

**ANALISIS PETA STRATEGI BERIKUT PENJABARANNYA: LESSON LEARNED
PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEKTOR PUBLIK**

Ali Tafriji Biswan^{1*}, Salsabiyla Aden²

¹Politeknik Keuangan Negara STAN, Tangerang Selatan, Indonesia

²Direktorat Jenderal Perbendaharaan, DKI Jakarta, Indonesia

altafz2009@gmail.com^{1*}, salsabiyla@gmail.com²

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk mendeskripsikan peta strategi berikut penjabarannya ke sasaran strategis dalam kerangka implementasi sistem manajemen strategis *Balanced Scorecard* (BSC). Studi menggunakan pendekatan kualitatif yang didasarkan atas penelaahan dokumen, pengamatan, wawancara, dan telaah teoretis. Studi menunjukkan bahwa sistem manajemen strategis BSC pada objek studi telah diterapkan melalui translasi visi, misi, dan strategi ke tujuan operasional dan pengukuran kinerja. Sistem BSC dinilai sukses diterapkan baik dalam pengelolaan kinerja organisasi maupun pengelolaan kinerja individu. Masih ditemukan sedikit kelemahan dalam penerapan BSC yakni dalam penyusunan indikator kinerja utama (IKU) Kontrak Kinerja pegawai, pengelola kinerja di Subbagian Umum menjadi koordinator dan mengambil alih pekerjaan seluruh seksi dengan alasan keseragaman format. Padahal Kontrak Kinerja pegawai seharusnya dibuat setiap pegawai berdiskusi dengan atasan langsungnya. Namun, koordinasi antara pengelola kinerja dan *liaison officer* masing-masing seksi sudah cukup mencerminkan andil masing-masing seksi dalam penyusunan IKU.

Kata Kunci: *balanced scorecard*, peta strategi, indikator kinerja utama

ABSTRACT

This study aims to describe the strategy map and its translation into strategic targets within the framework of the Balanced Scorecard (BSC) strategic management system implementation. The study used a qualitative approach based on document review, observation, interviews, and theoretical review. The study shows that the BSC strategic management system in the study object has been implemented through the translation of vision, mission, and strategy into operational objectives and performance measurement. The BSC system is considered successful in both organizational performance management and individual performance management. There is still a slight weakness in the application of BSC, namely in the preparation of key performance indicators (KPIs) for employee performance contracts, performance managers in the General Subdivision become coordinators and take over the work of all sections on the grounds of uniformity of format. Whereas the employee performance contract should be made by each employee in discussion with their direct supervisor. However, the coordination between the performance manager and the liaison officer of each section is enough to reflect the contribution of each section in the preparation of KPIs.

Keywords: *balanced scorecard*, strategy map, key performance indicator

PENDAHULUAN

Perjalanan reformasi birokrasi dipertegas dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025. Peraturan Presiden tersebut menjadi acuan bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Tujuan reformasi birokrasi adalah mewujudkan tata kelola keuangan negara yang

profesional, amanah, dan tepat arah (*good governance*) serta membangun kepercayaan publik melalui peningkatan pelayanan publik (Panrb, 2021). Dalam rangka mewujudkan tujuan reformasi birokrasi, agenda reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Keuangan bertumpu pada penataan dan penajaman fungsi organisasi, penyempurnaan proses bisnis (*business process*), serta peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).

Diungkapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor (KMK) 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Kementerian Keuangan, untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan keberhasilan pencapaian perencanaan strategis, maka diperlukan sistem penilaian kinerja sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Sejak tahun 2007, Kementerian Keuangan telah menetapkan penggunaan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengelolaan kinerja yang bertujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah. Penilaian kinerja meliputi seluruh organisasi dan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Penilaian kinerja organisasi dan pegawai diharapkan sebagai "*early warning system*" bagi pimpinan organisasi, para atasan, dan akhirnya bagi Kementerian Keuangan untuk terus antisipatif dan proaktif terhadap tantangan dan kesempatan yang ada demi mencapai tujuan reformasi birokrasi.

Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai: "*the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain,*" atau aktivitas mengukur kinerja suatu aktivitas atau keseluruhan rantai nilai (Atkinson et al., 1997). Sementara, Anderson dan Clancy (1991) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: "umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang memberikan informasi tentang seberapa baik tindakan tersebut merepresentasikan rencana; hal ini juga mengidentifikasi keperluan manajer melakukan koreksi atau penyesuaian dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian di masa depan."

Berdasarkan definisi tersebut, pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting bagi organisasi sebab pengukuran kinerja merepresentasikan seluruh aktivitas yang ada dalam rantai nilai. Di samping itu, pengukuran kinerja juga memberikan informasi apakah seluruh aktivitas yang berjalan telah sesuai dengan yang direncanakan serta membantu manajer untuk mengendalikan aktivitas dimaksud. Dengan demikian, pengukuran kinerja tentu sangat penting bagi manajemen strategis, bahkan dapat dikatakan salah satu alat utamanya.

Adapun definisi manajemen strategis menurut David (2017): "*the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.*" Dalam hal ini, pengukuran kinerja berperan terutama dalam tahap evaluasi strategi. Namun demikian, seperti yang diketahui bahwa tujuan, visi dan misi serta strategi organisasi adalah berupa pernyataan, sedangkan pengukuran kinerja harus dinyatakan bentuk angka. Di samping itu, suatu organisasi tentunya terdiri dari banyak divisi yang secara vertikal menyempit dan berujung pada individu/karyawan, sementara hasil kinerja organisasi merupakan hasil dari kinerja masing-masing divisi dan individu yang berada di dalamnya. Untuk dapat menilai kinerja organisasi, tentu harus dengan mengukur kinerja dari masing-masing divisi dan individu tersebut. Jika kinerja divisi dan tiap-tiap individu berjalan optimal, tentu nilai kinerja dari organisasi tersebut akan baik.

Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat yang dapat mentranslasikan pernyataan-pernyataan abstrak dalam tujuan, visi dan misi serta strategi organisasi menjadi sesuatu yang dapat diukur. Dalam hal ini, Kementerian Keuangan menerapkan BSC. Disebutkan dalam KMK 467/KMK.01/2014 bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) adalah suatu alat manajemen strategis yang menerjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi ke dalam kerangka operasional.

BSC digagas pada tahun 1990 oleh David P. Norton dan Robert Kaplan. BSC tidak hanya mengukur kinerja dalam kerangka kuantitatif, tetapi juga kualitatif serta menggunakan kerangka hubungan sebab-akibat dalam mengukur pencapaian tujuan organisasi. BSC terdiri beberapa komponen yaitu visi, misi, tema strategis, dan hasil yang mencerminkan tujuan organisasi, sasaran strategis, peta strategi, alat ukur, target, dan inisiatif strategis.

