

## Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Dinas Lingkungan Hidup Kota Bandung

Resya Dwi Marselina<sup>1</sup>, Hendra Andriyana<sup>2</sup>, Rivan Taufiq Rachmansyah<sup>3</sup>, Salma Salsabiil<sup>4</sup>,  
Syahla Shofa Shabrina<sup>5\*</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Teknologi Digital, Kota Bandung,  
Indonesia

Email: <sup>1</sup>[resyadwi@digitechuniversity.ac.id](mailto:resyadwi@digitechuniversity.ac.id), <sup>2</sup>[hendra10122137@digitechuniversity.ac.id](mailto:hendra10122137@digitechuniversity.ac.id),

<sup>3</sup>[rivan10122135@digitechuniversity.ac.id](mailto:rivan10122135@digitechuniversity.ac.id), <sup>4</sup>[salmasalsabila10122106@digitechuniversity.ac.id](mailto:salmasalsabila10122106@digitechuniversity.ac.id),

<sup>5\*</sup>[syahla10122115@digitechuniversity.ac.id](mailto:syahla10122115@digitechuniversity.ac.id)

(\* : coresponding author)

**Abstrak** - Penelitian ini membahas penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat evaluasi kinerja strategis pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Bandung (DLHK). Dengan pendekatan kualitatif studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara dan analisis dokumen internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DLHK telah menjalankan berbagai program seperti “Kang Pisman” dan pemantauan kualitas udara, namun masih menghadapi kendala seperti keterbatasan SDM, rendahnya digitalisasi, dan partisipasi masyarakat yang belum optimal. Penerapan BSC melalui empat perspektif—keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—terbukti mampu mengidentifikasi kesenjangan dan memberikan arah strategis untuk peningkatan kinerja yang lebih terukur dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard, Evaluasi Kinerja, Sektor Publik, Lingkungan Hidup, Bandung*

**Abstract** - This study discusses the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic performance evaluation tool at the Bandung City Environmental Agency (DLHK). Using a qualitative case study approach, data were collected through interviews and internal document analysis. The results of the study indicate that DLHK has implemented various programs such as “Kang Pisman” and air quality monitoring, but still faces obstacles such as limited human resources, low digitalization, and suboptimal community participation. The implementation of the BSC through four perspectives—finance, customers, internal processes, and learning and growth—has proven to be able to identify gaps and provide strategic direction for more measurable and sustainable performance improvement.

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Public Sector, Environmental Governance, Bandung City*

### 1. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia telah mendorong transformasi dalam sistem manajemen kinerja instansi pemerintah. Dalam konteks ini, pengukuran kinerja tidak lagi dapat disederhanakan sebagai pelaporan administratif tahunan semata, melainkan sebagai instrumen strategis yang dapat mengarahkan instansi menuju pencapaian visi dan misi organisasi secara berkelanjutan. Penguatan sistem kinerja menjadi suatu keniscayaan, terutama bagi unit pelayanan publik yang secara langsung berhubungan dengan masyarakat dan lingkungan, seperti Dinas Lingkungan Hidup Kota Bandung (DLHK).

Bandung sebagai pusat kota metropolitan dengan dinamika ekonomi, sosial, dan populasi yang tinggi dihadapkan pada berbagai tantangan ekologis. Lonjakan volume sampah, penurunan kualitas udara, dan degradasi ruang terbuka hijau memerlukan respons kelembagaan yang tidak hanya cepat, tetapi juga strategis dan berorientasi hasil. Oleh karena itu, kehadiran sistem evaluasi yang dapat mengukur seberapa besar dampak program terhadap kondisi lingkungan dan kepuasan masyarakat menjadi sangat penting.

Dalam konteks ini, Balanced Scorecard (BSC) menawarkan pendekatan yang integratif. Tidak seperti metode konvensional yang hanya menilai output administratif, BSC memberikan kerangka untuk menilai outcome dan dampak strategis melalui empat dimensi utama. Penerapan BSC akan membantu DLHK mengevaluasi efektivitas alokasi anggaran (keuangan), persepsi publik terhadap layanan (pelanggan), efisiensi proses kerja internal, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan belajar (pembelajaran dan pertumbuhan).

Dengan latar belakang tersebut, studi ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Balanced Scorecard sebagai alat evaluasi strategis kinerja di DLHK Kota Bandung. Fokus utama terletak pada bagaimana empat perspektif BSC digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta peluang perbaikan dalam pengelolaan kinerja organisasi secara komprehensif dan berkelanjutan.

## 2. METODE

Penelitian ini disusun dengan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi kasus yang mendalam pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Bandung. Metode ini digunakan untuk memahami secara rinci penerapan BSC dalam konteks organisasi sektor publik dengan karakteristik tugas dan tantangan lingkungan yang spesifik.

### 2.1 Teknik Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui wawancara semi-struktural dengan pejabat struktural di DLHK, yakni Kepala Bagian Personalia dan Administrasi Umum, yang memahami secara menyeluruh kebijakan internal terkait pengelolaan kinerja pegawai. Wawancara dilakukan untuk menggali persepsi, praktik, dan kendala dalam implementasi indikator kinerja berbasis BSC.

Selain itu, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, seperti Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), Rencana Strategis DLHK, dokumen perencanaan anggaran, serta publikasi internal program seperti Kang Pisman. Triangulasi data dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas informasi yang dianalisis.

### 2.2. Teknik Analisis Data

Data dianalisis secara tematik berdasarkan keempat perspektif BSC. Setiap tema dikembangkan dari hasil wawancara dan dokumen untuk mengungkap pola, keterkaitan, serta gap antara strategi dan implementasi di lapangan. Analisis dilakukan secara induktif untuk memastikan konteks dan dinamika organisasi tetap terjaga.

