

Analisis Kinerja Organisasi di Lingkungan Sekretariat Jenderal Kemendagri

Azizah Nur Fiqa Pangestuti^{1*}

¹Universitas Terbuka, Magetan, Indonesia

ARTICLE INFORMATION

Received: 19 Juni 2024
Revised: 20 Juli 2024
Accepted: 13 November 2024
DOI: 10.57151/jeko.v3i2.382

KEYWORDS

Balanced Scorecard; Kinerja Organisasi;
Pengukuran Kinerja

Balanced Scorecard; *Organizational Performance*;
Performance Measurement

CORRESPONDING AUTHOR

Nama : Azizah Nur Fiqa Pangestuti
Address: Desa Bogem RT/RW 001/002, Sukomoro,
Magetan, Jawa Timur
E-mail : azizahfiqa75@gmail.com

A B S T R A C T

Sekretariat Jenderal Kemendagri merupakan salah satu organisasi sektor publik yang visi utamanya adalah menjadi penggerak utama tata kelola pemerintahan yang baik dalam mewujudkan visi Kementerian Dalam Negeri. Visi tersebut dijadikan pedoman dalam penyusunan perencanaan strategis yang nantinya menjadi indikator kinerja dari Sekretariat Jenderal. Kinerja organisasi digambarkan sebagai hasil dari proses yang dilakukan oleh individu-individu yang ada di dalamnya berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja organisasi diperlukan untuk mengetahui apakah organisasi telah mencapai tujuan atau belum. Metode *Balanced Scorecard* dapat mengukur kinerja organisasi dalam perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Sekretariat Jenderal menggunakan metode *balanced scorecard*. Desain penelitian menggunakan desain deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi dengan data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja Sekretariat Jenderal sangat baik. Adapun untuk perspektif proses bisnis internal kinerja Sekretariat Jenderal adalah baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun Sekretariat Jenderal telah mencapai hasil yang sangat baik di sebagian besar area, masih ada ruang untuk perbaikan dalam proses bisnis internal guna mencapai kesempurnaan operasional.

The Secretariat General of the Ministry of Home Affairs is a public sector organization whose main vision is to be the main driver of good governance in realizing the vision of the Ministry of Home Affairs. This vision is used as a guideline in preparing strategic planning which will later become a performance indicator for the Secretariat General. The performance of an organization is described as the result of a process carried out by the individuals within it based on predetermined plans. Therefore, it is necessary to measure organizational performance to find out whether the organization has achieved its goals or not. The Balanced Scorecard method can measure performance using a financial perspective and a non-financial perspective. The aim of this research is to determine the performance of the Secretariat General using the balanced scorecard method. The research design uses a qualitative descriptive design. Data collection techniques were carried out using observation, interviews and documentation studies with the data used being primary data and secondary data. The research results show that based on the financial perspective, customer perspective, and growth and learning perspective, the performance of the Secretariat General is very good. As for the internal business process perspective, the performance of the Secretariat General is good. These findings indicate that although the Secretariat General has achieved excellent results in most areas, there is still room for improvement in internal business processes to achieve operational excellence.

PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi ditunjukkan dengan kemampuannya mencapai atau merealisasikan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi tidak lepas dari kinerja individu-individu di dalamnya. Kinerja menurut (Moehariono, 2012) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Adapun kinerja organisasi sebagaimana dikutip dalam Aditama & Widowati (2017), merupakan pencapaian

hasil pada level atau unit organisasi. Kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk melaksanakan setiap tugas yang diberikan kepada organisasi untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, dimana fokusnya bukan hanya pada pencapaian hasil atau tujuan, tetapi juga pada proses pelaksanaan dan sumber dayanya. Jadi organisasi dikatakan baik kinerjanya apabila organisasi tersebut mampu melaksanakan tugasnya dan mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Aziz & Dewanto, 2022).

Tujuan organisasi saat ini tidak lagi berfokus pada tujuan keuangan saja tetapi lebih kepada tujuan non keuangan, apalagi untuk organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik merupakan organisasi nonprofit dalam artian, organisasi tidak berfokus pada keuntungan seperti sektor swasta melainkan berfokus pada pelayanan terbaik bagi masyarakat, baik itu menguntungkan ataupun tidak bagi organisasi tersebut Gayatri, dkk., (2017) dalam (Dawali, 2024). Dikarenakan organisasi sektor publik merupakan organisasi yang berorientasi pada pelanggan (*stakeholder*), perlu dilakukan peningkatan kualitas pelayanan untuk memenuhi kepuasan *stakeholder* tersebut. Kinerja organisasi dikatakan tercapai apabila tugas atau pekerjaan dilakukan secara efektif, efisien, dan tetap relevan dengan keinginan semua pemangku kepentingan (Suryani & FoEh, 2018).

