

PENGELOLAAN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD

Hartini¹, Dhani Habibi²

¹Universitas Patempo, Jl. Inspeksi Kanal No.10, Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia

²KPPBC TMP Purwakarta, Jl. Jendral Sudirman, Nagri Kaler, Purwakarta, Purwakarta, Indonesia

Email: antyhartini@gmail.com

Article History

Received: 18-08-2023

Revision: 22-08-2023

Accepted: 23-08-2023

Published: 27-08-2023

Abstract. The Effective performance management is a key factor in achieving the strategic goals of government organizations. This study aims to find out how the use of the *balanced scorecard* in managing performance management at KPPBC TMP Merak by using the perspectives of stakeholders, customer, internal process, and learning and growth and to find out whether using the *balanced scorecard* can describe success in achieving performance at KPPBC TMP Merak. The research method used is descriptive qualitative research with primary and secondary data collection. Data collection was carried out by means of observation, interviews, and documentation. The results of the study show that the application of the *balanced scorecard* in managing performance management at KPPBC TMP Merak using the perspectives of stakeholder, customer, internal process, as well as learning and growth is going very well and by using the *balanced scorecard* success can be described in achieving organizational performance at KPPBC TMP Merak as evidenced by the status of indicator 19 (nineteen) Main Performance Indicators for 2022 which are green (successfully achieved) and Organizational Performance Score (NKO) in 2020 to 2022 worth above 100 with a special title.

Keywords: Performance Management, Balanced Scorecard

Abstrak. Pengelolaan kinerja yang efektif menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan strategis organisasi pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan manajemen kinerja pada KPPBC TMP Merak dengan menggunakan perspektif stakeholder, customer, internal process, serta learning and growth dan juga untuk mengetahui apakah dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat menggambarkan keberhasilan dalam pencapaian kinerja di KPPBC TMP Merak. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data primer dan sekunder. Pengambilan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* dalam pengelolaan manajemen kinerja di KPPBC TMP Merak yang dengan menggunakan perspektif stakeholder, customer, internal process, serta learning and growth berjalan dengan sangat baik dan dengan penggunaan *balanced scorecard* dapat digambarkan keberhasilan dalam pencapaian kinerja organisasi di KPPBC TMP Merak yang dibuktikan dengan status indikator 19 (sembilan belas) Indikator Kinerja Utama tahun 2022 berwarna hijau (berhasil dicapai) dan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada tahun 2020 hingga 2022 bernilai di atas 100 dengan predikat istimewa.

Kata Kunci: Pengelolaan Kinerja, *Balanced Scorecard*

How to Cite: Hartini & Habibi, D. (2023). Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 3 (2), 198-209. <http://doi.org/10.54373/ifijeb.v3i2.156>.

PENDAHULUAN

Salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan dalam pencapaian suatu organisasi adalah manajemen kinerja yang efektif. Menurut Armstrong dan Baron (seperti dikutip dalam Dharma, 2022; Simarmata, B., & Hartini, 2022; Hartini, 2022), kinerja mengacu pada hasil atau produk kerja yang berkaitan dengan sasaran strategis organisasi, kepuasan pelanggan, serta memberikan dampak pada perekonomian. Manajemen Kinerja merupakan proses yang mengintegrasikan pengaturan tujuan, evaluasi, dan pengembangan kinerja karyawan menjadi satu sistem yang terpadu, hal ini memiliki tujuan untuk memastikan kinerja individu mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan/organisasi. (Dessler, 2003, seperti dikutip dalam Yuningsih, 2017; Chabiba et al., 2023). Manajemen Kinerja merupakan mekanisme untuk mencapai hasil yang optimal dari suatu organisasi, maupun individu dalam kerangka kerja yang telah disetujui dalam perencanaan tujuan dan sasaran (Armstrong dan Murlis, 1994, seperti dikutip dalam Fauzi dan Hidayat, 2020; Hartini et al., 2021). Kinerja suatu organisasi tidak hanya bergantung pada pencapaian kinerja individu atau tim, tetapi juga bergantung pada faktor-faktor yang lebih kompleks dan meluas, seperti faktor-faktor lingkungan baik dari dalam maupun luar lingkungan tersebut (Mahmudi, 2013; Hartini, 2023; Hartini, 2021).

Dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi, penilaian kinerja menjadi penting untuk semua jenis organisasi, termasuk instansi pemerintah atau sektor publik. Kesuksesan suatu organisasi tidak dapat diukur hanya berdasarkan aspek keuangan. Penilaian kinerja juga harus menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, untuk memastikan pertanggungjawaban yang komprehensif, organisasi harus menyajikan tidak hanya laporan keuangan, tetapi juga laporan kinerja untuk melengkapi informasi yang relevan (Nordiawan dan Hertianti, 2014, seperti dikutip dalam Achyarsyah dan Artio, 2021; Normiyati, N., & Wardhana, A., 2022; Lazuardi & Hartini, 2022; Maulana D., 2022).

Balance scorecard ialah sebuah model pengukuran kinerja yang dibuat oleh Kaplan pada tahun 1992 dan diperbaharui oleh Norton pada tahun 1996. Tujuannya adalah untuk memberikan kerangka bagi sebuah organisasi agar dapat menjalankan kegiatan yang berfokus pada strategi yang telah dirancang oleh organisasi. Penggunaan *balance scorecard* dalam pengukuran kinerja melibatkan empat perspektif, yaitu: *financial*, *customer*, *internal process* dan *learning and growth* (Koesomowidjojo, 2017). Ada beberapa manfaat dari penggunaan *balanced scorecard* bagi organisasi/perusahaan yaitu: Pertama, dalam metode *balanced scorecard*, strategi dan visi organisasi digabungkan untuk meraih tujuan-tujuan yang berkaitan dengan waktu, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kedua, *balanced scorecard* memberikan pandangan yang komprehensif dengan melihat aspek *financial* dan

nonfinancial, termasuk fokus pada pelanggan, proses bisnis internal dan belajar dan pertumbuhan. Ketiga, *balanced scorecard* mengizinkan untuk mengevaluasi investasi perusahaan dalam pengembangan sistem, prosedur dan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa depan (Kaplan dan Norton, 2000 dalam Rasidi dan Sadmoko, 2019). *Balanced scorecard* mengembangkan pandangan yang melibatkan personel dalam menciptakan hubungan sebab-akibat, menyelaraskan sasaran strategis yang diciptakan oleh sistem perencanaan strategis, serta memfasilitasi pencapaian sasaran strategis dengan kemampuannya dapat diukur. Dalam hal ini, *balanced scorecard* menjadi alat ukur kinerja yang sangat berharga bagi organisasi karena mampu memantau seluruh komponen yang terlibat (Ayuni & Gorda, 2020).

Pada awalnya, konsep *balanced scorecard* ditujukan untuk organisasi bisnis yang bertujuan mencari keuntungan saja. Tetapi, dalam perkembangannya, *balanced scorecard* digunakan juga oleh organisasi sektor publik/pemerintahan. Tujuan dari penggunaan *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja organisasi publik/pemerintahan adalah untuk memperlihatkan keseimbangan pada berbagai ukuran internal dan eksternal. (Setiawan dan Avrilianni, 2020). *Balanced scorecard* dapat diadopsi oleh organisasi publik sebagai alat untuk menerjemahkan misi organisasi menjadi tindakan konkret dalam melayani masyarakat. Karena organisasi publik memiliki perbedaan dengan organisasi bisnis, maka *balanced scorecard* perlu dimodifikasi agar dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi publik (Rohm, 2003, seperti dikutip dalam Alamsyah, Firdaus dan Baga, 2017; Hakim et al., 2022).

