



---

**MODEL PENGUKURAN KINERJA BELANJA OPD BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DENGAN METODE AHP DAN ANP**

Oleh

**Regina Anggi Garbani<sup>1</sup>, Saipul Arni Muhsyaf<sup>2</sup>, Adhitya Bayu Suryantara<sup>3</sup>**  
**<sup>1,2,3</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram.**  
**Mataram, Indonesia**  
**E-mail: [1reginaanggi15@gmail.com](mailto:1reginaanggi15@gmail.com)**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk merancang model pengukuran kinerja belanja pada organisasi perangkat daerah yaitu Sekretariat DPRD Kota Mataram. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menerapkan konsep *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun metode yang digunakan adalah Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Analytical Network Process (ANP) dengan pembobotan prioritas melalui kuesioner perbandingan berpasangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif dengan bobot prioritas tertinggi adalah perspektif keuangan, diikuti perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Indikator kinerja dengan bobot tertinggi secara berurutan didapat dari rasio varian belanja, rasio efisiensi belanja, persentase program-program DPRD yang terfasilitasi, produktivitas DPRD, serta kualitas dan efektivitas pengelolaan anggaran belanja.

**Kata Kunci: AHP; ANP; Balanced Scorecard; Kinerja Kelanja.**

**PENDAHULUAN**

Salah satu komponen penting dalam keuangan pemerintah adalah anggaran belanja. Sama halnya seperti kinerja keuangan, kinerja belanja juga penting untuk diukur sebagai bentuk evaluasi untuk mengetahui apakah organisasi pemerintah telah menggunakan anggaran belanjanya secara ekonomis, efisien, dan efektif. (Suhaedi, 2019) dalam penelitiannya melakukan analisis belanja daerah untuk mengetahui kinerja keuangan pemerintah daerah Kabupaten Lombok Barat. Analisis ini terdiri dari tiga rasio yang terdiri dari rasio varian belanja, rasio keserasian belanja, dan rasio efisiensi belanja. Pengukuran kinerja keuangan khususnya anggaran belanja dengan menggunakan analisis ini menghasilkan persentase rasio yang menggambarkan kinerja belanja organisasi pemerintah.

Indikator kinerja sebaiknya dapat menilai setiap aspek pada suatu organisasi. Suatu pendekatan yang memungkinkan organisasi

untuk melihat aspek finansial maupun nonfinansial dalam melakukan pengukuran kinerja adalah pendekatan *balanced scorecard*. Konsep *balanced scorecard* memungkinkan untuk melakukan pengukuran kinerja organisasi melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced scorecard* merupakan konsep yang awalnya ditujukan untuk organisasi bisnis yang berorientasi *profit*, tetapi seiring perkembangannya, *balanced scorecard* juga mulai diterapkan pada organisasi yang berorientasi *non-profit* yaitu organisasi sektor publik atau pemerintahan.

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada organisasi pemerintahan dilakukan dengan menerjemahkan visi organisasi ke dalam strategi, tujuan, serta sasaran yang ingin dicapai. Hal ini berarti *balanced scorecard* perlu dimodifikasi agar dapat digunakan pada



organisasi sektor publik. (Nor, 2012) menyatakan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada organisasi pemerintahan searah dengan kebijakan pengembangan Rencana Strategik (Renstra) dari organisasi tersebut, sehingga *balanced scorecard* juga dapat dipercayakan dalam pengukuran kinerja organisasi pemerintahan.

Penerapan konsep *balanced scorecard* pada organisasi sektor publik terbilang masih sedikit. Pada organisasi perangkat daerah yaitu Sekretariat DPRD Kota Mataram, pengukuran kinerja yang dilakukan berupa penyusunan LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Laporan ini disusun untuk mengetahui keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan program dan kegiatan serta anggaran yang ditetapkan. Sekretariat DPRD Kota Mataram adalah salah satu contoh organisasi perangkat daerah yang belum menerapkan konsep *balanced scorecard* pada pengukuran kinerjanya.

Penelitian ini akan meneliti tentang pengembangan model pengukuran kinerja belanja pada Sekretariat DPRD Kota Mataram. Pengukuran kinerja akan dilakukan dengan pendekatan *balanced scorecard* untuk mendapatkan indikator kinerja dari empat perspektif yang berbeda. Indikator kinerja ini selanjutnya akan dihitung bobot prioritasnya untuk melihat perspektif mana yang paling berkontribusi besar terhadap kinerja belanja Sekretariat DPRD Kota Mataram. Pembobotan akan dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Analytical Network Process* (ANP).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi langkah awal dalam mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* pada organisasi perangkat daerah dalam melakukan pengukuran kinerja khususnya kinerja belanja. Penggunaan metode AHP dan ANP juga diharapkan bisa membantu dalam menentukan indikator yang menjadi

prioritas utama untuk mencapai kinerja belanja yang baik.

