

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
No. DAF. AB. 0861/PER-UHP/09
ANGKAL . 14-12-09.

**PENGIMPLEMENTASIAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN BALENCED SCORECARD PADA
DINAS TATA KOTA
PALEMBANG**

SKRIPSI



OLEH :

Nama : RAHMA WIDA NINGSIH
NIM : 22 2004 102

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2009**

**PENGIMPLEMENTASIAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN BALANCED SCORECARD PADA
DINAS TATA KOTA
PALEMBANG**

**Diajukan untuk menyusun skripsi pada
Program Starta Satu Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Palembang**



OLEH :

Nama : RAHMA WIDA NINGSIH

NIM : 22 2004 102

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2009**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rahma Wida Ningsih
NIM : 22 2004 102
Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, Agustus 2009

Penulis



Rahma Wida Ningsih

**Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Palembang**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

**JUDUL : PENGIMPLEMENTASIAN PENGUKURAN
KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD*
PADA DINAS TATA KOTA PALEMBANG**

Nama : RAHMA WIDA NINGSIH

Nim : 22 2004 102

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

**Diterima dan Disahkan
Pada tanggal**

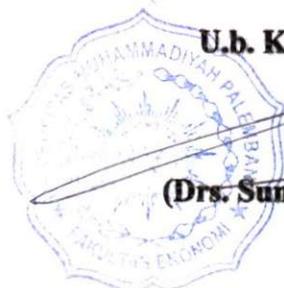
Pembimbing



(Betri Sirajuddin, SE.Ak.,M.Si)

**Mengetahui,
Dekan**

U.b. Ketua Jurusan



(Drs. Sunardi, S.E.,M.Si)

MOTTO :

❧ *"Berani menghadapi rintangan dan kesukaran lebih mulia dari pada mundur dari peperangan"*

❧ *"Orang bijaksana berpikir tanpa berbicara sedangkan Orang bodoh berbicara tanpa berpikir"*

(Penulis)

Kupersembahkan untuk :

- ❖ Orangtuaku tercinta
- ❖ Saudara - saudara tersayang
- ❖ Pembimbing skripsi
- ❖ Sahabat-sahabat seperjuangan
- ❖ Almamsterku



PRAKATA

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirobbil A'lamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang mana telah memberikan kesehatan, rahmat, dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengimplementasian Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* Pada Dinas Tata Kota Palembang”** serta Shalawat dan salam tak henti-hentinya kita syukuri kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW dan keluarga, sahabat serta para pengikutnya hingga akhir zaman.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih terutama kepada kedua orang tuaku, Bapak M.Yusuf (Alm) dan Ibu Sumiati yang sangat penulis hormati dan sayangi yang telah memberikan begitu banyak kasih sayang, perhatian, semangat dan semua yang terbaik untuk penulis. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Bapak Betri Sirajuddin, S.E.Ak.,M.Si yang telah membimbing dan memberikan pengarahan serta saran-saran dengan tulus dan ikhlas sehingga penulis bisa menyelesaikan studi dan skripsi ini. Pada kesempatan ini juga penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak H.M. Idris, SE. M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
2. Bapak Drs. Rosyadi. MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.

3. Bapak Drs. Sunardi, S.E.,M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Bapak Irfan Tarmizi, S.E.,Ak.MBA selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Bapak M.Orba Kurniawan, SE.SH selaku pembimbing akademik yang telah banyak membantu dalam memberikan saran kepada penulis.
6. Bapak dan Ibu dosen serta staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
7. Pimpinan beserta staf dan karyawan/karyawati Dinas Tata Kota Palembang.
8. Saudara-saudaraku tersayang (mas weko-yuk evi,kak aang-yuk nelly,kak didie-yuk ike), terimakasih atas dukungannya baik moril maupun materil.
9. Bidadari-bidadari cantikku (yola,dinda,allyah,icha,zaza).
10. Seseorang yang kucintai Yudie (M.Dyah Uddin, SE) terimakasih atas kasih sayang dan perhatiannya dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat kusebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas budi baik kalian. Akhirul Kalam dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak

yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat balasan dari-Nya. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Palembang, Agustus 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAN BEBAS PLAGIAT	iii
HALAMAN PEGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
PRAKATA	vi
DAFTAR ISI.....	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL	xii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	11
B. Landasan Teori.....	13
1. Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	13
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	13 ✓
b. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	14 ✓
c. Elemen-elemen <i>Balanced Scorecard</i>	15
d. Kondisi yang Mendukung Pengimplementasian <i>Balanced Scorecard</i>	18
e. Tahap-tahap Pengimplementasian <i>Balanced Scorecard</i>	19
f. Pengukuran Kinerja	21 ✓
g. Jenis Pengukuran Kinerja.....	22 ✓

h. Tujuan Pengukuran Kinerja	22
i. Manfaat Pengukuran Kinerja	23
j. Tahap-tahap Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	24
k. Faktor-faktor yang Mendorong Perusahaan Mengimplementasikan <i>Balanced Scorecard</i>	25
l. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	27
m. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	29
n. Perancangan Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	31

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	34
B. Tempat Penelitian	34
C. Operasionalisasi Variabel	34
D. Populasi dan Sampel	35
E. Data yang Diperlukan	36
F. Teknik Pengumpulan Data	36
G. Analisis Data dan Teknik Analisis	37

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



A. Hasil Penelitian	
1. Sejarah Singkat Dinas Tata Kota Palembang	40
2. Visi dan Misi Dinas Tata Kota Palembang	41
3. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas pada Dinas Tata Kota Palembang	43
B. Pembahasan	
1. Memperjelas Visi dan Misi Perusahaan	85
2. Mengembangkan Sasaran Strategis	88
3. Meluncurkan Inisiatif Strategi Lintas Bisnis	89
4. Membimbing Setiap SBU Mengembangkan Strateginya masing-masing	90
5. Tolak Ukur <i>Balanced Scorecard</i>	91

6. Perbandingan Hasil Penelitian dengan Hasil Penelitian Sebelumnya	96
--	----

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	97
B. Saran	98

DAFTAR PUSTAKA	99
-----------------------------	-----------

DAFTAR TABEL

	<u>Halaman</u>
Tabel III.1	Operasionalisasi Variabel 35
Tabel IV.1	Hasil Jawaban Responden Dari Pelayanan yang Diberikan Dinas Tata Kota Palembang 75
Tabel IV.2	Hasil Jawaban Responden Dari 2 Minggu Lamanya Waktu Pengurusan Izin 77
Tabel IV.3	Hasil Jawaban Responden Berdasarkan Tarif Pelayan an Pengurusan Izin pada Dinas Tata Kota Palembang 79
Tabel IV.4	Hasil Jawaban Responden Berdasarkan Kinerja Pegawai pada Dinas Tata Kota Palembang 80
Tabel IV.5	Hasil Jawaban Responden Berdasarkan Keluhan Terhadap Dinas Tata Kota Palembang 82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar Kuesioner

Lampiran 2 : Surat Keterangan Riset

Lampiran 3 : Kartu Bimbingan Skripsi

Lampiran 4 : Sertifikat Keterangan Mengaji

Lampiran 5 : Biodata Penulis

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sektor publik dewasa ini semakin semarak dibicarakan. Hal ini mungkin disebabkan semakin dewasanya masyarakat kita dan banyaknya tuntutan keterbukaan birokrasi manajemen sektor publik. Berbagai masalah di pemerintahan perlahan-lahan mulai dikuak untuk mencari kebenaran. Dengan sumber keuangan yang dirasa melimpah, masyarakat merasa bahwa kinerja pemerintah belum maksimal.

Pengukuran kinerja sangat penting dalam menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Sistem Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. *Pertama*, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. *Kedua*, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. *Ketiga*,

ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi komunikasi kelembagaan.

Oleh pihak legislatif, ukuran kinerja digunakan untuk menentukan kelayakan biaya pelayanan yang dibebankan kepada masyarakat pengguna jasa publik. Masyarakat tentu tidak mau terus-menerus ditarik pungutan sementara pelayanan yang mereka terima tidak ada peningkatan kualitas dan kuantitasnya. Oleh karena itu, pemerintah berkewajiban untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Masyarakat menghendaki pemerintah dapat memberikan banyak pelayanan dengan biaya yang murah.

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 kinerja non finansial. Pengukuran semacam ini sudah dikenal dengan nama *balanced scorecard*.

Balanced scorecard merupakan salah satu model pengukuran kinerja sebuah organisasi, yang bukan hanya menekankan pada seberapa jauh keberhasilan organisasi dilihat dari segi finansial saja, akan tetapi lebih ditekankan pada keseimbangan (*balanced*) antara hasil (*result*) yang dicapai dengan faktor pendorong untuk mencapai hasil tersebut. *Balanced scorecard* menggambarkan seperangkat tujuan yang melampaui ukuran keuangan. Para pemimpin sebuah

organisasi dapat mengukur seberapa besar berbagai usaha dapat menciptakan nilai bagi para pelanggan atau masyarakat umum pada saat ini dan masa yang akan datang, dan seberapa banyak organisasi harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang di butuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan organisasi yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, dan tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan persaingan untuk jangka waktu yang panjang.

Balanced Scorecard bukan hanya sebagai pengukuran kinerja organisasi bisnis atau profit akan tetapi dalam jangka panjang penerapannya dapat digunakan pada organisasi publik, baik kinerja dari sisi keuangan (financial) maupun kinerja non keuangan. Ada empat aspek yang terkandung di dalam *Balanced Scorecard* apabila dihubungkan dengan organisasi public sangat relevan dan memungkinkan untuk diadakan pengukuran. Pertama Aspek Pelayanan, yaitu sejauhmana kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Kepuasan tersebut dapat diukur dengan jumlah keluhan dan komplain masyarakat terhadap pelayanan public yang diberikan oleh pemerintah melalui aspirasi yang disampaikan masyarakat di DPR/DPRD, di media massa, media elektronik dan lain. Keluhan tersebut dapat terjadi karena pelayanan yang diberikan belum baik. Seperti 1) Keluhan karena lamanya waktu pelayanan publik. 2) Keluhan karena kualitas hasil pelayanan public belum baik dan 3) Bisa juga terjadi karena sikap

dan perilaku aparat pelayanan publik yang memang belum bagus. Kedua Aspek Bisnis Internal dikaitkan dengan proses internal pada organisasi publik, yakni kinerja pegawai, sejauhmana organisasi publik mengadakan inovasi, maksimalisasi produk kebijakan dalam pelayanan internal serta interaksi masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan penilaian ini dikaitkan dengan sikap dan perilaku orang atau aparat yang melayani. Ketiga Pembelajaran dan Pertumbuhan di dalam organisasi publik mencakup tentang pemberdayaan sumber daya manusia sebagai perangkat dari organisasi publik. Pendidikan dan pembelajaran perlu diberikan kepada karyawan agar termotivasi memiliki keahlian dan keterampilan kerja memperbaiki pola kerja, sistem kerja, sikap dan perilaku di dalam bekerja. Sebab kalau aparat pintar, kualitas pekerjaan baik, waktu pelayanan cepat akan diperoleh penghematan biaya. Kemudian aspek keempat adalah Aspek Keuangan/Finansial. Aspek Kinerja finansial merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut karena adanya peningkatan sumber daya yang dimiliki. Dengan adanya pelaksanaan kegiatan atau produk layanan yang baik selanjutnya akan memperoleh hasil respon positif dari masyarakat dalam bentuk pembayaran pajak dan retribusi daerah atau sumber lainnya. Ini adalah hasil akhir sebagai akibat dari tiga aspek berjalan dengan baik. Oleh karena itu keuangan organisasi publik yang baik berimplikasi pada kualitas pelayanan, seperti penyerahan produk hasil layanan tepat waktu, kualitas produk/jasa layanan publik menjadi lebih baik, kesejahteraan pegawai meningkat dan pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik karena imbalan yang tersedia serta hasil pekerjaan mereka sangat dihargai.

Tujuan penerapan *Balanced Scorecard* pada pengukuran kinerja organisasi publik adalah untuk menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran internal dan eksternal. Untuk ukuran internal atau pihak pemerintah yang mengalokasikan anggaran dan pihak eksternal atau publik atau masyarakat penerima manfaat atau pihak yang dilayani dengan menggunakan berbagai ukuran seperti: kecepatan, ketepatan dan kualitas pelayanan di bidang kesehatan, di bidang pendidikan, bidang perhubungan, bidang transportasi, bidang pelayanan administrasi umum kemasyarakatan seperti KTP dan Perizinan termasuk didalam membangun fasilitas publik seperti jalan dan gedung. Demikian juga didalam pengurusan berbagai penyelenggaraan pelayanan publik sebagai “*corebusiness*”, selalu diminta inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan yang menuntut kualitas lebih, sesuai dengan tuntutan dan keinginan masyarakat yang selalu menginginkan kualitas, kecepatan dan ketepatan didalam pelayanan. Selain itu masyarakat sendiri dapat memberikan *reward* terhadap organisasi publik yang dianggap sangat baik didalam memberi pelayanan kepada masyarakat. Keseimbangan juga dinyatakan untuk semua ukuran hasil yang dicapai oleh organisasi pada masa yang lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan organisasi. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar pengukuran taktis atau operasional tetapi pada organisasi yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang organisasi yang menggunakan fokus pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting sebagai berikut : Pertama Memperjelas dan menerjemahkan misi dan strategi organisasi,

kedua Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, Ketiga Merencanakan dan menetapkan sasaran untuk menyelaraskan berbagai inisiatif organisasi dan Keempat adalah meningkatkan umpan balik dan pembelajaran utamanya didalam membenahi strategis organisasi menuju pelayanan yang lebih baik. Asumsi dasar dalam penerapan *Balanced Scorecard* adalah pada dasarnya organisasi adalah pencipta kekayaan, karena itu semua harus dapat menghasilkan tambahan kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Organisasi sektor publik adalah organisasi yang mengelola misi dan tanggung jawab yang dibebankan oleh publik baik finansial maupun non finansial. Rangkaian yang saling berkaitan menuntut adanya infrastruktur sistem pertanggungjawaban kinerja yang memadai namun hal ini belum terbentuk di organisasi sektor publik di Negara kita.