KMK 467/KMK.01/2014 mengatur penerapan BSC di Kementerian Keuangan untuk pengelolaan kinerja organisasi dan pegawai. Indikator Kinerja Utama (IKU) digunakan sebagai alat ukur kinerja pegawai. Adapun Nilai Kinerja Organisasi (NKO) adalah nilai keseluruhan capaian IKU suatu organisasi dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif. Dalam penyusunannya, IKU dibuat sendiri oleh pegawai dan didiskusikan dengan atasan langsungnya, kemudian dievaluasi dalam kerangka Dialog Kinerja Individu (DKI). Sementara itu, formulasi IKU dan target serta evaluasi kinerja organisasi dilaksanakan dalam kerangka Dialog Kinerja Organisasi (DKO).

Berdasarkan hal-hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti penerapan dari BSC pada organisasi vertikal di bawah Kementerian Keuangan yaitu Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Untuk itu, peneliti akan menelaah dan menganalisis penerapan BSC dalam kerangka pengelolaan kinerja salah satu kantor vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yaitu Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Palangkaraya. Peneliti ingin mengetahui apakah penerapan BSC telah dikelola dengan baik di level pemilik peta strategi hingga level individu/pelaksana.

LITERATURE REVIEW

Direktorat Jenderal Perbendaharaan mempunyai visi yaitu *“To be A World Class State Treasury Manager”*, dengan misi mewujudkan pengelolaan kas dan investasi yang pruden, efisien, dan optimal; mendukung kinerja pelaksanaan anggaran yang tepat waktu, efektif, dan akuntabel; mewujudkan akuntansi dan pelaporan keuangan negara yang akuntabel, transparan, dan tepat waktu; serta mengembangkan kapasitas pendukung sistem perbendaharaan yang andal, professional, dan modern. Tugasnya adalah menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Untuk memastikan keberhasilan dalam pencapaian perencanaan strategis, maka diperlukan suatu pengelolaan kinerja. Pengelolaan Kinerja berbasis BSC di Kementerian Keuangan ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, sedangkan di level Ditjen Perbendaharaan, penegasan penerapan BSC ditandai dengan ditetapkannya Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-241/PB/2015 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Ditjen Perbendaharaan.

Pada awalnya, penerapan BSC di Direktorat Jenderal Perbendaharaan dihadapkan pada permasalahan masih kurangnya *awareness* pimpinan dan pegawai serta keraguan berbagai pihak terhadap efektivitas penerapan BSC dalam meningkatkan kinerja organisasi dan individu. Namun seiring dengan semakin akrabnya penerapan BSC, secara perlahan dapat diimplementasikan sesuai dengan tahapan dan rencana yang ditetapkan Kementerian Keuangan. Tahapan tersebut berupa perencanaan, monitoring dan penetapan hasil kinerja dan evaluasi.

Implementasi BSC pada Ditjen Perbendaharaan pada umumnya sama dengan implementasi BSC pada organisasi sektor publik, yaitu BSC yang telah dimodifikasi. BSC pada sektor publik tidak mengutamakan profit dalam tujuan organisasinya, melainkan lebih fokus terhadap pelayanan kepada *stakeholder* sehingga keempat perspektif yang digunakan dalam penerapan BSC, antara lain perspektif *stakeholder (stakeholder perspective)*, perspektif pelanggan (*customer perspektif*), perspektif proses internal (*internal process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Pada 28 Januari 2019, Direktorat Jenderal Perbendaharaan mendapat peringkat terbaik Pengelolaan Kinerja untuk tahun 2018 di lingkup Kementerian Keuangan, karena telah berhasil memperoleh nilai tertinggi dalam Reviu Pengelolaan Kinerja dan survei *Strategy Focused*

Organization (SFO). Telaah pengelolaan kinerja dilakukan untuk mengevaluasi implementasi pengelolaan kinerja yang mencakup lima komponen yaitu perencanaan strategi, eksekusi strategi, perencanaan kegiatan, *monitoring* dan evaluasi, serta perbaikan berkesinambungan. Sementara, survei SFO dilaksanakan untuk menguji komitmen pimpinan dan para pegawai dalam melakukan eksekusi strategi organisasi berbasis lima prinsip SFO yang diadaptasi dari Robert S. Kaplan dan David P. Norton.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan makalah ini adalah metode penelitian analisis deskriptif kualitatif, dengan mempelajari dan mengidentifikasi kriteria yang terdapat dalam literatur, peraturan, maupun penelitian yang ada, serta mempelajari aspek kondisi yang terjadi di lapangan, dalam hal ini KPPN Palangkaraya. Analisis kualitatif didukung dengan melakukan wawancara kepada pegawai yang merupakan informan yang andal bagi penelitian ini. Hasil analisis diharapkan mampu menjawab permasalahan penelitian. Topik kajian makalah ini adalah penerapan BSC yang didasarkan pada pelaksanaan kinerja organisasi, yaitu Kontrak Kinerja, Matriks Cascading IKU, peta strategi, dan Laporan Capaian Kinerja.

Analisis data juga didasarkan atas hasil wawancara dengan responden berikut ini.

Tabel 1. Daftar Nama Informan

Nama (disamarkan)	Jabatan
HAS	Kasubbag Umum/Mitra Manajer Kinerja Organisasi
TNS	Manajer Kinerja Pegawai Subbagian Umum
CFS	Staf Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI)

Pengumpulan data dalam penelitian baik data primer sebagai data utama dan data sekunder sebagai data pendukung dilakukan untuk menghasilkan analisis penerapan BSC pada objek penelitian KPPN Palangkaraya. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan data langsung dari objek, berupa Kontrak Kinerja Kepala KPPN Palangkaraya, hasil pengamatan, dan wawancara dengan responden dari pihak KPPN Palangkaraya. Data sekunder diperoleh dari studi pustaka mulai dari buku, jurnal, publikasi, dan laporan kinerja pemerintah 2019, 2020. Pengolahan data dan penyelarasannya dibantu oleh Khairah Mukhlisah Hertanto, Muhammad Imam Nashsar, dan Yuppy Yusuf Fanani.

Studi sebelumnya tentang penerapan BSC pada organisasi sektor publik menunjukkan hasil temuan bahwa BSC yang digunakan pada organisasi sektor publik merupakan hasil modifikasi dari BSC pada sektor swasta. Modifikasi tersebut harus dilakukan karena perbedaan tujuan dari organisasi sektor publik yang lebih mengutamakan pelayanan terhadap *stakeholder* daripada mengejar keuntungan yang merupakan tujuan dari organisasi sektor swasta. Hal ini mengakibatkan pengukuran kinerja pun berbeda (Fitriyani, 2014). Studi lain menghasilkan temuan bahwa penerapan BSC pada organisasi sektor publik menunjukkan hasil pengukuran kinerja yang lebih baik tetapi masih terdapat kelemahan dalam implementasinya, seperti terdapat sasaran strategis yang tidak sesuai dengan misi organisasi dan minimnya komunikasi peta strategi secara sistematis kepada seluruh pegawai (Subroto, 2012). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan BSC pada KPPN Palangkaraya untuk menilai apakah penerapan BSC sudah berjalan dengan baik atau masih terdapat kekurangan dalam penerapannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

BSC pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Direktorat Jenderal Perbendaharaan mempunyai visi yaitu *“To be A World Class State*

Treasury Manager”, dengan misi mewujudkan pengelolaan kas dan investasi yang prudent, efisien, dan optimal; mendukung kinerja pelaksanaan anggaran yang tepat waktu, efektif, dan akuntabel; mewujudkan akuntansi dan pelaporan keuangan negara yang akuntabel, transparan, dan tepat waktu; serta mengembangkan kapasitas pendukung sistem perbendaharaan yang andal, professional, dan modern. Tugasnya adalah menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Untuk memastikan keberhasilan dalam pencapaian perencanaan strategis, maka diperlukan suatu pengelolaan kinerja. Pengelolaan Kinerja berbasis BSC di Kementerian Keuangan ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, sedangkan di level Ditjen Perbendaharaan, penegasan penerapan BSC ditandai dengan ditetapkannya Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-241/PB/2015 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Ditjen Perbendaharaan.

