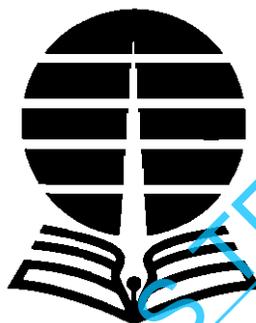


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS IMPLEMENTASI
BALANCED SCORECARD (BSC) UNTUK MENGUKUR
KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN (BKPP) KABUPATEN SUMBAWA**



TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

NURFARIDAH

NIM. 015772239

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2013

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul *Analisis Implementasi Balanced Scorecard (BSC) Untuk Mengukur Kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa* adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 8 Juli 2013



Yang menyatakan

(NURFARIDAH)
NIM 015772239

ABSTRACT

**Analysis of Implementation of *Balanced Scorecard (BSC)* for Measuring
Performance Government Employee, Education and Training Organisation
of Sumbawa Regency**

Nurfaridah

E-mail : nurfarida21@yahoo.co.id

This study aims to analyze the implementation of the *Balanced Scorecard* to measure performance one of Government/Non Profit organization there is the *Government Employee, Education and Training Organisation (BKPP) of Sumbawa Regency* by the four perspectives: customer perspective, Financial Perspective, Internal Process Perspective and Learning and Growth Perspective.

This descriptive study using qualitative research design to try to gain in-depth understanding of the issues under study. Type of research is descriptive qualitative research, which accurately describes the state of a particular object with a systematic, factual and accurate information about the phenomenon under study from an object of study and presented in accordance with what the circumstances. Implementation Analysis of the results showed *BSC* in measuring the performance of BKPP allow to be developed. It can be seen from the measurements performed on the *BSC* method 4 shows the perspective of the customer perspective as the main perspective (*leverage*) organizational goals satisfied customers who have not obtained a whole arrives assessed satisfaction of 5 dimensions namely *reliability, responsiveness, Assurance, empathy and tangibility*, it is characterized by the lack of understanding of the rights and obligations of civil servants (PNS), lack of understanding of employment legislation and abuse of authority, it is caused by the lack of means of support, lack of budget, lack of application of technology, the low quality of human resources and a lack of motivation and commitment of employees in performing their duties and functions. To overcome this the support of 3 (three) other perspectives namely *financial perspective* for improvement in the planning and evaluation of the budget provision, *Internal Business perspective* to evaluate the provision of infrastructure to support the improvement of productivity improvement and *learning and growth perspectives* for the evaluation and improvement of human resources quality improvement. The results recommend that the use of the *Balanced Scorecard (BSC)* to measure the performance of BKPP expected to impact on improving the performance of BKPP in the future in order to achieve the vision and mission of the organization.

Keywords: Measurement and analysis of performance and Sumbawa regency BKPP
Implementation of *Balanced Scorecard (BSC)*.

ABSTRAK

Analisis Implementasi *Balanced Scorecard (BSC)* Untuk Mengukur Kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sumbawa

Nurfaridah

E-mail : nurfarida21@yahoo.co.id

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja salah satu lembaga Pemerintah/Non Profit yaitu Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa berdasarkan keempat perspektif yaitu perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*), Keuangan (*Financial Perspective*), Proses Internal (*Internal Process Perspective*) dan Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*).

Penelitian deskriptif ini menggunakan desain penelitian kualitatif untuk berusaha mendapatkan pemahaman secara mendalam tentang masalah yang diteliti. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif deskriptif, yang menggambarkan secara tepat mengenai suatu keadaan obyek tertentu dengan sistematis, faktual dan akurat tentang fenomena yang diteliti dari suatu obyek penelitian dan dipaparkan dengan apa adanya sesuai keadaan. Hasil penelitian menunjukkan Analisis Implementasi *BSC* dalam mengukur kinerja BKPP memungkinkan untuk dikembangkan. Hal ini dapat dilihat dari pengukuran melalui implementasi *BSC* yang dilakukan pada 4 perspektifnya terhadap program-program yang sudah dijalankan menunjukkan perspektif pelanggan sebagai perspektif utama (*leverage*) tujuan organisasi didapat pelanggan yang belum puas secara keseluruhan yang dinilai dari 5 dimensi kepuasan yaitu keterandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*Assurance*), empaty (*emphaty*) dan berwujud (*tangibility*), ditandai dengan masih kurangnya pemahaman PNS tentang hak dan kewajibannya, kurangnya pemahaman tentang peraturan perundang-undangan kepegawaian dan penyalagunaan kewenangan, hal ini disebabkan oleh kurangnya sarana pendukung, kurangnya anggaran, rendahnya penerapan teknologi, rendahnya kualitas SDM dan kurangnya motivasi dan komitmen pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi. Untuk mengatasi hal tersebut BKPP perlu merencanakan program-program yang lebih strategis melalui dukungan dari 3 (tiga) perspektif lainnya yaitu perspektif Keuangan untuk evaluasi pembenahan pada perencanaan dan penyediaan anggaran, perspektif Bisnis Internal untuk evaluasi pembenahan penyediaan sarana prasarana pendukung peningkatan produktivitas dan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk evaluasi dan pembenahan peningkatan kualitas SDM. Hasil implementasi *Balanced Scorecard (BSC)* dalam mengukur kinerja BKPP diharapkan dapat memberi dampak pada peningkatan kinerja BKPP di masa yang akan datang dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan.

Kata Kunci : Pengukuran dan analisa kinerja BKPP Kabupaten Sumbawa dan Implementasi *Balanced Scorecard (BSC)*.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul Penelitian : ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* (BSC) UNTUK MENGUKUR KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (BKPP) KABUPATEN SUMBAWA

Penyusun TAPM : Nurfaridah
 NIM : 015772239
 Program Studi : Ilmu Manajemen
 Hari/Tanggal : Juli 2013

Menyetujui :

Pembimbing I,



Agusdin, SE., MBA., DBA.
NIP 19640813 198903 1 001

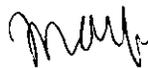
Pembimbing II



DR. Benny Agus Pribadi, MA.
NIP 19610509 198703 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang
 Program Magister Manajemen,



Maya Maria, S.E., MM.
NIP 19720501 199903 2 003

Direktur Program Pascasarjana
 Universitas Terbuka



Suefati, M.Sc, Ph,D
NIP 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Nurfaridah
 NIM : 015772239
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : Analisis Implementasi *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Senin/8 Juli 2013

Waktu : 13.30 WIB

dan telah dinyatakan : LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji: Drs. Kesipudin, M.Pd.

Penguji Ahli : Prof. Dr. Martani Huseini

Pembimbing I : Agusdin, S.E., MBA, DBA.

Pembimbing II : DR. Benny Agus Pribadi, MA.

Persembahan

Bismillahirrahmanirrahim.

Jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu, dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyuk, (Q.S. Al-Baqarah, 45)

Dan (ingatlah) tatkala Tuhan-mu memaklumkan, "sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih." (Q.S. Ibrahim : 7)

*Karya ini kupersembahkan untuk :
Suamiku tercinta Syukri Rahmat,
kedua putriku tersayang : Afifah
Marlianda Putri & Nandira
Aisyah tutsaniya
Kedua orang tua & mertua serta
seluruh keluarga besarku*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas Rahmat dan Ridho-Nya maka Tesis ini dapat diselesaikan yang merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam rangka menyelesaikan pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen (MM) Universitas Terbuka (UT).

Penulisan Tesis ini bisa terwujud tidak lepas dari bantuan, dorongan semangat dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada yang terhormat :

1. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D., Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka.
2. Bapak Agusdin, S.E., M.BA., D.BA. selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak DR. Benny A. Pribadi, MA. selaku Dosen Pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan, arahan, motivasi, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan TAPM ini.
3. Ibu Maya Maria, S.E., MM. selaku Kepala Bidang Program Magister Manajemen Universitas Terbuka.
4. Seluruh dosen dan karyawan PPs. MM Universitas Terbuka yang banyak membantu penulis selama mengikuti pendidikan.
5. Bapak Bupati Sumbawa yang telah memberikan izin dan bantuan bagi Penulis untuk mengikuti studi di Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka.
6. Bapak Kepala UPBJJ Mataram Universitas Terbuka beserta jajarannya.

7. Bapak Ketua beserta staf Kelompok Belajar Program Pascasarjana Kabupaten Sumbawa.
8. Bapak Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa beserta seluruh jajarannya.
9. Suami dan Kedua Putriku tersayang Afifah Marlianda Putri dan Nandira Aisyahutsaniyah yang dengan sabar dan penuh cinta dan semangat memberikan dukungan dan doa selama proses pendidikan, juga kedua orang tua dan bunda mertua serta Saudara-saudaraku yang selalu mendoakan.
10. Rekan-rekan seperjuangan di Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka khususnya angkatan I.
11. Semua pihak yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu yang telah ikut membantu baik moril maupun materil dalam penyelesaian studi.

Akhirnya Penulis mengharapkan kritik dan saran sebagai masukan dalam penyempurnaan TAPM ini.

Sumbawa Besar,

2013

Penulis,

NURFARIDAH

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
ABSTRAK	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	12
1. Tinjauan Penelitian Terdahulu	15
2. Pengukuran Kinerja	15
a. Pengertian Pengukuran Kinerja	16
b. Tujuan Pengukuran Kinerja	18
c. Manfaat Pengukuran Kinerja	19
3. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	20
a. Pengertian SAKIP	20
b. Tujuan, Sasaran, Ruang Lingkup dan Ketentuan Pelaksanaan SAKIP.....	21
4. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	23
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	24
b. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	25
c. Perspektif-perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	25
d. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	34
e. <i>Balanced Scorecard</i> pada Sektor Publik.....	34
B. Kerangka Berfikir	36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	49
A. Jenis Penelitian	49
B. Sumber Data	50
C. Informan Penelitian	55
D. Tehnik Pengumpulan Data	55
E. Metode Analisis data	57

BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
A.	Dasar Hukum Berdirinya Organisasi	60
1.	Dasar Hukum Berdirinya Organisasi	60
2.	Struktur Organisasi	60
3.	Proses Internal Organisasi	62
4.	Aspek Strategi Organisasi	64
5.	Gambaran Umum PNS Kabupaten Sumbawa	66
6.	Sumber Daya Manusia	67
7.	Sarana dan Prasarana	68
8.	Alur Kinerja Keuangan BKPP	70
B.	Hasil Penelitian	72
1.	Sistem Pengukuran Kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa.....	72
2.	Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Mengukur Kinerja SKPD BKPP Kabupaten Sumbawa.....	83
a.	Analisis Misi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa	84
b.	Analisis Keyakinan dan Nilai-nilai Dasar BKPP Kabupaten Sumbawa	88
c.	Analisis Visi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa	89
d.	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen	91
e.	Pengukuran kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa dalam <i>BSC</i>	93
1)	Perspektif Pelanggan	93
2)	Perspektif Keuangan	125
3)	Perspektif Proses Internal	129
4)	Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran	135
C.	Pembahasan Hasil	147
1.	Perspektif Pelanggan	148
2.	Perspektif Keuangan	150
3.	Perspektif Proses Internal	151
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	152
D.	Hubungan Pengukuran Kinerja BKPP Melalui Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi dan Misi BKPP	158
E.	Strategi MAP (Mapping Strategy) BKPP Kabupaten Sumbawa...	162
F.	Hubungan Sebab Akibat antara Tujuan Strategi pada masing- masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	164
V.	PENUTUP	
A.	Kesimpulan	
B.	Saran	

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

2.1	Proses Pengendalian Manajemen Organisasi Sektor Publik (Mahmudi, 2007:61)	19
2.2	<i>BSC</i> sebagai alat Manajemen Strategik untuk Menterjemahkan Visi dan Misi (Kaplan dan Norton, 1992)	33
2.3	Diagram <i>Balanced Scorecard</i> untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit (Niven:2003)	41
2.4	Diagram <i>Balanced Scorecard</i> untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit (Niven:2003)	42
4.1	Bagan Struktur Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa	59
4.2	Proses Internal BKPP Kabupaten Sumbawa	61
4.3	Alur Kinerja Keuangan BKPP	67
4.5	Strategi Map Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa	150

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

2.1	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Sektor Publik dan Organisasi Non Profit	39
2.2	Penjabaran Sasaran Strategik Organisasi BKPP dalam <i>Balanced Scorecard</i>	43
2.3	Identifikasi, Definisi Operasional, dan Indikator Capaian	45
3.1	Rekap Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data Penelitian sesuai Perspektif pada <i>BSC</i>	56
4.1	Rekap Jumlah Pegawai BKPP Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	68
4.2	Keadaan Fasilitas Pendukung Kegiatan Kantor BKPP Kabupaten Sumbawa	68
4.3	Capaian Program Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	74
4.4	Capaian Program : Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	75
4.5	Capaian Program : Pindah/Purna Tugas PNS	76
4.6	Capaian Program : Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Tahun : 2006-2010.....	77
4.7	Capaian Program : Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	78
4.8	Capaian Program : Program Penyusunan Rencana Kerja SKPD	79
4.9	Capaian Program : Program Pendidikan Kedinasan	80
4.10	Daftar PNS yang Lulus Ujian Dinas 2006-2010	80
4.11	Capaian Program : Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur	81
4.12	Capaian Program : Program Penataan Sistem Administrasi Arsip Kepegawaian	82
4.13	Penjabaran Visi Organisasi ke Dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	91
4.14	Tujuan Strategis Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	93
4.15	Sasaran strategis dan indikator pencapaian sasaran pada perspektif <i>customer/stakeholders</i>	96
4.16	Rekapitulasi Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Sumbawa Menurut Pendidikan dan Jenis Kelamin	99

4.17	Rekapitulasi Data Pejabat Struktural, Fungsional dan Staf Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa	99
4.18	Jumlah CPNS peserta Diklat Prajabatan Tahun 2006-2010	103
4.19	Jumlah Pelamar CPNS Kurun waktu 2006-2010	104
4.20	Jumlah PNS yang Mengusul SK Pensiun tahun 2006-2010	106
4.21	Rekapitulasi Data PNS Pindah Antar Instansi (Ke-luar) Kabupaten Sumbawa tahun 2006-2010	106
4.22	Rekapitulasi Data PNS Pindah Antar Instansi (Ke-dalam) Kabupaten Sumbawa tahun 2006-2010	106
4.23	Jumlah PNS yang Mengusul SK Pangkat tahun 2006-2010	107
4.24	Rekapitulasi Kasus Menurut Jenis Pelanggaran Disiplin Kabupaten Sumbawa Tahun 2006-2010	110
4.25	Rekapitulasi Kasus-kasus PNS Menurut Tingkat Hukuman Disiplin Kabupaten Sumbawa Tahun 2006-2010	110
4.26	Jumlah Permohonan KARPEG tahun 2006-2010	114
4.27	Jumlah Permohonan KARIS tahun 2006-2010	114
4.28	Jumlah Permohonan KARSU tahun 2006-2010	114
4.29	Jumlah Permohonan TASPEN tahun 2006-2010	115
4.30	Jumlah PNS yang Mengusul TAPERUM tahun 2006-2010	116
4.31	Rekapitulasi Data Cuti PNS Kurun Waktu 2006-2010	117
4.32	Rekapitulasi Jumlah PNS Yang Mengikuti Tugas Belajar dan Ikatan Dinas Kabupaten Sumbawa Tahun 2006-2010	118
4.33	Sasaran strategis dan indikator pencapaian sasaran pada perspektif <i>financial</i>	120
4.34	Target dan Realisasi Dana Program BKPP tahun 2006-2010	122
4.35	Sasaran strategis dan indikator pencapaian sasaran pada perspektif <i>internal process</i>	125
4.36	Sasaran strategis dan indikator pencapaian sasaran pada perspektif <i>employee and organization capacity (Pertumbuhan & Pembelajaran)</i>	130
4.37	Rekapitulasi Jumlah PNS yang Mengikuti Tugas Belajar dan Izin Belajar Kabupaten Sumbawa tahun 2006-2010	131

4.38	Rekapitulasi Jumlah PNS yang Mengikuti Diklat Prajabatan Kabupaten Sumbawa tahun 2006-2010	132
4.39	Rekapitulasi Jumlah PNS yang Mengikuti Diklat Teknis/Fungsional Kabupaten Sumbawa tahun 2006-2010	132
4.40	Rekapitulasi Jumlah PNS yang Mengikuti Diklat Kepemimpinan Kabupaten Sumbawa tahun 2006-2010	133
4.41	Komposisi Aparatur BKPP Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan struktural	134
4.42	Komposisi Aparatur BKPP Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan Teknis	134
4.43	Penerimaan Calon Praja IPDN Kabupaten Sumbawa tahun 2006-2010	135

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Matrix Pengukuran Pencapaian Sasaran Kegiatan BKPP Kabupaten Sumbawa Kurun Waktu 2006-2010.
- Lampiran 2. Daftar Fasilitas Pendukung Sistem Teknologi Informasi dan Kearsipan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa.
- Lampiran 3. Daftar Fasilitas Pendukung Ruang Kearsipan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa.
- Lampiran 4. 5 (lima) Dimensi Pengukuran Kualitas Pelayanan dan Variabel Indikator pada Perspektif Pelanggan.
- Lampiran 5. Pedoman Wawancara
- Lampiran 6. Hasil Wawancara

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan bertujuan untuk mewujudkan Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur. Untuk itu program pemerintah saat ini diarahkan untuk membenahi berbagai persoalan di dalam penerapan *good governance*, pelayanan publik, dan percepatan pemberantasan korupsi. Dalam hal tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance* dan *clean governance*) mendorong pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang jelas, tepat, dan efektif. Penerapan sistem tersebut diharapkan agar penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bertanggung jawab dan bebas dari praktek-praktek kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN).

Dalam hal tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan kualitas pelayanan publik mendorong pemerintah untuk melakukan perbaikan kinerja aparatnya. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan menerbitkan peraturan dan perundang-undangan serta perbaikan kinerja personal yang terkait dengan pelayanan publik. Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, secara garis besar dapat dikelompokkan sebagai : 1) Pelayanan Administratif, 2) Pelayanan Barang dan 3) Pelayanan Jasa.

Akuntabilitas pemerintahan di negara yang menganut paham demokrat sebenarnya tidak lepas dari prinsip dasar demokrasi yaitu kedaulatan adalah di

tangan rakyat. Pemerintahan demokrasi menjalankan dan mengatur kehidupan rakyat dalam bernegara dengan mengeluarkan sejumlah aturan serta mengambil dan menggunakan sumber dana masyarakat. Pemerintah wajib memberikan pertanggungjawabannya atas semua aktivitasnya kepada masyarakat. Oleh karena itu Organisasi publik tidak hanya dituntut untuk fokus kepada kepentingan masyarakat, namun juga wajib mengupayakan terciptakan transparansi dan akuntabilitas kinerja organisasinya. Selain itu, masyarakat sangat mengharapkan agar organisasi publik dapat lebih *inovatif* dan memiliki visi, misi dan strategi yang dapat mengakomodir kepentingan masyarakat secara berkesinambungan. Dengan demikian, kinerja organisasi publik harus dapat menunjukkan adanya pencapaian visi dan misi secara jelas.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) menginstruksikan kepada setiap pemimpin Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pemerintah Daerah, dan Satuan Kerja atau Unit Kerja di dalamnya, wajib membuat laporan akuntabilitas kinerja secara berjenjang serta berkala untuk disampaikan kepada atasannya. Instruksi Presiden tersebut kemudian ditindaklanjuti oleh Keputusan Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagaimana yang tertuang dalam Surat Keputusan Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan Inpres tersebut, seluruh lembaga negara diharuskan membuat laporan akuntabilitas kinerja lembaganya.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah instrumen yang digunakan oleh instansi pemerintah dalam memenuhi kewajibannya dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan

pelaksanaan misi organisasi. SAKIP telah ditetapkan sebagai sistem perencanaan strategis instansi pemerintah yang telah distandarisasi, di mana dokumen pertanggungjawaban kerjanya adalah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Pertanggungjawaban keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dilaksanakan melalui pengukuran kinerja, namun kinerja yang tergambar di dalam LAKIP, justru bukanlah gambaran sesungguhnya dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Terkait hal ini, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) menyatakan bahwa SAKIP belum dapat menyediakan alat pengukuran dan ukuran kinerja untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan pencapaian visi organisasi, namun yang ada hanyalah ukuran kinerja yang masih bersifat program berbasis anggaran yang ditetapkan setelah program tersebut dilaksanakan sehingga sulit untuk menentukan pencapaian kinerja pada tingkat organisasi. Selanjutnya, SAKIP masih terbatas pada penentuan visi, misi dan tujuan organisasi dan belum menunjukkan arah akan dibawa ke mana organisasi di masa yang akan datang. Formulasi yang digunakan dalam pengukuran kinerja yang bersifat pencapaian kinerja program dan kegiatan, yaitu rasio antara rencana dan realisasi. Rencana merupakan komponen indikator input yang diterjemahkan menjadi rasio antara anggaran yang digunakan dengan keluaran yang ditargetkan, sedangkan realisasi merupakan komponen indikator output yang diterjemahkan menjadi hasil yang tercapai. Rasio antara input dan output ini yang digunakan sebagai ukuran kinerja organisasi instansi pemerintah. Hal lainnya adalah format pelaporan SAKIP yaitu LAKIP yang belum menggambarkan pengukuran terhadap indikator-indikator kinerja yang bersifat tidak berwujud (*intangibile*) atau non teknis, namun secara

langsung maupun tidak, sangat mempengaruhi kinerja suatu instansi pemerintah secara keseluruhan, misalnya rasa puas masyarakat yang dilayani atau tingkat kenyamanan dan kepuasan para pegawai di dalamnya. Penegasan akan pentingnya sebuah metode pengukuran yang lebih komprehensif, disampaikan oleh Niven dalam Rizkah (2006), bahwa pengukuran tradisional yang digunakan selama ini, sangat sulit untuk mengukur hal-hal yang sifatnya aktiva-aktiva tak berwujud (*intangible asset*), seperti motivasi dan ketrampilan (*skill*) yang bisa mendatangkan perubahan dan pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja yang mampu mengukur nilai dari *intangible assets* tersebut untuk memperkirakan dan mengantarkan sebuah kesuksesan ekonomis organisasi.

Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa (BKPP) merupakan penggabungan 2 (dua) lembaga teknis daerah yaitu Badan Kepegawaian Daerah dan Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Sumbawa sesuai Perda Nomor 4 Tahun 2008 yang mengacu pada PP Nomor 41 Tahun 2007. Dengan adanya penggabungan tersebut otomatis tuntutan tugas dan tanggung jawabnya menjadi bertambah salah satunya sebagai penyelenggara kegiatan Pendidikan dan Pelatihan secara langsung. Konsekwensi logis dari penggabungan 2 (dua) instansi tersebut adalah penyesuaian perencanaan yang strategis untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan dari organisasi tersebut yang dikemas sebagai suatu visi dan misi. Dalam rangka mewujudkan tujuan (visi dan misi) tersebut diperlukan operasionalisasi organisasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa, yaitu merencanakan kebijakan, mengolah, merumuskan dan mengkoordinasikan pembinaan, pengembangan dan

pendayagunaan aparatur untuk dapat menciptakan aparatur yang professional, memiliki integritas dalam melayani masyarakat serta memberikan pelayanan di bidang kepegawaian daerah yang dituangkan dalam sebuah Renstra 5 (lima) tahun kurun waktu 2006-2010.

Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan visinya mempunyai tanggung jawab dalam hal menyediakan aparatur pemerintah yang inovatif, religius, sejahtera, akuntabel dan professional. Aparatur dimaksud adalah para pemangku amanah atas jalannya roda pemerintahan sesuai cita-cita idiologi Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur. Oleh karena itu tanggung jawab BKPP sebagai perencana dan pencetak aparatur pemerintah penyelenggara pemerintahan sangat besar dalam rangka memenuhi apa yang menjadi harapan publik/masyarakat yang dilayani.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai perencana, pengadaan, pengembangan dan monitoring dan evaluasi aparatur, BKPP bersentuhan langsung dengan PNS dan masyarakat, oleh karena itu telah ditetapkan arah dan kebijakan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sumbawa yang mengacu pada Peraturan Daerah Nomor 04 Tahun 2008. Sementara pengukuran terhadap pencapaian visi dan misi dilakukan dengan pencapaian program yang telah disusun.

Pengukuran kinerja yang didasarkan pada rasio antara realisasi dan rencana dari program dan kegiatan organisasi yang saat ini diterapkan di BKPP belum menggambarkan dengan jelas tercapainya visi dan misi organisasi. Sistem pengukuran kinerja tersebut belum mampu mendeteksi sampai sejauhmana

pencapaian visi dan misi organisasinya, padahal pencapaian visi dan misi organisasi merupakan tujuan akhir dan hakekat dari akuntabilitas organisasi publik. Dalam pencapaian visi dan misinya, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa menetapkan arah dan kebijakan, tujuan, program, dan kegiatan organisasinya. Program dan kegiatan telah disusun oleh masing-masing Kepala Bagian dan Kepala Bidang yang selanjutnya dilakukan *review* dan penetapan oleh pejabat yang berwenang sebagai program dan kegiatan yang dapat dijalankan. Selanjutnya Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan menyusun laporan yang memuat pencapaian kinerja pelaksanaan program/kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya dan juga sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap realisasi anggaran yang digunakan yang dituang dalam LAKIP. LAKIP menjelaskan upaya pertanggungjawaban keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan program/kegiatan dalam setiap tahun. Tingkat pencapaian sasaran dan tujuan serta hasil yang diperoleh berorientasi pada pencapaian visi dan misi. Melihat dari orientasi yang harus tergambar dalam LAKIP sebagai pencapaian visi dan misi BKPP itu sendiri, di mana standar yang digunakan hanya mengacu pada keberhasilan/tingkat realisasi fisik dan keuangan pada pencapaian kinerja input dan pencapaian kinerja sasaran, sementara dampak dan hasil utama dari program tersebut yaitu sebagai kepuasan dan harapan dari aparatur dan publik pengguna jasa belum tergambar sama sekali, oleh karena itu tidak memungkinkan bagi SAKIP BKPP untuk menggambarkan visi dan misi BKPP melalui penyusunan LAKIP.

Salah satu metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh organisasi publik untuk dapat melihat dengan jelas pencapaian visi dan misi

organisasinya adalah *Balanced Scorecard (BSC)* karena *BSC* dapat menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 1996). Menurut Niven (2003) manfaat penerapan *Balanced Scorecard* bagi organisasi pemerintah dan non profit antara lain adalah 1) dapat menunjukkan pertanggungjawaban atas hasil yang diperoleh instansi, karena *BSC* dapat secara akurat mengukur kinerja instansi dengan keempat perpektifnya, 2) *BSC* membuat organisasi fokus terhadap hal-hal penting yang akan mengarahkan pada strategi dan pencapaian misi, 3) *BSC* dapat menjadi domain informasi karena menghasilkan informasi yang berasal dari pengukuran indikator-indikator pada kesuksesan organisasi, 4) *BSC* dapat membantu mengarahkan organisasi melakukan perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai *outcome* yang diinginkan, 5) Dengan adanya pertanggungjawaban yang transparan, akan berdampak pada peningkatan kepercayaan masyarakat, dari penyedia dana dan dari para pegawai kepada instansi secara akurat mengukur kinerja instansi.

Melihat manfaat *BSC* pada instansi pemerintah atau lembaga non profit di atas, maka penerapan *BSC* sebagai alat pengukuran kinerja instansi sangat memungkinkan diterapkan dalam hal khususnya instansi BKPP dalam mewujudkan visi dan misi strategi organisasi. Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, maka setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikan visi dan strategi tersebut. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena

BSC menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan (Mulyadi, 1999).

Rencana strategik yang komprehensif dan koheren, menyediakan kemudahan dan kejelasan untuk penyusunan program. Dengan rerangka *BSC*, perencanaan strategik menghasilkan berbagai *strategic initiatives* yang dengan jelas menunjukkan : 1) sasaran (*strategic objectives*) yang hendak dituju dimasa depan, 2) Ukuran pencapaian sasaran dan informasi tentang pemicu kinerja (*performance driver*), dan 3) target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa depan. Ketiga macam informasi tersebut sangat memudahkan pemilihan langkah-langkah yang akan ditempuh dalam proses penyusunan program bagi organisasi.

Balanced Scorecard menggambarkan tujuan dan ukuran operasional organisasi ke dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial (*financial*), pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), (Kaplan dan Norton, 1996), Indikator pengukuran kinerja akan ditetapkan di masing-masing perspektif tersebut sehingga kinerja organisasi akan tergambar dengan jelas baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Berdasarkan masalah yang dikemukakan di atas, maka diperlukan penelitian untuk mengkaji Implementasi *Balanced Scorecard (BSC)* Untuk Mengukur Kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sumbawa.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian yang dapat dikemukakan adalah :

“Apakah implementasi *Balanced Scorecard (BSC)* dapat mengukur kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sumbawa?”

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

Untuk mengkaji dan menganalisis implementasi *BSC* dalam mengukur kinerja BKPP Kabupaten Sumbawa.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan adalah :

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif dalam mengembangkan dan memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya tentang kajian implementasi Metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja sehingga dapat dijadikan bahan referensi bagi ilmu pengetahuan.
2. Untuk pemerintah Kabupaten Sumbawa hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan serta pemikiran aktual yang dapat dipertimbangkan untuk mengukur kinerja.
3. Bagi penulis sendiri hasil penelitian ini dapat menambah pemahaman tentang pengukuran kinerja serta dapat memacu produktivitas menulis tulisan ilmiah.
4. Sebagai acuan dan sumber referensi untuk melakukan penelitian dengan topik yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Tinjauan penelitian terdahulu

Helmi, (2004) dalam jurnal penelitiannya menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* dapat berguna bagi perusahaan dalam melakukan evaluasi perencanaan masa depan organisasi. Aplikasi *BSC* pada perusahaan hendaknya dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat memberikan kontribusi kepada perspektif proses internal sehingga pelanggan menjadi puas dan pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang tercermin dalam performansi keuangan.

Ciptani, (2002) dalam penelitiannya tentang *Balanced Scorecard* menyimpulkan bahwa dalam pengukuran terhadap keempat perspektif *BSC*, keseimbangan antara *scorecard* dari masing-masing perspektif dapat menentukan peningkatan kinerja yang berlipatganda. Hal ini disebabkan karena peningkatan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan mendorong peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal dan perspektif *customer* yang akan mendorong kinerja finansial perusahaan secara keseluruhan sehingga terjadi pelipatgandaan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Budiono, (2006) telah melakukan penelitian tentang "Desain *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja bisnis (Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Bandar Lampung. Adapun hasil penelitiannya secara ringkas adalah pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi setiap perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja

digunakan sebagai dasar untuk membuat perencanaan organisasi dalam upaya mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan di masa yang akan datang dan sebagai alat untuk menilai keberhasilan perusahaan atau organisasi tersebut. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja organisasi yang berusaha menerjemahkan visi, misi serta strategi perusahaan atau organisasi ke dalam empat perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode ini dirancang untuk mengantisipasi persaingan di era globalisasi. Dalam era ini setiap organisasi dituntut kemampuannya untuk mempunyai kemampuan atau keunggulan tertentu agar berhasil memenangkan persaingan.

