

PENGGUNAAN *BALANCE SCORE CARD* UNTUK PENYUSUNAN MANUAL INDIKATOR DI DALAM RENCANA STRATEGIS KEMENTERIAN/ LEMBAGA

Yuni Andono Achmad

yuniando@staff.gunadarma.ac.id

ABSTRAK

Rencana strategis atau Renstra Kementerian/ Lembaga (K/L) merupakan dokumen perencanaan dari setiap K/ L yang berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional. Ia menjadi salah satu dasar bagi Kementerian/ Lembaga dalam menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Selama ini penyusunan Renstra dilakukan dengan rapat internal dan/atau melibatkan pihak daerah (provinsi/ kabupaten/ kota). Terdapat salah satu cara yang lebih scientific yaitu dengan mempergunakan Balance Score Card (BSC), atau ada yang menuliskannya dengan Balanced Scorecard. BSC merupakan upaya pengimplementasian metode pengukuran kinerja yang komprehensif. Ia dikembangkan oleh Robert Kaplan dari Harvard Bussines School dan David Norton pada awal tahun 1990. BSC dalam artikel ini diterapkan pada Penyusunan Manual Indikator dalam Rencana Strategis dengan cara melakukan studi penyusunan Manual Indikator di Dalam Indikator Kinerja Utama (IKU), Indikator Kinerja Program (IKP) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK), yang kemudian dirumuskan ke dalam Rencana Strategis dari unit eselon 1 (satu) di Kementerian Dalam Negeri. Beberapa institusi besar di berbagai negara yang telah menerapkan BSC adalah Incheon Airpot, US Army, FBI, Dubai Police, US Department of Commerce, dan berbagai perusahaan multinasional. Di Indonesia salahsatunya adalah Kementerian Keuangan, yang mempergunakannya sejak tahun 2015.

Kata kunci. *Balance Score Card (BSC), Rencana Strategis, Indikator Kinerja Utama (IKU), Manajemen Kinerja, Visi/ Misi, Kementerian/ Lembaga*

PENDAHULUAN

Banyak organisasi -baik pemerintah maupun swasta, juga swadaya masyarakat- dalam menyusun rencana strateginya belum mempunyai manual indikator dalam menjalankan rencana strategis (Renstra) yang dimilikinya. Padahal manual indikator di dalam renstra organisasi itu sangatlah penting. Tujuannya agar dapat memberikan ukuran dalam menjalankan Visi/ Misi dari kementerian/ lembaga (K/L) tersebut. Dalam skala kenegaraan, terutama arahnya untuk mendukung Visi dari Presiden dan Wakil Presiden, Joko Widodo - Maruf Amin, yaitu "Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong". Visi tersebut tidak hanya berlaku untuk K/L

dalam lingkup pemerintah saja, namun juga kepada organisasi kemasyarakatan secara umum.

Sebuah organisasi -terutama dalam hal ini kementerian/ lembaga- harus selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungannya, apalagi di era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) dan disrupsi yang sekarang ini terjadi dimana-mana. Disrupsi atau *disruption* adalah perubahan yang sangat cepat terjadi, tidak terduga, dan dipengaruhi oleh banyak faktor yang sulit dikontrol. Artinya disrupsi adalah sebuah inovasi. Disrupsi menggantikan teknologi lama yang serba fisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru dan lebih efisien, juga lebih bermanfaat (Kasali, 2017).

Kebenaran serta realitas menjadi sangat subyektif. Pilihannya adalah organisasi tersebut harus beradaptasi dengan perubahan yang sangat cepat dan penuh ketidakpastian tersebut, atau harus menjadi *agile adaptive organization*. Biasanya sebuah organisasi yang akan menerapkan sebuah perubahan akan selalu menimbulkan penolakan dari internalnya sendiri, termasuk dalam manajemen kinerja baru.

Salah satu cara untuk menerapkan konsep pengukuran kinerja sekaligus manajemen kinerja yang baru dikenal dengan *Balance Score Card* (BSC). Tujuannya adalah untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang menuntut organisasi pemerintahan untuk memiliki kinerja yang lebih baik sehingga dapat mencapai kepercayaan masyarakat (*public trust*).

