

ANALISIS PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA OPD DINAS PERDAGANGAN KOTA PALOPO

Rezal Hadi Basalamah

Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Andi Djemma
Email : rezalbasalamah@gmail.com

Abstrak

Analisis Pendekatan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja OPD Dinas Perdagangan Kota Palopo. Tugas utama dari Dinas Perdagangan Kota palopo adalah menjadi lokomotif pencapaian visi misi walikota dalam sector perdagangan, untuk mengetahui hasil kinerjanya maka perlu adanya pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja bisa dilakukan dengan beberapa pendekatan salah satunya pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran yang terintegrasi dan dapat memberikan penilaian terhadap organisasi secara komprehensif. *Balanced Scorecard* menilai kinerja dari 4 (empat) perspektif kecuali Perspektif *financial*, yaitu Perspektif *Customer and Stakeholder*, Perspektif *Internal process*, dan Perspektif *Employees and Organization Capacity*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi bagi Dinas Perdagangan Kota Palopo. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Perdagangan Sudah baik namun ada beberapa hal yang harus di tingkatkan kemudian.

Kata Kunci : Organisasi Sektor Publik, Kinerja, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Upaya peningkatan kinerja terhadap suatu organisasi publik merupakan isu penting saat ini pada era digital 4.0, beberapa contoh seperti dituntunnya organisasi publik yang selalu menyediakan kualitas pelayanan yang baik cepat, dan memuaskan masayarakat. Isu ini menjadi penting mengingat masih banyaknya keluhan dari masayarakat yang menyatakan bahwa kinerja organisasi publik adalah sumber kelambanan, pungli dan in-efisiensi.

Kinerja organisasi publik menjadi hal yang penting dan memasuki era yang lebih baru terlebih setelah diberlakukannya UU Nomer 23 tahun 2014 menggantikan UU Nomer 32 tahun 2004 tentang pemerintahan. Undang-undang dan Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan Publik

Saat diberlakukannya otonomi daerah akuntabilitas menjadi salah satu tolak ukur dalam melihat kinerja pemerintah (Dwiyanto et al, 2002). Kinerja tersebut sangat dipengaruhi oleh berbagai parameter pencapaian misi dan tujuan organisasi (Pasoloran dan Rahman, 2001:419). Untuk mengetahui kinerja organisasi public maka perlu

adanya Pengukuran kinerja, dimana pengukuran tersebut dapat memperlihatkan keberhasilan, kemajuan, atau kemunduran suatu organisasi.

Hasil dari Pengukuran kinerja akan berdampak pada sisitem pegelolahan sebuah organisasi. Jika kamu tidak dapat mengukurnya, maka kamu tidak dapat mengelolahnya (Atkinson et al., 2012). Ada Banyak pendekatan dalam pengukuran kinerja, namun pengukuran kinerja saat ini dibutuhakan yang komprehensif sehingga dapat menjawab beberapa masalah dalam organisasi publik. Salah satunya adalah sistem pengukuran kinerja kartu skor berimbang atau *balanced scorecard*. *balanced scorecard* pada awalnya merupakan alat ukur untuk organisasi swasta akan tetapi Seiring dengan jalannya perkembangan ternyata *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan untuk organisasi publik karena ternyata *Balanced scorecard* juga dinilai mampu untuk menjadi alat ukur untuk sebuah organisasi publik. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi (Kaplan & Norton,2000).

Balanced scorecard jika dilihat pada organisasi publik maka tolak ukur yang utama bukanlah pencapaian target dalam aspek keuangan, melainkan prespektif masyarakatlah yang menjadi tujuan utama dalam mencapai tujuan dan sasaran yang utama (Kaplan & Norton,2000). Berdasarkan paparan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah Untuk Mengetahui, menganalisis dan mengevaluasi kinerja pada Dinas perdagangan Kota palopo apabila diukur dari prespektif *Balanced Scorecard* dan mengetahui kendala-kendala yang dihadapi.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja dalam organisasi Sektor publik

Kinerja, Dalam banyak kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti: (a) sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Namun secara definisi Yuwono et al (2002) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi.