Rencana Strategis Sekretariat Jenderal Tahun 2020-2024 memiliki visi yaitu “Menjadi penggerak utama tata kelola pemerintahan yang baik dalam mewujudkan Visi Kementerian Dalam Negeri”. Dari visi tersebut diuraikan misi Sekretariat Jenderal yaitu mewujudkan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN; meningkatkan kinerja program dan anggaran serta pengelolaan keuangan yang akuntabel dan transparan; meningkatkan kualitas layanan publik dengan didukung oleh ASN yang profesional; memantapkan produk hukum secara berdaya guna dan dapat dipertanggungjawabkan; dan meningkatkan pengelolaan data, informasi, dan komunikasi publik yang terintegrasi, aktual dan akurat. Tujuan yang hendak dicapai Sekretariat Jenderal yaitu peningkatan kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi di lingkungan Kementerian Dalam Negeri; peningkatan akuntabilitas kinerja dan laporan keuangan Kemendagri; terwujudnya layanan publik Kemendagri yang memuaskan melalui pelayanan ASN yang profesional; peningkatan kualitas produk hukum Kemendagri yang memiliki kepastian hukum jelas dan berkeadilan; dan terwujudnya data, informasi dan komunikasi publik Kemendagri yang terintegrasi, aktual dan akurat.

Dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan diatas, ditetapkan indikator-indikator kinerja untuk mengukur capaian kinerja yang direncanakan. Indikator tersebut berupa Indikator Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Program, dan Indikator Kinerja Kegiatan. Berdasarkan hasil evaluasi Renstra Sekretariat Jenderal 2020-2023, secara garis besar indikator-indikator kinerja baik program maupun kegiatan telah tercapai dengan baik dan sebagian sudah memenuhi target yang telah ditetapkan. Beberapa indikator kinerja yang belum tercapai seperti Indikator Kinerja Program Indeks Reformasi Birokrasi Kemendagri dimana target pada tahun 2020 adalah 85,01 realisasinya 75,90; pada tahun 2021 targetnya 87,01 realisasi sebesar 78,53; dan pada tahun 2022 dimana target sebesar 89,01 realisasi sebesar 79,17. Beberapa indikator melebihi target dengan nilai capaian lebih dari 100 persen seperti Indikator Indeks Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dan Nilai Penerapan Sistem Merit di lingkungan Kemendagri sehingga perlu di evaluasi kembali untuk mengetahui apakah kinerja Sekretariat Jenderal sudah baik atau penyusunan targetnya yang kurang baik.

Kinerja Sekretariat Jenderal perlu diukur untuk menilai dan mengetahui kinerjanya berhasil atau tidak. Mahsun (2006), menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat atau metode yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian dari pelaksanaan kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi (Dawali, 2024). Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial (Darmasto, dkk., 2020).

Alat bantu untuk mengukur kinerja salah satunya adalah menggunakan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* diperkenalkan pertama kali pada tahun 1990 oleh Kaplan dan Norton yang awalnya lebih ditujukan untuk mengukur kinerja pada organisasi sektor privat. Dalam perkembangannya, *Balanced scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena tidak

hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga pada aspek kualitatif-nonfinansial. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja organisasi dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Mulyadi (2007), menyatakan bahwa *balanced scorecard* memiliki keunggulan, yaitu: pertama komprehensif, *balanced scorecard* memperluas perspektif dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, sekarang memperluas ketiga perspektif yang lain. Kedua yaitu koheren, *balanced scorecard* mewajibkan para personel untuk membangun suatu hubungan sebab-akibat antara sasaran strategis dan perencanaan strategis, karena setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan yang kausal dengan perspektif keuangan, baik secara langsung dan tidak langsung. Ketiga berimbang, yaitu keseimbangan antara sasaran strategis, karena dalam *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja harus mempertimbangkan empat perspektif sehingga dengan adanya keseimbangan tersebut akan menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Terakhir yaitu terukur, sasaran strategis yang terdapat dalam perspektif *balanced scorecard* pada dasarnya memiliki tolak ukur atau indikator pengukuran yang berbeda pada masing-masing perspektif. Dengan adanya tolak ukur tersebut maka akan menjanjikan tercapainya pengukuran kinerja yang baik.

