

## PENERAPAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH PADA INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI

<sup>1</sup>Rasidi, <sup>2</sup>Rudi Sadmoko

Institut Pemerintahann Dalam Negeri, Jatinangor, Sumedang

Email: rasidi@ren.ipdn.ac.id, rudisadmokosolo@gmail.com

### ABSTRAK

Kinerja pada sektor publik bersifat multidimensional dan komprehensif, sehingga sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka untuk mengukur kinerja sektor publik perlu memilih teknik pengukuran kinerja yang komprehensif adalah *Balanced Scorecard*. Tujuan Penelitian untuk mendeskripsikan penerapan setiap perspektif *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja instansi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif. IPDN merupakan organisasi sektor publik dengan memiliki fokus utama output yaitu “menghasilkan kader pemerintahan yang berkompetensi, berkarakter dan berkepribadian” yang pada akhirnya untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian perlu pengembangan inovatif dalam penerapan sistem pengukuran kinerja organisasi yang komprehensif yang dapat diimplemntasikan oleh satuan kerja dalam pengukuran kinerja instansi yang dituangkan dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Konsep *Balanced Scorecard* diintegrasikan kedalam *Strategic map* IPDN selanjutnya dipetakan dalam matriks pemetaan perspektif, indikator, bobot, dan sumber data pengukuran, sehingga dapat diketahui formulasi untuk Nilai Kinerja Organisasi. Modifikasi dari metode *Balanced Scorecard* yang diterapkan instansi IPDN mencakup 4 (empat) perspektif yaitu *Customer & stakeholders perspective*, *Financial perspective*, *Internal business process perspective*, serta *Learning and Growth perspective*.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, *Strategic map*, kinerja

## APPLICATION OF BALANCED SCORECARD CONCEPT IN GOVERNMENT PERFORMANCE MEASUREMENT IN INSTITUTE OF HOME AFFAIR GOVERNANCE

### ABSTRACT

*Performance in the public sector is multidimensional and comprehensive, so that the nature of output produced by the public sector is more intangible output, so to measure the performance of the public sector it is necessary to choose a comprehensive performance measurement technique that is the Balanced Scorecard. Research Objectives to describe the application of each Balanced Scorecard perspective in measuring agency performance. The research method used is descriptive qualitative method. IPDN is a public sector organization with a main focus on output that is "producing competent, character and personality cadres of government" which ultimately to serve and improve the welfare of the community. Thus the need for innovative development in implementing a comprehensive organizational performance measurement system that can be implemented by the work unit in measuring the performance of agencies as outlined in the Government Agency Performance Report. The concept of the Balanced Scorecard is integrated into the IPDN Strategic map and then mapped in the perspective mapping matrix, indicators, weights, and sources of measurement data, so that formulations for Organizational Performance Values can be identified. The modification of the Balanced Scorecard method applied by IPDN agencies includes 4 (four) perspectives namely Customer & stakeholders perspective, Financial perspective, Internal business process perspective, and Learning and Growth perspective.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard*, *Strategic map*, performance

### PENDAHULUAN

Salah satu asas penyelenggaraan *good governance* yang tercantum dalam Undang-

Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan

Nepotisme adalah asas akuntabilitas yang menentukan yaitu setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Akuntabilitas tersebut salah satunya diwujudkan dalam bentuk penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP).

Selain untuk memenuhi prinsip akuntabilitas, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) juga merupakan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Presiden RI Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan secara teknis diatur oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Permen PAN-RB Nomor 53 Tahun 2014 menegaskan bahwa perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran atau target kinerja yang telah ditetapkan melalui Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) yang disusun secara periodik.

Akuntabilitas menurut Mardiasmo (2002: 18) dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

Menurut Mahsun (2006: 34-35) pada organisasi sektor publik, pengukuran keberhasilannya lebih kompleks, karena hal-hal yang dapat diukur lebih beraneka ragam

dan kadang-kadang bersifat abstrak sehingga pengukuran tidak dapat dilakukan hanya dengan menggunakan satu variabel saja. Dengan kata lain tidaklah mudah melakukan pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik terutama yang *pure non profit* seperti pemerintah. Khusus untuk organisasi pemerintah, selama ini pengukuran keberhasilannya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif. Pengukuran kinerja instansi pemerintah, lebih ditekankan pada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran.

Kinerja pada sektor publik bersifat multidimensional dan komprehensif, sehingga sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka untuk mengukur kinerja sektor publik perlu memadukan antara ukuran finansial dan ukuran kerja non-finansial. Dengan demikian dalam pengukuran kinerja sektor publik perlu memilih teknik pengukuran kinerja yang komprehensif.

Alat ukur kinerja organisasi publik dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit unit terkait di lingkungan organisasi publik. Alat ukur kinerja dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran sesuai Perjanjian Kinerja yang telah ditetapkan.

Dewasa ini, *balance scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi publik. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell 2004). Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target

pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker 1998).

Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif dan banyak dikembangkan oleh organisasi sektor publik adalah *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja organisasi berdasarkan aspek finansial dan aspek nonfinansial. *Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan (Mahmudi, 2007).

