publik)

**Dosen pengampu :**

Dr. Pujiati, S.Pd., M.Pd.

Dr. Mega Metalia, S.E., M.Si., M.S.Ak.,

C.A. Fiarika Dwi Utari, S.Pd., M.Pd.



**Disusun Oleh:**

Kelompok 8 Kelas B 2023

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 1.Daffa Raihan shofwan Susanto | 2313031039 |
| 2.Adella Putri Rizkia          | 2313031044 |

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN EKONOMI**  
**JURUSAN PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL**  
**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN**  
**UNIVERSITAS LAMPUNG**  
**2025**  
**KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran TuhanYang Maha Esa karena berkat dan rahmat yang selalu tercurah dari-Nya membuat penulis berhasil menyelesaikan makalah Akuntansi Sektor Publik yang berjudul Pengukuran Kinerja Sektor Publik.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Dr. Pujiati, S.Pd., M.Pd, Dr. Mega Metalia, S.E., M.Si., M.S.Ak., C.A, dan Fiarika Dwi Utari, S.Pd., M.Pd. Selaku dosen pengampu dan kepada semua pihak yang sudah membantu dan membimbing kami selama pembuatan makalah dari awal hingga selesai. Adapun tujuan pembuatan makalah ini adalah untuk memenuhi tugas terstruktur mata kuliah AkuntansiSektor Publik serta untuk menambah wawasan dan pengetahuan pembaca.

Penulis juga memohon maaf apabila terdapat kesalahan dalam penulisan makalah. Kami sangat mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca untuk bahan pertimbangan perbaikan makalah menjadi lebih baik lagi. Akhir kata, semoga makalah yang kami buat ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Bandar Lampung, 28 Oktober 2025

Kelompok 8

|   |               |
|---|---------------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                     | <b>i</b>      |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                     | <b>ii</b>     |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                                  | <b>1</b>      |
| 1.1 Latar Belakang .....  | 1             |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                                       | 2             |
| 1.3 Tujuan .....  | 3             |
| <b>BAB II PEMBAHASAN .....</b>                                  | <b>4</b>      |
| 2.1 Pengertian dan Karakteristik Organisasi Sektor Publik ..... | 4             |
| 2.2 Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja .....             | 5             |
| 2.3 Maksud dan Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik .....    | 6             |
| 2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik .....              | 8             |
| 2.5 Elemen Pokok Pengukuran Kinerja .....                       | 9             |
| 2.6 Definisi Indikator Kinerja .....                            | 11            |
| 2.7 Pengembangan Indikator Kinerja .....                        | 12            |
| <b>BAB III PENUTUP .....</b>                                    | <b>14</b>     |
| 3.1 Kesimpulan .....  | 14            |
| 3.2 Saran .....   | 14            |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                     | <b>15</b>     |
| <br><b>STUDI KASUS .....</b>                                    | <br><b>16</b> |



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja merupakan suatu gambaran keberhasilan pengelolaan dari suatu organisasi. Dalam kinerja tercermin pencapaian yang telah diperoleh oleh suatu organisasi. Setiap organisasi termasuk organisasi sektor publik perlu mengetahui kinerjanya untuk mengetahui hasil pencapaiannya. Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang menggunakan dana publik untuk menyediakan kebutuhan barang dan jasa publik. Sebagai organisasi yang menggunakan dana publik maka publik perlu mengetahui bagaimana pengelolaan dananya. Pencapaian pengelolaan dana publik dapat diketahui dari kinerja organisasi tersebut sehingga diperlukan adanya penilaian kinerja pada organisasi sektor publik. Penilaian kinerja dilakukan dengan mengukur kesuksesan atau tidaknya suatu kegiatan dalam organisasi (Pratama, 2021).

Organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi sektor swasta. Hal tersebut menyebabkan pengukuran kinerja organisasi sektor publik pun harus menyesuaikan. Tujuan utama organisasi swasta adalah untuk memperoleh keuntungan yang maksimal untuk kepentingan pemiliknya. Sedangkan pada organisasi sektor publik keuntungan atau laba bukan menjadi prioritas utama melainkan memberikan pelayanan yang optimal bagi kepentingan publik (Anggraini dkk, 2020).

