

**ANALISIS KINERJA APARATUR PEMERINTAH MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus Pada Aparatur Pemerintah di Kampung Yanggandur)**

Dina Fitri Septarini, Erni Dwita Silambi
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Musamus

ABSTRACT

Apparatus village is part of the governance structure of the most under who know exactly all the conditions and problems that exist in the territory assigned to provide services to the community. Therefore, the target of performance measurement should be oriented to the community. Performance measurement in public organizations that focused on the financial sector alone tend to ignore non-financial performance such as community satisfaction, effectiveness and human resources capable and committed. Measurement of performance with a balanced scorecard is a comprehensive performance measurement for measuring the performance of financial and non-financial aspects. Balance scorecard includes four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective.

The results showed that in general the village Yanggandur apparatus are clear visions and goals to be achieved in the construction of the village. This is indicated by the percentage of respondents where more than 75% of respondents tend to answer agree, which means they understand the vision, mission and strategy of the organization. Financial Perspective reached a score of 19.2%, internal business process perspective has a score of 25.9%, learning and growth perspective reach the score of 13.3%, and perspectives of people have a score of 8.9%. Overall performance of the apparatus village Yanggandur when analyzed using the four perspectives of the balanced scorecard has a total score of 67.3% and in the region of yellow, which means pretty good

Keywords : balanced scorecard , performance of the government apparatus

ABSTRAK

Aparatur kampung merupakan bagian dari struktur pemerintahan yang paling bawah yang mengetahui secara pasti segala kondisi dan permasalahan yang ada di wilayahnya yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu target pengukuran kinerja harus berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja cenderung mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan masyarakat, efektivitas dan SDM yang berkemampuan dan berkomitmen tinggi. Pengukuran kinerja dengan balance scorecard merupakan pengukuran kinerja yang komprehensif karena mengukur kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan. Balance scorecard mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum aparatur kampung Yanggandur sudah memahami dengan jelas visi dan tujuan yang hendak dicapai dalam pembangunan kampung. Hal ini ditunjukkan oleh persentase jawaban responden di mana lebih dari 75% responden cenderung menjawab setuju, yang berarti mereka memahami visi, misi, dan strategi organisasi. Perspektif keuangan mencapai score 19,2%, perspektif proses bisnis internal memiliki score 25,9%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai score 13,3%, dan perspektif masyarakat memiliki score 8,9%. Secara keseluruhan kinerja aparatur kampung Yanggandur apabila dianalisa menggunakan 4 perspektif dalam balanced scorecard memiliki score total sebesar 67,3% dan berada pada daerah kuning, yang berarti cukup bagus.

Kata kunci : balance scorecard, kinerja aparatur pemerintah

PENDAHULUAN

Aparatur kampung merupakan bagian dari struktur pemerintahan yang paling bawah yang mengetahui secara pasti segala kondisi dan permasalahan yang ada di wilayahnya. Peranan tersebut diwujudkan dalam bentuk birokrasi, dimana aktivitas birokrasi mencakup berbagai rangkaian tugas utama yang harus dilaksanakan, baik yang bersifat pengaturan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan dioperasikan secara transparan, maupun dalam bentuk pelayanan kepada masyarakat. Tujuan utama birokrasi adalah menghasilkan sesuatu yang memiliki nilai secara cepat, tepat dan efisien.

Di samping itu, kondisi masyarakat yang cepat berubah menyebabkan tuntutan masyarakat akan kebebasan, keterbukaan, kemerdekaan dan perhatian akan hak-haknya semakin banyak. Masyarakat seakan tidak takut lagi untuk mengkritik bahkan memprotes setiap kebijakan pemerintah yang tidak memihak kepada kepentingan rakyat. Keadaan yang demikian menuntut pemerintah untuk selalu berupaya meningkatkan kinerja aparatur pemerintah termasuk aparatur kampung dengan melakukan berbagai cara. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja mereka, sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang ada untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Pengukuran kinerja tradisional yang umum digunakan hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi pemerintah hanya pada tujuan jangka pendek saja dan cenderung mengabaikan tujuan jangka panjang. Lebih parah lagi fokus utama dan usaha pemerintah lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan saja, sehingga cenderung mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan (masyarakat), efektivitas dan SDM yang berkemampuan dan berkomitmen tinggi (Mulyadi, 2001).

Kaplan dan Norton pada tahun 1990 melakukan penelitian yang hasilnya menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja organisasi di masa depan diperlukan kerangka ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *balance scorecard*. *Balance scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan

usaha dan perhatian organisasi pada kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Dari percobaan penggunaan *balanced scorecard* pada tahun 1990-1992, organisasi yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan kinerja organisasi yang berlipatganda. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *balanced scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan. (Mulyadi, 2001).