IPDN sebagai organisasi publik yang dalam menjalankan Program Pendidikan Kepamongprajaan dan kegiatannya didanai sebagian besar dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), dan sebagian kecil bersumber dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan Hibah Dalam Negeri. Kinerja organisasi publik telah menjadi perdebatan yang cukup lama karena para *stakeholder* sulit untuk mengukur apakah suatu organisasi publik cukup berhasil atau tidak dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Masyarakat tentunya menghendaki bahwa setiap organisasi publik dapat mencapai tujuan dan sasarannya masing-masing, dengan begitu rakyat tidak akan merasa membuang uangnya untuk kegiatan negara yang tidak memberikan dampak positif. Rendahnya tingkat kepercayaan publik terhadap organisasi publik atau pemerintah mengharuskan setiap organisasi publik dapat mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang dilaksanakan dengan terukur tingkat keberhasilannya.

IPDN sebagai organisasi sektor publik memiliki ciri khas tersendiri yaitu: (1) sebagai lembaga Pendidikan Tinggi dari aspek

penyelenggaraan pendidikan berpedoman dan menginduk pada Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi; dan (2) aspek kelembagaan pemerintahan merupakan komponen di Kementerian Dalam Negeri melaksanakan Program Pendidikan Kepamongprajaan. Ukuran keberhasilan pelaksanaan Program Pendidikan Kepamongprajaan pada saat ini hanya diukur dengan Indikator Kinerja Program (IKP) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) yang dianalisis dan dituangkan ke dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Selama ini organisasi sektor publik di Indonesia menggunakan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) dalam sistem pengukuran kinerja organisasinya. IPDN dalam mengukur tingkat keberhasilan melaksanakan Program Pendidikan Kepamongprajaan selama ini hanya bergantung kepada model tradisional dimana pengukuran kinerja hanya menggunakan penilaian pada aspek finansial yaitu realisasi anggaran dan output kegiatan.

Menurut penulis, studi penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja di sektor organisasi publik sangat menarik untuk diteliti lebih jauh karena konsep *Balanced Scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja yang baik dan sudah banyak digunakan oleh organisasi swasta dan organisasi publik di seluruh dunia termasuk di Indonesia.

## TINJAUAN PUSTAKA

Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam artikel "*Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*" (1996) dalam Anwar Prabu (2014:43), menjelaskan *Balanced scorecard (BSC)* digunakan untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis, pengukuran finansial dan non finansial serta pengukuran ekstern dan intern pengukuran perusahaan dan dipandang menjadi empat katagori perspektif, yaitu: *Financial Perspektive*, *Customer Perspektive*, *Internal Business Process Perspektive*, serta *Learning and Growth Perspektive*. Ke-empat perspektif ini saling berhubungan dalam sebab akibat,

sebagai cara untuk menerjemahkan strategi ke dalam tindakan.

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Ukuran kinerja keuangan dapat memberikan indikasi apakah strategi perusahaan, dan implementasinya telah memberikan kontribusi ekonomi atau keuntungan bagi perusahaan. Untuk itu ada 3 (tiga) tema keuangan yang dapat mendorong penetapan strategi: (a) bauran dan pertumbuhan pendapatan; (b) penghematan biaya/peningkatan produktifitas; dan (c) pemanfaatan aktiva/strategi investasi.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan, karena pusat laba terdapat di pasar bukan di perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menselaraskan berbagai ukuran: (a) kepuasan; (b) loyalitas; dan (c) akuisisi dan profitabilitas terhadap pelanggan dan segmen pasar sasaran.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan dituntut melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting bagi pencapaian tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan. Konfigurasi proses internal bisnis didalam menciptakan rantai nilai akan masuk dalam 3 (tiga) proses bisnis utama yaitu: (a) inovasi; (b) operasi; dan (c) layanan purna jual.

4. Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran (*Learning and Growth Perspective*)

Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya

dapat tercapai. Ada 3 (tiga ) katagori utama untuk perspektif pertumbuhan & pembelajaran: (a) kapabilitas pekerja dan kapabilitas sistem informasi; (b) motivasi; dan (c) pemberdayaan dan keselarasan.

Kaplan dan Norton (2006) dalam bukunya "*Aligment : Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*" menjelaskan prinsip *Align* dan *motivate* bahwa sebagian besar organisasi terdiri atas beberapa divisi dan unit pendukung. Masing-masing divisi mempunyai staf dan eksekutif handal. Tapi sering upaya setiap unit tidak terkoordinasi dengan baik yang akhirnya menimbulkan konflik, hilangnya kesempatan, dan menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan. Penekanan tanggung jawab penyelarasan (*alignment*) pada manajemen puncak dengan secara eksplisit mendefinisikan peranannya dalam menetapkan, mengkoordinasi, dan memonitor strategi organisasi. Sasaran akhir dari penyelarasan adalah terjadinya sinergi yaitu penggabungan dari pelbagai komponen yang ada menjadi kinerja organisasi.

Menurut Brian Pratista (2018), "BSC generasi ketiga sebagai generasi terakhir dari evolusi BSC lebih ditekankan kepada *intangible asset readiness*. Kaplan dan Norton (2000) tidak memasukkan *intangible assets* pada kerangka kerjanya. Hal ini disempurnakan kembali kemudian pada tahun 2004. *Intangible assets* yang dimaksud merupakan sumber daya manusia, sumber daya informasi, dan sumber daya organisasi. Penekanan implementasi BSC pada dasarnya tidak hanya berhenti sebagai upaya manajemen menerjemahkan visi menjadi rencana tindak, namun BSC lebih memainkan perannya sebagai alat yang mampu merumuskan strategi yang berkelanjutan. Hal tersebut sangat krusial khususnya bagi organisasi sektor publik yang didanai oleh APBN".