Menurut Keputusan Menteri Keuangan No. 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Terdapat empat perspektif dalam *balanced scorecard* (BSC) di Kementerian Keuangan yang terdiri dari perspektif *stakeholder*, perspektif *customer*, perspektif *internal process* serta perspektif *learning and growth*. Kementerian Keuangan menjadi salah satu organisasi sektor publik/pemerintahan pertama yang menggunakan konsep *balanced scorecard* pada tahun 2008. Tetapi, penerapannya dilakukan secara bertahap, hanya mencakup level atas dan belum mencakup unit-unit organisasi yang lebih kecil. Baru pada tahun 2011, Kementerian Keuangan mulai menerapkan *balanced scorecard* secara konsisten hingga ke unit-unit organisasi terkecil, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan No. 12 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan, yang diganti dengan Keputusan Menteri Keuangan No. 454/KMK.1/2011, lalu Keputusan Menteri Keuangan No. 467/KMK.01/2014, dan kemudian berubah dengan Keputusan Menteri Keuangan No. 556/KMK.01/2015, sebelum akhirnya digantikan lagi oleh Keputusan Menteri Keuangan No. 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di

Lingkungan Kementerian Keuangan.

KPPBC TMP Merak, adalah salah satu kantor vertikal eselon III pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai pada Kementerian Keuangan, memiliki tugas dan fungsi pelayanan dan pengawasan pada bidang impor dan ekspor serta pemberian fasilitas kepabeanan dan cukai yang meliputi wilayah, Kabupaten Pandeglang, Kabupaten Lebak, Kabupaten Serang, Kota Cilegon, dan Kota Serang. KPPBC TMP Merak, sangat mendukung penggunaan sistem pengelolaan kinerja menggunakan *balanced scorecard* untuk mencapai keberhasilan pencapaian sasaran strategis yang telah ditentukan pada perjanjian/kontrak kinerja. Untuk mendukung penelitian ini, penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan telah dicari. Berdasarkan hasil pencarian tersebut, penggunaan *balanced scorecard* merupakan metode yang banyak digunakan karena telah terbukti valid dalam pengukuran kinerja dan dapat menjangkau aspek-aspek yang tidak dapat dilakukan oleh metode lainnya.

Beberapa peneliti telah mengkaji mengenai penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan kinerja Achyarsyah dan Artio (2021) meneliti mengenai aspek-aspek penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada kantor pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI), temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan metode *balanced scorecard* telah terbukti efektif dalam melakukan evaluasi kinerja bagi para auditor. Selanjutnya, Setiawan dan Avrilianni (2020) mengidentifikasi pengukuran kinerja yang digunakan oleh Pemerintah Kota Bogor dan menganalisis pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pada Pemerintah Kota Bogor dapat dinilai sebagai sangat baik.

Lebih lanjut, Alamnsyah et al. (2017) mengidentifikasi metode evaluasi kinerja yang sedang diterapkan, menganalisis potensi evaluasi kinerja pemerintah daerah dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, dan merumuskan strategi serta program yang dapat meningkatkan kinerja keuangan pemerintah kota Jakarta Utara. Berdasarkan temuan penelitian yang mengadopsi prinsip-prinsip utama *balanced scorecard*, Pemerintah Kota Jakarta Utara memiliki kemampuan untuk menerjemahkan misi dan strategi mereka ke dalam langkah konkret melalui program dan indikator yang ditetapkan guna mencapai kinerja yang diharapkan dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Setiap perspektif tersebut memiliki tujuan, indikator, dan target yang harus dicapai guna memastikan pencapaian kinerja yang optimal pada setiap perspektif tersebut.

Penelitian ini mempunyai kemiripan dengan penelitian sebelumnya yaitu memfokuskan kepada instansi pemerintah yang berorientasi non-profit. Selain itu, juga menggunakan metode pengukuran kinerja yang sama, yaitu penggunaan *balanced scorecard* dengan empat perspektif

sebagai cakupan. Namun, perbedaan dari peneliti sebelumnya, bahwa penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan manajemen kinerja pada KPPBC TMP Merak dengan menggunakan perspektif *stakeholder*, *customer*, *internal process*, serta *learning and growth*. Penerapan *balanced scorecard* dapat menggambarkan keberhasilan dalam pencapaian kinerja di KPPBC TMP Merak. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi KPPBC TMP Merak dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan manajemen kinerja, serta memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan aplikasi *balanced scorecard* dalam konteks organisasi sektor publik (Alamnsyah et al., 2017).