Penelitian terdahulu oleh Juru, dkk., (2022) dan Asriati & Syamsuri (2022), hasil yang didapatkan dari penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi berdasarkan persentase tanggapan responden untuk keempat perspektif *balanced scorecard* berupa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses operasi internal, perspektif pelanggan perspektif keuangan semua dikategorikan baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Melantika, dkk., (2023) dan Antoni, dkk., (2014), menunjukkan bahwa presentase tanggapan responden untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikategorikan cukup baik, perspektif proses operasi internal cukup baik, perspektif pelanggan adalah kurang baik, perspektif keuangan cukup baik. Sehingga berdasarkan *research gap* diatas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja organisasi di lingkungan Sekretariat Jendral Kemendagri menggunakan indikator/perspektif *balanced scorecard*.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu metode yang mendeskripsikan suatu objek penelitian untuk mendapatkan gambaran atau penjelasan baik hasil maupun masalah dari objek penelitian tersebut. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada metode ini adalah dengan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Lokasi penelitian bertempat di Sekretariat Jenderal Kemendagri dari tanggal 18 Mei 2024 sampai dengan 27 Mei 2024. Sampel yang digunakan dalam metode ini adalah 11 pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal khususnya yang menangani perencanaan dan monev kegiatan di Sekretariat Jenderal. Fokus penelitian untuk menganalisis kinerja organisasi pada Sekretariat Jenderal Kemendagri dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang mengukur kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Teknik analisis data dilakukan melalui tiga tahap yaitu pengumpulan data (*data collection*), penyajian data (*data display*), verifikasi data (*data verification*), dan penarikan kesimpulan (*drawing conclusion*). Sebagai dasar pengukuran, berikut rentang skor untuk masing-masing perspektif:

Tabel 1. Kriteria Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal dan Pertumbuhan dan Pembelajaran

Rentang skor	Kriteria penilaian
85,01 – 100,00	Sangat Baik
75,01 – 85,00	Baik
65,01 – 75,00	Cukup
< 65	Kurang

Sumber : (Narimawati, 2018)

Rentang skor kriteria penilaian perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran didasarkan pada pengolahan data pada masing-masing indikator (Narimawati, 2018)

Tabel 2. Kriteria Penilaian Perspektif Keuangan

Rentang skor	Kriteria penilaian
95,00 - 100,00	Sangat Baik
89,00 - 94,99	Baik
70,00 - 88,99	Cukup
< 70	Kurang

Sumber : (Narimawati, 2018)

Rentang skor kriteria penilaian perspektif keuangan didasarkan pada ukuran nilai IKPA Kementerian Negara/Lembaga yang diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga.

Tabel 3. Kriteria Penilaian Perspektif Pelanggan

Rentang skor	Kriteria penilaian
88,31 – 100,00	Sangat Baik
76,61 – 88,30	Baik
65,00 – 76,60	Kurang Baik
25,00 – 64,99	Tidak Baik

Sumber : (Narimawati, 2018)

Rentang skor kriteria penilaian perspektif pelanggan didasarkan pada kategori nilai yang ditetapkan dan diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik.

HASIL & PEMBAHASAN

Analisis data secara deskriptif adalah untuk memberikan gambaran hasil/masalah dari objek penelitian dimana objek penelitian ini adalah kinerja organisasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemendagri menggunakan indikator/perspektif *balanced scorecard*. Analisis deskriptif dilakukan dengan melihat persentase capaian indikator kinerja dalam evaluasi Renstra Setjen 2020-2023 dan hasil wawancara dari responden mengenai kinerja Sekretariat Jenderal berdasarkan perspektif *balanced scorecard*.

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan dua indikator yaitu pertumbuhan anggaran dan pengelolaan anggaran yang dijabarkan dalam 5 item pertanyaan yaitu keberhasilan dalam meningkatkan jumlah anggaran dan realisasi anggaran dengan tahun-tahun sebelumnya; pengelolaan keuangan yang sesuai dengan peraturan yang ada; pengelolaan anggaran mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat; pengelolaan anggaran dilakukan secara efisien; dan pengelolaan anggaran dilakukan secara transparan (Galib & Hidayat, 2018).