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) adalah: (1) mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang; (2)

memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh); dan (3) memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang. Selanjutnya menurut Naresh Makhijani dan James Creelman (2012:173) Manfaat dalam menggunakan *scorecard* adalah dalam transparansi dan akuntabilitas. Scorecard memberikan suatu gambaran yang sangat jelas mengenai akuntabilitas di seluruh organisasi.

Dalam *Balanced Scorecard (BSC)*, telah tersirat makna sebagai suatu kerangka berpikir (*framework of thinking*) dalam pengembangan peta strategi (*strategy map*). *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen, 2003).

Perencanaan dan pelaksanaan program maupun anggaran pemerintah akan terfokus pada upaya untuk mencapai misi organisasi pemerintahan (*mission driven*), yakni melayani dan demi mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Implementasi pendekatan ini menuntut adanya identifikasi dan pengembangan kinerja organisasi yang komprehensif ke dalam empat perspektif *BSC* (Gasperz, 2003). Penerapan *BSC* yang didukung oleh sistem pelaporan yang benar akan mendukung terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*).

Menurut Imelda (2004) yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik yaitu visi dan misi organisasi, secara umum misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *balanced scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain: (1) perubahan *framework* dimana

yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat; (2) perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan; (3) perspektif *customers* menjadi perspektif *customers & stakeholders*; (4) perubahan perspektif *learning dan growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity* (Rohm 2003).

Peneliti terdahulu di antaranya dari Ade Tutty R. Rosa Tahun 2016 dengan judul Disertasi “Analisis Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Kepamongprajaan Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard (BSC)* dan Strategi Maps (Studi R & D di Institut Pemerintahan Dalam Negeri)”, lebih menekankan pada proses dan analisis yang bersipat lebih umum dari perspektif *financial, customer, internal proces, learning dan growth*, serta melakukan analisis dari aspek pendidikan. Selanjutnya Ni Gusti Ayu Ginarni Tahun 2004 dengan judul Tesis “Studi Kemungkinan Penerapan *Government Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Klungkung – Bali”, lebih menekankan pada analisis pengukuran indikator kinerja pelaksanaan program di Pemerintah Daerah dari perspektif *financial, customer, internal proces, learning dan growth*. Sedangkan penulis dalam penelitian ini lebih menekankan pada analisis pengukuran keluaran (outputs) dan hasil (outcomes) serta analisis bersipat lebih khusus berdasarkan modifikasi *BSC* yaitu *stakeholder dan customer perspective, internal business process perspective, financial perspective, Learning and Growth perspective* untuk mengukur kinerja pelaksanaan Program Pendidikan Kepamongprajaan dari aspek lembaga Pemerintahan.

## METODE PENELITIAN

Metode kualitatif dapat digunakan untuk mengembangkan teori yang dibangun melalui data yang diperoleh di lapangan (Sugiyono, 2018:25). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Penulis tertarik untuk meneliti,

mendeskripsikan dan menganalisa penerapan metode *Balanced Scorecard* hasil modifikasi dalam pengukuran kinerja organisasi di lembaga IPDN.

Menurut Nazir (1999:63), metode penelitian deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Lebih jauh Nazir (1999:105) menyatakan: desain penelitian deskriptif hanya berkehendak mengenai fenomena-fenomena untuk keperluan studi selanjutnya.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Alasannya, Peneliti ingin memperoleh gambaran fenomena secara holistik dan dapat dijelaskan secara rinci untuk menjawab tujuan penelitian. Data primer yang diperoleh melalui observasi dan pengalaman penulis sejak 2010 s.d 2017. Sementara data sekunder diperoleh dari dokumen LAKIP/LKIP, modul terkait, dan dokumen lainnya yang relevan. Menurut Kirt dan Miller (dalam Moleong, 2001:3), penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung kepada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang dalam bahasanya dan peristilahannya.

Teknik pengumpulan data merupakan cara mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2018:137) mendefinisikan “data primer adalah adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dengan cara pengamatan langsung dan wawancara dengan Kepala Bagian Perencanaan, Kepala Subbagian Evaluasi dan Pelaporan, serta Staf yang menangani evaluasi dan pelaporan kinerja IPDN. Pengumpulan data sekunder diperoleh dari dokumentasi LAKIP IPDN Tahun 2011 – 2017 dan paparan evaluasi kinerja IPDN, serta studi kepustakaan.

## HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil pengamatan penulis dari Tahun Anggaran 2010 s.d 2017 di institusi Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Jatinangor Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. Isi deskripsi dalam tulisan ini adalah mencoba menguraikan penerapan metode *Balanced Scorecard* dan *Strategy Maps* dalam pengukuran kinerja organisasi dalam penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Institut Pemerintahan Dalam Negeri.

Penulis melakukan evaluasi terhadap dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2010 s.d 2013 dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Tahun 2014 s.d 2017 yang disusun oleh Eselon I dan Eselon II di lingkup Institut Pemerintahan Dalam Negeri. Dimaksud Eselon I di sini yaitu Rektor IPDN, dan dimaksud Eselon II di sini adalah Kepala Biro, Dekan Fakultas, dan Direktur Akademik (Pascasarjana, Profesi, dan Kampus Daerah).