Model pengukuran kinerja BSC ini diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David S Norton (Kaplan, 1990) yang pada intinya adalah suatu sistem manajemen kinerja yang bisa membantu organisasi untuk mewujudkan visi dan strategi organisasi menjadi sebuah tindakan nyata dengan cara melakukan pengukuran terhadap seluruh aspek strategis organisasi yang meliputi 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses internal (*internal process*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Pada akhirnya organisasi akan menghasilkan *output*, *outcomes*, dan *impact* yang diinginkan. Di salah satu K/L yang ada di kabinet sekarang, yaitu Kementerian Dalam Negeri, terdapat salah satu unit kerja eselon 1 (satu) yakni Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah, atau biasa disingkat dengan nama Ditjen Bina Bangda. Penelitian ini memilih Ditjen Bina Bangda karena memiliki peran sentral dalam

peningkatan kapasitas dan sinergi pembangunan pusat – daerah. Selain itu dalam rangka menjadikan pelayanan publik yang berkualitas. Ditambah untuk penguatan inovasi, untuk peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik.

Beberapa penelitian sebelumnya mencoba menerapkan BSC di sejumlah instansi. Seperti Anton Wibisono yang mencoba melakukan penelitian penerapan BSC di Ditjen Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan (Wibisono, 2022), dan Nor Wahyudi di beberapa Pemerintah Daerah (Wahyudi 2022). Metode penggunaan BSC juga telah digunakan oleh institusi-institusi besar di berbagai negara seperti *Incheon Airpot* di Korea Selatan, *US Army* di Amerika Serikat, *Federal Bureau Investigation* (FBI) di Amerika Serikat, *Dubai Police* di Uni Emirat Arab, *US Department of Commerce* di Amerika Serikat, dan berbagai perusahaan multinasional lainnya.

Pada intinya *Balance Scorecard* (BSC) ini akan memecahkan permasalahan turunan dari visi ke misi kemudian kepada program dan kegiatan. Kemudian terakhir adalah perumusan indikator-indikatornya yang tertuang dalam renstra K/L.

Tujuan penelitian ini adalah mencoba menerapkan metode BSC pada penyusunan manual indikator di dalam Indikator Kinerja Utama (IKU), Indikator Kinerja Program (IKP), dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) pada sebuah unit kerja eselon di Kementerian Dagri. Dengan adanya IKU, IKP, dan IKK maka akan muncul panduan indikator sebagai pedoman dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi semua kebijakan, program, dan kegiatan sehingga capaian kinerja dapat tersusun secara maksimal. Dengan tersusunnya *manual indicator* maka bisa menjadi pegangan dalam upaya mengimplementasikan rencana strategis agar mudah diukur. Alat ukur tersebut

akan menunjang kemudahan dalam mengimplementasikan kegiatan yang ada di dalam dokumen rencana strategis tahun 2020 – 2024.

METODE PENELITIAN

Penelitian dalam artikel ini dilakukan dengan mempergunakan metode penelitian kualitatif, terutama analisis *Balanced Score Card* - selanjutnya disingkat BSC. Penelitian kualitatif dapat dipahami sebagai metode penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa bahasa tertulis atau lisan dari orang dan pelaku yang dapat diamati. Pendekatan kualitatif ini dilakukan untuk menjelaskan dan menganalisis fenomena individu atau kelompok, peristiwa, dinamika sosial, sikap, keyakinan, dan persepsi. Penelitian pendekatan kualitatif dimulai dengan pengembangan asumsi-asumsi dasar. Kemudian dikaitkan dengan kaidah-kaidah pemikiran yang digunakan dalam penelitian. Data yang dikumpulkan dalam survei kemudian diinterpretasikan (Sumodiningrat, 2007, dan <https://www.gramedia.com/literasi/penelitian-kualitatif/>). Dalam studi kuantitatif, data mentah dapat segera diproses. Namun, data dalam studi kualitatif membutuhkan proses sistematis yang lebih dalam.