Pengukuran kinerja organisasi publik dan swasta mempunyai perbedaan hal ini dasari pada Organisasi Sektor Publik sebagai organisasi yang berorientasi pada kepentingan publik. Karena orientasinya pada kepentingan publik maka organisasi ini biasanya tidak berorientasi pada laba sebagai tujuan akhirnya. Namun sebagai sebuah organisasi, proses manajemen tetap harus berjalan dalam organisasi sektor publik. Kegiatan perencanaan, pengendalian biaya dan kegiatan serta evaluasi & pengendalian tetap dijalankan di organisasi sektor publik seperti halnya di sektor swasta. Perbedaan orientasi dan tujuan yang membuat perencanaan dan pengendalian lebih komplek karena menggunakan lebih banyak ukuran parameter keberhasilan. (Gaspersz, 2006: 210)

Balanced Scorecard

Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan kearah pencaean tujuan melalui hasil-hasil yang ditampilkan baik berupa produk, jasa maupun suatu aturan-aturan. perdendaan mendasar pada organisasi publik dan swasta yaitu organisasi swasta menggunakan laba sebagai ukuran kinerjanya sedangkan organisasi publik lebih memusatkan perhatian pada peningkatan pencapaian kesejahteraan rakyat. maka dengan ini jenis pendekatannya pun tidak sama. Salah satu alat pengukuran sistem kinerja yang paling terkenal yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* pada saat ini dikenal bukan hanya menekankan pada seberapa jauh keberhasilan organisasi dilihat dari segi *financial* saja, akan tetapi lebih ditekankan pada keseimbangan (*Balanced*)

antara hasil (*Result*) yang dicapai dengan faktor pendorong (*Enablers*) untuk mencapai hasil tersebut.

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Robert S.Kaplan dan David P. Norton (1990) yang merupakan suatu metodelogi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan (Gaspersz, 2006:1). Pengertian *Balanced Scorecard* yaitu *Balanced* (berimbang) : menunjukan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua aspek yakni keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Sedangkan, *Scorecard* (kartu skor) : kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan personel dimasa depan (Kaplan dan Norton, 2000)

METODOLOGI PENELITIAN

Metedologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dari informan, obeserfasi, penelusuran dokumen dan angket. Analisis yang digunakan adalah analisis *Balanced scorecard* dan model analisis data yang dikembangkan Miles et al (2014)

HASIL DAN TEMUAN

Balanced scorecard adalah suatu pendekatan atau alat metode pengukuran dan penilaian kinerja yang selau digunakan oleh organisasi bisnis namun sering waktu juga di terapkan pada organisasi pemerintah. Ketika memakai pendekatan *Balanced scorecard* pada organisasi publik maka kepuasan dari masyarakat sebagai pengguna jasa yang di utamakan, hal ini bertolak belakang jika memakai balance scorecard pada orgaisasi bisnis dimana profit finansial yang menjadi utama. Pada penelitian ini mendiskripsikan dan menganalisa pelayanan publik sektor perdagangan dan industri khususnya Dinas Perdagangan Kota Palopo yang lebih mengedepankan pelayanan publik untuk memaksimalkan kepuasan masyarakat sebagai *stakeholders*. Pada penelitian kali ini peneliti menggambarkan dan menganalisis seberapa jauh pengukuran kinerja *Balanced scorecard* ini bisa diterapkan di Dinas Perdagangan Kota Palopo yang tertuang pada visi dan misi melalui empat perspektif yang ada kecuali pada prespektif keuangan.

Pendekatan *Balanced scorecard* pada penelitian ini merupakan penjabaran dari visi dan misi pada pemerintah kota yang berkaitan pada sector perdagangan kota Palopo. Untuk menjabarkan tugas dan fungsi pada Dinas Perdagangan kota palopo yakni

dengan meningkatkan apa yang telah dicapai dari target yang telah di buat, dimana untuk mencapainya perlu adanya peran masyarakat dan aparatur yang memadai. Untuk menciptakan sumberdaya manusia (aparatur) yang memadai sesuai pada bidangnya maka dinas perlu mengadakan pelatihan atau diklat agar dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas yang dimiliki. Ketika aparatur kompeten atau baik dalam menghasilkan kinerja maka kepuasan masyarakat pun akan meningkat dan merasakan nilai positif dari pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah khususnya yang diberikan oleh Dinas Perdagangan Kota Palopo dalam meningkatkan peranan sektor ekonomi khususnya yang berkaitan dengan sector perdagangan. Berdasarkan uraian diatas, untuk mendukung penelitian ini maka perlu adanya penyesuaian perspektif *Balanced scorecard* yang ada di Dinas Perdagangan Kota Palopo.

Perspektif Customers & Stakeholders

Perspektif ini berfokus memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang pelayanan publik yang berkualitas. Seorang pimpinan organisasi publik selalu berusaha ingin agar masyarakat sebagai stakeholders adalah tujuan yang utama dengan menerjemahkan visi, misi , dan strategi organisasi. Pada dinas ini secara keseluruhan pelayanan yang diberikan sudahlah baik ini. Namun memang ada beberapa hal yang harus di tingkatkan lagi agar memenuhi semua yang diharapkan oleh masyarakat pengguna layanan yang diberikan.