Hasil evaluasi terhadap LAKIP/LKIP 2010 s.d 2017 dimaksud, diperoleh informasi sebagai berikut:

1. Penyusunan LAKIP Tahun 2010 s.d 2013 telah berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 29 Tahun 2010 tentang Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja, serta Penetapan Kinerja (PK) yang telah ditetapkan pada setiap tahunnya;
2. Penyusunan LKIP Tahun 2014 s.d 2016 telah berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, serta Perjanjian Kinerja (PK) yang telah ditetapkan pada setiap tahunnya;
3. Metode pengukuran kinerja yang digunakan dalam penyusunan LAKIP Tahun 2010 s.d 2013 dan LKIP Tahun

2014 hanya dianalisa dengan 2 (dua) perspektif yaitu perspektif realisasi anggaran dan realisasi capaian output kinerja dari setiap Indikator Kinerja Utama (IKU) atau Indikator Kinerja Program (IKP) yang telah ditetapkan dalam Penetapan Kinerja (PK), dapat dikatakan masih menekankan pada aspek kuantitatif-finansial dan belum melakukan pengukuran terhadap aspek kualitatif-nonfinansial;

4. Dalam penyusunan LKIP Tahun 2015 s.d 2016 telah dianalisa dengan 3 (tiga) perspektif yaitu perspektif finansial (realisasi penyerapan anggaran), perspektif proses bisnis internal (capaian output kinerja), dan perspektif pemangku kepentingan (hasil survey terhadap stakeholder). Penentuan untuk bobot setiap perspektif yaitu dengan menterjemahkan atau memodifikasi penentuan bobot pengukuran kinerja dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249 Tahun 2011 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga;
5. Dalam penyusunan LKIP Tahun 2017 telah dianalisa dengan 4 (empat) perspektif yaitu *Customer & stakeholders perspective, Financial perspective, Internal business process perspective, dan Learning and Growth perspective*.
6. Penerapan metode *Balanced Scorecard* dan *Strategy Maps* dalam pengukuran kinerja organisasi yang dituangkan dalam penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Institut Pemerintahan Dalam Negeri hanya pada level Eselon I, belum diikuti oleh seluruh level Eselon II dan Eselon III di lingkup IPDN.

### PEMBAHASAN

IPDN dalam melaksanakan Program Pendidikan Kepamongprajaan pada setiap tahun anggaran didukung dengan sejumlah anggaran yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan

Hibah. Selanjutnya sasaran strategis, indikator kinerja, target kinerja dan besaran pagu anggaran pada setiap tahunnya ditetapkan dalam dokumen Perjanjian Kinerja. Perjanjian kinerja merupakan dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Berpedoman pada Perjanjian Kinerja inilah Laporan Kinerja IPDN disusun sebagai bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi (melaksanakan Program Pendidikan Kepamongprajaan) yang dipercayakan kepada IPDN atas penggunaan anggaran.

Sistem Pengukuran Kinerja Sektor Publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik (pimpinan organisasi) menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment systems*.

### Penerapan konsep metode *Balanced Scorecard* dan *Strategy Maps* dalam Laporan Kinerja

Penerapan konsep *balanced scorecard* pada organisasi publik berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan perlu ada beberapa perubahan konsep antara lain:

- a. perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat;
- b. perubahan posisi antara perspektif finansial dengan perspektif pelanggan (*customers*);
- c. perspektif *customers* menjadi perspektif *customers & stakeholder*.

Perencanaan dan pelaksanaan program maupun anggaran pemerintah akan terfokus pada upaya untuk mencapai misi organisasi pemerintahan (*mission driven*), yakni melayani dan demi mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Implementasi pendekatan ini

menuntut adanya identifikasi dan pengembangan kinerja organisasi yang komprehensif ke dalam empat perspektif *BSC*. IPDN merupakan organisasi publik dan fokus utama output IPDN yaitu “menghasilkan kader pemerintahan yang berkompetensi, berkarakter dan berkepribadian” untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian perlu pengembangan inovatif dalam penerapan sistem pengukuran kinerja organisasi yang komprehensif (aspek kuantitatif-finansial dan aspek kualitatif-nonfinansial) yang dapat diimplementasikan oleh satuan kerja dalam penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah di lingkup IPDN.

Strategi *BSC* dalam penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) IPDN dapat diterjemahkan kedalam empat perspektif, sebagai berikut:

a. Perspektif *customer & stakeholders*

Perspektif *customer & stakeholders* menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dan pemangku kepentingan. Perspektif ini mencakup SS yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan sehingga dinilai berhasil dari sudut pandang *customer* dan *stakeholder*.

- *Stakeholder* (pemangku kepentingan) adalah pihak internal maupun eksternal yang secara langsung atau tidak langsung memiliki kepentingan atas *output* atau *outcome* dari suatu organisasi, namun tidak menggunakan layanan organisasi secara langsung.
- *Customer* (pengguna layanan) merupakan pihak luar yang terkait langsung dengan pelayanan suatu organisasi. Pengguna alumni APDN/STPDN/IPDN adalah Pemerintah Daerah dan Pemerintah.
- Indikator yang digunakan untuk Perspektif *Stakeholder* adalah (1) Persentase tingkat kepuasan *Stakeholder* terhadap Etos Kerja Alumni; dan (2) Persentase jumlah alumni yang menduduki jabatan kepala

daerah dan jabatan struktural di Pemerintah Daerah.