Fokus tulisan ini adalah pada pengelolaan manajemen kinerja di KPPBC TMP Merak menggunakan metode *balanced scorecard*, sehingga perhatian terfokus untuk pengukuran kinerja unit dengan menggunakan indikator *balanced scorecard* yang telah ditetapkan serta penerapan terhadap penggunaan metode ini. Adapun keterbatasan tulisan ini adalah pada cakupan subjek penelitian yang hanya terbatas pada KPPBC TMP Merak, maka generalisasi hasil penelitian hanya dapat digunakan pada lingkup penelitian tersebut dan belum tentu dapat diterapkan pada subjek penelitian yang berbeda

METODE

Metode kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memahami dan mendeskripsikan secara rinci pengelolaan manajemen kinerja di KPPBC TMP Merak dengan pendekatan *balanced scorecard* sehingga diharapkan dapat menggambarkan pengelolaan manajemen kinerja secara menyeluruh. Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe MadyaPabean Merak (KPPBC TMP Merak) yang berlokasi di Jl. Pulorida No.101, Cilegon, Banten, dengan waktu penelitian dilaksanakan pada bulan April sampai dengan Mei 2023. Subjek penelitian ini adalah seluruh pegawai di KPPBC TMP Merak karena pada prakteknya proses pengelolaan manajemen kinerja ini dimulai dari tingkat individu. Dan objek penelitian ini adalah proses dan cara yang digunakan oleh KPPBC TMP Merak dalam melakukan pengelolaan manajemen kinerja yang berdasarkan *balanced scorecard*.

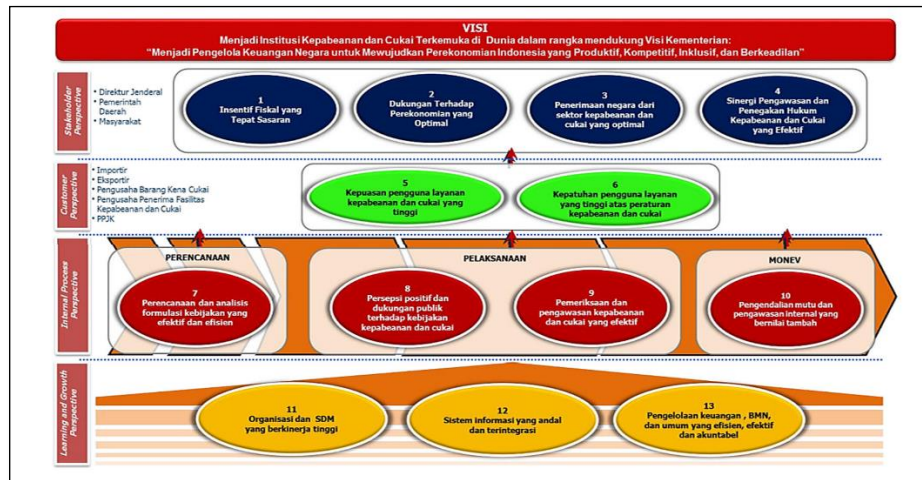
Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini digunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Wawancara tidak terstruktur dilakukan dengan pihak yang terkait dengan pengelolaan manajemen kinerja di KPPBC TMP Merak. Observasi dilakukan agar bisa mengamati langsung aktivitas yang terjadi di KPPBC TMP Merak terkait dengan pengelolaan manajemen kinerja yang dilaksanakan oleh masing-masing pegawai dan yang dilakukan oleh

unit pengelola kinerja. Dokumentasi dipakai agar memperoleh data dari semua dokumen yang berkaitan dengan pengelolaan manajemen kinerja di KPPBC TMP Merak.

Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara pada Seksi Kepatuhan Internal sebagai unit pengelola kinerja dan hasil observasi di lapangan. Pengumpulan data sekunder diperoleh dari dokumentasi Laporan Kinerja (LAKIN) KPPBC TMP Merak Tahun 2021–2022 serta studi kepustakaan. Teknik analisis yang dilaksanakan adalah dari data-data yang diperoleh dari berbagai sumber diatas (observasi, wawancara, dan dokumentasi) kemudian dianalisis secara deskriptif dengan menguraikan fakta-fakta yang dihasilkan lalu menginterpretasikan fakta-fakta tersebut hingga dapat memberikan gambaran dan pemahaman tentang proses pengelolaan manajemen kinerja dengan *balanced scorecard* di KPPBC TMP Merak, selanjutnya dari hasil intepresi tersebut penulis dapat menarik kesimpulan tentang proses pengelolaan manajemen kinerja tersebut.