Penelitian yang dilakukan oleh Agus Tedy Ismanto (2008) dengan judul Penerapan *Metode Balanced Scorecard (BSC)* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Strategik Organisasi pada Bank BRI Syariah Mataram. Penelitian dilakukan pada Bank BRI yang sebelumnya hanya mengukur kinerja keuangan maka mencoba dengan menerapkan 3 perspektif lain untuk mendapatkan hasil suatu kajian dalam merancang kinerja karyawan dan kinerja perusahaan terintegrasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa score masing-masing perspektif sangat mempengaruhi score akhir kinerja organisasi, oleh karena *Balanced Scorecard* dapat menggambarkan perspektif mana yang harus dibenahi sehingga organisasi dapat memperbaiki kinerjanya secara keseluruhan untuk meningkatkan predikat hasil kinerja di masa yang akan datang.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Rizkah, (2006) dengan judul Usulan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Dan Perwujudan Akuntabilitas Publik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, menyimpulkan *Balanced Scorecard* dengan penjabaran strategi melalui *strategy map*

menggambarkan strategi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta secara keseluruhan dan hubungan di antara seluruh SKPD.

Penelitian yang dilakukan oleh Irlan Ledy Novita, (2008) dengan judul Usulan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengendalian Dan Pengukuran Kinerja di Dinas Pendapatan Daerah DKI Jakarta, dengan kesimpulan memberikan usulan perancangan *Balanced Scorecard* dan *strategy map* untuk Dinas Pendapatan Daerah Provinsi DKI Jakarta. Perspektif Pelanggan menjadi perspektif puncak pada *Balanced Scorecard* ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Utami Puji Lestari dan Dwita Darmawati, (2003) dengan judul Penilaian Kinerja Organisasi melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto). Penelitian ini mengukur kinerja organisasi selama periode lima tahun, yaitu tahun ajaran 1996/1997 s/d 2000/2001. Dari hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kinerja PSM FE Unsoed yang diukur dengan konsep *balanced scorecard* dengan menggunakan tiga perspektif, karena PSM FE Unsoed merupakan organisasi non profit. Kinerja yang diukur adalah *internal business perspective*, *customer perspective*, serta *earning and growth perspective*, di mana dari ketiga perspektif tersebut masih ada kinerja yang dinilai kurang baik, sehingga PSM FE Unsoed perlu lebih meningkatkan kinerja organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Rosyati dan Hidayati, (2004) dengan judul Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang). Penelitian ini mengukur kinerja perusahaan selama periode lima tahun, yaitu tahun 1998 s/d 2002. Dari hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kinerja PDAM kota

Magelang yang diukur dengan konsep *balanced scorecard* yaitu dari aspek finansial dan non finansial, dimana ada beberapa perspektif yang belum baik, sehingga perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Memi P Mundari (2011), dengan judul Usulan Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Badan Penanaman Modal dan Promosi Provinsi DKI Jakarta, menyimpulkan Memberikan usulan alternative pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecar*. Pengukuran kinerja melalui metode *Balanced Scorecard* berpotensi menunjukkan akuntabilitas kinerja dan focus kepada strategi. Rancangan peta strategi organisasi menggambarkan adanya keseimbangan antara perspektif pelanggan dengan perspektif keuangan.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan tentang penerapan *Balanced Scorecard* baik penerapannya pada manajemen sektor bisnis/swasta maupun sektor publik/non profit, sebagai berikut :

- a. Pengukuran Kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* mampu menggambarkan dengan jelas antara keberhasilan yang dicapai dengan rencana-rencana yang telah disusun dalam suatu organisasi.
- b. Metode *Balanced Scorecard* dengan 4 (empat) perspektifnya mampu menggambarkan program-program strategis yang perlu diterapkan untuk mencapai sasaran-sasaran strategis dalam mewujudkan misi dan visi organisasi.
- c. *Balanced scorecard* bersifat komprehensif dan koheren yang memungkinkan manajemen dan karyawan melakukan pembaharuan secara

berkelanjutan terhadap implementasi, anggaran dan program yang dirumuskan, manakala lingkungan menuntut adanya pembaharuan.

- d. *Balanced scorecard* seiring dengan perkembangannya dapat diterapkan untuk mengukur kinerja organisasi sektor swasta maupun sektor publik.

2. Perbedaan dan kesamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan

Perbedaan dan kesamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian terdahulu yang dilakukan pada sector swasta jelas perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti pada sector publik dimana penerapan implementasi *Balanced Scorecard* pada sector swasta ditekankan pada pengukuran profit dengan *leverage* pengukuran terletak pada perspektif Keuangan (*Financial Perspective*).
- b. Penelitian terdahulu yang dilakukan pada sector publik/non profit dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti sama-sama meneliti tentang penerapan *Balanced Scorecard* pada sector publik yang difokuskan pada perancangan strategi melalui *strategy map* yang menggambarkan keseimbangan antara perspektif di mana perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*) menjadi perspektif puncak.
- b. Lokasi penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah pada Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sumbawa.

B. Landasan Teori

1. Pengukuran kinerja

Kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi dan aspek apa yang dievaluasi. Perusahaan harus senantiasa melakukan perubahan untuk mengembangkan efektifitasnya. Perubahan tersebut ditunjukkan untuk menemukan atau mengembangkan cara menggunakan sumber daya yang ada dan kapabilitas untuk meningkatkan kemampuan menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja (Jones dalam Lako, 2004).

Rivai (2005) menyatakan bahwa :

“Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Menurut Soeprihanto (2001), kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai standar target/sasaran atau criteria yang telah disepakati bersama.

Sedangkan menurut Mathis dan Jakson (2002), Kinerja adalah apa yang dilakukan pegawai, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi pegawai organisasi antara lain :

- 1) Kuantitas *out put*
- 2) Kualitas *out put*
- 3) Jangka waktu *out put*
- 4) Kehadiran di tempat kerja
- 5) Sikap kooperatif

Jadi kinerja mempunyai pengertian yang cukup luas dari ilmu pengetahuan, teknologi dan teknik manajemen yaitu suatu filosofi dan sikap mental yang timbul dan motivasi yang kuat dari lingkungan kerja secara terus menerus. Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik dari sebelumnya.

Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi.

a. Pengertian pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja menurut Siegel dan Marconi, (1998) dalam Mulyadi, (2001) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Hansen dan Mowen, (1995) dalam Rosyati dan Hidayati, (2004) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Prinsip-prinsip dalam pengukuran kinerja menurut Hansen dan Mowen (1995) dalam Rosyati dan Hidayati (2004) adalah:

- 1) Konsistensi dengan tujuan perusahaan
- 2) Memiliki adaptabilitas pada kebutuhan
- 3) Dapat mengukur aktivitas yang signifikan
- 4) Mudah dipublikasikan
- 5) Akseptabilitas dari atas ke bawah
- 6) Biaya yang digunakan efektif,
- 7) Tersaji tepat waktu.

Stout, (1993) dalam Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (2000), menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Maksud dari pernyataan tersebut adalah setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi.

Whitteaker, (1993) dalam Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (2000), menyatakan bahwa:

“pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan demikian, dalam penerapannya akan membutuhkan suatu artikulasi yang jelas mengenai misi, tujuan, dan sasaran yang dapat diukur dan berhubungan dengan hasil program. Tujuan dan sasaran yang ditetapkan akan berhubungan dengan hasil atau *outcome* dari setiap program yang dilaksanakan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa melalui pengukuran kinerja, organisasi mendapatkan dasar yang *reasonable* untuk mengambil keputusan-keputusan yang berbeda”.

Reference Guide, Province of Albert Canada seperti yang disebutkan dalam buku pengukuran kinerja—suatu tinjauan pada instansi pemerintah (2000) menyatakan bahwa:

“pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan pengukuran kinerja, manajemen dapat melakukan komunikasi dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Komunikasi yang dimaksud bukan hanya komunikasi dengan manajemen puncak dengan pihak-pihak yang di bawahnya, akan tetapi juga komunikasi horizontal antara organisasi dengan *stakeholdernya* terutama konsumen”.

Anthony, Banker, Kaplan dan Young mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai : “*the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*” (Sony Yuwono dkk, 21-23).

defenisi tersebut di atas menggambarkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi.

b. Tujuan pengukuran kinerja.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Pengukuran kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, (Mulyadi, 2001).

Berdasarkan teori di atas, maka pengukuran kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, *skill*, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja yang terbaik.

c. Manfaat pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan memberikan umpan balik (*feedback*) yang merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus menerus dan mencapai keberhasilan di masa yang akan datang. Melalui pengukuran kinerja diharapkan organisasi dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode

tertentu. Manfaat pengukuran kinerja dapat dirasakan baik terhadap organisasi bisnis maupun publik. Adapun manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

Mulyadi, (2001) menyebutkan beberapa manfaat dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti; promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personel.
- 4) Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

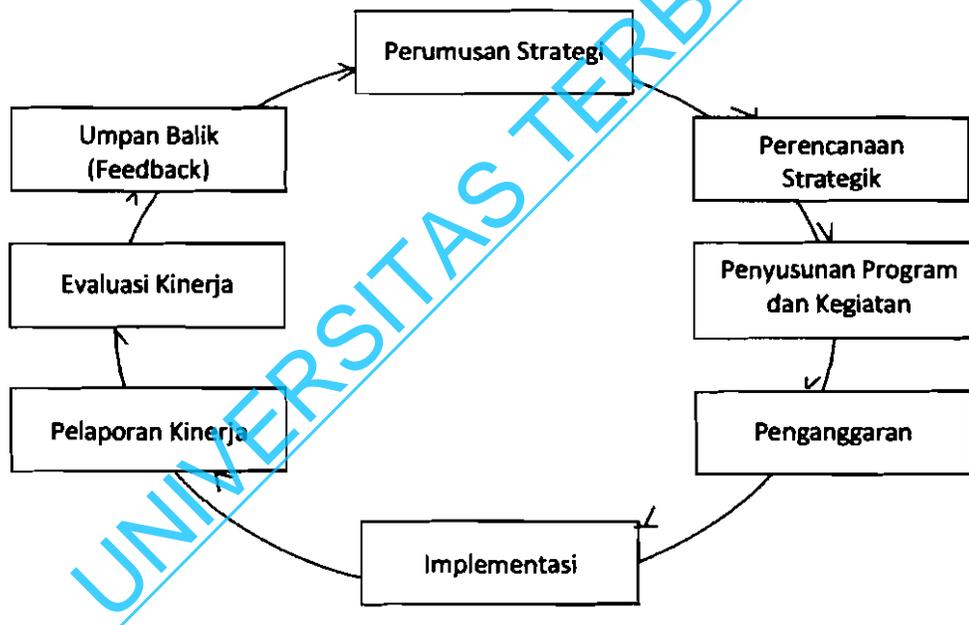
Dalam buku Pengukuran Kinerja – Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah yang diterbitkan oleh BPKP (BKPP, 2004) dijelaskan bahwa pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk :

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- 3) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Menjadi alat komunikasi antara bawahan dengan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah dipenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen suatu organisasi sekaligus dapat menciptakan akuntabilitas publik.

d. Pengukuran Kinerja Sebagai Pengendalian Manajemen

Pengukuran kinerja merupakan bagian dari fungsi pengendalian manajemen karena pengukuran kinerja dapat digunakan untuk melakukan pengendalian aktivitas. Setiap aktivitas harus terukur kinerjanya agar dapat diketahui tingkat efisien dan efektivitasnya. Pengukuran kinerja diperlukan untuk memudahkan manajemen mengenali aktivitas mana yang perlu dikurangi atau dihilangkan untuk meningkatkan efisiensi. Kedudukan pengukuran kinerja dalam siklus proses pengendalian manajemen organisasi sektor publik dilakukan pada tahap implementasi yang tergambar pada skema 2.1 berikut :



Gambar 2.1 : Proses Pengendalian Manajemen Organisasi Sektor Publik (Mahmudi, 2010 : 61)

2. Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah

a. Pengertian sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah suatu sistem yang berorientasi pada hasil (*result*) dengan menggunakan pendekatan kinerja untuk mengatur keberhasilan atau pencapaian. Hal itu

pendekatan kinerja untuk mengatur keberhasilan atau pencapaian. Hal itu merupakan wujud dari pertanggungjawaban pemerintah terhadap stake holders dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan Inpres Nomor 07 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (AKIP).