Sistem pengukuran dan manajemen yang komprehensif seharusnya menjelaskan keterkaitan antara peningkatan operasi, layanan pelanggan, serta pengembangan produk dan jasa baru dengan peningkatan kinerja finansial melalui penjualan yang lebih tinggi, margin operasi yang lebih besar, tingkat perputaran aktiva yang lebih cepat, dan biaya operasi yang menurun (Kaplan dan Norton, 2000). Pengukuran kinerja yang baik adalah pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi yang komprehensif mengenai kinerja suatu organisasi. Informasi yang diberikan tidak hanya dari satu sisi saja namun juga mencakup unsur pembentuk kinerja yang lain. Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan segi keuangan seperti jumlah laba yang diperoleh tidaklah begitu cocok diterapkan pada organisasi sektor publik. Kinerja pada organisasi sektor publik juga menjadi gambaran akuntabilitas atau pertanggungjawaban seorang manajer publik (Pabeno dkk, 2016).

Pemilihan dan penentuan instrumen pengukuran kinerja dan strategi yang akan diterapkan tergantung pada kondisi internal dan eksternal yang dimiliki dan dihadapi oleh organisasi. Strategi organisasi harus dijabarkan dalam bentuk program dan kegiatan untuk menjamin bahwa program dan kegiatan yang telah diterapkan tersebut dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi, maka diperlukan alat pengukuran kinerja yang tepat. Alat pengukuran kinerja organisasi sektor publik berfokus pada bagaimana strategi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Efisiensi dan efektivitas organisasi telah menjadi obsesi dari hampir semua pendekatan ilmu manajemen, baik pendekatan ilmu manajemen klasik maupun pendekatan manajemen ilmiah (*scientific management*). Perkembangan berbagai teori manajemen menunjukkan bahwa menciptakan organisasi yang efektif dan efisien bukan pekerjaan yang mudah dan sederhana, melainkan sangat rumit dan multidimensional. Oleh karena itu, dalam memilih alat untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik harus dapat memastikan organisasi berjalan efektif dan efisien. Alat pengukuran kinerja sektor publik harus didukung dengan perangkat yang lain, yaitu struktur organisasi yang sesuai seperti pengendalian manajemen, manajemen sumber daya manusia, dan lingkungan yang mendukung (Mahsundkk, 2016).

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apa pengertian dan karakteristik organisasi sektor publik?
2. Apa pengertian kinerja dan pengukuran kinerja?
3. Bagaimana maksud dan tujuan pengukuran kinerja sektor publik?
4. Apasaja manfaat pengukuran kinerja sektor publik?
5. Apasaja elemen pokok pengukuran kinerja?
6. Apakah definisi indikator kinerja?
7. Bagaimana pengembangan indikator kinerja?

## **1.3 Tujuan**

1. Untuk mengetahui pengertian dan karakteristik organisasi sektor publik
2. Untuk mengetahui pengertian kinerja dan pengukuran kinerja
3. Untuk mengetahui maksud dan tujuan pengukuran kinerja sektor publik
4. Untuk mengetahui manfaat pengukuran kinerja sektor publik
5. Untuk mengetahui elemen pokok pengukuran kinerja
6. Untuk mengetahui definisi indikator kinerja

7. Untuk mengetahui pengembangan indikator kinerja

## BAB II PEMBAHASAN

### 2.1 Pengertian dan Karakteristik Organisasi Sektor Publik

Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum. Organisasi sektor publik terkait dengan strategi dan kebijakan yang diambil untuk pemenuhan kebutuhan publik. Berbagai organisasi yang tercakup dalam sektor publik diantaranya adalah pemerintah pusat maupun daerah dan perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah (BUMN dan BUMD). Ada beberapa jenis organisasi sektor publik di Indonesia, yaitu organisasi pemerintah pusat, organisasi pemerintah daerah, organisasi partai politik, organisasi LSM, organisasi yayasan, organisasi pendidikan seperti sekolah, organisasi kesehatan seperti puskesmas dan rumah sakit, dan organisasi tempat peribatan seperti masjid, gereja, vihara dan pura (Fitriani, 2020).

Menurut Mahsun dkk (2011), berdasarkan karakteristiknya organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure nonprofit organizations* dan *quasi nonprofit organizations*. Mahsun dkk (2011), menjelaskan bahwa *pure nonprofit organizations* adalah organisasi adalah organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, sedangkan *quasi nonprofit organizations* merupakan organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus). Organisasi sektor publik yang merupakan *pure nonprofit organizations* seperti LSM, rumah sakit, puskesmas, sekolah, partai politik dan rumah peribadatan. Instansi pemerintah dan badan usaha milik negara/daerah merupakan contoh dari *quasi nonprofit organizations* (Fitriani, 2020).