Pertanggungjawaban yang disusun oleh organisasi sektor publik harus nampak dari sisi keuangan maupun non keuangan dan keduanya seyogyanya harus terukur dan dapat diperhitungkan dan dianalisis secara akurat, dengan demikian akan terwujud asas-asas pemerintahan yang baik dengan terwujudnya entitas organisasi sektor publik yang menyiapkan pertanggungjawaban kinerjanya serta dapat diaudit oleh akuntan publik maupun akuntan manajemen. Melalui *Balanced Scorecard* organisasi pemerintah atau sektor publik akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, objektif dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang

dibutuhkannya dalam mencapai misi dan strateginya. Sedangkan didalam proses implementasinya, kegiatan yang dilakukan oleh organisasi publik akan dapat menghadirkan suatu sistem manajemen startegik yang berorientasi pada masyarakat.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya *Balanced Scorecard Translating Strategy into Action* membahas konsep *Balanced Scorecard* dengan lebih menekankan pada prespektif bisnis. Akan tetapi didalam perkembangannya konsep *Balanced Scorecard* sudah mulai diimplementasikan kedalam sektor organisasi publik. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan yang berbasis pada perencanaan strategis dengan penekanan pada pencapaian tujuan yang berbasis pada visi dan misi organisasi. *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan misi kedalam suatu rencana strategik dengan menjabarkan pada empat prespektif yaitu Pertama Prespektif Keuangan, Kedua Prespektif Pelanggan / Masyarakat, Ketiga Proses Internal / Pegawai dan Keempat adalah Pertumbuhan dan Pembelajaran. Dengan *Balanced Scorecard* data laporan keuangan tetap dipertahankan didalam pengukuran kinerja, dengan demikian keberhasilan dimasa yang akan datang, organisasi harus melakukan investasi pada masyarakat / pelanggan, karyawan, proses teknologi dan inovasi, sebab *Balanced Scorecard* memberikan tambahan pengukuran terhadap faktor pendorong kinerja dimasa yang akan datang.

Balanced Scorecard yang disusun dengan baik haruslah mencerminkan hubungan sebab akibat yang diperoleh dari strategi yang ditetapkan, yang mencakup estimasi waktu respon dan besarnya hubungan antara pengukuran

Berdasarkan uraian-uraian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengimplementasian Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* pada Dinas Tata Kota Palembang** “ .

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalahnya adalah bagaimanakah pengimplementasian pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* pada Dinas Tata Kota Palembang ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah pengimplmentasian pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* pada Dinas Tata Kota Palembang.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan wawasan bagi penulis mengenai Pengimplementasian *Balanced scorecard*.

2. Bagi Tempat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat mengenai pentingnya faktor-faktor non finansial yang mempengaruhi kinerja perusahaan .

3. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi kajian mahasiswa dan dosen khususnya dalam menyusun atau membuat penelitian selanjutnya.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya berjudul Analisis Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang oleh Eka Mulyana (2006). Perumusan masalah dalam penelitian tersebut adalah bagaimana perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.

Adapun tujuannya adalah untuk mengetahui perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang. Variabel yang digunakan yaitu perancangan pengukuran kinerja (*balanced scorecard*). Indikatornya yaitu langkah-langkah yang dilakukan dalam perancangan *balanced scorecard* antara lain : (1) evaluasi dan consensus visi, misi, dan strategi perusahaan; (2) penentuan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT; (3) pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi perusahaan; (4) tolak ukur *balanced scorecard*. Indikator pada elemen-elemen *balanced scorecard* antara lain : (1) perpektif finansial terdiri dari pertumbuhan dan bauran sumber pendanaan, meningkatkan effectiveness; (2) perpektif pelanggan yang terdiri dari peningkatan kepercayaan dan kepuasan mahasiswa, peningkatan kepercayaan dan kepuasan pelanggan lainnya; (3) perpektif proses bisnis internal yang terdiri dari inovasi produk dan jasa pendidikan, perbaikan proses belajar mengajar, hubungan dengan

alumni; (4) perpektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari kompetensi SDM, system informasi, *working environment*, manajemen dan kepuasan dosen serta karyawan. Data yang digunakan adalah data primer, dan tehnik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumenter. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif.

Hasil penelitian dijelaskan bahwa Fakultas Ekonomi Universitas Muhamaddiyah Palembang sudah tepat untuk menerapkan *balanced scorecard* sebagai pengukur kinerja. Perspektif keuangan yaitu dengan meningkatkan pendapatan dan menurunkan biaya operasi. Perpektif pelanggan yaitu dengan meningkatkan jumlah calon mahasiswa dan kepuasan lembaga *user* lainnya. Perspektif proses bisnis internal yaitu dengan menghasilkan inovasi dan kreativitas terkait dengan pengembangan pelayanan, menghasilkan jasa pendidikan yang berkualitas, dan meningkatkan kualitas hubungan alumni. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu dengan meningkatkan sumber daya manusia terkait dalam proses pembelajaran, kemampuan sistem informasi yang mendukung pembelajaran dalam lingkungan fakultas, lingkungan dan budaya kerja organisasi yang nyaman dan kondusif serta pemenuhan kepuasan dosen dan karyawan.

Perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis yaitu dengan judul Analisis Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Muhammadiyah Palembang. Variabel yang digunakan yaitu pengukuan kinerja keuangan dan pengimplementasian pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis yaitu sama-sama merancang pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*.

B. Landasan Teori

1. Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Sony, dkk (2007:6-8) kata benda “*score*” merujuk pada makna : “penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan)”. Dalam konteks sebagai kata kerja, “*score*” berarti “memberi angka”. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* (juga) berarti suatu kesadaran (bersama) dimana segala sesuatu perlu diukur. Jadi, ketika kita bercerita tentang *balanced scorecard*, dimana terdapat tambahan kata “*balanced*” didepan kata “*score*”, maksudnya adalah bahwa angka (*grade*) atau “*score*”, tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja.

Pengertian *balanced scorecard* juga dijelaskan secara ringkas menurut Abdul, dkk (2000:209) yakni alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur sisi keuangan saja, akan tetapi melakukan

pengukuran yang secara komprehensif dan dapat dimanfaatkan setiap organisasi untuk mencapai tujuannya.

b. Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Sony, dkk (2007:10-11) manfaat *balanced scorecard* yakni dapat memberikan kerangka berfikir untuk menjabarkan strategi perusahaan kedalam segi operasional. Dengan *balanced scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja melainkan dijabarkan lebih lanjut kedalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan yang akan datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Menurut Heru (2006:37) pendekatan *balanced scorecard* memudahkan isi kedalam *strategic plan* yang komprehensif dan koheren. Komprehensif terwujud karena melibatkan empat perspektif bisnis yang meliputi : keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga perumusan *strategic plan* mengarah pada perpektif tersebut. Sedangkan koheren dapat diwujudkan dengan mempertimbangkan sebab akibat dalam proses perumusan *strategic plan* pada setiap perspektif tersebut.

Menurut Kaplan dan Norton (2001) adapun manfaat *balanced scorecard* bagi perusahaan yaitu :

- Menjelaskan visi organisasi.
- Menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi organisasi.
- Mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya.
- Meningkatkan efektifitas manajemen dengan menyediakan informasi yang terjadi perubahan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan manfaat *balanced scorecard* dapat memberikan kerangka berfikir untuk menjabarkan strategi perusahaan kedalam segi operasional secara komprehensif, jelas, dan koheren. ✓

c. Elemen-elemen *Balanced Scorecard*

Dalam pendekatan *balanced scorecard* kinerja personel diukur dengan ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu. Disamping itu ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan non keuangan tentang kepuasan *customer*, *cost effectiveness* proses bisnis intend dan produktifitas dan komitmen personel yang menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang.

Menurut Mardiasmo (2002:123) elemen-elemen *balanced scorecard* antara lain :

1. Perspektif finansial

Perspektif ini mengukur kinerja organisasi dalam pencapaian keuangan yang optimal dan nilai pasar. Keuangan yang optimal akan sangat mendukung empat perspektif lainnya

2. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif ini kinerja organisasi diukur dari bagaimana memuaskan pelanggan.

3. Perspektif proses bisnis

Perspektif ini mengacu pada proses kerja yang dilakukan dalam organisasi. Kinerja organisasi diukur dari bagaimana organisasi dijalankan apakah telah berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diisyaratkan organisasi.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini menekankan pada bagaimana organisasi dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang dan yang akan datang.

Menurut Mulyadi dan jhony (2001:330) elemen-elemen *Balanced Scorecard* terdiri dari :

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)

Perspektif keuangan adalah mengimplementasikan rencana atau tindakan yang memberikan kontribusi pada perbaikan laba yang

merupakan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan misinya.

2. Perspektif pelanggan (*costemer perspective*)

Perspektif pelanggan adalah memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan.

3. Perspektif proses bisnis internal (*internal bussnes process perspective*)

Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu.

4. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pergerakan untuk membangun kompetensi keuangan, prasarana sistem sasaran lingkungan diperlukan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memiliki empat elemen atau perspektif yang diperlukan dalam mengimplementasikan dan mengukur kinerja organisasi dengan *balanced scorecard* antara lain finansial, konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut dapat membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi menjadi ukuran kinerja.

d. Kondisi yang Mendukung Pengimplementasian *Balanced Scorecard*

Menurut Sony Yuwono (2002:155-156) ,menyatakan bahwa kondisi yang mendukung pengimplementasian *balanced scorecard* yaitu:

1. Memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami serta di tuangkan dalam konsep-konsep strategi yang gamblang.
2. Memiliki struktur organisasi yang didominasi oleh kelompok-kelompok fungsional.
3. Kondisi persaingan yang semakin meningkat.
4. Kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001:24) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memacu perusahaan dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* adalah :

1. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen.
2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan sudah tidak pas lagi dengan sistem manajemen yang baru.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kondisi yang mendukung pengimplementasian *balanced scorecard* adalah lingkungan intern dan lingkungan ekstern. Lingkungan intern seperti visi, misi, strategi, struktur organisasi serta kualitas sumber daya manusia, sedangkan lingkungan ekstern seperti kondisi persaingan yang kompetitif dan turbulen.

e. Tahap-tahap pengimplementasian *Balanced Scorecard*

Menurut Zingalis et.al (2002) beberapa langkah awal mengimplementasikan *balanced scorecard* :

1. Memperjelas visi dan strategi perusahaan
2. Mengembangkan sasaran strategis :
 - Mengidentifikasi proses bisnis yang ada dimana sustainabilitas dapat menambah nilai dan memperbaiki kinerja.
 - Menentukan bagaimana program lengkungan yang ada mendukung sasaran sustainabilitas dalam perspektif pelanggan dan finansial
 - Belajar bagaimana sustainabilitas dapat menggantikan proses dan produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
 - Mengerti bagaimana mengantisipasi dan mempengaruhi kebutuhan pelanggan masa depan terkait praktek berkelanjutan.
3. Meluncurkan inisiatif strategi lintas bisnis.
4. Membimbing SBU mengembangkan strateginya masing-masing, konsisten dengan yang dimiliki perusahaan.

Menurut Abdul (2000:215-217) tahap-tahap pengimplementasian *balanced scorecard* dapat diikhtisarkan menjadi empat langkah yaitu:

1. Menentukan Strategi

Balanced scorecard membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional. Akibatnya adalah perlu proses penentuan *balanced scorecard* dengan menentukan strategi organisasi. Pada

tahapan ini penting di pahami bahwa tujuan organisasi dijelaskan secara eksplisit dan target yang ingin dicapai telah di kembangkan.

2. Menentukan Ukuran Strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang telah diterapkan. Organisasi harus fokus pada ukuran-ukuran penting dari strategi. Juga perlu di ketahui ukuran-ukuran individual dengan uang lain sebagai hubungan sebab akibat.

3. Menyatukan Ukuran yang Sudah Ditetapkan ke Dalam Sistem Manajemen

Balanced scorecard harus disatukan dengan struktur formal dan informal organisasi, budaya, dan praktik-praktik sumberdayanya. *Balanced scorecard* menyediakan alat untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran, ukuran-ukuran tersebut dapat menjadi titik imbang karena sistem lain pada organisasi, seperti kebijakan kompensasi manajer berdasar kinerja keuangan.

4. Menelaah Ukuran dan Hasil Secara Rutin

Sekali *balanced scorecard* berjalan, maka secara konsisten harus ditelaah oleh manajemen puncak.

Aspek penting ini adalah :

- a. Telaah memberitahukan manajemen apakah strategi telah diterapkan.
- b. Telah menunjukkan bahwa manajemen serius terhadap ukuran-ukuran yang ada.

- c. Telaah telah menggariskan ukuran strategi yang berubah.
- d. Telaah memperbaiki pengukuran.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa tahap-tahap tersebut secara ringkas dimulai dengan memperjelas visi dan strategi perusahaan, mengembangkan sasaran strategis, meluncurkan inisiatif strategi lintas bisnis dan membimbing setiap SBU mengembangkan strateginya masing-masing, konsisten dengan yang dimiliki perusahaan dan menelaah ukuran dan hasil secara rutin.

f. Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2002:121) pengukuran kinerja sebagai suatu aktifitas pengukuran terhadap hasil kinerja dari suatu aktifitas atau menjumlahkan rantai nilai.

Menurut Abdul (2000:207) pengukuran kinerja adalah mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan.

g. Jenis Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2002:123), kinerja dapat dibagi menjadi dua yaitu keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*). Kinerja keuangan (*financial*) dapat berupa pendapatan sedangkan non keuangan (*non financial*) merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal bussines process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

h. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:416), tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Bastian (2006:275), tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja, memastikan tercapainya skema kinerja yang di sepakati, memonitori dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja, memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator yang telah disepakati, menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi,

mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi, membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif, menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan, mengungkap permasalahan yang terjadi.

Menurut Mardiasmo (2002:122) pengukuran kinerja adalah:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik.
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan korelatif yang rasional.

i. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:416-420), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

3. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
4. Menyediakan suatu standar dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Mardiasmo (2000:122) manfaat pengukuran kinerja:

1. Memberikan Pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

j. Tahap-tahap Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Menurut Abdul (2000:215) pengukuran kinerja dengan *Balanced scorecard* dapat dilakukan dengan beberapa tahap yaitu:

1. Menentukan Strategi

Balanced Scorecard membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional. Akibatnya adalah perlu proses penentuan *Balanced Scorecard* dengan menentukan strategi organisasi. Pada tahapan ini penting dipahami bahwa tujuan organisasi dijelaskan secara *eksplisit* dan target yang ingin dicapai telah berkembang.

2. Menentukan Ukuran Strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang telah ditetapkan. Organisasi haruslah fokus pada ukuran-ukuran penting dari yang telah diterapkan.