## KAJIAN LITERATUR

### Belanja Daerah

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pasal 28 ayat (2), belanja daerah adalah kewajiban pemerintah daerah dalam periode satu tahun anggaran yang mencakup semua pengeluaran dari Rekening Kas Umum Daerah dan diakui sebagai pengurang ekuitas yang pembayaran kembalinya tidak akan diperoleh daerah. Klasifikasi belanja daerah terdiri dari jenis belanja operasi, belanja modal, belanja tidak terduga, dan belanja transfer.

(Mahmudi, 2016) menyatakan bahwa analisis belanja daerah berguna untuk melihat apakah anggaran belanja telah dilaksanakan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Analisis belanja daerah dapat dilakukan dengan menggunakan tiga analisis yaitu analisis varian belanja, analisis keserasian belanja, dan analisis efisiensi belanja. Ketiga analisis ini akan menghasilkan rasio yang menunjukkan kinerja belanja suatu organisasi.

Rasio varian belanja menunjukkan selisih antara realisasi belanja dengan anggaran belanja. Penilaian atas rasio ini dapat dikategorikan menjadi dua jenis yaitu *favourable variance* dan *unfavourable variance*. *Favourable variance* berarti realisasi belanja tidak melebihi anggarannya. Sebaliknya, *unfavourable variance* berarti realisasi belanja melebihi anggarannya. Rasio varian belanja dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Rasio Varian Belanja} = \frac{\text{Realisasi Belanja Tahun } x}{\text{Anggaran Belanja Tahun } x} \times 100\%$$

Rasio keserasian belanja merupakan rasio yang menunjukkan aktivitas organisasi pemerintah daerah dalam mengalokasikan anggarannya pada belanja operasi dan belanja modal sesuai proporsinya. Pada umumnya, belanja operasi memiliki proporsi yang



cenderung lebih mendominasi total belanja daerah, yaitu sekitar 60-90%, sedangkan belanja modal memiliki proporsi yang lebih sedikit yaitu sekitar 5-20%. Hal ini dikarenakan belanja operasi bersifat rutin dan berulang, sedangkan belanja modal tidak rutin dilakukan. Persentase untuk kedua rasio tersebut dihitung dengan rumus berikut:

Rumus rasio belanja operasi:

$$\text{Rasio Belanja Operasi} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasi Tahun } x}{\text{Total Belanja Daerah Tahun } x} \times 100\%$$

Rumus rasio belanja modal:

$$\text{Rasio Belanja Modal} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasi Tahun } x}{\text{Total Belanja Daerah Tahun } x} \times 100\%$$

Rasio efisiensi belanja adalah rasio yang menunjukkan persentase tingkat penghematan anggaran yang telah dilakukan organisasi pemerintah daerah. Angka dari persentase yang dihasilkan oleh rasio ini tidak bersifat mutlak, tetapi relatif sesuai dengan kepentingan dari penggunaan anggaran belanja. Rasio efisiensi belanja dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Rasio Efisiensi Belanja} = \frac{\text{Realisasi Belanja Tahun } x}{\text{Anggaran Belanja Tahun } x} \times 100\%$$

### Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah suatu gambaran yang menunjukkan tingkat pencapaian dari pelaksanaan suatu program, kegiatan, atau kebijakan dalam rangka mewujudkan visi dan misi serta sasaran dan tujuannya melalui perencanaan strategis suatu organisasi. (Bastian, 2006) mengatakan bahwa pengukuran kinerja adalah salah satu faktor utama yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap keberhasilan perusahaan atau organisasi dan dapat dijadikan dasar untuk melakukan evaluasi hasil kerja dari periode sebelumnya.

Pengukuran kinerja khususnya pada organisasi *non-profit* umumnya digunakan untuk menilai akuntabilitas dalam melayani masyarakat. Menurut (Mahsun, 2013), kinerja

keuangan adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat pencapaian atas pengelolaan keuangan yang baik terhadap keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan, program, ataupun kebijakan dalam mewujudkan visi dan misi serta sasaran dan tujuan dari suatu organisasi.

### Pengukuran Kinerja Belanja dengan *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* mulai diperkenalkan pada tahun 1992 oleh Robert Kaplan dan David Norton. Menurut (Kaplan & Norton, 1996), *balanced scorecard* merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kinerja melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. (Rohm, 2006) mengatakan, pengukuran kinerja yang selama ini umum digunakan hanya mengukur kinerja pada aspek keuangan saja, sehingga tidak dapat menggambarkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, *balanced scorecard* muncul sebagai konsep pengukuran kinerja yang menunjukkan keseimbangan dari perspektif keuangan dan non-keuangan dalam rangka mengarahkan kinerja organisasi terhadap suatu keberhasilan.

