



Optimalisasi Pengukuran Kinerja Pada Dinas Arsip Dan Perpustakaan Kota Bogor Dengan Perancangan Balanced Scorecard

Aurelia Viana Afrita ¹, Hamzah Ritchi ²

¹ Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik Universitas Padjadjaran, Indonesia

² Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik Universitas Padjadjaran, Indonesia

Received: 26 Desember 2025
Revised: 31 Desember 2025
Accepted: 02 Januari 2026

Abstrak

Pengukuran kinerja berbasis Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang diterapkan instansi pemerintah sering kali menghadapi kendala dalam penetapan indikator yang relevan. Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor mengalami permasalahan serupa, seperti tidak adanya evaluasi indikator secara berkala, yang berdampak pada nilai SAKIP sebesar 76,73 (BB) pada tahun 2022. Penelitian memiliki tujuan untuk menyusun sistem pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alternatif yang lebih terintegrasi dan relevan. Penelitian berkilat pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, melalui wawancara dan dokumentasi. Perancangan BSC mencakup empat perspektif: (1) Pembelajaran dan Pertumbuhan, melalui analisis faktor manusia, sistem, dan prosedur; (2) Proses Bisnis Internal, dengan menelaah tujuan tiap subkegiatan; (3) Keuangan, menyesuaikan peran dinas sebagai organisasi non-profit; serta (4) Pelanggan, dengan fokus pada kepuasan layanan publik. Setiap perspektif dikembangkan melalui formulasi tujuan strategis, indikator kinerja (lead dan lag), target, dan inisiatif. Penelitian merekomendasikan implementasi BSC sebagai alat evaluasi bulanan untuk mendukung penyelenggaraan SAKIP yang lebih optimal.

Kata Kunci: Sistem Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor, Instansi Pemerintahan.

(*) Corresponding Author: 2222190051@untirta.ac.id¹, Odienrosidin@untirta.ac.id, salpariansierwin@yahoo.ac.id

How to Cite: Afrita, A., & Ritchi, H. (2026). Optimalisasi Pengukuran Kinerja Pada Dinas Arsip Dan Perpustakaan Kota Bogor Dengan Perancangan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(1.B), 146-173.

Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/12294>.

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja organisasi publik menjadi landasan penting dalam pembangunan pemerintahan yang efektif dan akuntabel, yang berfungsi sebagai alat untuk menilai pencapaian tujuan, efisiensi layanan publik, dan dampak kebijakan secara terukur (Judijanti dan Afandy, 2024). Di Indonesia, sistem pengukuran kinerja sektor publik telah diimplementasikan sejak tahun 1999 dengan penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

SAKIP mendorong penyusunan rencana kinerja, pelaporan capaian, dan evaluasi berbasis indikator yang terukur. Namun dalam praktiknya, SAKIP masih menghadapi berbagai tantangan, terutama pada aspek implementasi di tingkat perangkat daerah. Evaluasi kinerja cenderung dipersempit menjadi aktivitas administratif semata, lebih menekankan pada pemenuhan dokumen daripada proses strategis yang mendorong perbaikan berkelanjutan. Beberapa penelitian menyoroti bahwa sistem pengukuran yang digunakan belum mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana kinerja dibentuk dan ditingkatkan dari dalam organisasi (Lestari & Salomo, 2022; Malika et al., 2024).

Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih komprehensif dan strategis dalam mengevaluasi kinerja organisasi sektor publik. Balanced Scorecard (BSC) hadir sebagai salah satu solusi yang relevan. Dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, BSC memperluas pengukuran kinerja dari yang semula berfokus pada hasil akhir (output dan outcome) menjadi alat manajemen strategis yang mempertimbangkan empat perspektif. Melalui pendekatan ini, organisasi tidak hanya menilai hasil, tetapi juga menelusuri faktor-faktor penyebab (lead indicators) yang memengaruhi kinerja. BSC mendorong organisasi untuk menyelaraskan aktivitas sehari-hari dengan tujuan strategis jangka panjang.

Selama lima tahun berturut-turut, Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor meraih predikat “sangat baik (BB)” dalam evaluasi SAKIP. Namun, laporan kinerja terbaru mengungkap bahwa tantangan tetap ada, seperti lemahnya indikator pengukuran kinerja yang digunakan, belum optimalnya implementasi reward and punishment, dan rendahnya internalisasi proses evaluasi di kalangan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran yang ada belum berfungsi maksimal sebagai alat manajerial yang mendorong perbaikan organisasi secara berkelanjutan. Seperti yang dinyatakan dalam berbagai literatur, evaluasi kinerja yang ideal tidak hanya bersifat retrospektif, tetapi harus mampu menjadi dasar untuk pengambilan keputusan dan instrumen untuk mendorong perubahan positif dalam organisasi

Atas dasar tersebut, penelitian ini memilih pendekatan Balanced Scorecard untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan strategis bagi Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor. Penelitian ini bersifat aplikatif, dengan pendekatan deskriptif-kualitatif untuk merumuskan tujuan strategis, indikator kinerja, dan inisiatif utama berdasarkan empat perspektif BSC. Fokus utama diarahkan pada dua faktor utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu pengembangan sumber daya manusia dan sistem pendukung berbasis digital.

Penelitian ini juga menanggapi kesenjangan dalam studi-studi sebelumnya yang umumnya hanya membahas penerapan SAKIP secara umum atau belum secara spesifik merancang sistem pengukuran berbasis Balanced Scorecard untuk unit teknis seperti dinas kearsipan dan perpustakaan. Dengan menyusun sistem pengukuran berbasis BSC yang relevan dan aplikatif, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap penguatan manajemen kinerja instansi pemerintah daerah, khususnya dalam mendukung peningkatan efektivitas dan kualitas layanan publik berbasis informasi.

TINJAUAN PUSTAKA

PENGUKURAN KINERJA

Pengukuran kinerja merupakan elemen fundamental dalam manajemen organisasi karena mendukung proses pengambilan keputusan dan perencanaan strategis (Tweedie et al., 2018). Dalam sektor publik, pengukuran kinerja menekankan pentingnya tujuan dan sasaran yang jelas, agar setiap kebijakan dan tindakan dapat diarahkan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat (Judijanto & Afandy, 2024).

Dahal et al. (2022) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja bermanfaat untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan kualitas kerja organisasi. Sistem pengukuran kinerja mencakup indikator kinerja utama, tolok ukur kinerja, dan sistem integratif seperti Balanced Scorecard yang menggabungkan keduanya. Irtanto (2020) menegaskan bahwa aktivitas inti pengukuran kinerja mencakup penentuan indikator serta evaluasi pencapaiannya.

Kebijakan pengukuran kinerja di instansi pemerintah Indonesia pertama kali ditegaskan melalui Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Kebijakan ini mewajibkan lembaga pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pencapaian kerjanya melalui pendekatan berbasis anggaran.

Sebagai pembaruan, Perpres No. 29 Tahun 2014 memperkenalkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang lebih terstruktur dan berbasis indikator nonkeuangan, seperti kualitas dan kecepatan pelayanan. SAKIP terdiri dari enam tahap utama: penetapan rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran, pengelolaan data, pelaporan, serta rewi dan evaluasi kinerja. Sistem ini mendukung prinsip efisiensi, efektivitas, dan good governance dalam penyelenggaraan pemerintahan.

BALANCED SCORECARD

Konsep Balanced Scorecard diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton sebagai alat evaluasi kinerja bagi organisasi dalam menghadapi persaingan kompetitif di sektor bisnis akibat pergeseran era dari abad industri ke abad informasi. Kehadiran Balanced Scorecard diperkenalkan sebagai alat strategis untuk pengukuran dan manajemen kinerja yang berfokus untuk mengevaluasi kinerja organisasi sesuai kesesuaiannya dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang dimiliki organisasi (Kaplan dan Norton, 1996). Penggunaan Balanced Scorecard memudahkan organisasi dalam mengevaluasi kerjanya, menetapkan target, dan mengembangkan strategi yang dibutuhkan (Kaplan dan Norton, 1996). Balanced Scorecard menyajikan suatu pendekatan yang seimbang antara ukuran keuangan dan non-keuangan, serta antara kinerja masa lalu (lag indicators) dan penggeraknya di masa depan (lead indicators). Dalam model dasar BSC, kinerja organisasi diukur melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996).

Modifikasi yang tepat memungkinkan Balanced Scorecard untuk diterapkan pada sektor publik, di mana perspektif pelanggan ditempatkan pada prioritas utama.

PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard (BSC) mencerminkan bagaimana kinerja organisasi dilihat dari sudut pandang pemangku kepentingan, terutama dalam hal pencapaian hasil akhir. Menurut Kaplan dan Norton (1996), pengukuran keuangan menunjukkan sejauh mana strategi dan implementasi organisasi berkontribusi terhadap kinerja keuangan yang diharapkan. Mereka membagi pengukuran ini ke dalam tiga tahapan siklus bisnis, yaitu growth (pertumbuhan), sustain (keberlanjutan), dan harvest (pemanfaatan hasil). Pada tahap pertumbuhan, fokusnya adalah pada pengembangan pasar dan investasi awal; pada tahap keberlanjutan, penekanannya bergeser ke efisiensi operasional dan peningkatan laba; sedangkan tahap pemanfaatan hasil menitikberatkan pada pengelolaan arus kas dan pengurangan biaya (Kaplan & Norton, 1996).

Dalam konteks sektor publik, kinerja keuangan diukur berdasarkan amanat Undang-Undang Keuangan Negara, terutama melalui UU No. 17 Tahun 2003, UU No. 1 Tahun 2004, dan UU No. 15 Tahun 2005. Undang-undang ini menekankan pengelolaan anggaran berbasis kinerja yang mengutamakan pencapaian output dan outcome melalui efisiensi penggunaan sumber

daya. Untuk mendukung hal tersebut, diperlukan indikator kinerja yang mengukur input, output, dan hasil, serta standar biaya untuk menilai efisiensi proses. Evaluasi kinerja menjadi instrumen penting dalam menilai keberhasilan program dan kegiatan yang disusun oleh instansi pemerintah, yang semuanya diarahkan untuk mendukung target pembangunan nasional sebagaimana tertuang dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP).

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard (BSC) menilai kinerja organisasi dari sudut pandang pengguna layanan atau konsumen. Fokus utama dari perspektif ini adalah sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dan membangun hubungan yang berkelanjutan dengan mereka. Kaplan dan Norton (1996) menekankan bahwa misi pelayanan kepada pelanggan harus diterjemahkan ke dalam indikator-indikator spesifik yang dapat mengukur elemen penting dari nilai pelanggan. Pengukuran perspektif diklusterisasi ke dalam lima kategori utama: *market share*, *customer acquisition*, *customer retention*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*. Masing-masing kategori mewakili tahapan interaksi organisasi dengan pelanggan, mulai dari menjangkau pasar, memperoleh pelanggan baru, mempertahankan loyalitas, menilai tingkat kepuasan, hingga mengukur kontribusi pelanggan terhadap profitabilitas organisasi (Kaplan & Norton, 1996).

Perspektif pelanggan dalam entitas publik berhubungan erat dengan layanan publik dan kepuasan masyarakat. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, organisasi sektor publik perlu mengenali berbagai elemen yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, agar mampu mengembangkan berbagai indikator yang tepat.

Untuk mengukur kepuasan masyarakat secara sistematis, pemerintah Indonesia telah mengatur standar survei melalui Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat. Peraturan ini menetapkan sembilan unsur utama yang wajib diukur dalam evaluasi pelayanan publik: (1) persyaratan layanan, (2) sistem, mekanisme, dan prosedur, (3) waktu penyelesaian, (4) biaya atau tarif, (5) spesifikasi produk layanan, (6) kompetensi pelaksana, (7) perilaku pelaksana, (8) penanganan pengaduan, serta (9) sarana dan prasarana. Setiap unsur tersebut berkontribusi dalam membentuk persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan dan menjadi indikator penting dalam mengembangkan strategi peningkatan kinerja organisasi publik.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC), perspektif proses bisnis internal berfokus pada aktivitas utama yang harus dikelola organisasi guna memenuhi harapan pelanggan dan mencapai tujuan strategis. Kaplan dan Norton (1996) menekankan bahwa organisasi tidak hanya perlu mengetahui kebutuhan pelanggan, tetapi juga harus memahami proses internal yang kritis dalam memberikan nilai bagi pelanggan dan mendukung kinerja keuangan. Perspektif ini mencakup pengukuran terhadap kualitas proses, efisiensi, keterampilan sumber daya manusia, serta penggunaan teknologi dan inovasi sebagai kunci penciptaan keunggulan organisasi.

Kaplan dan Norton (1996:93–112) mengelompokkan proses bisnis internal ke dalam tiga segmen utama atau rantai nilai proses, yaitu: proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual. Di sektor publik, kerangka ini dapat dimodifikasi untuk mencerminkan misi pelayanan masyarakat yang menekankan transparansi, efisiensi, dan keberlanjutan.

1. Proses Inovasi

Proses ini melibatkan pengembangan pendekatan baru dalam penyampaian layanan publik dan pemecahan masalah sosial. Inovasi menjadi sarana untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui teknologi, kolaborasi lintas sektor, atau model pelayanan alternatif yang lebih adaptif (Kaplan & Norton, 1996).

2. Proses Operasi

Dalam sektor publik, proses operasi mencerminkan efektivitas administratif dan tata kelola pelayanan publik. Fokusnya meliputi keadilan dalam penyampaian layanan, optimalisasi waktu dan biaya, serta akuntabilitas penyelenggara layanan (Lucyanda, 2005; Lee, 2021). Contohnya termasuk sistem pelayanan terpadu satu pintu, digitalisasi proses perizinan, dan penggunaan data analitik untuk evaluasi kinerja.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Aspek ini mencakup respons terhadap keluhan masyarakat, koreksi data kependudukan, dan pelayanan informasi publik secara terbuka. Penekanan diberikan pada responsivitas, akurasi, dan efisiensi biaya (Kaplan & Norton, 1996). Di Indonesia, pelayanan ini diperkuat oleh Permenpan RB No. 16 Tahun 2014 yang mengharuskan instansi pemerintah melibatkan masyarakat dalam evaluasi pelayanan.

Pengukuran perspektif ini dalam sektor publik juga dapat mengacu pada Permenpan RB No. 17 Tahun 2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik, yang menyusun enam aspek penilaian disertai indikator terukur untuk memastikan objektivitas dan efektivitas evaluasi proses pelayanan pemerintah.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kaplan dan Norton (1996) menempatkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai fondasi utama dalam implementasi Balanced Scorecard (BSC), karena aspek ini mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi. Perspektif ini mencakup tiga pilar utama: manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Ketiganya diperlukan agar organisasi mampu beradaptasi, berinovasi, dan menutup kesenjangan antara strategi dan kapasitas internal.

1. Faktor Manusia

Karyawan merupakan aset strategis yang berperan penting dalam pencapaian visi organisasi. Pengembangan kapasitas SDM dilakukan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karier. Dalam konteks sektor publik Indonesia, aspek ini diatur dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS yang menekankan pentingnya Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan pengembangan diri sebagai bagian dari manajemen kinerja yang berkelanjutan.

2. Faktor Sistem

Sistem informasi yang efektif memperkuat pengambilan keputusan berbasis data dan efisiensi proses. Pemerintah Indonesia mendorong transformasi digital melalui Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang SPBE serta Permendagri No. 70 Tahun 2019 yang mengatur sistem informasi daerah, sebagai bentuk upaya digitalisasi manajemen pemerintahan untuk peningkatan transparansi dan akuntabilitas.

3. Faktor Prosedur Organisasi

Prosedur yang terdokumentasi dan terstandarisasi meningkatkan konsistensi, kualitas layanan, dan akuntabilitas. Di lingkungan Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor, prosedur ini dijalankan melalui Standar Operasional Prosedur (SOP) serta peraturan perundang-undangan

dan peraturan daerah yang relevan, memastikan setiap kegiatan dijalankan sesuai kaidah tata kelola publik yang baik.

PETA STRATEGI

Menurut Horngren et al. (2020), penyusunan Balanced Scorecard melibatkan perancangan peta strategi, yaitu representasi visual hubungan sebab-akibat antar tujuan strategis dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Peta ini menggambarkan logika strategi organisasi dan menjadi dasar dalam merancang indikator kinerja serta mengevaluasi implementasi strategi. Strategi organisasi biasanya dibangun dari investasi di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang mendorong perbaikan proses internal, menciptakan nilai bagi pelanggan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan.

Sebelum pengembangan Balanced Scorecard secara menyeluruh, perlu dilakukan analisis struktur hubungan dalam peta strategi. Lima elemen kunci dalam analisis ini meliputi: tie strength (kekuatan hubungan antar tujuan), orphan objectives (tujuan yang tidak terhubung secara kausal), focal points (tujuan strategis yang berdampak luas), trigger points (tujuan pemicu awal pencapaian strategis), dan distinctive objectives (tujuan khas yang mencerminkan keunggulan organisasi).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang diawali dengan identifikasi masalah, studi lapangan dan literatur, serta perumusan tujuan dan batasan penelitian. Permasalahan utama yang diangkat adalah belum optimalnya kinerja Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor, yang dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur, serta kurangnya sosialisasi regulasi, sebagaimana tercermin dalam Laporan Kinerja Tahun 2023. Pengukuran kinerja yang masih berfokus pada SAKIP dinilai belum mencakup seluruh dimensi kinerja, sehingga diperlukan pendekatan alternatif yang lebih menyeluruh, yaitu Balanced Scorecard (BSC). Studi lapangan dilakukan melalui wawancara dan validasi dokumen dengan pihak dinas, sementara studi literatur digunakan untuk mendalami teori manajemen kinerja sektor publik dan aplikasi BSC.