3. Menyatakan ukuran yang telah ditetapkan ke dalam sistem manajemen.

Balanced Scorecard harus disatukan dengan struktur formal dan informal organisasi, budaya, dan praktik-praktik sumber dayanya.

Balanced Scorecard menyediakan alat untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran dalam organisasi, seperti kebijakan kompensasi yang memberi kompensasi manajer berdasarkan kinerja keuangan.

4. Menelaah Ukuran dan Hasil secara Rutin.

Sekali *Balanced Scorecard* berjalan, maka secara konsisten harus ditelaah manajemen puncak.

Aspek penting dari telaah ini :

- a. Telah diberitahukan manajemen apakah strategi telah diterapkan.
- b. Telah menunjukkan bahwa manajemen serius terhadap ukuran-ukuran yang ada.
- c. Telah tetap menggariskan ukuran terhadap strategi yang berubah.
- d. Telah memperbaiki ukuran.

k. Faktor-faktor yang Mendorong Perusahaan Mengimplementasikan *Balanced Scorecard*

Menurut Sony (2007:155) kondisi yang mendukung dilakukannya perancangan dan penerapan *balanced scorecard* sebagai suatu alat sistem manajemen strategis yang sekaligus digunakan sebagai instrument pengukuran kinerja adalah :

1. Telah memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami serta dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang gamblang. Hal ini relative memudahkan identifikasi sasaran strategis perusahaan dan perancangan model *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan arah strategi perusahaan.
2. Memiliki struktur organisasi yang didominasi oleh kelompok-kelompok yang fungsional yang relative mengurangi hirarkisme organisasi. Hal ini memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif diantara seluruh individu didalam organisasi, dengan demikian visi, misi dan strategi usaha yang dirancang ditingkat puncak akan dapat dikomunikasikan secara efektif ke seluruh individu dalam organisasi.
3. Posisi sumber daya insani dalam perusahaan.

Menurut Jonathan Sofian (2004) faktor-faktor yang memicu perusahaan mengimplementasikan *balanced scorecard* adalah :

1. Kondisi lingkungan bisnis yang dimasuki sangat kompetitif dan turbulen.
2. Sistem manajemen yang digunakan perusahaan tidak bisa menjawab kebutuhan manajemen secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan mengenai faktor-faktor yang mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan *balanced scorecard* tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus memiliki visi dan

misi yang baku, memiliki struktur organisasi, kondisi persaingan yang meningkat, serta memiliki komposisi sumber daya manusia.

1. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Abdul (2000:217) keunggulan-keunggulan *Balanced Scorecard* adalah :

1. Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif
Merupakan konsep yang adaptif dan responsive terhadap lingkungan bisnis
2. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

Menurut Andie (2003) keunggulan *balanced scorecard* dibandingkan dengan konsep manajemen tradisional yaitu :

1. Koheren
Membangun hubungan sebab-akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis.
2. Seimbang
Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.
3. Terukur
Semua sasaran strategis ditentukan ukurannya baik untuk sasaran strategis perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan.

Menurut Jonathan Sofian (2004) keunggulan *balanced scorecard* bila dibandingkan dengan pengukuran kinerja lainnya :

1. Komprehensif

Sebelum konsep *balanced scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *balanced scorecard*, para eksekutif perusahaan baru menyadari output yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 (tiga) perspektif lainnya, yaitu *customer*, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini, manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipat gandaan keuangan di jangka panjang dan memungkinkan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat di antara personel yang terlintas. Setiap perspektif (keuangan, *customer*, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Sasaran Strategik yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staff dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap perusahaan yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap oerspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa “ *if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*”. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif *custemer*, proses bisnis/intern serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah diuraikan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa keunggulan-keunggulan *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran yang fokus pada tujuan perusahaan, koheren, seimbang dan terukur.

m. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Lee et.al. (2000) kelemahan-kelemahan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Perangkat yang lebih secara efektif mengukur implementasi strategi daripada mengukur penentuan strategi.
2. Meski berperan penting dalam memperkuat hubungan antara inisiatif perbaikan pelanggan dan strategi organisasi, namun tidak mengindikasikan bagaimana pelanggan baru dan pasar baru dapat diidentifikasi.

Menurut Abdul Halim, dkk (2000:217-218) kelemahan-kelemahan *balanced scorecard* adalah:

1. Kurangnya hubungan antara ukuran keuangan dan hasil non keuangan.
2. Pencapaian ukuran keuangan sering kali tidak dikaitkan dengan program insentif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target.
3. Tidak adanya mekanisme perbaikan.
4. Ukuran-ukurannya tidak diperbaiki.
5. Pengukuran terlalu berlebihan.
6. kesulitan dalam menentukan *trade-offs*.

Menurut Riri Satria (2006) tidak ada *tools* manajemen yang sempurna di dunia ini. Setiap *tools* memiliki kelemahan-kelemahan, ini jelas sekali, termasuk *balanced scorecard*. Adapun kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

1. *Balanced scorecard* mengasumsikan semua *strategic objectives* mesti kuantitatif. Padahal, pasti ada aspek di dalam organisasi yang tidak dapat di kuantitatifkan.
2. *Balanced scorecard* mengasumsikan harus adanya *cause-effect relationships*, tetapi bagaimana memverifikasinya? Alur verifikasi ini tidak dijelaskan di dalam konsep *balanced scorecard*. Sehingga menjadi subyektif, jika ada unsur subyektif pasti bermasalah.
3. Asumsi *balanced scorecard* adalah strategi itu statis. *Cause-effect relationship*-nya tetap alias statis dalam waktu kurun waktu tertentu.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa kelemahan-kelemahan *balanced scorecard* sebagai *tools* manajemen bersifat statis, belum begitu jelas mengenai *cause-effect relationship*-nya, harus kuantitatif, serta tidak mengindikasikan bagaimana pelanggan baru dan pasar baru dapat diidentifikasi.

n. Perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

Menurut Heru (2006:61) untuk dapat menghasilkan *Balanced Scorecard* yang baik, Norton dan Kaplan membagi proses perancangan penyusunan *balanced scorecard* kedalam empat langkah yaitu:

1. Menentukan arsitektur ukuran

- a. Pemilihan unit organisasi yang sesuai

Langkah ini merupakan langkah awal yang tidak mudah terutama bagi perusahaan besar karena harus menentukan unit bisnis yang sesuai dengan *scorecard* tingkat pusat

- b. Mengidentifikasi keterkaitan SBU/korporasi

Keterkaitan antara SBU dengan divisi dan korporasi perlu dilakukan untuk mengetahui tujuan financial bagi SBU, tema korporasi dan juga hubungan dengan SBU lainnya.

2. Membangun consensus seputar tujuan strategis

- a. Melaksanakan wawancara

Wawancara dilaksanakan oleh arsitek terhadap para manajer setelah sebelumnya para arsitek mempersiapkan berbagai dokumen *Balanced Scorecard*, visi, misi, strategi perusahaan dan SBU yang memperlihatkan kepada para senior eksekutif .

- b. Sesi sintesis

Outputnya adalah skema dan pemetaan objektif dalam empat perspektif yang bersifat tentatif

- c. Lokakarya eksekutif

Proses ini ditujukan pada upaya untuk memperoleh consensus terhadap *Scorecard*.

3. Memilih dan merancang ukuran

a. Pertemuan subgroup

Subgroup bertujuan memilih ukuran bagi *scorecard* sehingga berjalan dengan strategisnya.

b. Lokakarya eksekutif

Lokakarya ini melibatkan tim manajemen senior, bawahan langsung dan manajemen menengah.

4. Membuat rencana pelaksanaan

Terkait dengan upaya implementasi konsep maka organisasi dengan mekanisme khas masing-masing harus menyiapkan kesepakatan pada program aksi.

Berdasarkan penjelasan mengenai perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* diatas maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi consensus visi, misi, strategi dan menentukan strategi perusahaan, pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategis perusahaan serta tolak ukur *Balanced Scorecard* sangat diperlukan sebelum pengimplementasian pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada perusahaan dilakukan.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2003:9), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui variable mandiri, baik satu variable atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variable lain.

Adapun penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian deskriptif yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengukuran kinerja keuangan dalam rangka pengimplementasian pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*.

B. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Tata Kota Palembang yang beralamatkan di Jalan Slamet Riady no.14. Telepon (0711) 713887 Fax (0711) 718786 Palembang.

C. Operasionalisasi Variabel

Operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel tersebut diukur. Operasional yang dilakukan pada penelitian ini adalah :

Tabel III. 1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
1. Pengimplementasian pengukuran kinerja dengan <i>balanced scorecard</i>	Merupakan cara pembentukan atau penyusunan dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik manajemen	Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengimplementasian pengukuran kinerja dengan <i>balanced scorecard</i> adalah 1 Memperjelas visi dan misi Dinas Tata Kota Palembang. 2 Mengembangkan sasaran strategis 3 Meluncurkan inisiatif strategi lintas bisnis 4 Membimbing setiap SBU mengembangkan strateginya masing-masing, konsisten dengan yang dimiliki perusahaan. Tolak ukur <i>balanced scorecard</i> meliputi elemen-elemen: 1 Perspektif Keuangan 2 Perspektif Pelanggan 3 Perspektif Proses Internal 4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber : Penulis

D. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh masyarakat yang menggunakan jasa Dinas Tata Kota Palembang.

Di karenakan populasi pada penelitian ini bersifat *infinite* (tidak terhitung) maka dari populasi tersebut diambil sampel sebanyak 35 orang yang merupakan pengguna jasa Dinas Tata Kota Palembang, karena menurut J. Supranto (2000:6), menyatakan bahwa apabila populasi tidak diketahui jumlahnya, maka $n > 30$ sudah mewakili dari populasi.

Sedangkan tehnik pengambilan sampel adalah *Accidental Sampling* atau sampling aksidental, yaitu siapa saja yang kebetulan bertemu dengan peneliti dapat di gunakan sebagai sampel bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

E. Data Yang Diperlukan

Menurut Nur dan Bambang (2002:146-147) klasifikasi data dilihat dari cara memperoleh terbagi menjadi dua :

1. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber hasilnya (tidak melalui perantara).

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang meliputi:

- a. Gambaran umum Dinas Tata Kota Palembang.
- b. Data sumber daya manusia Dinas Tata Kota Palembang.
- c. Visi dan Misi Dinas Tata Kota Palembang.
- d. Berupa data kuesioner.

F. Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data menurut Husein (2001:49-51) dapat dilakukan dengan 4 metode sebagai berikut :

1. Metode kuisisioner

Kuisisioner adalah pengumpulan data dengan atau mengeluarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas dasar pertanyaan tersebut.

2. Metode wawancara

Wawancara adalah tehnik pengumpulan data yang pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan responden.

3. Metode observasi

Observasi adalah pengumpulan data dimana peneliti atau kolabolatornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka signifikan selama penelitian.

4. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan suatu peristiwa pada waktu yang lalu.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah metode kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Peneliti melakukan komunikasi langsung dengan pihak yang berwenang, mengenai data-data yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*.

G. Analisis Data dan Tehnik Analisis

Analisis data menurut Soeratno dan Lincoln (2003:126) terdiri dari :

1. Analisis kualitatif adalah analisis yang dilakukan jika data yang dikumpulkan hanya sedikit, bersifat monografis atau berwujud kasus-kasus sehingga tidak dapat disusun kedalam suatu struktur klasifikatoris.

2. Analisis kuantitatif adalah analisis dilakukan jika data yang dikumpulkan berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan ke dalam katagori.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif yang dikuantitatif dengan metode kuesioner. Secara kualitatif digunakan skala likert dengan pilihan :

Sangat setuju	= SS
Setuju	= S
Netral	= N
Tidak Setuju	= TS
Sangat Tidak Setuju	= STS

Kemudian dikuantitatifkan sebagai berikut :

Sangat Setuju	= 5
Setuju	= 4
Netral	= 3
Tidak Setuju	= 2
Sangat Tidak Setuju	= 1

Dokumentasi dilakukan dengan melihat data-data yang berhubungan dengan pengukuran kinerja.

Tehnik Analisis

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan analisis kualitatif deskriptif yaitu suatu metode penelitian yang dilakukan dengan membandingkan teori yang terdapat pada landasan teori untuk memecahkan masalah atau menjawab permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan pada masa sekarang. Dan analisis data kuesioner menggunakan perhitungan rata-rata digunakan rumus Mean Aritmatika, menurut Sutrisno Hadi (2000:246) mean aritmatika adalah analisis yang diperoleh dari jumlah seluruh nilai dan membaginya dengan jumlah individu atau responden :

$$M = \frac{\sum x}{N}$$

dimana:

M = Mean / rata-rata

x = Jumlah nilai seluruh jawaban responden

N = Jumlah individu atau responden

Analisis perhitungan rata-rata dilakukan untuk menentukan skor kinerja untuk menemukan indikator seluruh produk. Pengukurannya dikatakan tepat apabila nilai rata-rata >3.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Dinas Tata Kota Palembang

a. Sejarah Singkat Dinas Tata Kota Palembang

Dalam rangka reorganisasi tubuh Pemerintahan Daerah Kotamadya Palembang demi tercapainya efisiensi kerja, khususnya dalam rangka pelaksanaan detail rencana induk kota, serta untuk melaksanakan sebaik-baiknya program kerja 5 tahun Pemerintah Kotamadya Palembang, perlu membentuk Dinas Tata kota. Mengingat hal tersebut di atas, maka walikota Kepala Daerah Tingkat II Kotamadya Palembang mengeluarkan Surat keputusan Nomor 37/UM/WK/1974 Tentang pembentukan Dinas Tata Kota Kotamadya Palembang yang beralamat di Jl. Slamet Riady No.14 Tlp. 0711-713877 Fax. 0711-718786 Palembang. Dalam surat keputusan tersebut dijelaskan tentang kedudukan, tugas pokok dan fungsi dari pada Dinas Tata Kota Kotamadya Palembang, sebagai berikut :

- 1) Kedudukan Dinas Tata Kota Kotamadya Palembang adalah merupakan aparat tehnik Pemerintah Daerah Kotamadya Palembang yang di pimpin oleh Seorang Kepala Dinas yang langsung berada dan bertanggung jawab kepada Walikota.
- 2) Tugas pokok Dinas Tata Kota mengawasi dan mengendalikan pemanfaatan pruntukan tata ruang kota, penyesuaian perencanaan

dan pengembangan penataan ruang kota, melaksanakan perencanaan pemanfaatan dan peruntukan ruang kota dan melakukan pengawasan, pengendalian bangunan.

