

Penerapan *Balanced Scorecard* Guna Meningkatkan Kinerja Polda Jatim

Eka Fitriandari¹, Pompong Budi Setiadi², Sri Rahayu³

^{1,2,3}STIE Mahardhika, Jl. Ahmad Yani No.86, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur
ekanaylalovely@gmail.com

Abstract

while the East Java Regional Police, which is referred to as the East Java Regional Police, is the executor of duties and the authority of the Indonesian National Police in the area of East Java Province which is under the National Police Chief. By prioritizing the Vision and Mission of the East Java Regional Police, to optimize better public services (towards the excellent stage) internal business processes and external outcomes are needed in order to improve performance and strategic achievements in a sustainable manner in action. To measure and improve the performance of the public sector, it is necessary to choose a comprehensive performance measurement technique, namely the Balanced Scorecard, so that it can be used by public sector organizations, the Balanced Scorecard needs to be modified. This study aims to understand and examine the application of the balanced scorecard as a performance measurement tool. The method used in this research is descriptive qualitative. The steps taken in this research are collecting, classifying, presenting, and processing data. After that, make a systematic, accurate, and factual description of the facts of the object under study. This research uses the East Java Regional Police Performance Report for 2021, with innovative developments in the application of a performance measurement system that can be implemented by work units. The results of the study show a summary of perspectives into three namely the stakeholder or customer perspective, internal business processes and learning and growth perspective. It can be concluded that the implementation of the balanced scorecard as a whole is good as indicated by the determination of the perspective and achievement of the Key Performance Indicators (IKU), which have been aligned with the organizational strategy and its implementation encourage the achievement of performance targets so that it encourages improvement and better performance improvement in the future.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, Polda

Abstrak

Kepolisian Daerah Jawa Timur yang disebut Polda Jatim adalah pelaksana tugas dan wewenang Polri di wilayah Provinsi Jawa Timur yang berada dibawah Kapolri. Dengan mengedepankan Visi dan Misi Polda Jatim, untuk mengoptimalkan pelayanan publik yang lebih baik (menuju tahap excellent) diperlukan proses bisnis internal dan outcome eksternal dalam rangka meningkatkan kinerja dan pencapaian strategis secara berkelanjutan dalam sebuah tindakan. Untuk mengukur dan meningkatkan kinerja sektor publik perlu memilih teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yaitu Balanced Scorecard, agar dapat digunakan oleh organisasi sektor publik maka Balanced Scorecard perlu dimodifikasi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mengkaji penerapan balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengumpulan, pengklasifikasian, penyajian, dan pengolahan data. Setelah itu melakukan deskripsi yang sistematis, akurat, dan faktual mengenai fakta-fakta dari peristiwa objek yang diteliti. Penelitian ini menggunakan Laporan Kinerja Polda Jatim tahun 2021, dengan pengembangan inovatif dalam penerapan sistem pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan oaleh satuan kerja. Hasil penelitian menunjukkan peringkasan perspektif menjadi tiga yakni perspektif pemangku kepentingan atau pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dapat disimpulkan bahwa penerapan balanced scorecard secara keseluruhan baik yang ditunjukkan dengan penentuan perspektif dan capaian Indikator Kinerja Utama (IKU), yang telah diselarskan dengan strategi organisasi dan penerapannya mendorong pencapaian target kinerja sehingga mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Kinerja, Polda

Copyright (c) 2023 Eka Fitriandari, Pompong Budi Setiadi, Sri Rahayu

✉ Corresponding author: Eka Fitriandari

Email Address: ekanaylalovely@gmail.com (Jl. Ahmad Yani No.86, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur)

Received 22 February 2023, Accepted 28 February 2023, Published 01 March 2023

PENDAHULUAN

Konsep tentang pemerintah berkaitan dengan Badan-badan publik yang bertanggung jawab dalam sebagian atau seluruh rute penyediaan jasa atau layanan melalui otorisasi atau privatisasi. Pemerintah dalam arti luas yang meliputi konsep trias politica (eksekutif, legislatif dan yudikatif), tingkatan tersebut terselenggara mulai dari pemerintah pusat hingga pemerintah daerah.

Birokrasi pada sektor pemerintahan mencakup bidang tugas yang sangat luas, kompleks, dan melibatkan banyak organisasi yang berskala besar dengan jumlah personil yang banyak untuk melaksanakan penyelenggaraan negara, pemerintahan, termasuk pelayanan umum, dan pembangunan. Peran birokrasi pemerintah dipandang sebagai yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pembangunan suatu negara, maupun untuk memenuhi segala kebutuhan dan kepentingan masyarakat (Surjadi, 2009).

Reformasi birokrasi kini sedang berlangsung. Dampaknya sudah terlihat pada seluruh tungsi di sektor pemerintahan termasuk reformasi di bidang birokrasi. Perlahan namun pasti sistem dan prosedur birokrasi mulai disempurnakan seperti misalnya penyederhanaan prosedur birokrasi, pelayanan satu atap, dan kemudahan perolehan informasi oleh masyarakat. Kesemuanya itu mengarah pada sistem pelayanan masyarakat yang prima.

Perkembangan yang sangat pesat mendorong pemerintah untuk membangun pemerintahan yang baik (*Good Government Governance*). *Good Government Governance* yang efektif mewajibkan adanya hubungan yang baik serta integritas, profesionalisme, etos kerja dan moral yang tinggi. Maka dari itu penerapan konsep *Good Government Governance*, dalam pelaksanaannya merupakan tantangan tersendiri bagi pemerintah. Dengan mewujudkannya *Good Government Governance* maka negara lebih mudah untuk menggapai cita-citanya. (Ramadani, Alam, & Ibrahim, 2020).

Organisasi pemerintah yang dalam menjalankan kegiatannya oleh masyarakat maupun hibah maka sangat dituntut untuk memberikan kontribusi yang baik guna memenuhi keinginan beraneka anggota *stakeholders* yaitu berupa pemeroleh fasilitas, pegawai, lembaga penyumbang pinjaman ataupun hibah, rakyat dan pembayar pajak. Tanggung jawab pada pemerintah yaitu menunjukkan daya terhadap cara uang publik dibelanjakan secara ekonomis, efektif dan efisien. Kinerja sektor publik tidak dapat digambarkan dengan ukuran finansial saja, disebabkan sifat *output* sektor publik banyak bersifat *intangible output*. Maka perlu dikembangkan ukuran kinerja nonfinansial (Setiawan & Avrilianni, 2020).

Sebagai organisasi yang dalam menjalankan kegiatannya didanai oleh masyarakat maupun hibah maka pemerintah sangat dituntut untuk memberikan kontribusi yang baik. Kinerja organisasi publik ini telah menjadi perdebatan yang cukup lama karena para *stakeholder* sulit untuk mengukur apakah suatu organisasi publik cukup berhasil atau tidak dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Masyarakat tentunya menghendaki bahwa setiap organisasi publik dapat mencapai tujuan dan sasarnya masing-masing, dengan begitu rakyat tidak akan merasa membuang uangnya untuk kegiatan negara yang tidak memberikan dampak positif. Rendahnya tingkat

kepercayaan publik terhadap organisasi publik atau pemerintah mengharuskan setiap organisasi publik dapat mempertanggung jawabkan setiap kegiatan yang dilaksanakan dengan terukur tingkat keberhasilannya.

Kondisi lingkungan Strategi Provinsi Jawa Timur, diwarnai berbagai perkembangan situasi IPOLESOSBUDKAM dimasa pandemic covid-19 dituntut Polri khususnya Polda Jatim dan jajarannya mampu mengantisipasi, meminimalisir dan menggelar kekuatan dalam pengamanan serta memberi pelayanan prima Kepolisian kepada masyarakat dengan mewujudkan situasi dan kondisi Kamtibmas yang kondusif dengan tetap menerapkan protokol kesehatan guna menjamin keberlangsungan pembangunan Nasional hingga ke pelosok daerah yang berwawasan Kamtibmas.

Pada organisasi sektor publik *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja organisasi pada perspektif proses internal (misalnya jumlah sampah yang diangkut), kepuasan pelanggan (publik dan pemimpin politik sebagai pelanggan), keuangan (misalnya tingkat kredit, saldo dana), dan pada perspektif lainnya. Secara umum terdapat perbedaan-perbedaan perspektif *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada organisasi bisnis yang berorientasi laba dan pada organisasi sektor publik yang berorientasi pelayanan pada publik (Blocher dkk., 2005:50). Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari profit, organisasi ini terdiri atas unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama, yaitu melayani masyarakat. Untuk itu, organisasi publik harus dapat menerjemahkan visinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran, serta target yang ingin dicapai. Selanjutnya dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama, yaitu pencapaian misi organisasi.

Pada dasarnya *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang mencoba mengubah misi dan strategi organisasi menjadi tujuan dan ukuran-ukuran yang lebih berwujud. Ukuran finansial dan nonfinansial yang dirumuskan dalam perspektif *Balanced Scorecard* sebenarnya adalah derivasi (penurunan) dari visi dan strategi organisasi. Dengan demikian, hasil pengukuran dengan *Balanced Scorecard* ini mampu menjawab pertanyaan tentang seberapa besar tingkat pencapaian organisasi atas visi dan strategi yang telah ditetapkan.

Adanya keterbatasan dalam pengukuran kinerja membuat banyak perusahaan mulai menggunakan *balanced scorecard* (BSC). Kaplan dan Norton mulai memperkenalkan konsep BSC ini melalui artikel mereka yang berjudul *balanced scorecard-measure that drive performance* pada tahun 1992. Pada konsep ini mereka mengenalkan empat perspektif yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif internal (*internal Perspective*) dan perspektif pembelajaran dan berkembang (*learning & growth perspective*). BSC tidak hanya berfokus kepada aspek finansial seperti model tradisional namun dengan pendekatan kepada keempat perspektif tersebut diyakini mampu untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai keadaan suatu perusahaan atau organisasi.

Selama ini organisasi sektor publik di Indonesia menggunakan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) dalam sistem pengukuran kinerjanya sesuai peraturan pemerintah nomor 8 tahun 2006 tentang pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah dan instruksi presiden nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. LAKIP telah cukup baik diterapkan pada instansi pemerintah namun LAKIP dianggap kurang dapat menggambarkan kinerja instansi secara komprehensif. Oleh karena itu BSC dirasa perlu untuk diterapkan pada SOP.

METODE

Penelitian yang dilakukan termasuk dalam pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif menurut Poerwandari (1998) adalah penelitian yang menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, seperti transkrip wawancara, catatan lapangan, gambar, foto, rekaman video dan lain-lain. Penelitian kualitatif menekankan pada pentingnya kedekatan antar orang-orang dan situasi penelitian agar dapat diperoleh pemahaman jelas tentang realitas dan kondisi kehidupan nyata. Menurut Bogdan dan Bikien (1982) studi kasus merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau satu orang subjek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu yang kemudian ditelaah secara terperinci untuk menghasilkan data yang selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan suatu teori.

Objek penelitian dalam penelitian kali ini adalah aspek kinerja di sebuah instansi pemerintah yaitu Kepolisian Daerah Jawa Timur yang beralamatkan di JL. Ahmad Yani No. 116 Surabaya. Alasan dipilihnya tempat ini sebagai tempat penelitian adalah keberagaman kegiatan yang ada dilamnya, serta dapat mengetahui perbandingan kinerja perusahaan atau instansi tersebut jika diukur dengan metode pengukuran kinerja yang berbeda dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan atau instansi tersebut dimasa yang akan datang. Pada penelitian ini akan dinilai kinerjanya menggunakan metode balanced scorecard. Adapun pendekatan balanced scorecard terdiri dari 4 aspek yang terdiri dari 1 aspek keuangan dan 3 aspek non keuangan, yang nantinya akan menjadi bahan pertimbangan instansi tersebut dalam merumuskan rencana strategis untuk periode yang akan datang. Tahun yang diukur kali ini adalah tahun 2021. Adapun kriteria untuk sampel yang akan dijadikan responden, antara lain:

1. Berstatus sebagai pegawai tetap dan aktif (tidak cuti pada saat penelitian) pada Kantor Polda Jatim.
2. Pegawai dengan pertimbangan mereka adalah pihak-pihak yang dapat memberikan informasi dan mengetahui masalah mengenai Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balance Scorecard*.

Data menurut Dani Vardiansyah (2008) merupakan suatu pernyataan yang diterima secara apa adanya. Pernyataan ini adalah hasil pengukuran atau pengamatan suatu variabel yang bentuknya dapat berupa angka, kata-kata maupun citra. Data kemudian diolah sehingga dapat diutarakan secara jelas dan tepat sehingga dapat dimengerti oleh pihak yang tidak mengalaminya sendiri. Jenis data

yang digunakan adalah jenis data kualitatif. Data kualitatif yaitu data yang tidak bisa diukur atau dinilai dengan angka secara langsung (Amirin,2000). Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, sedangkan data tambahan adalah tertulis , foto, dan statistik (Moleong, 2007). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan secara khusus dikumpulkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indrianto dan Soepomo, 1999). Data primer bersumber dari wawancara langsung dengan pemilik perusahaan berupa data yang berkaitan dengan metode yang digunakan oleh instansi dalam mengukur sebuah kinerja. Sedangkan data sekunder yaitu data yang diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti (Marzuky, 1997). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang berupa buku-buku, artikel, dan jurnal-jurnal yang berkaitan. Adapun jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer, adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama (Ihyaul Ulum dan Ahmad Juanda 2016;94). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data hasil wawancara dan hasil observasi peneliti.
2. Data sekunder, adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi bukan pengolahnya (Ihyaul Ulum dan Ahmad Juanda 2016;94). Dalam hal ini data sekunder yang diambil adalah Laporan keuangan berupa Laporan Realisasi Anggaran (LRA), Sejarah umum Polda Jatim, Visi misi dan tujuan oraganisasi, Struktur organisasi serta tugas pokok dan fungsi tugas.

Dalam tahap pengumpulan data, metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi Lapangan. Studi lapangan ini dilakukan untuk memperoleh data, yaitu dengan mengadakan penyelidikan atau pengamatan terhadap suatu obyek secara langsung sebagai instrumen penelitian. Adapun instrumen tersebut antara lain:

Wawancara

Dari masing-masing objek wawancara yang ada diatas misalnya saja diambil salah stau contoh, dari kepala sub bidang pengendalian program dan anggaran dapat diketahui bagaimana tingkat persentase realisasi anggaran yang telah dilaksanakan oleh Satker/Satwil jajaran yang ada di Jawa Timur. Sehingga dalam penelitian ini akan tergambar dengan jelas bagaimana sebenarnya hubungan antara kondisi internal Polda Jatim dengan realisasi dilapangan yang telah terjadi.

Observasi

. Observasi yang dilakukan dalam penelitian kali ini lebih berfokus pada bagaimana sistem kerja yang ada didalam Polda Jatim. Sistem kerja yang dimaksudkan disini adalah tentang bagaimana kondisi internal yang ada, baik itu hubungan antar pegawai yang didalamnya, maupun tingkat pendidikan dan kepelatihan yang selama ini sudah dilakukan oleh Polda Jatim serta bagaimana setiap aparatur yang ada didalamnya mengerjakan tiap pekerjaan sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya.

Dokumentasi

1. Dokumen APBN (anggaran penerimaan belanja Negara) tahun 2021;

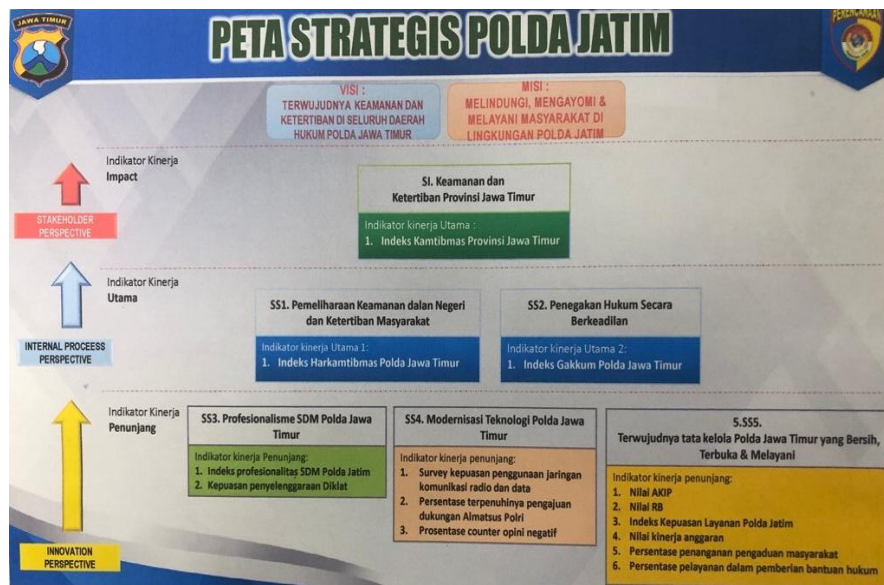
2. Dokumen anggaran awal dan realisasi anggaran belanja tahun 2021;
3. Daftar asset tetap yang dimiliki oleh Polda Jatim pada tahun 2021;
4. Daftar program dan kegiatan beserta target dan realisasi yang sudah dicapai pada akhir tahun 2021;
5. Dokumen Renstra Polda Jatim tahun 2020-2024 dan Renja Polda Jatim Tahun anggaran 2021;
6. Dokumen tugas pokok dan fungsi Polda Jatim.

HASIL DAN DISKUSI

Polda Jawa Timur menetapkan 5 (lima) tujuan yang didukung dengan 5 (lima) sasaran strategis yang merupakan kondisi nyata yang ingin dicapai sebagai upaya untuk mewujudkan visi dan misi 2020-2024. Untuk mendukung pencapaian sasaran strategis tersebut, maka Polda Jawa Timur menyusun program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Tabel di bawah ini menguraikan target-target kinerja yang dimaksud, disajikan sesuai dengan Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja yang telah ditetapkan.

Balanced Scorecard Polda Jatim Tahun 2021

Balanced Scorecard Polda Jatim disusun oleh tim kelompok kerja penyusun *Balanced Scorecard* sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Adapun *strategy map* Polda Jatim adalah sebagaimana gambar 1 dibawah ini



Gambar 1. Peta strategis (strategy map) Polda Jatim

Dapat terlihat pada *strategy map* diatas urutan perspektifnya dimulai dari *finance* kemudian *learning & growth*, *internal process* dan *customer/stakeholders*. Untuk penjelasan penyusunan BSC akan dijelaskan dibawah ini.

Penyusunan BSC Polda Jatim

Sesuai dengan hasil wawancara dengan pihak tim penyusunan tim Pokja BSC maka diketahui bahwa dalam menyusun BSC di lingkungan Polda Jatim ini maka dilakukan beberapa penyesuaian antara lain penyesuaian urutan perspektif BSC dan penyusunan indikator kinerja dalam peta strategis (*strategy map*). Pihak tim penyusunan BSC melakukan penyesuaian sebagai berikut:

1. Berbeda dengan urutan BSC di sector swasta yang diawali dengan perspektif *learning and growth*, tim penyusunan BSC Kemendag melakukan penyesuaian dengan mengawali perspektif dengan *financial perspective* dan dilanjutkan secara berturut-turut dengan *learning and growth perspective*, *internal business process* dan paling atas adalah *customer perspective*.
2. Dalam penyusunan *strategy map* indikator kinerja hanya dilibatkan ke dalam pengukuran untuk perspektif *learning and growth* dan *internal business process* saja.
3. Perspektif finansial tidak melibatkan indikator kinerja yang ada karena hanya melibatkan anggaran yang tersedia dan penyerapannya.
4. Selanjutnya karena BSC Polda Jatim ini pada akhirnya menjadi pendukung BSC Mabes Polri maka perspektif paling atas yaitu *customer perspective* menjadi tanggung jawab di tingkat Mabes Polri bukan berada dalam Polda Jatim.

Setidaknya ada 3 unit yang terkait dalam penyusunan dan implementasi BSC ini yaitu:

1. Biro Perencanaan,
2. Biro perencanaan umum dan anggaran dalam hal ini unit eselon II di Lingkungan Polda Jatim dan
3. Pusat Harmonisasi Kebijakan Perdagangan sebagai unit yang bertanggung jawab atas penyusunan, implementasi dan evaluasi BSC.

Dalam proses penyusunan BSC disamping terkait dengan 3 unit eselon 2 di lingkungan Polda Jatim dan dibantu oleh konsultan dalam proses penyusunannya.

Berdasarkan gambar diatas dan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Perdagangan Dalam Negeri, Bidang Manajemen Kinerja Bapak Gita Manggala, maka langkah-langkah penyusunan dan implementasi BSC adalah sebagai berikut:

Tahap Awal: Pembangunan Perencanaan dan Indikator Kinerja

1. Biro Perencanaan menyusun rencana strategis (*renstra*) Polda Jatim yang bertujuan untuk menjabarkan amanat pembangunan perdagangan jangka menengah kementerian yang hasilnya berupa dokumen perencanaan pembangunan perdagangan yang lebih spesifik dan operasional. Didalam *renstra* memuat visi, misi, tujuan sasaran, strategi, kebijakan, program dan kegiatan yang dilengkapi dengan indikator kinerja utama dan *target setting*.
2. Berdasarkan *renstra* tersebut maka masing-masing unit eselon 1 menyusun rencana strategis tak terkecuali Sekretariat Jenderal.
3. Berdasarkan *renstra* tersebut, Rorena Polda Jatim menyusun daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) yang pada umumnya disahkan oleh Presiden pada akhir tahun.

4. Setelah itu unit eselon 2 di lingkungan Polda Jatim menyusun kontrak kinerja yang mengacu kepada indikator kinerja utama pada masing-masing unitnya. Kontrak kinerja ini yang menjadi janji Sekretariat Jenderal kepada pimpinannya dalam hal ini Menteri Perdagangan.

Analisis terhadap Indikator Kinerja Utama Renstra Polda Jatim

Analisa Capaian Kinerja merupakan hasil rumusan dari pengukuran capaian kinerja, keberhasilan, kegagalan dan permasalahan serta hambatan/kendala yang dihadapi Tahun 2021 serta langkah/tindak lanjut yang akan diambil guna meningkatkan capaian kinerja Polda Jawa Timur Tahun 2022.

Analisa Capaian kinerja dapat menggambarkan keberhasilan dalam mencapai target yang ditentukan dari hasil realisasi pelaksanaan tugas dilapangan sesuai tupoksi Polri, sehingga dapat terukur nilai keberhasilan kinerja Polda Jawa Timur dan beberapa hambatan/kendala yang perlu dilakukan upaya peningkatan laporan kinerja pada tahun 2021.

Berdasarkan perjanjian kinerja Polda Jawa Timur yang telah ditetapkan pada Tahun 2021, bahwa Polda Jatim memiliki 5 (lima) sasaran strategis dan 2 (dua) Indikator Kinerja Utama serta 11 (sebelas) Indikator Kinerja Penunjang, yang harus dicapai guna mewujudkan kinerja Polda Jawa Timur sebagai bagian dari sistem Pemerintahan yang berkewajiban melaksanakan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) untuk mengetahui pencapaian visi dan misi serta tujuan, sasaran organisasi Polda Jawa Timur sebagaimana tertuang dalam analisa dan penjabaran indikator kinerja utama dan penunjang sebagai berikut :

Kendala/hambatan yang dihadapi dalam “kemenangan dalam pemberian bantuan hukum”:

1. Pemberian bantuan hukum oleh Bidkum Polda Jatim dan Satwil Jajaran kepada Institusi, anggota/PNPP dan keluarganya pada lembaga peradilan umum atau internal Polri dan keluarganya, Tim advokasi harus berkoordinasi dengan institusi/instansi terkait namun dalam pelaksanaan tugas belum sepenuhnya memahami tentang Hubungan Tata Kerja (HTCK) masing-masing, sehingga hal yang demikian menjadi hambatan pada penanganan perkara yang dimohonkan ke Bidkum Polda Jatim atau Satwil Jajaran;
2. Dalam pemberian bantuan hukum kepada Institusi, anggota/PNPP dan keluarganya di peradilan umum oleh anggota Bidkum Polda Jatim selalu memedomani aturan yang berlaku, sehingga menuntut personil untuk lebih belajar dan menambah wawasan dengan cara dilaksanakan Bimbingan Teknis (Bimtek) kepada anggota Bidkum Polda Jatim dan Satwil Jajaran, sehingga memiliki keilmuan yang sejajar.

Berdasarkan seluruh hasil analisis yang telah penulis paparkan diatas maka dapat diketahui bahwa Polda Jatim menggunakan 2 (dua) alat ukur kinerja yaitu LAKIP dan BSC. Tidak ada perbedaan mendasar antara LAKIP dan BSC Polda Jatim karena keduanya menggunakan sumber data yang sama yaitu lampiran rencana strategis. Satu-satunya perbedaan yang bisa didapat dari pembuatan BSC ini adalah para pengguna BSC dapat melihat gambaran kinerja dalam BSC setiap

4 bulan. Berbeda dengan LAKIP yang dapat dilihat setiap akhir tahun saja. Hal inilah yang membuat BSC lebih unggul ketimbang LAKIP.

Disamping itu, implementasi BSC di lingkungan Polda Jatim penulis rasa sudah cukup baik. Para pengguna dapat menganalisis hasil capaian kegiatan setiap 4 (empat) bulan tidak perlu menunggu akhir tahun. Dari laporan BSC tersebut diketahui beberapa target tidak dapat dipenuhi karena beberapa hal dan itu diharapkan menjadi perhatian bagi pimpinan di Polda Jatim.

Telah dibahas bahwa indikator yang digunakan LAKIP dan BSC adalah sama dan bersumber dari dokumen rencana strategis. Masih banyak indikator- indikator kinerja yang dibuat tidak tepat atau penentuan targetnya yang terlalu dangkal. Penetapan indikator kinerja yang baik merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, konsep *balanced scorecard* telah dilaksanakan dengan baik oleh Polda Jatim mulai tahun 2020. Penerapan *balanced scorecard* pada Polda Jatim telah mengacu pada *balanced scorecard* temuan Kaplan & Norton (2001) namun dengan modifikasi. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Juga disadari bahwa Polda Jatim merupakan organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik dan tidak berorientasi pada profit atau keuntungan.

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya tentang penerapan *balanced scorecard* guna meningkatkan kinerja Polda Jatim dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut, penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut ini Pengukuran kinerja yang diterapkan di Polda Jatim selama ini adalah berfokus berdasarkan aspek keuangan dan laporan evaluasi kinerja. Kelemahan dari metode yang diterapkan oleh instansi adalah tidak adanya aspek-aspek yang mencerminkan kondisi internal instansi serta tidak adanya penjelasan mengenai permasalahan yang terjadi dalam pelaporan kinerja pada akhir tahun sehingga kondisi instansi secara keseluruhan pada akhir tahun kurang begitu bisa dijadikan acuan mengenai keadaan/kondisi yang sedang terjadi. Oleh karena itu diterapkanlah metode *balanced scorecard* yang pada kenyataannya membantu melengkapi 2 metode pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh Polda Jatim. Adapun metode *balanced scorecard* yang diterapkan oleh penulis memiliki beberapa aspek yaitu keuangan bisnis internal, karyawan dan kapasitas organisasi dan aspek customer and stake holder. Hasil dari pengukuran aspek diatas sejauh ini mampu menggambarkan kondisi yang sedang dialami Polda Jatim pada akhir tahun. Adapun perincian yang dihasilkan setelah melakukan penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard*: prespective customer and stakeholder, telah tercapai tingkat kepuasan yang diharapkan oleh seluruh pengguna dari laporan evaluasi kinerja setiap akhir tahun. prespective learning and growth, yaitu telah tercapainya tingkat efektifitas dan efisiensi yang lebih baik ditahun 2021 Sehingga kinerja tahun 2021 dapat dijadikan acuan pada tahun yang akan datang dan telah dilakukan pengembangan SDM yang diharapkan melalui kegiatan-kegiatan yang dibuat, prespective Internal

business process, yaitu telah tercapainya proses pengevaluasian kinerja setiap tahun berupa laporan evaluasi kinerja yang meningkat setiap tahunnya. Telah teridentifikasi pula faktor-faktor lain penunjang keberhasilan kinerja instansi selain aspek yang telah diteliti oleh instansi. Harapan penulis adalah dapat diterapkannya balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja pada tahun yang akan datang serta dapat menjadikan balanced scorecard sebagai acuan dalam merancang strategi instansi yang lebih tepat.

REFERENSI

- Hidayat, Suryo, M. Syamsul Maarif, Mukhamad Najib. (2017). "Determination of Key Performance Indicator with Balanced Scorecard Approach in Public Sector". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 15, No 2 (2017) . DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2017.015.02.13>.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi.
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Adhan, A. S., & Sembiring, E. E. (2019). PENGUKURAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD, 1027.
- Daulay, S. (2020). Evaluasi Kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nchio Kabupaten Dairi Sidikalang. Sumatera Utara: Universitas Islam Negeri. Skripsi Thesis.
- Fahmi. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Hartatik, I. P. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana.
- Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan Edisi Revisi*. Jakarta: Raja Grafindo
- Khoirunisa, R. (2014). Pengukuran Kinerja Koperasi Sekolah perintis di SMA Negeri 7 Purwokerto Menggunakan Metode BSC (Balanced Scorecard). Yogyakarta: Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Koesomowidjojo, S. (2017). *Balance Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Kurniyawati, I. (2019). Analisis Penerapan Perhitungan Dan Pelaporan Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 21 Atas Karyawan Tetap Pada PT. X Di Surabaya. *Penelitian Ekonomi Dan Akuntansi (JPENSI)*, IV, 1058.
- Effendi, Rizal. (2012). "Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)". *Jurnal Ilmiah STIE MDP*.
- Hadiyati, Nuniek. (2014). Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Empiris Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten). Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jurusan Akuntan-si. Universitas Surakarta.

- Koesomowidjojo, Suci R.M. (2017). *Balanced Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Moullin, Max. (2017) "Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66 Issue: 4, pp.442-458, doi: 10.1108/IJPPM-06-2015-0092.
- Muchran, Muchriana and Gagaring Pagalung. (2018). "Empirical Studies Use the Balanced Scorecard to Measure Government Performance". *Archives of Business Research*. VOL 6 No. 10 (2018). <https://doi.org/10.14738/abr.610.5328>.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yassin, Aqli dkk. (2016). "Pengaruh Balanced Scorecard dan Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 178