Di Indonesia, penelitian kinerja organisasi sektor publik menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dilakukan oleh Suwardhika (2011) pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat) Propinsi Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja Badan Diklat Provinsi Jawa Timur sudah baik. Namun apabila dilihat dari analisis *balanced scorecard* masih ada yang perlu ditingkatkan misalnya perlunya koordinasi yang lebih intensif antara provinsi dan Kabupaten/Kota untuk memenuhi target peserta Diklat dan pemanfaatan teknologi informasi, dukungan sistem informasi manajemen dan database senantiasa harus selalu ditingkatkan agar penerapan pengukuran kinerja dari perspektif finansial dan non finansial (*balanced scorecard*) dapat dilakukan dengan baik. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* mampu mengungkap perbaikan-perbaikan apa saja yang perlu dilakukan oleh organisasi baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Balance Scorecard menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara indikator *lagging* dan indikator *leading*. *Balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategisnya kepada semua anggota organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja aparatur pemerintah jika dianalisis menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* ?

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas organisasi selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Srimindarti, 2004). Pengukuran kinerja merupakan tindakan untuk menilai/mengukur pencapaian suatu aktivitas yang ada dalam rantai nilai organisasi berdasarkan target yang telah ditentukan pada periode waktu tertentu.

Maksud dilakukannya pengukuran kinerja sektor publik antara lain: untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah agar dapat berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan layanan kepada masyarakat, untuk mewujudkan tanggung jawab publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan dan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Selain itu, pihak legislatif menggunakan ukuran kinerja untuk menentukan kelayakan biaya pelayanan (*cost of service*) yang dibebankan kepada masyarakat pengguna jasa publik karena mereka tidak mau selalu ditarik pungutan tanpa adanya peningkatan kualitas dan kuantitas dari pelayanan yang diterima tersebut.

Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu, perlu dikembangkan ukuran kerja non-finansial.

Tujuan dari sistem pengukuran kinerja antara lain : untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down and bottom up*), mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strateginya, mengakomodasi pemahaman kepentingan pimpinan level menengah dan bawah serta motivasi untuk mencapai *good congruence*, dan sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional. Sedangkan manfaat dari pengukuran kinerja adalah : untuk memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen, memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan, memonitor dan mengawasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan kolektif untuk memperbaiki kinerja, sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*), sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan

dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi, membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi, membantu memahami kegiatan instansi pemerintah, dan memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Pengertian dan Keunggulan Balance Scorecard

Balanced scorecard berasal dari dua kata *balanced* dan *scorecard*. *Balanced* (seimbang) di dalam *balanced scorecard* menunjukkan keseimbangan antara :

- a. Pengukuran kinerja eksternal (masyarakat) dan pengukuran kinerja internal (proses bisnis internal, inovasi, proses belajar dan pertumbuhan).
- b. Pengukuran kinerja masa lalu (finansial) dan pengukuran yang mendorong kinerja masa datang (non finansial).
- c. Unsur objektivitas (pengukuran berupa hasil kuantitatif) dengan unsur subjektivitas (pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan/kualitatif).
- d. Tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang

Sedangkan *scorecard* (kartu nilai) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* organisasi dan juga untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai ukuran dan sistem manajemen yang melihat kinerja unit bisnis dari empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu alat bagi manajemen, suatu sistem pengukuran dan juga sistem manajemen kinerja, yang mencakup aspek keuangan dan nonkeuangan yang digunakan untuk membantu organisasi untuk merencanakan, dan mengelola strategi serta mengukur pencapaian kinerja organisasi.

Balanced Scorecard memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi organisasi ke dalam segi operasional. Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa organisasi menggunakan focus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, yaitu: memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi; mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis; merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis; dan meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dengan *balanced scorecard*, tujuan suatu organisasi tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran bagaimana organisasi tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana

organisasi tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Balanced scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2001). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Perspektif Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan kebijakan. Pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya (*Customer, Internal Business Process, Learning & Growth*). Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi suatu organisasi publik, penerapan, dan pelaksanaannya telah dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi perbaikan-perbaikan yang mendasar (*bottom-line improvement*). Selain itu, perspektif finansial dalam organisasi publik bertujuan untuk memberikan pelayanan yang efektif pada masyarakat dengan biaya jasa yang murah (Suwardhika, 2011).