Teknik pengumpulan data melibatkan observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi, dengan menggunakan data primer dan sekunder dari sumber resmi seperti LKIP, Renstra, Renja, dan survei kepuasan masyarakat. Analisis data dilakukan dengan merancang peta strategi, menetapkan indikator *lead* dan *lag*, serta menyusun kerangka Balanced Scorecard yang mencakup tujuan strategis, indikator, inisiatif, dan target.

Uji kredibilitas dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik pengumpulan data. Analisis data meliputi tahap pengumpulan, reduksi, penyajian data dalam bentuk naratif dan tabel, serta penarikan kesimpulan. Hasil analisis ini digunakan sebagai dasar perumusan rekomendasi perbaikan sistem pengukuran kinerja organisasi secara terstruktur dan berkelanjutan melalui pendekatan Balanced Scorecard.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Komponen Pengukuran Kinerja Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor

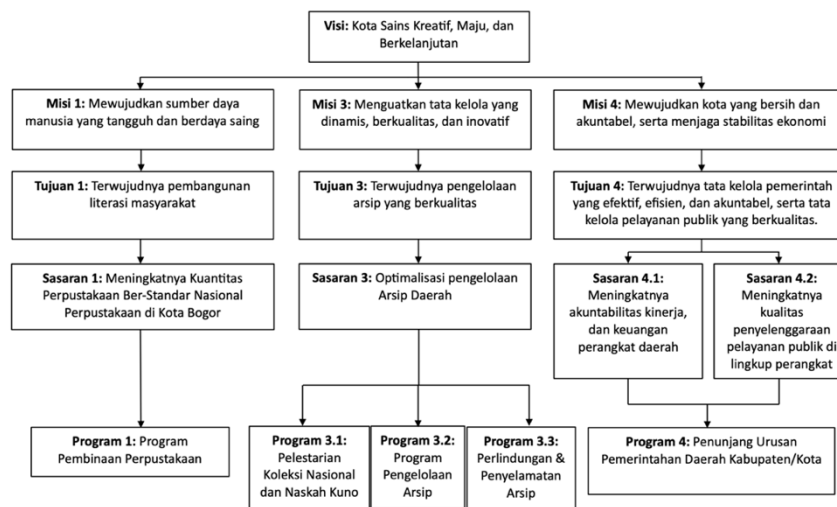
Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor tidak memiliki visi dan misi tersendiri, melainkan menurunkan visi dan misi Pemerintah Kota Bogor ke dalam tujuan, sasaran, dan strategi organisasi. Seiring dengan pergantian wali kota pada tahun 2025, terjadi penyesuaian dalam program dan kegiatan dinas agar selaras dengan rencana pembangunan jangka panjang, menengah, dan tahunan yang dimuat dalam dokumen perencanaan daerah.

Dinas mengacu pada misi Kota Bogor yang relevan, yakni peningkatan kualitas sumber daya manusia, penguatan tata kelola pemerintahan, dan terwujudnya kota yang bersih dan akuntabel. Bidang perpustakaan diarahkan untuk mendukung prioritas pembangunan dalam peningkatan layanan dasar seperti pendidikan dan literasi masyarakat, sementara bidang kearsipan mendukung penguatan tata kelola pelayanan publik melalui pengelolaan arsip yang berkualitas.

Tujuan strategis Dinas tahun 2025 terdiri atas: (1) terwujudnya pembangunan literasi masyarakat; (2) pengelolaan arsip yang berkualitas; dan (3) tata kelola pemerintahan serta pelayanan publik yang efektif dan akuntabel. Sasaran yang ditetapkan mencakup peningkatan kualitas layanan perpustakaan berstandar nasional, optimalisasi pengelolaan arsip daerah, peningkatan akuntabilitas kinerja dan keuangan, serta perbaikan kualitas pelayanan publik.

Cascading Kinerja

Setiap Perangkat Daerah harus berkontribusi pada capaian visi, misi, strategi, sasaran dan tujuan sesuai yang diamanatkan dalam Peraturan Daerah Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 14 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Bogor Tahun 2025-2045. Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor dibentuk dengan skema kinerja sebagai berikut:



Gambar 1. Cascading Kinerja Dinas Arsip Dan Perpustakaan Kota Bogor

Sumber: Dokumen RPJMD Kota Bogor 2025-2045 (2025); Dokumen Rencana Kinerja Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor Tahun 2025 (2025), diolah kembali oleh peneliti (2025)

Secara keseluruhan, dari tahun-tahun sebelumnya, Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor sudah secara taat merancang program dan kegiatannya dengan mengacu pada visi dan misi serta sasaran dari Kota Bogor. Hal ini dipertegas dengan Peraturan Wali Kota Bogor Nomor 77 Tahun 2021 tentang Rencana Strategis Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bogor Tahun 2019–2024, yang menyatakan bahwa seluruh program, kegiatan, dan subkegiatan perangkat daerah harus disusun selaras dengan arah kebijakan pembangunan daerah, mendukung pencapaian visi Kota Bogor, serta berkontribusi terhadap indikator kinerja utama daerah.

1. Program Pembinaan Perpustakaan

Program, kegiatan, aktivitas, layanan yang dimiliki			
Kegiatan	Sub Kegiatan	Aktivitas Tahunan	Layanan
Pengelolaan perpustakaan tingkat daerah kabupaten/kota	Pembinaan perpustakaan pada satuan pendidikan dasar di seluruh wilayah kabupaten/kota sesuai dengan standar nasional perpustakaan)Pembinaan perpustakaan tingkat Sekolah (SD dan SMP))Lomba perpustakaan sekolah (SD dan SMP)	-
	Pengembangan bahan pustaka	-	Pos Referensi: Layanan Referensi Layanan Multimedia Layanan Perpustakaan digital Layanan Disabilitas Pos Sirkulasi: Layanan sirkulasi Layanan pendidikan pemustaka
Kegiatan Pembudayaan Gemar Membaca Tingkat Daerah	Sosialisasi Budaya Baca dan Literasi pada Satuan Pendidikan	Sosialisasi budaya baca Storytelling Perpustakaan keliling	Layanan perpustakaan keliling Layanan anak Layanan pendidikan pemustaka
	Pembangunan dan Pemeliharaan Sarana Perpustakaan yang menjadi kewenangan kabupaten/kota	-	Layanan sirkulasi Layanan multimedia Layanan ruang baca Layanan referensi Layanan perpustakaan digital
	Pemberian penghargaan Gerakan	Lomba perpustakaan sekolah	-

	budaya gemar membaca	Lomba bercerita	
	Pengembangan literasi berbasis inklusi sosial	Pelatihan kepenulisan Bedah buku	Layanan disabilitas Layanan multimedia Layanan pendidikan pemustaka
	Pemilihan duta baca tingkat kabupaten/kota	Pemilihan duta baca	Layanan pendidikan pemustaka

2. Program Kearsipan

Program	Kegiatan	Subkegiatan	Aktivitas Tahunan	Layanan
Pelestarian Koleksi Nasional dan Naskah Kuno	Pelestarian Naskah Kuno Milik Daerah	peningkatan peran masyarakat dalam penyimpanan, perawatan, pelestarian, dan pendaftaran naskah kuno.	-	-
		Pengembangan, pengelola, dan pengalihmediaan naskah kuno yang dimiliki masy. untuk dilestarikan & didayagunakan	-	-
	Pengembangan Koleksi Budaya Etnis Nusantara yang ditemukan oleh Pemda	Seleksi dan pengadaan koleksi budaya etnis	-	-
		Pengolahan dan penyiangan koleksi budaya etnis nusantara	Pameran Arsip Foto	-
Program Pengelolaan Arsip	Pengelolaan Arsip Dinamis Kab/Kota	Penciptaan dan penggunaan arsip dinamis	Workshop srikandi Workshop Monev arsip Workshop sosialisasi bagi pengelola arsip	
		Pemeliharaan dan penyusutan arsip dinamis	Pengadaan boks arsip Alih media arsip	