Organisasi sektor publik sebagai suatu aktivitas yang memberikan pelayanan baik berupa produk atau jasa kepada publik (masyarakat) memiliki tujuan yang berbeda dengan organisasi sektor swasta (bisnis). Aktivitas organisasi sektor publik bergerak dalam pelayanan publik seperti pendidikan, kesehatan, keamanan, dan transportasi. Organisasi sektor publik bertujuan memenuhi kesejahteraan masyarakat, sedangkan tujuan organisasi sektor swasta adalah mencari keuntungan (Fitriani, 2020).



Organisasi sektor publik memiliki cakupan wilayah kerja yang luas, dari kotabesar hingga ke sudut desaterkecil. Luasnya cakupan membuktikan besarnya peran dan pengaruh organisasi sektor publik pada masyarakat. Organisasi sektor publik yang memiliki kinerja yang baik akan dapat memperbaiki kehidupan masyarakat. Untuk itu perlu adanya perhatian yang lebih terhadap peningkatan kinerja organisasi sektor publik. Penilaian organisasi sektor publik tidak hanya dapat diukur dalam nilai ekonomis saja, namun juga dari pelayanan kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik harus bersifat komprehensif dan menggambarkan pencapaian hasil dari banyak unsur (Fitriani, 2020).

## **2.2 Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilannya yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Kristiyanti, 2012).

Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Kristiyanti, 2012).

Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Jadi pengukuran kinerja adalah

suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Kristiyanti, 2012).

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu timbulnya gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengankata lain, kinerja instansi pemerintah ini lebih banyak mendapat sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah. Kondisi ini mendorong peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara negara yang telah menerima amanat dari rakyat. Pengukuran tersebut akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan (Kristiyanti, 2012).

### **2.3 Maksud dan Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik**

Setiap aktivitas atau kegiatan dalam organisasi dilakukan untuk mendukung program atau tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Tercapainya program atau tujuan tercermin dalam kinerja organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Kinerja dapat dipengaruhi tidak hanya orang namun juga kegiatan yang dilakukan sehingga pengukuran kinerja harus dapat mencakup banyak faktor tersebut secara komprehensif. Kinerja organisasi publik diidentifikasi dengan keberhasilan organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat (Kariyoto, 2017).

Pengukuran kinerja merupakan suatu instrumen yang digunakan untuk menilai luaran dari suatu kegiatan terhadap target dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja menjelaskan secara kuantitatif maupun kualitatif berdasarkan luaran yang dicapai. Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik dimaksudkan untuk:

1. Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah
2. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan

3. Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan (Kariyoto, 2017).

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai capaian suatu strategi melalui tolok ukur kinerja yang ditetapkan. Tolok ukur kinerja tersebut dapat berupa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan. Pengukuran kinerja ini sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekadar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efisien, dan efektif (konsep *value for money*). Artinya, bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan pemerintah harus berdampak terhadap kepentingan dan kebutuhan publik sesuai dengan tuntutan publik, serta dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Adapun tujuan dilakukannya pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik untuk:

1. Mengetahui tujuan organisasi
2. Menyediakan sarana pembelajaran bagi pegawai
3. Memperbaiki kinerja untuk periode berikutnya
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment
5. Memotivasi pegawai
6. Menciptakan akuntabilitas publik (Kariyoto, 2017).

## **2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik**

Menurut Fitriani (2020), pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik harus dapat menjelaskan kinerja organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Pengukuran kinerja dalam organisasi sektor publik memiliki beberapa manfaat. Manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi, antara lain:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati

3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan

Organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi sektor swasta (bisnis) yang lebih berorientasi pada pencapaian laba. Untuk itu pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan pendekatan keuangan, tidak begitu tepat digunakan pada organisasi sektor publik. Dalam organisasi sektor publik, pengukuran kinerja juga menjelaskan efektivitas dan efisiensi kebijakan yang diambil oleh manajer publik. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik juga mencerminkan akuntabilitas pertanggungjawaban atas tindakan atau kebijakan manajer publik sebagai pengelola organisasi sektor publik (Fitriani, 2020).

## **2.5 Elemen Pokok Pengukuran Kinerja**

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat disimpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain (Kristiyanti, 2012):

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi

Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi. Berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi tersebut selanjutnya dapat ditentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat.

2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran

kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi. Indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*). Faktor keberhasilan utama adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel variabel kunci finansial dan nonfinansial pada kondisi waktu tertentu. Faktor keberhasilan utama ini harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun non finansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja.

3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.

4. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas)

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan *feedback* dan *rewardpunishment*, penilaian

kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

1) *Feedback*

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, hasil ini pun bisa dijadikan landasan pemberian reward and punishment terhadap manajer dan anggota organisasi.