Contoh studi kuantitatif seperti menjawab pertanyaan mengapa beberapa orang yang tinggal di lereng gunung berapi bersedia mengungsi jika gunung berapi meletus. Jenis penelitian dalam tulisan ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu data yang dikumpulkan berbentuk uraian dari kata-kata, penjelasan gambar, bukan hanya sekumpulan angka-angka (Danim, 2002). Hal ini diperkuat oleh pendapat Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2000), yang menjelaskan penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menyajikan data deskriptif, berupa untaian data dari

kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku orang yang diamati. Beberapa tahapan pengambilan data adalah, yaitu:

1. Tahapan pertama adalah pengumpulan atau collecting data. Beberapa data yang dipergunakan adalah Renstra tahun sebelumnya, yaitu 2016-2020 dan 2021-2024, dan dasar-dasar hukum Renstra. Beberapa dasar hukum dalam Renstra Ditjen Bina Bangda meliputi:

- (a)Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2019 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kementerian Negara Kabinet Indonesia Maju Tahun 2019-2024;
- (b)Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 203);
- (c)Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 67 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kementerian Dalam Negeri Tahun 2020-2024;
- (d)Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 18 Tahun 2021 Tentang Perencanaan, Penganggaran, Pengendalian, Dan Evaluasi Kinerja Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri, dan
- (e)Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 398).

Selain beberapa data sekunder yang diperoleh melalui studi literatur sumber-sumber tertulis seperti Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara; Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali, yang terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang

Pemerintahan Daerah, dan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025; serta Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2015 tentang Kementerian Dalam Negeri.

2. Wawancara dan *desk/ table study* dengan mempelajari laporan dari PT Medapro Consultan yang mengkaji mengenai Studi Penyusunan Manual Indikator di Dalam Indikator Kinerja Utama (IKU), Indikator Kinerja Program (IKP) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) di Dalam Rencana Strategis Kementerian Dalam Negeri Tahun 2020 – 2024.
3. Berikutnya adalah mempergunakan Balance Score Card untuk dianalisis, dengan memakai 4 (empat) perspektif. Mengacu pada Kaplan dan Norton (1996) yang menjelaskan keempat perspektif dalam *Balanced Score Card* (BSC), yaitu sebagai berikut:

Pertama, perspektif keuangan (*financial*). Pemahaman perspektif finansial dalam manajemen *Balanced Score Card* (BSC) sangat penting karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berkaitan dengan hal ini, berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk perspektif finansial. Manajemen keuangan harus memperhatikan agar semua program dan kegiatan yang dilakukan menunjukkan hasil yang baik. Hal itu penting karena dalam jangka panjang waktu yang panjang, alokasi anggaran harus mampu menghasilkan capaian tujuan dari organisasi.

Kedua, perspektif *customer*. Dalam perspektif pelanggan, organisasi harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi, hal ini tentu terkait dengan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah dalam melakukan fasilitasi pembinaan

dan pengawasan terhadap pemerintah daerah. Elemen yang paling penting dalam tugas dan fungsi organisasi ini adalah apa yang menjadi kebutuhan pemerintah daerah harus diidentifikasi secara tepat. Selanjutnya mengidentifikasi kekuatan yaitu kapasitas dan kapabilitas harus dilakukan analisis agar dapat diketahui realistik serta dapat diidentifikasi.

Ketiga, perspektif *process* atau proses bisnis internal. Dalam perspektif proses bisnis internal, pimpinan organisasi harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi besaran anggaran (perspektif finansial) yang telah dialokasikan. Banyak organisasi berfokuskan untuk melakukan peningkatan proses operasional. Maka yang bisa digunakan BSC adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri atas 3 (tiga) komponen utama. Ketiganya adalah sebagai berikut.

