

## PENGUKURAN KINERJA KANTOR REGIONAL II BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA JAWA TIMUR

Ferry Firman Zakaria  
gepengferryf182@gmail.com  
Ikhsan Budi Riharjo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research aimed to find out the performance measurement at the Regional office II of State civil service Agency East Java with balanced score card. The performance measurement based on the four perspectives which were financial perspective, customer perspective, internal process perspective also the growth and learn perspective. This research was qualitative. On the other hand, the data of this research used primary data. On the other hand, the data collection technique used interview and documentation. The result of this research showed that based on the financial perspective in 2016-2018 the Regional office II of State civil service Agency East Java has given a service among others were mutation and retired. Meanwhile, the promotion has been done twice promotion. Based on the internal process perspective had already conducted an innovation in a form of the implementation of Computer Assisted Test (CAT) and the application of reconciliation of employee's data (AREK). Moreover, based on the growth and learning perspective, the performance was measured by three ways i.e. employees' training, employees' retention, and absence data.*

*Keywords: balanced scorecard, performance measurement, regional office II of state civil service agency east java*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengukuran kinerja Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja, berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan perspektif keuangan, pada tahun 2016-2018 Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur dalam menjalankan semua kegiatan keuangan secara ekonomis. Berdasarkan perspektif pelanggan, Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur telah memberikan pelayanan antara lain seperti mutasi dan pensiun. Sedangkan untuk kenaikan pangkat dilakukan dua kali kenaikan. Berdasarkan perspektif internal, melakukan inovasi berupa penerapan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dan Aplikasi Rekonsiliasi Data Kepegawaian (AREK). Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja diukur dengan tiga cara yaitu pelatihan karyawan, retensi karyawan, data absensi.

Kata Kunci: *balanced scorecard*, pengukuran kinerja, kantor regional II badan kepegawaian negara jawa timur

### PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah negara dapat tercermin dari kinerja instansi pemerintahannya. Sebuah negara yang memiliki instansi pemerintah yang efisien akan tercermin dari kemampuan para aparatur negara dalam menyelesaikan setiap target yang telah ditetapkan, bahkan mampu menyelesaikan dengan lebih singkat dan cepat dengan kualitas kerja yang sama atau bahkan lebih baik dari yang ditetapkan. Maka, untuk mengetahui seberapa besar kinerja yang dihasilkan para aparatur negara, pemerintah pusat perlu melakukan sebuah kegiatan pengukuran kinerja terhadap instansi-instansi dibawah mereka.

Pengukuran kinerja suatu instansi pemerintahan sangat berguna untuk membandingkan kinerja instansi tersebut periode lalu dan yang akan datang, sehingga pengukuran kinerja dapat diketahui, kinerja mengalami perbaikan sebaliknya mengalami penurunan. Pengukuran kinerja merupakan usaha untuk memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur untuk menjadi ukuran kinerja instansi pemerintahan tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan. Selain itu manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja ini sebagai bahan evaluasi pada periode tahun lalu (Handayani, 2011).

Kinerja sektor publik berbeda dengan sektor swasta, jika sektor publik bersifat multidimensional sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif karena sifat *output* yang dihasilkan sektor publik banyak bersifat *intangible output*, ukuran *financial* saja tidak cukup mengukur kinerja instansi pemerintahan yang bersifat sektor publik seperti Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur (KANREG II BKN). Maka ukuran kinerja *non financial* perlu dikembangkan, karena ukuran kinerja yang dimaksudkan dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Nantinya akan meningkatkan ekonomis, efisiensi dan efektivitas (Handayani, 2011).

Selama ini pengukuran kinerja tidak dapat menyediakan informasi yang di butuhkan untuk mengukur dan mengelola kompetensi instansi pemerintahan. Pengukuran kinerja instansi pemerintahan tidak dianggap baik apabila hanya dilihat dari sisi keuangan saja. Hal-hal lain diluar finansial juga perlu, yaitu pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi instansi. Pengukuran kinerja dapat diukur dengan menggunakan data, non keuangan antara lain meliputi: perspektif pelanggan, perspektif internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Trihastuti, 2013). Pengukuran kinerja organisasi sektor publik memberikan tujuan pelayanan kepada masyarakat bukan hanya mendapatkan keuntungan (*profit*). Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari *profit*, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam hal ini dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukurannya.

Konsep *balanced scorecard* adalah suatu sistem manajemen kinerja yang bisa membantu organisasi untuk mewujudkan visi dan strategi organisasi menjadi sebuah tindakan nyata dengan cara melakukan pengukuran terhadap seluruh aspek strategis organisasi yang meliputi 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga menghasilkan *output*, *outcomes*, atau *impact* yang diinginkan organisasi. Hal ini menuntut instansi pemerintahan untuk memberikan pelayanan terbaik, instansi pemerintahan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik, sehingga pelanggan memilih instansi pemerintahan yang terbaik. Instansi pemerintahan yang baik tentunya memberikan pelayanan berdasarkan kebutuhan pelanggan, bukan atas dasar meningkatkan pemasukan keuangan instansi pemerintahan atau penghasilan karyawan.