Salah satu langkah penting dalam melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah merancang *key performance indicators* (KPI) dan *strategy map*. KPI adalah indikator kinerja utama yang menjadi dasar dalam melakukan pengukuran kinerja. Sedangkan *strategy map* adalah sebuah peta yang didalamnya terdiri dari dari seluruh sasaran strategi yang telah disusun dari hubungan antar perspektif maupun antar sasaran objektif dalam perspektif tersebut. (Vanany, 2003) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *strategy map* menggambarkan bagaimana suatu organisasi menciptakan nilai dengan menghubungkan tujuan strategis secara jelas terkait hubungan sebab-akibat yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*.



Penerapan konsep *balanced scorecard* pada kinerja belanja organisasi pemerintah dilakukan dengan menerjemahkan misi dan strategi organisasi, khususnya pada aspek anggaran belanja, menjadi beberapa indikator kinerja (KPI). Perancangan indikator kinerja harus disesuaikan dengan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran agar dapat menjadi seperangkat ukuran kinerja yang komprehensif.

#### **Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Analytical Network Process (ANP)**

Konsep *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja erat kaitannya dengan metode pengambilan keputusan yang digunakan. Metode yang digunakan sebaiknya bisa memberikan pembobotan untuk setiap KPI yang ada. (T. L. Saaty & Vargas, 2006) memperkenalkan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Analytical Network Process* (ANP) sebagai metode pengambilan keputusan yang dapat membantu dalam melakukan pembobotan prioritas untuk setiap indikator kinerja.

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah metode pengambilan keputusan yang terstruktur atas suatu masalah kompleks dan ditampilkan dalam bentuk model hierarki yang terdiri dari *goal*, kriteria, dan beberapa level sub kriteria dan alternatif untuk setiap keputusan. (Saaty, 1987) menyatakan bahwa model hierarki pada AHP adalah model terstruktur yang dimulai dari tingkat tertinggi yaitu sasaran atau *goal*, kemudian ke tingkat menengah yaitu kriteria dan sub-kriteria, dan tingkat terendah yang terdiri dari daftar alternatif.

*Analytical Network Process* (ANP) adalah bentuk pengembangan dari metode AHP, sehingga metode AHP sering disebut sebagai *special case* dari ANP. Konsep ANP didapat dari teori AHP yang dilandaskan pada hubungan saling ketergantungan antar beberapa kriteria. (Gencer & Gürpınar, 2007) menyebutkan, pengembangan metode AHP yang menggunakan susunan hierarki tidak bisa

menyesuaikan dengan semakin banyaknya kriteria kompleks yang digunakan dalam pengambilan keputusan menyebabkan sistem hierarki tidak mampu menganalisa pengaruh yang terjadi antara kluster suatu kriteria. Metode ANP melibatkan saling keterpengaruh antar elemen dalam satu kluster dan antara kluster elemen yang berbeda. Oleh karena itu, digunakanlah metode ANP yang memberi solusi atas permasalahan tersebut.

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan deskriptif untuk menggambarkan objek penelitiannya, yaitu kinerja belanja. Teknik pengumpulan data berupa observasi dan wawancara sebagai tahap awal dalam mengumpulkan informasi umum yang dibutuhkan terkait pengukuran kinerja pada OPD Sekretariat DPRD Kota Mataram. Selanjutnya, tahap perancangan model pengukuran kinerja belanja dengan pendekatan *balanced scorecard* dilakukan dengan mengidentifikasi strategi serta visi dan misi organisasi untuk menyesuaikannya dengan empat perspektif *balanced scorecard* untuk mendapatkan indikator kinerja (KPI) untuk pengukuran kinerja belanja. KPI yang sudah dirancang selanjutnya divalidasi oleh pimpinan bagian keuangan.

Setelah mendapat validasi, rancangan kuesioner perbandingan berpasangan dibuat dalam bentuk pembobotan KPI untuk metode AHP dan ANP. Responden untuk kuesioner ini berjumlah dari 8 orang, dimana 5 orang berasal dari Sekretariat DPRD Kota Mataram, dan 3 orang sisanya berasal dari Badan Keuangan Daerah Kota Mataram, Inspektorat Kota Mataram, dan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kota Mataram. Pemilihan responden ini adalah hasil pertimbangan dimana suatu perspektif terhadap objek penelitian tidak bisa disimpulkan hanya dari pihak internal saja. Diperlukan perspektif



dari pihak eksternal untuk memperkuat dan menghindarkan bias yang mungkin muncul dari perspektif yang ada.

