

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini, disajikan pendahuluan yang menjadi pengantar dan landasan awal dari penelitian ini. Bab ini akan menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian. Adapun tahapan yang akan dibahas dalam bab ini meliputi:

### **I.1 Latar Belakang**

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi karena kinerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja. Pegawai yang berkinerja baik cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen, yang berdampak positif pada atmosfer kerja dan pencapaian target organisasi. Sebaliknya, kinerja yang buruk dapat menghambat kemajuan organisasi, menurunkan moral tim, dan berpotensi merugikan reputasi serta profitabilitas perusahaan. Di Biro Administrasi Pimpinan Daerah SETDA Provinsi Jawa Timur, kinerja pegawai menjadi kunci dalam menjalankan tugas-tugas administratif yang mendukung kegiatan pimpinan daerah. Penilaian kinerja yang efektif di biro ini dapat memperbaiki efisiensi operasional dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, diperlukan metode evaluasi kinerja yang komprehensif dan terstruktur untuk memastikan bahwa semua pegawai dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi.

Dalam menjalankan tugasnya, Biro Administrasi Pimpinan mengacu pada peraturan Gubernur Jawa Timur nomor 48 tahun 2020 pasal 101, mempunyai tugas membantu Asisten Administrasi Umum dalam penyiapan pelaksanaan kebijakan, pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang perencanaan dan kepegawaian Sekretariat Daerah, Materi dan Komunikasi pimpinan serta Protokol. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 99, Biro Administrasi Pimpinan mempunyai fungsi yaitu penyiapan pelaksanaan kebijakan di bidang perencanaan dan kepegawaian Sekretariat Daerah, Materi dan Komunikasi pimpinan serta Keprotokolan, penyiapan pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di

bidang perencanaan dan kepegawaian Sekretariat Daerah, Materi dan Komunikasi pimpinan serta Keprotokolan, dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi Umum yang berkaitan dengan tugasnya (Niland et al., 2020).

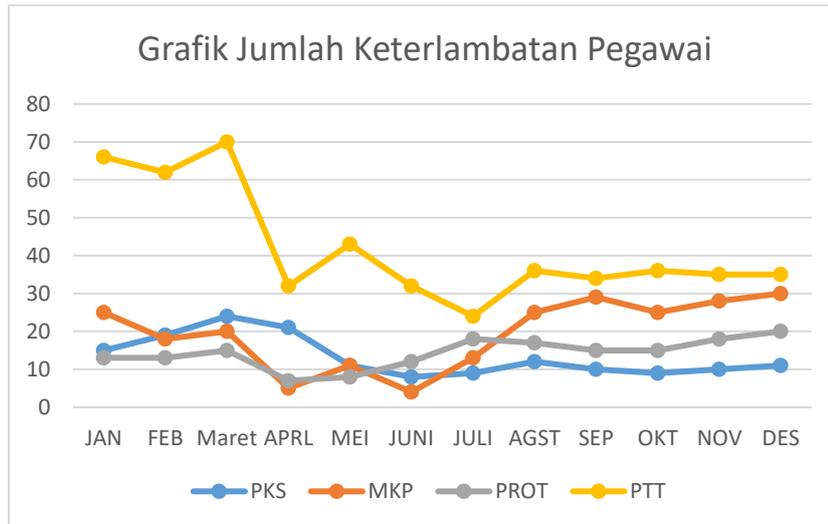
Biro Administrasi Pimpinan menghadapi berbagai tantangan signifikan yang mempengaruhi efisiensi dan profesionalisme kerja. Salah satu tantangan utama adalah disposisi surat yang masih dilakukan secara manual, meningkatkan risiko kehilangan data dan mengurangi efisiensi proses kerja. Proses manual ini juga memberikan kesan kurang profesional dalam penanganan administrasi dan pelayanan. Selain itu, kinerja pegawai di SETDA juga menjadi perhatian, terutama terkait dengan ketidakpatuhan terhadap peraturan, seperti ketidaktepatan waktu hadir. Adapun bukti disposisi surat yang masih manual dan bukti keterlambatan pegawai Gambar I. 1, Gambar I. 2, dan Gambar I. 3.



Gambar I. 1 Sistem Disposisi Surat Manual (bagian 1)



Gambar I. 2 Sistem Disposisi Surat Manual (bagian 2)



Gambar I. 3 Keterlambatan Pegawai

Sumber : Dokumen Internal

Gambar I. 3 menunjukkan fluktuasi keterlambatan pegawai di Biro Administrasi Pimpinan sepanjang tahun, dengan kategori PTT (warna kuning) memiliki puncak keterlambatan tertinggi pada bulan April, mencapai lebih dari 70 kejadian, dan kemudian menurun namun meningkat lagi hingga akhir tahun. Sementara itu, kategori PKS (warna biru), MKP (warna oranye), dan PROT (warna abu-abu) menunjukkan pola keterlambatan yang lebih stabil dengan sedikit variasi. Tingginya angka keterlambatan di kategori PTT menunjukkan perlunya perhatian khusus untuk meningkatkan disiplin dan profesionalisme pegawai dalam upaya mencapai efisiensi kerja yang lebih baik di lingkungan Biro Administrasi Pimpinan. Oleh karena itu, evaluasi tingkat kinerja pegawai perlu dilakukan untuk meningkatkan efisiensi operasional, meminimalisir risiko kehilangan data, dan meningkatkan kedisiplinan pegawai di Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur.