Terdapat berbagai defenisi tentang akuntabilitas, yang diuraikan sebagai berikut :

- 1) Sjahrudin Rasul (2003) menyatakan bahwa akuntabilitas didefinisikan secara sempit sebagai kemampuan untuk memberi jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi atas tindakan 'seseorang' atau 'sekelompok' orang terhadap masyarakat secara luas atau dalam suatu organisasi. Dalam konteks institusi pemerintah, "seseorang" tersebut adalah pimpinan instansi pemerintah sebagai penerima amanat yang harus memberikan pertanggungjawaban atas pelaksanaan amanat tersebut kepada masyarakat atau publik sebagai pemberi amanat.
- 2) J.B. Ghartey (1987) menyatakan bahwa akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban atas pertanyaan yang berhubungan dengan stewardship yaitu apa, mengapa, siapa, ke mana, yang mana, dan bagaimana suatu pertanggungjawaban harus dilaksanakan.
- 3) Ledvina V. Carino (1991) mengatakan bahwa akuntabilitas merupakan suatu evolusi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh seorang petugas baik yang masih berada pada jalur otoritasnya atau sudah keluar jauh dari tanggung jawab dan kewenangannya. Setiap orang harus benar-benar menyadari bahwa setiap tindakannya bukan hanya akan memberikan pengaruh pada dirinya sendiri saja. Akan tetapi, ia harus menyadari bahwa tindakannya juga akan membawa dampak yang tidak kecil pada orang lain, dengan demikian dalam setiap tingkah lakunya seorang pejabat pemerintah harus memperhatikan lingkungannya.

Salah satu komponen yang menjadi indikator kinerja dalam sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tersebut adalah diukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan dari sasaran yang telah dicapai, sehingga dapat memberikan penjelasan untuk menentukan, apakah tujuan itu betul-betul tercapai. Jenis

indikator kinerja yang diukur tersebut meliputi *input* (masukan), *output* (keluaran), dan *outcome* (hasil), *Benefit* (Manfaat) dan Dampak (*Impact*) dimana program kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan atau menghasilkan sesuatu, seperti Sumber Daya Manusia (SDM), dana, material, waktu, teknologi dan sebagainya. Sedangkan outputnya, yaitu dapat menghasilkan sesuatu berupa produk/jasa, baik fisik ataupun non fisik, dan dari outcome itu pula nantinya dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. SAKIP terdiri dari empat komponen, yaitu Perencanaan Strategis, Perencanaan Kinerja, Pengukuran Kinerja dan Pelaporan Kinerja. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) disusun dalam rangka memenuhi kewajiban akuntabilitas instansi pemerintah.

Setiap Pimpinan Satuan Kerja memberikan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah kepada pemberi wewenang juga kepada yang menjadi *stake holders* dan kemudian dijadikan sebagai bahan pertanggung jawaban pada sidang DPRD sebagai wakil rakyat.

b. Tujuan, sasaran, ruang lingkup dan ketentuan pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Berdasarkan Inpres Nomor 7 Tahun 1999 telah menetapkan Tujuan, Sasaran, Ruang Lingkup dan Tata Cara Pelaksanaan SAKIP, sebagai berikut :

- 1) Tujuan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya pemerintahan yang baik dan terpercaya.

- 2) Sasaran Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah :
- a. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan *responsive* terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya;
 - b. Terwujudnya transparansi instansi pemerintah;
 - c. Terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional;
 - d. Terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.
- 3) Ruang Lingkup :
- a. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dilaksanakan atas semua kegiatan utama instansi pemerintah yang memberikan kontribusi bagi pencapaian visi dan misi instansi Pemerintah. Kegiatan yang menjadi perhatian utama mencakup :
 1. Tugas pokok dan fungsi instansi Pemerintah;
 2. Program kerja yang menjadi isu nasional;
 3. Aktivitas yang dominan dan vital bagi pencapaian visi dan misi instansi Pemerintah.
 - b. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang meliputi ruang lingkup tersebut di atas dilakukan oleh setiap instansi Pemerintah sebagai bahan pertanggungjawabannya kepada Presiden.
- 4) Pelaksanaan Penyusunan SAKIP dilakukan sebagai berikut :
- a. Mempersiapkan dan menyusun perencanaan strategik;
 - b. Merumuskan visi, misi, faktor-faktor kunci keberhasilan, tujuan, sasaran dan strategi instansi Pemerintah;

- c. Merumuskan indikator kinerja instansi Pemerintah dengan berpedoman pada kegiatan yang dominan, menjadi isu nasional dan vital bagi pencapaian visi dan misi instansi Pemerintah;
- d. Memantau dan mengamati pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan seksama;
- e. Mengukur pencapaian kinerja dengan :
 1. Perbandingan kinerja aktual dengan rencana atau target;
 2. Perbandingan kinerja aktual dengan tahun-tahun sebelumnya;
 3. Perbandingan kinerja aktual dengan kinerja di negara-negara lain, atau dengan standar internasional
- f. Melakukan evaluasi kinerja dengan :
 1. Menganalisa hasil pengukuran kinerja;
 2. Menginterpretasikan data yang diperoleh;
 3. Membuat pembobotan (*rating*) keberhasilan pencapaian program;
 4. Membandingkan pencapaian program dengan visi dan misi instansi pemerintah.

3. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada sektor keuangan saja tanpa memperhatikan sektor non keuangan. Sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada sektor keuangan membuat perusahaan sulit untuk berkembang. Oleh karena itu pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset Kantor Akuntan Publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang "Pengukuran

Kinerja dalam Organisasi Masa Depan. "Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*" dalam *Harvard Business Review* (1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Fokus pengukuran *Balanced Scorecard* (Dadang Dally, 2010) antara lain sebagai berikut :

1. Mengklarifikasikan dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan;
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja;
3. Merencanakan, menetapkan target dan menyelaraskan program-program strategis;
4. Mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus menerus di masa yang akan datang.

a. Pengertian *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *Scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang dilakukan secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan eksteren (Mulyadi, 2005). *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke

dalam tujuan-tujuan dan pengukuran yang dilihat dari empat perspektif, serta menerjemahkan visi unit bisnis dan strateginya ke dalam tujuan dan pengukuran yang berwujud, dimana pengukuran tersebut mencerminkan keseimbangan antara hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pengukuran hasil (pada masa lalu) dan pemicu kinerja masa depan.
- 2) Pengukuran eksternal dengan pengukuran internal.
- 3) Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
- 4) Proses *top-down* yang merupakan suatu penjabaran dari visi, misi dan strategi dengan proses *bottom-up*, dimana hasil pengukuran ditingkat operasional didorong untuk memberikan umpan balik guna mengevaluasi strategi tersebut.
- 5) Pengukuran-pengukuran atas hasil yang dilihat secara objektif, data kuantitatif, dan unsur subjektif yang berwujud pertimbangan-pertimbangan manajerial.
- 6) Tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

b. Manfaat *Balanced Scorecard*.

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yaitu:

- 1) Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi,
- 2) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan,
- 3) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan,
- 4) Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan,

- 5) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,
- 6) Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis,
- 7) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

c. Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard mengukur empat perspektif yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategis yang sudah direncanakan oleh perusahaan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan yang nantinya akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan (Kaplan dan Norton, 1992), Keempat perspektif tersebut diuraikan berikut ini.

1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*).

Dalam *balanced scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dari sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Gross Operating Income*, *Return On Investment*, atau bahkan *Economic Value Added*. Sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Kaplan dan Norton seperti yang dikutip oleh Mulyadi, (2005), membagi daur hidup bisnisnya menjadi tiga tahapan sebagai berikut:

- a) **Bertumbuh (*Growth*)**. Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Di dalam tahap ini perusahaan

berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Di dalam tahap ini perusahaan akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan beroperasi, merebut pangsa pasar, dan membuat jaringan distribusi. Di dalam tahap ini kemungkinan besar perusahaan akan selalu dalam keadaan rugi karena tahap ini perusahaan memfokuskan untuk penanaman investasi yang dinikmati dalam jangka panjang nanti.

b) **Bertahan (*Sustain*)**. Pada tahap ini perusahaan masih mempunyai daya tarik yang bagus bagi para investor untuk menanamkan modalnya. Dalam tahap ini perusahaan harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki dan harus memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Tujuan keuangan pada tahap ini biasanya lebih berorientasi pada profitabilitas. Tujuan yang berkaitan dengan profitabilitas dapat dinyatakan dengan menggunakan ukuran yang berkaitan dengan laba operasional. Untuk mendapatkan profitabilitas yang baik tentunya para manajer harus bekerja keras untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal, sedangkan untuk unit bisnis yang telah memiliki otonomi diminta tidak hanya mengelola arus pendapatan, tetapi juga tingkat investasi modal yang telah ditanamkan dalam unit bisnis yang bersangkutan.

c) **Menuai (*Harvest*)**. Tahap ini merupakan tahap pendewasaan bagi sebuah perusahaan karena pada tahap ini perusahaan tinggal menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Adapun yang harus dilakukan pada tahap ini adalah perusahaan tidak lagi melakukan investasi tetapi hanya memelihara supaya perusahaan berjalan dengan baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton bahwa untuk setiap tahap dalam siklus kehidupan bisnis ada tiga macam pokok tema keuangan yang dapat mendorong strategi bisnis. Ketiga pokok tema tersebut adalah bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya produktivitas, dan pemanfaatan aktiva investasi.