- a. Proses inovasi, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan (fasilitasi terhadap Pemerintah Daerah) masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan *customer* tersebut.
- b. Proses operasional, mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu untuk meningkatkan efisiensi, meningkatkan kualitas layanan dan proses, memperpendek siklus waktu sehingga meningkatkan produktivitas organisasi, dan lain-lain.
- c. Proses pelayanan, berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan (dalam hal ini fasilitasi terhadap pemerintah daerah), dalam menyelesaikan berbagai masalah yang timbul secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu,

memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), dan lain-lain

Keempat, perspektif *growth* atau pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keempat dalam BSC ini adalah mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi yang mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara itu tujuan dalam perspektif ini memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan

ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan outcome ketiga perspektif (finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal). Terdapat setidaknya 3 (tiga) kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu (1) kompetensi aparatur sipil negara atau ASN, (2) infrastruktur teknologi, dan (3) kultur organisasi yang dimiliki oleh Ditjen Bina Bangda.

Tabel 1.
Metode BSC dalam Manajemen/ Pengelolaan Kinerja
Balance Score Card (BSC)

Financial Focus	Customer Focus
Learning Focus	Process Focus

Sumber: Kaplan (1992)

Metode BSC dalam pengelolaan kinerja yang bertujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah mulai dari tahap perencanaan, pengukuran, pelaporan, evaluasi, hingga penilaian capaian kinerja. Agar suatu manajemen kinerja dapat berjalan dengan baik maka visi dan strategi organisasi harus diterjemahkan ke dalam empat perspektif (keuangan, kustomer, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran), hal inilah yang perlu dilakukan oleh K/L atau dalam hal ini Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri dalam mencapai Rencana Strategis yang telah ditetapkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salahsatu Unit Kerja Eselon (UKE) II di Ditjen Bina Bangda adalah bagian Perencanaan Evaluasi dan Informasi Bangda. Tugas dari Direktorat ini yaitu melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Bina

Pembangunan Daerah di bidang perencanaan, evaluasi dan informasi pembangunan daerah melalui penyiapan, perumusan kebijakan di bidang perencanaan, pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah. Berdasarkan tugas dan fungsi serta sasaran kinerja dapat dilihat peta strategi dan target kinerjanya dapat dimatrikskan sebagai berikut.

Dari pengelompokan orang, kemudian profil, dan daerah (provinsi/kabupaten / kota) maka dapat dilihat sebaran target yang demikian besar. Maka perlu adanya fokus kegiatan sesuai dengan 3M (*man material money*) yang salahsatunya termaktub dalam APBN. Langkah berikutnya diverisifikasi dalam Balanced Scorecard atau BSC, yang hasil pengelompokan seperti gambar 1 yang ada di bawah ini.