Setelah tahap penyebaran kuesioner, maka selanjutnya adalah tahap pengolahan data yang dilakukan dengan bantuan *Microsoft Excel* dan *software Super Decision*. Pengolahan data yang dilakukan pada *Microsoft Excel* berupa perhitungan sintesis untuk mendapatkan nilai *geometric mean*. Menurut (Ascarya, 2005), nilai *geometric mean* adalah nilai rata-rata untuk mendapatkan konsensus dari jawaban yang diberikan oleh para responden.

$$GM = (R1 \times R2 \times .. \times Rn)^{1/n}$$

Dimana:

G = Nilai *geometric mean*

n = jumlah responden

R = nilai kuesioner responden n

Setelah didapatkan nilai konsensus seluruh kuesioner, tahap selanjutnya adalah pengolahan data dengan *software Super Decision*. Model AHP dan ANP akan dibuat terlebih dahulu untuk memudahkan dalam melakukan pembobotan prioritas agar model kuesioner pada *Super Decision* sama dengan kuesioner yang telah disebarkan ke para responden. Nilai konsensus yang telah didapatkan dari hasil perhitungan *geometric mean* pada *Microsoft Excel* kemudian dipindahkan ke dalam kuesioner perbandingan berpasangan pada *Super Decision* untuk mendapatkan hasil pembobotan final.

Tahap akhir berupa analisa data dilakukan dengan mengidentifikasi bobot prioritas tertinggi pada metode AHP dan ANP sehingga dapat diketahui perspektif dan KPI yang memiliki kontribusi besar dalam pengukuran kinerja belanja OPD Sekretariat DPRD Kota Mataram.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil observasi, diperoleh rancangan *strategy map* indikator kinerja utama (KPI) untuk setiap perspektif dalam *balanced scorecard*. *Strategy map* untuk model pengukuran kinerja belanja OPD Sekretariat

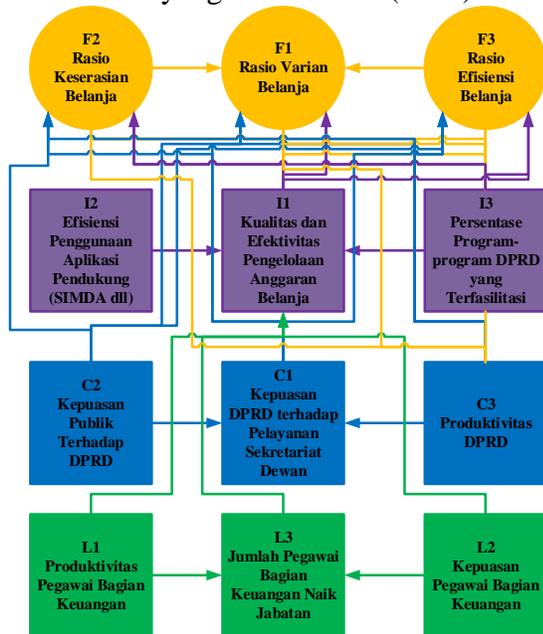
DPRD Kota Mataram dapat dilihat pada Gambar 1. Sedangkan hasil rancangan indikator kinerja belanja dapat dilihat pada Tabel 1. *Strategy map* menggambarkan hubungan sebab-akibat setiap indikator kinerja belanja dari setiap perspektif *balanced scorecard*. Pada perspektif keuangan, terdapat 3 indikator kinerja yang terdiri dari 3 rasio analisis belanja. Perhitungan rasio analisis belanja dilakukan dengan menggunakan data anggaran belanja Sekretariat DPRD Kota Mataram tahun 2020. Persentase dari ketiga rasio tersebut masing-masing adalah rasio varian belanja sebesar 91,02%, kemudian rasio keserasian belanja yang terdiri dari dua rasio yaitu rasio belanja operasi sebesar 95,74% dan rasio belanja modal sebesar 4,26%, dan terakhir rasio efisiensi belanja sebesar 91,02%. Ketiga rasio ini menunjukkan kategori kinerja belanja yang baik dimana realisasi belanja tidak melebihi anggaran yang ditetapkan (*favourable variance*) dan rasio keserasian belanja menunjukkan keserasian antara persentase belanja operasi dengan belanja modal. Selain itu, persentase rasio efisiensi belanja menunjukkan penghematan anggaran belanja yang sudah tergolong cukup efisien

Tabel 1. Hasil Rancangan Indikator Kinerja Belanja

Perspektif	Indikator Kinerja (KPI)	Kode
Keuangan (F)	Rasio Varian Belanja	F1
	Rasio Keserasian Belanja	F2
	Rasio Efisiensi Belanja	F3
Pelanggan (C)	Kepuasan DPRD terhadap Pelayanan Sekretariat Dewan	C1
	Kepuasan Publik terhadap DPRD	C2
	Produktivitas DPRD	C3
Bisnis Internal (I)	Kualitas dan Efektivitas Pengelolaan Anggaran Belanja	I1
		I2
		I3