- 3) Dalam penyelenggaraan tugas pokok, Dinas Tata Kota menyelenggarakan fungsi-fungsi sebagai berikut :
 - a) Perumusan Kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya.
 - b) Pemberian Perizinan dan Pelaksanaan Pelayanan Umum.
 - c) Pengelolaan Urusan Ketatausahaan Dinas.
 - d) Pelaksanaan Teknis Dinas dan Cabang Dinas

b. Visi dan Misi Dinas Tata kota Palembang

Visi Dinas Tata Kota Palembang adalah “ Mewujudkan penataan kota yang ideal dengan meningkatkan peran serta masyarakat melalui pelayanan prima serta keterpaduan sistem “

Misi Dinas Tata Kota Palembang adalah sebagai berikut

- Meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia.
- Menyusun dan mengimplementasikan rencana tata ruang kota yang serasi, selaras dan seimbang.
- Menyusun dan melaksanakan sumber informasi dan pedoman pembangunan fisik kota secara lengkap.
- Mensosialisasikan rencana tata ruang kota dan izin mendirikan bangunan secara transparan.

- Meningkatkan teknis dan prosedur pelayanan.
- Menertibkan pembangunan fisik kota dengan pengawasan secara berkesinambungan.

Sasaran strategis Dinas Tata Kota Palembang yaitu adalah :

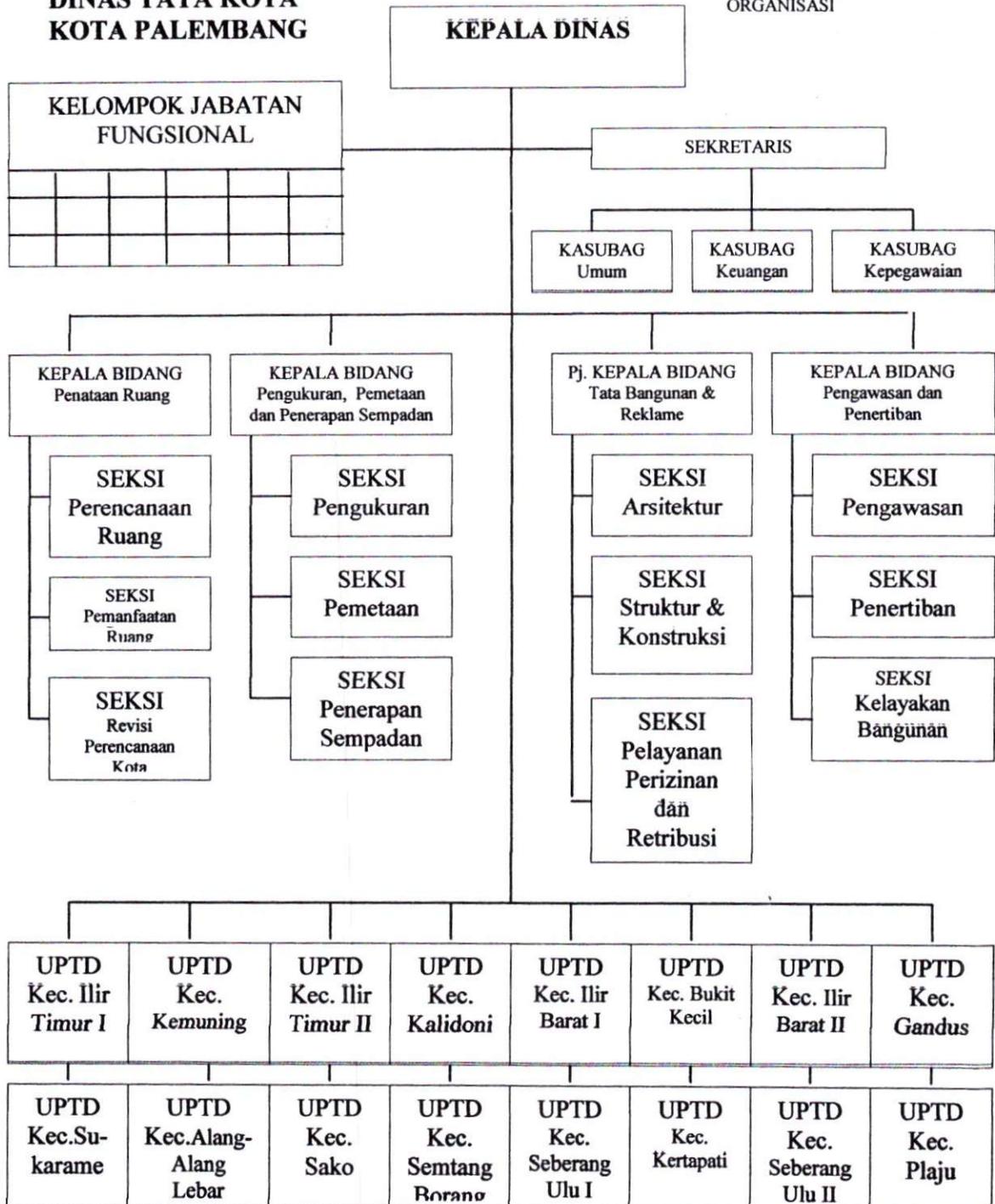
- Melengkapi peta dasar kota Palembang secara menyeluruh, akurat dan modern.
- Menyusun dan melaksanakan rencana tata ruang kota secara menyeluruh.
- Memasang *Bouw Block* terhadap rencana tata ruang kota secara menyeluruh untuk direalisasikan guna mengembangkan wilayah dan sub pusat kota.
- Meningkatkan sarana dan prasarana menuju pelayanan prima serta melakukan promosi, publikasi hubungan masyarakat secara berkesinambungan hingga setiap bangunan memiliki izin mendirikan bangunan.
- Menyusun dan melaksanakan peta tematik kota Palembang seperti drainase, transportasi, ruang terbuka hijau, terminal dan lain-lain.
- Melaksanakan komputerasi dan GIS guna pelayanan IMB, Advice planning, rencana tata ruang kota dan potensi daerah.
- Deregulasi pelayanan IMB.

c. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas pada Dinas Tata Kota

Palembang.

LAMPIRAN PERATURAN DAERAH KOTA
PALEMBANG
NOMOR : 9 TAHUN 2008
TANGGAL : 20 AGUSTUS 2008
TENTANG : PEMBENTUKAN SUSUNAN
ORGANISASI

**STRUKTUR ORGANISASI
DINAS TATA KOTA
KOTA PALEMBANG**



1) Kepala Dinas.

- a) Dinas Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah.
- b) Kepala Dinas Daerah dalam menjalankan tugasnya di bantu oleh :
 - 1. Sekretaris.
 - 2. Bidang Pengukuran dan Pemetaan.
 - 3. Bidang Penataan Ruang.
 - 4. Bidang Tata Bangunan dan Reklame.
 - 5. Bidang Penertiban Bangunan dan Reklame.
 - 6. UPTD.
 - 7. Kelompok jabatan fungsional.

2) Sekretariat.

- a) Sekretariat dipimpin oleh seorang sekretaris yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.
- b) Sekretaris dalam melaksanakan tugasnya berkoordinasi dengan Kepala Dinas.
- c) Sekretaris dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh :
 - 1. Kasubag Umum.
 - 2. Kasubag Keuangan.
 - 3. Kasubag Kepegawaian.

- d) Sekretaris mempunyai tugas melakukan urusan surat-menyurat pengelolaan urusan Kepegawaian, Keuangan, Perlengkapan Publikasi dan Evaluasi dan Pelaporan.
 - e) Sekretaris mempunyai fungsi :
 1. Melakukan pengelolaan urusan umum dan pelayanan masyarakat.
 2. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan.
 3. Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian.
 4. Melaksanakan pengelolaan administrasi perlengkapan.
 5. Melaksanakan pengelolaan publikasi.
 6. melakukan evaluasi dan pelaporan.
- 3) Kasubag Umum.
- a) Kasubag Umum mempunyai tugas mengurus surat-menyurat dan mengelola arsip, publikasi dan perlengkapan.
 - b) Subbagian Umum mempunyai fungsi :
 1. Menyusun rencana kerja dan program Subag Umum, sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai bidang tugasnya.
 2. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas.
 3. Mencari, menghimpun dan mengevaluasi permasalahan sesuai dengan bidang tugasnya.

4. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
5. Melakukan promosi publikasi dan hubungan masyarakat.
6. Melakukan dokumentasi pelaksanaan kegiatan;
 - Menyiapkan dokumentasi rapat.
 - Menyiapkan Notulen rapat.
 - Membuat laporan LAKIP.
7. Melakukan urusan surat-menyurat, yang meliputi :
 - Menerima dan membukukan serta mengklarifikasikan surat-surat masuk.
 - Mendistribusikan surat-surat masuk sesudah di disposisi oleh sekretaris.
 - Memantau surat-surat masuk yang sifatnya perlu penanganan segera.
 - Membukukan dan mngendalikan serta mendistribusikan surat-surat keluar dengan tujuan.
8. Melakukan urusan pelayanan masyarakat dalam hal administrasi permohonan mendapatkan Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Izin Penggunaan Bangunan (IPB), Advice planning (Keterangan Rencana Kota), Peruntukan Pembangunan Tanah, Perubahan Peruntukan Penggunaan Tanah, Reklame dan Pelegarisiran Izin, yang meliputi :

- Menerima dan meneliti persyaratan kelengkapan persyaratan Administrasi berkas Permohonan Izin.
 - Mengagendakan berkas permohonan perizinan.
 - Mendistribusikan berkas permohonan izin ke Bidang Pengelola Perizinan setelah diketahui sekretaris.
 - Mempersiapkan Administrasi Perlengkapan Perizinan seperti mengetik blanko Surat Izin Pelaksanaan blanko surat Keputusan Izin.
 - Menyusun dan Mengarsipkan berkas permohonan izin-izin.
 - Melaksanakan penyerahan izin dari asli kepada pemohon / kuasanya setelah mendapatkan persetujuan sekretaris.
 - Mempersiapkan dan meneliti arsip izin untuk di legalisir oleh sekretaris.
 - Melaksanakan Pelayanan Peminjaman Berkas Izin setelah mendapatkan persetujuan sekretaris.
9. Melaksanakan urusan kearsipan, yang meliputi :
- Menyiapkan tempat penyimpanan arsip.
 - Mengatur menyiapkan dan memelihara bahan-bahan kearsipan baik arsip yang masih aktif maupun arsip yang nonaktif.
 - Membuat Jadwal Retribusi.

- Menyiapkan Pelaksanaan Pemusnahan arsip-arsip yang sudah melewati Jangka waktu.
- Melayani Peminjaman Bahan-bahan Kearsipan

10. Melakukan urusan Perlengkapan, yang meliputi :

- Menyusun Rencana Kebutuhan Barang (RKBU).
- Mengadakan Penelitian keperluan Gedung Kantor.
- Mengimpentarkan Pengeluaran dan Penghapusan Barang milik negara dan Barang milik Daerah.
- Membuat Kartu Inventaris Barang (KIB) dan Kartu Inventaris Ruangan (KIR).
- Melakukan Usulan Penghapusan Barang.

11. Melaksanakan Urusan Perjalanan Dinas, yang meliputi :

- Menyiapkan bahan undangan, daftar hadir, dokumentasi, akomodasi dan konsumsi untuk keperluan rapat, upacara dan keprotokolan.
- Menyiapkan bahan pemeliharaan kebersihan kantor.

12. Menilai prestasi kerja staf berdasarkan hasil kerja yang telah dicapai, sebagai bahan peningkatan karir.

13. Memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Bagian Tata Usaha tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya.

14. Menyiapkan laporan pelaksanaan tugas Sub Bagian Umum.

4) Kasubag Kepegawaian.

a) Sub Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melakukan pengelolaan urusan kepegawaian.

b) Untuk melaksanakan tugas Sub Bagian Kepegawaian mempunyai fungsi:

1. Menyusun rencana kerja dan program kerja Sub Bagian Kepegawaian sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf, agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas.

3. Menyiapkan usul perencanaan/pengadaan kebutuhan pegawai.

4. Melaksanakan kegiatan pembinaan pegawai, yang meliputi :

- Menginvestarisasikan kualifikasi pendidikan pegawai.
- Mengusulkan pegawai yang memenuhi syarat untuk mengikuti pendidikan dan latihan.
- Menyiapkan konsep teguran/hukuman bagi pegawai yang melanggar disiplin.

5. Menyiapkan usul mutasi pegawai, yang meliputi :

- Membuat buku penyiapan kenaikan pangkat.
- Memproses usulan kenaikan pangkat

- Memproses Promosi pegawai.
 - Memproses usulan pensiun/pemberhentian pegawai.
6. Melakukan upaya peningkatan kesejahteraan pegawai.
 7. Menyelenggarakan administrasi kepegawaian, yang meliputi :
 - Membuat buku administrasi kepegawaian.
 - Menyiapkan daftar urut kepangkatan.
 - Mengurus absensi pegawai.
 8. Menilai prestasi kerja staf berdasarkan hasil kerja yang dicapai, sebagai bahan peningkatan karir.
 9. Memberikan saran dan pertimbangan kepada Sekretaris tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya.
 10. Menyiapkan laporan pelaksanaan tugas Sub Bagian Kepegawaian.
- 5) Kasubag Keuangan
- a) Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan keuangan.
 - b) Untuk melaksanakan tugas Sub Bagian Keuangan mempunyai fungsi:
 1. Menyusun rencana dan program kerja Sub Bagian Keuangan, sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf, agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas.
3. Menyusun Rencana Rutin dan Anggaran Pembangunan.
4. Menyusun rencana anggaran pembiayaan, yang meliputi:
 - Menyusun KUA (Kebijakan Umum Anggaran);
 - Menyusun RKA (Rencana Kerja Anggaran);
 - Menyusun DPA (Dokumen Pelaksanaan Anggaran).
5. Melaksanakan Pengelolaan Administrasi Keuangan, yang meliputi:
 - Menyiapkan bahan dalam rangka penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis mengenai hasil pemeriksaan/verifikasi terhadap pertanggung jawaban keuangan.
 - Meneliti/memeriksa surat pertanggung jawaban (SPJ), sesuai dengan buku pengendalian SPJ.
 - Mengikuti perkembangan pelaksanaan anggaran rutin maupun anggaran pembangunan.
 - Melakukan urusan penerimaan/penyetoran retribusi izin dan menyusun laporan pertanggung jawaban.
6. Melakukan koordinasi dengan Unit Kerja terkait, untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

7. Menilai prestasi kerja staf berdasarkan hasil kerja yang telah dicapai, sebagai bahan peningkatan karier.
 8. Memberikan saran dan pertimbangan kepada Sekretaris tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya.
 9. Menyiapkan laporan pelaksanaan tugas Sub Bagian Keuangan:
 - Melaksanakan unsur teknis operasional.
 - Melaksanakan unsur teknis operasional.
- 6) Bidang Pengukuran dan Pemetaan.
- a) Bidang Pengukuran/Pemetaan, mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan teknis pengukuran/pemetaan, baik pemetaan baru dan revisi penerapan kota serta plotting data kedalam peta dasar.
 - b) Untuk melaksanakan tugas, Bidang Pengukuran/Pemetaan mempunyai fungsi:
 1. Melaksanakan pengukuran terhadap lokasi yang dimohonkan keterangan rencana kota baru atau revisi peta;
 2. Melaksanakan pemetaan baik secara konvensional maupun dengan photo udara atau satelit, karena adanya perubahan fisik permukaan bumi yang diakibatkan oleh pembangunan;
 3. Melaksanakan/rencana kota baik posisi horizontal maupun vertikal dan penerapan data.