b. Perspektif Pelanggan

Organisasi publik harus memiliki orientasi untuk mengutamakan kesejahteraan dan kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, *balanced scorecard* menuntut para pimpinan untuk

dapat menerjemahkan misi organisasi publik mengenai pelayanan kepada masyarakat secara umum ke dalam suatu pengukuran spesifik yang mencerminkan faktor-faktor penting bagi masyarakat. Perspektif ini merupakan *leading indicator* yang bertujuan untuk menciptakan loyalitas pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran pada perspektif ini mengacu pada proses kerja yang dilakukan dalam organisasi. Apakah organisasi telah melakukan proses kerja dengan baik sehingga dapat mengoperasikan produk/jasa secara efektif dan efisien sesuai yang diisyaratkan organisasi atau yang menjadi tuntutan pelanggan. Proses bisnis yang dibangun, yaitu menyangkut proses inovasi, usaha untuk menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk/jasa yang dibutuhkan (Rahmawati, dkk, 2012).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan untuk mewujudkan peningkatan kompetensi dan komitmen SDM dalam memuaskan pelanggan serta sejauh mana organisasi berinovasi mengembangkan produk/jasa yang sudah ada. Perspektif ini menekankan adanya investasi terhadap sumber daya manusia yang merupakan pendorong dihasilkannya kinerja yang baik. Pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian pegawai merupakan salah satu ukuran dalam perspektif ini (Rahmawati, dkk, 2012)

Keempat perspektif *balanced scorecard* diturunkan dan dikembangkan dari visi dan strategi organisasi, artinya tingkat keberhasilan yang dicapai oleh masing-masing perspektif harus disesuaikan kembali dengan visi organisasi. Adapun penetapan indikator pengukuran dalam *balanced scorecard* disesuaikan lagi dengan karakteristik organisasi pemerintah yang lebih cenderung bersifat *non profit making* (tidak bertujuan mencari laba) (Rahmawati, dkk, 2006).

Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang analisis kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* sudah banyak dilakukan baik pada organisasi sektor publik maupun pada perusahaan swasta. Diantaranya, penelitian yang dilakukan oleh Imelda (2004) menghasilkan bahwa untuk mengimplementasikan *balanced scorecard* dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut: 1) menilai fondasi organisasi 2) membangun strategi bisnis 3) membuat tujuan organisasi 4) membuat *strategic map* bagi strategi bisnis organisasi 5) pengukuran kinerja dan 6) menyusun inisiatif.

Tahapan dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* meliputi identifikasi data yang dibutuhkan, membangun *balanced scorecard* secara menyeluruh dan melakukan evaluasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati, dkk (2006) menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja berguna untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan tujuan organisasi. Bagi organisasi publik, pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penilaian kinerja yang kemudian dianalisis dengan menginterpretasikan lebih lanjut hasil penilaian kinerja organisasi dalam melaksanakan misi dan tujuannya.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Andranik (2008) mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Jenderal Ahmad Yani Kota Metro Lampung. Hasil analisis kinerja pada keempat perspektif *balanced scorecard* di RSUD Ahmad Yani Kota Metro menunjukkan bahwa beberapa perspektif menunjukkan kinerja yang baik, hal tersebut terlihat dari hasil yang dicapai oleh perspektif tersebut. Penelitian dilakukan dengan membandingkan data sekunder yang ada seperti data realisasi keuangan, data pengukuran kinerja tradisional yang kemudian dibandingkan dengan target yang sudah ditentukan sebelumnya, kemudian data-data tersebut dikelompokkan dalam perspektif yang ada dan dicari hubungan dari setiap indikator tersebut.

Penelitian Suwardhika (2011) dilakukan untuk menganalisis kinerja pada Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat) Propinsi Jawa Timur dengan pendekatan *balanced scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja Badan Diklat Provinsi Jawa Timur sudah baik. Namun dari analisis *balanced scorecard* masih ada yang perlu ditingkatkan seperti pemanfaatan teknologi informasi, dukungan sistem informasi manajemen dan database senantiasa harus selalu ditingkatkan agar penerapan pengukuran kinerja dari perspektif finansial dan non finansial (*Balanced Scorecard*) dapat dilakukan dengan baik.

METODE PENELITIAN

Lokasi Dan Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah Kampung Yanggandur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berdasarkan pada suatu fenomena sosial atau masalah-masalah dalam kehidupan manusia. Data kualitatif merupakan data deskriptif dan

kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian kualitatif sangat bergantung pada logika dan teknik analisa data penelitiannya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif *social anthropological approaches* yang mengumpulkan beragam rangkaian data lapangan atau aktivitas studi kasus untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang objek yang diteliti. Studi kasus adalah studi untuk mengeksplorasi suatu (atau beberapa) struktur sistem atau kasus secara detail. Studi kasus merekomendasikan bahwa peneliti harus mempertimbangkan tipikal kasus yang bagaimana yang akan diteliti sehingga menarik dan bermanfaat (Suwardhika, 2011).

Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah aparatur pemerintah yang ada di Kampung Yanggandur. Dipilihnya objek ini karena aparat kampung merupakan bagian dari struktur pemerintahan terendah yang mengetahui secara langsung kondisi anggota masyarakat di wilayahnya. Selama ini belum pernah dilakukan pengukuran kinerja pada aparat kampung dengan melibatkan aspek keuangan dan non keuangan.

Aspek Yang Dianalisis

Penelitian ini menganalisis kinerja aparatur pemerintah dari empat perspektif, yaitu:

- a. Perspektif Keuangan, bertujuan untuk menjawab pertanyaan bagaimana upaya yang dilakukan untuk memberikan yang terbaik bagi pemilik usaha (negara, masyarakat). Perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dengan membandingkan antara pencapaian realisasi biaya dengan anggaran yang ditetapkan (Suwardhika, 2011).
- b. Perspektif Pelanggan, bertujuan untuk menjawab pertanyaan bagaimana masyarakat memandang hasil dari pelayanan yang diberikan, apakah sesuai dengan yang diinginkan? Perspektif pelanggan dalam penelitian ini diukur dengan 14 unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran kepuasan masyarakat sebagaimana tercantum dalam Kep MenPAN No.25 Tahun 2004 yang meliputi: prosedur pelayanan, persyaratan pelayanan, kejelasan petugas, kedisiplinan petugas, tanggung jawab, kemampuan, kecepatan, keadilan, kesopanan dan keramahan, kewajaran biaya pelayanan, kesopanan biaya pelayanan, kepastian jadwal, kenyamanan, dan keamanan pelayanan.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal, bertujuan untuk menyediakan pelayanan secara kompetitif. Untuk itu, aparatur pemerintah harus fokus pada tugas penting yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pengukuran kinerja

pada perspektif ini harus menjawab pertanyaan dapatkah aparatur pemerintah meningkatkan pelayanan dengan mengubah cara penyampaian pelayanan itu?

- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, bertujuan untuk menjawab pertanyaan dapatkah organisasi secara berkelanjutan melakukan perbaikan teknologi dan SDM serta menciptakan nilai? Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kegiatan pelatihan yang diikuti, dan persentase kehadiran aparatur pemerintah (Libby, dkk, 2004).

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan jalan melakukan komunikasi dan tatap muka langsung melalui proses tanya jawab. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan kepada aparatur kampung dan anggota masyarakat.

2. Kuesioner

Proses mengumpulkan data secara tertulis dengan cara memberikan daftar pernyataan tertulis kepada responden mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Metode Analisis Data