	Efisiensi Penggunaan Aplikasi Pendukung (SIMDA, SiRUP, dll)	
	Persentase Program-program DPRD yang Terfasilitasi	
Pertumbuhan dan Pembelajaran (L)	Produktivitas Pegawai Bagian Keuangan	L 1
	Kepuasan Pegawai Bagian Keuangan	L 2
	Jumlah Pegawai Bagian Keuangan Naik Jabatan	L 3

.Sumber: Data yang telah diolah (2022)

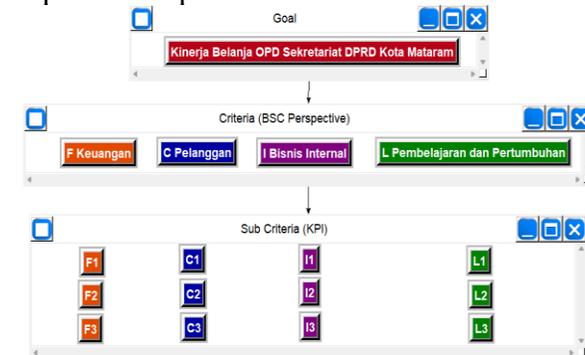


Gambar 1. Strategy Map Kinerja Belanja OPD Sekretariat DPRD Kota Mataram Pengukuran Kinerja Belanja dengan Metode AHP

Setelah diperoleh KPI untuk setiap perspektif dalam *balanced scorecard*, langkah selanjutnya adalah menyusun kuesioner perbandingan berpasangan metode AHP. Kuesioner perbandingan berpasangan berisi pembobotan untuk setiap perspektif dan pembobotan untuk KPI dalam tiap perspektif. Skala pembobotan yang digunakan adalah skala numerik 1-9. Hasil kuesioner kemudian dihitung nilai rata-ratanya dengan rumus *geometric mean* untuk mendapatkan nilai konsensus yang akan digunakan dalam pengolahan data melalui *software Super Decision*. Model AHP kemudian dirancang

untuk menunjukkan hubungan hierarki yang terjadi antar perspektif yaitu *cluster* dan KPI yaitu *node*. Model AHP yang telah dirancang dapat dilihat pada Gambar 1.

Setelah merancang model AHP, maka dilakukan pembobotan sekaligus pengujian konsistensi dari hasil kuesioner. Nilai konsistensi tidak boleh lebih dari 0,10. Hasil pembobotan prioritas antar perspektif *balanced scorecard* dengan metode AHP menunjukkan bahwa perspektif keuangan memiliki bobot tertinggi dengan bobot sebesar 0,4956, diikuti perspektif bisnis internal dengan bobot sebesar 0,1861, kemudian perspektif pelanggan dengan bobot sebesar 0,2403, dan terakhir perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot sebesar 0,0780. Nilai rasio inkonsistensi yang diperoleh pada *Super Decision* adalah sebesar 0,0788. Nilai ini telah memenuhi syarat konsistensi yaitu kurang dari 0,10. Hasil pembobotan perspektif *balanced scorecard* metode AHP pada *software Super Decision* dapat dilihat pada Gambar 2.



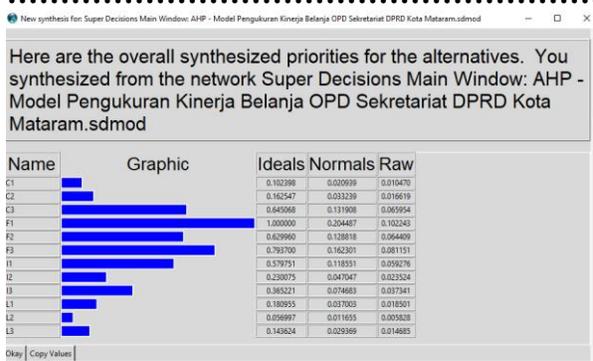
Sumber : Data yang diolah (2022)

Gambar 2. Model AHP pada Super Decision

The screenshot shows the pairwise comparison matrix and results for the AHP model. The matrix is a 6x6 matrix with values ranging from 0.5 to 9. The results show the following weights: C Pelanggan (0.18609), F Keuangan (0.49561), I Bisnis (0.24028), and L Pembelajaran (0.07803).