- c) Seksi Pengukuran mempunyai tugas melaksanakan pengukuran terhadap rencana kota, melaksanakan pengukuran permohonan keterangan rencana kota, baik perorangan maupun instansi pemerintah dan swasta maupun nasional.
- d) Untuk melaksanakan tugas, Seksi Pengukuran mempunyai fungsi:
1. Menyusun rencana dan program kerja Seksi Pengukuran sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugasnya;
 2. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;
 3. Melakukan pengukuran terhadap lokasi rencana kota;
 4. Mengadakan pengukuran situasi untuk keperluan Advice Planning dan keperluan surat izin mendirikan bangunan (IMB), baik bangunan perorangan maupun bangunan pemerintah / instansi dan swasta;
 5. Melakukan hubungan kerjasama dengan seksi-seksi yang dipandang perlu untuk memperlancar pelaksanaan tugas;
 6. Melakukan koordinasi dengan Unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;

7. Memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Sub Dinas Pengukuran tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya;
 8. Menyiapkan laporan pelaksanaan tugas Seksi Pengukuran.
- e) Seksi Pemetaan mempunyai tugas melaksanakan pemetaan baru baik dengan cara konvensional maupun dengan photo udara atau satelit dan merevisi peta-peta yang tidak sesuai dengan keadaan yang ada akibat dari kegiatan pembangunan.
- f) Untuk melaksanakan Seksi Pemetaan mempunyai fungsi:
1. Menyusun rencana dan program kerja Seksi Pemetaan sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugasnya;
 2. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;
 3. Menyelenggarakan pemetaan baru dan revisi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan;
 4. Mengadakan interpretasi atas hasil pemetaan baru dan revisi secara teratur;
 5. Melakukan koordinasi dengan Unit Kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

6. memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya;
 7. menyiapkan laporan pelaksanaan tugas Seksi Pemetaan baik Peta dasar maupun Pemetaan baru dan revisi.
- g) Seksi Penerapan Data mempunyai tugas melaksanakan pemasangan patok untuk menentukan posisi Horizontal dan Vertikal serta memplotting data dari hasil rencana kota kedalam peta dasar.
- h) Untuk melaksanakan tugas Seksi penerapan data mempunyai fungsi:
1. Menyusun rencana dan program kerja Seksi Penerapan Data sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugasnya;
 2. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;
 3. Melaksanakan pemasangan patok terhadap lokasi rencana kota;
 4. Melaksanakan pemasangan patok Garis Sempadan Jalan (GSJ) dan Garis Sempadan Bangunan (GSB), Ketinggian Lantai dasar Bangunan, serta jarak dari sisi-sisi bangunan sebelum diterbitkan Izin Pelaksanaan / Izin Mendirikan

Bangunan (IMB) terhadap pemohon Izin Mendirikan Bangunan baik perorangan, Swasta maupun Instansi Pemerintah sesuai dengan Rencana Kota;

5. Melaksanakan plotting data dari hasil rencana kedalam peta dasar;
6. Melakukan koordinasi dengan seksi-seksi lain yang terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugasnya;
7. Memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya;
8. Menyiapkan laporan pelaksanaan tugas Seksi Pemetaan Rencana Kota.

7) Bidang Penataan Ruang.

- a) Bidang Penataan Ruang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan penataan ruang kota meliputi proses dan prosedur perencanaan tata ruang, pemanfaatan ruang, revisi perencanaan ruang serta penataan/penyelenggaraan reklame.
- b) Untuk melaksanakan tugas Bidang Penataan Ruang mempunyai tugas:
 1. Melaksanakan penyusunan, revisi dan atau evaluasi Rencana Teknis Ruang Kota serta penataan/pengaturan (ruang) reklame;

2. Melakukan penerapan rencana kota pada peta situasi berdasarkan hasil pengukuran;
 3. Melakukan penerapan peruntukan rencana kota pada peta situasi berdasarkan rencana kota setempat;
 4. Menyelenggarakan pembuatan rencana tapak (*site plan*) suatu kawasan;
 5. Melaksanakan proses peninjauan kembali rencana kota suatu persil/kawasan;
 6. Menentukan besaran biaya penggunaan lahan dengan luas 5000 m² atau lebih;
 7. Melaksanakan proses dan prosedur izin penyelenggaraan reklame;
- c) Seksi Perencanaan Ruang mempunyai tugas menyusun dan menerapkan rencana ruang suatu persil atau kawasan pada peta situasi untuk surat keterangan rencana kota.
- d) Untuk melaksanakan tugas Seksi Perencanaan Ruang mempunyai fungsi:
1. Menyusun rencana kota;
 2. Menerapkan rencana ruang kota berdasarkan hasil pengukuran pada peta situasi di atas lembar rencana kota;
 3. Melaksanakan penyalinan lembar rencana kota ke dalam format digital;

4. Menyusun rencana dan program kerja Seksi Perencanaan Ruang sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugasnya;
 5. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;
 6. Melakukan hubungan kerja sama dengan seksi-seksi yang dipandang perlu untuk memperlancar pelaksanaan tugas;
 7. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
 8. Memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang Penataan Ruang tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya;
 9. Menyiapkan laporan pelaksanaan tugas Seksi Perencanaan Ruang.
- e) Seksi Pemanfaatan Ruang mempunyai tugas menetapkan peruntukan rencana kota, jenis bangunan, intensitas dan ketinggian bangunan pada suatu persil atau kawasan;
- f) Untuk melaksanakan tugas Seksi Pemanfaatan Ruang mempunyai fungsi:
1. Menyelenggarakan penerapan pemanfaatan rencana kota;
 2. Menyiapkan rancangan keputusan Izin Peruntukan Penggunaan Tanah dan Izin Penyelenggaraan Reklame

- berdasarkan penelitian teknis dan administrasi serta perhitungan retribusi;
3. Menyusun rencana dan program kerja Seksi Pemanfaatan Ruang sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugasnya;
 4. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;
 5. Melakukan hubungan kerja sama dengan seksi-seksi yang dipandang perlu untuk memperlancar pelaksanaan tugas;
 6. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
 7. Memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang Penataan Ruang tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya;
 8. Menyiapkan laporan pelaksanaan tugas Seksi Pemanfaatan Ruang.
- g) Seksi Revisi Perencanaan Ruang mempunyai tugas merevisi dan atau mengevaluasi rencana ruang pada suatu persil/kawasan, memberikan masukan terhadap permohonan peninjauan kembali rencana kota, serta melaksanakan pembuatan rencana tapak (*site plan*).

h) Untuk melaksanakan tugas Seksi Revisi Perencanaan Ruang mempunyai fungsi:

- 1. Menerapkan rencana kota pada peta situasi revisi izin bangunan;**
- 2. Meneliti dan menyusun peninjauan kembali rencana ruang kota berdasarkan keadaan dan perkembangan kawasan;**
- 3. Meneliti dan menyiapkan formulasi perubahan penataan kawasan berdasarkan Rencana Teknik Ruang Kota akibat perkembangan pembangunan;**
- 4. Melaksanakan penyusunan rencana tapak (*site plan*) suatu kawasan;**
- 5. Melaksanakan penyalinan lembar revisi rencana kota ke dalam format digital;**
- 6. Menyusun rencana dan program kerja Seksi Revisi Perencanaan Ruang sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugasnya;**
- 7. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;**
- 8. Melakukan hubungan kerja sama dengan seksi-seksi yang dipandang perlu untuk memperlancar pelaksanaan tugas;**

9. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
10. Memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang Penataan Ruang tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya;
11. Menyiapkan laporan pelaksanaan tugas Seksi Revisi Perencanaan Ruang.

8) Bidang Tata Bangunan dan Reklame.

- a) Bidang Tata Bangunan & Reklame mempunyai tugas melakukan perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan penataan dalam perencanaan, pelaksanaan dan perkembangan dari pembangunan fisik bangunan, kawasan planologi kota serta pembuatan, penempatan dan pemasangan reklame/iklan.
- b) Untuk melaksanakan tugas Bidang Tata Bangunan dan Reklame mempunyai fungsi :
 1. Melaksanakan peraturan Izin Mendirikan Bangunan dan Reklame yang mencerminkan bimbingan yang tegas dan tepat sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
 2. Menyiapkan rancangan Keputusan Izin dan Izin Pelaksanaan berdasarkan penelitian teknis bidang Arsitektur dan Utilitas, Struktur dan Konstruksi, administrasi perizinan, perhitungan retribusi dan atau hasil pemeriksaan di lapangan;

3. melaksanakan penelitian dan memeriksa perhitungan konstruksi bangunan bertingkat atau yang berkonstruksi berat;
 4. Melaksanakan penelitian letak, bentuk ketinggian bangunan dan reklame, tata ruang bangunan, dimensi ruang serta kelengkapan utilitas bangunan yang diisyaratkan agar dapat memenuhi persyaratan, kesehatan lingkungan, pengguna lingkungan, keselamatan bangunan berdasarkan rencana kota yang telah diisyaratkan dan ditetapkan;
 5. Melaksanakan rencana tapak.
- c) Seksi Pengendalian dan Pelayanan Izin, mempunyai tugas menyiapkan rancangan Keputusan Izin dan Izin Pelaksanaan berdasarkan penelitian teknis bidang arsitektur dan utilitas, struktur dan konstruksi, administrasi perizinan, perhitungan retribusi dan atau hasil pemeriksaan di lapangan.
- d) Untuk melaksanakan tugas Seksi Pengendalian Pelayanan mempunyai fungsi :
1. Menyusun rencana dan program kerja seksi pengendalian pelayanan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugasnya;
 2. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;

3. Meneliti dan menyiapkan Keputusan Izin membangun dan Izin reklame serta rancangan pemecahan dan balik nama izin membangun dan izin reklame;
 4. Melakukan evaluasi terhadap kelalaian dan pentimpangan penilaian administrasi perizinan dan perhitungan retribusi atas keputusan izin membangun dan izin reklame yang telah diterbitkan;
 5. Melakukan penelitian dan tindak lanjut penyelesaian terhadap keluhan atas pelayanan izin yang diterbitkan;
 6. Menyusun dan menyiapkan data untuk bahan evaluasi serta membuat laporan dibidang pengendalian pelayanan izin membangun dan izin reklame;
 7. memberikan saran dan pertimbangan kepada kepala bidang tata bangunan dan reklame tentang kaidah-kaidah yang perlu diambil dalam bidang tugasnya.
- e) Seksi Stuktur dan Kontruksi mempunyai tugas melakukan penelitian dan pemeriksaan perhitungan stuktur dan Konstuksi untuk bangunan bertingkat, bangunan berkonstuksi berat (dan yang menggunakan konstuksi rangka baja atau rangka kayu dan reklame)
- f) Untuk melaksanakan tugas Seksi Stuktur & Kontuksi mempunyai fungsi :

1. Menyusun rencana dan program kerja seksi Struktur & Kontruksi sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugas;
 2. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;
 3. Menyelenggarakan penelitian dan memeriksa struktur dan konstruksi bangunan bertingkat atau uang berkonstruksi berat maupun reklame.
 4. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran melaksanakan tugas;
 5. Memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang Tata Bangunan dan Reklame tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya;
 6. Menyiapkan laporan pelaksanaan tugas seksi Struktur dan Konstruksi.
- g) Seksi Arsitektur dan Utilitas, mempunyai tugas melaksanakan penelitian letak bangunan dan reklame, bentuk, ketinggian bangunan, tampak bangunan dan reklame, tata ruang, dimensi ruang, penampilan bangunan serta kelengkapan utilitas bangunan agar dapat memenuhi persyaratan lingkungan serta

kesehatan dan keselamatan pengguna bangunan sesuai rencana kota yang telah ditetapkan dan diisyaratkan.

h) Untuk melaksanakan tugas, Seksi Arsitektur dan Utilitas mempunyai fungsi :

1. Menyusun rencana dan program kerja Seksi Arsitektur Utilitas sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugasnya;
2. Memberi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas.
3. Melaksanakan penelitian letak, bentuk, ketinggian bangunan dan reklame, tata ruang bangunan, dimensi ruang, penampilan bangunan dan kelengkapan utilitas bangunan agar dapat memenuhi kebutuhan syarat bangunan dan aspek kesehatan dan keselamatan terhadap pengguna bangunan dan lingkungan sesuai dengan rencana setempat dan peraturan Bangunan yang ditetapkan;
4. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
5. Memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang Tata Bangunan dan Reklame tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya;

6. Menyiapkan laporan pelaksanaan tugas Seksi Arsitektur dan Utilitas

9) Bidang Penertiban Bangunan & Reklame.

- a) Bidang Penertiban Bangunan & Reklame melaksanakan tugas perumusan kebijakan pengawasan dan penertiban bangunan dan reklame, memproses Izin Penggunaan Bangunan (IPB), mengadakan tindakan preventive maupun represive terhadap pelanggaran Izin Mendirikan Bangunan (IMB) dan Reklame serta pengecekan pengaduan.
- b) Untuk melaksanakan tugasnya Bidang Penertiban Bangunan & Reklame mempunyai fungsi :
1. Menyelenggarakan dan memproses permohonan Izin Penggunaan Bangunan (IPB, penerbitan izin penyelenggaraan reklame dan penerbitan izin mendirikan media reklame baik teknis maupun administrasi.
 2. Melakukan Pengawasan dan Penertiban Bangunan dan Reklame yang tidak memiliki izin, Izin Mendirikan Bangunan, Izin Penggunaan Bangunan, Izin Mendirikan Media Reklame dan Izin Penyelenggaraan Reklame, tetapi menyimpang dari izin yang diberikan.
 3. Melaksanakan pengawasan dan penertiban terhadap prose Izin Penggunaan Bangunan.