Tabel 2.
Fasilitasi Perencanaan, Evaluasi, dan Informasi Pembangunan Daerah

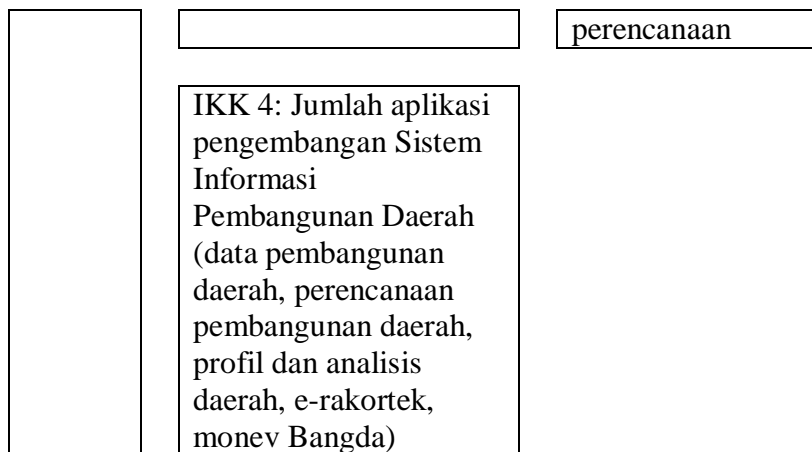
1254	Fasilitasi Perencanaan, Evaluasi, dan Informasi Pembangunan Daerah	Target				
		2020	2021	2022	2023	2024
A	Sasaran Kegiatan 4 : Meningkatnya kualitas perencanaan pembangunan daerah, implementasi dan pemanfaatan informasi pembangunan daerah serta partisipasi masyarakat					
I	Jumlah daerah yang menindaklanjuti rekomendasi penyelarasan dokumen perencanaan daerah yang selaras dengan dokumen perencanaan pembangunan Nasional	x Provi nsi	(x+4) Provi nsi	(x+10) Provin si	(x+1 6) Provi nsi	Idem tahun 2023
	Jumlah daerah yang mengimplementasikan Sistem Informasi Pemerintahan Daerah untuk mendukung pencapaian target pembangunan nasional	y Daera h	(y+80) Daera h	(y+18 0) Daera h	(y+23 0) Daera h	(y+27 8) Daera h
	Jumlah regulasi yang mendukung penyelarasan perencanaan pusat dan daerah	1 Regu lasi	1 Regu lasi	1 Regul asi	1 Regu lasi	1 Regu lasi
	Jumlah aplikasi pengembangan Sistem Informasi Pembangunan Daerah (data pembangunan daerah, perencanaan pembangunan daerah, profil dan analisis daerah, e-rakortek, monev Bangda)	-	1 siste m	1 siste m	1 siste m	1 siste m
	5. Jumlah sertifikasi Sistem Informasi Pembangunan Daerah	-	-	1 siste m	1 siste m	1 siste m
	6. Jumlah daerah yang melaksanakan partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional	z Provi nsi	(z+5) Provi nsi	(z+10) Provi nsi	(z+15) Provi nsi	(z+19) Provi nsi
	7. Jumlah daerah dengan rencana program dan kegiatan pembangunan daerahnya selaras dengan Rencana Kerja Pemerintah	34 Provi nsi	34 Provi nsi	34 Provi nsi	34 Provi nsi	34 Provin si
	8. Perencanaan Terpadu dalam Pembangunan Infrastruktur Daerah (NUDP)	L Kota	L Kota	L Kota	L Kota	L Kota
	9. Jumlah daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah dan perencanaan pengendalian serta evaluasi pembangunan daerah	“m” Provi nsi	(m+5) Provi nsi	(m+1 0) Provi nsi	(m+1 5) Provi nsi	(m+1 9) Provi nsi

Tabel 2 lanjutan

10. Jumlah SDM Aparatur daerah Bidang Perencanaan, Pengendalian, Evaluasi, dan informasi Pembangunan Daerah yang ditingkatkan kapasitasnya	“n” orang	(n+200) Orang	(n+400) Orang	(n+600) Oran g	(n+800) Orang
--	-----------	---------------	---------------	----------------	---------------

Sumber: Diolah dari Renstra Depdagri, 2021

Customer perspective	Sasaran Kinerja (SK) I: Meningkatnya Kualitas Pembangunan Daerah yang merupakan Perwujudan dari Pelaksanaan Urusan Pemerintahan Daerah Sebagai Bagian Integral dari Pembangunan Daerah			
Internal Process Perspective	SK2: Meningkatnya jumlah daerah yang mengimplementasikan SIPD dalam fasilitasi perencanaan, evaluasi dan informasi pembangunan daerah	SK 3: Meningkatnya jumlah daerah yang menindaklanjuti rekomendasi penyelarasan berdasarkan hasil evaluasi dokumen perencanaan pembangunan daerah pada fasilitasi perencanaan, evaluasi dan informasi pembangunan daerah	SK 4: Persentase SDM pemerintah daerah bidang manajemen pembangunan daerah sesuai rasio; dan Fasilitasi Perencanaan, Evaluasi, dan Informasi Pembangunan Daerah	
	IKK 2: Jumlah daerah yang mengimplementasikan sistem informasi pemerintahan daerah untuk mendukung pencapaian target pembangunan nasional	IKK 1: Jumlah daerah yang menindaklanjuti rekomendasi penyelarasan dengan dokumen perencanaan dan daerah yang selaras dengan dokumen		