HASIL DAN DISKUSI

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 183/PMK.01/2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 188/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, KPPBCTMP Merak yang memiliki tugas dan fungsi pelayanan dan pengawasan pada bidang impor dan ekspor serta pemberian fasilitas kepabeanan dan cukai dalam wilayah wewenangannya. KPPBC TMP Merak mempunyai visi untuk menjadi administrator kepabeanan dan cukai terbaik di lingkungan wilayah Banten. Untuk menggapai visi tersebut, misi yang dilaksanakan yaitu mengamankan hak keuangan negara, memfasilitasi perdagangan, mendukung industri, dan melindungi masyarakat di wilayah Banten. Untuk menggapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditentukan, KPPBC TMP Merak mengembangkan 13 sasaran strategis sebagai perincian dari tujuan tersebut. Sasaran strategis tersebut dirangkai pada Peta Strategi yang berfungsi sebagai kerangka hubungan sebab-akibat yang menggambarkan perjalanan keseluruhan strategi organisasi. Peta Strategi KPPBC TMP Merak ditunjukkan dalam skema berikut.



Gambar 1. Peta Strategi KPPBC TMP Merak (Sumber: KPPBC TMP Merak)

Strategi di KPPBC TMP Merak terdiri dari 13 sasaran strategis yang diklasifikasikan pada masing-masing perspektif. Secara umum, perspektif merupakan sudut pandang yang dipakai pada *balanced scorecard* untuk mengatur kinerja organisasi. Di Kementerian Keuangan, terdapat empat perspektif yang dipakai oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif *stakeholder*, perspektif *customer*, perspektif *internal process* serta perspektif *learning and growth*.

IKU (Indikator Kinerja Utama) digunakan sebagai ukuran untuk mencapai Sasaran Strategis atau kinerja. IKU mewakili hasil akhir atau output yang diinginkan dari tugas dan fungsi organisasi. Pengukuran kinerja DJBC dalam konteks *balanced scorecards* (BSC) dilakukan dengan membandingkan aktivitas *Key Performance Indicators* (IKU) dengan Peta Strategis Kementerian Keuangan yang telah ditetapkan sebagai tujuan. 13 Sasaran Strategis tersebut mencakup 19 Indikator Kinerja Utama yang merupakan Kontrak Kinerja Kepala KPPBC TMP Merak tahun 2022. Adapun penjelasan masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard* adalah:

Perspektif Stakeholder

Perspektif *stakeholder* meliputi sasaran strategis yang akan dicapai oleh organisasi agar mencapai keinginan *stakeholder* agar dianggap berhasil oleh *stakeholder* tersebut. *Stakeholder* (pemangku kepentingan) terdiri dari pihak dari dalam maupun dari luar yang mempunyai kepentingan langsung atau tidak terhadap hasil yang dicapai oleh organisasi, meskipun mereka tidak menggunakan layanan yang dilakukan oleh organisasi secara langsung. Pada perspektif ini terdapat beberapa sasaran strategis yang memiliki beberapa Indikator Kinerja Utama (IKU) yaitu:

Tabel 1. Indikator Kinerja Utama (IKU) Perspektif *Stakeholder*

No.	Sasaran Program/Kegiatan		Indikator/Kinerja	Target
1.	Insentif Fiskal yang Tepat Sasaran	1a-CP	Persentase Keberhasilan Pemberian Fasilitas Kepabeanan	83,5%
2.	Dukungan terhadap Perekonomian yang Optimal	2a-CP	Waktu Penyelesaian Proses Kepabeanan	0,74 hari
		2b-CP	Persentase Efektivitas Asistensi UMKM Berorientasi Ekspor dalam Rangka PEN	80%
3.	Penerimaan Negara dari Sektor Kepabeanan dan Cukai yang Optimal	3a-CP	Persentase Realisasi Penerimaan Kepabeanan dan Cukai	100%
4.	Sinergi Pengawasan dan Penegakan Hukum Kepabeanan dan Cukai yang Efektif	4a-CP	Tingkat Efektivitas Pengawasan dan Penegakan Hukum Kepabeanan dan Cukai	78%