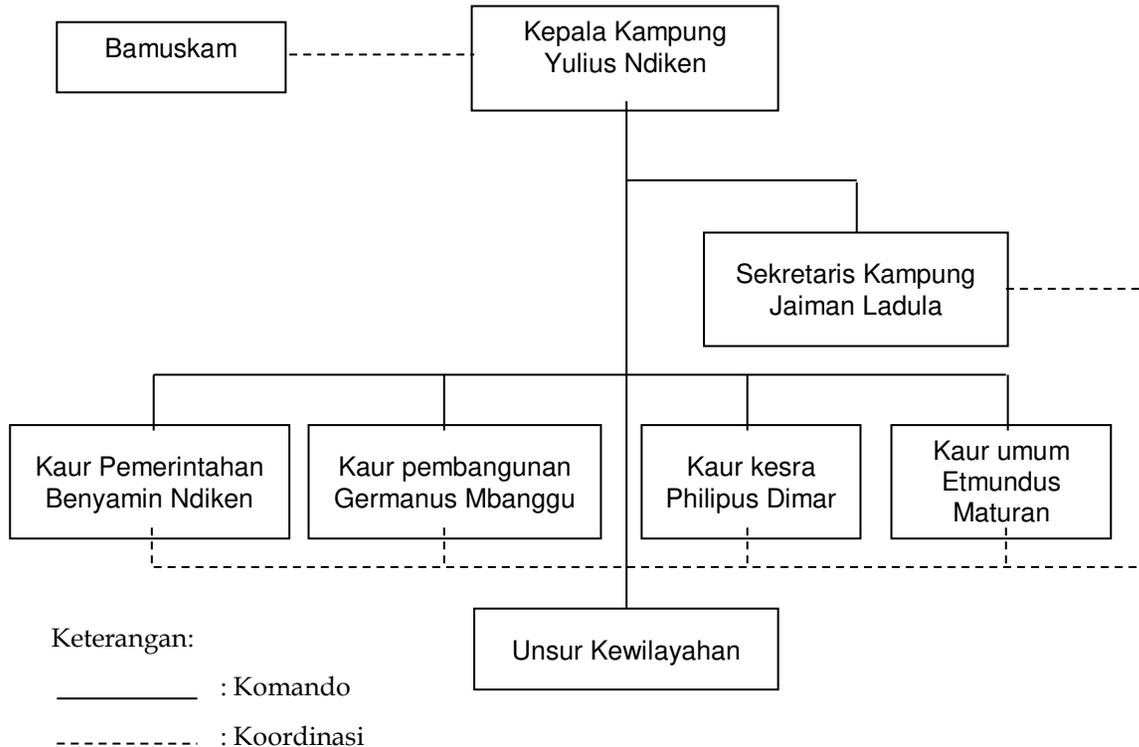
Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan matriks *Balanced Scorecard* yang dinyatakan dengan skor total. Besarnya skor total yang diperoleh kemudian dibandingkan range standar yang digunakan (*dashboard*). Hasil perbandingan dengan range standar kemudian akan dianalisis untuk mengetahui pencapaian kinerja apa yang sudah dilakukan dengan baik dan perbaikan-perbaikan apa yang perlu dioptimalkan oleh organisasi.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum Tata Kelola Pemerintahan Kampung Yanggandur

Kampung Yanggandur yang terletak di Distrik Sota Kabupaten Merauke yang terbagi dalam 2 RK dan 4 RT. Pemerintahan Kampung Yanggandur terdiri dari Pemerintah Kampung dan Badan Musyawarah Kampung (Bamuskam) yang menjalankan fungsinya secara bersama-sama. Pemerintah Kampung terdiri dari kepala kampung, sekretaris kampung dan perangkat kampung lainnya yang menangani urusan pemerintahan, pembangunan, kesejahteraan masyarakat, dan umum. Bamuskam merupakan wakil masyarakat yang ditempatkan sebagai

mitra sekaligus pengawas bagi Pemerintah Kampung dalam menjalankan pemerintahan kampung. Apabila digambarkan, struktur organisasi Pemerintahan Kampung Yanggandur tampak pada bagan berikut ini:



Gambar 1. Struktur Organisasi Kampung Yanggandur

Sampel Penelitian

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden yang terdiri dari aparatur kampung dan masyarakat. Kuesioner yang diberikan kepada aparatur kampung berupa kuesioner tertutup untuk mengukur pemahaman mereka terkait visi dan strategi pembangunan, dan pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Selain itu untuk melihat konsistensi jawaban responden, diberikan juga kuesioner terbuka kepada aparatur kampung pada waktu yang berbeda. Aparatur kampung Yanggandur seluruhnya berjumlah 17 orang, terdiri dari 1 orang kepala kampung, 1 orang sekretaris kampung, 4 orang pelaksana teknis (kaur), 2 orang ketua RK, 4 orang ketua RT, dan 5 orang Bamuskam.

Kuesioner yang diberikan kepada masyarakat berupa kuesioner tertutup untuk mengukur kepuasan mereka atas kinerja dan pelayanan yang diberikan oleh aparatur kampung (perspektif masyarakat). Masyarakat yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah kepala keluarga yang ada di kampung Yanggandur, yang seluruhnya berjumlah 88 orang. Namun, dari 88 kuesioner yang disebarikan hanya 31 kuesioner (35%) yang kembali dan diisi secara lengkap.

Visi Dan Strategi Pemerintahan Kampung

Empat perspektif dalam *balanced scorecard* diturunkan dan dikembangkan dari visi dan strategi organisasi, karena itu menilai kinerja organisasi tidak bisa lepas dari tujuan yang telah ditetapkan. Menurut sekretaris kampung Yanggandur, pemerintahan kampung Yanggandur belum memiliki visi tersendiri. Visi yang dijalankan pemerintahan kampung Yanggandur mengacu pada visi pemerintah daerah kabupaten Merauke, yaitu “Merauke gerbang andalan manusia cerdas dan sehat, gerbang pangan nasional, gerbang kesejahteraan dan kedamaian hati nusantara”. Adapun strategi yang diterapkan untuk mencapai tujuan tersebut adalah:

1. Menjadikan kampung istana damai cerdas dengan menyekolahkan anak-anak.
2. Membangun asrama pendidikan
3. Menanam tanaman pangan dan palawija
4. Menanam karet, sagu, kelapa, ubi kayu, petatas, keladi, kumbili, dan buah-buahan
5. Memelihara babi, sapi, ikan, rusa, dan kambing
6. Membangun bengkel pertanian
7. Menata jaringan distribusi dan harga pangan
8. Membangun kampung kita dengan APBD kampung
9. Pembangunan kota baru Rawa Biru - Yanggandur (rabidur)

Secara keseluruhan persentase jawaban responden terhadap pertanyaan terkait dengan visi, misi, dan strategi organisasi menunjukkan bahwa rata-rata aparatur kampung memahami visi, misi, dan strategi pemerintah kampung, sehingga mereka mengetahui apa tujuan yang hendak dicapai dan bagaimana melaksanakannya.

Hasil kuesioner menunjukkan dari semua pertanyaan terkait dengan visi, misi, dan strategi pemerintah kampung lebih dari 75% responden menjawab setuju/sangat setuju. Ini berarti mereka memahami dengan jelas apa tujuan yang hendak dicapai dari pembangunan kampung. Jawaban tersebut juga konsisten dengan jawaban pada kuesioner terbuka dan hasil

wawancara, dimana sebagian besar responden mengatakan bahwa tujuan pembangunan kampung adalah menjadikan kampung istana damai cerdas dan cinta kasih antara sesama umat, dengan prioritas pembangunan pada bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi, sosial, dan sarana prasarana.

Perspektif Keuangan

Penilaian responden atas perspektif keuangan bertujuan untuk mengetahui upaya apa yang dilakukan oleh aparat kampung untuk memberikan yang terbaik bagi negara dan masyarakat dari segi financial (keuangan). Pertanyaan yang diberikan terdiri dari empat pertanyaan positif dan tiga pertanyaan negatif. Pada pertanyaan positif, jawaban responden pada skala setuju/sangat setuju menggambarkan bahwa responden tersebut selalu berupaya memberikan yang terbaik bagi negara dan masyarakat dalam pengelolaan keuangan, sebaliknya pada pertanyaan negatif jawaban responden pada skala setuju/sangat setuju menggambarkan bahwa responden tersebut tidak memiliki upaya untuk memberikan yang terbaik bagi negara dan masyarakat dalam pengelolaan keuangan.

Secara keseluruhan dari hasil kuesioner tampak bahwa aparat kampung Yanggandung dalam pengelolaan keuangannya selalu berupaya memberikan yang terbaik bagi negara dan masyarakat. Sebanyak 70,6% responden menyatakan bahwa mereka selalu berupaya mengelola keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Begitu juga dalam penggunaan dana, selama ini realisasi penggunaan dana selalu mencapai 100%, dan proses penyusunan anggaran tiap tahun selalu di musyawarahkan dengan masyarakat kampung. Pengelolaan dana juga selalu dilakukan secara transparan dan dilaporkan dalam musyawarah kampung. Apabila perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dengan membandingkan pencapaian realisasi biaya dengan anggaran yang ditetapkan, maka capaian kinerja aparat kampung Yanggandung dari perspektif keuangan sudah sangat baik.

Untuk menjaga dan mencegah agar tidak terjadi penyalahgunaan dana, maka yang perlu untuk ditingkatkan adalah menanamkan pemahaman bahwa dana dicairkan adalah milik negara untuk kepentingan masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaannya harus sesuai dengan anggaran yang telah disusun bersama, selalu transparan dan dilaporkan secara jelas, benar, dan tepat waktu. Hambatan yang sering dialami dalam pengelolaan dana adalah proses pelaporan yang sering terlambat. Hasil wawancara dengan Bapak Jaiman Laduna (sekretaris kampung Yanggandung) menyatakan bahwa "... proses pelaporan dari Pokja biasanya baik tetapi dari

masyarakat pertanggungjawabannya ke Pokja sering terlambat, jadi biasanya laporan kita sering terlambat. Untuk proses penyusunan laporan, selama ini selalu didampingi oleh petugas dari pemerintah daerah Kabupaten Merauke, jadi sudah pasti betul.”