Pada awalnya, penerapan BSC di Direktorat Jenderal Perbendaharaan dihadapkan pada permasalahan masih kurangnya *awareness* pimpinan dan pegawai serta keraguan berbagai pihak terhadap efektivitas penerapan BSC dalam meningkatkan kinerja organisasi dan individu. Namun seiring dengan semakin akrabnya penerapan BSC, secara perlahan dapat diimplementasikan sesuai dengan tahapan dan rencana yang ditetapkan Kementerian Keuangan. Tahapan tersebut berupa perencanaan, monitoring dan penetapan hasil kinerja dan evaluasi.

Implementasi BSC pada Ditjen Perbendaharaan pada umumnya sama dengan implementasi BSC pada organisasi sektor publik, yaitu BSC yang telah dimodifikasi. BSC pada sektor publik tidak mengutamakan profit dalam tujuan organisasinya, melainkan lebih fokus terhadap pelayanan kepada *stakeholder* sehingga keempat perspektif yang digunakan dalam penerapan BSC, antara lain perspektif *stakeholder (stakeholder perspective)*, perspektif pelanggan (*customer perspektif*), perspektif proses internal (*internal process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Pada 28 Januari 2019, Direktorat Jenderal Perbendaharaan mendapat peringkat terbaik Pengelolaan Kinerja untuk tahun 2018 di lingkup Kementerian Keuangan, karena telah berhasil memperoleh nilai tertinggi dalam Reviu Pengelolaan Kinerja dan survei *Strategy Focused Organization (SFO)*. Telaah pengelolaan kinerja dilakukan untuk mengevaluasi implementasi pengelolaan kinerja yang mencakup lima komponen yaitu perencanaan strategi, eksekusi strategi, perencanaan kegiatan, *monitoring* dan evaluasi, serta perbaikan berkesinambungan. Sementara, survei SFO dilaksanakan untuk menguji komitmen pimpinan dan para pegawai dalam melakukan eksekusi strategi organisasi berbasis lima prinsip SFO yang diadaptasi dari Robert S. Kaplan dan David P. Norton.

Implementasi BSC pada KPPN Palangkaraya

Sebagai instansi vertikal di bawah Kementerian Keuangan khususnya Direktorat Jenderal Perbendaharaan, KPPN Palangkaraya menerapkan konsep BSC dalam pengukuran kinerja organisasi dan pegawai. Pengukuran kinerja tersebut berpedoman kepada Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-241/PB/2015 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Ditjen Perbendaharaan. Pengukuran kinerja tersebut dimulai dengan ditetapkannya Keputusan Dirjen Perbendaharaan tersebut.

Visi dan misi KPPN Palangkaraya

Sebagai organisasi vertikal di bawah Direktorat Jenderal Perbendaharaan, KPPN Palangkaraya mempunyai visi, yaitu “*Menjadi Pengelola Perbendaharaan Negara di Daerah*

yang Profesional, Modern, Transparan, dan Akuntabel”. Visi tersebut merupakan turunan dari visi Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yaitu “Menjadi Menjadi Pengelola Perbendaharaan Negara yang Unggul di Tingkat Dunia”. Kata “Dunia” boleh jadi mencerminkan standar tinggi dan pengharapan tinggi. Adapun misi KPPN Palangkaraya, antara lain:

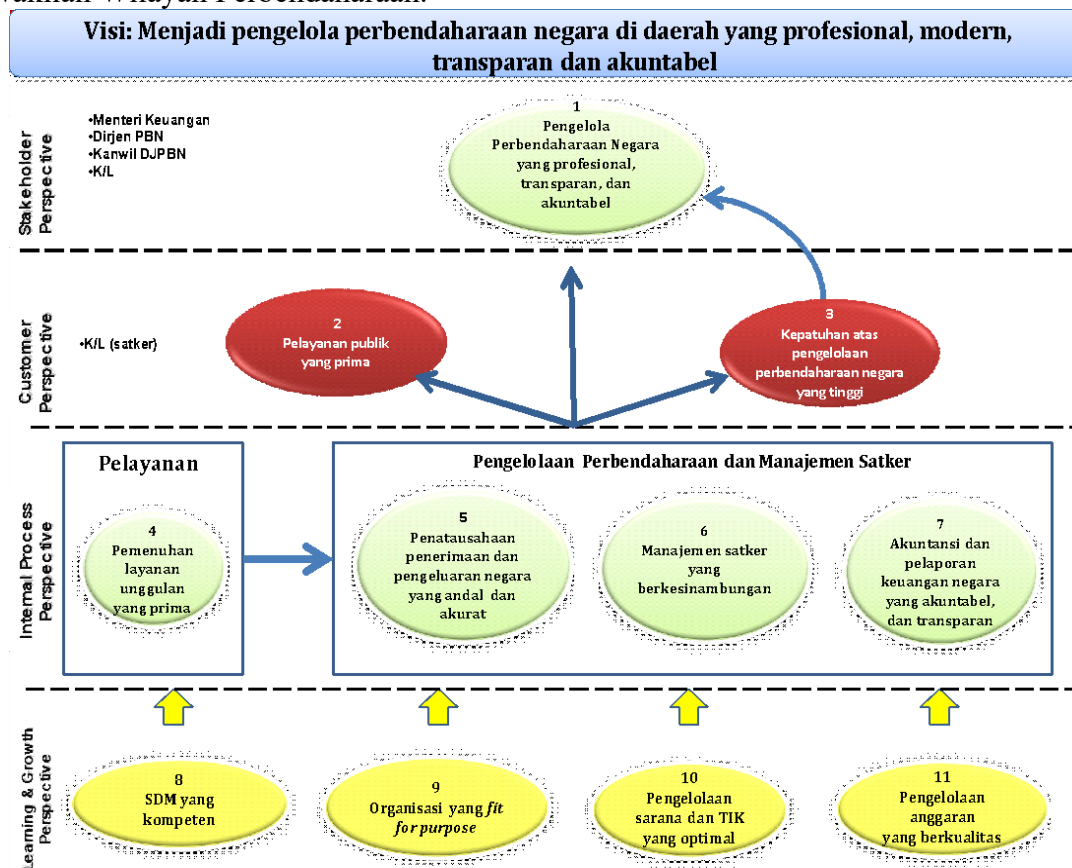
1. mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, ramah, dan bertanggung jawab;
2. menjamin kelancaran penyaluran anggaran secara cepat, tepat, dan transparan;
3. menjamin penyediaan dana secara tepat waktu;
4. mengelola penerimaan negara secara profesional; dan
5. mewujudkan pelaporan pertanggungjawaban APBN yang akurat, tepat waktu, dan akuntabel.