- Indikator yang digunakan untuk Perspektif *Customer* adalah (1) Penatausahaan pengadaan barang/jasa yang akuntabel; dan (2) Kepuasan pengguna layanan (pelayanan tamu, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, perpustakaan, kesehatan, dan lain-lain).

b. Perspektif *financial*

- Perspektif finansial melihat kinerja dari sudut pandang profitabilitas ketercapaian target keuangan dan pemberian pelayanan yang efisien.
- Indikator yang digunakan untuk perspektif finansial yaitu (1) realisasi anggaran terhadap pagu anggaran yang telah ditetapkan berdasarkan Perjanjian Kinerja; (2) opini terhadap kinerja pengelolaan keuangan (Wajar Tanpa Pengecualian, Wajar Tanpa Pengecualian Dengan Paragraf Penjelasan, Wajar Dengan Pengecualian, Disclaimer).

c. Perspektif *internal business process*

- Perspektif ini mencakup Sasaran Strategis yang ingin diwujudkan melalui rangkaian proses yang dikelola organisasi dalam memberikan layanan serta menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer* (*value chain*).
- Indikator yang digunakan untuk Perspektif Internal Process adalah (1) Perumusan kebijakan yang berkualitas; (2) Peningkatan output/outcome kinerja yang berkualitas; serta (3) Monitoring dan evaluasi yang efektif.

d. Perspektif *Learning and Growth*

- Perspektif ini mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, kompetensi dan pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, serta faktor lain yang perlu diperbaharui. Perspektif ini mencakup Sasaran Strategis yang berupa kondisi ideal atas sumber daya *internal* organisasi



yang ingin diwujudkan atau yang seharusnya dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis guna menghasilkan *output* atau *outcome* organisasi yang sesuai dengan harapan *customer* dan *stakeholder*.

- Indikator yang digunakan untuk Perspektif *Learning and Growth* adalah (1) SDM yang berkompetensi tinggi; (2) budaya kinerja yang tinggi dan (3) Perwujudan TIK yang terintegrasi.

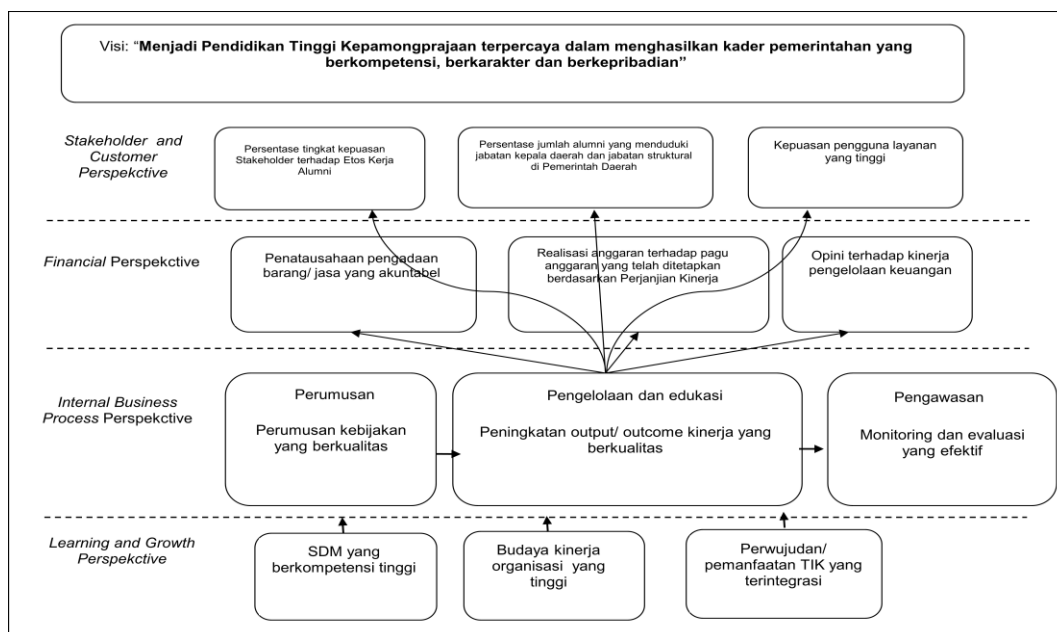
IPDN menerapkan konsep *balanced scorecard* dalam manajemen kinerja berpedoman pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2014 tentang Sistem Manajemen Kinerja Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 42 Tahun 2018 tentang Statuta Institut Pemerintahan Dalam Negeri dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Pemerintahan Dalam Negeri, dijelaskan bahwa

organisasi IPDN terdiri dari Unit Eselon II (Biro), Unit setara Eselon II (Fakultas dan Direktur), dan Unit Eselon III. Dengan demikian organisasi IPDN mempunyai unit-unit yang mempunyai strategi dan tujuan sendiri-sendiri. Untuk dapat dijalankan secara efektif, maka strategi-strategi dan tujuan tersebut harus digabungkan dan dihubungkan secara bersama-sama. Untuk menggabungkan dan menghubungkan strategi-strategi dan tujuan tersebut dibutuhkan yang namanya *strategic map*.