Melihat fenomena tersebut, maka perlu digunakan alternatif pengukuran kinerja di salah satu instansi pemerintah yaitu Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur. Dalam hal ini BKN melayani dibidang tata usaha, mutasi dan status pegawai, pensiun dan pengangkatan, informasi pegawai, dan supervisi pegawai. Alternatif tersebut dimaksudkan untuk mengukur kinerja instansi pemerintahan dalam bidang keuangan, dan non keuangan antara lain meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka pokok permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengukuran kinerja Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Organisasi Sektor Publik

Sektor publik sering kali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan Negara lain yang diatur dengan hukum. Bidang kesehatan, pendidikan, keamanan, dan transportasi adalah contoh sektor publik. Oleh karena area sektor publik sangat luas, maka dalam penyelenggaraannya sering diserahkan kepada pemerintah tetap mengawasinya dengan sejumlah regulasi. Organisasi sektor publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat baik berupa barang atau jasa yang berorientasi non profit bukan berorientasi profit. Menurut Mohamad (2006:14), organisasi sektor publik adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan Negara lain yang diatur dengan hukum.

### Karakteristik Organisasi Sektor Publik

Organisasi nirlaba (sektor publik) atau organisasi yang tidak bertujuan untuk memupuk keuntungan memiliki ciri-ciri umum sebagai berikut: (1) Sumber daya entitas berasal dari penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali, manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan, (2) Menghasilkan barang dan atau jasa tanpa bertujuan untuk memupuk laba, dan kalau suatu entitas menghasilkan laba maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik entitas tersebut, (3) Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak pernah dijual, dialihkan, ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau pembubaran entitas (Ihyaul, 2004:9).

### Pengertian Pengukuran Kinerja Kinerja

Kinerja biasa digunakan untuk menyebut hasil kerja atau tingkat keberhasilan baik individu maupun kelompok. Kinerja merupakan hasil kerja tertentu secara berencana pada suatu organisasi yang bersangkutan. Kinerja memiliki kriteria keberhasilan yang sebelumnya telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan yang dimaksud dapat berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya. Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya antara lain: (1) Faktor personal atau individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, (2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader, (3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, (4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi, (5) Faktor kontekstual, meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal (Mahmudi, 2005:21).

### Pengukuran Kinerja

Menurut Robertson, 2002 (dalam Mohamad 2006:25) pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam

mencapai tujuan. Jadi pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

### **Kendala Pengukuran Kinerja**

Berikut merupakan beberapa kendala yang mempengaruhi dalam proses pengukuran kinerja dari organisasi sektor public yaitu: (1) Memaksimalkan laba bukan merupakan tujuan utama organisasi: Memaksimalkan laba bisa dinilai dengan rasio-rasio merupakan salah satu tujuan dari kinerja manajemen swasta. Memaksimalkan lab tersebut biasa didapatkan dari sebuah laporan keuangan misalnya *return on invesment*, rasio pendapatan terhadap sumber daya yang digunakan, rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio keuangan lainnya. Rasio-rasio keuangan tidak bisa dijadikan acuan utama dalam penilaian kinerja organisasi sektor publik karena pada dasarnya organisasi ini tidak memiliki *net profit*, karena organisasi ini bukan berdasarkan *profit oriented*. (2) Sifat *output* adalah kualitatif, *intangible* dan *indirect*: *Output* dari organisasi sektor publik umumnya tidak dalam bentuk barang atau produk fisik melainkan berupa pelayanan. Pelayanan yang dimaksud tersebut cenderung bersifat kualitatif, *intangible*, dan *indirect* sehingga tergolong sulit untuk dilakukan pengukuran. (3) Antara input dan output tidak memiliki tidak berhubungan langsung (*discretionary cost center*): Karakteristik input (biaya) yang sudah dilakukan sebagian besar tidak dapat dibandingkan ataupun ditelusuri secara langsung menggunakan outputnya, sebagaimana sifat kebijakan (*discretionary cost*). Hal tersebut menyebabkan kesulitan dalam menetapkan standar tolak ukur produktivitasnya. (4) Tidak beroperasi sesuai dengan *market force* sehingga membutuhkan instrumen pengganti mekanisme pasar: Organisasi sektor publik tidak beroperasi sebagaimana pasar persaingan sempurna sehingga tidak semua output yang didapatkan tersedia dipasar secara bersaing. Maka dari itu tidak ada pembanding yang independen sehingga dalam mengukur kinerja dibutuhkan instrumen pengganti mekanisme pasar. (5) Berhubungan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat): Organisasi sektor publik menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heterogen. Mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam tidaklah mudah dilakukan (Mohamad, 2006:21).

### **Peranan Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian suatu organisasi. Pengendalian manajemen ini melalui suatu sistem penilaian kinerja dilakukan dengan cara menciptakan mekanisme *Reward & Punishment*. Sistem pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) digunakan sebagai pendorong bagi pencapaian strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemberian penghargaan dapat berupa finansial dan nonfinansial. Mekanisme pemberian hukuman sebaiknya diperlukan sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu.