2) **Perspektif Pelanggan/Konsumen (*Customer Perspective*)**.

Dalam perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* melihat aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan mungkin *survive* apabila tidak didukung oleh pelanggan. Loyalitas tolok ukur pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan menjadi hal yang penting dalam perspektif ini. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan (*customer perspective*) yaitu:

a) *Core Measurement Group*. Kelompok ini terdiri dari:

- (1) Pangsa pasar (*market share*) mengukur seberapa besar pasar yang telah dicapai untuk dilayani perusahaan dan berapa peluang pasar yang masih dapat dicapai.

- (2) Pemerolehan pelanggan (*customer acquisition*) mengukur kemampuan perusahaan meningkatkan pelanggan pertahunnya.
 - (3) Kesetiaan pelanggan (*customer retention*) mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan atau memelihara *customer* yang telah ada, dilihat dari pelanggan tetap pertahunnya.
 - (4) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) mengukur kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan.
 - (5) Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*) mengukur kemampuan layanan kepada *customer* atau segmen pasar tertentu dalam menghasilkan laba.
- b) *Customer Value Proposition*. *Customer value proposition* merupakan sebuah konsep yang penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan *customer*, retensi *customer*, akuisisi *customer*, pangsa pasar, dan profitabilitas *customer*. Menurut Kaplan dan Norton ada beberapa atribut tentang *customer value proposition*, diantaranya adalah:
- (1) Atribut produk/jasa meliputi fungsi produk dan jasa, harga, dan mutu.
 - (2) Atribut yang berhubungan dengan *customer* yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
 - (3) Atribut citra dan reputasi yang meliputi faktor-faktor yang tidak berwujud yang membuat *customer* tertarik pada perusahaan.

3) **Perspektif Proses Internal Bisnis** (*Internal Business Process Perspective*). Perspektif proses internal bisnis lebih menekankan pada penciptaan produk baru yang lebih berkualitas sampai produk tersebut siap diedarkan kepada *customer*. Tentunya proses internal bisnis tidak lepas dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Untuk mengoperasikan perspektif proses internal bisnis ini perusahaan harus lebih dahulu melihat keuangan perusahaan dan kemauan pelanggan. Jadi seakan-akan ketiga perspektif ini membentuk rantai yang saling berhubungan. Di dalam perspektif proses internal bisnis ini, ada tiga tahap yang harus dilakukan yang mana ketiga tahap tersebut adalah:

a) **Tahap inovasi atau penciptaan produk baru.** Pada tahap ini perusahaan berusaha keras untuk mengadakan penelitian dan pengembangan produk baru sehingga tercipta produk yang benar-benar sesuai dengan keinginan *customer*. Untuk mengukur kinerja pada tahap ini dipusatkan pada tiga indikator yaitu hasil secara teknis, keuntungan penjualan, dan penilaian keberhasilan masing-masing individu proyek.

b) **Tahap operasi.** Tahap ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari *customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

c) **Tahap purna jual.** Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini

dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

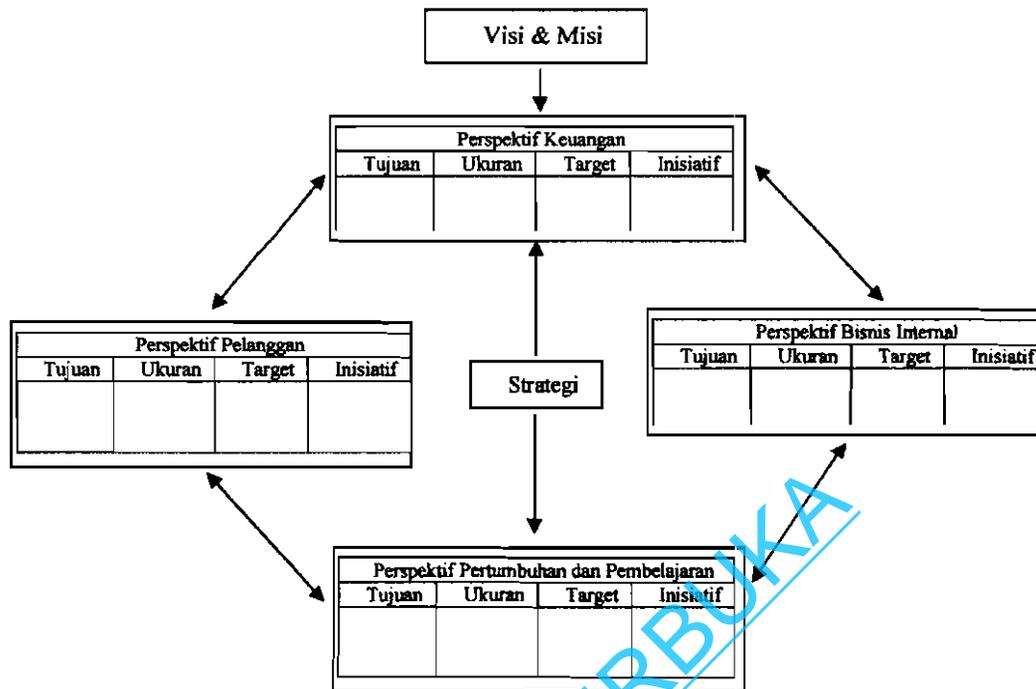
4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Dalam perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud sehingga pada akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), dan proses internal bisnis. Dalam perspektif ini ada tiga faktor penting yang harus diperhatikan yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan, ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen, yaitu:

- (a) **Kepuasan karyawan.** Kepuasan karyawan dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan pra kondisi meningkatnya produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan *customer service*. Oleh karena itu pihak manajer harus mengamati sedini mungkin terhadap kepuasan karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pihak manajer dapat melakukan *survey* yang dilaksanakan secara rutin.

- (b) **Retensi karyawan.** Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin karena karyawan yang berkualitas merupakan harta tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan. Jadi, jika ada karyawan yang berkualitas keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan.
- (c) **Produktivitas karyawan.** Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan *customer*. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa tersebut. Ukuran yang sering digunakan untuk mengukur produktivitas pekerja adalah pendapatan per pekerja.

Berdasarkan definisi-definisi dan pemahaman yang telah diutarakan dapat disimpulkan bahwa *BSC* adalah suatu *system management strategic* (lihat gambar 1) yang mengkomunikasikan strategi perusahaan ke dalam perspektif finansial dan non finansial untuk menyelaraskan kegiatan-kegiatan yang berjalan di perusahaan dengan strateginya.



Gambar 2.2 : *BSC* sebagai Alat Manajemen Strategi untuk Menterjemahkan Visi dan Misi (Kaplan dan Norton, 1996:77)

d. Keunggulan *Balanced Scorecard*.

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2005):

1) **Komprehensif.** *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- (a) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.

(b) Memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2) **Koheren.** *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3) **Berimbang** Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik, penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

4) **Terukur** Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik, menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

4. *Balanced Scorecard Untuk Organisasi Sektor Public*

Balanced Scorecard pada awalnya dirancang untuk organisasi bisnis yang bergerak disektor swasta namun pada perkembangannya *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit lainnya. Pengadopsian *Balanced Scorecard* ke dalam organisasi sector publik adalah pengadopsian gaya dan teknik sektor swasta ke sector public. Hal ini sejalan dengan konsep teori manajemen publik pada *New Publik. Management* yang beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta adalah lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen sector

publik (Broadbent & Guthrie, 1992; Jackson, 1995; Hughes, 1998; dalam Mahmudi, 2010). Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan sektor swasta terutama adalah pada tujuannya (*bottom line*). Sektor swasta (bisnis/komersial) bertujuan untuk mencari laba sedangkan sektor publik bersifat *nonprofit motive*, Mahmudi, (2005). *Balanced Scorecard* memberi rerangka bagi pimpinan organisasi untuk melihat kinerja organisasi dari empat perspektif, yaitu: perspektif pelanggan, keuangan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* membuat keseimbangan antara berbagai ukuran kinerja, yaitu keseimbangan antara ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, ukuran kinerja masa lampau (*lag indicator*) dan masa depan (*lead indicator*), dan ukuran kinerja internal dan eksternal.

Rerangka *Balanced Scorecard* tidak terbatas untuk organisasi bisnis, akan tetapi organisasi sektor publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan (*leverage*) yang berbeda. Jika dalam organisasi bisnis, tumpuannya pada perspektif keuangan, maka dalam organisasi sektor publik tumpuannya adalah pada perspektif pelanggan karena pelayanan publik merupakan *bottom line* organisasi. Penerapan *Balanced Scorecard* dalam organisasi sektor publik membutuhkan modifikasi, namun modifikasi tersebut tidak berarti harus berbeda dengan *Balanced Scorecard* untuk organisasi bisnis.

Selanjutnya dalam mengadaptasi kerangka *BSC* bagi organisasi sektor publik sebagaimana dinyatakan Niven yang dikutip oleh Rizkah, (2006) maka ada beberapa langkah yang harus diperhatikan yakni:

1) *Mission moves to the top of the Balanced Scorecard.*

Dalam kerangka *BSC* di sektor swasta, semua ukuran dalam *scorecard* harus mengarah pada peningkatan kinerja keuangan, hal ini tidak berlaku di sektor publik. Meskipun organisasi sektor publik bertanggung jawab atas efisiensi alokasi dana namun pengembangan misi-lah yang paling penting untuk dicapai.

2) *Strategy remains at the Core of the Balanced Scorecard.*

Organisasi sektor publik seringkali kesulitan dalam merumuskan strategi sehingga umumnya strategi hanya berisi program dan kegiatan padahal strategi adalah prioritas-prioritas yang ditetapkan untuk mencapai misi organisasi. Dalam sistem *scorecard*, strategi merupakan pusat dari sistem tersebut, baik pada sektor publik maupun pada sektor swasta. Strategi yang memuat prioritas-prioritas harus konsisten dengan situasi apapun sehingga organisasi dapat merespon tantangan dan kesempatan secara efektif.

3) *Customer Perspective is Elevated.*

Misi yang ditekankan bukan dicapai melalui tanggungjawab keuangan tetapi dicapai dengan kemampuan organisasi untuk menentukan siapa pelanggannya dan bagaimana memenuhi kebutuhan mereka. Untuk itu, penempatan perspektif pelanggan (masyarakat) pada sektor publik berada di bawah misi yang ingin dicapai.