*Strategic map* dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat (*cause-effect relationship*). Dengan menggunakan hubungan sebab akibat organisasi dapat menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dalam *scorecard*. Hubungan diantara strategi-strategi tersebut digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan organisasi dan sebaliknya.

Gambaran mengenai *strategic map* IPDN periode Tahun 2015 – 2019 dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut:



**Gambar 1. Strategi Map IPDN Tahun 2015 – 2019 Keterkaitan Perspektif BSC dengan Indikator Kinerja**

*Strategic map* IPDN tersebut dipetakan dalam matriks pemetaan perspektif, indikator,

bobot, dan sumber data pengukuran. Berdasarkan data dari LKIP IPDN Tahun 2015

- 2017, diperoleh informasi bahwa dalam LKIP IPDN telah didesain pengukuran Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dan penentuan bobot setiap perspektif serta bobot setiap

indikator. Berikut ini matriks pemetaan perspektif, indikator, bobot, dan sumber data pengukuran, seperti yang tersaji dalam LKIP IPDN, sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Pemetaan Perspektif, Indikator dan Sumber Data**

No.	Perspektif dan Indikator	Bobot	Cara dan Data Pengukuran
Stakeholder and Customer perspective (N <sub>SCP</sub> )=10%			
SS1	Persentase tingkat kepuasan Stakeholder terhadap Etos Kerja Alumni	50%	Survey dan kuesioner ke Pemda terhadap Etos Kerja Alumni
SS2	Persentase jumlah alumni yang menduduki jabatan kepala daerah dan jabatan struktural Pemda	25%	Survey jumlah alumni yang menduduki jabatan kepala daerah dan jabatan struktural di Pemerintah Daerah
SS3	Kepuasan pengguna layanan yang tinggi	25%	1. Survey pelayanan tenaga pendidik 2. Survey pelayanan perpustakaan 3. Survey pelayanan Poliklinik 4. Kunjungan tamu dari lembaga/instansi,
Financial perspective (N <sub>FP</sub> )= 30%			
SS4	Penatausahaan pengadaan barang/ jasa yang akuntabel	15%	1. Pengadaan barang dan jasa (RUP) 2. Realisasi pengadaan barang/jasa 3. Kuasisioner kualitas hasil pengadaan
SS5	Realisasi anggaran terhadap pagu anggaran yang telah ditetapkan berdasarkan Perjanjian Kinerja	70%	Realisasi anggaran terhadap pagu anggaran yang telah ditetapkan berdasarkan Perjanjian Kinerja
SS6	Opini terhadap kinerja pengelolaan keuangan	15%	Opini WTP/WTP-DPP/WDP/Disclaimer
Internal Process perspective (N <sub>IPP</sub> )= 40%			
SS7	Perumusan kebijakan yang berkualitas	15%	1. Perumusan RENIP, Renstra dan Renja 2. Rencana Kinerja Tahunan dan Perjanjian Kinerja 3. Standar Operasional Prosedur (SOP)
SS8	Peningkatan output/ outcome kinerja yang berkualitas	70%	Capaian IKU/ IKP/IKK
SS9	Monitoring dan evaluasi yang efektif	15%	1. Implementasi SIAKAD 2. Monitoring pelaksanaan program dan anggaran
Learning & Growth perspective (N <sub>LGP</sub> )= 20%			
SS10	SDM yang berkompetensi tinggi	35%	1. Sertifikasi tenaga pendidik 2. Sertifikasi tenaga kependidikan
SS11	Perwujudan TIK yang terintegrasi	30%	Pelaksanaan Blue Print IT IPDN
SS12	Budaya kinerja organisasi yang tinggi	35%	Survey budaya kinerja organisasi IPDN

Sumber: LKIP IPDN 2017

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat dihitung Nilai Kinerja Organisasi (NKO) IPDN setiap perspektif sebagai berikut:

- $\Sigma N_{SCP} = 50\%SS1 + 25\%SS2 + 25\%SS3$
- $\Sigma N_{FP} = 15\%SS4 + 70\%SS5 + 15\%SS6$

- c.  $\Sigma N_{IPP} = 15\%SS7 + 70\%SS8 + 15\%SS9$   
 d.  $\Sigma N_{LGP} = 35\%SS10 + 30\%SS11 + 35\%SS12$

Sehingga Nilai Kinerja Organisasi (NKO)  
 $= 10\% \Sigma N_{SCP} + 30\% \Sigma N_{FP} + 40\% \Sigma N_{IPP} + 20\% \Sigma N_{LGP}$

Berdasarkan sumber data dan evaluasi penerapan metode BSC dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) IPDN Tahun 2015-2017, diperoleh rangkuman data sebagai berikut:

#### LKIP IPDN Tahun 2015:

IPDN mendapat dukungan APBN-P sebesar Rp 672.510.756.000. Sementara itu, capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) mencapai 113,87%. Nilai tersebut merupakan perhitungan dari:

1. Perspektif keuangan (capaian realisasi anggaran) sebesar 89,67%;
2. Perspektif internal proses bisnis (capaian kuantitas output kegiatan) sebesar 189,81%
3. Perspektif pemangku kepentingan (survey kepuasan stakeholders) sebesar 62,125%.