Perspektif keuangan Sekretariat Jenderal dapat dinilai dari sisi belanja negara (pelaksanaan anggaran) dikarenakan Sekretariat Jenderal bukan organisasi yang menghasilkan pendapatan. Oleh karena itu, perspektif keuangan diukur dari pencapaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Sekretariat Jenderal sebagaimana diatur oleh Perdirjen Perbendaharaan nomor PER-5/PB/2024 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga. Penilaian IKPA dapat mengukur efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga. IKPA mengukur kualitas kinerja pelaksanaan anggaran belanja K/L dari sisi kualitas implementasi perencanaan anggaran, kualitas pelaksanaan anggaran, dan kualitas hasil pelaksanaan anggaran.

Aspek Kualitas Perencanaan Anggaran merupakan penilaian terhadap kesesuaian antara pelaksanaan anggaran dengan yang direncanakan dan ditetapkan dalam DIPA yang terdiri dari Revisi DIPA dan Deviasi Halaman III DIPA. Aspek Kualitas Pelaksanaan Anggaran merupakan penilaian terhadap kemampuan Satker dalam merealisasikan anggaran yang ditetapkan dalam DIPA yang terdiri dari penyerapan anggaran, belanja kontraktual, penyelesaian tagihan, pengelolaan UP dan TUP, serta dispensasi SPM. Aspek Hasil Pelaksanaan Anggaran merupakan penilaian terhadap kemampuan

Satker dalam pencapaian output sebagaimana ditetapkan dalam DIPA yang indikatornya adalah capaian output. Berikut Nilai IKPA Sekretariat Jenderal dari tahun 2020-2023:

Tabel 4. Hasil Perhitungan berdasarkan nilai IKPA

Tahun	Target	Realisasi	Capaian (%)	Kategori Nilai
2020	95	96,52	101,60 %	Sangat Baik
2021	96	94,02	97,94 %	Baik
2022	96	95,06	99,02 %	Sangat Baik
2023	96	97,5	101,56 %	Sangat Baik
Rata-rata Nilai	95,75	95,78	100,00 %	Sangat Baik

Sumber: Data sekunder diolah, 2024

Capaian diatas menunjukkan bahwa nilai IKPA Sekretariat Jenderal dari tahun 2020-2023 tergolong sangat baik meskipun pada tahun 2021 nilai IKPA Setjen mengalami penurunan dengan kategori nilai baik. Hal tersebut berarti dalam perspektif keuangan, Sekretariat Jenderal memiliki kualitas perencanaan anggaran, kualitas pelaksanaan anggaran, dan kualitas hasil pelaksanaan anggaran yang sangat baik. Target yang ditetapkan dalam rencana strategis pun dapat tercapai kecuali pada tahun 2021.

Permasalahan yang sering terjadi dalam pelaksanaan anggaran sehingga menyebabkan nilai IKPA tidak maksimal adalah ketidaksesuaian antara realisasi dengan RPD, keterlambatan penyampaian data kontrak, pengelolaan UP dan TUP dan penyerapan anggaran yang kurang maksimal. Untuk mengatasi hal tersebut, Sekretariat Jenderal selalu melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran setiap bulan dan triwulan sehingga permasalahan tersebut dapat dicari solusinya.

Perspektif Pelanggan

Penelitian terdahulu mengukur perspektif pelanggan dengan lima indikator yaitu wujud fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Wujud fisik meliputi sarana prasarana yang dimiliki untuk mendukung kenyamanan masyarakat saat memperoleh pelayanan. Keandalan meliputi kemampuan untuk memberikan pelayanan tepat waktu. Daya tanggap meliputi ketanggapan pegawai dalam melayani masyarakat. Jaminan meliputi keramahan pegawai dalam melakukan pelayanan. Empati meliputi hubungan yang baik antara pegawai dan masyarakat (Najmi, 2017).

Perspektif pelanggan berkaitan dengan cara organisasi melayani pelanggan (*stakeholder*) yang berkepentingan dengan Sekretariat Jenderal sehingga dengan pelayanannya tersebut pelanggan merasa puas. Dalam Permendagri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri, Sekretariat Jenderal memiliki tugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di Lingkungan Kementerian yang berarti *stakeholder* dari Sekretariat Jenderal adalah unit organisasi. Akan tetapi Sekretariat Jenderal juga memberikan pelayanan untuk masyarakat umum yaitu dalam hal layanan administrasi. Oleh karena itu indikator yang dipakai dalam perspektif ini adalah nilai survei indeks kepuasan masyarakat lingkup Sekretariat Jenderal. Survei kepuasan masyarakat diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. Nilai survei indeks kepuasan masyarakat yang diambil dari aplikasi SIOLA adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Perhitungan Survey Kepuasan Pelanggan