### **Tujuan Peranan Kinerja**

Tujuan pengukuran kinerja di sektor publik Mahmudi (2005:14), adalah: (1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi: Pengukuran kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan dari arah yang semestinya, pimpinan dengan cepat dapat melakukan tindakan koreksi dan perbaikan. (2) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai: Pengukuran kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, *skill*, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik. (3) Memperbaiki kinerja periode

berikutnya: Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi didalam berorganisasi. Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan bila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfir organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Untuk menciptakan atmosfir itu diperlukan perbaikan kinerja secara terus-menerus. (4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward & punishment*: Pemberian dasar sistematis bagi manajer dalam pemberian reward merupakan tujuan dari pengukuran kinerja misalnya kenaikan gaji, tunjangan, dan promosi, atau *punishment* misalnya, pemutusan kerja, penundaan promosi, dan teguran. (5) Memotivasi pegawai: Pegawai yang memiliki kinerja yang baik akan mendapatkan reward sebagai akibat dari adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi. Pemberian reward tersebut semata-mata merupakan bentuk motivasi yang diberikan untuk pegawai agar kinerja pegawai tersebut bisa lebih baik lagi. Pemberian harapan tersebut dengan harapan kinerja yang baik akan memperoleh kompensasi yang tinggi. (6) Menciptakan akuntabilitas public: Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas.

### **Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai prestasi manajer dan unit organisasi yang dipimpinya. Pengukuran kinerja sangat penting untuk mengukur akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efisien, dan efektif. Menurut Mardiasmo (2002:122), manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut: (1) Dapat memberikan pengetahuan mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen, (2) Memberikan arah untuk mencapai target yang telah ditetapkan, (3) Memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target dan melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja, (4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati, (5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi. (6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi, (7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah, (8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif. Dengan dilakukan pengukuran kinerja banyak sekali manfaat yang dapat diambil oleh pihak instansi pemerintah. Pengukuran kinerja bukan sekedar mencari kelemahan atau kekurangan dan kesalahan pegawai atau karyawan, tetapi juga mengungkapkan keberhasilan atau kelebihan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **Indikator Pengukuran Kinerja**

Indikator kinerja sektor publik adalah hal mendasar dalam pengukuran kinerja sektor publik. Suatu indikator atas kinerja sektor publik yang disediakan oleh agen sektor publik harus memperhatikan kriteria sebagai berikut: (1) Relevan: Sebuah indikator kunci harus memiliki sebuah hubungan yang logis dengan keperluan pihak yang membutuhkan. Indikator yang ada harus memiliki hubungan yang jelas dengan tujuan akhir yang hendak dicapai oleh suatu agen sektor publik. Untuk menilai keseluruhan kinerja suatu agen publik maka dibutuhkan indikator kunci yang secara komprehensif menunjukkan aktivitas kunci dari agen publik tersebut. (2) Kepatutan: Indikator yang disediakan harus dapat menunjukkan kepada pemakai apakah suatu agen sektor publik telah melakukan aktivitas-aktivitas tertentu yang menjadi kewajibannya dalam usaha mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Indikator ini juga dapat mengungkapkan kinerja relatif antara suatu agen publik tertentu dengan agen publik sejenis lainnya. (3) Sistematis: Informasi indikator kinerja harus didokumentasikan secara sistematis yaitu: hubungan antara indikator dengan tujuan agen; adanya penjelasan yang mengungkapkan mengapa suatu indikator kinerja tertentu menjadi indikasi kunci atas kinerja suatu agen sektor publik; bagaimana hubungan output dengan outcome. (4) Valid dan terpercaya: Suatu indikator kunci akan dipercaya jika dapat dikuantitatifkan. Selain itu indikator tersebut harus tidak bias dan dapat diverifikasi oleh pihak independen (Harun, 2009).