Visi dan misi KPPN Palangkaraya ini kemudian diakomodasi ke dalam empat perspektif dalam BSC modifikasi yang dijabarkan dalam bentuk peta strategi untuk mengukur kinerja organisasi.

Peta strategis KPPN Palangkaraya

Dalam rangka menciptakan keterkaitan antara pengukuran kinerja dengan strategi organisasi (*linkage*), diperlukan suatu logika penghubung yang diwujudkan dalam suatu model yaitu peta strategi. Peta strategi Direktorat Jenderal Perbendaharaan memiliki sasaran strategis yang dikategorikan ke dalam empat perspektif utama sebagai sektor publik.

Sasaran strategis ini diemban oleh instansi-instansi vertikal di Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Instansi vertikal ini terbagi menjadi tiga, yaitu instansi vertikal pusat, instansi vertikal di daerah dan kantor pelayanan khusus. KPPN Palangkaraya merupakan instansi vertikal di daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Perwakilan Wilayah Perbendaharaan.



Gambar 1 : Peta Strategi KPPN Palangkaraya (Sumber: KPPN Palangkaraya)

Secara umum KPPN mempunyai tugas yaitu melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan Bendahara Umum Negara (BUN), penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dana dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan. Tugas-tugas ini merupakan bentuk peningkatan kualitas pelaksanaan anggaran di daerah yang menyempurnakan tugas Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Keterkaitan (*linkage*) strategi organisasi diwujudkan dengan peta strategi KPPN Palangkaraya. Berikut adalah peta strategi.

Peta strategi KPPN Palangkaraya memiliki sebelas sasaran strategis. Sebelas sasaran strategis ini dibagi ke dalam empat perspektif sesuai penerapan teori BSC yang dimodifikasi. Berikut penjelasan masing-masing sasaran strategis.

1) *Stakeholder Perspective*. Dalam perspektif ini terdapat satu sasaran strategis yang bertujuan untuk memenuhi harapan para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal. Pemangku kepentingan yang terkait langsung dengan *output* dan *outcome* organisasi, yaitu Menteri Keuangan, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kanwil Perbendaharaan, dan Kementerian/Lembaga lain.

Stakeholder Perspective
Sasaran Strategis
Pengelolaan Perbendaharaan Negara yang Profesional, Transparan, dan Akuntabel
Pengelolaan perbendaharaan negara artinya KPPN mempunyai tugas untuk mengelola pelaksanaan dan pertanggungjawaban keuangan negara sesuai dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Profesional, transparan, dan akuntabel berarti KPPN harus memiliki kemampuan dan kapabilitas yang memadai untuk pelaksanaan tugas tersebut, dilaksanakan secara terbuka sehingga semua pihak memperoleh informasi secara lengkap dan akurat serta dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh <i>stakeholder</i> .

2) *Customer Perspective*. Dalam perspektif ini terdapat dua sasaran strategis. Perspektif ini tidak terlepas dari perspektif *stakeholder*, dimana tujuan dari organisasi adalah bukan untuk keuntungan tapi adalah pencapaian kualitas pelayanan, namun tetap memperhatikan penegakan peraturan.

Customer Perspective
Sasaran Strategis 1
Pelayanan Publik yang Prima
Reformasi birokrasi Kementerian Keuangan, termasuk Ditjen Perbendaharaan telah dimulai sejak tahun 2007. Untuk menguji keberhasilan reformasi tersebut, salah satunya diukur dengan tingkat kepuasan mitra kerja KPPN terhadap layanan yang diberikan oleh KPPN. Kepuasan pengguna layanan yang tinggi didefinisikan sebagai persepsi satuan kerja terhadap produk atau layanan yang telah memenuhi atau melebihi dari harapan. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi akan meningkatkan citra KPPN sebagai pengelola perbendaharaan negara di daerah.
Sasaran Strategis 2
Kepatuhan Atas Pengelolaan Perbendaharaan yang Tinggi
Sebagai pengelola perbendaharaan negara di daerah, KPPN memiliki ekspektasi terhadap pengguna layanan agar patuh terhadap berbagai peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan. Kepatuhan pengguna layanan KPPN diukur dari tingkat kepatuhan Satuan Kerja dalam melakukan rekonsiliasi Laporan Keuangan tingkat UAKPA serta pengelolaan rekening

pemerintah.

3) *Internal Process Perspective*. Proses internal adalah sarana menciptakan nilai dari suatu pelayanan dalam organisasi KPPN Palangkaraya. Sesuai *Accounting Management* Edisi 8 oleh Hansen dan Mowen, untuk memberikan kerangka kerja yang diperlukan dalam proses ini, terdapat rantai nilai yang didefinisikan dalam tiga proses. Yang pertama adalah proses inovasi yang diwujudkan dalam sasaran strategis berupa usaha pemenuhan layanan yang unggul dan prima; kedua, proses operasional yang diwujudkan dalam sasaran strategis berupa penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara yang andal dan akurat; dan yang ketiga, proses pasca penjualan atau pasca pelayanan yang diwujudkan dalam sasaran strategis yaitu terwujudnya kepatuhan atas pengelolaan perbendaharaan.

<i>Internal Process Perspective</i>
Sasaran Strategis 1
Pemenuhan Layanan Unggulan yang Prima
Layanan unggulan merupakan salah satu program reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada stakeholders, khususnya terkait dengan pelayanan perbendaharaan.
Sasaran Strategis 2
Penatausahaan Penerimaan dan Pengeluaran Negara yang Andal dan Akurat
Penatausahaan Penerimaan dan Pengeluaran Negara yang andal dan akurat adalah proses pencatatan transaksi keuangan secara lengkap dan valid, penyimpanan dokumen sumber transaksi keuangan secara rapi dan tertib, serta penyelesaian laporan penatausahaan transaksi keuangan secara tepat waktu.
Sasaran Strategis 3
Kepatuhan Atas Pengelolaan Perbendaharaan yang Tinggi
Implementasi Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) dan Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI), diperlukan suatu strategi manajemen satker secara berkesinambungan. Manajemen satker adalah suatu strategi pengelolaan satker lingkup KPPN, yang meliputi: penyusunan profil satuan kerja, membangun <i>database</i> satuan kerja yang kuat, serta interaksi dengan satuan kerja melalui fungsi <i>customer service</i> maupun kegiatan bimbingan dan sosialisasi terhadap pelaksanaan tugas-tugas teknis bidang perbendaharaan. Manajemen satker dilaksanakan secara terus-menerus, sehingga satuan kerja memiliki informasi sekaligus kompetensi yang cukup, untuk menunjang pelaksanaan tugas pengelolaan perbendaharaan di masing-masing unit.
Sasaran Strategis 4

Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Negara yang Akuntabel, Transparan, dan Tepat Waktu

Akuntansi dan pelaporan keuangan negara yang akuntabel, transparan, dan tepat waktu adalah: serangkaian kegiatan untuk melaksanakan penyusunan pelaporan pelaksanaan perbendaharaan di lingkungan KPPN dengan melakukan rekonsiliasi baik internal maupun eksternal untuk mewujudkan laporan pemerintah pusat tingkat KPPN secara akuntabel, transparan, dan tepat waktu sesuai ketentuan.