Tahun	Nilai Mutu Layanan	Kategori	Kategori Nilai
2020	87,40 %	B	Baik
2021	88,66 %	A	Sangat Baik
2022	88,65 %	A	Sangat Baik
2023	91,96 %	A	Sangat Baik
Rata-rata nilai	88,53 %	A	Sangat Baik

Sumber: Data sekunder diolah, 2024

Nilai diatas menunjukkan bahwa kepuasan masyarakat terhadap layanan administrasi yang diselenggarakan Sekretariat Jenderal dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Pada tahun 2020 nilai mutu layanan di Sekretariat Jenderal masih kategori B (76,61-88,30), tetapi tahun setelahnya nilai mutu layanannya sudah kategori A (nilai $\geq 88,31$) yaitu sangat baik. Adapun yang diukur dalam survei

ini adalah persyaratan, sistem dan prosedur, waktu pelayanan, produk/hasil pelayanan, kompetensi petugas, perilaku petugas, pengelolaan keluhan, dan sarana prasarana di Unit layanan Administrasi di Sekretariat Jenderal. Hal itu berarti saat ini kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan di Sekretariat Jenderal sangat baik meliputi persyaratannya, sistem dan prosedur layanan, waktu pelayanan, hasil layanan, kompetensi petugas, pengelolaan keluhan, dan sarana prasarana yang ada. Sekretariat Jenderal perlu membenahi indikator yang dirasa kurang untuk memaksimalkan kualitas pelayanan serta perlu menjaga kualitas yang ada saat ini agar kualitas layanan dan kepuasan masyarakat tidak turun.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal diartikan sebagai hal-hal yang dapat mendukung kinerja atau pencapaian output yang maksimal di lingkungan Sekretariat Jenderal. Perspektif proses bisnis internal dalam penelitian terdahulu diukur dengan tiga indikator yang dikembangkan menjadi empat item pertanyaan yang meliputi sarana prasarana yang dimiliki untuk mendukung kinerja pegawai; proses operasional yang sesuai dengan standar yang ditetapkan; dan suasana kerja yang harmonis serta hubungan yang baik antara sesama pegawai dan atasan (Rino, dkk., 2023). Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, indikator yang digunakan dalam perspektif ini adalah budaya kerja, kepuasan karyawan, suasana kerja, pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang sesuai SOP dan sarana prasarana yang mendukung kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal. Berikut merupakan hasil penilaian indikator perspektif proses bisnis internal berdasarkan hasil wawancara:

Tabel 6. Hasil Wawancara Proses Bisnis Internal

No	Indikator	Nilai	Keterangan
1	Suasana Kerja di lingkungan Sekretariat Jenderal	87,73	Sangat Baik
2	Kepuasan Karyawan di lingkungan Sekretariat Jenderal	82,73	Baik
3	Pelayanan yang sesuai SOP di lingkungan Sekretariat Jenderal	86,82	Sangat Baik
4	Budaya Kerja di Sekretariat Jenderal yang mendukung kinerja	85,00	Baik
5	Sarana dan Prasarana yang mendukung kinerja	77,27	Baik
Rata-rata nilai		83,91	Baik

Sumber: Data diolah, 2024

Hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa rata-rata skor total untuk perspektif proses bisnis internal adalah sebesar 83,91 dengan kategori nilai baik. Indikator yang diatas nilai rata-rata pada perspektif ini yaitu suasana kerja di lingkungan Sekretariat Jenderal, Pelayanan yang sesuai dengan SOP dan budaya kerja di lingkungan Sekretariat Jenderal. Indikator tersebut perlu ditingkatkan dan dipertahankan agar kinerja yang dihasilkan semakin maksimal. Sedangkan untuk indikator kepuasan karyawan dan sarana prasarana di lingkungan Sekretariat Jenderal masih di bawah nilai rata-rata sehingga perlu dievaluasi dan dilakukan perbaikan untuk meningkatkan nilainya.