4) *No Balance Scorecard is complete without a Financial Perspective.*

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi membutuhkan sumber daya keuangan untuk menjalankan aktivitas operasionalnya dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggannya. Mengingat organisasi publik tidak

berorientasi profit, maka ukuran kinerja jelas bukan profit namun efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber-sumber dana yang ada.

5) *Identifying Internal Processes that Drive Value for Customer.*

Cara untuk mengembangkan sasaran dan ukuran untuk perspektif internal proses adalah dengan mengidentifikasi proses internal yang utama yang harus dilakukan dengan baik untuk meningkatkan nilai dari pelanggan (masyarakat). Dengan pemilihan proses internal yang tepat, maka organisasi akan dengan mudah mencapai misi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu setiap organisasi sektor publik sangat tergantung pada kemampuan, dedikasi, dan kesesuaian pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti bahwa setiap rangkaian aktivitas yang dilakukan harus senantiasa meningkatkan kualitas layanan secara berkelanjutan.

Balanced Scorecard yang dibangun dengan baik menentukan bagaimana organisasi akan mencapai kesuksesan melalui interaksi dari proses dalam perspektif proses internal, sumber daya dalam perspektif keuangan, dan infrastruktur yang memungkinkan dalam pembelajaran karyawan dan perspektif pertumbuhan. Ketika dikombinasi tujuan dan langkah ini akan mendorong keberhasilan organisasi untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan, untuk lebih jelas dapat dilihat pada table 2.1 berikut :

Tabel 2.1
 Perspektif Balanced Scorecard pada Organisasi Sektor Publik dan
 Organisasi Non Profit

Perspektif	Uraian
Pelanggan	Siapa yang menjadi target pelanggan? Bagaimana memberikan nilai bagi para pelanggan? Layanan atau produk apa yang dibutuhkan dan menjadi harapan bagi para pelanggan?
Proses Internal	Untuk terus menambah nilai bagi pelanggan dan klien, proses mana yang harus kita unggul dan dikembangkan untuk masa mendatang?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Apa yang organisasi perlukan terkait dengan elemen infrastruktur jika ingin mencapai proses dan tujuan pelanggan? Keterampilan dan kompetensi apa yang diperlukan oleh karyawan? Apakah karyawan memiliki akses informasi yang mereka butuhkan untuk membantu organisasi mencapai hasil akhir yang dibutuhkan oleh pelanggan? Apakah organisasi memiliki budaya yang kuat dan keselarasan tujuan?
Keuangan	Bagaimana organisasi bisa mempertahankan tingkat jasa yang sesuai dengan anggaran yang tetap? Apakah layanan disampaikan dengan harga yang sesuai? Peluang apa yang dimiliki untuk meningkatkan pendapatan?

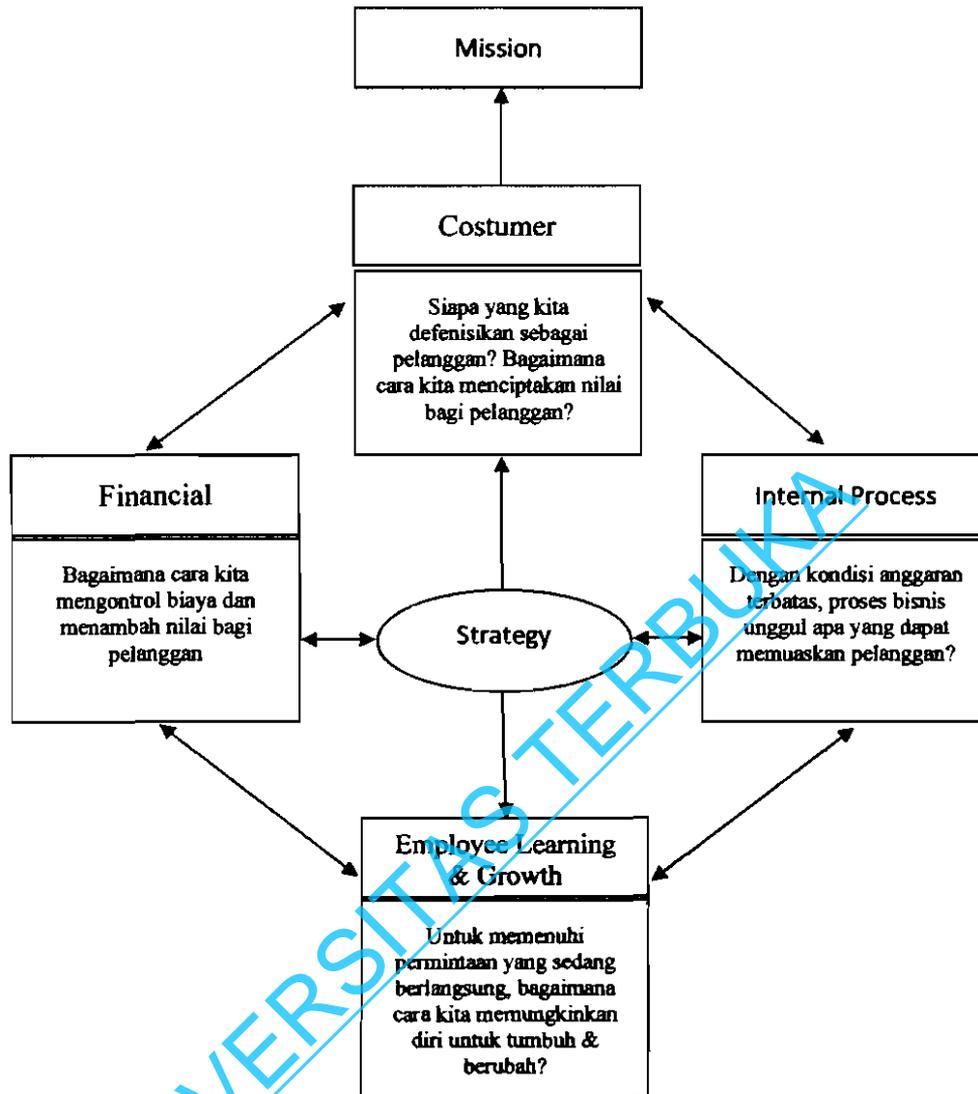
Sumber: *Balanced Scorecard for Government & Nonprofit Agencies*
 (Niven, 2003)

Atas uraian-uraian tersebut dapat dikatakan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut (Gaspersz, 2011) :

1. Fokus utama dari sektor publik adalah masyarakat dan jasa kelompok-kelompok tertentu.

2. Tujuan utama dari organisasi public adalah pada pencapaian misi organisasi melalui keseimbangan pertanggungjawaban financial (anggaran) dan penyerahan pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan atau *stakeholders*.
3. Mendefinisikan ukuran-ukuran dan target-target dalam perspektif pelanggan/*stakeholders* membutuhkan pandangan-pandangan dan kepedulian yang tinggi sebagai konsekuensi peran kepengurusan dari organisasi pemerintah, dan hal ini membutuhkan definisi yang jelas dan hasil-hasil *strategic* yang diinginkan.

Gambaran lebih jelas lagi tentang *Balanced Scorecard* yang dapat diberlakukan untuk organisasi sector publik dan organisasi non profit dan merupakan model diagram yang membedakan penerapan *Balanced Scorecard* antara organisasi bisnis dengan organisasi sector publik dan organisasi non profit tergambar dalam diagram berikut :



Gambar 2.3
Diagram *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit

Sumber : *Balanced Scorecard : Step-by-step for Government and Public Sector* (Niven, 2003)

B. Kerangka Berfikir

Implementasi *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja mengacu pada tindakan untuk mengukur hasil kerja organisasi yang disesuaikan dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu renstra dan kebijakan, tindakan ini berusaha untuk mendeskripsikan capaian kinerja berdasarkan indikator kinerja baik finansial maupun non finansial.

Implementasi pada hakekatnya juga upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah sebuah program dilaksanakan. Implementasi *BSC* untuk mengukur kinerja BKPP tidak hanya mengukur kinerja tetapi juga berupaya untuk menganalisa kemungkinan dampak dari suatu implementasi pengukuran kinerja *BSC* terhadap peningkatan kinerja BKPP. Proses pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur ketercapaian indikator kinerja pada masing-masing program yang telah dijabarkan dari inisiatif strategis berdasarkan sasaran strategis dan target kinerja yang ingin dicapai.

Dalam penelitian ini penulis akan mendeskripsikan dan menganalisis pemanfaatan *Balanced Scorecard* dalam 4 (empat) perspektifnya untuk mengukur kinerja BKPP yang dilakukan untuk mengetahui tingkat capaian kinerja BKPP selama kurun waktu 2006-2010 dengan menggali kepada informan menggunakan teknik wawancara dan berusaha menangkap informasi terkait hal tersebut serta melakukan pengamatan di lapangan. Hasil pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* akan dibandingkan dengan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang selama ini digunakan sebagai laporan atas capaian kinerja apakah sudah memenuhi harapan dari standar yang telah ditetapkan, standar dimaksud berupa target kinerja tahunan, renstra serta visi dan misi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten

(BKPP) Kabupaten Sumbawa. Penilaian dilakukan terhadap program-program yang merupakan penjabaran dari inisiatif strategik yang telah disusun untuk mewujudkan sasaran strategik, yang terdiri dari kegiatan-kegiatan yang telah disusun dan dituangkan sebagai objek dalam penelitian ini yang dijadikan indikator kinerja, kemudian menyusun strategi map untuk melihat program apa yang belum dan dijalankan organisasi BKPP untuk mencapai visi dan misinya.