4. Melaksanakan pengawasan dan penertiban secara preventif dan represive.
 5. Koordinasi dengan instansi terkait dalam melaksanakan tugas yang terkait dengan tugas bidang dan instansi lain.
- c) Seksi Pengawasan Bangunan dan Reklame mempunyai tugas melakukan pencegahan terhadap penyimpangan izin mendirikan bangunan dan reklame secara preventif.
- d) Untuk melaksanakan tugasnya Seksi Pengawasan Bangunan mempunyai fungsi :
1. Menyelenggarakan pengawasan pada lokasi yang dimintakan izin Mendirikan Bangunan dan Reklame sesudah penerbitan Izin Mendirikan Bangunan dan Reklame yang berhubungan dengan bentuk dan jenis bangunan dan reklame.
 2. Melakukan pengawasan terhadap bangunan dan reklame tanpa izin.
 3. Melakukan pengawasan terhadap bangunan dan reklame yang mempunyai izin.
 4. Menyusun rencana kerja Seksi Pengawasan Bangunan sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugasnya.

5. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas.
 6. Melaksanakan hubungan kerja / koordinasi dengan unit kerja lain dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
 7. Melaksanakan tugas tugas yang diberikan oleh Kepala Bidang Penertiban Bangunan.
 8. Memberi saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang Penertiban Bangunan.
 9. Menyiapkan, membuat bahan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan seksi Pengawasan Bangunan.
- e) Seksi Penertiban Bangunan dan Reklame mempunyai tugas melakukan penertiban terhadap bangunan dan reklame yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- f) Untuk melaksanakan tugasnya Seksi Penertiban Bangunan mempunyai fungsi :
1. Menyelenggarakan dan melaksanakan Penertiban terhadap bangunan dan reklame di luar ketentuan dan peraturan baik yang memiliki izin maupun yang tidak memiliki izin secara preventif dan repesive.
 2. Menyusun rencana kerja seksi penertiban bangunan dan reklame sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang dan tugasnya.

3. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas.
 4. Dalam melaksanakan tugasnya bekerja sama dan berkoordinasi dengan unit kerja (instansi) yang terkait.
 5. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada bidang Penertiban Bangunan.
 6. Memberi saran dan pertimbangan kepada kepala bidang Penertiban Bangunan.
 7. Menyiapkan, membuat dan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan seksi Penertiban Bangunan.
 8. Memberi saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang Penertiban Bangunan tentang langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya.
- g) Seksi Kelayakan Bangunan dan Reklame mempunyai tugas memproses permohonan Kelayakan Bangunan dan Reklame secara teknis dan administrasi.
- h) Untuk melaksanakan tugasnya Seksi Kelayakan Bangunan mempunyai fungsi :
1. Melaksanakan tindakan preventif terhadap pelanggaran peraturan Izin Mendirikan Bangunan dan Reklame.

2. Menyusun rencana program kerja seksi kelayakan bangunan sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai dengan bidang tugasnya.
3. Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada staf agar melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas.
4. Melaksanakan hubungan kerja / koordinasi dengan unit kerja lain dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
5. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada Kepala Bidang Penertiban Bangunan, Memberi saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang Penertiban Bangunan tentang langkah dan tindakan yang perlu diambil dalam bidang tugasnya.
6. Menyusun dan membuat laporan pelaksanaan kegiatan Seksi Kelayakan Bangunan.

1. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi.

-) UPTD Dinas Tata Kota dipimpin langsung oleh seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.
-) Dalam kedudukan tersebut secara Teknis Operasional UPTD Dinas Tata kota dibawah Kepala Dinas Tata Kota.
-) UPTD Dinas Tata Kota mempunyai tugas melaksanakan urusan teknis, pengawasan lapangan, operasional,

mengkoordinasikan dan melakukan pembinaan terhadap pelaksanaan tugas penyuluhan penataan ruang.

d) Untuk melaksanakan tugas UPTD Tata Kota mempunyai fungsi:

1. Setiap tugas Dinas Tata Kota yang ada didalam wilayah Kecamatan masing– masing menjadi tugas UPTD;
2. Setiap permohonan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) dalam wilayah Kecamatan Kota Palembang Kepala UPTD memberikan rekomendasi atas bangunan tersebut;
3. Melaksanakan tugas pengawasan lapangan terhadap penataan ruang di Wilayah Kecamatan ;
4. Melaksanakan tugas teknis operasional penataan ruang di Wilayah Kecamatan;
5. Melakukan pembinaan terhadap pelaksanaan tugas penyuluhan penataan ruang dan melakukan pengkajian teknologi pembangunan di wilayah kerja binaan penyuluhan penataan ruang;
6. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait di wilayah Kecamatan dan Instansi kerja lainnya;
7. Menyusun program Pembangunan Penataan Ruang di wilayah Kecamatan;
8. Menyusun laporan pelaksanaan tugas UPTD.

11) Susunan Organisasi.

- a) Susunan Organisasi UPTD Dinas Tata Kota di Kecamatan terdiri dari:
 - 1. Kepala;
 - 2. Petugas Tata Usaha;
 - 3. Petugas Teknis Operasional;
 - 4. Kelompok Jabatan Fungsional.
- b) Petugas Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan urusan umum dan keuangan.
- c) Petugas Tata Usaha mempunyai fungsi:
 - 1. Melaksanakan pengelolaan urusan surat menyurat dan kearsipan
 - 2. Melaksanakan pengelolaan urusan administrasi keuangan;
 - 3. Melaksanakan pengolahan urusan rumah tanggadan perlengkapan.
- d) Petugas Teknis Operasional mempunyai tugas pengawasan lapangan, mengumpulkan, mengelolah dan menyajikan dalam penyuluhan terhadap data dari permohonan keterangan rencana kota, izin mendirikan bangunan dan sumber data lainnya dalam rangka penataan ruang.

- e) Petugas Teknis Operasional mempunyai fungsi:
 - 1. Melakukan pengawasan lapangan terhadap penataan ruang ;
 - 2. Mengumpulkan data dari permohonan keterangan rencana kota, izin mendirikan bangunan dan sumber data lainnya dalam rangka penataan ruang;
 - 3. Mengelolah data dari permohonan keterangan rencana kota, izin mendirikan bangunan dan sumber data lainnya dalam rangka penataan ruang;
 - 4. Menyajikan dalam penyuluhan data dari permohonan keterangan rencana kota, izin mendirikan bangunan dan sumber data lainnya dalam rangka penataan ruang;
- f) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai kewajiban melaksanakan tugas dan fungsi UPTD Dinas Tata Kota sesuai dengan keahlian dan kebutuhannya.
- g) Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah tenaga dalam jenjang Jabatan Fungsional yang terbagi dalam kelompok sesuai dengan bidang keahliannya.

12) Tata Kerja.

- a) Dalam melaksanakan tugasnya setiap Kepala UPTD Dinas Tata Kota menerapkan prinsip koordinasi dan sinkronisasi baik di lingkungan kerjanya maupun dengan Instansi lainnya sesuai dengan bidang tugasnya.

- b) Setiap Kepala UPTD Dinas Tata kota bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinir bawahannya serta memberikan petunjuk bagi pelaksanaan tugas dan apabila terjadi penyimpangan dapat mengambil tindakan yang diperlukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan yang berlaku.
- c) Setiap petugas pada masing- masing UPTD Dinas Tata Kota bertanggung jawab kepada Kepala UPTD Dinas Tata Kota masing – masing.

13) Pengangkatan dan Pemberhentian.

- a) Kepala UPTD Dinas Tata Kota diangkat dan diberhentikan oleh Kepala Daerah setelah mendapat pertimbangan dari Kepala Dinas Tata Kota.
- b) Petugas pada masing–masing UPTD Dinas Tata Kota Kota diangkat dan diberhentikan oleh Kepala Dinas setelah mendapat pertimbangan dari Kepala UPTD Dinas Tata Kota masing–masing.

B. Pembahasan

Berdasarkan uraian mengenai *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja manajemen melalui empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Maka pada pembahasan ini akan diuraikan mengenai pengukuran

kinerja yang seharusnya dilakukan oleh Dinas Tata Kota Palembang dalam mengukur kinerjanya. Termasuk diantaranya mengenai visi, misi dan strategi yang ada pada Dinas Tata Kota Palembang tersebut.

Oleh karena itu untuk dapat mengetahui apakah strategi yang dipakai oleh Dinas Tata Kota Palembang sudah tepat atau belum tepat, berikut dapat dilihat hasil perhitungan data primer yang telah dihimpun penulis yang berupa jawaban dari 35 orang responden beserta skor dari masing-masing jawaban adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan pelayanan yang diberikan oleh Dinas Tata Kota Palembang.

Tabel IV. 1
Hasil Jawaban Responden
Dari Pelayanan yang Diberikan Dinas Tata Kota Palembang

No	Pertanyaan	Jawaban Responden (Orang)				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pelayanan pada Dinas Tata Kota Palembang sudah baik	-	5	10	20	-

Sumber : Perhitungan Data Primer, 2009

Dari tabel IV.1 dapat dilihat bahwa indikator pelayanan pada Dinas Tata Kota Palembang responden yang menjawab sangat setuju tidak ada dikarenakan menurut dari beberapa responden bahwa pelayanan yang diberikan oleh Dinas Tata Kota Palembang masih sangat kurang baik jadi tidak ada yang menjawab sangat setuju dan yang menjawab setuju sebanyak 5 orang, alasan pilihan jawaban tersebut karena mereka merasa bahwa pelayanan yang mereka dapatkan dari

Dinas Tata Kota Palembang sudah dirasakan baik. Responden yang menjawab netral sebanyak 10 orang, jawaban ini diperoleh dengan alasan bahwa mereka enggan memberikan penilaian terhadap pelayanan Dinas Tata Kota Palembang dan lebih memilih jawaban netral. Responden yang memilih jawaban tidak setuju adalah 20 orang, jawaban ini dikarenakan mereka merasa bahwa pelayanan yang diberikan Dinas Tata Kota Palembang sampai sekarang masih dirasa sangat kurang baik. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Adapun jumlah skor dari masing-masing jawaban adalah 20 untuk 5 jawaban setuju, 30 untuk 10 jawaban netral. Dan 40 untuk 20 jawaban tidak setuju. Sehingga jumlah skor keseluruhan adalah sebesar 97.

Untuk mengetahui bagaimana strategi yang digunakan pada Dinas Tata Kota Palembang berdasarkan indikator pelayanan dapat dilihat dari analisis berikut ini:

$$M = \frac{\sum x}{N}$$

$$M = \frac{90}{35}$$

$$M = 2$$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui bahwa nilai rata-rata lebih kecil dari 3 ($2 < 3$), sehingga strategi yang digunakan oleh Dinas Tata Kota Palembang berdasarkan pelayanan belum tepat, masyarakat merasa bahwa pelayanan yang diberikan oleh pihak Dinas Tata Kota Palembang tersebut belum baik.

2. Lamanya jangka waktu 2 minggu dalam pengurusan izin mendirikan bangunan dan pengurusan izin penyelenggaraan reklame pada Dinas Tata Kota Palembang telah sesuai.

Tabel IV. 2
Hasil Jawaban Responden
Dari 2 minggu lamanya waktu pengurusan izin

No	Pertanyaan	Jawaban Responden (Orang)				
		SS	S	N	TS	STS
2	Lamanya waktu 2 minggu dalam pengurusan izin pada Dinas Tata Kota Palembang telah sesuai.	-	3	15	17	-

Sumber : Perhitungan Data Primer, 2009

Dari tabel IV. 2 dapat dilihat bahwa lamanya waktu pengurusan izin pada Dinas Tata Kota Palembang responden yang menjawab sangat setuju tidak ada dikarenakan bahwa menurut para responden bahwa lamanya waktu tersebut masih belumm sesuai dan yang menjawab setuju sebanyak 3 orang, alasan para responden memilih jawaban ini adalah berdasarkan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat, responden yang menjawab netral sebanyak 15 orang, jawaban ini dikarenakan bahwa responden kurang mengetahui dengan jelas mengenai pengurusan izin pada Dinas Tata Kota Palembang, sehingga lebih memilih jawaban netral dan responden yang tidak setuju sebanyak 17 orang, alasan responden memilih jawaban tidak setuju dikarenakan menurut mereka sebenarnya waktu pengurusan izin pada Dinas Tata Kota Palembang terlalu lama bahkan terkadang melebihi batas waktu yang telah ditetapkan

tersebut. Tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju. Adapun jumlah skor dari masing-masing jawaban adalah 12 untuk 3 jawaban setuju, 45 untuk 15 jawaban netral, dan 34 untuk 17 jawaban tidak setuju. Sehingga jumlah skor keseluruhan adalah sebesar 91

Untuk mengetahui lamanya waktu pengurusan izin pada Dinas Tata Kota Palembang berdasarkan lamanya waktu dapat dilihat dari analisis berikut ini:

$$M = \frac{\sum x}{N}$$

$$M = \frac{91}{35}$$

$$M = 3$$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui bahwa nilai rata-rata lebih kecil dari 3 ($3 = 3$), sehingga strategi yang digunakan oleh Dinas Tata Kota Palembang berdasarkan lamanya waktu pengurusan izin belum begitu tepat, masyarakat masih merasa bahwa Dinas Tata Kota Palembang belum sesuai prosedur.