#### LKIP IPDN Tahun 2016:

IPDN mendapat dukungan APBN-P sebesar Rp 515.773.257.000. Capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) mencapai 112,53%. Nilai tersebut merupakan perhitungan dari:

1. Perspektif keuangan (capaian realisasi anggaran) sebesar 97,76%;
2. Perspektif internal proses bisnis (capaian kuantitas output kegiatan) sebesar 135,66%;
3. Perspektif pemangku kepentingan (survey kepuasan stakeholders) sebesar 91,76%.

#### LKIP IPDN Tahun 2017:

IPDN mendapat dukungan APBN-P sebesar Rp Rp 553.569.974.000. Capaian Nilai Kinerja

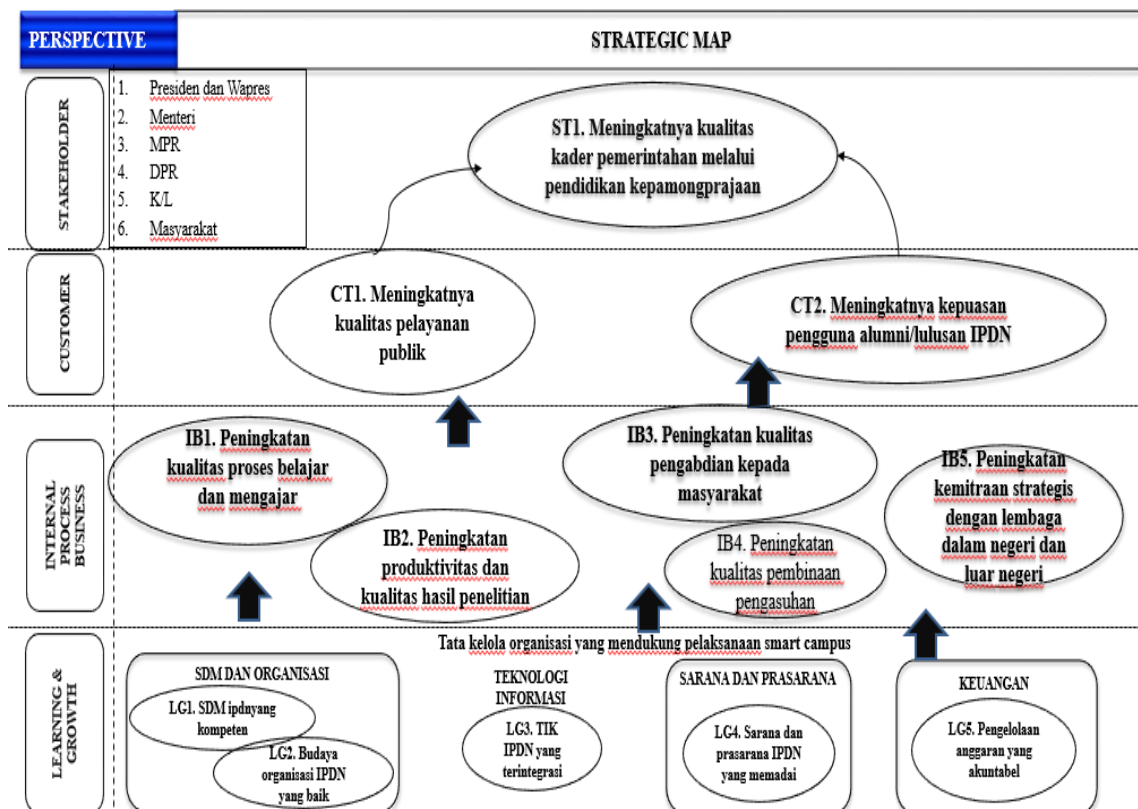
Organisasi (NKO) IPDN sebesar 111,27%. Nilai tersebut merupakan perhitungan dari:

1. perspektif kepuasan stakeholders dan pelanggan sebesar 68,96% meliputi persentase alumni yang menjabat di pemerintahan sebesar 66,34% dari total alumni IPDN;
2. perspektif capaian realisasi anggaran sebesar 94,36%;
3. perspektif proses internal meliputi kuantitas capaian IKP sebesar 137,79%;
4. perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 72,14%.

Berdasarkan sumber data sebagaimana disajikan di atas, bahwa penerapan konsep *balanced scorecard (BSC)* di instansi IPDN dalam pengukuran kinerja organisasi yang dituangkan dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) mulai Tahun 2015 sampai 2017, secara umum telah mencakup 4 (empat) perspektif yaitu perspektif pengguna dan pemangku kepentingan (*Customer & stakeholders perspective*), perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif proses bisnis internal (*Internal business process perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth perspective*).

Berdasarkan data LKIP yang terkumpul dari setiap satuan kerja yang ada di lingkup IPDN, bahwa penerapan metode *Balanced Scorecard* dan *Strategy Maps* dalam pengukuran kinerja organisasi yang dituangkan dalam penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) di lingkup IPDN hanya pada level Eselon I, belum diikuti oleh seluruh level Eselon II dan Eselon III.