2) *Penilaian Kemajuan Organisasi*

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi ini adalah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala (triwulan, semester, tahunan) maka kemajuan organisasi bisa dinilai.

Semestinya ada perbaikan kinerja secara berkelanjutan dari periode ke periode berikutnya. Jika pada suatu periode, kinerja yang dicapai ternyata lebih rendah daripada periode sebelumnya, maka harus diidentifikasi dan ditemukan sumber penyebabnya dan alternatif solusinya.

3) *Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas*

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun stakeholders. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja ini. Informasi kinerja juga membantu menilai keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah untuk mengelola dan mengurus organisasi.

Disamping beberapa hal yang sudah disinggung diatas, pengukuran kinerja juga merupakan salah satu faktor penting dalam pengimplementasian manajemen strategis. Hal ini penting karena pengukuran kinerja merupakan salah satu tahapan dalam siklus manajemen strategis. Dengan memahami siklus manajemen strategis tersebut dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja merupakan tahapan yang sangat vital bagi keberhasilan implementasi manajemen strategis (Kristiyanti, 2012).

## 2.6 Definisi Indikator Kinerja

Definisi indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja (*performance indicators*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Jadi jelas bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu (Kristiyanti, 2012).

Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terdapat perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi (Kristiyanti, 2012).

## 2.7 Pengembangan Indikator Kinerja

Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut (Kristiyanti, 2012):

### 1. Biaya pelayanan (*cost of service*)

Indikator biaya biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (*unit cost*), misalnya biaya per unit pelayanan. Beberapa pelayanan mungkin tidak dapat ditentukan biaya unitnya, karena output yang dihasilkan tidak dapat dikuantifikasi atau tidak ada keseragaman tipe pelayanan yang diberikan. Untuk kondisi tersebut dapat dibuat indikator kinerja proksi, misalnya belanja per kapita.

### 2. Penggunaan (*utilization*)

Indikator penggunaan pada dasarnya membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan (*supply of service*) dengan permintaan publik (*public demand*). Indikator ini harus mempertimbangkan preferensi publik, sedangkan pengukurannya biasanya berupa volume absolut atau persentase tertentu, misalnya persentase penggunaan kapasitas. Contoh lain adalah rata-rata jumlah penumpang per bus yang dioperasikan. Indikator kinerja ini digunakan untuk mengetahui frekuensi operasi atau kapasitas kendaraan yang digunakan pada tiap-tiap jalur.

3. Penggunaan (*utilization*)

Indikator penggunaan pada dasarnya membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan (*supply of service*) dengan permintaan public. Indikator ini harus mempertimbangkan preferensi publik, sedangkan pengukurannya biasanya berupa volume absolut atau persentase tertentu, misalnya persentase penggunaan kapasitas. Contoh lain adalah rata-rata jumlah penumpang per bus yang dioperasikan. Indikator kinerja ini digunakan untuk mengetahui frekuensi operasi atau kapasitas kendaraan yang digunakan pada tiap-tiap jalur.

4. Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*)

Indikator kualitas dan standar pelayanan merupakan indikator yang paling sulit diukur, karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subyektif. Penggunaan indikator kualitas dan standar pelayanan harus dilakukan secara hati-hati karena kalau terlalu menekankan indikator ini justru dapat menyebabkan kontra produktif. Contoh indikator kualitas dan standar pelayanan misalnya perubahan jumlah komplain masyarakat atas pelayanan tertentu.

5. Cakupan pelayanan (*coverage*)

Indikator cakupan pelayanan perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.

6. Kepuasan (*satisfaction*)

Indikator kepuasan biasanya diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung. Bagi pemerintah daerah, metode penjangkauan aspirasi masyarakat (*need assessment*), dapat juga digunakan untuk menetapkan indikator



kepuasan. Namun demikian, dapat juga digunakan indicator proksi misalnya jumlah komplain. Pembuatan indicator kinerja tersebut memerlukan kerja sama antar unit kerja.

### **BAB III**

#### **PENUTUPAN**

##### **3.1 Kesimpulan**

Pengukuran kinerja sektor publik memiliki peran penting dalam menilai efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya publik. Melalui pengukuran kinerja, instansi pemerintah dapat mengetahui sejauh mana program dan kebijakan yang dijalankan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran ini juga berfungsi sebagai alat kontrol dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan visi dan misi organisasi. Selain itu, pengukuran kinerja membantu menciptakan akuntabilitas publik dengan memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana dana publik digunakan untuk kesejahteraan masyarakat.