3. Berdasarkan penetapan tarif pelayanan pengurusan izin pada Dinas Tata Kota Palembang telah sesuai.

Tabel IV.3
Hasil Jawaban Responden
Berdasarkan Penentuan Tarif Pelayanan
Pengurusan Izin Pada Dinas tata Kota Palembang

No	Pertanyaan	Jawaban Responden (Orang)				
		SS	S	N	TS	STS
3	Penetapan tarif pelayanan pengurusan izin pada Dinas Tata Kota Palembang telah sesuai.	-	10	10	15	-

Sumber : Perhitungan Data Primer, 2009

Dari tabel IV. 3 dapat dilihat bahwa indikator harga pada Dinas Tata Kota Palembang, tidak ada responden yang menjawab sangat setuju karena menurut mereka tarif yang dikenakan masih mahal dan yang menjawab setuju sebanyak 10 orang, jawaban tersebut diperoleh menurut 10 orang responden bahwa tarif yang dikenakan Dinas Tata Kota Palembang telah sesuai dengan kondisi saat ini, responden yang menjawab netral sebanyak 10 orang, jawaban ini diperoleh dengan alasan bahwa responden tidak paham mengenai penentuan tarif oleh Dinas Tata Kota Palembang dan responden yang memilih jawaban tidak setuju 15, alasan responden memilih jawaban ini dikarenakan menurut para responden bahwa sebenarnya penentuan tarif yang ditetapkan Dinas Tata Kota Palembang masih terlalu tinggi walau telah dibagi berdasarkan zona-zona tertentu . Adapun jumlah skor dari masing-masing jawaban adalah 40 untuk 10 jawaban setuju, 30

Dari tabel IV. 4 dapat dilihat berdasarkan kinerja pegawai pada Dinas Tata Kota Palembang , responden yang menjawab setuju sebanyak 10 orang, alasan para responden memilih jawaban ini adalah bahwa sebagian besar pegawai yang ada pada Dinas Tata Kota Palembang kinerjanya sudah cukup baik, responden yang menjawab netral sebanyak 7 orang, jawaban ini dikarenakan menurut para responden bahwa mereka enggan memberikan penilaian terhadap penilaian kinerja pegawai Dinas Tata Kota Palembang, responden yang tidak setuju sebanyak 18 orang, para responden yang memilih jawaban ini menilai bahwa kinerja para pegawai yang ada pada Dinas Tata Kota masih sangat kurang sehingga masih sangat perlu diberikan pelatihan-pelatihan dan tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju. Adapun jumlah skor dari masing-masing jawaban adalah 40 untuk 10 jawaban setuju, 21 untuk 7 jawaban netral, dan 36 untuk 18 jawaban tidak setuju. Sehingga jumlah skor keseluruhan adalah sebesar 97.

Untuk mengetahui bagaimana strategi yang digunakan pada Dinas Tata Kota Palembang berdasarkan kinerja pegawai dapat dilihat dari analisis berikut ini :

$$M = \frac{\sum x}{N}$$

$$M = \frac{97}{35}$$

$$M = 2$$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui bahwa nilai rata-rata lebih kecil dari 3 ($2 < 3$), sehingga strategi yang digunakan oleh Dinas Tata Kota

Palembang berdasarkan kinerja pegawai belum tepat, masyarakat merasa bahwa kinerja pegawai Dinas Tata Kota Palembang belum cukup baik.

5. Berdasarkan keluhan terhadap Dinas Tata Kota Palembang sudah tidak ada.

Tabel IV.5
Hasil Jawaban Responden
Berdasarkan Keluhan Terhadap Dinas Tata Kota Palembang

No	Pertanyaan	Jawaban Responden (Orang)				
		SS	S	N	TS	STS
5	Keluhan terhadap Dinas Tata Kota Palembang sudah tidak ada.	-	-	9	21	5

Sumber : Perhitungan Data Primer, 2009

Dari tabel IV. 5 dapat dilihat bahwa indikator keluhan terhadap Dinas Tata Kota Palembang, responden yang menjawab sangat setuju adalah tidak ada dan yang menjawab setuju juga tidak ada, responden yang menjawab netral sebanyak 9 orang, jawaban ini dikarenakan para responden ingin jawaban netral, dan responden yang memilih tidak setuju sebanyak 21 orang, alasan responden memilih jawaban ini dikarenakan menurut mereka masih ada keluhan-keluhan masyarakat yang ditujukan kepada Dinas Tata Kota Palembang, dan ada 5 orang yang memilih jawaban sangat tidak setuju, jawaban ini dipilih karena menurut para responden masih begitu banyak keluhan-keluhan yang ada terhadap kinerja dan pelayanan yang diberikan oleh Dinas Tata Kota Palembang kepada masyarakat. Adapun jumlah skor dari masing-masing jawaban 27 untuk 9

jawaban netral, dan 42 untuk 21 jawaban tidak setuju dan 5 untuk 5 jawaban sangat tidak setuju . Sehingga jumlah skor keseluruhan adalah sebesar 74.

Untuk mengetahui bagaimana strategi yang digunakan pada Dinas Tata Kota Palembang berdasarkan keluhan terhadap Dinas Tata Kota dapat dilihat dari analisis berikut ini :

$$M = \frac{\sum x}{N}$$

$$M = \frac{74}{35}$$

$$M = 2$$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui bahwa nilai rata-rata lebih kecil dari 3 ($2 < 3$), sehingga strategi yang digunakan oleh Dinas Tata Kota Palembang guna menekan jumlah keluhan yang ada belum tepat, masyarakat masih merasa banyak keluhan terhadap Dinas Tata Kota Palembang.

Selanjutnya adalah penjelasan mengenai Visi dan Misi tersebut akan diuraikan sebagai berikut sesuai dengan pembahasan yang akan penulis uraikan. Berikut langkah – langkah yang dilakukan dalam pengimplementasikan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* adalah :

1. Memperjelas Visi dan Misi Perusahaan

Dalam tahap awal perancangan *balanced scorecard* haruslah dibentuk tim kinerja yang dipimpin oleh pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam Dinas Tata Kota Palembang sehingga seluruh bagian dapat terwakili. Tim ini akan didampingi dan bekerja sama dengan tim dari luar Dinas Tata

Kota Palembang yang mengerti dan memahami konsep mengenai *balanced scorecard* secara baik dan benar.

Proses dari perancangan ini adalah memperjelas visi dan misi perusahaan yang ada. Apakah masih dapat dipertahankan atau dilakukan perubahan sesuai dengan hasil analisis terhadap visi dan misi Dinas Tata Kota Palembang.

Adapun visi Dinas Tata Kota Palembang adalah seperti yang dikemukakan sebelumnya yaitu visi Dinas Tata Kota Palembang.

Visi :

“ Mewujudkan penataan kota yang ideal dengan meningkatkan peran serta masyarakat melalui pelayanan prima serta keterpaduan sistem “

Misi Dinas Tata Kota Palembang diantaranya :

1. Meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia
2. Menyusun dan mengimplementasikan rencana tata ruang yang serasi, selaras dan seimbang.
3. Menyusun dan melaksanakan sumber informasi dan pedoman pembangunan kota secara lengkap.
4. Mensosialisasikan rencana tata ruang kota dan izin mendirikan bangunan secara transparan.
5. Meningkatkan teknis dan prosedur pelayanan.
6. Menertibkan pembangunan fisik dan kota dengan pengawasan serta berkesinambungan.

Menurut analisis penulis visi dan misi Dinas Tata kota Palembang masih bisa dipertahankan untuk kondisi saat ini. Pernyataan visi dan misi tersebut akan melihat organisasi dari berbagai sudut pandang yaitu :

- i. Perspektif keuangan yang ditransformasikan dengan memberikan kontribusi yang positif kepada Dinas Tata Kota Palembang agar menjadi sukses secara finansial yaitu salah satunya adalah dengan cara meningkatkan pendapatan Dinas Tata Kota Palembang dari pengurusan Izin Mendirikan Bangunan, Izin Penyelenggaraan Reklame, dan lain-lain.
- ii. Perspektif pelanggan yang ditransformasikan untuk mencapai visi Dinas Tata Kota Palembang, harus berorientasi pada pelanggan dan menciptakan nilai pada pelanggan Dinas Tata Kota Palembang. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelayanan kepada pelanggan (masyarakat) yang akan mengurus izin mendirikan bangunan dan izin penyelenggaraan reklame dengan biaya dan jangka waktu yang sesuai dengan ketentuan yang telah ada, seperti terdapat dalam visi dan misi Dinas Tata Kota Palembang yaitu meningkatkan teknis dan prosedur pelayanan.
- iii. Perspektif proses bisnis internal yang ditransformasikan dengan cara melihat hal-hal apa saja yang dapat dilakukan oleh pegawai Dinas Tata Kota Palembang untuk memuaskan pelanggan, antara lain adalah interaksi dengan pelanggan yang lebih cepat dan ringkas, pemecahan masalah berbasis komunitas yang bersangkutan dengan izin mendirikan bangunan dan izin penyelenggaraan reklame, dan peningkatan produktifitas kerja pegawai Dinas Tata Kota Palembang. Hal ini juga berkaitan dengan ikut

sertanya Dinas Tata Kota Palembang mendukung program pemerintah dalam peningkatan pelayanan organisasi publik kepada seluruh masyarakat. Sejauh ini pelayanan yang diberikan oleh pegawai Dinas Tata Kota Palembang sudah cukup baik, hanya saja memang masih sangat perlu ditingkatkan apalagi yang menyangkut jangka waktu dalam pembuatan Izin Mendirikan Bangunan.

- iv. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ditransformasikan dengan melihat hal-hal apa saja yang harus dipelajari dan diperbaiki untuk mencapai visi dan misi Dinas Tata Kota Palembang, dalam hal meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Antara lain yang dapat dilakukan adalah memotivasi dan memberikan pelatihan-pelatihan kepada seluruh pegawai Dinas Tata Kota Palembang. Hal ini bertujuan agar iklim pekerjaan yang menjadi lebih positif, kesenjangan keterampilan yang rapat, manajemen informasi yang lebih meningkat.

2. Mengembangkan Sasaran Strategis

Menurut pengamatan penulis yang sebaiknya dilakukan oleh Dinas Tata Kota Palembang dalam mengembangkan sasaran strategis yang dimilikinya antara lain dapat melakukan hal-hal sebagai berikut :

- Memfungsikan dan mengimplementasikan penggunaan ruang bagian wilayah kota secara optimal.
- Meningkatkan penggunaan ruang wilayah kota dan pedoman pengisian ruang wilayah kota secara berkesinambungan untuk dijadikan dasar bagi

tertib pengaturan ruang secara terinci dalam penyusunan program pembangunan jangka tahunan pada tiap kawasan peruntukan dalam bagian wilayah yang diprioritaskan.

- Agar dalam pembangunan fisik dilapangan, perlu adanya mata keterpaduan sistem antar pelaku pembangunan.
- Mengarahkan pembangunan kota yang lebih tegas dalam rangka pengendalian pembangunan yang berwawasan lingkungan.
- Melengkapi peta dasar kota Palembang secara menyeluruh, akurat dan modern.
- Menyusun dan melaksanakan rencana tata ruang kota secara menyeluruh.
- Memasang Bouw Block terhadap rencana tata ruang kota secara menyeluruh untuk direalisasikan guna mengembangkan wilayah dan sub pusat kota.
- Meningkatkan sarana dan prasarana menuju pelayanan prima serta melakukan promosi, publikasi hubungan masyarakat secara berkesinambungan hingga setiap bangunan memiliki izin mendirikan bangunan.
- Menyusun dan melaksanakan peta tematik kota Palembang seperti drainase, transportasi, ruang terbuka hijau, terminal dan lain-lain.
- Melaksanakan komputerisasi dan gis guna pelayanan IMB, Advice planning, rencana tata ruang kota dan potensi daerah.
- Deregulasi pelayanan IMB.

3. Meluncurkan inisiatif strategi lintas bisnis.

Seperti diketahui bahwa kegiatan utama dari Dinas Tata Kota Palembang adalah pengurusan izin mendirikan bangunan dan izin penyelenggaraan reklame. Dalam hal meluncurkan inisiatif strategi lintas bisnis menurut pengamatan penulis maka Dinas Tata Kota Palembang dapat melakukan kerjasama dengan berbagai pihak lain, salah satunya adalah pihak perbankan.

Kerjasama yang dapat dilakukan dengan pihak perbankan antara lain adalah dengan membuat inovasi baru pembayaran biaya Izin Membuat Bangunan dan Izin Penyelenggaraan Reklame melalui setoran ke bank, jadi dalam hal ini masyarakat pengguna jasa Dinas Tata Kota Palembang tidak harus datang langsung guna melakukan pembayaran pengurusan perizinan, dengan catatan bahwa segala sesuatunya telah di urus dan di sepakati dengan pihak Dinas Tata Kota Palembang.

Inisiatif lintas bisnis ini bertujuan untuk mempermudah kinerja Dinas Tata Kota Palembang dalam melakukan kegiatannya serta mempermudah dalam melayani masyarakat kota Palembang dalam menggunakan jasa Dinas Tata Kota Palembang.

4. Membimbing Setiap SBU Mengembangkan Strateginya Masing-Masing

Dalam setiap organisasi tentunya memiliki SBU, yang mempunyai strategi kerja masing-masing. Strategi tersebut bertujuan untuk memberikan kemudahan dalam mencapai tujuan organisasi. SBU dapat menentukan strategi terbaik dalam hal untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi perusahaan dapat berubah-ubah atau mengalami revisi, jika terdapat

lingkungan yang berubah yang dipengaruhi oleh adanya ancaman dan kesempatan, misalnya adanya inovasi teknologi baru, peraturan pemerintah baru, atau perubahan lingkungan politik dan ekonomi lokal dan global.

Strategi-strategi yang dimiliki oleh masing-masing SBU, agar strategi-strategi yang ada tetap konsisten dengan yang dimiliki organisasi, maka perlu adanya pengawasan dan evaluasi-evaluasi yang selain bertujuan untuk menyelaraskan dengan strategi organisasi tetapi juga bertujuan untuk membimbing masing-masing SBU mengembangkan strategi-strategi yang telah ada guna mendapatkan strategi yang baik. Pengawasan dan pengevaluasian tersebut merupakan tugas dari pimpinan organisasi bersama seluruh karyawan guna mencapai tujuan organisasi serta memberikan pelayanan yang baik bagi seluruh masyarakat pengguna jasa Dinas Tata Kota Palembang.

5. Tolak Ukur *Balanced Scorecard*

Penjalaran melalui empat aspek *balanced scorecard* merupakan sarana yang efektif untuk mencapai visi dan misi Dinas Tata Kota Palembang.