Berdasarkan hasil wawancara, suasana kerja di lingkungan Sekretariat Jenderal sudah sangat baik. Lingkungan kerja di Sekretariat Jenderal sangat kekeluargaan, saling mendukung, tidak banyak konflik sehingga terasa nyaman saat bekerja. Meskipun lingkungan kerja memberikan tantangan yang cukup berat, tetapi di Sekretariat Jenderal masih memperhatikan keseimbangan *work life balance* untuk pegawai sehingga pegawai tidak merasa tertekan. Selain itu jika terdapat permasalahan dalam hal pekerjaan, hal tersebut dapat diselesaikan melalui forum koordinasi dan konsolidasi antar Unit Eselon II.

Pada indikator pelayanan atau pekerjaan di lingkungan Sekretariat Jenderal telah sesuai dengan SOP yang berlaku, Sekretariat Jenderal telah sesuai kinerjanya dengan SOP yang berlaku berdasarkan peraturan normative berupa Kepmendagri maupun Permendagri sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan sangat baik. Budaya kerja di Sekretariat Jenderal berdasarkan hasil wawancara tergolong baik. Saat ini di Sekretariat Jenderal telah menerapkan Budaya Kerja BerAKHLAK bagi pegawainya sehingga diharapkan pegawai di Sekretariat Jenderal dapat menerapkan *core values* tersebut. Budaya kerja di Sekretariat Jenderal mengutamakan birokrasi yang sehat dan hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan. Adapun hal yang perlu diperbaiki dalam budaya kerja ini adalah pemerataan beban kerja antar individu/pegawai dan disiplin pegawai.

Indikator kepuasan karyawan di lingkungan Sekretariat Jenderal dinilai baik. Karyawan/pegawai merasa puas karena lingkungan yang baik. Akan tetapi hal yang membuat karyawan merasa kurang puas adalah pembagian beban kerja yang kurang merata sehingga merasa tidak adil serta sistem *reward* dan *punishment* yang kurang sehingga disiplin pegawai menjadi kurang dan yang baik kinerjanya menjadi tidak termotivasi karena merasa tidak adil.

Terakhir, indikator sarana prasarana di Sekretariat Jenderal dinilai baik dan lengkap tetapi perlu diperbaiki atau ditingkatkan lagi. Hal tersebut dikarenakan banyak sarana prasarana yang sudah melebihi usia pemakaian dan kurang pemeliharaan sehingga sering terjadi kendala dalam pekerjaan misal komputer yang tidak menyala, lift yang kadang berhenti, dan jaringan internet yang kadang-kadang melemah sehingga dapat menghambat pekerjaan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator ketiga adalah motivasi yang dimiliki pegawai. Indikator terakhir adalah pemberdayaan karyawan yang meliputi kewenangan pegawai untuk mengambil Keputusan sesuai bidang tugasnya. Indikator yang digunakan dalam penelitian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah kemudahan karyawan dalam mengembangkan karier, kemudahan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan, kemudahan memperoleh informasi, dan pemberdayaan karyawan dalam hal pengambilan keputusan (Hermanto & Rivani, 2018). Berikut hasil penilaian dari masing-masing indikator berdasarkan hasil wawancara:

Tabel 7. Hasil Wawancara Indikator Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Indikator	Nilai	Keterangan
1	Kemudahan mengembangkan karier bagi karyawan di Sekretariat Jenderal	82,73	Baik
2	Kemudahan mengikuti pendidikan dan pelatihan di Sekretariat Jenderal	84,55	Baik
3	Pemberdayaan karyawan di Sekretariat Jenderal dalam hal pengambilan keputusan	81,36	Baik
4	Kapabilitas pegawai yang mendukung di Sekretariat Jenderal	86,82	Sangat Baik
5	Kemudahan mendapatkan informasi di Sekretariat Jenderal	90,00	Sangat Baik
Rata-rata nilai		85,09	Sangat Baik

Sumber: Data diolah, 2024

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa rata-rata total nilai dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah 85,09 sehingga kategori nilainya sangat baik. Indikator yang diatas rata-rata adalah kemudahan mendapatkan informasi dan kapabilitas pegawai yang mendukung di Sekretariat Jenderal. Sedangkan indikator yang masih di bawah rata-rata adalah kemudahan mengikuti pendidikan dan pelatihan, kemudahan mengembangkan karier, dan pemberdayaan karyawan di Lingkungan Sekretariat Jenderal sehingga perlu dievaluasi dan tingkatkan lagi. Berdasarkan hasil wawancara, kemudahan mendapatkan informasi di Sekretariat Jenderal sangat baik. Informasi mudah didapatkan karena Sekretariat Jenderal selalu memperbarui informasi melalui media sosial, website Kemendagri, bahkan melalui layanan sms dan whatsapp ke seluruh pegawai.

