

**ARTIKEL**

**Analisis Kinerja berbasis *Balanced Scorecard*  
pada Dinas Pendidikan Kota Semarang**

**Penyusun :**

**FRISCA GESTA NOORFIANTO**

**D2A008027**

Dosen Pembimbing :

Larasati, Rengga

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**2012**

## ABSTRAKSI

**JUDUL** : ANALISIS KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*  
**PADA DINAS PENDIDIKAN KOTA SEMARANG**  
**NAMA** : FRISCA GESTA NOORFIANTO  
**NIM** : D2A 008 027

---

Dinas Pendidikan Kota Semarang yang menjadi obyek penelitian kali ini merupakan salah satu instansi yang berperan dalam pengembangan potensi generasi bangsa. Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis kinerja menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dengan responden 5 orang pegawai dari instansi tersebut dengan dasar fenomena penelitian *Balance Scorecard* melalui empat perspektif meliputi perspektif pelanggan, keuangan, proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Setelah dilakukan analisis kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, ditemukan bahwa kinerja Dinas Pendidikan Kota Semarang masih terkendala oleh ketidakselarasan antara kuantitas dan kualitas pegawai, masalah birokrasi yang menghambat tercapainya *One day Service* secara sempurna, sulitnya menciptakan disiplin penganggaran, kurangnya kesadaran pegawai dan kesalahan *mindset* pegawai dalam rangka peningkatan kompetensi pegawai.

Dalam konsep BSC selanjutnya visi dan misi organisasi diterjemahkan dalam sejumlah sasaran strategis. Setelah membangun BSC langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan apa yang telah dibangun dan disusun. Selanjutnya menentukan teknologi informasi yang akan digunakan untuk memudahkan proses mengkomunikasikan BSC. Dilanjutkan dengan membangun *scorecard* secara menyeluruh kemudian menggunakan data *scorecard* untuk evaluasi dan peningkatan kinerja yang pada akhirnya semua informasi dikumpulkan pada tingkat organisasi.

***Kata kunci: Kinerja, Balanced Scorecard (BSC), Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.***

### 1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu pilar terpenting dalam meningkatkan kualitas manusia. Hak masyarakat akan pendidikan tertuang dalam Pembukaan UUD 1945, Lebih lanjut dalam Batang Tubuh UUD 1945 diamanatkan pentingnya pendidikan bagi seluruh warga negara seperti yang tertuang dalam Pasal 28B Ayat (1) dan Pasal 31 Ayat (1).

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan, baik bagi individu yang ada dalam organisasi maupun bagi masyarakat. Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007 : 7) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Dinas Pendidikan Kota Semarang berperan sebagai pusat pelayanan pendidikan di Kota Semarang. Untuk melakukan fungsi pelayanan itulah Dinas Pendidikan harus dapat meningkatkan kinerjanya dengan indikator-indikator yang valid dan rasional untuk mengukur apakah misi dan tujuannya tercapai.

Kualitas pelayanan Dinas Pendidikan Kota Semarang yang relative masih rendah dan belum mampu memenuhi kebutuhan bidang pendidikan disebabkan karena rendahnya kinerja di instansi tersebut. Sejalan dengan upaya untuk perbaikan kinerja, analisis terhadap kinerja organisasi pemerintah menjadi sangat penting. Terdapat sebuah pendekatan pengukuran kinerja yang obyektif dan komprehensif ayang disebut *Balanced Scorecard (BSC)*. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alternatif pengukuran kinerja yang tidak melihat dari satu perspektif saja namun juga melihat dari tiga perspektif lainnya sehingga meliputi perspektif pelanggan (*customers*), perspektif keuangan (*financials*), perspektif proses internal (*internal procces*), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*).

## 2. PEMBAHASAN

### A. Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan (*customers*)

Kendala yang dialami oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat meliputi keterbatasan jumlah pegawai untuk menyelesaikan seluruh rangkaian program dan kegiatan yang terdapat di Dinas Pendidikan Kota Semarang. Selain itu juga diperlukan kemampuan khusus dari para pegawai untuk mengendalikan permintaan (tuntutan) masyarakat akan pelayanan yang tidak sesuai dengan Tupoksi yang dimilikinya. Pada aspek ketepatan dalam menanggapi keluhan dari masyarakat terkait dengan layanan yang diberikan Dinas Pendidikan Kota Semarang selalu berusaha responsive dalam menanggapi setiap kritik dan saran. Selain itu pihak Dinas Pendidikan Kota Semarang juga terus melakukan perbaikan lebih lanjut dan disertai pula dengan peningkatan koordinasi internal. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat Dinas Pendidikan Kota Semarang berusaha memberikan yang terbaik dalam rangka mencapai kepuasan masyarakat akan pelayanan yang diberikan. Hal ini nampak dari adanya penetapan prosedur baku dalam memberikan pelayanan pada masyarakat yang salah satunya dengan menerapkan *One Day Service*.