### ***Balanced Scorecard***

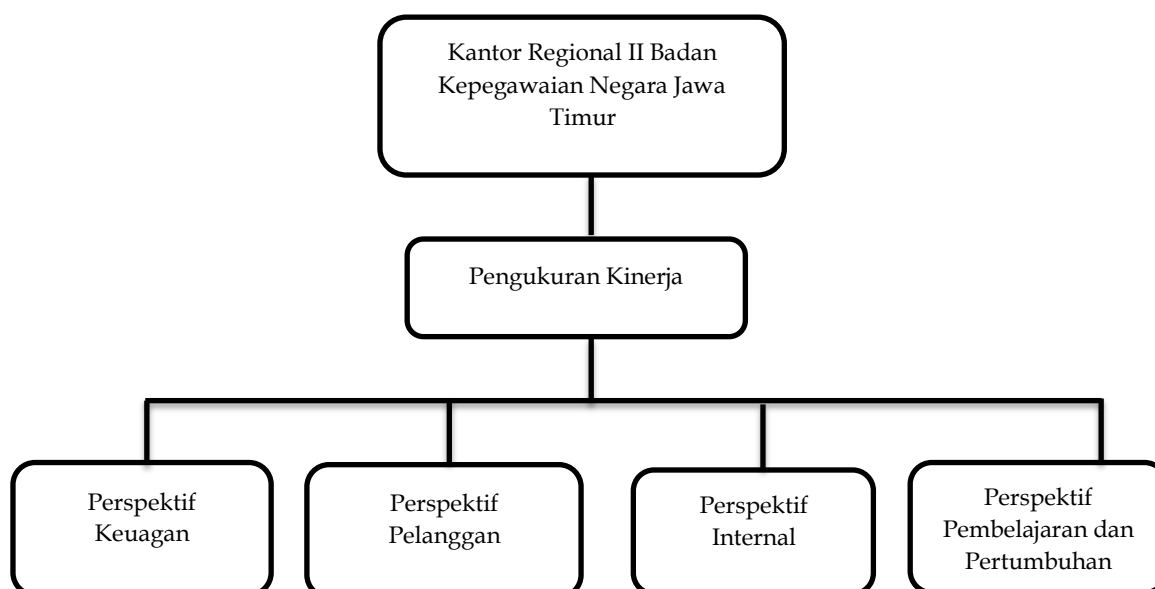
#### **Definisi *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang menyeimbangkan atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. Pada awal perkembangan, konsep *Balanced scorecard* ini digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja pada pihak eksekutif yang lebih mengedepankan kinerja keuangan dengan mengabaikan kinerja non keuangan yang dapat memberikan informasi berjangka pendek namun, akan berdampak buruk untuk informasi yang bersifat jangka panjang. Dimasa tahun sebelum 1990-an kinerja non keuangan menjadi tidak mendapat perhatian dari pihak eksekutif namun, pada tahun 1990 adanya kesadaran bahwa pengukuran kinerja tidak akan berjalan tanpa adanya kinerja non keuangan sebagai pelengkap dalam mengukur kinerja (Mulyadi, 2001:3).

#### **Fungsi *Balanced Scorecard***

Pada mulanya, untuk memperbaiki sistem pengukuran keuangan instansi pemerintahan menggunakan *balanced scorecard*. Kemudian *Balanced Scorecard* dalam penggunaannya meluas dan digunakan untuk mengukur empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut merupakan fungsi dari *balanced scorecard*, yaitu: (1) Sebagai alat ukur apakah visi dan misi yang dibuat telah tercapai, (2) Sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh suatu instansi pemerintahan, (3) Sebagai panduan strategis untuk menjalankan kinerja instansi pemerintahan (4) Sebagai alat analisis efektivitas strategi yang telah digunakan.

## Rerangka Penelitian



Gambar 1  
Rerangka Pemikiran

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian Dan Gambaran Dari Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah peneliti yang bermaksud untuk memahami fenomena yang terjadi pada subjek penelitian seperti persepsi, motivasi dan tindakan dengan cara memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penggunaan metode penelitian kualitatif ini membantu peneliti dalam mengumpulkan berbagai informasi yang terkait dengan strategi yang dilakukan instansi pemerintahan (Moleong, 2010:6). Obyek yang diteliti dalam penelitian ini adalah instansi Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur yang menangani tata usaha, mutasi dan status pegawai, pensiun dan pengangkatan, informasi pegawai, dan supervisi pegawai.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara studi lapangan yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung yang diteliti. Ada beberapa teknik studi lapangan yang dilakukan penulis, antara lain: (1) Wawancara: Menurut Yusuf (2014), wawancara merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa wawancara (*interview*) adalah suatu kejadian atau suatu proses interaksi antara pewawancara (*interviewer*) dan sumber informasi atau orang yang di wawancarai (*interviewee*) melalui komunikasi langsung. Metode wawancara atau interview juga merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang di wawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara. Dalam wawancara tersebut biasa dilakukan secara individu maupun dalam bentuk kelompok, sehingga di dapat data informatik yang orientik. (2) Dokumentasi: Selain melalui wawancara, informasi juga bisa diperoleh lewat fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cenderamata, jurnal kegiatan dan sebagainya. Data berupa dokumen seperti ini bisa dipakai untuk menggali informasi yang terjadi di masa

silam. Peneliti perlu memiliki kepekaan teoretik untuk memaknai semua dokumen tersebut sehingga tidak sekadar barang yang tidak bermakna. Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barang tertulis, metode dokumentasi berarti tata cara pengumpulan data dengan mencatat data-data yang sudah ada. Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menelusuri data historis.

### **Satuan Kajian**

Dalam penelitian ini satuan kajian dapat di jelaskan sebagai berikut: (1) Model Pengukuran Kinerja: Model pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektivitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi. (2) *Balanced scorecard*: *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep dalam mengukur kinerja yang dilihat dari segi keuangan maupun dari segi non-keuangan yang melibatkan empat perspektif. Mengidentifikasi aspek-aspek keuangan dan non keuangan pada perspektif *Balanced Scorecard* meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal, dan perspektif pertumbuhan pembelajaran sehingga kinerja tersebut dapat berdampak baik bagi masyarakat maupun bagi pihak internal. Berikut pengertian aspek pada *Balanced Scorecard*.