Perspektif Customer

Perspektif *customer* meliputi sasaran strategis yang akan dicapai oleh organisasi agar mencapai keinginan pelanggan dan/atau keinginan organisasi terhadap pelanggan. Pelanggan adalah pihak eksternal yang berhubungan secara langsung dengan output atau layanan yang diberikan oleh organisasi. Pada perspektif ini terdapat beberapa sasaran strategis yang mempunyai beberapa Indikator Kinerja Utama (IKU) yaitu:

Tabel 2. Indikator Kinerja Utama (IKU) Perspektif *Customer*

No.	Sasaran Program/Kegiatan		Indikator/Kinerja	Target
1	Kepuasan Pengguna Layanan Kepabeanan dan Cukai yang Tinggi	5a-N	Indeks Kepuasan Pengguna Jasa	4,26 (skala 5)
2	Kepatuhan Pengguna Layanan yang Tinggi atas Peraturan Kepabeanan dan Cukai	6a-CP	Persentase Kepatuhan atas Peraturan Kepabeanan dan Cukai	82%
		6b-CP	Persentase Piutang Bea dan Cukai yang Diselesaikan	94,75%

Perspektif Internal Process

Perspektif *internal process* meliputi sasaran strategis yang akan dicapai dengan serangkaian proses yang dilakukan oleh organisasi, dengan tujuan memberikan layanan dengan membuat nilai bagi *stakeholder* dan pelanggan melalui rantai nilai. Pada

perspektif ini terdapat beberapa sasaran strategis yang mempunyai beberapa Indikator Kinerja Utama (IKU) yaitu

Tabel 3. Indikator Kinerja Utama (IKU) Perspektif *Internal Process*

No.	Sasaran Program/Kegiatan		Indikator/Kinerja	Target
1	Perencanaan dan Analisis Formulasi Kebijakan yang Efektif dan Efisien	7a-N	Persentase Kualitas Perencanaan dan Penyelesaian Program Kerja PRKC Berkelanjutan	75%
2	Persepsi Positif dan Dukungan Publik terhadap Kepabeanan dan Cukai	8a-N	Indeks Efektivitas Komunikasi dan Edukasi	85 (skala 100)
3	Pemeriksaan dan Pengawasan Kepabeanan dan Cukai yang Efektif	9a-CP	Persentase Realisasi Penerimaan Kepabeanan dan Cukai	100%
4		9b-CP	Persentase Efektivitas Kegiatan Patroli dan Operasi Kepabeanan dan Cukai	74%
5	Pengendalian Mutu dan Pengawasan yang Bernilai Tambah	10a-CP	Persentase Tindak Lanjut Rekomendasi Aparat Pengawas Fungsional	83%
		10a-N	Rata-Rata Tingkat Efektivitas <i>Monitoring</i> dan Pengawasan Kepatuhan Internal	90,5%

Perspektif Learning and Growth

Perspektif *learning and growt* meliputi sasaran strategis yang akan dicapai organisasi untuk mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia yang ideal dalam menjalankan proses bisnis dan menghasilkan hasil yang sesuai dengan keinginan *stakeholder* dan *customer*. Pada perspektif ini terdapat beberapa sasaran strategis yang mempunyai beberapa Indikator Kinerja Utama (IKU) yaitu:

Tabel 4. Indikator Kinerja Utama (IKU) Perspektif *Learning and Growth*

No.	Sasaran Program/Kegiatan		Indikator/Kinerja	Target
1	Organisasi dan SDM yang Berkinerja Tinggi	11a-N	Persentase Peningkatan Kompetensi Pegawai	78%
		11b-N	Persentase Efektivitas Manajemen dan Organisasi	82,5%
		11c-N	Indeks Efektivitas Pelaksanaan FGD Pejabat Administrator	90 (skala 100)
2	System Informasi yang Andal dan Terintegrasi	12a-N	Persentase Pengelolaan Layanan TIK	80%

3	Pengelolaan Keuangan, BMN, dan Umum yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel	13a-N	Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran	95,51%
---	--	-------	--	--------