4) *Learning and Growth Perspective*. Perspektif ini adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pencapaian dari ketiga perspektif sebelumnya. Tujuan yang ingin dicapai menurut *Accounting Management* Edisi 8 oleh Hansen dan Mowen adalah peningkatan kemampuan kemampuan pegawai; peningkatan motivasi, pemberdayaan dan pelibatan pegawai; serta peningkatan informasi. Namun lebih dari itu, KPPN Palangkaraya mempunyai tujuan tidak hanya mengenai SDM, peran SDM dan informasi namun juga melihat organisasi sebagai suatu wadah yang harus bertumbuh dan beradaptasi sesuai tujuan utama organisasi secara keseluruhan yang didukung dengan pengelolaan anggaran yang berkualitas. *Learning and growth* terdiri dari empat sasaran strategis yaitu:

Internal Process Perspective
Sasaran Strategis 1 SDM yang Kompetitif
SDM yang kompetitif adalah SDM yang memiliki kepemimpinan yang tepat, mengetahui apa yang akan dilakukan untuk semua informasi yang diterima dan kompetensi yang dibutuhkan untuk keberhasilan organisasi.
Sasaran Strategis 2 Organisasi yang <i>Fit for Purpose</i>
Organisasi yang <i>fit for purpose</i> tercermin dengan adanya perilaku anggota organisasi yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi, hubungan yang harmonis di antara setiap anggota organisasi, serta motivasi dan etos kerja yang tinggi. Organisasi kondusif dapat tercipta jika beberapa faktor berikut dapat berjalan dengan baik antara lain pola komunikasi dan hubungan-hubungan dalam interaksi antar personal yang mempengaruhi suasana kerja; program pengembangan SDM dan kualitas kerja; alur dan prosedur pelaksanaan kegiatan, model jalur koordinasi dan konsultasi dalam pelaksanaan kerja; mekanisme penyampaian pendapat dan tingkat kebebasan dalam menyampaikan pendapat; serta program peningkatan kesejahteraan (termasuk pola jenjang karir). Dengan organisasi yang kondusif, pencapaian tujuan organisasi akan berjalan dengan baik.
Sasaran Strategis 3 Pengelolaan TIK yang Optimal
Pengelolaan sarana dan TIK adalah proses manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap barang-barang bergerak dan tidak bergerak yang dimiliki oleh suatu unit.
Sasaran Strategis 4 Pengelolaan Anggaran yang Berkualitas
Dana yang tersedia dalam dokumen pelaksanaan anggaran (DIPA), harus dikelola sesuai rencana yang telah ditetapkan dan dapat dipertanggungjawabkan. Pelaksanaan anggaran menggunakan prinsip hemat, efisien, dan tidak mewah dengan tetap memenuhi output sebagaimana telah direncanakan dalam DIPA.

Capaian Indikator Kinerja Utama KPPN Palangkaraya

Sistem pengukuran kinerja akan mempengaruhi kinerja dan perilaku individu di dalam organisasi. Pada sektor pemerintahan, BSC yang merupakan alat ukur kinerja bagi kinerja pegawai dituangkan dalam peta strategi yang terbagi ke dalam beberapa perspektif seperti yang telah dijelaskan dalam penjelasan sebelumnya.

Dalam penerapan BSC yang baik, pengukuran kinerja harusnya dapat di-*trace down* sampai level individu dalam suatu organisasi (Taufikkurahman, 2020). Konsep ini pada Kementerian Keuangan, khususnya KPPN Palangkaraya telah mampu diterapkan dengan baik. Pengukuran kinerja sudah diimplementasikan sampai level individu sesuai kewenangan dan kapasitas standar yang ditentukan. Penilaian terhadap keberhasilan atau kegagalan pencapaian sasaran strategis, diukur dengan Indikator Kinerja Utama (IKU). Kualitas IKU didasarkan pada kriteria SMART-C (*Specific, Measurable, Agreeable, Realistic, Time-bounded, dan Continuously improved*) (Irma Sagala, 2022; Luckyta et al., 2020).

Pengukuran capaian kinerja KPPN Palangkaraya dilakukan dengan cara membandingkan antara target Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terdapat pada kontrak kinerja dengan realisasi yang dicapai. Dari hasil pengukuran tersebut, diperoleh nilai capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPPN Palangkaraya sebesar 106,28% dengan nilai dari masing-masing perspektif sebagaimana tertuang pada lampiran.

Analisis Capaian Kinerja

1. Prinsip *Continuous Improvement*

Target KPPN Palangkaraya dari tahun ke tahun cenderung mengalami peningkatan. Dari 19 IKU, 17 IKU targetnya terus meningkat. Menurut pihak KPPN Palangkaraya, capaian kinerja tersebut masih bisa ditingkatkan lagi sebagaimana dinyatakan oleh Manajer Kinerja Pegawai KPPN Palangkaraya bahwa:

“... Dengan melakukan evaluasi kinerja pada masing-masing seksi yang dilakukan setiap bulan untuk dapat mengetahui kinerja di bagian seksi apa yang tidak tercapai dan solusi untuk hal tersebut dan juga memitigasi permasalahan yang dapat menyebabkan kinerja tersebut menurun atau tidak tercapai” (Ibu TNS).

KMK 467/KMK.01/2014 mengamanatkan bahwa target IKU harus menantang namun tetap realistis. Dengan begitu, target IKU harus terus meningkat terutama jika capaian pada tahun sebelumnya tercapai, tetapi peningkatan tersebut harus dilakukan perlahan (langkah demi langkah) dengan memperhatikan beban kerja serta risiko yang dihadapi. Adanya peningkatan target IKU KPPN sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara, menunjukkan komitmen peningkatan dan perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*) di Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Hal ini sesuai dengan nilai Kementerian Keuangan yaitu kesempurnaan.

2. Pengelolaan dan Pengukuran Kinerja Hingga Level Individu

a) Pengelolaan Kinerja

Untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan keberhasilan pencapaian perencanaan strategis, maka diperlukan sistem penilaian kinerja sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja (Guichard-Anguis, 2005; Subekti, 2021) termasuk di lingkungan kementerian keuangan. Pengelolaan kinerja organisasi dan pegawai diharapkan sebagai “*early warning system*” bagi pimpinan organisasi, para atasan, dan akhirnya bagi kementerian keuangan untuk terus antisipatif dan proaktif terhadap tantangan dan kesempatan yang ada demi mencapai tujuan reformasi birokrasi.