## 3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Pemahaman Terhadap Visi dan Strategi DLHK

DLHK Kota Bandung memiliki visi untuk mewujudkan kota yang bersih, nyaman, dan berkelanjutan melalui pelestarian dan pengelolaan lingkungan. Visi ini diterjemahkan ke dalam misi yang mendukung program pemerintah daerah dalam perencanaan tata ruang hijau, pengendalian pencemaran, serta pengembangan sistem pengelolaan sampah yang berbasis partisipasi masyarakat.

Namun demikian, belum semua elemen organisasi memahami dan menginternalisasi visi tersebut dalam indikator kerja harian. Hal ini menyebabkan kesenjangan antara strategi jangka panjang dengan pelaksanaan program teknis yang masih cenderung reaktif dan sektoral.

### 3.2 Perspektif Keuangan

Secara umum, alokasi anggaran DLHK masih terserap untuk kegiatan rutin seperti pengangkutan sampah, pengelolaan fasilitas kebersihan, dan operasionalisasi TPA Sarimukti. Meski nilainya besar, efisiensi belanja belum terukur secara sistematis. Selain itu, belum tersedia indikator yang menghubungkan antara anggaran dan capaian layanan lingkungan secara kuantitatif dan kualitatif.

Penggunaan indikator keuangan dalam BSC seharusnya tidak hanya memantau besaran anggaran, tetapi juga efisiensi biaya terhadap hasil lingkungan yang dihasilkan. Misalnya, biaya per ton sampah yang berhasil didaur ulang atau tingkat pengurangan emisi karbon dari program tertentu.

### 3.3 Perspektif Pelanggan (Masyarakat)

Masyarakat sebagai penerima manfaat layanan DLHK memainkan peran penting dalam keberhasilan program lingkungan. Sayangnya, partisipasi masyarakat Kota Bandung dalam



pengelolaan lingkungan masih bersifat sporadis dan tergantung pada program berbasis insentif atau kampanye musiman. Hal ini menandakan bahwa pendekatan partisipatif belum menjadi budaya.

Selain itu, belum ada instrumen formal yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan DLHK secara berkala. Padahal, persepsi dan pengalaman masyarakat merupakan indikator penting dalam perspektif pelanggan menurut BSC.

### **3.4 Perspektif Proses Internal**

Proses kerja di DLHK masih didominasi oleh sistem manual dan konvensional. Absennya sistem informasi manajemen lingkungan yang terpadu menyebabkan keterbatasan dalam memonitor indikator teknis seperti kualitas udara, volume sampah, atau efektivitas program Kang Pisman. Selain itu, koordinasi antarseksi belum optimal sehingga sering terjadi tumpang tindih atau keterlambatan pelaksanaan program.

Implementasi BSC dalam perspektif ini memerlukan pemetaan proses kerja yang mendetail serta digitalisasi prosedur yang memungkinkan analisis real-time dan intervensi cepat.

### **3.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

SDM DLHK memiliki tantangan dalam hal penguasaan teknologi, inovasi pengelolaan lingkungan, dan adaptasi terhadap kebijakan baru. Minimnya pelatihan teknis berkala dan ketidakterpaduan sistem pengembangan kompetensi menyebabkan sebagian pegawai kurang siap menghadapi dinamika isu lingkungan perkotaan.

Dalam perspektif BSC, pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, perlu disusun indikator-indikator yang tidak hanya mengukur jumlah pelatihan, tetapi juga dampaknya terhadap kinerja individu dan unit kerja.

## **4. KESIMPULAN**

Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja Dinas Lingkungan Hidup Kota Bandung berpotensi besar untuk meningkatkan efektivitas tata kelola organisasi secara menyeluruh. Kerangka BSC yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, memungkinkan DLHK untuk tidak hanya fokus pada aktivitas operasional, tetapi juga mengkaji kontribusi strategis terhadap keberlanjutan lingkungan kota.

Implementasi BSC mendorong penguatan perencanaan strategis, integrasi antar-unit kerja, serta peningkatan kualitas SDM melalui pendekatan berbasis hasil. Meskipun telah terdapat sejumlah program unggulan seperti “Kang Pisman” dan pemantauan kualitas udara, kendala seperti minimnya pelatihan teknis, keterbatasan digitalisasi, dan partisipasi masyarakat yang belum optimal masih menjadi tantangan signifikan.

Secara umum, BSC dapat menjadi solusi manajemen kinerja yang komprehensif apabila diimplementasikan secara sistematis dan dikaitkan secara langsung dengan sasaran jangka panjang organisasi serta kebutuhan masyarakat.

## **REFERENCES**

- Adhan, M., & Sembiring, A. (2019). Penerapan Balanced Scorecard di Dinas Kesehatan Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(1), 45–60.
- Dreveton, B. (2013). The Advantages of the Balanced Scorecard in the Public Sector: A Case Study. *Public Money & Management*, 33(1), 69–76.
- Hartini, S., Yusran, Y., & Nurlaili. (2021). Evaluasi Penilaian Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 9(2), 112–124.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Khairani, R., Permana, Y., & Wicaksono, A. (2024). Balanced Scorecard Implementation in Government Institutions: Evidence from Indonesia. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 15(1), 1–15.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja



**Jurnal Manajemen, Ekonomi, Hukum, Kewirausahaan, Kesehatan,  
Pendidikan dan Informatika (MANEKIN)**

**Volume 3, No. 04, Juni Tahun 2025**

**ISSN 2985-4202 (media online)**

**Hal 324-327**

Rosdakarya.

Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Wiley.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.