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif responden atas proses bisnis internal berfokus pada tugas penting yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pengukuran kinerja pada perspektif ini secara umum sudah menunjukkan capaian yang memuaskan. Aparatur kampung Yanggandur sudah memahami dengan jelas tugas pokok yang harus dilakukan. Mereka bersedia melayani warga kampung tidak hanya pada jam kerja saja, tetapi kapan saja dan dimana saja saat warga membutuhkannya. Aparatur kampung tidak hanya melayani warga kampung saja, tetapi juga memotivasi dan melakukan pendekatan dengan warga untuk mengetahui hal-hal apa saja yang diinginkan oleh warganya untuk pembangunan kampung. Jerimias Ndiken (kepala Bamuskam) menyatakan bahwa “..... untuk menampung aspirasi warga diadakan pertemuan-pertemuan dan diskusi-diskusi dengan warga dan pokja-pokja, dan juga pendekatan-pendekatan dengan warga masyarakat.” Sedangkan hambatan-hambatan yang sering dialami menurut Bapak Jerimias Ndiken adalah kurangnya koordinasi dengan aparatur kampung yang lainnya sehingga kadang-kadang membuat pelayanan tidak efektif.

Untuk meningkatkan pembangunan kampung, peranan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke juga tidak bisa dilupakan. Menurut Bapak Jerimias Ndiken, beberapa program kerja dilakukan oleh Pemda Merauke di kampung Yanggandur antara lain: pembangunan jembatan kampung, pemberdayaan lahan garapan seluas 25 hektar, dan bantuan dana langsung ke kampung dalam bentuk dana Gerbangku dan Prospek Mandiri.

Hal-hal yang perlu ditingkatkan dalam perspektif proses bisnis internal adalah pembuatan rencana kerja yang mengarah pada pencapaian visi, misi, dan tujuan kampung Yanggandur. Selama ini masing-masing aparatur kampung belum memiliki rencana kerja sehingga yang mereka lakukan lebih berorientasi pada pelayanan masyarakat saja, sedangkan rencana pembangunan kampung didominasi oleh Pemda Merauke.

Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kegiatan pelatihan yang diikuti, dan persentase kehadiran aparatur pemerintah (Libby, dkk, 2004). Dari hasil kuesioner, sebanyak 76,5% aparatur kampung selalu rutin masuk kerja.

Konsistensi jawaban responden perlu diteliti kembali, karena sebanyak 41,2% responden menyatakan pernah tidak masuk kerja setiap bulannya. Jawaban ini konsisten dengan hasil wawancara dengan beberapa aparatur kampung yang mengatakan kadang-kadang tidak masuk kerja. Bapak Jaiman Laduna mengatakan "...kantor tempat kami bekerja sudah dirusak oleh oknum tidak bertanggungjawab, jadi saya kadang-kadang kerja di rumah saja. Walaupun kerja di rumah tetap saya siap untuk melayani masyarakat."

Dari segi tingkat pendidikan sebanyak 41,2% menyatakan bahwa tugas pokok pekerjaannya belum sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki. Untuk meningkatkan kualitas SDM ini Pemda Merauke harus sering mengikutsertakan aparatur kampung dalam kegiatan pelatihan-pelatihan. Menurut Bapak Jaiman Laduna, beberapa pelatihan yang pernah diikuti antara lain Diklat Manajemen Pemerintah Kampung, Diklat Kompetensi, dan Diklat Kearsipan. Semua pelatihan yang diadakan oleh Pemda Merauke dirasa sangat bermanfaat untuk melaksanakan tugas pokok aparatur kampung. Sedangkan Program kerja berkelanjutan yang sedang dikerjakan saat ini adalah pemberdayaan lahan pangan, peningkatan pendidikan anak, perbaikan kantor, dan perbaikan rumah-rumah warga yang sudah rusak."

Perspektif Masyarakat

Dalam perspektif masyarakat kuesioner diberikan dan diisi kepada warga masyarakat kampung. Hal ini dilakukan karena pengukuran kinerja dari perspektif masyarakat untuk menjawab pertanyaan bagaimana masyarakat memandang hasil dari pelayanan yang diberikan, apakah sesuai dengan yang diinginkan? Perspektif pelanggan dalam penelitian ini diukur dengan 14 unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran kepuasan masyarakat sebagaimana tercantum dalam Kep MenPAN No.25 Tahun 2004 yang meliputi: prosedur pelayanan, persyaratan pelayanan, kejelasan petugas, kedisiplinan petugas, tanggung jawab, kemampuan, kecepatan, keadilan, kesopanan dan keramahan, kewajaran biaya pelayanan, kesopanan biaya pelayanan, kepastian jadwal, kenyamanan, dan keamanan pelayanan.