		<p>Pengawasan Arsip Dinamis kewenangan kab./kota</p>	<p>Pengawasan kearsipan administrasi pengawasan kearsipan: SK Walikota ttg Pengawasan Kearsipan, PKPKT, Sprint Sekda Pengawasan)persiapan administrasi dan souvenir kegiatan sosialisasi pengawasan kearsipan)pelaksanaan sosialisasi)pengawasan kearsipan ke PD)perbaikan nilai pengawasan kearsipan internal) laporan audit kearsipan entitas (per PD))LAKI Konsolidasi)Anugerah kearsipan</p>	
	<p>Pengelolaan Arsip Statis Kab/Kota</p>	<p>Pengumpulan & penyampaian salinan otentik naskah asli arsip terjaga kepada ANRI</p>	<p>SIKN & JIKN</p>	
		<p>Akuisisi, pengolahan, preservasi, dan akses arsip statis</p>	<p>Workshop penyusunan sarana temu balik arsip Reprofto arsip statis Akuisisi arsip statis</p>	

			Guide Arsip Statis	
	Pengelolaan Simpul Jaringan Informasi Kearsipan Nasional Tingkat Kab/Kota	Penyedia informasi, akses, dan layanan kearsipan tingkat daerah kab./kota	SIKN & JIKN	layanan peminjaman arsip statis untuk kepentingan informasi publik dan penelitian
		Pemberdayaan kapasitas unit kearsipan & lembaga kearsipan daerah kab./kota	Penerapan SIKN & JIKN Perwali: Srikandi, SIKN, dan JIKN	-
	Pembinaan kearsipan terhadap perangkat daerah provinsi, BUMD prov. & lembaga kearsipan kab/kota	Pelaksana bimbingan teknis terkait kearsipan terhadap perangkat daerah provinsi, badan usaha milik daerah provinsi, dan lembaga kearsipan kabupaten/kota	-	-
		Pelaksanaan pembinaan kearsipan terhadap organisasi kemasyarakatan tingkat provinsi, organisasi politik tingkat provinsi, perusahaan swasta, dan tokoh masyarakat tingkat provinsi		
	Pengawasan kearsipan di kabupaten/kota	Pengawasan kearsipan terhadap perangkat daerah kabupaten/kota	Pengawasan kearsipan eksternal (LAKE): RHAS dan Sanggahan	-
		Pengawasan kearsipan terhadap badan usaha milik daerah di kabupaten/kota		-
	Pemusnahan arsip di lingkungan	Penilaian, dan	Penilaian arsip usul musnah	-

Perlindungan & penyelamatan arsip	pemerintah daerah kab/kota yang memiliki retensi di atas 10 tahun	pelaksanaan pemusnahan arsip yang memiliki retensi di atas 10 tahun	di perangkat daerah	
		Pelaksanaan pemusnahan arsip yang memiliki retensi di atas 10 tahun	-	-
	Perlindungan dan penyelamatan arsip akibat bencana yang berskala kabupaten/kota	Evakuasi dan identifikasi arsip akibat bencana	-	-
		Pemulihan dan penyimpanan arsip akibat bencana	-	-
	Penyelamatan Arsip Perangkat Daerah Kab/Kota yang digabung dan/atau dibubarkan, dan pemekaran daerah	Pendataan, penyusunan daftar dan penilaian serta penyerahan atau pemusnahan arsip bagi penggabungan perangkat daerah kab/kota	-	-
		Pendataan, penyusunan daftar dan penilaian serta penyerahan atau pemusnahan arsip bagi pembubaran perangkat daerah kab/kota.	-	-
		Pendataan penyelamatan arsip bagi pemekaran daerah kecamatan	-	-
		Pendataan penyelamatan arsip bagi pemekaran desa/kelurahan	-	-
		Autentikasi arsip statis dan arsip hasil ahli media kab./kota	Penilaian dan penetapan autentisitas arsip statis sesuai persyaratan	-

		penjaminan keabsahan arsip		
		Evaluasi dan penetapan hasil alih media yang dinyatakan hilang	-	-
		Penetapan dan pengumuman Daftar Pencarian Arsip (DPA)	Penyusunan daftar arsip statis	-
	Pencairan arsip statis kab/kota yang dinyatakan hilang	Penilaian dan penetapan autentisitas arsip statis yang dinyatakan hilang	-	-
		Evaluasi dan penetapan hasil alih media yang dinyatakan hilang	-	-
		Penetapan dan pengumuman daftar pencarian arsip (DPA)	Penyusunan daftar arsip statis	
		Program perizinan penggunaan arsip	-	-
	Pelayanan izin penggunaan arsip yang bersifat tertutup di kab/kota	Penyusunan dan penetapan SOP penggunaan arsip yang bersifat tertutup.	-	-
		Penyediaan daftar dan penetapan izin penggunaan arsip yang bersifat tertutup	-	-

Sumber: Data Wawancara, Dokumen Rencana Kerja Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor (2025)

Klusterisasi Komponen Kinerja ke Dalam Perspektif Balanced Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam menggali lebih jauh bagaimana kondisi pembelajaran dan pertumbuhan organisasi dari Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor, dilakukan wawancara untuk mencari informasi terkait ekspansi sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi yang melibatkan pelatihan, peningkatan kapasitas staf, distribusi tugas, *monitoring progress* pekerjaan, serta budaya kerja yang mendukung pembelajaran dan inovasi.

1. Bidang Perpustakaan

a. Faktor Manusia

Kompetensi relevan yang diperlukan Pustakawan untuk menjalankan Subkegiatan:		
Kompetensi yang diperlukan	Pelaksana	Tujuan Kompetensi
Melakukan pembinaan teknis perpustakaan	pustakawan ahli madya	Mampu meningkatkan pengetahuan tentang perpustakaan dan kepustakawanan.
Melakukan penyiangan koleksi perpustakaan	Ahli Pratama	Mampu menjaga relevansi dan kemutakhiran koleksi perpustakaan.
Melakukan analisis kebutuhan informasi pemustaka	ahli muda	Mampu memastikan kebutuhan informasi pemustaka agar tidak salah dalam memilih bahan perpustakaan yang akan diadakan.
Membuat Laporan data set dalam repositori data	ahli muda	Mampu Menghasilkan dataset yang diorganisasikan untuk digunakan sebagai penelusuran informasi.
Melakukan program literasi informasi tingkat I	Ahli Pratama	Mampu Meningkatkan kemampuan pemustaka dalam mengidentifikasi kebutuhan informasi.
Melakukan program literasi informasi tingkat II	ahli muda	
Melakukan program literasi informasi tingkat III	ahli madya	
Melakukan program literasi informasi tingkat IV	ahli utama	

Sumber: Dokumen Rencana Kerja Diarpus Kota Bogor (2025), Data Wawancara (2025), Dokumen RKPD

Kota Bogor (2025), diolah kembali oleh Peneliti (2025)

b. Faktor Sistem

Perpustakaan Kota Bogor saat ini menerapkan sistem pengelolaan perpustakaan yang bersifat hibrida, yaitu kombinasi antara proses manual dan digital. Beberapa fungsi administratif internal, seperti inventarisasi koleksi, presensi pegawai, dan pemantauan keberadaan pegawai, telah terdigitalisasi melalui aplikasi SiBemo. Aplikasi ini terhubung dengan GPS dan digunakan untuk mengisi kehadiran serta melacak lokasi pegawai selama jam kerja.

Untuk layanan operasional perpustakaan kepada publik, Perpustakaan Kota Bogor telah mengadopsi INLISLite versi 3.1, sebuah sistem otomasi perpustakaan yang dikembangkan oleh Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. Sistem ini mendukung pengelolaan koleksi,

keanggotaan, sirkulasi, serta penyediaan katalog online (OPAC). Pengguna dapat mengakses layanan seperti pencarian koleksi secara daring, registrasi keanggotaan, akses ke koleksi digital (e-book dan jurnal), serta layanan peminjaman dan pengembalian mandiri melalui portal resmi perpustakaan. Penerapan sistem ini menunjukkan komitmen Perpustakaan Kota Bogor dalam modernisasi layanan dan peningkatan akses informasi berbasis digital bagi masyarakat.

c. Faktor prosedur

Dokumen Rencana Kerja Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor Tahun 2025 menetapkan salah satu tujuan strategis dinas yaitu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel, serta pelayanan publik yang berkualitas, dengan indikator keberhasilan yang diukur melalui capaian nilai SAKIP.