Sumber : Data yang diolah (2022)

Gambar 3. Hasil Pembobotan Perspektif BSC Metode AHP



Sumber : Data yang diolah (2022)

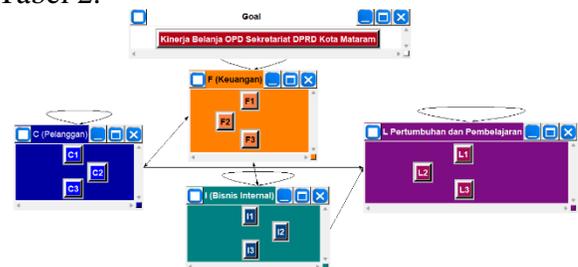
Gambar 4. Prioritas Sintesis KPI Metode AHP (Darmawan, 2018) dalam bukunya menjelaskan bahwa hasil pembobotan indikator kinerja/alternatif pada *software Super Decision* dapat dilihat secara keseluruhan dengan mensintesisnya. Hasil pembobotan prioritas sintesis terdiri dari *raw values* yang diperoleh dari *limit supermatrix*, kemudian *normal values* didapat dari nilai masing-masing *raw values* dibagi dengan total *raw values*, sedangkan *ideals values* diperoleh dari membagi setiap *normal values* dengan *normal values* yang terbesar.

Gambar 3 memperlihatkan hasil pembobotan prioritas sintesis untuk tiap KPI dalam perspektif *balanced scorecard* dengan metode AHP. Berdasarkan hasil tersebut, dapat diketahui KPI yang menempati prioritas utama adalah rasio varian belanja (F1) dengan bobot 0,2045. Prioritas kedua adalah rasio efisiensi belanja (F3) dengan bobot 0,1623, dan prioritas ketiga adalah tingkat produktivitas DPRD (C3) dengan bobot 0,131.

### Pengukuran Kinerja Belanja dengan Metode ANP

Tahap pengukuran kinerja belanja metode ANP hampir sama dengan metode AHP sebelumnya. Perbedaannya terletak pada model ANP yang berbentuk jaringan. Model ANP disusun dari hubungan sebab-akibat antar KPI yaitu *node* dalam tiap perspektif yaitu *cluster*. Model ANP yang telah dirancang pada *Super Decision* dapat dilihat pada Gambar 4. Kuesioner ANP menyesuaikan dengan struktur jaringan (*network*) pada model ANP yang telah

dibuat. Struktur jaringan berasal dari hubungan keterkaitan yang terbentuk antar KPI di dalam *cluster* maupun di luar *cluster*. Pada model ANP, hubungan keterkaitan antar *cluster* berasal dari hubungan keterkaitan antar *node*. Hubungan keterkaitan yang terjadi berupa *innerdependence* dan *outerdependence*. *Innerdependence* adalah hubungan keterkaitan yang terjadi antar *cluster/perspektif* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan *outerdependence* adalah hubungan keterkaitan yang terjadi pada *cluster/perspektif* yang berbeda. Hubungan keterkaitan ini ditampilkan dalam struktur jaringan pada model ANP. Hubungan keterkaitan dalam metode ANP secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 2.



Sumber : Data yang diolah (2022)

Gambar 4. Model ANP pada *Super Decision* Tabel 2. Hubungan Keterkaitan Antar KPI Metode ANP

Node		Innerdependence	Outerdependence
F1	Rasio Varian Belanja	F2,F3	C1,C2,C3,I1,I3
F2	Rasio Keceragaman Belanja	-	C1,C2,C3,I1,I3
F3	Rasio Efisiensi Belanja	-	C1,C2,C3,I1,I3
C1	Kepuasan DPRD terhadap Pelayanan Sekretariat Dewan	C2,C3	L1,L2,L3
C2	Kepuasan Publik terhadap DPRD	-	
C3	Produktivitas DPRD	-	F1,F2,F3
I1	Kualitas dan Efektivitas Pengelolaan Anggaran Belanja	I2,I3	F1,F2,F3,L1,L2,L3



I	Efisiensi Penggunaan		
2	Aplikasi Pendukung (SIMDA, SiRUP, dll)	-	
I	Persentase Program-program DPRD yang Terfasilitasi	-	F1,F2,F3
L	Produktivitas Pegawai Bagian Keuangan	-	
1	Keuangan		
L	Jumlah Pegawai Bagian Keuangan Naik Jabatan	L1,L2	

Sumber: Data yang telah diolah (2022)

Hasil pembobotan prioritas untuk tiap KPI dalam perspektif *balanced scorecard* dengan metode ANP dapat dilihat pada Gambar 4. Berdasarkan hasil pembobotan, KPI yang menempati prioritas utama adalah rasio varian belanja (F1) dengan bobot 0,1806. Prioritas kedua adalah rasio efisiensi belanja (F3) dengan bobot 0,1252, dan prioritas ketiga adalah kualitas dan efektivitas pengelolaan anggaran belanja (I3) dengan bobot 0,1217. Pembobotan tiap perspektif *balanced scorecard* didapatkan dari penjumlahan seluruh bobot prioritas dari indikator kinerjanya. Hasil penjumlahan menunjukkan perspektif dengan jumlah bobot tertinggi adalah perspektif keuangan dengan bobot 0,4039, diikuti perspektif bisnis internal dengan bobot 0,2572, kemudian perspektif pelanggan dengan bobot 0,2405, dan terakhir perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 0,0984.