### B. Analisis Kinerja Perspektif Keuangan (*financials*)

Sumber pendanaan yang diperoleh Dinas Pendidikan Kota Semarang berasal dari APBN dan APBD dimana persentase diantara keduanya 30% : 70%. Disamping itu ada pula regulasi-regulasi yang

mengatur tentang pelaksanaan manajemen keuangan instansi daerah melalui Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang kepada masyarakatpun sudah sesuai dengan besarnya anggaran yang digunakan, bahkan melampaui persentase regulasi standar keberhasilan pelayanan dimana Kota Semarang mampu menembus 36% dari standar umumnya hanya 20%. Terdapat beragam kendala yang dihadapi dalam memberikan pelayanan agar sesuai pada tingkat biaya yang kompetitif dan efisien, diantaranya kendala birorasi yang menghambat dalam penerapan sistem *one day servise*. Selain itu terdapat pula kendala teknis yang tidak sejalan dengan Juklak dan Juknis. Kendala lain lagi yang biasa dihadapi adalah sulitnya menciptakan iklim disiplin penganggaran.

### **C. Analisis Kinerja Perspektif Proses Internal (*internal procces*)**

Jenis pelayanan pendidikan yang diberikan Dinas Pendidikan Kota Semarang meliputi pelayanan pengelolaan pendidikan dan pelayanan administrasi umum dan perijinan. Keunggulan pelayanan yang dimiliki oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang meliputi sistem PPD-*Online* murni yang telah ada sejak tahun 2007 dan Dinas Pendidikan Kota Semarang juga memperoleh kepercayaan untuk melakukan tugas pendampingan pengalokasian Dana BOS Kota Semarang. Sarana dan prasana yang terdapat di Dinas Pendidikan Kota Semarang sudah mendukung jalannya kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan perkembangan sarana dan prasarana penunjang pelayanan seperti IT

misalnya yang terus dilakukan *upgrade* dengan tujuan mengikuti perkembangan IT dan berdampak positif pada kinerja pegawai. Ada pula *Hot Spot Area* khusus dilingkungan Bidang Monitoring dan Pengembangan Seksi Data dan Informasi yang memiliki latar belakang sama yaitu mendukung pemberian pelayanan pada masyarakat. Jumlah pegawai yang terdapat di Dinas Pendidikan Kota Semarang sudah memadai namun tidak disertai dengan tingkat kompetensi yang mereka miliki untuk itu perlu adanya peningkatan kualitas pegawai agar terjadi keselarasan antara kualitas dan kuantitas pegawai sehingga tercipta pelayanan prima. Peningkatan kualitas pegawai ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan *hardskill* dan *softskill* kepada pegawai.

#### **D. Analisis Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*learning and growth*)**

Pihak Dinas Pendidikan Kota Semarang kurang aktif dalam melakukan pendidikan dan pelatihan pada pegawainya. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di Dinas Pendidikan Kota Semarang cenderung bersifat insidensiil dimana baru diadakan pendidikan dan pelatihan pegawai apabila terdapat kegiatan dan program baru, padahal sudah nampak jelas dari hasil wawancara sebelumnya yang menunjukkan bahwa kualitas pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang lebih rendah daripada kuantitas yang ada. Untuk itu perlu ditingkatkan lagi pendidikan dan pelatihan pegawai dengan harapan mampu memperbaiki kualitas pelayanan yang ada. Upaya yang dilakukan Dinas Pendidikan Kota

Semarang untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai biasanya dilakukan dengan penataan pegawai sesuai dengan kompetensi dan strata (kualifikasi ijazah), selain itu dari pihak Dinas Pendidikan Kota Semarang juga mengikutsertakan pegawainya dalam Bintek dan berbagai pelatihan lainnya. Kendala yang dialami Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam upaya meningkatkan komitmen para pegawai meliputi kurangnya kesadaran dari masing-masing pegawai dan juga *mindset* mereka yang salah karena mereka cenderung cepat puas sehingga menimbulkan kesulitan untuk memberikan pelayanan yang maksimal pada masyarakat. Langkah yang dilakukan untuk meningkatkan komitmen pegawai adalah perbaikan koordinasi dengan cara saling mengingatkan satu sama lain dan dilakukan pula perbaikan kualitas komunikasi yang diwujudkan dalam bentuk pengarahan pada rekan kerja.

### **3. PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Perspektif pelanggan (*customers*) dapat disimpulkan bahwa :

Saat ini terdapat beragam kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang yang terdiri atas pelayanan pengelolaan pendidikan dan pelayanan administrasi umum dan perijinan. Semua ini dilakukan dalam rangka mengacu

pada peningkatan dan pengembangan kualitas pendidikan khususnya di Kota Semarang.