2. Bidang Kearsipan

a. Faktor Manusia

Menurut keterangan dari kepala bidang kearsipan Bidang Arsip Dinamis, dinyatakan bahwa bidang kearsipan baik dinamis maupun statis memiliki kendala terkait sumber daya manusia yaitu jumlah arsiparis Kota Bogor terbatas. Proyeksi arsiparis yang diperlukan di kota bogor adalah sekitar 193 arsiparis. Namun saat ini arsiparis yang ada di kota bogor hanya ada enam (6) orang. Peneliti membuat proyeksi banyaknya arsiparis yang dibutuhkan berdasarkan kompetensi yang harus dilakukan dalam menjalankan tiap subkegiatan yang ada. Berikut adalah proyeksi dari subkegiatan yang dilaksanakan oleh arsiparis beserta kompetensi yang diperlukan. Pembentukan analisis SDM tersebut melibatkan program, kegiatan, dan sub kegiatan yang dilaksanakan sepanjang tahun 2025. Analisis Kebutuhan Kompetensi dibentuk berdasarkan kegiatan dan sub kegiatan yang ada, selanjutnya dilakukan analisis mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan sub kegiatan tersebut. Landasan dalam menentukan kompetensi tersebut adalah melalui hasil wawancara dan studi dokumen. Dokumen yang digunakan adalah Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Kepala Arsip nasional Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2016 Tentang Standar Kualitas Hasil Kerja Pejabat Fungsional Arsiparis. Peraturan tersebut meliputi lingkup pekerjaan yang harus dilakukan arsiparis sesuai dengan jabatan fungsional yang dimiliki. Hasil Analisis menunjukkan bahwa

b. Faktor Sistem

Dalam pelaksanaan tugasnya, Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor mengimplementasikan beberapa sistem digital guna mendukung kinerja kearsipan dan monitoring pegawai. Untuk kegiatan monitoring dan evaluasi pegawai, digunakan aplikasi SiBemo (Sistem Informasi Berbasis Monitoring) yang dilengkapi dengan fitur presensi berbasis GPS, logbook harian, dan input rencana kerja tahunan, sebagai bentuk pengawasan sekaligus dasar sistem reward & punishment. Pada aspek pengelolaan arsip, dinas ini menggunakan tiga sistem utama yaitu: Srikandi, SIKN, dan JIKN. Aplikasi Srikandi (Sistem Informasi Kearsipan Dinamis) digunakan untuk mengelola arsip dinamis yang masih aktif digunakan dalam operasional organisasi. Sementara itu, SIKN (Sistem Informasi Kearsipan Nasional) digunakan untuk dokumentasi arsip statis bernilai sejarah dan bersifat permanen, sedangkan JIKN (Jaringan Informasi Kearsipan Nasional) berfungsi sebagai platform integratif yang menghubungkan antar lembaga kearsipan di Indonesia guna berbagi data dan informasi secara nasional. Keempat sistem ini membentuk kerangka kerja digital yang mendukung

transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan arsip dan sumber daya manusia di tingkat pemerintah daerah.

c. Faktor prosedur

Faktor prosedur selaras dengan yang tercantum dalam bidang perpustakaan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel, serta pelayanan publik yang berkualitas, dengan indikator keberhasilan yang diukur melalui capaian nilai SAKIP.

Perspektif Proses Internal Bisnis

1. Bidang Perpustakaan

Perancangan Balanced Scorecard perspektif proses bisnis internal bidang perpustakaan di Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor mengacu pada subkegiatan dalam Rencana Kerja Dinas Tahun 2025 yang diturunkan menjadi tujuan strategis, indikator, target, dan inisiatif. Perancangan ini diselaraskan dengan arah kebijakan, strategi, dan indikator resmi dalam RKPD Kota Bogor Tahun 2025, untuk memastikan keselarasan antara operasional perangkat daerah dengan visi pembangunan daerah. Komponen utama penyusun antara lain: (1) tujuan strategis bidang perpustakaan yang berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan dan literasi masyarakat; (2) indikator kinerja kunci seperti rasio pengunjung perpustakaan, indeks literasi, dan tingkat kegemaran membaca; (3) indikator program dan kegiatan seperti ketercukupan koleksi, pemerataan layanan, dan pembinaan perpustakaan; serta (4) sasaran jangka menengah yang mencakup peningkatan kuantitas perpustakaan berstandar nasional dan peningkatan IPLM.

a. Proses inovasi

Proses inovasi yang dikembangkan oleh Perpustakaan Kota Bogor adalah meningkatkan indeks literasi di masyarakat melalui kampanye dan sosialisasi dari duta baca

b. Proses Operasi

Proses operasi yang dikembangkan adalah meningkatnya kuantitas perpustakaan berstandar nasional perpustakaan (SNP), memastikan koleksi perpustakaan yang dimiliki relevan dengan kebutuhan masyarakat, meningkatkan jumlah kunjungan masyarakat ke tiap perpustakaan yang ada di Kota Bogor, meningkatkan indeks literasi masyarakat, dan meningkatnya budaya literasi di masyarakat.

c. Proses Layanan Purna Jual

Proses layanan purna jual adalah menindaklanjuti dan masukkan dari masyarakat

2. Bidang Kearsipan

Perancangan Balanced Scorecard perspektif proses bisnis internal untuk bidang kearsipan difokuskan pada efisiensi dan kualitas layanan arsip kepada masyarakat. Rancangan ini disusun berdasarkan tujuan, strategi, arah kebijakan, dan indikator resmi dalam RKPD Kota Bogor Tahun 2025, agar selaras dengan prioritas pembangunan daerah. Proses perancangan juga merujuk pada dokumen perencanaan dinas, timeline pekerjaan arsiparis, serta hasil wawancara dengan pihak terkait.

Hasil studi menunjukkan bahwa pemerintah daerah menargetkan peningkatan kualitas pengelolaan arsip yang efektif, digital, dan kolaboratif, termasuk melalui peningkatan kapasitas SDM dan peran arsip dalam akuntabilitas publik. Indikator kinerja dari berbagai level program dan kegiatan, seperti jumlah naskah dinas dan arsip statis yang diproses, digunakan sebagai indikator lag dalam scorecard. Sementara itu, tujuan dan inisiatif dirumuskan dengan mempertimbangkan aktivitas lapangan arsiparis. Dengan pendekatan ini, Balanced Scorecard

tidak hanya menjadi alat ukur kinerja, tetapi juga panduan strategis yang terintegrasi dengan sistem perencanaan daerah.

a. Proses inovasi

Proses inovasi yang dikembangkan oleh Perpustakaan Kota Bogor adalah meningkatkan partisipasi masyarakat dalam menjaga, merawat, dan melestarikan naskah kuno; dan mempermudah pelayanan izin penggunaan arsip yang bersifat tertutup di kabupaten/kota

b. Proses Operasi

Proses operasi yang dikembangkan adalah 1) melestarikan dan mengelola koleksi budaya etnis nusantara secara sistematis dan berkelanjutan; 2) meningkatkan kualitas pengelolaan kearsipan dinamis kab/kota; 3) mempermudah akses kearsipan baik dinamis maupun statis; 4) menjamin pelestarian dan keterbukaan akses arsip statis serta integrasi dengan ANRI; 5) meningkatkan pengelolaan arsip yang berkualitas; 6) menjamin pemusnahan arsip secara sah, tertib, dan sesuai jadwal retensi demi efisiensi pengelolaan arsip; 7) menjamin autentisitas dari arsip; 8) meningkatkan kesesuaian pengelolaan arsip sesuai dengan standar yang ditetapkan; 9) menjamin perlindungan, penyelamatan, dan pemulihan arsip dari dampak bencana secara cepat dan terkoordinasi; 10) menelusuri dan memulihkan keberadaan arsip statis yang hilang untuk menjamin keutuhan memori kolektif daerah

c. Proses Layanan Purna Jual

Proses layanan purna jual adalah menindaklanjuti saran dan masukan dari masyarakat

Perspektif Keuangan

Di Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor, pengelolaan anggaran menunjukkan tingkat realisasi yang tinggi 93,54% pada tahun 2023, yang mencerminkan kemampuan perencanaan dan penyerapan dana secara efisien dan tepat sasaran. Anggaran disalurkan secara optimal ke seluruh program dan sub kegiatan, meskipun menurut pihak internal, anggaran yang tersedia masih belum sepenuhnya mencukupi kebutuhan. Oleh karena itu, perancangan Balanced Scorecard pada perspektif keuangan difokuskan pada upaya menjaga efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran yang terbatas, sejalan dengan prinsip tata kelola keuangan dalam sektor publik.