**Analisa Data**

Hasil perankingan pembobotan global KPI untuk metode AHP dan ANP dapat dilihat secara ringkas pada Tabel 3. Berdasarkan hasil perankingan, dapat diketahui bahwa KPI dengan peringkat 6 teratas pada metode AHP dan ANP ditempati oleh 6 KPI yang sama yaitu rasio varian belanja (F1), rasio efisiensi belanja (F3), produktivitas DPRD (C3), persentase program-program DPRD yang terfasilitasi (I3), rasio keserasian belanja (F2), dan kualitas dan efektivitas pengelolaan anggaran belanja (I1). Hasil perankingan juga menunjukkan bahwa KPI yang berasal dari perspektif keuangan yaitu

rasio varian belanja (F1) dan rasio efisiensi belanja (F3) konsisten menempati peringkat 1 dan 2 pada metode AHP dan ANP.

Icon	Name	Normalized by Cluster	Limiting
No Icon	C1	0.19871	0.047792
No Icon	C2	0.34718	0.083500
No Icon	C3	0.45411	0.109219
No Icon	F1	0.44729	0.180639
No Icon	F2	0.24279	0.098053
No Icon	F3	0.30992	0.125160
No Icon	Kinerja Belanja OPD Sekretariat DPRD Kota Ma-	0.00000	0.000000
No Icon	I1	0.43725	0.112466
No Icon	I2	0.08956	0.023035
No Icon	I3	0.47320	0.121714
No Icon	L1	0.58923	0.057994
No Icon	L2	0.22070	0.021722
No Icon	L3	0.19007	0.018707

Sumber : Data yang diolah (2022)

Gambar 4. Hasil Pembobotan Prioritas KPI Metode ANP  
Tabel 3. Perankingan Bobot KPI Metode AHP dan ANP

KPI	Ranking	Bobot	KPI	Ranking	Bobot
F1	1	0.2045	F1	1	0.1806
F3	2	0.1288	F3	2	0.1252
C3	3	0.1623	I3	3	0.1217
F2	4	0.0209	I1	4	0.1125
I1	5	0.0332	C3	5	0.1092
I3	6	0.1319	F2	6	0.0981
I2	7	0.1186	C2	7	0.0835
C2	8	0.047	L1	8	0.0580
L3	9	0.0747	C1	9	0.0478
C1	10	0.0037	I2	10	0.0230
L2	11	0.0117	L2	11	0.0217
L1	12	0.0294	L3	12	0.0187

Sumber: Data yang telah diolah (2022)

Tabel 4. Perankingan Bobot Perspektif BSC Metode AHP dan ANP

Perspektif Scorecard	Balanced Rank	Bobot AHP	Bobot ANP
F (Keuangan)	1	0.4956	0.4039
I (Bisnis Internal)	2	0.2403	0.2572
C (Pelanggan)	3	0.1860	0.2405
L (Pertumbuhan dan Pembelajaran)	4	0.0448	0.0984

Sumber: Data yang telah diolah (2022)



Hasil perankingan untuk pembobotan antar perspektif *balanced scorecard* dengan metode AHP dan ANP menunjukkan perspektif dengan bobot prioritas tertinggi adalah perspektif keuangan dengan bobot pada masing-masing metode adalah 0,4956 pada metode AHP, dan 0,4039 pada metode ANP. Prioritas kedua adalah perspektif bisnis internal dengan bobot 0,2403 pada metode AHP dan 0,2572 pada metode ANP. Prioritas ketiga adalah perspektif pelanggan dengan bobot 0,1860 pada metode AHP dan bobot 0,2405 pada metode ANP. Prioritas keempat adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 0,0448 pada metode AHP dan bobot 0,0984 pada metode ANP. Ranking untuk tiap hasil pembobotan perspektif *balanced scorecard* dapat dilihat secara ringkas pada Tabel 4.