### **Teknik Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan analisis data secara kualitatif, sebagai dasar pengembangan sistem model pengukuran kinerja Di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur. Berdasarkan Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara nomor Kep/25/M.PAN/2/2004 digunakan nilai IKM dihitung dengan menggunakan "Nilai rata-rata tertimbang". Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif yaitu kegiatan mengumpulkan, mengelola, dan kemudian menyajikan data observasi agar pihak lain dengan mudah memperoleh gambaran mengenai sifat (karakteristik) obyek dari data tersebut. Langkah-langkah untuk menganalisis data adalah sebagai berikut: (1) Data yang didapat dari lapangan ditulis dalam bentuk laporan yang terinci kemudian laporan tersebut perlu difokuskan pada hal-hal yang menjadi rumusan masalah penelitian, yaitu tentang implementasi strategi dengan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard* dan disusun kembali secara sistematis sehingga penulis dapat melihat gambaran yang lebih fokus dalam pengamatan. (2) Menganalisis strategi berbasis *Balanced Scorecard* secara berurutan dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (3) Menarik dari simpulan dan sasaran.

### **Analisis Dan Pembahasan**

#### **Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan merupakan sumber pendanaan yang nantinya digunakan sebagai kegiatan operasional kantor yang bertujuan untuk kelancaran kantor tersebut. Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan ini diukur berdasarkan capaian dari laporan realisasi anggaran yang mana data realisasi anggaran tersebut seperti dibawah ini.

Perspektif keuangan merupakan sumber pendanaan yang nantinya digunakan sebagai kegiatan operasional kantor yang bertujuan untuk kelancaran kantor tersebut. Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan ini diukur berdasarkan capaian dari laporan realisasi anggaran yang mana data realisasi anggaran tersebut seperti dibawah ini.



**Tabel 1**  
**Data Realisasi Anggaran**  
**Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur Tahun 2016-2018**

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Sisa(Rp)	Capaian (%)
2016	21.812.760.000	20.103.008.199	1.709.751.801	92,16%
2017	18.950.159.000	18.845.290.000	104.868.579	99,45%
2018	23.170.821.000	22.374.245.132	796.575.868	96,50%

Sumber: LAKIP kantor regional II badan kepegawaian negara jawa timur tahun 2016-2018

Berdasarkan tabel diatas, anggaran pada tahun 2016 di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara tahun 2016, anggaran yang disetujui sebesar Rp 21.812.760.000. Sedangkan anggaran yang terealisasi adalah sebesar Rp 20.103.008.199 sehingga, sisa anggaran tersebut sebesar Rp 1.709.751.801 dengan presentase 92,16%. Pada tahun 2017 yang disetujui sebesar Rp 18.950.159.000 dan anggaran yang terealisasi adalah sebesar Rp 18.845.290.421 sehingga, sisa anggaran tersebut sebesar Rp 104.868.579 dengan presentase 99,45%. Berbeda dari 2 tahun sebelumnya pada tahun 2018 anggaran yang disetujui sebesar Rp 23.170.821.000., sedangkan anggaran yang terealisasi adalah sebesar Rp 22.374.245.132 sehingga, sisa anggaran tersebut sebesar Rp 796.575.868 dengan presentase 96,50%.

## Perspektif Pelanggan

### Mutasi

Mutasi adalah salah satu media pengembangan pegawai dimana mutasi merupakan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain, pemindahan tersebut sifatnya bisa setara dengan jabatan yang sebelumnya, atau naik jabatan yang lebih tinggi, maupun turun jabatan yang lebih rendah. Dibawah ini adalah data mutasi pindah wilayah kerja dan kenaikan pangkat yang ada di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Data Mutasi Pindah Wilayah Kerja Dan Kenaikan Pangkat**

Tahun	Jumlah Pegawai	Pindah Wilayah Kerja	Kenaikan Pangkat	
			April	Oktober
2016	184	0	9	7
2017	179	0	8	3
2018	167	0	10	7

Sumber: Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur Tahun 2016-2018

Berdasarkan tabel di atas untuk kenaikan pangkat dari tahun 2016-2018 di bagi ada dua tahap yaitu bulan April dan bulan Oktober, pada bulan April tahun 2016 ada 9 orang yang naik pangkat dari total pegawai sebanyak 184 orang. Sedangkan tahun 2017 ada 8 orang yang naik pangkat dari total pegawai sebanyak 179 orang. Dan untuk tahun 2018 ada 10 orang yang naik pangkat dari total pegawai 167 orang. Sedangkan data bulan Oktober, untuk tahun 2016 ada 7 orang yang naik pangkat dari total pegawai sebanyak 184 orang. Sedangkan tahun 2017 ada 3 orang yang naik pangkat dari total pegawai 179 orang. Pada tahun 2018 ada 7 orang yang naik pangkat dari total pegawai 167 orang. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur selama periode 2016-2020 tidak pernah melakukan mutasi pegawai, akan tetapi selalu melakukan kenaikan pangkat yang selalu ditetapkan pada bulan April dan Oktober.