Perspektif Pelanggan

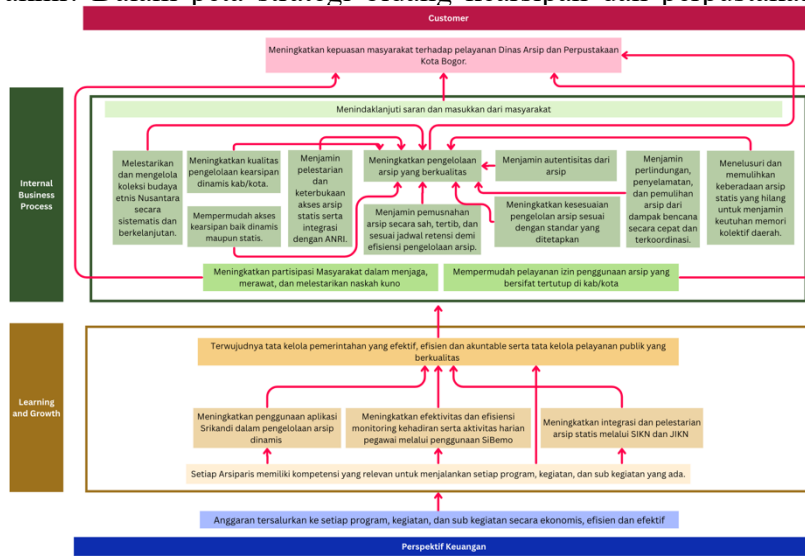
Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton (1996) mencakup indikator strategis seperti market share dan customer satisfaction. Namun, dalam sektor publik, fokus utama bergeser pada kepuasan masyarakat terhadap layanan publik. Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor mengacu pada Peraturan Menteri PANRB No. 14 Tahun 2017 dalam menyelenggarakan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) tahunan, yang mengukur sembilan unsur pelayanan seperti persyaratan layanan, kompetensi pelaksana, dan penanganan pengaduan. Pada tahun 2023, indeks kepuasan mencapai nilai 83,43 (kategori baik), meskipun aspek penanganan pengaduan memperoleh nilai terendah. Sebagai respons, dinas melakukan berbagai inisiatif perbaikan seperti penguatan media sosial dan integrasi informasi layanan. Berdasarkan hasil tersebut, kerangka Balanced Scorecard perspektif pelanggan dirancang untuk mendorong peningkatan kepuasan masyarakat secara berkelanjutan melalui survei rutin dan tindak lanjut terhadap umpan balik pengguna layanan.

Peta Strategi

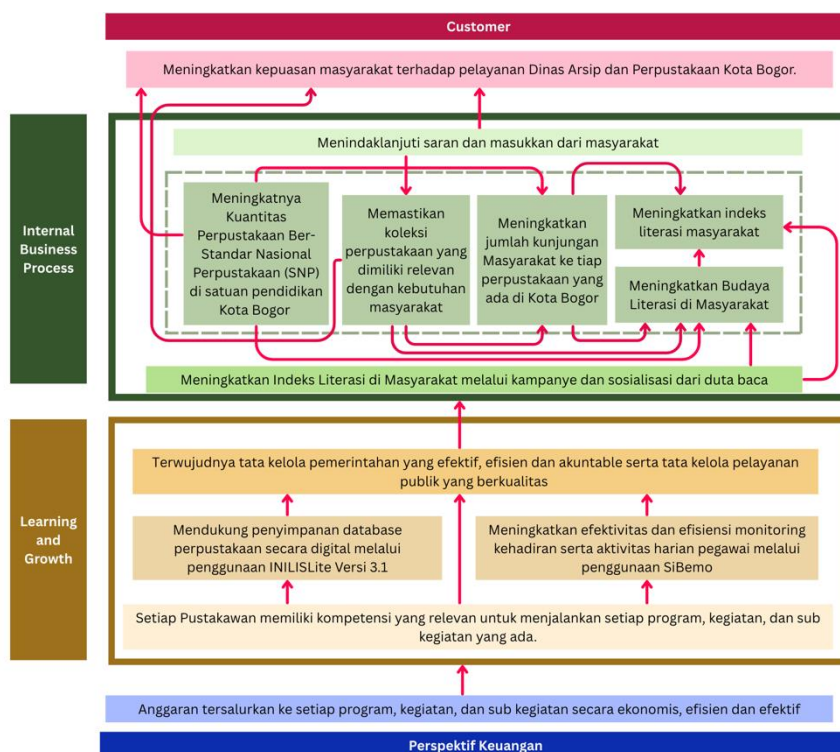
Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor sebagai organisasi sektor publik menempatkan perspektif keuangan sebagai dasar pelaksanaan program dan kegiatan, bukan

sebagai tujuan akhir. Dalam peta strategi bidang kearsipan dan perpustakaan, tujuan pada perspektif keua titik awal yang tujuan "mening banyak hubun "meningkatkan

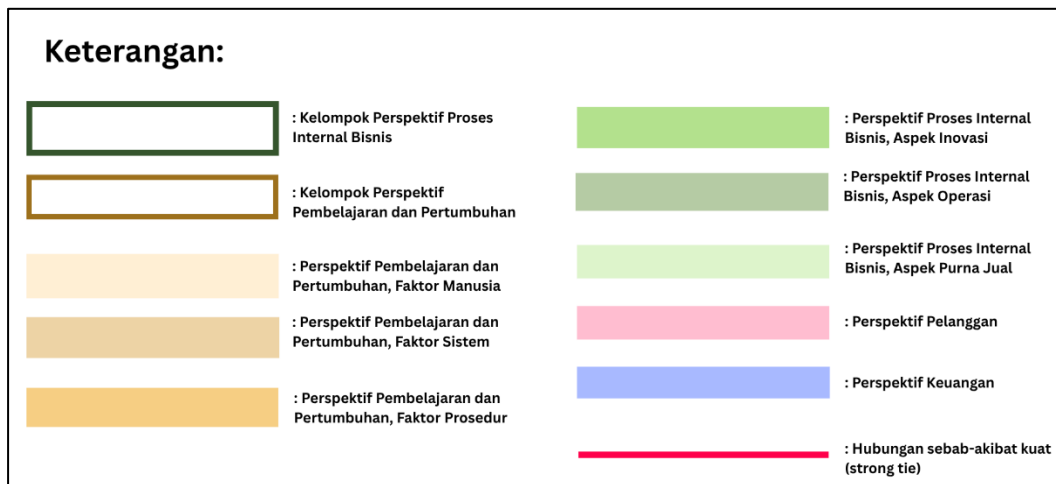
er point, yaitu ing kearsipan, rena memiliki kakaan, tujuan a.



Gambar 2. Peta Strategi Bidang Kearsipan Kota Bogor
Sumber: Peneliti (2025)



Gambar 3. Peta Strategi Bidang Perpustakaan Kota Bogor
 Sumber: Peneliti (2025)



Gambar 4. Keterangan Peta Strategi Untuk Bidang Kearsipan dan Perpustakaan Kota Bogor
 Sumber: Peneliti (2025)

Balanced Scorecard Dinas Arsip Dan Perpustakaan Kota Bogor

Tabel 4. 1 *Balanced Scorecard* Bidang Kearsipan Kota Bogor

Balanced Scorecard Bidang Kearsipan Kota Bogor			
Perspektif Learning and Growth			
Faktor Prosedur			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Terwujudnya tata kelola pemerintahan yang	Lead: Frekuensi monitoring dan evaluasi secara berkala	Diadakan sebanyak 2 kali	monitoring dan evaluasi secara berkala

efektif, efisien dan akuntabel serta tata kelola pelayanan publik yang berkualitas		yaitu setiap 6 bulan sekali	
	Lag: Nilai dan Predikat SAKIP di Lingkup Perangkat Daerah	A (83,30)	
Faktor Sistem			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Meningkatkan penggunaan aplikasi Srikandi dalam pengelolaan arsip dinamis	Lead: Pengesahan Peraturan Wali Kota (Perwali) tentang penggunaan aplikasi Srikandi	1 Dokumen	Penyelesaian dan finalisasi draft Perwali Srikandi serta sosialisasi kepada pegawai
	Lag: Nilai Tingkat Digitalisasi Arsip Daerah	75 (sangat baik)	Pelatihan dan pendampingan teknis penggunaan aplikasi Srikandi
Meningkatkan integrasi dan pelestarian arsip statis melalui SIKN dan JIKN	Lead: tingkat penggunaan SIKN dalam urusan arsip statis	75%	Pelatihan dan pendampingan teknis penggunaan aplikasi SIKN dan JIKN
	Lag: Nilai Tingkat Digitalisasi Arsip Daerah	75 (sangat baik)	
Meningkatkan efektivitas dan efisiensi monitoring kehadiran serta aktivitas harian pegawai melalui penggunaan SiBemo	Lead: persentase pegawai menggunakan SiBemo secara aktif	100%	Seluruh pegawai menggunakan SiBemo
	Lag: persentase pegawai input presensi masuk, kegiatan harian, dan presensi pulang	100%	
Faktor Manusia			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Setiap Arsiparis memiliki kompetensi yang relevan untuk menjalankan setiap program, kegiatan, dan sub kegiatan yang ada.	Lead: frekuensi bimbingan teknis (workshop), review materi yang dilaksanakan	3-6 bulan sekali	Mengadakan bimbingan teknis (workshop) untuk arsiparis
	Lag: Persentase realisasi kegiatan peningkatan SDM pengelola kearsipan	100%	
Perspektif Proses Internal Bisnis			
Aspek Inovasi			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Meningkatkan partisipasi Masyarakat dalam menjaga,	Lead: frekuensi sosialisasi terkait naskah kuno kepada publik	1 kali setahun	Mengadakan sosialisasi terkait