Selanjutnya guna pengelolaan kinerja yang lebih akuntabel dan lebih terukur, dalam Pedoman Penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah IPDN Tahun 2019, dijelaskan peta strategis atau strategi map IPDN untuk periode Tahun 2020 - 2024, adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. Peta Strategis IPDN Tahun 2020 – 2024**

Berdasarkan Gambar 2 tersebut dan sesuai dengan amanah Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2014 tentang Sistem Manajemen Kinerja Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri, terdapat pengembangan inovatif dalam penerapan konsep *balanced scorecard* dalam pengelolaan kinerja IPDN untuk periode Tahun 2020 - 2024, yaitu:

- a. perubahan *stakeholder and customer perspective* dipisah menjadi *stakeholder perspective* dan *customer perspective* karena dengan pertimbangan bahwa pengguna alumni IPDN adalah Pemerintah dan Pemerintah Daerah serta untuk melayani masyarakat;
- b. *financial perspective* dihilangkan karena IPDN merupakan organisasi publik tidak berorientasi menghasilkan uang (*non profit*), hanya menghasilkan sebagian kecil PNBPN.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

1. IPDN merupakan organisasi publik, dengan memiliki fokus utama output yaitu “menghasilkan kader pemerintahan yang berkompetensi, berkarakter dan berkepribadian” yang pada akhirnya untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian perlu pengembangan inovatif dalam penerapan sistem pengukuran kinerja organisasi yang komprehensif (aspek kuantitatif-finansial dan aspek kualitatif-nonfinansial) dengan modifikasi dari konsep *balanced scorecard* (*BSC*).
2. Penerapan konsep *balanced scorecard* (*BSC*) dalam pengukuran kinerja organisasi di IPDN yang dituangkan dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) mulai Tahun 2015 sampai 2017, secara umum telah mencakup 4 (empat) perspektif yaitu: (1) *Customer & stakeholders perspective*; (2) *Financial perspective*; (3) *Internal business process perspective*; dan (4) *Learning and Growth perspective*.

3. Dengan pertimbangan bahwa pengguna alumni IPDN adalah Pemerintah dan Pemerintah Daerah serta untuk melayani masyarakat, dalam manajemen kinerja IPDN periode selanjutnya, konsep *balanced scorecard* didesain menjadi 4 (empat) perspektif yaitu: (1) *stakeholders perspective*; (2) *customer perspective*; (3) *internal business process perspective*; dan (4) *learning and growth perspective*.

### Saran

Dalam rangka penerapan manajemen kinerja, untuk penetapan perhitungan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) serta penentuan bobot setiap perspektif dan bobot setiap indikator perlu ditetapkan terlebih dahulu oleh pimpinan IPDN yaitu dapat berupa Peraturan Rektor atau Keputusan Rektor tentang Pedoman Pengelolaan Kinerja Organisasi di lingkungan IPDN. Agar setiap satuan kerja di lingkup IPDN menerapkan konsep BSC.

1. Perlu konsistensi dan komitmen yang kuat dari semua pimpinan dalam menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sepenuhnya disesuaikan dengan *mission driven* IPDN, dilakukan dengan sosialisasi atau penegasan pimpinan, hal ini dalam rangka mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Mardiasmo, 2002, Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar, Erlangga. Yogyakarta.
- Gaspersz, Vincent, 2003, "*Balanced Scorecard Dengan Six Sigma : Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintahan*", PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mahsun, M. 2006, Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Penerbit BPFE Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2014, Evaluasi Kinerja SDM, Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Kaplan, Robert S And David P. Norton, 2004, "*Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*", Harvard

Business School Press, Boston, Massachusetts.

Kaplan and Norton, 2006, "*Aligning : Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*", Harvard Business School Press.

Mahmudi, 2007, Manajemen Kinerja Sektor Publik, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Nazir, 1999, Metode Penelitian, Cetakan Ketiga, Jakarta, Ghalia. Indonesia.

Sugiyono. 2017. Statistika Untuk Penelitian. Penerbit Alfabeta. Bandung.

Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Penerbit Alfabeta. Bandung.

Ade Tutty R. Rosa, Analisis Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Kepamongprajaan Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard (BSC)* dan *Strategy Maps* (Studi R dan D di Institut Pemerintahan Dalam Negeri), *Jurnal Wahana Bhakti Praja*, Volume 6 Edisi 1 Tahun 2016.

Imelda R. H. N, Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Publik, *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 6, No. 2, *November 2004: 106-122*;

Ni Gusti Ayu Ginarni, 2004, Tesis, Studi Kemungkinan Penerapan *Government Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Klungkung – Bali, IPDN Jatinangor.

Brian Pratistha, Artikel: Sejarah *Balanced Scorecard*: Generasi ke Generasi, Buletin LAPAN Edisi Vol. 5 No. 1 Tahun 2018.

### Peraturan Pemerintah

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari KKN.
2. Peraturan Presiden RI Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
3. Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan

- Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.
4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 2014 tentang Sistim Manajemen Kinerja Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri
  5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 42 Tahun 2018 tentang Statuta Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
  6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
  7. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah IPDN Tahun 2010.
  8. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah IPDN Tahun 2011.
  9. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah IPDN Tahun 2012.
  10. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah IPDN Tahun 2013.
  11. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah IPDN Tahun 2014.
  12. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah IPDN Tahun 2015.
  13. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah IPDN Tahun 2016.
  14. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah IPDN Tahun 2017.
  15. Pedoman Penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah IPDN Tahun 2019.