### Data Pensiun

Pensiun merupakan adalah seseorang yang sudah tidak bekerja lagi karena usianya sudah lanjut dan harus diberhentikan, ataupun atas permintaan sendiri. Dibawah ini adalah data pensiun yang berada di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Data pensiun Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur**

Tahun	Jumlah Pegawai	Pensiun
2016	184	4
2017	179	7
2018	167	2

**Sumber: Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur Tahun 2016-2018**

Berdasarkan tabel di atas, data pensiun digunakan untuk mengetahui seseorang telah dinyatakan tidak bekerja lagi di kantor tersebut. Dari data tersebut menyatakan pada tahun 2016 dengan total 184 orang pegawai 4 diantaranya dinyatakan pensiun. Untuk tahun 2017 dengan total 179 pegawai 7 diantaranya dinyatakan pensiun jumlah ini lebih besar dari tahun sebelumnya. Sedangkan di tahun 2018 dengan total 167 orang pegawai hanya 2 orang yang dinyatakan pensiun jumlah lebih kecil dari 2 tahun sebelumnya. Hal ini menunjukan bahwa Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur dapat memberikan integritas karena telah melaporkan berapa banyak pegawai yang telah pensiun secara transparansi, karena pegawai yang sudah berumur lanjut harus digantikan dengan yang lebih mudah agar kegiatan di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur dapat berjalan dengan semestinya.

### Perspektif Internal

Salah satu bentuk inovasi yang telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam meningkatkan pelayanan bagi pelanggan adalah penggunaan sistem *Computer Assisted Test* (CAT). Penggunaan CAT bertujuan untuk mempercepat proses pemeriksaan dan laporan hasil ujian, menciptakan standarisasi hasil ujian secara nasional dan mewujudkan transparansi, obyektifitas, akuntabel, dan bebas korupsi kolusi dan nepotisme. CAT terdiri atas Tes Kompetensi Dasar (TKD), Tes Kompetensi Kepegawaian (TKK) yang seluruhnya dilakukan dan diawasi oleh BKN.

CAT diterapkan ketika Calon Pegawai Negeri sipil akan melakukan tes, Pada dasarnya, penggunaan CAT bertujuan untuk mengetahui apakah calon pegawai negeri sipil bisa diterima atau tidak, meskipun CAT sendiri merupakan bagian dari salah satu tes kepegawaian. Selaras dengan yang dikatakan oleh Bapak David Apriyanto selaku Staf Bidang Pranata Komputer:

“... bahwa pelaksanaan CAT untuk calon pegawai negeri sipil (CPNS) sendiri setiap tahunnya dilakukan tidak menentukan bulannya semua tergantung dari kebijakan pemerintah pusat, tujuan CAT sendiri bertujuan agar tes yang dilakukan bisa transparan dan aman bebas dari intervensi orang lain, sasarannya sendiri untuk calon pegawai negeri sipil CPNS”.

Dalam realitanya, penerimaan CAT sangat membantu dalam hal meningkatkan pelayanan. Hal tersebut sejalan dengan yang dikatakan oleh Bapak David Apriyanto selaku Staf Bidang Pranata Komputer menyatakan bahwa:

“... pastinya penerapan CAT sangat membantu dikarenakan sudah tidak ada intervensi lagi hasilnya”.

Menurut Bapak David Apriyanto selaku Staf Bidang Pranata Komputer menyatakan bahwa Calon Pegawai Negeri Sipil yang ingin mendaftarkan diri menjadi pegawai negeri

sipil harus mengikuti tes yang telah disediakan oleh pemerintah. Salah satu tes yang dilakukan adalah dengan cara Computer Assisted Test (CAT) dalam hal ini, CAT dibagi menjadi dua tes yaitu Tes Kompetensi Dasar (TKD) dan Tes Kompetensi Kepegawaian (TKK).

“... Dalam CAT terdiri dari Tes Kompetensi Dasar (TKD) dan Tes Kompetensi Kepegawaian (TKK), dalam permenpan no 24 tahun 2019 mengatur tentang Tes Kompetensi Dasar yang dibagi menjadi tiga jenis yaitu Tes Karakteristik Pribadi (TKP), Tes Wawasan Kebangsaan (TWK), Tes Intelegensi Umum (TIU), untuk penilaiannya dari ketiga jenis yang ada diatas tentu berbeda. Misalnya Tes Karakteristik Pribadi mempunyai ambang batas 126 (seratus dua puluh enam), Tes Wawasan Kebangsaan ambang batasnya 65 (enam puluh lima), Tes Intelegensi Umum 80 (delapan puluh). Sedangkan untuk Tes Kompetensi Pegawai sendiri bertujuan menguji wawasan bakal CPNS seputar bidang yang nantinya akan ditekuni oleh pegawai itu sendiri”.

Data kepegawaian adalah salah satu aset penting dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) namun tidak jarang pengelolaan data kepegawaian masih menggunakan berkas fisik atau dokumen yang cenderung tidak efektif dan efisien. Mengatasi permasalahan tersebut Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara melakukan digitalisasi pengelolaan data kepegawaian melalui Aplikasi Rekonsiliasi Data Kepegawaian (AREK). AREK merupakan sistem pelayanan kepegawaian berbasis *paperless* melalui AREK kita dapat merekonsiliasi data dan pelayanan kepegawaian secara akuntabel, reponsif, efektif dan efisien serta kolaboratif. Proses pelayanannya, instansi pemerintah diwilayah kerja Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara dapat mengakses AREK melalui anjungan mandiri yang disediakan dipelayanan terpadu satu pintu, saat ini arek juga dapat diakses melalui cara *online* dimanapun dan kapanpun. Selanjutnya Pegawai Negeri Sipil dapat melakukan berbagai agenda pelayanan kepegawaian melalui aplikasi AREK mulai dari mengunggah *file scan*, lalu mengunggah daftar nominatif, dan yang terakhir dapat mencetak hasil rekonsiliasi data setelah proses tersebut berkas dapat diverifikasi oleh pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara seluruh proses verifikasi juga dilakukan secara online. Aplikasi Rekonsiliasi Data Kepegawaian (AREK) merupakan inovasi yang telah dibuat Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur untuk mengikuti perkembangan zaman yang mulai modern. Menurut penjelasan dari Bapak David Apriyanto selaku Staf Bidang Pranata Komputer menyatakan bahwa:

“... jadi Aplikasi Rekonsiliasi Data Kepegawaian (AREK) adalah pelayanan *paperless*, intinya untuk pelayanan berbasis *paperless* jadi sudah tidak bertemu lagi dengan seseorang, monitoring yang jelas, kontrolnya jelas jadi lebih ke digitalisasi dokumen jadi sudah tidak manual lagi jadi disini juga sudah Wilayah Bebas Korupsi (WBK)”.

### **Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran**

Pengukuran yang digunakan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai berikut:

#### **Pelatihan Karyawan**

Kesuksesan kantor dalam mencapai kinerja dapat dilihat pada faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam pencapaian suatu kinerja kantor dalam melaksanakan program-program yang telah disediakan oleh Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara. Pencapaian suatu kinerja tersebut dilakukan dengan adanya pelatihan karyawan. Pelatihan merupakan wadah bagi karyawan, diaman mereka dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan karyawan yang dilakukan Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara adalah sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Pelatihan Karyawan Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur Tahun 2016-2018**

No	Jenis Diklat	Jumlah Pegawai Yang Didiklatkan		
		2016	2017	2018
1	Diklat Analis Kepegawaian	21	12	10
2	Diklat Teknis Manajemen	17	15	16
3	Diklat Teknis Kepegawaian Kepegawaian	15	31	20
4	Diklat PIM	2	3	2
5	Diklat Orientasi Anjab	2	2	3
6	Diklat Teknis Kepegawaian (Bendahara)	2	2	2
7	Diklat Teknis Kepegawaian (Keuangan)	2	2	2
8	Diklat Auditor	3	6	3
9	Diklat Assesor	-	-	1
10	Diklat Troubleshooting	1	2	4
11	Diklat Teknis Jaringan	2	4	2
12	Diklat Teknis Kesekretariatan	2	2	2
13	Diklat BMN	2	3	4
14	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa	2	3	4
15	Diklat Arsiparis	2	2	2
16	Diklat Humas	1	1	1

**Sumber: Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur Tahun 2016-2018**

Tabel di atas adalah data pelatihan karyawan yang dilakukan Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur dari tahun 2016-2018. Yang menunjukkan bahwa setiap tahunnya Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya telah melakukan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan memberikan pelatihan karyawan setiap tahunnya. Pelatihan karyawan tersebut dilakukan di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya agar memberikan kepuasan kepada karyawan atau pegawai dan dapat meningkatkan kemampuan (*skill*) karyawan pada bidang yang ditekuninya.

### Retensi Karyawan

**Tabel 5**  
**Retensi Karyawan Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur Tahun 2016-2018**

Tahun	Jumlah Pegawai	Masuk	Keluar
2016	184	-	-
2017	179	5	4
2018	167	4	1

**Sumber: Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur Tahun 2016-2018**

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya untuk terus tetap berada dalam organisasi. Perusahaan yang telah melakukan pelatihan terhadap karyawan akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawan untuk terus berada di dalam perusahaan. Tingkat retensi karyawan digunakan untuk mengetahui tingkat retensi karyawan yang berada di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara. Semakin sedikit yang keluar semakin bagus untuk suatu perusahaan tersebut. Dari data diatas untuk tahun 2016 tidak mengalami perubahan sama sekali. Untuk di tahun 2017 ada 5 orang yang masuk sebagai pegawai sedangkan yang keluar ada 4 orang pegawai. Sedangkan di tahun 2018 ada 4 orang yang masuk sebagai pegawai sedangkan yang keluar hanya 1 orang pegawai. Maka Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya mempunyai kemampuan yang bagus dalam mempertahankan karyawan dan pegawai yang memiliki kemampuan yang terbaik untuk tetap bekerja dan berada di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Hal tersebut membuktikan bahwa pelatihan pegawai yang dilakukan kantor regional II badan kepegawaian negara surabaya dapat memberikan peningkatan kemampuan pegawai sehingga Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dapat mempertahankan pegawainya.