Akan tetapi untuk informasi terkait beasiswa atau *short course* masih sulit untuk didapatkan. Kapabilitas pegawai diartikan dengan tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman yang mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara, kapabilitas pegawai di Sekretariat Jenderal sangat baik. Hal tersebut dikarenakan rata-rata pegawai sudah memiliki *background* pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai dengan pelaksanaan tugas dan fungsi yang menjadi tanggungjawabnya sehingga pegawai dianggap memiliki kompetensi yang cukup dalam pekerjaannya. Namun kapabilitas tersebut harus senantiasa diasah dan dikembangkan melalui pemberian kesempatan seluas-luasnya untuk mengikuti pelatihan secara bertanggungjawab.

Indikator kemudahan mengikuti pendidikan dan pelatihan di Sekretariat Jenderal dinilai baik. Informasi mengenai pendidikan dan pelatihan selalu disampaikan merata kepada pegawai hanya saja terkadang pendistribusian informasinya yang terlambat. Selain itu, atasan selalu memberi izin dan dukungan kepada pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan/pelatihan. Adapun kondisi yang menyebabkan pegawai sulit untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan salah satunya adalah beban kerja yang berlebihan. Indikator kemudahan mengembangkan karier di Sekretariat Jenderal tergolong baik. Kesempatan mengembangkan karier cukup terbuka selama formasi tersedia. Selain itu, dengan adanya transisi jabatan dari struktural ke fungsional mengakibatkan terbatasnya jenjang karier pada jabatan struktural, sehingga pengembangan karier pegawai sangat bergantung pada kompetensi individu dalam menduduki jabatan fungsional. Penyampaian informasi mengenai diklat/sertifikasi untuk kenaikan jenjang jabatan terutama fungsional juga masih kurang disosialisasikan ke pegawai sehingga terkadang pegawai kurang pengetahuan terkait kenaikan jenjang karier yang ada.

Terakhir, indikator pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dinilai baik. Pengambilan keputusan di Setjen sebagai unit kerja generic yang berada langsung dibawah Sekjen Kemendagri mengutamakan fungsi *Top-down*, sehingga keputusan lebih banyak mengikuti arahan pimpinan berdasarkan data yang disiapkan oleh karyawan dan masukan dari keryawan sehingga secara

tidak langsung karyawan berperan dalam pengambilan keputusan meskipun kecil. Sedangkan untuk hal yang teknis, karyawan diberi kesempatan untuk menyatakan pendapatnya.

PENUTUP

Kinerja Organisasi merupakan pencapaian hasil pada level organisasi dari visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Metode *balanced scorecard* mengukur kinerja suatu organisasi secara komprehensif, koheren, berimbang dan terukur karena metode ini tidak hanya mengukur kinerja dari aspek keuangan saja melainkan juga mengukur aspek non keuangan. Metode ini menggunakan empat perspektif dalam pengukurannya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari hasil pembahasan diatas dapat diketahui pengukuran kinerja Sekretariat Jenderal dengan metode *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

Perspektif keuangan: berdasarkan perspektif keuangan, kinerja Sekretariat Jenderal saat ini sangat baik. Kinerja keuangan Sekretariat Jenderal sudah mencapai target yang telah ditetapkan dan berhasil mendapatkan nilai IKPA dengan kategori sangat baik. Kinerja keuangan ini didukung dengan adanya monitoring dan koordinasi dengan yang baik sehingga nilai IKPA selalu meningkat dan sangat baik. Hal tersebut berarti kualitas perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan hasil pelaksanaan anggaran di Sekretariat Jenderal sangat baik. Perspektif pelanggan: berdasarkan perspektif ini, kinerja Sekretariat Jenderal sudah sangat baik dalam hal pemberian layanan administrasi. Hal tersebut didasarkan pada hasil survei indeks kepuasan masyarakat dimana rata-rata nilai indeks kepuasan/mutu layanan empat tahun terakhir di Sekretariat Jenderal masuk dalam kategori Sangat Baik (A).