Learning and Growth Perspective

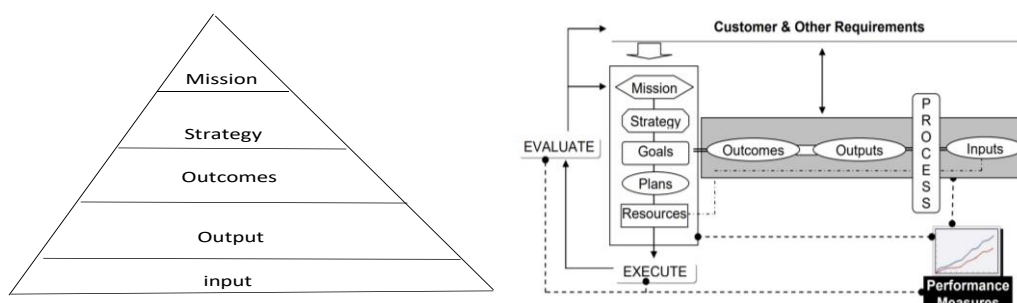
Gambar 1. Pengelompokan Berdasar BSC

Sumber: Diolah dari laporan Medaprocons (2022). IKK adalah Indikator Kinerja Kegiatan.

Gambar 1 di atas memperlihatkan peta strategi dan *targeting* dari Renstra. Konsep BSC lebih memiliki kemampuan menjawab terhadap berbagai persoalan pengukuran secara komprehensif, integral dan dapat dipakai dengan mudah sebagai pijakan didalam membuat Strategi Manajemen Instansi Pemerintah kedepan. Maka perlu K/L menjadikan BSC sebagai kerangka pemikiran didalam mendesain strategi instansi pemerintah yaitu yang termuat

dalam Renstra Direktorat di Kemendagri dimaksud.

Melihat dari analisis di atas, setidaknya dapat ditengarai benang merah antara misi dan stratefi dengan ukuran kinerja. Keterpaduan tersebut - yaitu antara strategi sistem perencaaan, pengendalian dan pengukuran- dapat digambarkan secara sederhana sebagaimana terlihat pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Tipologi Sektor Pemerintah (typical public sector performance management system) dirangkum dari Buschor (2013)

Berdasarkan gambar di atas intinya menempatkan penilaian kinerja (*performance measure*) tidak sebagai bagian kecil kegiatan evaluasi. Tetapi ia merupakan aktivitas khusus yang

mampu mendinamisir seluruh bagian kegiatan penting mulai dari penyusunan perencanaan strategi, implementasi sampai evaluasi. Sistem tersebut memerlukan perangkat pengukuran

yang mampu menyajikan informasi yang dibutuhkan oleh setiap kegiatan penting dan strategis. Salah satu elemen utama dari setiap desain strategis adalah adanya *time lag*. Terutama dimensi waktu (*time*) ke depan, yang artinya strategi tersebut harus mampu mengeksplorasi peluang di masa mendatang.

Untuk itu perangkat pengukurannya pun harus memiliki kapasitas untuk menjawab persoalan waktu dan pemanfaatan peluang di masa mendatang, tidak sekedar mengukur kinerja masa lalu saja. Kemampuan memberikan informasi atas hasil pengukuran terhadap perubahan positif budaya organisasi, sistem dan proses melalui kesepakatan bersama terhadap penentuan kinerja tujuan, skala prioritas dan alokasi sumberdaya, lintas informasi antar manajer dalam konfirmasi dan perubahan arah kebijakan dan program untuk mencapai tujuan. K/L perlu mempergunakan sekilas gambaran Manajemen Kinerja (*Performance Management*) yang dikandung oleh konsep *Balanced Scorecard*.

Dalam upaya memperkuat akuntabilitas dalam kerangka penerapan tata pemerintahan yang baik, maka setiap organisasi manapun termasuk Kementerian/Lembaga wajib untuk menetapkan Indikator Kinerja Utama - atau *Key Performance Indicator* (KPI)- dan turunannya yaitu Indikator Kinerja Program (IKP) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK). Terutama dalam hal ini Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri sebagai lokasi penelitian.