Berdasarkan hasil pembobotan antar perspektif dan antar KPI di dalam perspektif dengan metode AHP dan ANP, dapat diketahui bahwa perspektif keuangan merupakan prioritas utama dalam pengukuran kinerja belanja OPD Sekretariat DPRD Kota Mataram. Hal ini juga ditunjukkan dengan hasil perankingan untuk pembobotan global KPI pada Tabel 3, dimana KPI dengan prioritas utama adalah rasio varian belanja (F1) dan prioritas kedua adalah rasio efisiensi belanja (F3). Selain itu, rasio keserasian belanja (F2) juga termasuk ke dalam 6 teratas pembobotan global KPI yang menunjukkan bahwa perspektif keuangan lebih unggul daripada perspektif lainnya.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Perancangan model pengukuran kinerja belanja berbasis *balanced scorecard* pada organisasi perangkat daerah Sekretariat DPRD Kota Mataram menghasilkan 12 indikator kinerja utama (KPI) dimana masing-masing perspektif memiliki tiga indikator kinerja utama. Pengukuran kinerja belanja organisasi dengan pengaplikasian metode AHP dan ANP

dalam menentukan bobot prioritas masing-masing perspektif menunjukkan bobot tertinggi secara berurutan adalah perspektif keuangan, diikuti perspektif bisnis internal, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Selain itu, didapat pula bobot prioritas dari tiap KPI dalam perspektif. Hasil pembobotan KPI pada metode AHP dan ANP menunjukkan 6 KPI dengan bobot tertinggi yaitu rasio varian belanja, rasio efisiensi belanja, persentase program-program DPRD yang terfasilitasi, produktivitas DPRD, rasio keserasian belanja, dan kualitas dan efektivitas pengelolaan anggaran belanja.

Dari hasil perancangan model pengukuran kinerja belanja, organisasi sebaiknya mempertahankan rasio varian belanja dan rasio efisiensi belanja yang baik. Dari sisi bisnis internal dan pelanggan, organisasi sebaiknya meningkatkan persentase program-program DPRD yang terfasilitasi dengan memperhatikan produktivitas DPRD dalam menjalankan program/kegiatan yang telah direncanakan.

Implikasi penelitian ini secara teoritis adalah dapat menambah wawasan dan pengetahuan para pembaca tentang pengukuran kinerja khususnya pada aspek kinerja belanja dengan pendekatan *balanced scorecard*, serta penerapan metode AHP dan ANP dalam melakukan pembobotan prioritas untuk melihat perspektif dan indikator kinerja yang memberikan kontribusi besar terhadap kinerja belanja organisasi. Implikasi dari penelitian ini secara praktis bagi organisasi adalah dapat dijadikan acuan dalam mengukur kinerja belanja berbasis *balanced scorecard* dengan metode AHP dan ANP yang mampu mencerminkan seluruh aspek pengukuran kinerja belanja dan diharapkan dapat berguna di masa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ascarya. (2005). Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif. *Makalah Disampaikan Pada*



- Seminar Intern Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Di Universitas Trisakti, Jakarta*, 1–52.
- [2] Bastian, I. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- [3] Darmawan, D. P. (2018). *Analytic Network Process: Untuk Pengambilan Keputusan Dalam Lingkungan Bisnis Yang Kompleks*. Yogyakarta: Expert.
- [4] Erawan, P. A., Santosa, M. S. W. A., Budiarta, D. K. B., & Wahyudi, P. T. A. (2019). Peranan Value for Money Untuk Mengukur Kinerja Pemerintahan Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 8(3), 187–193. <https://doi.org/10.23887/jinah.v8i3.20010>
- [5] Gencer, C., & Gürpınar, D. (2007). Analytic network process in supplier selection: A case study in an electronic firm. *Applied Mathematical Modelling*, 31(11), 2475–2486. <https://doi.org/10.1016/j.apm.2006.10.002>
- [6] Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Presiden Republik Indonesia.
- [7] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. *Proceedings of the IEEE*, Vol. 85, pp. 1509–1510. <https://doi.org/10.1109/jproc.1997.628729>
- [8] Mahmudi. (2016). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Edisi Tiga)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- [9] Mahsun, M. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (Edisi Pertama)*. Yogyakarta: BPFE.
- [10] Mahsun, M. (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (Edisi Pert)*. Yogyakarta: BPFE.
- [11] Nor, W. (2012). Penerapan Balanced Scorecard Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 7(2), 280–292.
- [12] Rohm, H. (2006). Improving Government Performance. *Public Administration Review*, 66(1), 139–142. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00562.x>
- [13] Saaty, R. W. (1987). The analytic hierarchy process-what it is and how it is used. *Mathematical Modelling*, 9(3–5), 161–176. [https://doi.org/10.1016/0270-0255\(87\)90473-8](https://doi.org/10.1016/0270-0255(87)90473-8)
- [14] Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2006). Decision Making With the Analytic Process Network Process. In *Manufacturing Systems* (Vol. 95). Retrieved from <http://www.amazon.com/dp/0387338594>
- [15] Suhaedi, W. (2019). Analisis Belanja Daerah. *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma*, 18(2), 63. Retrieved from <http://aksioma.unram.ac.id/index.php/aksioma/article/view/82>
- [16]