1. Perspektif keuangan

Salah satu umum tujuan utama setiap organisasi adalah menciptakan pendapatan secara finansial. Ada dua tema keuangan yang dapat digunakan sebagai strategic objektif yaitu pertumbuhan dan bauran sumber pendapatan mengacu pada pertumbuhan pendapatan melalui berbagai program yang berkualitas yang ditawarkan kepada seluruh masyarakat pengguna jasa Dinas Tata Kota Palembang. Sedangkan *cost effectiveness*

menunjukkan pada usaha menekan biaya dan mengurangi biaya tidak langsung lainnya. Beberapa tema pada perspektif keuangan diukur sebagai berikut :

- a. Pertumbuhan dan bauran sumber pendapatan hasil terukur dapat dilihat dari pertumbuhan pendapatan Dinas Tata Kota Palembang pada laporan keuangan.
- b. Sasaran strategis selanjutnya agar dapat mengetahui ukuran hasil dari *cost effectiveness* yaitu dengan menurunkan biaya operasional.

2. Perspektif pelanggan

Didalam perspektif pelanggan dalam hal ini masyarakat pengguna jasa Dinas Tata Kota Palembang maka *strategic objektif* adalah peningkatan kepercayaan masyarakat yang dapat diukur dari jumlah masyarakat pengguna jasa Dinas Tata Kota Palembang yang mengalami perubahan dari tahun ke tahun. Sedangkan peningkatan kepuasan masyarakat dapat dilihat dari jumlah keluhan masyarakat dan meningkatnya kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan. Tema tersebut dapat diukur sebagai berikut :

- a. Peningkatan kepercayaan dan kepuasan masyarakat

Tolak ukur ini dapat diketahui melalui survei kepada pelanggan dan kepada seluruh masyarakat (pelanggan) secara periodik. Ukuran hasil tersebut dapat digunakan untuk melihat peningkatan kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Ukuran hasil ini dapat dilihat dari jumlah pelanggan yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun.

b. Peningkatan kepuasan dan kepercayaan pelanggan lainnya

Tolak ukur ini pun dapat diketahui melalui survei kepada pelanggan lainnya seperti lembaga atau instansi lainnya yang menggunakan jasa Dinas Tata Kota Palembang. Hasil ini juga diketahui dengan cara meningkatkan kerja sama dengan lembaga atau instansi lainnya melalui program pelatihan, pendidikan dan sebagainya.

3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif bisnis internal pengukuran kinerja dapat dilihat pada dua proses utama yaitu proses inovasi produk jasa dan pelayanan serta perbaikan proses pelayanan.

Tolak ukur yang tepat untuk mengukur tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategi adalah :

a. Pendapatan produk dan fasilitas baru

Tolak ukur ini berguna untuk mengukur tingkat keberhasilan produk dan fasilitas baru dalam meraih pendapatan selama periode tertentu. Keandalan produk dan fasilitas baru dapat pula diukur dari kontribusinya dan meningkatkan jumlah pengguna jasa Dinas Tata Kota Palembang.

Ukuran hasil ini dapat dilihat dengan semakin besarnya kontribusi yang diberikan terhadap produk-produk dan fasilitas baru makin menambahkan keandalan produk dan fasilitas baru tersebut untuk meningkatkan pendapatan Dinas Tata Kota Palembang.

b. Survei pengembangan produk dan fasilitas

Tolak ukur ini berguna untuk nilai responsibilitas dan mengantisipasi kebutuhan masyarakat serta inovasi Dinas Tata Kota Palembang. Semakin cepat produk dan fasilitas yang baru dihasilkan dapat berarti bahwa Dinas Tata Kota Palembang semakin responsif dan pegawai semakin tinggi tingkat hasil kerjanya.

Tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan sasaran strategis adalah ini :

a. Tingkat kesalahan layanan

Tolak ukur ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa sering pegawai melakukan kesalahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (pelanggan). Untuk melihat kebenaran tingkat kesalahan layanan inidengan melakukan audit kualitas layanan. Ukuran hasil ini dapat dilihat dengan semakin rendahnya tingkat kesalahan pelayanan maka kepuasan masyarakat (pelanggan) akan semakin tinggi.

b. Waktu proses

Tolak ukur ini digunakan untuk mengukur kecekatan pegawai dalam melayani masyarakat (pelanggan). Semakin cepat respon pegawai maka masyarakat (pelanggan) akan meras puas dan tentunya akan berpengaruh positif terhadap pendapatan Dinas Tata Kota Palembang

Sasaran strategis pertama berupa inovasi produk jasa baru yang dapat diandalkan untuk mengantisipasi kebutuhan masyarakat yang dapat

meningkatkan bauran pendapatan. Sasaran strategis yang kedua dalam proses bisnis internal ini yaitu pelayanan serta perbaikan proses pelayanan. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan baik kepada seluruh masyarakat pengguna jasa Dinas Tata Kota Palembang.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Sasaran strategis yang pertama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kompetensi sumber daya manusia. Meningkatnya kompetensi sumber daya manusia akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan terhadap masyarakat pengguna jasa Dinas Tata Kota Palembang dalam hal ini akan berdampak positif pula pada peningkatan pendapatan Dinas Tata Kota Palembang. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia dapat diukur melalui rasio sumber daya manusia dan tingkat pendidikan sumber daya manusia. Adapun tolak ukur yang dapat digunakan yaitu :

- a) Pengembangan pegawai dibandingkan dengan rencana pengembangan keahlian.

Tolak ukur ini digunakan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata pencapaian sasaran kerja individu yang telah dirancang untuk diselaraskan dengan sasaran strategis organisasi.

- b) Fleksibilitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan

Rotasi tugas secara periodik sangat bermanfaat bagi sumber daya manusia untuk dapat memahami strategi dan operasi organisasi secara

komprehensif. Tolak ukur dapat diperoleh dari persentase sumber daya manusia yang mampu dan bersedia melakukan berbagai tugas secara lintas fungsional dibandingkan dengan total jumlah sumber daya manusia.

Sasaran strategis kedua adalah pengembangan kemampuan sistem informasi yang mensyaratkan penerapan sistem komputerisasi pada Dinas Tata Kota Palembang serta perlunya pelatihan agar sistem yang terkomputersasi tersebut dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tugas secara cepat dan cermat.

Sasaran strategis ketiga adalah *working environment*. Pengelolaan *working environment* terkait dengan pembentukan budaya yang kondusif, adapun tolak ukur lain agar dapat menciptakan *working environment* yang lebih baik adalah indeks kepatuhan pegawai, tolak ukur ini membahas mengenai tingkat kepedulian dan kepatuhan pegawai terhadap prosedur. Tolak ukur ini dapat dilihat dari data peningkatan atau penurunan tindak pelanggaran ataupun penyimpangan yang dilakukan oleh seluruh individu dalam organisasi Dinas Tata Kota Palembang.

6. Perbandingan Hasil Penelitian Dengan Hasil Penelitian Sebelumnya

Dari analisis yang dilakukan penulis, maka dapat diketahui perbandingan antara penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian sebelumnya yang berjudul Analisis Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah

Palembang yaitu : terdapat persamaan pada judul skripsi, dalam hubungannya dengan indikator terdapat empat indikator yang sama yaitu pada tolak ukur *balanced scorecard* yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tetapi hasil analisis penelitian sebelumnya tidak dapat dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan penulis karena penelitian sebelumnya menggunakan metode kualitatif, sedangkan pada penelitian yang dilakukan penulis menggunakan metode kuantitatif.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan Umum

Pengimplementasian pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* pada Dinas Tata Kota Palembang telah layak untuk pengimplementasian pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* serta mendukung untuk dilakukannya perancangan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*, hal ini dapat dilihat dari :

1. Berdasarkan data yang diperoleh dan setelah dilakukan analisis terhadap data tersebut, maka Dinas Tata Kota Palembang telah memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami serta dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang gamblang. Hal ini bertujuan untuk memudahkan sasaran strategis perusahaan dan perancangan model *balanced scorecard* yang sesuai dengan strategi perusahaan.
2. Dinas Tata Kota Palembang telah memiliki struktur organisasi yang didominasi oleh kelompok-kelompok fungsional yang relatif mengurangi hirarkisme organisasi. Hal ini memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif diantara seluruh individu didalam organisasi, dengan demikian visi, misi dan strategi usaha yang dirancang ditingkat puncak akan dapat dikomunikasikan secara efektif keseluruh organisasi dalam organisasi.
3. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki Dinas Tata Kota Palembang juga telah mengalami peningkatan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disebutkan diatas dan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya maka penulis akan mencoba memberikan suatu masukan atau saran yang mungkin nantinya akan bermanfaat bagi pihak Dinas Tata Kota Palembang. Dinas Tata Kota Palembang disarankan untuk segera menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* agar dapat mengukur kinerja organisasi, untuk dapat melihat dan menilai kinerja organisasi secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Agnes Sawir. 2005. **Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan**. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Eka Muliana. 2006. **Analisis Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang** (tidak dipublikasikan).
- Husien Umar. 2001. **Metode Penelitian**. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Heru Kurnianto Tjahjono. 2006. **Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard Dimensi Teori dan Praktik**, cetakan ketiga. Yogyakarta : UPFE UMY.
- Indra Bastian. 2001. **Akuntansi Sektor Publik Indonesia**. Jakarta : Fakultas Ekonomi UGM.
- M.Iqbal Hasan. 2003. **Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis**. Jakarta : Salemba Empat.
- Muhammad Mahsun. 2006. **Pengukuran Kinerja Sektor Publik**. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UGM.
- Mulyadi. 2001. **Balanced Scorecard**. Yogyakarta : Salemba Empat.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 2002. **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**.

DAFTAR PERTANYAAN
PENGIMPLEMENTASIAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN *BALANCED SCORECARD* PADA
DINAS TATA KOTA
PALEMBANG

Kami mohon kesediaan Saudara/I untuk partisipasi dengan menjawab pertanyaan yang telah kami sediakan dalam bentuk kuesioner sebagai bahan penulisan Skripsi

No. Responden : (Diisi oleh Penulis)

Petunjuk Pengisian

Isilah dengan alternatif jawaban yang telah disediakan sesuai dengan pendapat saudara/I yang sesuai dengan penilaian saudara/i.

Pertanyaan

1. Pelayanan pada Dinas Tata Kota sudah baik.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

2. Lamanya waktu 2 minggu dalam pengurusan izin pada Dinas Tata Kota Palembang telah sesuai.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat tidak setuju

3. Penetapan tarif pelayanan pengurusan izan pada Dinas Tata Kota Palembang telah sesuai.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat tidak setuju
4. Kinerja pegawai pada Dinas Tata Kota Palembang sudah baik.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat tidak setuju
5. Keluhan kepada Dinas Tata Kota Palembang sudah tidak ada.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat tidak setuju

Saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Saudara/i yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuisioner

Nama : Rahma Wida Ningsih

NIM : 222004102



PEMERINTAH KOTA PALEMBANG

DINAS TATA KOTA

Jalan Slamet Riady Nomor 14 Telepon (0711) 713877 Fax. (0711) 718786 Palembang

Nomor : 800/3567/DTK/2008
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Perihal : Pengambilan Data.

Palembang, 19 Desember 2008

Kepada :
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
di-
PALEMBANG.

Sehubungan dengan surat dari Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang tanggal 13 Desember 2008 Nomor : 182/G-17/FE-UMP/XII/2008 Perihal Mohon Bantuan Data untuk menyusun skripsi dalam mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen kepada mahasiswi :

Nama : RAHMA WIDA NINGSIH
NIM : 222004102
Jurusan : Akutansi

Pada prinsipnya kami tidak berkeberatan dengan catatan akan memenuhi aturan dan tata tertib pada Dinas Tata Kota Kota Palembang.

Demikian disampaikan, terima kasih.





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : Rahma Wida Ningsih	PEMBIMBING
NIRM/NIM : 222004102	KETUA : Betri Sirajuddin, SE.Ak,MSi
JURUSAN : Akuntansi	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : Pengimplementasi Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada Dinas Tata Kota Palembang.	

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1		Bab 1/5/3	✓		Substansi
2					
3		Bab 1/5/3	✓		Substansi
4					
5		Bab 1/5/3	✓		Substansi
6					
7		Bab 1/5/3	✓		Substansi/Acc
8					
9		Bab 4/5/7	✓		Substansi
10					
11		Bab 4/5/7	✓		Substansi
12					
13		Bab 4/5/7	✓		Acc
14					
15		Abstrak	✓		Acc
16					

CATATAN

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan Skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

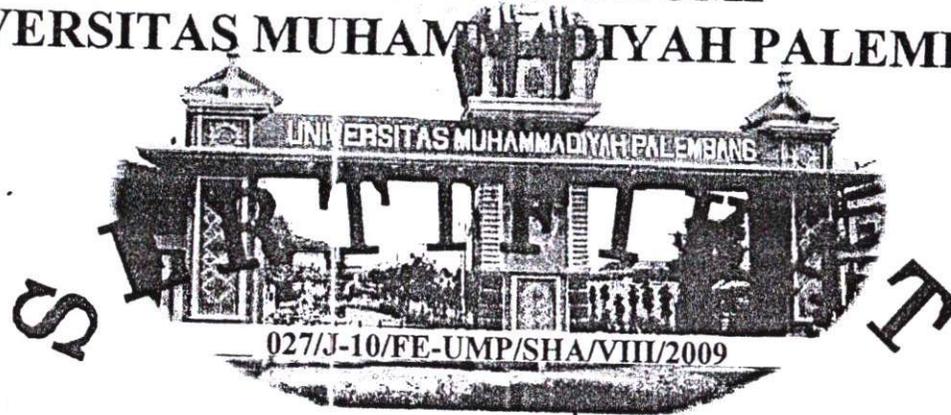
Di keluarkan di : Palembang
Pada tanggal : / /

a.n. Dekan
Ketua Jurusan,


Drs. Saiful, SE, MSi



FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : RAHMA WIDA NINGSIH
NIM : 222004102
JURUSAN : Akuntansi



Yang dinyatakan **LULUS** Membaca dan Hafalan Al - Qur'an
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan Predikat **MEMUASKAN**

Palembang, 05 Agustus 2009

an. Dekan

Pembantu Dekan IV

Drs. Antoni

Unggul dan Islami



BIODATA PENULIS

Nama : Rahma Wida Ningsih
NIM : 22 2004 103
Tempat / Tanggal Lahir : Palembang / 14 Agustus 1986
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Komp. Citra Gardena Blok B.8 Palembang
Nomor telepon / HP : 081373807000
Pekerjaan : Mahasiswi
Nama Orangtua :
1. Ayah : M. Yusuf (Alm)
2. Ibu : Hj. Sumiati
Pekerjaan Orangtua
1. Ayah : Wiraswasta
2. Ibu : Ibu Rumah Tangga

Palembang, Agustus 2009

Penulis

Rahma Wida Ningsih