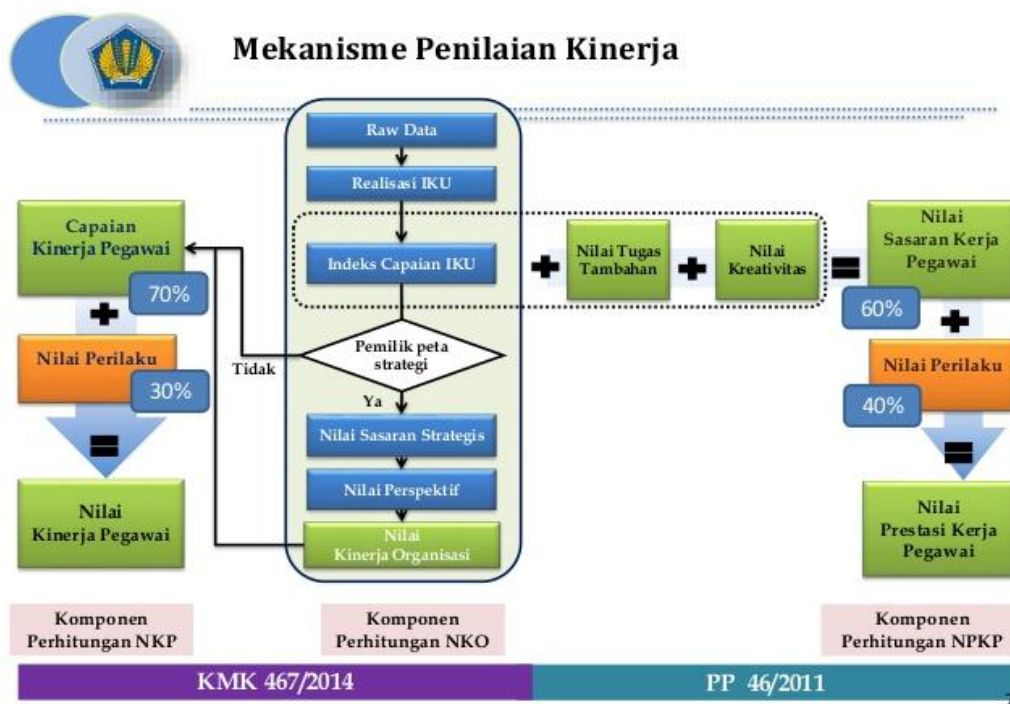
Pengelolaan kinerja sesuai KEP-241/PB/2015 terdiri atas dua jenis, yaitu pengelolaan kinerja organisasi dan pengelolaan kinerja individu. Pengelolaan kinerja organisasi umumnya bertujuan untuk membangun organisasi dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus

(*continuous improvement*). Pengelolaan kinerja individu umumnya bertujuan untuk mewujudkan pegawai yang berkompeten dan bermotivasi tinggi sehingga dapat berkontribusi secara optimal kepada unit kerja. Intinya pengelolaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan para pegawainya. Pengelolaan kinerja pada KPPN Palangkaraya telah memenuhi ketentuan.

b) Penilaian, Monitoring, dan Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja adalah penilaian terhadap kinerja organisasi dan pegawai atas realisasi kinerja dibandingkan dengan target yang ditetapkan pada periode monitoring. *Output* dari penilaian kinerja berupa Nilai Kinerja Organisasi, Nilai Kinerja Pegawai, dan Nilai Prestasi Kinerja. Perhitungan dalam penilaian kinerja ini telah dijelaskan secara rinci dan detail dalam KEP-241/PB/2015. Tujuan penilaian kinerja bagi organisasi adalah untuk membangun organisasi yang terus menerus melakukan penyempurnaan (*continuous improvement*), membentuk keselarasan antar unit kinerja, mengembangkan semangat kerja (*teamwork*), dan menjadi dasar untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Subjek Penilaian Kinerja Pegawai Ditjen Perbendaharaan khususnya di level KPPN adalah setiap pegawai yang memiliki Kontrak Kinerja dan pegawai yang sedang menjalankan Tugas Belajar. Capaian Kinerja Pegawai adalah nilai capaian IKU pada kontrak kinerja dari tiap-tiap pegawai. Nilai Perilaku adalah nilai yang didasarkan pada enam aspek penilaian atas perilaku pegawai sehari-hari untuk mendukung kinerjanya. Enam aspek tersebut adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Kriteria nilai “Amat Baik” yaitu antara 91 – 100 selalu menciptakan setiap aspek perilaku, “Baik” yaitu antara 76 – 90 yang merupakan rata-rata nilai pegawai pada umumnya. “Cukup” yaitu antara 61 – 75 mencerminkan setiap aspek perilaku. “Sedang” 51 – 60,5, dan “Kurang” yaitu kurang dari 50 yaitu pegawai yang tidak pernah mencerminkan setiap aspek perilaku Kerja Keras, Kerja Cerdas, Kerja Ikhlas.



Gambar 2. Mekanisme Penilaian Kinerja (Sumber: <https://djpb.kemenkeu.go.id>)

Monitoring Kinerja adalah aktivitas berkala untuk melihat kemajuan pencapaian kinerja dalam periode tertentu. Hasil monitoring digunakan untuk melakukan tindakan korektif dalam pencapaian kinerja. Periode monitoring kinerja pada KPPN Palangkaraya ditetapkan triwulanan dan bulanan. Monitoring kinerja dilakukan dengan cara, antara lain dialog kinerja, bimbingan dan konsultasi, serta monitoring implementasi pengelolaan kinerja. Dialog kinerja dilakukan dalam rangka proses monitoring dan evaluasi kinerja sesuai kaidah *best practice* dengan mengedepankan dialog yang lebih menantang dan suportif berdasarkan fakta dan spesifik berorientasi pada aksi. Bimbingan dan konsultasi dilakukan oleh atasan langsung dengan tujuan untuk memantau, memastikan, dan meningkatkan capaian target kinerja pegawai. Monitoring dan evaluasi kinerja dilakukan sebagai bentuk *continuous improvement* dengan pendekatan *mixed approach*, yaitu menerima masukan dari pegawai dan juga berupa evaluasi dari pengelola kinerja.