merawat, dan melestarikan naskah kuno	Lag: persentase naskah kuno yang diinventarisasi	100%	pelestarian naskah kuno ke publik
Melestarikan dan mengelola koleksi budaya etnis Nusantara secara sistematis dan berkelanjutan.	Lead: frekuensi inventarisasi koleksi	100%	Melakukan inventarisasi lapangan dan pendataan koleksi budaya etnis yang ditemukan oleh Pemda.
	Lag: Tingkat keberadaan dan keutuhan arsip sebagai bahan pertanggung jawaban setiap aspek kehidupan berbangsa dan bernegara untuk kepentingan negara, pemerintahan, pelayanan publik, dan kesejahteraan rakyat	95%	
Aspek Operasi			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Meningkatkan kualitas pengelolaan kearsipan dinamis kab/kota.	Lead 1: Jumlah Naskah Dinas yang Diciptakan dan digunakan	1500 Berkas	Melakukan penciptaan dan penggunaan arsip dinamis, pemeliharaan dan penyusutan arsip dinamis, dan pengawasan arsip dinamis kewenangan kab/kota
	Lead 2: Jumlah Naskah Dinas yang Dilakukan pemeliharaan dan penyusutan	59054 Berkas	
	Lead 3: Jumlah Laporan Hasil Pengawasan Arsip Dinamis kewenangan Kabupaten/Kota	1 Laporan	
	Lag: Nilai Kualitas Pengelolaan Arsip Dinamis	84 (memuaskan)	
Menjamin pelestarian dan keterbukaan akses arsip statis serta integrasi dengan ANRI.	Lead: Jumlah Arsip Statis yang Dilakukan Akusisi, Pengolahan, Preservasi dan Akses Arsip Statis	766 arsip	Melakukan reprofoto arsip statis, membuat daftar arsip statis, inventaris arsip statis, pameran arsip foto, dan akuisisi arsip dan mengintegrasikannya dengan sistem SIKN dan JIKN setiap tahun
	Lag: Nilai Indeks Pengelolaan Arsip Aspek Penglolaan Arsip Statis	13,5	
Mempermudah akses kearsipan baik dinamis maupun statis.	Lead: Persentase penggunaan SIKN, JIKN, Srikandi, dan pengesahan perwali Srikandi, SIKN dan JIKN,	100%	Meningkatkan penggunaan sistem Srikandi, SIKN dan JIKN, serta pengesahan perwali mengenai

	Lag: Tingkat Digitalisasi Arsip Daerah	75 (sangat baik)	Srikandi, SIKN, dan JIKN
Meningkatkan pengelolaan arsip yang berkualitas	Lead: banyaknya bimbingan teknis yang diberikan	1 tahun sekali	Melaksanakan bimbingan teknis terkait kearsipan terhadap perangkat daerah provinsi, badan usaha milik daerah provinsi, dan lembaga kearsipan kabupaten/kota
	Lag: Nilai Indeks Pengelolaan Arsip Aspek Pembinaan	16,5	
Meningkatkan kesesuaian pengelolaan arsip sesuai dengan standar yang ditetapkan	Lead: banyaknya pengawasan kearsipan yang dilakukan	1 tahun sekali	Melakukan pengawasan kearsipan
	Lag: Persentase PD yang menyelenggarakan kearsipan secara tertib/baku	41,17%	
Menjamin pemusnahan arsip secara sah, tertib, dan sesuai jadwal retensi demi efisiensi pengelolaan arsip.	Lead: tingkat pemusnahan arsip secara sah, tertib, dan sesuai jadwal retensi	100%	Melakukan Penilaian arsip usul musnah di perangkat daerah
	Lag: Nilai Kualitas Pengelolaan Arsip	84	
Menjamin perlindungan, penyelamatan, dan pemulihan arsip dari dampak bencana secara cepat dan terkoordinasi.	Lead: tingkat perlindungan, penyelamatan arsip akibat bencana maupun karena terjadinya penggabungan, pembubaran, dan pemekaran daerah	100%	Membuat inventarisasi arsip dan guide arsip
	Lag: Nilai Kualitas Pengelolaan Arsip	84 (memuaskan)	
Menjamin autentisitas dari arsip	Lead: Tingkat Penilaian dan penetapan autentisitas arsip statis sesuai persyaratan penjaminan keabsahan arsip	100%	Melakukan penilaian, penetapan autentisitas arsip statis yang sesuai persyaratan penjaminan keabsahan arsip
	Lag: Nilai Kualitas Pengelolaan Arsip	84 (memuaskan)	
Menelusuri dan memulihkan keberadaan arsip statis yang hilang untuk menjamin keutuhan memori kolektif daerah.	Lead: tingkat penyelesaian pekerjaan terkait penilaian, penatapan autentisitas, evaluasi arsip statis yang dinyatakan hilang	100%	Membuat inventarisasi arsip dan guide arsip
	Lag: Nilai Kualitas Pengelolaan Arsip	84 (memuaskan)	

Mempermudah pelayanan izin penggunaan arsip yang bersifat tertutup di kab/kota	Lead: tingkat penyelesaian layanan yang diberikan	100%	Memberi layanan perizinan, pembuatan SOP, dan daftar terkait arsip tertutup
	Lag: Nilai Kualitas Pengelolaan Arsip	84 (memuaskan)	
Aspek Purna Jual			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Meningkatkan kepuasan masyarakat dengan mengadakan Survei Kepuasan Masyarakat setiap tahun	Lead: Frekuensi diadakan Survei Kepuasan Masyarakat	1 tahun sekali	Mengadakan Survei Kepuasan Masyarakat setiap tahun
	Lag: Nilai Survei Kepuasan Masyarakat	3,57	
Perspektif Keuangan			
Aspek Efisiensi			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Anggaran tersalurkan ke setiap program, kegiatan, dan sub kegiatan	Lead: penyusunan anggaran berdasarkan program, kegiatan, dan sub kegiatan	1 kali di awal tahun	Menyusun anggaran sesuai kebutuhan program, kegiatan, dan sub kegiatan
	Lag: Tingkat realisasi penyerapan anggaran	100%	Menyalurkan anggaran ke setiap sub kegiatan
Perspektif Pelanggan			
Aspek Customer Satisfaction			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor.	Lead: Persentase diadakan tindak lanjut terhadap aduan, saran, dan masukan masyarakat	100%	Mengadakan tindak lanjut perbaikan untuk unsur pelayanan yang mendapat nilai terendah dari masyarakat
	Lag: Nilai Survei Kepuasan Masyarakat	3,57	Secara rutin setiap tahun menyelenggarakan Survei Kepuasan Masyarakat

Sumber: Peneliti (2025)

Tabel 4. 2 *Balanced Scorecard Bidang Perpustakaan Kota Bogor*

Balanced Scorecard Perpustakaan Kota Bogor
Perspektif Learning and Growth
Faktor Prosedur

Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien dan akuntabel serta tata kelola pelayanan publik yang berkualitas	Lead: Frekuensi monitoring dan evaluasi secara berkala	Diadakan sebanyak 2 kali yaitu setiap 6 bulan sekali	monitoring dan evaluasi secara berkala
	Lag: Nilai dan Predikat SAKIP di Lingkup Perangkat Daerah	A (83,30)	
Faktor Sistem			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Mendukung penyimpanan database perpustakaan secara digital melalui penggunaan INILISLite Versi 3.1	Lead: tingkat penggunaan INILISLite di tiap pos pelayanan	100%	Menggunakan INILISLite versi 3.1 di tiap pos pelayanan
	Lag: persentase data terinput secara berkala	100%	
Meningkatkan efektivitas dan efisiensi monitoring kehadiran serta aktivitas harian pegawai melalui penggunaan SiBemo	Lead: persentase pegawai menggunakan SiBemo secara aktif	100%	Seluruh pegawai menggunakan SiBemo
	Lag: persentase pegawai input presensi masuk, kegiatan harian, dan presensi pulang	100%	
Faktor Manusia			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Setiap pustakawan memiliki kompetensi yang relevan untuk menjalankan setiap program, kegiatan, dan sub kegiatan yang ada	Lead: Jumlah pelatihan teknis (sertifikasi) yang diikuti oleh pustakawan	tiga (3) tahun sekali	Mengadakan pelatihan teknis (sertifikasi) dan pengembangan kompetensi lainnya untuk pustakawan
	Lag: Persentase pustakawan, tenaga teknis, dan penilai yang memiliki sertifikat	50% di tahun 2025 dan meningkat tiap tahunnya	
Perspektif Proses Internal Bisnis			
Aspek Inovasi			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Meningkatkan Indeks Literasi di Masyarakat melalui kampanye dan sosialisasi dari duta baca	Lead: keterlibatan Masyarakat (duta baca) dalam kegiatan kampanye dan sosialisasi terkait literasi	12 duta baca	Pemilihan duta baca setiap tahunnya
	Lag: Indeks Pembangunan Literasi Masyarakat (IPLM)	68,34	