## Data Absensi

**Tabel 6**  
**Data Absensi Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur Tahun 2016-2018**

Tahun	Jumlah Pegawai	Tidak Masuk Kerja	
		Tanpa Keterangan	Sakit (Surat Dokter)
2016	184	0	30
2017	179	0	27
2018	167	0	46

**Sumber: Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur Tahun 2016-2018**

Data absensi adalah data untuk mengetahui kedisiplinan seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan, data absensi juga dapat mempengaruhi pegawai untuk bisa naik jabatan atau pemenuhan hak dan kewajiban seorang pegawai. Semakin sedikit seorang pegawai melakukan tindakan tidak masuk kerja semakin bagus itu mencerminkan seorang pegawai yang giat untuk bekerja. Dari data diatas dapat kita simpulkan dari tahun 2016-2018 bahwa dikantor tersebut seorang pegawainya tidak ada yang melakukan tindakan tidak masuk kerja tanpa menyertai keterangan, semua pegawai di kantor tersebut menyertai keterangan tidak masuk menggunakan surat dokter. Hal tersebut membuktikan bahwa pegawai pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya memiliki tingkat kedisiplinan dan ketaatan yang bagus terhadap SOP dan peraturan yang berlaku pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya yang membuktikan bahwa pegawainya memiliki motivasi, semangat giat dalam bekerja.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* mengenai Model Pengukuran Kinerja Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur. Dalam *balanced scorecard* terdapat empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Simpulan yang dapat ditarik oleh penulis mengenai pembahasan tersebut adalah: (1) Perspektif keuangan pada tahun 2016-2018 Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur dalam menjalankan semua kegiatan keuangan secara

ekonomis. Artinya, Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur dapat menggunakan dana keuangan yang mereka peroleh dengan tepat guna dan tepat sasaran dalam setiap kegiatan yang dilakukan. (2) Perspektif pelanggan pada tahun 2016-2018 Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur telah memberikan pelayanan antara lain seperti mutasi dan pensiun. Dalam mutasi sendiri disini ada seperti pindah wilayah kerja pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur pada tahun 2016-2018 tidak terdapat perubahan sama sekali. Untuk kenaikan pangkat sendiri dalam setahun terdapat dua kali kenaikan pangkat seperti pada bulan April dan Oktober untuk setiap tahunnya mengalami peningkatan pegawai yang naik pangkat, meskipun dalam tahun 2017 kenaikan yang dialami tidak terlalu banyak seperti tahun 2016 dan 2018. (3) Perspektif Internal bahwa Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur telah melakukan inovasi berupa penerapan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) yang digunakan untuk mempermudah calon pegawai negeri sipil agar lebih paham jika ingin melakukan tes menjadi pegawai negeri sipil. Sedangkan Aplikasi Rekonsiliasi Data Kepegawaian (AREK) adalah sistem pelayanan kepegawaian berbasis *paperless* yang dibuat untuk mengatasi pengelolaan data kepegawaian yang sebelumnya cenderung bersifat tidak efektif dan efisien. (4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran kinerja yang dilakukan oleh kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur dapat dikatakan baik untuk pelatihan karyawan dan absensi. Hal ini disebabkan karena karyawan BKN telah mengikuti berbagai pelatihan dengan baik. Selain itu tingkat absensi karyawan BKN tergolong sangat baik sebab tidak ada satupun pegawai yang melakukan tindakan bolos kerja. Untuk retensi karyawan sendiri setiap tahunnya jumlah tidak sama bahkan di tahun 2016 tidak ada perubahan sama sekali

### **Keterbatasan**

Keterbatasan yang dapat dijadikan pertimbangan yang dapat digunakan untuk penelitian yang selanjutnya agar dapat mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik. Berikut ini merupakan beberapa keterbatasan yang dialami oleh peneliti dalam penelitian ini, yaitu: (1) Pengambilan data ini hanya bisa dilakukan berdasarkan satu sumber yaitu di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur, (2) Dalam melakukan penelitian ini peneliti mengalami kendala dalam mendapatkan data secara rinci?, (3) Kendala yang dialami selama melakukan penelitian adalah adanya keterlambatan data penelitian, hal ini disebabkan karena pada waktu itu para karyawan Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur disibukkan dengan pengurusan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di beberapa kota diluar Surabaya, (4) Dalam melakukan penelitian ini, seharusnya peneliti dapat melakukan wawancara kepada pihak yang berada di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur untuk mengetahui inovasi apa saja yang sudah dilakukan di kantor tersebut. Dikarenakan adanya wabah yang sedang terjadi di negara kita.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka beberapa saran dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk kedepannya adalah sebagai berikut: (1) Bagi pihak Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur, disarankan agar dapat meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi, (2) Bagi penelitian selanjutnya, disarankan mengambil waktu tidak pada saat terjadi Calon Penerimaan Pegawai Negeri Sipil (CPNS) agar waktu penelitian bisa berjalan dengan lancar, (3) Bagi penelitian selanjutnya, disarankan agar dapat mengambil data lebih banyak lagi dari tahun sebelumnya sehingga nanti data yang didapat akan memberikan informasi secara detail dan semakin luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Handayani, Bestari. 2011. Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kebumen. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 2 (1): 78-91.
- Harun. 2009. *Reformasi Akuntansi dan Manajemen Sektor Publik di Indonesia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- Moleong, Lexy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Trihastuti, Kristianingsih. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode BSC. *Management Analysis Journal* 1 (3) 2252-6552.
- Ulum, Ihyaul. 2004. *Akuntansi Sektor Publik Sebuah Pengantar*. UMM Press. Malang.
- Yusuf. 2014. *Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan*. Kencana. Jakarta.