Adapun kendala yang dialami oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat terletak pada keterbatasan jumlah SDM dimana pegawai yang bertugas di Dinas Pendidikan Kota Semarang hanya berjumlah 134 orang saja sedangkan dari pihak Dinas Pendidikan Kota Semarang mengharapkan adanya penambahan jumlah pegawai minimal 1 orang personil di tiap bidangnya.

Selain itu, kendala lainnya yang dialami oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang adalah adanya permintaan masyarakat yang tidak sesuai dengan Tupoksi yang dimiliki oleh pegawai pada saat itu.

Dinas Pendidikan Kota Semarang telah bersaha untuk selalu responsive dalam menanggapi setiap kritik dan saran yang ditujukan untuk Dinas Pendidikan Kota Semarang dengan cara melakukan evaluasi atas beragam kritik dan saran dari masyarakat setiap 2 minggu sekali.

2. Perspektif keuangan (*financials*), maka dapat disimpulkan bahwa :

Sumber pendanaan yang diperoleh Dinas Pendidikan Kota Semarang berasal dari APBN dan APBD dimana persentase diantara keduanya 30% : 70%. Disamping itu ada pula regulasi-

regulasi yang mengatur tentang pelaksanaan manajemen keuangan instansi daerah melalui Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang kepada masyarakatpun sudah sesuai dengan besarnya anggaran yang digunakan, bahkan melampaui persentase regulasi standar keberhasilan pelayanan dimana Kota Semarang mampu menembus 36% dari standar umumnya hanya 20%.

Terdapat beragam kendala yang dihadapi dalam memberikan pelayanan agar sesuai pada tingkat biaya yang kompetitif dan efisien, diantaranya kendala birokrasi yang menghambat dalam penerapan sistem *one day servise*. Selain itu terdapat pula kendala teknis yang tidak sejalan dengan Juklak dan Juknis. Kendala lain lagi yang biasa dihadapi adalah sulitnya menciptakan iklim disiplin penganggaran.

3. Perspektif proses internal (*internal procces*), dapat disimpulkan bahwa :

Jenis pelayanan pendidikan yang diberikan Dinas Pendidikan Kota Semarang meliputi pelayanan pengelolaan pendidikan dan pelayanan administrasi umum dan perijinan.

Keunggulan pelayanan yang dimiliki oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang meliputi sistem PPD-*Online* murni yang telah ada sejak tahun 2007 dan Dinas Pendidikan Kota Semarang juga memperoleh kepercayaan melakukan tugas

pendampingan pengalokasian Dana BOS Kota Semarang untuk tingkat SD dan SMP.

Sarana dan prasana yang terdapat di Dinas Pendidikan Kota Semarang sudah mendukung jalannya kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan perkembangan sarana dan prasarana penunjang pelayanan seperti IT misalnya yang terus dilakukan *upgrade* dengan tujuan mengikuti perkembangan IT dan berdampak positif pada kinerja pegawai. Ada pula *Hot Spot Area* khusus dilingkungan Bidang Monitoring dan Pengembangan Seksi Data dan Informasi yang memiliki latar belakang sama yaitu mendukung pemberian pelayanan pada masyarakat.

Perlu adanya peningkatan kualitas pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang agar terjadi keselarasan antara kualitas dan kuantitas pegawai sehingga tercipta pelayanan prima. Peningkatan kualitas pegawai ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan *hardskill* dan *softskill* kepada pegawai. Adapun kegiatan pelatihan yang diberikan biasanya meliputi pendidikan dan pelatihan basis computer berikut dengan aplikasi *softwarena*.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), dapat disimpulkan bahwa :

Pihak Dinas Pendidikan Kota Semarang kurang aktif dalam melakukan pendidikan dan pelatihan pada pegawainya. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di Dinas Pendidikan Kota Semarang cenderung bersifat insidensiil dimana baru diadakan pendidikan dan pelatihan pegawai apabila terdapat kegiatan dan program baru, padahal sudah nampak jelas dari hasil wawancara sebelumnya yang menunjukkan bahwa kualitas pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang lebih rendah daripada kuantitas yang ada. Untuk itu perlu ditingkatkan lagi pendidikan dan pelatihan pegawai dengan harapan mampu memperbaiki kualitas pelayanan yang ada.

Upaya yang dilakukan Dinas Pendidikan Kota Semarang untuk meningkat kemampuan dan keahlian pegawai biasanya dilakukan dengan penataan pegawai sesuai dengan kompetensi dan strata (kualifikasi ijazah), selain itu dari pihak Dinas Pendidikan Koa Semarang juga mengikutsertakan pegawainya dalam Bintek dan berbagai pelatihan lainnya.

Kendala yang dialami Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam upaya meningkatkan komitmen para pegawai meliputi kurangnya kesadaran dari masing-masing pegawai dan juga *mindset* mereka yang salah karena mereka cenderung cepat puas sehingga menimbulkan kesulitan untuk memberikan pelayanan yang maksimal pada masyarakat.