Aspek Operasi			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Meningkatnya Kuantitas Perpustakaan Ber-Standar Nasional Perpustakaan (SNP) di satuan pendidikan Kota Bogor	Lead: Jumlah pembinaan yang dilakukan	2 kali setahun	Melakukan pembinaan perpustakaan tingkat sekolah SD dan SMP
	Lag: Persentase Perpustakaan Ber-Standar Nasional Perpustakaan (SNP)	18,53%	
Memastikan koleksi perpustakaan yang dimiliki relevan dengan kebutuhan masyarakat	Lead: Jumlah koleksi judul perpustakaan	40.865 judul buku	Mensortir dan melakukan penyiangan koleksi secara berkala
	Lag: tingkat kepuasan Masyarakat akan koleksi judul perpustakaan	89,25	Melakukan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) setiap tahun.
Meningkatkan Budaya Literasi di Masyarakat	Lead: Frekuensi kegiatan pengadaan perpustakaan keliling dan lomba bercerita	1 kali setahun	Mengadakan aktivitas tahunan untuk Masyarakat yaitu perpustakaan keliling dan lomba bercerita
	Lag: Nilai Tingkat Kegemaran Membaca (TGM)	68,34	
Meningkatkan jumlah kunjungan Masyarakat ke tiap perpustakaan yang ada di Kota Bogor	Lead: Persentase Pemenuhan Sarana dan Prasarana perpustakaan sesuai Standar Nasional Perpustakaan Tingkat Kota	100%	Melakukan maintaining sarana perpustakaan setiap hari senin
	Lag: Persentase peningkatan rata-rata jumlah kunjungan harian masyarakat ke perpustakaan per tahun	12,72%	
Meningkatkan indeks literasi masyarakat	Lead: Frekuensi pengadaan pelatihan kepenulisan dan bedah buku	1 kali setahun	Mengadakan pelatihan kepenulisan dan bedah buku setiap tahunnya sebanyak 1 kali
	Lag: Indeks Pembangunan Literasi Masyarakat (IPLM)	71,41	
Aspek Purna Jual			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Meningkatkan kepuasan masyarakat dengan menindaklanjuti saran dan masukan dari masyarakat	Lead: Frekuensi tindak lanjut saran dan masyarakat yang tertuang dalam kotak saran	Setiap 1 bulan sekali	Penyediaan Kotak Saran di pos informasi
	Lag: Nilai Survei Kepuasan Masyarakat	3,57	

Perspektif Keuangan			
Aspek Efisiensi			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Anggaran tersalurkan ke setiap program, kegiatan, dan sub kegiatan	Lead: penyusunan anggaran berdasarkan program, kegiatan, dan sub kegiatan	1 kali di awal tahun	Menyusun anggaran sesuai kebutuhan program, kegiatan, dan sub kegiatan
	Lag: Tingkat realisasi penyerapan anggaran	100%	Menyalurkan anggaran ke setiap sub kegiatan
Perspektif Pelanggan			
Aspek Customer Satisfaction			
Tujuan	Indikator	Target	Inisiatif
Meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor.	Lead: Persentase diadakan tindak lanjut terhadap aduan, saran, dan masukan masyarakat	100%	Mengadakan tindak lanjut perbaikan untuk unsur pelayanan yang mendapat nilai terendah dari masyarakat
	Lag: Nilai Survei Kepuasan Masyarakat	3,57	Secara rutin setiap tahun menyelenggarakan Survei Kepuasan Masyarakat

Sumber: Peneliti (2025)

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa proses perancangan Balanced Scorecard (BSC) pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor dapat dilakukan secara sistematis dengan menyesuaikan pada visi, misi, serta arah kebijakan strategis Pemerintah Daerah. Melalui pendekatan empat perspektif BSC, tujuan kinerja dapat diturunkan dari struktur program dan subkegiatan yang ada, disertai dengan identifikasi indikator lead dan lag, target kinerja, serta inisiatif strategis yang berbasis kondisi aktual organisasi. Penerapan pendekatan ini menghasilkan pemetaan strategi yang menunjukkan keterkaitan kausal antar tujuan kinerja, sehingga mampu memberikan gambaran menyeluruh bagi pengelolaan dan pengendalian kinerja organisasi sektor publik.

Dinas disarankan untuk mengadopsi Balanced Scorecard sebagai alat pemantauan dan evaluasi kinerja secara berkala guna melengkapi sistem SAKIP yang telah diterapkan. Pemanfaatan indikator lead dan lag dalam kerangka ini dapat mendukung pencapaian output yang lebih terukur dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Penelitian lanjutan diharapkan dapat mengevaluasi efektivitas implementasi Balanced Scorecard secara langsung dalam konteks instansi pemerintahan guna memperkuat akuntabilitas dan kinerja layanan publik..

REFERENSI

- Aditya Wardhana, et al. (2022). *Teori Organisasi di Era Digital*. CV. Eureka Media Aksara.
- Anggriany, E., & Hasnawati. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sistem Pengendalian Intern, dan Inovasi terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 1239–1246. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i1.16026>
- Bora, M. A., Saputra, T., & Haslindah, A. (2020). Penentuan Indikator Pengukuran Kinerja Pegawai Bidang Perlindungan Lingkungan Hidup di Dinas Lingkungan Hidup Kota Batam. *ILTEK : Jurnal Teknologi*, 15(2), 67–72. <https://doi.org/10.47398/iltek.v15i2.521>
- Dahal, Rewan & Ghimire, Binod & Rai, Bharat. (2022). A Balanced Scorecard Approach for Evaluating Organizational Performance of Nepal Telecom. *Management Dynamics*. 25. 63-73. 10.3126/md.v25i1.53288.
- Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bogor. (2023). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2023*.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif. *HUMANIKA*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- Fidela, N. R., & Sembiring, E. E. (2023). Implementasi Balanced Scorecard sebagai tolak ukur kinerja pada instansi pemerintah daerah (Studi kasus pada Kecamatan Cidahu Kabupaten Kuningan). *Indonesian Accounting Research Journal*, Politeknik Negeri Bandung.
- Fitriandari, Eka & Setiadi, Pompong & Rahayu, Sri. (2023). Penerapan Balanced Scorecard Guna Meningkatkan Kinerja Polda Jatim. *Journal on Education*. 5. 10989-10999. 10.31004/joe.v5i4.2020.
- Hartati, A., Fanggidae, H. C., Binawati, E., Aisyah, S., Fanggidae, F. O., Ala, H. M., Rosari, R., Sitinjak, C., & Lerrick, Y. F. (2022). Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi. *Media Sains Indonesia*. https://www.researchgate.net/publication/361982611_Pengukuran_Kinerja_Sektor_Publik_Teori_dan_Aplikasi
- Irtanto. (2020). Kinerja Birokrasi Pelayanan Sektor Publik: Perspektif Perkembangan Teori. *Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan*, 14(2), 153–171. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v14i2.354>
- Judijanto, L., & Afandy, C. (2024). *Pengukuran kinerja sektor publik*. PT Mafy Media Literasi Indonesia. ISBN: 978-623-8543-46-5.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review Press.
- Lestari, S., & Salomo, R. V. (2022). Implementasi sistem akuntabilitas kinerja pada pemerintah daerah di Indonesia: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal MODERAT*, 8(4), 798–808. <https://doi.org/10.25157/moderat.v8i4.2854>
- Malika, A. R., Nuruna, H., & Mumtaz, S. A. (2024). Dinamika Tantangan Penerapan Manajemen Kinerja Sektor Publik di Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 5(2), 413–419. <https://jurnal.kolibri.org/index.php/neraca/article/view/1525>
- Melantika, N., Wellem, I., & Obon, W. (2023). Analisis Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA*, 10(2), 18–36. <https://doi.org/10.59603/projemen.v10i2.27>

- Mus'id, Mus'id. (2019). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK (STUDI EMPIRIS PADA DINAS-DINAS DI KOTA JAMBI). *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*. 12. 222. 10.35448/jrat.v12i2.6164.
- Nabilah, A. F. I., Prabowo, W. A., & Kristiyanto, D. Y. (2023). Rekomendasi pengukuran kinerja menggunakan Information Technology Balanced Scorecard dan strategy maps. *Jurnal Riset Sains dan Teknologi*, 7(1), 25–36.
- Rakhmayanti, R. (2021). Pemahaman Visi, Misi dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi. *Prosiding Hubungan Masyarakat*, 7(1), 450–455. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29313/v7i1.27257>
- Ratnaningrum, R., Aryani, Y., & Setiawan, D. (2020). Balanced scorecard: Is it beneficial enough? A