Perspektif proses bisnis internal: dalam perspektif ini kinerja Sekretariat Jenderal dinilai baik. Indikator yang dijadikan ukuran dalam perspektif ini adalah kepuasan karyawan, suasana kerja, pelaksanaan pekerjaan/pelayanan yang sesuai dengan SOP, budaya kerja, dan sarana prasana yang ada di Sekretariat Jenderal. Indikator yang perlu ditingkatkan dalam perspektif ini adalah sarana prasarana pendukung kinerja karyawan dan kepuasan karyawan di lingkungan Sekretariat Jenderal. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran: dalam perspektif ini kinerja Sekretariat Jenderal dinilai sangat baik. Indikator yang digunakan dalam perspektif ini adalah kemudahan dalam mengembangkan karier, kemudahan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan, kemudahan mendapatkan informasi, kapabilitas pegawai dan pemberdayaan karyawan di lingkungan Sekretariat Jenderal. Indikator yang perlu ditingkatkan dalam perspektif ini adalah kemudahan mengikuti pendidikan dan pelatihan, kemudahan dalam mengembangkan karier, dan pemberdayaan karyawan.

Adapun saran yang dapat dipertimbangkan oleh Sekretariat Jenderal untuk meningkatkan kinerjanya antara lain: (1) meningkatkan dan mempertahankan kualitas pelayanan dan kinerja keuangan sehingga kinerja yang sudah sangat baik tidak menurun. (2) Memperbaiki sarana prasarana yang mendukung kinerja dan meningkatkan kepuasan karyawan sehingga proses bisnis internal menjadi lebih baik. (3) Memudahkan serta memberikan dukungan kepada pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, mengembangkan karier, mengambil keputusan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sehingga perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjadi lebih optimal. Waktu penelitian yang relatif singkat dan sampel yang sedikit menjadi keterbatasan dalam penelitian. Kurangnya informasi yang diperoleh dan terbatasnya waktu penelitian menyebabkan penelitian kurang dapat menggambarkan kinerja atau pertumbuhan kinerja pada Sekretariat Jenderal. Rencana penelitian selanjutnya adalah dengan melakukan penelitian dengan jumlah responden yang lebih banyak dan lokasi penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, P. bintang, & Widowati, N. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Pada Kantor Kecamatan Blora. *Journal of Public and Management Review*, 6(2), 1–12. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/view/15994>
- Antoni, E., Arsyad, A., & Miftah, H. (2014). Analisis Kinerja Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (Kopti) Di Kabupaten Bogor , Provinsi Jawa Barat , Dengan Metode Balanced Scorecard Balance Scorecard Performance Analysis Study of Indonesian Fermented Soybean Cooperative Unit Producer in Bogor ., *Jurnal Pertanian*, 5(1), 32–42.
- Asriati, N., & Syamsuri, S. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Balance Scorecard dengan pendekatan Human Resources Scorecard. *EKOMBIS REVIEW*:

- Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2324>
- Darmasto, B., Kamaliah, & Agusti, R. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Sorot*, 8(1), 95–104.
- Dawali, F. A. (2024). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Metode Balance Scorecard di Dinas Kesehatan Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(3), 1508–1514.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Approach in Bosowa Propertindo. *Seiko Journal of Management Business*, 2(1), 92–112. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>
- Hermanto, B., & Rivani. (2018). *The Organization Performance Analysis Based on Balanced*. 3(2), 101–109.
- Juru, P., Muda, V. A., Da Silva, Y. O., Mariabel Carcia, M. S., & Yuliana, M. (2022). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kelurahan Kabor Kabupaten Sikka. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 19(1), 75. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v19i1.8008>
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (Pertama)*. BPFE UGM.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. STIM YKPN.
- Najmi, F. (2017). Pengaruh Keandalan Dan Prosedur Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat Pada Kantor Urusan Agama Liang Anggang Kota Banjarbaru. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3(2), 251–263. <https://doi.org/10.35972/jieb.v3i2.102>
- Narimawati, U. (2018). *Metedeologi penelitian kualitatif dan kuantitatif, teori dan aplikasi*. Agung Media.
- Natalia Melantika, Imanuel Wellem, & Walter Obon. (2023). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA*, 10(2), 18–36. <https://doi.org/10.59603/projemen.v10i2.27>
- Nur Aziz, & Dewanto, I. J. (2022). Model Penilaian Kinerja Karyawan dengan Personal Balanced Scorecard. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(2), 168–177. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i2.218>
- Rino, F., Batubara, H., & Sujana, I. (2023). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Bsc) Dengan Pembobotan Analytical Hierarchy Process (Ahp) Pada Kantor Desa Pengadang*. 7(3), 75–82.
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. H. J. (2018). *Kinerja Organisasi*. Deepublish.