Pengukuran kinerja sector publik bermanfaat untuk Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi (Mardiasmo, 2004)

Kepuasan masyarakat dalam pelayanan sektor publik mencakup empat faktor penting yaitu *time, quality, performance and service*. Selain itu organisasi harus dapat menyajikan nilai pelanggan yang unik untuk menarik dan mempertahankan stakeholders segmen yang ditargetkan untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pada *stakeholders*. Selain itu, Untuk meningkatkan kepuasan masyarakat maka sajian nilai bervariasi dalam industri dan dalam segmen pasar yang berbeda harus ditingkatkan. Menurut Kaplan dan Norton (2000) ada tiga kategori atribut yang disajikan harus diperhatikan oleh organisasi, yaitu : Atribut produk dan jasa , Hubungan Pelanggan serta Citra dan Reputasi

Serangkaian atribut disajikan dalam kategori yang ada, masyarakat sebagai pengguna jasa menilai sudah baik dengan layanan dan kebijakan-kebijakan yang dibuat dan diberikan Dinas Perdagangan Kota Palopo sebagai organisasi publik yang ingin mengfokuskan pelayanan yang baik dan tepat,

khususnya sektor perdagangan, meskipun ada beberapa hal yang harus bisa diperbaiki untuk kedepannya. Seperti kesiapan aparatur terutama pada jam pelayanan setelah istirahat pada siang hari. Kedisiplinan dan penampilan aparatur, dan tempat pelayanan yang nyaman bagi pengguna jasa pelayanan.

Kendala tersebut haruslah segera diperbaiki oleh Dinas Perdagangan Kota Palopo untuk dapat menjaga kualitas pelayanan yang diberikan. Hal yang penting selanjutnya yang harus di lakukan oleh Dinas Perdagangan Kota Palopo yaitu harus menjaga kredibilitasnya, citranya, reputasinya yang baik dimata masyarakat sebagai *Stakeholders* dengan membangun dan menjaga hubungan baik antara aparatur dan masyarakat sebagai pengguna jasa layanan

Perspektif Proses Internal

Perspektif proses internal pada organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik pada dasarnya adalah sama diman amerupakan proses kunci yaitu untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan. (Gaspersz, 2006: 209). Pada Dinas Perdagangan Kota Palopo dari fenomena data yang di peroleh terlihat sudah bisa dikatakan baik dan sudah tercapai dalam prespektif ini. Seperti proses akuntabilitas dan capaian-capaian yang lainnya sesuai pada misi dan visi pemerintah kota yang merujuk pada sector perdagangan

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 83) dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana organisasi diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan masyarakat sebagai penggung jasa.

Proses pelaksanaan pada prespektif ini sebenarnya adalah bagaimana menciptakan nilai-nilai yang baik kepada masyarakat melalui visi dan misi. Proses pelaksanaan akuntabilitas jika dilihat pada prespektif internal proses dilakukan berdasarkan aspek pelaporan, evaluasi, dan pengawasan. Aspek yang pertama adalah pelaporan yaitu pelaporan hasil pekerjaan oleh para aparatur masing-masing sub yang nantinya akan disampaikan kepada kepala dinas, setalah itu evaluasi yang dilakukan kepala dinas untuk tugas keseluruhan dan masing-masing aparatur untuk tugas keseharian dalam rangka untuk mencapai proses penilaian pencapaian tujuan dan pengungkapan masalah terhadap program yang dijalankan.

Evaluasi juga berguna untuk mendapatkan

informasi-informasi dan menarik kesimpulan dari apa yang telah dikerjakan mengenai segala aspek seperti manfaat dan dampak dari program yang dikerjakan. Pengawasan disini dilakukan oleh kepala dinas secara keseluruhan dan untuk pelaksana dikordinatot unit esalon 3 (kepala bidang)

Akuntabilitas jika dikaitkan dengan konsep pemerintahan yang baik mengandung nilai yang mampu menjawab atas segala hal pertanggung jawaban terhadap penggunaan sumberdaya yang dipergunakan dalam menjalankan mandat yang diterima. Sehingga akuntabilitas tersebut memiliki kewajiban untuk dilakukan proses transparansi agar para pemberi mandat memperoleh akses untuk mengetahuinya. Maka dengan demikian, Dinas PerdaganganKOta Palopo dapat menciptakan sebuah kondisi yang berfungsi untuk meningkatkan kepuasan dan rasa percaya Sehingga nilai-nilai yang diinginkan masyarakat dapat terpenuhi.