Menurut hasil evaluasi kinerja tahun 2022, secara keseluruhan kinerja KPPBC TMP Merak tergolong istimewa, di mana Nilai Kinerja Organisasi yang diperoleh sebesar 114,55 dengan nilai masing-masing perspektif, yaitu 116,66 untuk perspektif *stakeholder*, 112,61 untuk perspektif *customer*, 116,10 untuk perspektif *internal process* dan 112,2 untuk perspektif *learning and growth*, dan dari 19 IKU Kepala KPPBC TMP Merak, seluruhnya berstatus Hijau. Berdasarkan hasil dari Laporan Kinerja (LAKIN) KPPBC TMP Merak 2018 s.d. tahun 2022 diperoleh informasi bahwa dalam Laporan Kinerja (LAKIN) KPPBC TMP Merak telah didesain pengukuran Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dan penentuan bobot masing-masing perspektif dan bobot setiap perspektif. Berikut ini matriks pemetaan perspektif, indikator dan bobot, seperti yang tersaji dalam LAKIN KPPBC TMP Merak.

Tabel 5. Matriks Pemetaan Perspektif, Indikator, dan Bobot

Perspektif	Bobot
<i>Stakeholder</i>	25%
<i>Customer</i>	15%
<i>Internal Process</i>	30%
<i>Learning and Growth</i>	30%

Prestasi yang berhasil dicapai oleh suatu organisasi dinilai melalui predikat kinerja organisasi, yang nantinya digunakan sebagai panduan untuk menentukan penyebaran predikat kinerja pegawai. Penentuan predikat kinerja organisasi didasarkan pada pencapaian kinerja organisasi yang diukur dengan menggunakan Nilai Kinerja Organisasi (NKO), dan mengikuti ketentuan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 6. Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

Predikat	NKO
Istimewa	> 100
Baik	$90 \leq \text{NKO} \leq 100$
Butuh Perbaikan	$70 \leq \text{NKO} \leq 90$
Kurang	$50 \leq \text{NKO} \leq 70$
Sangat Kurang	< 50

Berdasarkan penilaian predikat kinerja organisasi tersebut, bisa ditetapkan pola distribusi kinerja pegawai yang akan digunakan sebagai faktor pertimbangan oleh pejabat penilai kinerja. Menurut sumber data penggunaan *balanced scorecards* dalam Laporan Kinerja (LAKIN) KPPBC TMP Merak Tahun 2020 s.d. 2022, diperoleh rangkuman data yaitu

Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dicapai dengan nilai 111,31. Berdasarkan capaian IKU tahun 2022, 19 (sembilan belas) IKU KPPBC TMP Merak sebagaimana tercantum dalam dokumen Kontrak Kinerja yang seluruh targetnya bisa dicapai dengan predikat sangat baik. Seluruh IKU tersebut memiliki indeks capaian sama dengan 100 atau lebih dari 100 atau memiliki status yang disimbolkan dengan warna hijau. Laporan Kinerja (LAKIN) KPPBC TMP Merak Tahun 2020-2022 didapatkan capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dengan capaian > 100 dengan predikat istimewa

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara garis besar proses pengelolaan manajemen kinerja KPPBC TMP Merak dimulai dengan penetapan sasaran strategis masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard* yang dituangkan dalam peta strategi kemudian pada tiap sasaran strategis tersebut disusun IKU untuk mengetahui hasil dari pencapaian strategis tersebut. Dari hasil IKU tersebut kemudian didapatkan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang digunakan sebagai indikator dalam prestasi yang dicapai organisasi. Sehingga didapatkan kesimpulan bahwa penggunaan *balanced scorecard* untuk pengelolaan manajemen kinerja pada KPPBC TMP Merak yang meliputi perspektif *stakeholder*, *customer*, *internal process*, serta *learning and growth* telah berjalan dengan sangat baik dan dengan penggunaan *balanced scorecard* dapat digambarkan keberhasilan dalam pencapaian kinerja organisasi di KPPBC TMP Merak yang dibuktikan dengan status indikator 19 (sembilan belas) Indikator Kinerja Utama tahun 2022 berwarna hijau (berhasil dicapai) dan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada tahun 2020 hingga 2022 bernilai diatas 100 dengan predikat istimewa.