Langkah yang dilakukan untuk meningkatkan komitmen pegawai adalah perbaikan koordinasi dengan cara saling mengingatkan satu sama lain dan dilakukan pula perbaikan kualitas komunikasi yang diwujudkan dalam bentuk pengarahan pada rekan kerja.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas maka penulis mencoba menyampaikan beberapa saran yang sekiranya bermanfaat dan dapat dipertimbangkan untuk lebih baik lagi dalam meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan pada Dinas Pendidikan Kota Semarang. Adapun beberapa saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perspektif pelanggan (*customers*) :
  - a. Untuk menangani keterbatasan jumlah pegawai yang dialami oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat maka sebaiknya dilakukan penambahan jumlah pegawai minimal 1 orang personil di tiap bidangnya.
  - b. Mengenai permintaan masyarakat yang tidak sesuai dengan Tupoksi yang dimiliki oleh pegawai pada saat itu maka perlu adanya penguasaan keterampilan lebih dari masing-masing pegawai sehingga diharapkan setiap pegawai mampu melakukan berbagai pekerjaan insidensiil yang terdapat di Dinas Pendidikan Kota Semarang.

c. Usaha yang dilakukan oleh pihak Dinas Pendidikan Kota Semarang untuk selalu responsive dalam menanggapi setiap kritik dan saran yang ditujukan dengan cara melakukan evaluasi atas beragam kritik dan saran dari masyarakat setiap 2 minggu sekali dirasa kurang maksimal. Alangkah lebih baiknya apabila pihak Dinas Pendidikan Kota Semarang melakukan evaluasi setiap hari sehingga beragam saran dan kritik dari masyarakat dapat ditanggapi pada hari yang sama.

2. Perspektif keuangan (*financials*) :

a. Untuk mengantisipasi kendala birokrasi yang menghambat dalam penerapan sistem *one day servise*, maka perlu dilakukan pendelegasian wewenang (dalam hal ini Kepala Dinas Pendidikan Kota Semarang memberikan wewenangnya kepada Wakil Kepala Dinas Pendidikan Kota Semarang) untuk melakukan verifikasi berbagai surat yang berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang. Adapun pendelegasian wewenang ini dilakukan apabila Kepala Dinas Pendidikan Kota Semarang sedang tidak ada di tempat.

b. Selain itu untuk mengatasi berbagai kendala dalam menciptakan iklim disiplin penganggaran, maka perlu dilakukan kegiatan pendampingan dan monitoring (pengawasan) di setiap pengalokasian anggaran khususnya

pengalokasian anggaran Dana BOS untuk tingkat SD dan SMP di Kota Semarang mengingat bahwa masalah penganggaran ini merupakan suatu hal yang sensitif. Dengan adanya pendampingan dan monitoring (pengawasan) yang lebih intens diharapkan penganggaran dapat berjalan dengan baik dan transparan. Seperti misalnya kegiatan monitoring alokasi bantuan yang telah dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang yang memberikan delegasinya kepada Bagian Sekretariat Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi. Diharapkan kegiatan pendampingan atau monitoring ini dapat terus berjalan untuk program-program penganggaran lainnya.

### 3. Perspektif proses internal (*internal proces*)

Perlu adanya peningkatan kualitas pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang agar terjadi keselarasan antara kualitas dan kuantitas pegawai sehingga tercipta pelayanan prima. Peningkatan kualitas pegawai ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan *hardskill* dan *softskill* kepada pegawai. Adapun kegiatan pelatihan yang diberikan biasanya meliputi pendidikan dan pelatihan basis computer berikut dengan aplikasi *softwarena*.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)
  - a. Pihak Dinas Pendidikan Kota Semarang kurang aktif dalam melakukan pendidikan dan pelatihan pada pegawainya. Untuk itu perlu ditingkatkan lagi pendidikan dan pelatihan pegawai dengan harapan mampu memperbaiki kualitas pelayanan yang ada. Kegiatan pendidikan dan pelatihan ini dapat dilakukan dengan penataan pegawai sesuai dengan kompetensi dan strata (kualifikasi ijazah), selain itu dari pihak Dinas Pendidikan Kota Semarang dapat pula mengikutsertakan pegawainya dalam Bintek dan berbagai pelatihan lainnya.
  - b. Dalam rangka meningkatkan komitmen pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang maka perlu dilakukan perbaikan koordinasi internal dan peningkatan kualitas komunikasi dengan harapan mampu meningkatkan kesadaran dari masing-masing pegawai dan juga perbaikan atas *mindset* mereka yang salah karena mereka cenderung cepat puas sehingga menimbulkan kesulitan untuk memberikan pelayanan yang maksimal pada masyarakat.