Pentingnya meningkatkan kinerja pegawai mendorong peneliti untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam. Pengukuran kinerja pegawai akan dilakukan dengan menggunakan *metode Balance Scorecard (BSC)*. *Balance Scorecard* adalah kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi, tujuan, dan strategi perusahaan ke dalam serangkaian metrik kinerja yang terintegrasi dan dibagi menjadi empat perspektif. Keempat perspektif *Balance Scorecard* tersebut

mencakup perspektif keuangan (*financial performance*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business process*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth aspect*) (Natalia Melantika et al., 2023). Penelitian sebelumnya, seperti oleh (Verlandes & Hariati, 2019) Tabel II- 1 di Kabupaten Jombang, serta (Oktaviane, 2021) Tabel II- 3 di BPKA Kota Padang dan (Pertiwi et al., 2021) Tabel II- 4 di BPN Kantah Cimahi, menunjukkan bahwa penerapan BSC efektif dalam menilai berbagai aspek kinerja, meskipun ada area yang memerlukan pembenahan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini akan mengaplikasikan BSC di Biro Administrasi Pimpinan SETDA untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan mencari solusi untuk meningkatkan efisiensi serta profesionalisme di lingkungan kerja tersebut.

Dengan demikian, penggunaan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur dalam mengukur efisiensi pengeluaran keuangan, kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan upaya pembelajaran serta pertumbuhan pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan gambaran yang lebih akurat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur, tetapi juga memberikan rekomendasi konkret kepada kepala bagian perencanaan kepegawaian Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur. Rekomendasi ini diharapkan dapat menjadi landasan untuk meningkatkan kinerja pegawai, mengatasi masalah kedisiplinan, dan memperbaiki sistem disposisi surat di Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur agar menjadi lebih terintegrasi.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Pada sub-bab ini berisi penjelasan tentang rumusan masalah dalam penelitian. Berdasarkan kasus dari biro administrasi pimpinan di SETDA Provinsi Jawa Timur, maka permasalahan dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja pada Biro Administrasi Pimpinan di SETDA Provinsi Jawa Timur?

2. Bagaimana *Key Performance Indikator* (KPI) yang dapat mengukur efisiensi operasional pada biro Administrasi Pimpinan
3. Bagaimana rekomendasi yang dapat diberikan untuk meningkatkan efisiensi operasional pada Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Pada sub-bab ini berisi penjelasan tentang tujuan dan manfaat dari penelitian.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

#### 1. Tujuan Penelitian

- Mengidentifikasi kinerja pada Biro Administrasi Pimpinan di SETDA Provinsi Jawa Timur dengan metode *Balanced Scorecard*
- Mengidentifikasi *Key Performance Indikator* (KPI) yang dapat mengukur efisiensi operasional pada Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur
- Memberikan rekomendasi yang dapat diberikan untuk meningkatkan efisiensi operasional pada Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur.

#### 2. Manfaat Penelitian

- Bagi Akademik  
Sebagai referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pemantauan evaluasi yang menggunakan *Balance Scorecard* (BSC).
- Bagi Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk bahan informasi serta bahan acuan Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur untuk meningkatkan fasilitas kantor dan kinerja pegawai.
- Bagi Peneliti  
Dapat meningkatkan pemahaman peneliti tentang penerapan *Balance Scorecard* (BSC) secara langsung di Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur melalui analisis kebutuhan Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur.

#### **I.4 Batasan Masalah**

Pada sub-bab I.4 berisi penjelasan tentang batasan penelitian yang dilakukan. Batasan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini berfokus pada kinerja pegawai Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur.
2. Penelitian ini dibatasi pada Biro Administrasi Pimpinan di SETDA Provinsi Jawa timur.

#### **I.5 Metodologi Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan cara wawancara, studi literatur, dan observasi. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif yang menganalisis data dengan menjabarkan deskripsi data secara sistematis. Metode kualitatif ini merupakan suatu proses penelitian, perolehan dan pengembangan informasi yang deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dalam (Sosiologi & Makassar, 2021) pada penelitian ini didapatkan dengan teknik wawancara kepada pihak internal Biro Administrasi Pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur, juga diperoleh dengan teknik observasi berupa pengamatan yang dilakukan oleh peneliti secara langsung di lapangan untuk mencari informasi yang dibutuhkan, dan diperoleh juga dengan teknik pengumpulan survei dimana hasil dari survei tidak berupa angka namun berupa deskripsi. Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari wawancara dan data sekunder yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber melalui observasi, wawancara dan survei. Hasil penelitian menggunakan metode *Balance Scorecard* adalah berupa rekomendasi untuk kepala bagian perencanaan kepegawaian SETDA yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai di SETDA.