Perspektif employess & organization capacity

Perspektif ini bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kekuatan system informasi dan peningkatan dalam hal keselarasan dan motivasi. Pada hasil penelitian yang didapatkan menunjukkan dDinas Perdagangan Kota Palopo terlihat ada beberapa yang harus bisa ditingkatkan lagi, seperti jumlah pelatihan yang harus di tingkatkan lagi, kepuasaan aparatur dalam bekerja terutama masalah lingkungan kerja tentang kedisiplinan dan insentif dari hasil capaian kinerja dan infrastruktur dan sarana/prasarana penunjang aktifitas.

Hal yang harus diperhatikan yang biasanya sesuai dengan kondisi organisasi yang melibatkan *objective employess* yang biasa menarik beberapa ukuran lainnya dari ketiga ukuran inti, adapun ukuran tersebut yaitu : kompetensi personal, kepuasan pekerja, infrastruktur teknologi atau sarana.

Salah satu untuk Kompetensi personal adalah berupa pelatihan, petihan tidak saja meningkatkan pengetahuan tapi meningkatkan keterampilan dan sikap yang baik bagi apratur, hal ini berdasarkan dari Kebutuhan oranisasi dan kebutuhan pribadi.

Ketika semakin banyak aparatur yang ikut pelatihan maka akan semakin banyak biaya dan waktu yang dikeluarkan untuk mendukung hal tersebut, maka untuk kedepannya dinas harus membuat jadwal dimana adanya pembagian aparatur yang ikut serta dalam pelatihan sehingga masing-masing aparatur dapat mengikuti pelatihan secara bergilir sehingga semua aparatur bisa merasakan, pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan

bidangnya masing-masing.

Setalah dinas memberikan pelatihan kepada aparaturnya, maka diharapkan kapabilitasnya semakin meningkat dan menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu untuk mendukung hasilan kinerja maka perlunya sarana dan prasarana infrastruktur yang mendukung dalam peningkatan hasilan kinerja sehingga memuaskan masyarakat.

Selain itu dinas juga harus meningkatkan kepuasan aparaturnya untuk mempertahankan keberadaan para aparatur tersebut agar selalu ingin bekerja di Dinas Perdagangan Kota Palopo. Adapun cara untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan aparatur maka perlu adanya insentif yang cukup (materi). Insentif sangatlah penting untuk diperhatikan dan diaplikasikan untuk memaksimalkan pencapaian hasil kinerja yang baik, dimana hasil kinerja tersebut berdampak langsung kepada apa yang dirasakan masyarakat secara umum.

KESIMPULAN

Balanced Scorecard merupakan system pengukuran kinerja yang dilihat dari segi keuangan dan non keuangan. Tujuan pengukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* yaitu menjabarkan visi, misi, dan tujuan strategi. Hasil penelitian dengan pendekatan *Balanced Scorecard* terbagi atas 4 perspektif, namun karena keterbatasan peneliti maka pada penelitian ini hanya mengambil 3 perspektif Perspektif *Customer and Stakeholder* menunjukkan hasil yang baik akan tetapi harus di perbaiki kedepannya. Perspektif *Internal proses* juga baik, hal ini ditandai dengan pencapaian-pencapaian beberapa kegiatan yang dilaksanakan salah satunya adanya pelaksanaan sistem akuntabilitas yang baik. Perspektif *Employees and Organization Capacity* juga sudah baik dalam hal kepuasan aparatur, pelatihan bagi pegawai yang meningkat dari tahun sebelumnya, akan tetapi masih perlu di tingkatkan sarana dan prasarana untuk mendukung aparatur dalam menghasilkan kinerja.

REFERENSI

- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Bunker, Robert S. Kaplan, dan S. Mark Young. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ke 5 jilid 2. Jakarta: PT indeks .
Dwiyanto, Agus, Partini, Ratmito, Wicaksono, Bambang, Tamtiari, Wini, Kusumasari, Beveola, nuh, Muhammad. 2002, Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia, diterbitkan Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, Galang Printika, Yogyakarta.

- Dwiyanto, Agus. dkk.2003, *Reformasi Tata pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Pusat studi Kepedudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma, untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Edisi 4. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, S. Robert. & Norton P . David. 1996. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. (alih bahasa, R. Peter dan Pasla, Yosi). Jakarta : Erlangga.
- _____.2000. *Balanced Scorecard:Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mardiasmo. 2004. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta. Penerbit Andi..
- Miles,M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014. Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat
- Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan Publik
- Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara, 2003 Kep MenPAN No.63/7 Tahun 2003 Tentang *Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*.
- Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara, 2004 Kep MenPAN No.25/2 T ahun 2004 Tentang *Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah*.
- Pasoloran, Oktavianus dan Firdaus Abduk Rahman. 2001. *Teori Stewardship: Tinjauan Konsep dan Implikasinya pada Akuntabilitas Organisasi Sektor Publik*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi Vol. 3 No. 2 Agustus 2001 Hal 419- 432.