Ketiganya merupakan ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi yang digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

Ditetapkannya Indikator Kinerja Utama (IKU, Indikator Kinerja Program (IKP), dan Indikator Kinerja

Kegiatan (IKK) secara formal dalam suatu lembaga pemerintah diharapkan akan memberi informasi kinerja yang penting. Informasi tersebut diperlukan dalam penyelenggaraan manajemen kinerja yang baik serta diperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi yang digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

Selanjutnya perlu ditetapkan berbagai indikator kinerja agar terdapat proses yang wajar yang digunakan baik oleh para pelaksana dan pimpinan pada K/L bersangkutan. Tujuannya agar diraih keberhasilan organisasi yang berkinerja tinggi dan pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien. Hal tersebut dimulai dengan penyusunan manual indikator untuk mengukur dan mengetahui kinerja dan hasil. Apabila tidak disusun dan disosialisasikan maka publik tidak dapat mengukur apakah kebijakan, program, dan kegiatan dengan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Manual Indikator di dalam sebuah Indikator Kinerja Utama menjadi sangat penting (*urgent*), demikian pula Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Kegiatan. Ketiganya merupakan dokumen capaian kinerja yang harus dicapai oleh organisasi, apalagi Kementerian/ Lembaga (K/ L). Pendekatan manajemen kinerja ini merupakan pendekatan yang lebih komprehensif, integratif, dan dapat digunakan dengan mudah sebagai pedoman di dalam menjalankan rencana strategis organisasi pemerintah dan/ atau K/L baik Pusat maupun Daerah.

Pengawasan, pengendalian, dan evaluasi Manual Indikator di dalam Indikator Kinerja Utama, Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Kegiatan di tingkat pelaksanaan dilakukan secara berjenjang mulai dari

unit kerja terendah hingga tingkat kementerian dan melekat pada masing-masing unsur dalam satuan unit kerja. Pengendalian dan evaluasi terhadap Manual Indikator di dalam Indikator Kinerja Utama, Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Kegiatan dilakukan dengan tertib dan obyektif serta disampaikan dalam bentuk tertulis secara periodik.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, beberapa rekomendasi yang dihasilkan untuk meningkatkan efektifitas capaian kinerja K/L adalah perlunya bingkai *unity* atau komprehensifitas dalam rangka keterpaduan perencanaan Lembaga dengan analisis BSC. Untuk itu diperlukan pengelolaan dan pencapaian optimalitas Renstra di K/L. Dalam hal ini mengambil contoh rencana strategis di Ditjen Bina Pembangunan Daerah. Artinya K/L perlu menetapkan Manual Indikator di dalam Indikator Kinerja Utama, Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Kegiatan. Hal tersebut perlu dituangkan ke dalam Keputusan Direktur Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri.

Mengingat keterbatasan data, maka penelitian perlu diterapkan di Direktorat lain dalam unit kerja eselon (UKE) 1 atau ditjen-ditjen lainnya dalam kesatuan Kemendagri. Tujuannya agar dapat ditarik kesimpulan secara *inductive* daripada hanya *deductive*. Pihak K/L perlu melakukan sosialisasi Indikator Kinerja Utama, Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Kegiatan kepada UKE-1 (satu) lainnya untuk mendukung kinerja Ditjen Bina Bangda yang lebih maksimal, dan K/L pada umumnya. Maka perlu dilengkapi adanya Manual Indikator di dalam Indikator Kinerja Utama, Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Kegiatan.

Belajar dari penerapan BSC di Kemenkeu ternyata sistem pengukuran

kinerja yang komprehensif dan integratif dengan menggunakan metode BSC telah berproses menghasilkan output yang progresif. Mulai dari sistem kerja yang berkelanjutan (*continuous improvement*) dengan dampak adanya peningkatan tata kelola dan nilai tambah aset yang dapat mengurangi *exposure* APBN.