Pengukuran kinerja sektor publik tidak hanya menekankan aspek keuangan, tetapi juga mencakup dimensi nonkeuangan seperti kualitas pelayanan, kepuasan masyarakat, serta efektivitas program. Dengan indikator kinerja yang tepat, organisasi publik dapat mengidentifikasi kelemahan serta memperbaiki strategi pelaksanaan program agar lebih efisien dan berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, penerapan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif akan membantu instansi publik meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah.

##### **3.2 Saran**

Dalam upaya meningkatkan kualitas pengukuran kinerja sektor publik, pemerintah dan instansi terkait disarankan untuk terus mengembangkan sistem evaluasi yang transparan, komprehensif, dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat. Setiap instansi perlu memperkuat kapasitas sumber daya manusia agar mampu memahami serta mengimplementasikan indikator kinerja secara konsisten.

Selain itu, hasil pengukuran kinerja sebaiknya tidak hanya dijadikan alat kontrol, tetapi juga sebagai dasar pembelajaran dan motivasi untuk perbaikan di masa depan. Diperlukan pula partisipasi aktif masyarakat dalam proses evaluasi, agar tercipta hubungan timbal balik antara pemerintah sebagai penyedia layanan dan publik sebagai penerima manfaat, sehingga prinsip akuntabilitas dan pelayanan publik yang optimal dapat terwujud.

## **DAFTARPUSTAKA**

- Anggraini, A. M., Sari, R. M., & Fristiani, N. 2020. Implementasi metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik. *JCA (Jurnal Cendekia Akuntansi)*. 1 (2): 58-70.
- Fitriyani, D. 2020. Balanced scorecard: alternatif pengukuran kinerja organisasi sektor publik. *Jurnal Cakrawala Akuntansi ISSN*. 1979, 4851.
- Kariyoto, K. 2017. Implementasi Value For Money, Input Output Outcome dan Best Value Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Sektor Publik. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*. 11 (1): 72-82.
- Kristiyanti, M. 2012. Peran indikator kinerja dalam mengukur kinerja manajemen. *Majalah Ilmiah Informatika*. 3 (3).
- Mahsun, M., Sulistyowati, F., & Purwanugraha, H. A. 2011. Akuntansi sektor publik. *Yogyakarta: BPFE*.
- Pabeno, J., Layuk, P. K., & Rante, A. 2016. Determinan penggunaan sistem pengukuran kinerja sektor publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Daerah*. 11 (1): 13-28.
- Pratama, M. R. 2021. Tantangan Membangun Manajemen Dan Pengukuran Kinerja Sektor Publik Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Administrasi Negara Vol. 5* (01).

## **STUDI KASUS**

## **Pengukuran Kinerja Sektor Publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Y”**

Pada tahun 2025, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Y menghadapi banyak keluhan dari masyarakat terkait lamanya proses pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP) elektronik dan akta kelahiran. Berdasarkan survei kepuasan masyarakat (IKM) yang dilakukan pada awal tahun, hanya 62% warga yang merasa puas terhadap pelayanan Disdukcapil. Masalah utama yang ditemukan adalah waktu pelayanan yang tidak konsisten, sistem antrean online yang sering mengalami gangguan, serta kurangnya tenaga pelayanan di jam sibuk.

Sebagai bentuk tanggung jawab dan transparansi publik, pemerintah kota memutuskan untuk melakukan pengukuran kinerja terhadap Disdukcapil dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, yang menilai dari empat aspek: keuangan, pelanggan (masyarakat), proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan pegawai. Dari hasil pengukuran awal, diperoleh data bahwa efisiensi penggunaan anggaran sudah baik (realisasi 95% dari rencana), namun indikator kepuasan masyarakat dan efektivitas proses pelayanan masih rendah.

Untuk memperbaiki kinerja, kepala dinas kemudian meluncurkan program “Layanan Cepat 30 Menit” dengan target bahwa seluruh proses pembuatan dokumen kependudukan dapat diselesaikan maksimal dalam 30 menit. Selain itu, dilakukan pelatihan pelayanan prima bagi seluruh pegawai front office, serta perbaikan sistem antrean online agar dapat menampung lebih banyak pengguna. Evaluasi rencananya dilakukan setiap tiga bulan untuk melihat perubahan kinerja dan kepuasan masyarakat.

### **Pertanyaan:**

1. Apa tujuan utama dilakukannya pengukuran kinerja di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Y?
2. Berdasarkan kasus di atas, indikator kinerja apa saja yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan program “Layanan Cepat 30 Menit”?