3. Kendala dan Permasalahan yang Dihadapi KPPN Palangkaraya

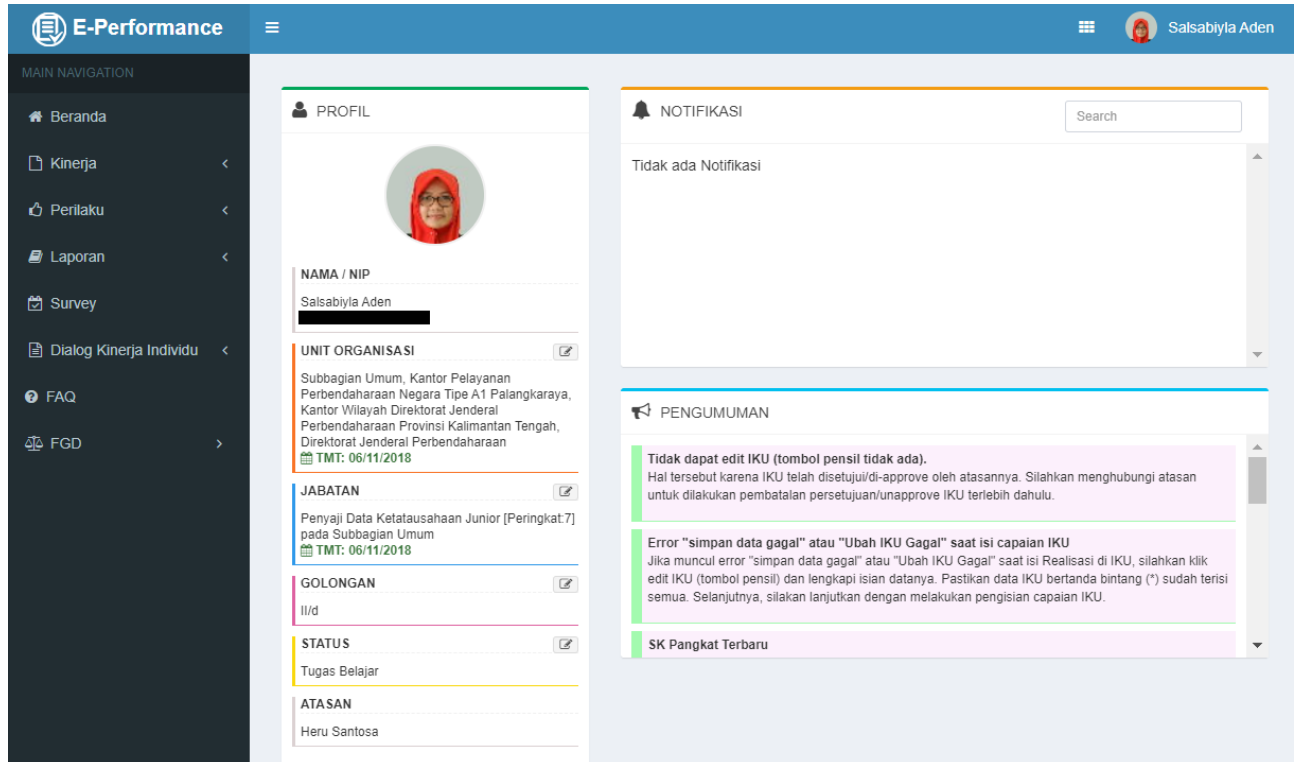
Dari hasil wawancara tim penulis dengan pegawai, Pengelola Kinerja dan Manajer Kinerja Organisasi KPPN Palangkaraya, tidak ditemukan kesulitan. Visi dan misi serta peta strategi telah disampaikan dan dilakukan induksi kepada setiap pegawai dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh KPPN. Kegiatan-kegiatan tersebut tidak hanya sukses dilaksanakan namun juga sarat dengan makna. Visi, misi, dan tugas KPPN disadari merupakan hal yang penting dalam menentukan arah kinerja dan tujuan organisasi, dikemas dalam kalimat-kalimat yang mudah dipahami dan diingat oleh pegawai.

Selain itu tugas-tugas, aspek penilaian dan pengukuran kinerja telah dipahami oleh masing-masing pegawai yang bertanggung jawab atas IKU tersebut. Entitas juga menerapkan pelayanan terbaiknya karena urgensi memberikan pelayanan dengan hati (Apriyanti, 2020; Rachmanasuha dan Kurniawan, 2022), juga disertai dengan upaya pemenuhan target kinerja. Monitoring capaian kinerja dan pemenuhan layanan ini selalu dilakukan oleh atasan langsung dan pemilik peta strategi. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengukur sudah sejauh mana kemajuan pencapaian kinerja organisasi dan pemenuhan layanan yang diberikan (Salam, 2021; Wegwu dan Ogbungbada, 2021). Apabila masih terdapat kinerja yang dianggap kurang, maka pemilik peta strategi berusaha mengarahkan para pegawainya untuk mengatasi permasalahan tersebut. Evaluasi ini dikemas dalam bentuk Dialog Kinerja Organisasi yang dilakukan rutin setiap awal bulan untuk bulan sebelumnya/ telah berakhir.

Dalam penyusunan target dan capaian IKU masing-masing level (pelaksana, Eselon IV dan Eselon III), telah ditunjuk satu atau dua orang pegawai sebagai *Liaison Officer* (LO) di tiap-tiap level. Pengelola Kinerja dan Manajer Kinerja Organisasi menjadi koordinator/LO dari seluruh Eselon IV dan III. Tiap seksi ditunjuk satu/dua orang pegawai untuk menjadi koordinator/LO di seksi terkait. Hal ini bertujuan untuk memastikan pelaksanaan penyusunan target dan capaian IKU masing-masing level berjalan dengan semestinya. Tujuan lainnya yaitu untuk mengimbangi *competency gap* khususnya bagi pegawai generasi *baby boomer* yang perlu perhatian khusus. Bukan berarti pegawai generasi *baby boomer* tidak mengerti sama sekali, namun memang tidak semua mampu mengingat langkah-langkahnya dengan sempurna.

4. Infrastruktur Dalam Pengelolaan Kinerja

Pengelolaan kinerja pada KPPN Palangkaraya didukung oleh sistem aplikasi berbasis *web* yang disiapkan dan dikelola oleh Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Aplikasi pengelolaan kinerja bertujuan untuk mempermudah dalam melakukan penyusunan kontrak kinerja, penilaian, monitoring, evaluasi, dan pelaporan kinerja. Adapun *output* yang dihasilkan aplikasi yaitu meliputi perhitungan capaian kinerja pegawai triwulanan/tahunan, nilai perilaku, nilai tugas tambahan, nilai kreativitas, nilai sasaran kinerja pegawai, dan nilai prestasi kerja PNS.



Gambar 4. Interface aplikasi E-Performance (Sumber: <http://e-performance.kemenkeu.go.id/>)

Selain itu, dalam rangka mendorong komitmen pimpinan dan seluruh pegawai terhadap pelaksanaan pengelolaan kinerja di masing-masing unit KPPN di bawah lingkup Ditjen Perbendaharaan, ada kewajiban dalam melaksanakan langkah-langkah peningkatan kualitas pengelolaan kinerja. Panduan langkah-langkah peningkatan kualitas pengelolaan kinerja dikemas dalam suatu matriks yang menjadi alat kendali (dalam bentuk *checklist*) yang wajib dipenuhi oleh setiap unit di bawah lingkup Ditjen Perbendaharaan. Bukti pemenuhan langkah-langkah peningkatan kualitas pengelolaan kinerja wajib dilaporkan setiap triwulan kepada Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.

Langkah-langkah peningkatan kualitas pengelolaan kinerja dimaksudkan sebagai panduan bagi KPPN untuk melaksanakan *action plan* yang implementatif berdasarkan prinsip-prinsip *Strategy Focused Organization (SFO)*. Sebagai bentuk apresiasi terhadap upaya-upaya peningkatan kualitas pengelolaan kinerja di lingkungan Ditjen Perbendaharaan, Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan pengelolaan kinerja di unit masing-masing.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, BSC sebagai alat manajemen strategis dapat diaplikasikan dengan baik di KPPN Palangkaraya. Yang pertama, KPPN Palangkaraya telah memenuhi semua komponen BSC yang artinya persyaratan administratif telah dipenuhi. Seperti dijelaskan sebelumnya, komponen BSC terdiri dari visi/misi/tema strategis/hasil yang mencerminkan tujuan organisasi, sasaran strategis, peta strategi, alat ukur, target, dan inisiatif strategis.

Yang kedua, KPPN Palangkaraya telah menerapkan pengelolaan kinerja organisasi sesuai dengan ketentuan. Pencapaian sasaran strategis dilakukan dari manajemen tingkat atas (Dirjen Perbendaharaan) hingga manajemen di tingkat operasional (pejabat Eselon IV) melalui

mekanisme *cascading* sesuai ketentuan. Selain itu, *cascading* non peta untuk pejabat fungsional dan pelaksana juga telah dilaksanakan. Kebijakan *cascading* ini didokumentasikan dalam matriks *cascading* (terlampir). Kemudian, monitoring dan evaluasi atas capaian kinerja juga dilakukan secara rutin oleh kepala kantor, selaku pemilik peta strategi, beserta jajaran pejabat Eselon IV, dalam bentuk Dialog Kinerja Organisasi (DKO) secara bulanan, yang turut diikuti oleh semua pegawai.

Yang ketiga, pengelolaan kinerja pegawai juga telah berjalan dengan baik. Visi, misi, dan tujuan organisasi selalu disampaikan dalam kegiatan kantor baik formal maupun informal. Pegawai juga telah memahami IKU dan pengukuran kinerjanya masing-masing serta apa yang menjadi tanggung jawabnya, seperti yang dinyatakan oleh Mitra Manajer Kinerja Organisasi:

“Para pegawai sudah mengetahui dan mengerti tentang visi/tujuan organisasi dan peta strategi KPPN Palangkaraya karena pada saat penandatanganan Kontrak Kinerja sudah disampaikan pada seluruh pegawai dan juga sudah terimplementasi pada IKU masing-masing pegawai.” (Bapak HSA)

Pengetahuan dan pemahaman akan pencapaian visi organisasi ini sangat penting untuk diketahui oleh semua pegawai KPPN Palangkaraya. Pemahaman tersebut akan menjadi pedoman bagi para pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sebagaimana dinyatakan oleh Manajer Kinerja Pegawai dan Pelaksana Kepatuhan Internal KPPN Palangkaraya mengenai pentingnya pencapaian visi organisasi bahwa:

“Sangat penting, karena dengan pencapaian tujuan/visi organisasi menandakan bahwa setiap anggota atau pegawai memahami dan melaksanakan tugas masing-masing dengan baik sesuai dengan SOP yang ada dan setiap anggota atau pegawai sadar akan pentingnya tujuan organisasi.” (Ibu TNS)

“Penting, karena visi misi organisasi adalah *guideline* dalam mencapai nilai tertinggi suatu pekerjaan.” (Bapak CFS)

Yang keempat, dengan adanya Matriks Langkah-langkah Peningkatan Kualitas Kinerja dapat menjadi panduan sekaligus alat monitoring yang efektif dalam pelaksanaan pengelolaan kinerja di KPPN. Matriks ini menjadi panduan KPPN dalam melaksanakan *action plan* yang implementatif berdasarkan prinsip-prinsip *Strategy Focused Organization (SFO)*. Bukti pelaksanaan dikemas dalam bentuk laporan yang akan mendapat nilai dan *review* dari Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, masih terdapat sedikit kelemahan dalam penerapan BSC. Dalam penyusunan IKU Kontrak Kinerja pegawai, pengelola kinerja di Subbagian Umum menjadi koordinator seluruh seksi di KPPN Palangkaraya. Masing-masing seksi dikoordinir oleh seorang atau dua pegawai yang ditunjuk sebagai *Liaison Officer (LO)*. Para pegawai generasi “*baby boomer*” utamanya masih belum memahami benar mengenai cara penyusunan dan penentuan target dan capaian IKU sesuai dengan ketentuan dengan sempurna dan lengkap. Penyusunan Capaian IKU seharusnya dilakukan oleh setiap pegawai dengan berdiskusi dengan atasan langsungnya. Namun hal tersebut dapat diatasi dengan adanya LO pada masing-masing seksi. Pelaksanaan pengukuran dan evaluasi capaian IKU dapat berjalan dengan lancar dari level pelaksana hingga pemilik peta strategi. Peneliti merekomendasikan agar *sharing knowledge* pengelolaan kinerja perlu dirutinkan tiap triwulanan atau bisa juga dibuatkan *booklet* tentang tata cara penyusunan dan pelaporan IKU kepada masing-masing pegawai dan pejabat. Kegiatan ini dapat dilaksanakan lebih baik dan sempurna dari waktu-ke waktu.

REFERENSI

Apriyanti, M. E. (2020). PELAYANAN TERBAIK BAGI PELANGGAN BERPERAN MEMPERTAHANKAN KONTINUITAS PERUSAHAAN Masayu Endang Apriyanti Program Studi Desain Komunikasi Visual , Fakultas Bahasa dan Seni Universitas

- Indraprasta PGRI. *Sosio e-kons*, 12(1), 70–77.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., dan Young, S. M. (1997). *Management Accounting* (2 ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Anderson, Lane K. dan Donald K. Clancy. 1991. "The Performance Measurement". *Harvard Business Review* (Januari-Februari, 1991), pp. 131-137.
- Caudle, Sharon. 2008. *The BSC: A Strategic Tool in Implementing Homeland Security Strategies* di <https://www.hsaj.org/> (diakses 20 Januari 2020).
- David, Fred R. dan Forest R. David. 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts (Edisi 16)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Fitriyani, Dewi. (2014). *BSC: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik*. *Jurnal Cakrawala Akuntansi*. 6(1): 16-31.
- Guichard-Anguis, S. (2005). Séoul, ville géante, cités radieuses. *Géographie et cultures*, 2(55), 134–135. <https://doi.org/10.4000/gc.10896>
- Irma Sagala, A. (2022). Analysis of Application of Key Performance Indicator with SMART-C. *International Journal on Social Science, Economics and Art*, 12(3), 113–121.
- Luckyta, A. C., Kartika, L., dan Rahmawati, S. (2020). Evaluasi Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard. *INVEST : Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, 1(1), 38–44. <https://doi.org/10.55583/invest.v1i1.15>
- Panrb. (2021). *Makna Reformasi Birokrasi*. <https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan1>
- Rachmanasuha, H., dan Kurniawan, B. (2022). Implementasi Pelayanan Tunggal Dengan Sepenuh Hati (Petung Dadi) Sebagai Upaya Peningkatan Pelayanan Publik Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Trenggalek. *Publika*, 11(1), 1617–1628. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/50035%0Ahttps://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/download/50035/41403>
- Salam, R. (2021). the Importance Performance Assessment and Its Impact on Improving Performance of Public Service Organizations in South Tangerang City. *Sosiohumaniora*, 23(2), 226. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v23i2.31963>
- Subekti, A. (2021). the Influence of Performance Appraisal System Towards Job Satisfaction, Motivation, As Well As Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2), 104–114.
- Sunu S. 2012. Evaluasi Atas Penerapan BSC pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. Tesis. Tidak Diterbitkan. Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia: Jakarta.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor (KMK) 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Kementerian Keuangan.
- Wegwu, M. E., dan Ogbungbada, S. (2021). Performance Evaluation and Employees Task Outcome in Tertiary Institutions in Rivers State. *Multidisciplinary Peer Reviewed Journal ISSN*, 7(9), 140–151.