Integrasi yang lebih baik, disarankan agar KPPBC TMP Merak lebih mengintegrasikan *balanced scorecard* ke dalam sistem manajemen kinerja secara menyeluruh. Hal ini dapat dilakukan dengan memastikan bahwa semua unit terlibat dalam proses perumusan sasaran strategis dan indikator kinerja utama yang berhubungan dengan empat perspektif *balanced scorecard*. *Monitoring* dan evaluasi secara berkala, perlu dilakukan monitoring dan evaluasi rutin terhadap implementasi *balanced scorecard* di KPPBC TMP Merak. Hal ini akan membantu dalam mengidentifikasi potensi perbaikan, memastikan bahwa sasaran dan indikator kinerja tercapai, dan memonitor perkembangan kinerja secara keseluruhan. Kontinuitas dan adaptasi, *balanced scorecard* dan manajemen kinerja adalah proses yang dinamis. Oleh karena itu, penting untuk terus memperbarui dan menyesuaikan tujuan, sasaran, dan indikator kinerja sesuai dengan perubahan kebutuhan dan lingkungan organisasi.

REFERENSI

- Achyarsyah, P. & Artio, D. (2021). Aspek - aspek penilaian kinerja dengan metode *Balanced scorecard* pada Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) (Studi kasus pada auditorat keuangan negara V). *Jurnal Manajemen / Akuntansi*, 19(2), 6- 11.
- Alamsyah, L.F., Firdaus, M., & Baga, L. (2017). Strategi peningkatan kinerja menggunakan *balanced scorecard* pada pemerintah kota Jakarta Utara. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 9(2), 17-24.
- Ayuni, N. M. S., SE, M., Gorda, A. O. S., & SE, M. (2020). *Balanced scorecard, Solusi Mengukur Kinerja LPD di Kabupaten Buleleng*. Nilacakra.
- Chabiba, Alfi Chusnatul., Hartini. (2023). Strategi Manajemen dan Strategi Pemasaran PT Bank Central Asia Cabang KCP Comal Indonesia. <https://www.researchgate.net/profile/Dharma.S.>, (2022). *Manajemen Kinerja*. Tangerang: Universitas Terbuka.
- Fauzi, A & Nugroho, R.A. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Hartini. (2022). Tinjauan Umum Manajemen SDM. In *Pengantar Manajemen SDM di Era Modern*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hartini. (2023). Konsep dan Tantangan MSDM Era Kini. In *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Manajerial dan Sosial*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hartini, H., Sapinah, S., Wardhana, A., & Rahmawati, R. (2023). The Effect of Social Capital Dimension on Lecture Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 26-40.
- Koesomowidjojo, S.R.M. (2018). *Balance Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Lazuardi, F.F., & Hartini. (2022). Analisis Manfaat dan Dampak Ekonomi Sosial dalam Rangka Sewa Infrastruktur Barang Milik Negara pada Pelabuhan Tanjung Silopo. <https://www.researchgate.net/publication/372232732>
- Mahmudi. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPPSTIM YKPN.
- Maulana, M. D. (2022). Strategi Pemasaran Menggunakan E-Commerce Tokopedia Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Pt Kharisma Interplast Pratama.
- Normiyati, N., & Wardhana, A. (2022). Kecerdasan Emosional, Motivasi Berprestasi, dan Self-esteem serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 13(2), 150-164.
- Rasidi & Sadmoko, R. (2019). Penerapan Konsep *Balanced scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 45(2), 189-202.
- Setiawan, A.B. & Avrilivanni, C. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Akunida*, 6(1), 24-38.
- Simarmata, B., & Hartini. (2023). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Bidan Praktik Mandiri Dame Situngkir Kota Jambi. <https://www.researchgate.net/publication/372988549>
- Sopian, R., & Hartini. (2022). Analisis SWOT Sebagai Dasar Penetapan Strategi Bersaing pada PT Andalan Tekonologi Mandiri. <https://www.researchgate.net/publication/372751809>
- Yuningsih, N. (2017). Penerapan Manajemen Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 19(2), 141-154.