Pertanyaan terdiri dari pertanyaan positif dan negatif. Pada pertanyaan positif jawaban responden setuju/sangat setuju menunjukkan pelayanan sudah memuaskan, dan untuk pertanyaan negatif jawaban setuju/sangat setuju menunjukkan pelayanan tidak memuaskan. Secara umum capaian kinerja para aparatur kampung masih kurang memuaskan. Masyarakat kampung tidak memahami dengan jelas tugas pokok dari masing-masing aparatur kampung, namun mereka (aparatur kampung) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sudah

bersikap baik, sopan dan ramah. Walaupun begitu masih ada kekurangan yang perlu untuk diperbaiki, antara lain tanggungjawab yang dimiliki oleh para aparatur kampung dirasa masih kurang.

Perhitungan Score Kinerja

Apabila jawaban responden dari keempat perspektif BSC tersebut dimasukkan dalam matrik BSC, kemudian dibandingkan dengan *dashboard*, maka hasilnya sebagai berikut:

Tabel 1. Matriks *Balanced Scorecard*

Perpektif	Indikator Kinerja	Realisasi (%)	Bobot (%)	Score (%)
Kuangan	Pencapaian realisasi biaya dan pengelolaan keuangan yang baik	63,8	30	19,2
Proses Bisnis Internal	Menyediakan pelayanan secara kompetitif	86,3	30	25,9
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kualitas SDM	66,7	20	13,3
Pelanggan (masyarakat)	Kepuasan Masyarakat	44,9	20	8,9
Score Kinerja menurut BSC			100	67,3



Gambar 2. Dashboard Score BSC

Berdasarkan tabel 1 di atas perspektif keuangan dan proses bisnis internal memiliki bobot masing-masing 30%, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan masyarakat memiliki bobot masing-masing 20%. Pemberian bobot tersebut ditentukan oleh

peneliti. Pertimbangannya adalah karena kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Apabila kinerja keuangannya sudah baik, maka dapat mendorong pencapaian kinerja pada perspektif lainnya menjadi baik. Pertimbangan untuk perspektif proses bisnis internal adalah karena aparatur kampung memegang peranan sebagai pengatur dan pelayan masyarakat, maka upaya penyediaan pelayanan secara kompetitif merupakan hal yang sangat penting.

Berdasarkan analisa BSC, kinerja aparatur kampung Yanggandur mencapai score total 67,3%. Apabila dibandingkan dengan *dashboard*, score tersebut berada pada daerah *yellow*, Ini berarti kinerja aparatur kampung dari segi financial dan non financial sudah cukup bagus.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian diatas, kinerja aparatur kampung Yanggandur apabila dianalisa menggunakan 4 perspektif dalam *balanced score card* memiliki score total 67,3%. Perspektif keuangan mencapai score 19,2%, perspektif proses bisnis internal memiliki score 25,9%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai score 13,3%, dan perspektif masyarakat memiliki score 8,9%. Apabila dibandingkan dengan *dashboard*, score tersebut berada pada daerah *yellow*, yang berarti kinerja aparatur kampung Yanggandur sudah cukup bagus. Namun begitu, aparatur kampung harus tetap berupaya meningkatkan kinerja tersebut karena warga masyarakat rata-rata masih kurang puas dengan kinerja yang sekarang.

Beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan masyarakat memiliki score yang paling rendah, karena itu untuk meningkatkan kinerjanya, aparatur kampung hendaknya lebih disiplin dalam bekerja, dan memperbaiki prosedur pelayanan
2. Tingkat pendidikan aparatur kampung yang rata-rata masih rendah, maka untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, Pemda Merauke harus lebih sering mengadakan pelatihan-pelatihan dan bimbingan kepada aparatur kampung terutama yang berhubungan dengan tata kelola kampung.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas penelitian ini dengan metode yang bervariasi, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi untuk wilayah Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Andranik, A.Y. 2008. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Jenderal Ahmad Yani Kota Metro Lampung*. Skripsi Program Studi Akuntansi. Asian Banking Finance and Informatics Institute Jakarta
- Imelda, R.H.N. 2004. Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 6(2): 106-122.
- Kaplan, R.S. dan David P.N. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press: 150-161.
- Libby, T., Salterio, S.E. dan Webb, A. 2004. The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment. *The Accounting Review* Vol. 79, No. 4 pp. 1075-1094
- Mulyadi dan Setyawan, J. 2001. *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta
- Rahmawati, D.A., Suwitri, S. dan Maesaroh. 2006. Analisis Kinerja Organisasi Publik Dengan Metode Balanced Scorecard. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik* 3(1) : 78-88.
- Suwardhika, N.I. 2011. *Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Pada Badan Pendidikan Dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur)*. Publikasi Ilmiah Program Magister Akuntansi Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.