Kemudian sinergi antar unit kerja seperti Ditjen Kekayaan Negara (DJKN) dengan *Special Mission Vehicle* (SMV). Kemudian adanya team work yang terbangun dalam optimalisasi penyelesaian aset Bantuan Likuidasi Bank Indonesia (BLBI), lalu peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan penyederhanaan birokrasi seperti adanya inpassing jabatan fungsional, serta budaya kerja yang berkualitas yang didukung teknologi dengan sistem penerapan *Flexible Working Space* (FWS). Maka dengan berpegang pada asas Objektivitas, Keadilan dan Transparan dalam pengelolaan kinerja, maka akan semakin mendekatkan visi serta misi K/L dengan program beserta kegiatannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Buschor, Ernst (2013), "Performance Management in the Public Sector: Past, Current and Future Trends", *Jurnal Tekhne Review of Applied Management Studies*, volume 11 issue 1, dari <https://www.elsevier.es/en-revista-tekhne-review-applied-management-350-articulo-performance-management-in-public-sector-S164599111300025X>
- Kaplan, Robert, dan David Norton (1990), *Balance Score Card*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

- Kaplan, Robert dan David S Norton (1992), "Measures that Drive Performance", majalah the Magazine (January – February 1992)
- Kasali, Rhenald (2017), "Inilah Pekerjaan yang akan Hilang Akibat "Disruption", tulisan online <https://ekonomi.kompas.com/read/2017/10/18/060000426/inilah-pekerjaan-yangakan-hilang-akibat-disruption->
- Sumodiningrat, Gunawan, (2007). *Ekonometrika Pengantar*, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE), Gadjah Mada University, Yogyakarta
- Wahyudi Nor, "Penerapan Balanced Score Pada Pemerintah Daerah", *Jurnal Akuntansi & Bisnis* Vol.& No.2, (Juli 2012):284
- Wibisono, Anton (2022), *Metode Balance Scorecard (BSC) dalam Pengelolaan Kinerja Kementerian Keuangan-DJKN: Kerangka dan Visualisasi Peta Strategi*, diupload pada hari Rabu 22 Juni 2022 di [www.djkn.kemenkeu \[dot\]go\[dot\]id](http://www.djkn.kemenkeu.go.id)
- Yuni, Andono Achmad (2020), "Kesiapan para Penyedia terhadap Kesiediaan Penyediaan Barang atau Jasa Berkelanjutan", *Jurnal UG*, Volume 14 Edisi 12 bulan Desember
- , *Jurnal Enterpreuner* "Balanced Scorecard:Definisi, Konsep dan Perspektifnya", <https://www.jurnal.id/id/blog/balanced-scorecard/> diakses pada 21 Juni 2022.
- "Visi Misi Presiden dan Wakil Presiden", Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, di <https://www.menpan.go.id/site/tentang-kami/tentang-kami/visi-misi-presiden-dan-wakil-presiden-ri>
- , "Laporan Pendahuluan Studi Penyusunan Manual Indikator di Dalam Indikator Kinerja Utama (IKU), Indikator Kinerja Program (IKP) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) di Dalam Rencana Strategis Ditjen Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri", Kerjasama Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah, Kementerian Dalam Negeri, dengan PT Medapro Consultant, (2022), *unpublished*.
- , Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- , <https://www.bappenas.go.id/ortono>
- , <https://www.gramedia.com/literasi/p-enelitian-kualitatif/>
- , <https://www.spiderstrategies.com/blog/the-benefits-of-the-balanced-scorecard/>
- , <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15137/Metode-Balance-Scorecard-BSC-dalam-Pengelolaan-Kinerja-Kementerian-Kuangan-DJKN-Kerangka-dan-Visualisasi-Peta-Strategi.html>
- , Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 67 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kementerian Dalam Negeri Tahun 2020-2024;
- , Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 18 Tahun 2021 Tentang Perencanaan, Penganggaran, Pengendalian, dan Evaluasi Kinerja di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri
- , Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri.