

PENYUSUNAN MODEL *BALANCED SCORECARD* DAN APLIKASI SEDERHANA PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL DKI JAKARTA

Dimas Cahyo Nugroho¹, Anisa Nabila Hasan²

Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Padjadjaran

Email : dimas20005@mail.unpad.ac.id¹, annisa.nabila@unpad.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta. Penelitian dilatarbelakangi oleh kurangnya sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi serta mengalami kesulitan dalam merumuskan rencana strategi yang jelas dan mengambil keputusan berbasis data. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya pemantauan terhadap berbagai aspek kinerja secara menyeluruh pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta yang dapat menghambat upaya mereka untuk mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi efektivitas apakah penerapan model *balanced scorecard* dalam konteks pelayanan publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta, serta mengembangkan aplikasi sederhana berupa excel sheet yang mendukung implementasi model tersebut. Metode yang digunakan studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui wawancara, survei, dan analisis dokumen yang relevan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan model *balanced scorecard* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi dengan memberikan panduan strategis yang jelas dan sistematis untuk pemantauan serta evaluasi. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman bagaimana model *balanced scorecard* dapat diadaptasi dan diterapkan dalam konteks instansi pemerintah daerah, serta memberikan rekomendasi praktis untuk pengembangan dan penggunaan alat manajemen kinerja di sektor publik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Manajemen Kinerja, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta, Aplikasi Sederhana, Sektor Publik.

ABSTRACT

This research was conducted at the Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) DKI Jakarta. The study is motivated by the lack of an integrated performance measurement system and difficulties in formulating clear strategic plans and making data-driven decisions. This indicates a deficiency in comprehensive performance monitoring at Disdukcapil DKI Jakarta, which may hinder their efforts to achieve strategic goals and improve overall performance. The aim of this study is to identify and evaluate the effectiveness of implementing the Balanced Scorecard model in the context of

Article History

Received: September 2024
Reviewed: September 2024
Published: September 2024

Plagiarism Checker No 223
DOI : Prefix DOI :
10.8734/Musytari.v1i2.365

Copyright : Author
Publish by : Musytari



This work is licensed under
a [Creative Commons
Attribution-
NonCommercial 4.0
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

public service at Disdukcapil DKI Jakarta, and to develop a simple Excel sheet application to support the implementation of this model. The research employs a case study methodology with a qualitative approach. Data collection techniques include interviews, surveys, and analysis of relevant documents. The results of this study indicate that the application of the balanced scorecard model at the Department of Population and Civil Registration of DKI Jakarta can help enhance organizational performance by providing a clear and systematic strategic guide for monitoring and evaluation. This research contributes to understanding how the balanced scorecard model can be adapted and implemented within the context of local government agencies and offers practical recommendations for the development and use of performance management tools in the public sector.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Management, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta, Simple Application, Public Sector.*

PENDAHULUAN

Kinerja adalah aspek yang paling signifikan dari kemajuan sebuah perusahaan. Kinerja didefinisikan sebagai sekumpulan hasil yang dicapai dan merujuk pada tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Oktani et al., 2021). Istilah kinerja secara umum digunakan untuk merujuk pada hasil kerja yang sudah dilakukan oleh karyawan yang dimana sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan sesuai dengan ekspektasi organisasi dan perusahaan pada periode tertentu. Kinerja menjadi patokan perusahaan dalam rangka mengevaluasi dan mencari potensi diri dari karyawannya (Nur, 2020).

Dengan melakukan evaluasi dari kinerja, maka organisasi harus mengukur kinerjanya sehingga membuat aktivitas dari organisasi dapat dipantau secara periodik. Pengukuran kinerja adalah proses menilai seberapa jauh pekerjaan telah bergerak menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Salah satu cara untuk mengukur kinerja organisasi adalah dengan melakukan penilaian. Didasarkan pada standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi, penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara berkala tentang seberapa efektif operasi suatu organisasi, divisinya, dan pekerjanya.

Baik perusahaan swasta maupun pemerintah, sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu komponen penting dalam sebuah organisasi. Menurut Hasibuan (2016), Sumber daya manusia adalah disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana peran dan hubungan tenaga ahli kerja diatur sehingga secara efektif dan efisien dapat membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat. Disisi lain, SDM juga mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan maupun instansi.

Secara keseluruhan, pengaturan kinerja organisasi publik diatur dalam Pasal 38 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Untuk menyempurnakan undang-undang tentang pelayanan publik, Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 dikeluarkan. Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik juga dikeluarkan.

Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 12 Tahun 2014 tentang organisasi perangkat daerah menciptakan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, yang merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta dalam bidang pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil. Peraturan ini kemudian diubah oleh Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 85 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Laporan Keuangan Dukcapil 2022). Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, tujuannya adalah untuk menyediakan barang dan jasa kepada setiap warga negara dan penduduk, serta pelayanan secara administratif yang ditawarkan disdukcapil sebagai penyelenggara pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Sebagai sebuah instansi atau lembaga yang bergerak di bidang pelayanan, penyelenggaraan pelayanan berbasis *Good Governance* yang mengutamakan standar efisien, efektif, terbuka, dan bertanggung jawab. Efektif berarti penyelenggaraan yang memenuhi sasaran sesuai dengan perencanaan strategis. Akuntabel berarti penyelenggara pelayanan publik bertanggung jawab atas kebijakan yang ditetapkan, serta kinerja yang diberikan. Efisien juga berarti penyelenggaraan dilakukan secara efektif, ber tepat guna, dan berhasil dalam hal memberikan suatu pelayanan. Transparan berarti bahwa semua orang dapat melihat kebijakan mereka secara langsung, yang memungkinkan penilaian kinerja terhadap hasil yang dicapai (Maryam et., al 2018).

Balanced Scorecard (BSC), yang dikembangkan pada awal tahun 1990 oleh Drs. Robert Kaplan dan David Norton dari *Harvard Business School*, merupakan alat untuk mengukur kinerja yang menggunakan kartu skor untuk menggambarkan bagaimana manajemen menginginkan hasil kerja di masa yang akan datang dibandingkan dengan sebuah hasil kinerja aktual (Kaplan & Norton, 1990). Tujuan dari gagasan ini adalah untuk menunjukkan bahwa ada cara untuk mengukur kinerja manajemen yang dapat diukur secara komprehensif, konsisten, seimbang, dan terukur dari dua perspektif, yaitu keuangan dan non-keuangan, serta dari perspektif jangka pendek dan jangka panjang, baik dari dalam maupun luar perusahaan.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) didasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014, yang menetapkan petunjuk teknis untuk perjanjian kinerja, pelaporan kinerja, dan tata cara reviu atas laporan kinerja instansi pemerintah. Kinerja keuangan dan pencapaian program adalah dua komponen yang digunakan LKIP untuk mengukur kinerja. Dalam LKIP, target kinerja LKIP biasanya telah ditetapkan sesuai dengan anggaran kegiatan dan menggunakan indikator kinerja yang lebih teknis daripada non-teknis. Namun demikian, capaian kinerja dalam LKIP belum sepenuhnya mampu menjabarkan hubungan sebab-akibat atau memberikan penjelasan terhadap asumsi yang digunakan (Adhan et al., 2018).

Dari perspektif proses bisnis internal, manajemen Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta dapat menilai kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Hasil pengukuran dari perspektif ini dapat menjadi dasar untuk perbaikan dan evaluasi terhadap kualitas layanan mereka. Sementara itu, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, manajemen Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta dapat mengukur produktivitas pegawai dan memberikan pengembangan kompetensi yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan mereka. Dengan demikian, hasil pengukuran dari perspektif ini

dapat menjadi sumber informasi untuk menentukan apakah perlu dilakukan peningkatan pelatihan bagi karyawan jika hasilnya dinilai kurang memuaskan. Oleh karenanya, diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi kinerja baik dari segi keuangan maupun non-keuangan secara komprehensif, sehingga dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi keseluruhan.

TINJAUAN PUSTAKA

Proses Perencanaan

Menurut (Hetty Hernany et., al 2023) perencanaan adalah tahapan di mana tujuan ditetapkan dan metode yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut dipilih. Setiap organisasi memerlukan proses perencanaan untuk mengarahkan langkah-langkah ke depan. Perencanaan melibatkan identifikasi kegiatan atau tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang untuk mengatasi berbagai ketidakpastian dan opsi yang mungkin muncul. Ini dilihat sebagai serangkaian keputusan yang melibatkan aspek-aspek yang relevan dengan masa depan. Secara mendasar, menurut (Sespamardi, 2019) kegiatan perencanaan mempunyai 4 tahapan sebagai berikut:

1. Perencanaan dimulai dengan menentukan keinginan maupun kebutuhan organisasi atau tim kerja dengan menetapkan target atau sasaran.
2. Memformulasikan situasi saat ini adalah langkah penting dalam perencanaan, di mana pemahaman tentang posisi atau keadaan saat ini dari organisasi menjadi fokus, dibandingkan dengan sasaran yang ingin dicapai atau sumber daya yang tersedia untuk mencapainya.
3. Menentukan segala keuntungan dan kelemahan, serta segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan.
4. Membuat rencana atau kumpulan kegiatan untuk mencapai tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

Implementasi Strategi dan *Balanced Scorecard*

Implementasi strategi merupakan tahap penerapan strategi yang melibatkan identifikasi faktor lingkungan eksternal dan internal serta penyesuaian dengan tujuan perusahaan atau lembaga dalam kebijakan yang intensif. Pada tahap ini, kerjasama antar divisi dan fungsi perusahaan atau lembaga menjadi kunci, di mana setiap bagian bekerja sama sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Dalam implementasi strategi, manajemen berusaha untuk menerapkan strategi dan kebijakan melalui pembuatan program, perencanaan anggaran, dan prosedur yang sesuai (Sola, 2019).

Balanced scorecard dalam perkembangannya mampu membantu banyak perusahaan agar sukses dalam menggapai tujuan. Dilihat dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* mampu memenuhi dan menggambarkan misi maupun strategi dalam menerapkan strategi organisasi tersebut (Wahyu Fauzan et al., 2023). Selain berkonsentrasi pada mencapai tujuan

finansial, *balanced scorecard* juga menunjukkan tujuan-tujuan nonkeuangan yang diharapkan dapat dicapai oleh suatu organisasi untuk memenuhi dan mendukung tujuan keuangannya.

Balanced scorecard membantu mengurangi fokus manajer pada kinerja keuangan yang bersifat jangka pendek, seperti laba kuartal, dikarenakan indikator non keuangan dan operasional strategis yang begitu penting, seperti evaluasi kualitas produk dan kepuasan pelanggan dan stakeholders, mengukur investasi jangka panjang perusahaan. Manfaat keuangan dari investasi jangka panjang ini mungkin tidak langsung terlihat dalam laba jangka pendek. Sebagai contoh, peningkatan kepuasan pelanggan, seperti yang diukur melalui survei pelanggan/*stakeholders* dan pembelian ulang, menandakan kemungkinan peningkatan penjualan dan pendapatan di masa depan. *Balanced scorecard* memfokuskan pada kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Dalam banyak perusahaan berorientasi laba, tujuan utama dari *balanced scorecard* adalah untuk mendukung kinerja keuangan jangka panjang.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menjadi faktor penting bagi organisasi, karena selain untuk menilai keberhasilannya, juga dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang sistem imbalan dan strategi perusahaan atau organisasi (Riadi, 2020). Pengukuran kinerja memiliki dua kelompok, yakni pendekatan tradisional dan pendekatan kontemporer. Metode tradisional mengukur kinerja dengan membandingkan hasil nyata dengan target yang ditetapkan atau standar biaya yang terkait dengan tugas yang diberikan (Ondang et al., 2021). Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam rangka menumbuhkan keberhasilan organisasi dalam menjalani strategi yang sudah dicanangkan. Salah satu cara untuk mengukur kinerja organisasi adalah dengan melakukan penilaian.

Pengukuran kinerja tidak terbatas pada sektor swasta, tetapi juga dilakukan di sektor publik. Dalam sektor publik, pengukuran kinerja melibatkan elemen non-finansial dan finansial (Biduri et., al 2019). Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan dengan tujuan untuk mencapai tiga tujuan. Yang pertama adalah peningkatan kinerja pemerintah. Pengukuran ini dimaksudkan untuk memberi pemerintah lebih banyak waktu untuk fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Tujuan kedua dari pengukuran kinerja sektor publik adalah untuk memutuskan seberapa besar sumber daya akan dialokasikan. Ketiga, pengukuran kinerja sektor publik adalah mencapai akuntabilitas yang transparan bagi publik serta memperbaiki interaksi dengan pelanggan.

Pengukuran kinerja digunakan untuk mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan, yang menghasilkan perilaku yang diharapkan organisasi. Dengan menggunakan umpan balik atas hasil kerja, pengukuran kinerja juga digunakan untuk menghindari perilaku yang tidak diinginkan, sambil memberikan dasar bagi pengakuan bagi mereka yang mencapai atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan.

Balanced Scorecard

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan alat yang penting dalam pengukuran kinerja organisasi. Sistem manajemen yang dikenal sebagai *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih menyeluruh dengan membandingkan kinerja masa

lalu dengan proyeksi kinerja di masa depan. Konsep ini dikembangkan oleh tokoh yang bernama Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced Scorecard* diciptakan untuk menjadi solusi dari penyelesaian permasalahan dengan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang cenderung mengabaikan analisis non-keuangan dan hanya berfokus pada analisis keuangan.

Menurut (Aldi et al., 2023) *Balanced Scorecard* merupakan perangkat strategis dalam mengevaluasi suatu kinerja pada perusahaan untuk sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Tujuan *balanced scorecard* berasal dari visi dan strategi organisasi yang dikelompokkan dalam empat perspektif yang membentuk kerangka kerja BSC (Kaplan & Norton, 1990).

Dengan menerapkan konsep *balanced scorecard*, beberapa manfaat yang dirasakan oleh organisasi antara lain adalah:

1. Perencanaan strategi yang lebih baik dan terstruktur
2. Dapat meningkatkan ketepatan eksekusi dan komunikasi strategis
3. Dapat memudahkan tiap karyawan dalam melihat target keberhasilannya masing-masing dengan strategi perusahaan yang sudah ada
4. Memastikan agar strategi yang dijalankan tetap pada jalan yang benar

Perspektif Stakeholders dalam *Balanced Scorecard* (BSC) fokus pada bagaimana organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Dalam konteks ini, "stakeholders" mencakup pelanggan, masyarakat, mitra bisnis, dan pihak-pihak lain yang berpengaruh terhadap atau dipengaruhi oleh kegiatan organisasi.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Perspektif ini mengidentifikasi kemampuan orang dan informasi yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk belajar, meningkatkan diri, dan tumbuh. Kemampuan-kemampuan ini membantu mencapai proses internal yang unggul yang pada gilirannya menciptakan nilai bagi pelanggan (*customers*) dalam hal ini masyarakat.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pengembangan (*research & development*). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penelitian pengembangan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta. Pada penelitian kali ini, objek yang akan diteliti adalah proses penyusunan model dan aplikasi sederhana *the balanced scorecard* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta. Alasan peneliti memilih metode *research and development* karena penelitian ini menghasilkan suatu produk aplikasi sederhana berupa *excel sheet* yang hasilnya dapat digunakan untuk membantu orang dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dengan mudah, efektif dan efisien. Dalam hal ini, peneliti ingin menghasilkan suatu produk berupa aplikasi sederhana dengan menggunakan model *balanced scorecard* yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas kinerja pegawai pada berbagai unit pelayanan di Disdukcapil DKI Jakarta. Dalam penelitian ini, produk yang dihasilkan berupa aplikasi sederhana dalam bentuk *excel sheet* yang didalamnya menggunakan model *balanced scorecard*. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, tujuannya adalah untuk menyediakan barang dan jasa kepada setiap warga

negara dan penduduk, serta pelayanan secara administratif yang ditawarkan disdukcapil sebagai penyelenggara pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta merupakan instansi yang paling banyak bersentuhan dengan masyarakat dalam bidang pelayanan karena memiliki tugas pokok melaksanakan berbagai urusan pemerintah daerah dalam hal pelayanan administrasi kependudukan dan pencatatan sipil.

Sebagai sebuah instansi atau lembaga yang bergerak di bidang pelayanan, penyelenggaraan pelayanan berbasis *Good Governance* yang mengutamakan standar efisien, efektif, terbuka, dan bertanggung jawab. Efektif berarti penyelenggaraan yang memenuhi sasaran sesuai dengan perencanaan strategis. Akuntabel berarti penyelenggara pelayanan publik bertanggung jawab atas kebijakan yang ditetapkan, serta kinerja yang diberikan. Efisien juga berarti penyelenggaraan dilakukan secara efektif, ber tepat guna, dan berhasil dalam hal memberikan suatu pelayanan. Transparan berarti bahwa semua orang dapat melihat kebijakan mereka secara langsung, yang memungkinkan penilaian kinerja terhadap hasil yang dicapai.

Visi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta adalah untuk menjadi lembaga pelaksana layanan publik terbaik, paling akurat, dan terintegrasi dalam bidang administrasi kependudukan dan prosedur operasional administrasi kependudukan.

Rencana Strategis Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta

Untuk mencapai tujuan dan sasaran kinerjanya, organisasi Perangkat Daerah, dalam hal ini Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta, menggunakan strategi pencapaian tujuan dan sasaran. Strategi tersebut mencakup rencana kerja yang menyeluruh dan terpadu yang akan dilakukan secara operasional dengan mempertimbangkan sumber daya manusia yang baik. Sasaran adalah rincian dari tujuan yang merinci apa yang ingin dicapai atau dihasilkan oleh organisasi dalam periode tahunan, semesteran, triwulanan, atau bulanan. Sasaran strategis adalah hasil atau sasaran utama dan luas yang ingin dicapai organisasi dalam menjalankan misi dan visi jangka panjangnya. Untuk mencapai visi dan misi Gubernur dan Wakil Gubernur Provinsi DKI Jakarta, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta akan mencapai tujuan berikut: memberikan pemenuhan hak atas layanan catatan sipil masyarakat dan pengendalian mobilitas penduduk.

Analisis SWOT Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta

Metode SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*) digunakan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta untuk menentukan tantangan dan peluang. Metode ini mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, tantangan, dan peluang baik dari dalam maupun luar, yang kemudian digunakan untuk membuat strategi kebijakan yang akan diterapkan untuk mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran.

Secara umum, metode SWOT adalah alat analisis yang digunakan dalam perencanaan strategis untuk menilai dan mengevaluasi faktor-faktor dari lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi tujuan tertentu. Akronim SWOT mewakili empat elemen penting: kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), yang berkaitan dengan suatu proyek atau situasi. Keempat aspek inilah yang menjadi dasar dari metode SWOT.

SWOT adalah proses untuk menentukan tujuan proyek atau spekulasi tertentu dan menemukan faktor internal dan eksternal yang mendukung dan menghalangi pencapaian tujuan

tersebut. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan menganalisis dan memilah berbagai hal yang memengaruhi keempat faktornya, kemudian dipetakan dalam gambar matriks SWOT, yang akan menunjukkan hubungan antara setiap elemen.

Peta Strategi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta

Peta strategi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta umumnya menggunakan 4 (empat) perspektif untuk menggambarkan cara pandang organisasi dalam mengelola kinerjanya. Peta strategi adalah dashboard yang memetakan sasaran strategis organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi untuk mencapai visi dan misi, yaitu:

1. Perspektif *Stakeholders*

Melibatkan sasaran strategis yang ingin dicapai oleh organisasi untuk memenuhi ekspektasi, sehingga dianggap berhasil menurut penilaian dari sudut pandang para pemangku kepentingan. *Stakeholders* dalam hal ini adalah pemerintah daerah dan kementerian/lembaga Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memiliki kepentingan langsung dalam kegiatan Disdukcapil karena mereka bertanggung jawab untuk menyediakan layanan administrasi kependudukan kepada warganya.

2. Perspektif *Customer*

Melibatkan sasaran strategis yang ingin dicapai oleh organisasi untuk memenuhi keinginan pelanggan dan/atau harapan organisasi terhadap pelanggan. *Customer* dalam hal ini warga DKI Jakarta adalah pengguna utama layanan Disdukcapil. Mereka mengakses layanan seperti pendaftaran kelahiran, kematian, pernikahan, pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), dan layanan administrasi kependudukan lainnya. Masyarakat berharap untuk mendapatkan layanan yang cepat, akurat, dan responsif dari Disdukcapil.

3. Perspektif *Internal Process*

Melibatkan tujuan strategis yang ingin dicapai oleh organisasi melalui berbagai proses yang dikelolanya untuk memberikan layanan serta menciptakan nilai bagi *stakeholders* dan pelanggan. Perspektif internal ini memberikan gambaran tentang kompleksitas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh Disdukcapil DKI Jakarta dalam mengelola administrasi kependudukan secara efektif dan efisien.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Melibatkan sasaran strategis yang mencerminkan kondisi ideal dari sumber daya internal organisasi yang diinginkan atau diperlukan untuk menjalankan proses bisnis, sehingga dapat menghasilkan output atau hasil organisasi yang memenuhi ekspektasi pelanggan dan pemangku kepentingan. Perspektif *learning and growth* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) DKI Jakarta mencakup berbagai aspek yang mendukung pengembangan organisasi, peningkatan kapasitas individu, dan penerapan teknologi untuk meningkatkan kinerja.

Indikator Kinerja dan Tujuan Strategis Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta

Penetapan Indikator Kinerja pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta berasal dari RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) yang telah ditetapkan untuk tahun 2018 – 2022 yang terdapat visi, misi, tujuan, sasaran strategis dan Indikator Kinerja

Utama (IKU). Tingkat pencapaian Indikator Kinerja Utama dapat dilihat dari dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP). Berdasarkan uraian besaran nilai capaian Indikator Kinerja Utama, dapat disimpulkan bahwa kinerja pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan secara umum menunjukkan hasil yang baik.

Indikator-indikator kinerja yang terdapat dalam Perjanjian Kinerja merupakan penjabaran dari indikator yang telah ditetapkan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2018-2022. Keberhasilan dalam mencapai indikator-indikator ini yaitu salah satu tolak ukur keberhasilan kinerja kepala dinas beserta perangkat kerjanya. Oleh karena itu, setiap program yang telah ditetapkan dan didukung oleh anggaran harus dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Model *Balanced Scorecard* Dengan Aplikasi Sederhana Berupa *Excel Sheet* Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta

DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL DKI JAKARTA					
BALANCED SCORECARD MONITORING					
Strategic Objectives	Measures	Initiatives	Target Performance	Actual Performance	Data Support
Stakeholders Perspectives					
Meningkatkan verifikasi dan validasi data administrasi kependudukan dan pencatatan sipil	Penggunaan aplikasi atau sistem dalam proses dokumentasi administrasi kependudukan dan pencatatan sipil	Peningkatan skill pegawai dalam penggunaan sistem aplikasi	Pelaksanaan Bimbingan Teknis Sebanyak 2 Kali dalam 1 Tahun		https://docs.google.com/document/d/1ZBr3r9osS72UM-xexdDl3y0W5-gxm9w5/edit?usp=drive_link&ouid=103934610892664149331&rtpof=true&sd=true
		Database atau sistem yang terintegrasi dengan kementerian terkait dengan melakukan MoU dan rekonsiliasi data dalam rangka pemanfaatan data kependudukan dengan stakeholders	130 stakeholders terkait.		https://docs.google.com/document/d/1Ll8MAwULSyHc3_FHimzMFK5a_Ofamx-8/edit?usp=drive_link
yang memiliki dokumen administrasi kependudukan dan pencatatan sipil	administrasi kependudukan dan pencatatan sipil	memiliki dokumen administrasi kependudukan dan pencatatan sipil	88,25% cakupan kepemilikan dokumen pencatatan sipil		k&ouid=103934610892664149331&rtpof=true&sd=true
		Melakukan pendekatan kepada masyarakat dengan cara jemput bola	Pelaksanaan Pelayanan Secara Jemput Bola KTP-el Pemula Sebanyak 8.406.593 Jiwa		
↑					
Customer Perspectives					
Meningkatkan kepuasan publik dalam hal administrasi kependudukan dan pencatatan sipil	Survey Kepuasan Masyarakat (SKM)	Program pelayanan cepat dalam urusan dokumen administrasi kependudukan dan pencatatan sipil dengan waktu standar pelayanan selama 15 menit	90%		https://docs.google.com/document/d/1fqMAchK3KAAEf6nRgneX0CilLgInVLO/edit?usp=drive_link&ouid=103934610892664149331&rtpof=true&sd=true
	Perilaku pelaksanaan pelayanan	Memberikan pelayanan yang ramah dan etika yang baik kepada semua front office	98,25%		https://drive.google.com/file/d/1c dX7iNCDmzodLpEwj6FCqgnt2Wl0HoF8/view?usp=sharing
	Penyelesaian pengaduan masyarakat	Persentase capaian penyelesaian pengaduan masyarakat	100%		https://docs.google.com/document/d/1auER8LhKqhI6Rlo5Y6zKj-rE1W3vuKu3/edit?usp=drive_link&ouid=103934610892664149331&rtpof=true&sd=true
↑					

Internal Procces Perspectives					
Meningkatkan sarana dan prasarana berbasis teknologi informasi	Optimalisasi sarana dan prasarana penunjang teknologi informasi	Kualitas sarana kerja (komputer/printer/alat perekaman KTP) dan prasarana gedung kantor	90%		https://docs.google.com/document/d/1oaCwBz2LVoRdzUrIb-YvDcaoZzdQngah/edit?usp=drive_link&oid=103934610892664149331&rtpof=true&sd=true
Meningkatkan pemanfaatan dan penyajian database kependudukan	Pemanfaatan penggunaan database kependudukan dalam pelayanan publik	Penggunaan database kependudukan untuk pelayanan publik dengan adanya Aplikasi DARIKU UNTUKMU yang menyajikan data statistik untuk para stakeholders	130 Stakeholders		https://docs.google.com/document/d/1al_fePbS9S0_T7YVTmlL6pFfdQ9yFw0G/edit?usp=drive_link&oid=103934610892664149331&rtpof=true&sd=true
	Tersusunnya profil data kependudukan	Jumlah buku hasil registrasi dan profil kependudukan	880 Buku		https://docs.google.com/document/d/12sMOodgBnO19VbYoiEr8WTnBQ4TNaLr/edit?usp=drive_link&oid=103934610892664149331&rtpof=true&sd=true
Meningkatkan kualitas pelayanan dalam hal administrasi kependudukan dan pencatatan sipil	Kepatuhan terhadap standar pelayanan	Meningkatkan proses pelayanan kepada masyarakat dalam mengurus dokumen administrasi kependudukan dan pencatatan sipil dengan adanya aplikasi Alpukat Betawi untuk pelayanan admindukcapil, aplikasi SILAPORLAGI untuk	90%		https://docs.google.com/document/d/1EAwU-Kg4orZinEYoca5ugasFQW5jkG72/edit?usp=drive_link&oid=103934610892664149331&rtpof=true&sd=true
		pelaporan Dokumen Orang asing			
Meningkatkan keamanan data masyarakat	Persentase kebocoran data kependudukan	Meningkatkan keamanan ketersediaan data dengan backup data secara lokal untuk seluruh data kependudukan dan pencatatan sipil yang ditangani	Dibuatkan aplikasi atau web untuk ketersediaan backup data secara lokal		
Learning and Growth Perspectives					
Meningkatkan kapasitas dan kompetensi sumber daya aparatur	Pengembangan kompetensi yang diikuti oleh pegawai setiap tahun	Pelaksanaan sosialisasi pelatihan tentang Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIK) Terpusat oleh Kemendagri selaku Administrator Admindukcapil	Pelaksanaan sosialisasi pelatihan teknis sebanyak 2 Kali dalam 1 Tahun		https://docs.google.com/document/d/1IzBue4HPPN24qTJ-IICoE48nu-jmirdB/edit?usp=drive_link&oid=103934610892664149331&rtpof=true&sd=true
Penguatan tata kelola dan budaya kerja Disdukcapil dalam ekosistem kolaboratif	Pelayanan yang diberikan sudah sesuai standar layanan yang ada	Layanan yang diberikan sudah sesuai dengan yang tercantum dalam standar pelayanan	90%		https://drive.google.com/file/d/1cDX7iNCmozdLpEwj6FCqgnt2WIoHoF8/view?usp=sharing
	Dilaksanakan sosialisasi Standar Operasional Prosedur (SOP) terkait pelayanan kepada pegawai	Pelaksanaan Sosialisasi kepada seluruh pegawai dukcapil tentang SOP terbaru terkait dengan administrasi kependudukan dan pencatatan sipil	100%		https://docs.google.com/document/d/1iiOuhBthwRaqKiFJB5RXhsSsBYmhXW4Q/edit?usp=drive_link&oid=103934610892664149331&rtpof=true&sd=true

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1HVfSft83qTtwO120uETWXOUE3pLl_nh/edit?usp=drive_link&oid=103934610892664149331&rtpof=true&sd=true

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya mengenai penyusunan model *Balance Scorecard* dengan aplikasi sederhana pada Disdukcapil DKI Jakarta, terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan yaitu:

1. Visi, misi dan tujuan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta sudah terintegrasi dengan baik. Hal ini ditunjukkan dalam rencana strategis yang telah dibuat. Pada renstra, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta memiliki visi yang jelas sebagai panduan arah ke depannya, misi yang mengartikulasikan tujuan dari Dinas

Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta, dan tujuan yang terukur dan spesifik. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta dapat mengarahkan upayanya dengan lebih berfokus untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas, kualitas pelayanan yang diberikan, dan kepuasan masyarakat dalam administrasi kependudukan.

2. Perbandingan strategi lalu dan strategi saat ini yang dikembangkan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta dengan perubahan fokus dari fisik ke digital, peningkatan kualitas dan kecepatan dalam pelayanan, serta pemenuhan terhadap harapan masyarakat. Hal ini memungkinkan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan layanan yang lebih cepat serta mudah diakses bagi masyarakat.
3. Berdasarkan hasil analisis SWOT, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta memiliki potensi besar untuk meningkatkan layanan administrasi kependudukan dengan memanfaatkan kekuatan dalam teknologi informasi yang ada. Namun, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta juga perlu mengatasi tantangan dalam sumber daya aparatur yang belum sepenuhnya menguasai teknologi informasi, gangguan jaringan yang tersedia, serta sosialisasi tertib administrasi kependudukan yang belum optimal. Dengan mempertimbangkan semua faktor yang ada, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan pelayanan dan memenuhi kebutuhan masyarakat dengan lebih baik.
4. Berdasarkan peta strategi yang telah dibuat dengan mengidentifikasi sasaran strategis organisasi dalam sebuah kerangka yang menunjukkan hubungan sebab-akibat, mencerminkan seluruh proses strategi organisasi dalam merealisasikan visi dan misi. Peta strategi yang dapat dikembangkan menggunakan 4 perspektif *balanced scorecard* yaitu, *perspektif stakeholders, customer, internal proses, learning and growth*.
5. Berdasarkan Indikator Kinerja Utama (IKU) pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta, yaitu indeks kepuasan masyarakat dalam pelayanan yang diberikan, waktu respon pelayanan, program pengembangan kompetensi, dan program cakupan dokumen kepemilikan administrasi kependudukan menjadi indikator kinerja yang dapat ditetapkan sesuai dengan tujuan strategis yang ingin dicapai oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta.
6. Model *balanced scorecard* dan aplikasi sederhana berupa *excel sheet* dapat digunakan sebagai opsi pengukuran kinerja pada Disdukcapil DKI Jakarta dalam meningkatkan pengelolaan kinerja dan transparansi operasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, D. P. R. (2020). Pengaruh penggunaan aplikasi tiktok terhadap kepercayaan diri remaja di kabupaten sampang. *Jurnal komunikasi*, 14(2), 135-148.
- Adhan, A. S., Sembiring, E. E., Akuntansi, J., & Bandung, P. N. (2018). *PENGUKURAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung)*. www.lapor.go.id
- Aldy Rahman Miandi, A., Ratna Hidayati, I., Lia Yunita, S., & Juni Astuti, E. (2022). *PENGUKURAN KINERJA IFRS KARSA BATU PADA PERSPEKTIF PELANGGAN DARI*

- PENDEKATAN BALANCED SCORECARD. Dalam *Pengukuran Kinerja IFRS ... Journal of Pharmacopolium* (Vol. 5, Nomor 1).
- Devani, & Setiawarnan. (2016). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi, dan Industri*, 83–90.
- Dewi, A. N., & Rahayu, Y. (2016). Analisis Key Success Factors Sebagai Alat Mempertahankan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 5.
- Fahmi, I., & H. Yunus, M. (2013). *Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Herdian, R., Lestari, E., & Sufianti, E. (2022). Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard Untuk Penerapan Remunerasi Pada Rs. Mata Cicendo Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 2.
- Hetty Hernany, D., Puspita, A., Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, F., & Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin, U. (2023). PERAN PROGRAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DESA DALAM PEMBANGUNAN PEDESAAN DI KELURAHAN GUDANG HIRANG KECAMATAN SUNGAI TABUK. *Communnity Development Journal*, 4(5), 9825–9829.
- Ismiyarto. (2017). Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Pada Organisasi Publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, II.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1990). *C O L L E C T I O N 2 Putting the Balanced Scorecard to Work*
19 *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets* 35 *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* 49 *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It Focusing Your Organization on Strategy-with the Balanced Scorecard*, 2nd Edition. www.hbr.org
- Mahmudi. (2018). *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (3rd ed.). Unit penerbit dan percetakan sekolah tinggi ilmu manajemen YKPN.
- Mylonas, I. (2019). *What is SWOT Analysis and how it can helps you construct your Company's strategy?* <https://www.linkedin.com/pulse/what-swotanalysis-how-can-helps-you-construct-your-companys-mylonas/>
- Ningtiyas, N. (2018). *Implementasi Pengukuran Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Lumajang dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*.
- Ondang, R. E., Ilat, V., & Kindangen, W. D. (2021). THE COMPARATIVE ANALYSIS OF PERFORMANCE MEASUREMENT METHOD WITH TRADITIONAL METHOD AND BALANCED SCORECARD METHOD ON PT. BUANA FINANCE TBK. Dalam 576 *Jurnal EMBA* (Vol. 9, Nomor 3).
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik.
- Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 12 Tahun 2014 tentang organisasi perangkat daerah menciptakan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.
- Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 85 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.
- Pranawukir, I. (2021). *PERENCANAAN DAN STRATEGI KOMUNIKASI DALAM MENINGKATKAN ADAPTIFITAS SUMBERDAYA MANUSIA DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF LEMBAGA*. 4(2), 247–259.

- Puspitawaty, S., Manajemen, M., Sumber, B., & Manusia, D. (2020). *PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA FRONT OFFICE YANG BERDAMPAK PADA KUALITAS PELAYANAN PUBLIK*. 2(2). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i2>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabet.
- Timpal, E. T. V, Pati, A. B., & Pangemanan, F. (2021). Strategi Camat Dalam Meningkatkan Perangkat Desa di Bidang Teknologi Informasi di Kecamatan Ratahan Timur Kabupaten Minahasa Tenggara. *JURNAL GOVERNANCE*, 1.
- Wahyu Fauzan, A., Studi Akuntansi, P., Ekonomi dan Bisnis, F. (2023), Muhammadiyah Hamka Jakarta Jl Raya Bogor, U., & Artikel, I. (1383). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk*. 7.