Alur pemikiran tersebut dapat dilihat dalam kerangka pemikiran yang dijabarkan dalam peta sasaran strategis organisasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa pada *Tabel 1* sebagai berikut :

Tabel 1
Penjabaran Sasaran Strategik Organisasi BKPP dalam *Balanced Scorecard*



Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Kinerja	Target Kinerja	Inisiatif Strategik
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Tercapainya kualitas pelayanan administrasi pegawai yang memuaskan pelanggan (aparatur dan masyarakat) - Meningkatkan kepuasan setelah pelayanan kepegawaian - Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui produk dan orang 	<ul style="list-style-type: none"> - Rating Kepuasan Aparatur dan Masyarakat (citizen survey rating) - Berkurangnya Masa Tunggu terhadap - Pelayanan SKCPNS dan PNS - Pelayanan SK Pensiun - Pelayanan SK Kenaikan Pangkat - Pelayanan SK tugas Belajar - Proses penyelesaian kasus-kasus, dsbnya. 	<ul style="list-style-type: none"> - 95% masyarakat Puas - Peningkatan Kecepatan Layanan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemantauan kepuasan pelanggan (aparatur dan masyarakat) terhadap pelayanan dalam semua kegiatan (tugas dan fungsi BKPP) serta kepuasan terhadap sikap dan motivasi semua pegawai yang ada di dalamnya. - Tercapainya harapan pelanggan yang ditandai dengan tidak adanya komplain terhadap produk yang diinginkan
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya porsi dana dari pemerintah daerah untuk BKPP pada program /kegiatan-kegiatan strategis (Critical Success Faktor) - Tercapainya ratio efisiensi penggunaan anggaran pada semua kegiatan 	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan efisiensi penggunaan anggaran yang diukur dari rasio rencana dan realisasi anggaran per tahun tidak kurang dari 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efisiensi penggunaan anggaran - Penggunaan anggaran pada kegiatan yg strategis 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengalokasikan anggaran lebih banyak pada kegiatan-kegiatan yang sifatnya strategis - Penggunaan anggaran sebanding dengan perencanaan anggaran

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Kinerja	Target Kinerja	Inisiatif Strategik
Proses Internal	<ul style="list-style-type: none"> - Tercapainya pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian daerah yg terintegrasi, cepat, tepat dan akurat. - Menciptakan produk inovatif - Meminimumkan masalah operasional - Pelayanan yang tanggap & tepat waktu - Meningkatkan kualitas dan kuantitas perencanaan kepeg. 	<ul style="list-style-type: none"> - Berkurangnya jumlah PNS yang memperbaiki segala SK, surat-surat lain ataupun informasi yang diperlukan - Peningkatan Investasi Peralatan Baru - Perbandingan Peralatan Baru dengan Lama - Penyediaan formasi sesuai kebutuhan - Produktivitas pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> - Berkurangnya pegawai yang memperbaiki SK - Peningkatan Investasi Peralatan Baru - Pegawai yang profesional 	<ul style="list-style-type: none"> - Menghilangkan aktivitas yang tidak menambah nilai - Penggunaan Teknologi Informasi dalam penanganan setiap kegiatan - Pemutakhiran Peralatan Secara Berkelanjutan - Penyiapan tenaga penyusun formasi yang terampil pada BKPP dan setiap SKPD
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> - Tercapainya peningkatan kualitas SDM aparatur sesuai kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan - Peningkatan fasilitas kesejahteraan PNS - Terlaksananya keselarasan antara kinerja aparatur dengan penghargaan yg sesuai - Terciptanya perencanaan SDM aparatur dalam menciptakan pegawai yg profesional, jujur, amanah dan penuh rasa pengabdian - Meningkatkan ketrampilan kerja - Partisipasi dalam organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas SDM Aparatur (dilihat dari intelektualitas, Motivasi, Semangat kerja, dan peningkatan kualitas diri dari semua pegawai - Peningkatan pendapatan pegawai - Tersedianya fasilitas kesejahteraan PNS - Pemberian reward dan punishment 	<ul style="list-style-type: none"> - 90% pegawai memiliki keahlian strategis - Kepuasan pegawai Sebagai aparatur 	<ul style="list-style-type: none"> - Tersusunnya Analisa Kebutuhan Diklat - Jumlah PNS yang mengikuti Pendidikan Lanjutan (formal dan non formal) - Pendidikan dan Pelatihan Teknis/ Fungsional - Pendidikan & Pelatihan Kepemimpinan - Pemberian Insentif - Knowledge Library - Peningkatan gaji pegawai - komitmen, dan pemanfaatan waktu kerja - Kegiatan Pengajian dan Ceramah Kesehatan Mental - Pemberian Reward and Punishment

C. Definisi Operasional

Berdasarkan teori yang melandasi dan definisi konsep yang telah dibuat, maka dirumuskan suatu definisi operasional penelitian sesuai table 2 berikut :

Tabel 2
Identifikasi, Definisi Operasional, dan Indikator Capaian

No	Unsur	Definisi Operasional	Indikator
1.	Pengukuran Kinerja BKPP dengan LAKIP	Mengukur Kinerja BKPP berdasarkan LAKIP Tahun 2006-2010	Nilai capaian yang didapat dari Perbandingan antara Target Capaian Kinerja/Bobot Target Capaian Kinerja dengan Realisasi Capaian Kinerja/Bobot Realisasi Capaian Kinerja.
2.	Pengembangan Pengukuran Kinerja BKPP yang dianalisis melalui Implementasi Metode BSC	<p>Mengukur Kinerja BKPP Kabupaten Sumbawa yang dianalisis dengan menggunakan 4 perspektif dalam metode <i>Balanced Scorecard</i> berdasarkan LAKIP setiap tahunnya dalam kurun waktu tahun 2006 – 2010, yaitu :</p> <p>1. Perspektif Pelanggan Mengukur Respon pelanggan BKPP Kab. Sumbawa terhadap pelayanan BKPP dalam program/kegiatan-kegiatan sebagai berikut :</p>	
		<p>- penataan sistem administrasi dokumen arsip kepegawaian, pembinaan pengelolaan administrasi kepegawaian dan pelayanan pemberian informasi <i>database</i> pegawai</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya administrasi arsip dokumen pegawai yang dapat dihimpun dan ditata 2. Peringkatan kualitas pelayanan administrasi arsip 3. Pemberian informasi tentang database pegawai <p>- Penerimaan CPNS Daerah</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya lamaran yang masuk dan dapat diselesaikan tahapan-tahapan seleksi. 2. Sistem penerimaan CPNS sudah dilakukan secara transparan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasio jumlah administrasi arsip dokumen pegawai yang dapat dihimpun dengan jumlah administrasi arsip dokumen pegawai yang harus dihimpun kurun waktu 2006-2010 2. Tingkat kepuasan pegawai dalam Penataan Sistem Adm. Arsip dan pembinaan Pengelolaan Adm. Kepegawaian, serta pelayanan informasi <i>database</i> pegawai. 1. Rasio jumlah lamaran yang masuk dengan lamaran yang dapat diproses pada setiap tahapan-tahapan seleksi. 2. Tingkat kepuasan pelamar terhadap sikap dan pelayanan BKPP dalam setiap tahapan seleksi.

No	Unsur	Defenisi Operasional	Indikator
		<p>- Penanganan SK Pensiun, SK Kenaikan Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi Antar Instansi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya SK Pensiun, SK Kenaikan Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi antar Instansi yang dapat diproses setiap tahun selama kurun waktu 2006-2010 2. Penyelesaian SK Pensiun, SK Kenaikan Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi antar Instansi telah dilakukan sesuai prosedur <p>- Pembinaan disiplin kerja Pegawai dan penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin serta sosialisasi peraturan-peraturan Kepegawaian.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya Pegawai yang harus dibina dalam hal disiplin kerja, kasus-kasus pelanggaran disiplin pegawai yang harus diselesaikan dan peraturan-peraturan kepegawaian yang harus disosialisasikan dalam setiap tahun selama kurun waktu 2006-2010. 2. Pembinaan Disiplin & penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin serta sosialisasi peraturan-peraturan kepeg telah dilakukan sesuai aturan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasio jumlah SK Pensiun, SK Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi Antar Instansi yang dapat diproses selama kurun waktu 2006-2010 dengan Jumlah SK Pensiun, SK Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi Antar Daerah yang harus diproses. 2. Tingkat kepuasan PNS dalam hal pelayanan SK Pensiun, SK Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi Antar Instansi <ol style="list-style-type: none"> 1. Rasio jumlah pegawai yang dapat dibina/diselesaikan dalam hal disiplin kerja, kasus-kasus pelanggaran disiplin pegawai yang harus diselesaikan dan peraturan-peraturan kepegawaian yang harus disosialisasikan selama setahun dalam kurun waktu 2006-2010 2. Tingkat kepuasan PNS dalam hal pembinaan disiplin dan sosialisasi peraturan-peraturan Kepegawaian.
		<p>- Pengurusan Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, dan SLKS dan pemberian izin cuti pegawai.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya Karis / Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan pemberian izin cuti pegawai yang dapat diselesaikan dalam setiap tahun selama kurun waktu 2006-2010. 2. Banyaknya keluhan dari aparatur tentang pengurusan Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan pemberian izin cuti pegawai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasio jumlah Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan pemberian izin cuti pegawai yang dapat diproses dengan Jumlah Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan pemberian izin cuti pegawai yang harus diproses selama setahun dalam kurun waktu 2006-2010 2. Tingkat kepuasan PNS dalam hal pengurusan Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan pemberian izin cuti pegawai.
		<p>Pelayanan TAPERUM PNS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya PNS yang membutuhkan pelayanan BAPERTARUM dalam setiap tahun selama kurun waktu 2006-2010. 2. Pelayanan TAPERRUM telah dilakukan sesuai prosedur. <p>- Pelayanan Permohonan Pemberian Tugas Belajar/Izin Belajar, Ujian Dinas, dan Ujian Penyesuaian Ijazah.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasio jumlah Pegawai yang dapat dilayani pengusulan TAPERUM-nya dengan jumlah Pegawai yang membutuhkan pelayanan TAPERRUM setiap tahun dalam kurun waktu 2006-2010 2. Tingkat kepuasan Pegawai dalam Pelayanan TAPERRUM. <ol style="list-style-type: none"> 1. Rasio jumlah Pegawai yang dapat diproses Usulan Tugas Belajar/Izin Belajar, Ujian Dinas, dan Ujian Penyesuaian Ijazah setiap tahun dalam kurun waktu 2006-2010. 2. Tingkat kepuasan Pegawai dalam Pelayanan Pemberian Tugas Belajar/Izin Belajar, Ujian Dinas, dan Ujian Penyesuaian Ijazah.

No	Unsur	Defenisi Operasional	Indikator
		<p>2. Perspektif Keuangan Pengukuran dilakukan terhadap realisasi fisik dan keuangan dari target fisik dan keuangan semua program/kegiatan-kegiatan yang menjadi tugas BKPP Kabupaten Sumbawa setiap tahun kurun waktu 2006-2010.</p> <p>a. Program Pendidikan Kedinasan dengan kegiatan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan Ketrampilan dan Profesionalisme (Kegiatan Ujian Dinas dan Kegiatan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah) <p>b. Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan rencana pembinaan karir PNS - Seleksi penerimaan calon PNS - Penempatan PNS - Penataan sistem adm. Kenaikan pangkat otomatis PNS - Pembangunan / Pengemb. Sistem informasi kepegawaian daerah - Penyusunan instrumen analisis jabatan PNS - Pemberian penghargaan bagi PNS yang berprestasi - Proses penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin PNS - Pemberian bantuan penyelenggaraan penerimaan Praja IPDN - Pengembangan diklat 	<ul style="list-style-type: none"> - Rasio dari target anggaran dengan Realisasi anggaran - Rasio dari Target Fisik dengan Realisasi Fisik dalam masing-masing kegiatan. - Jumlah anggaran yang dialokasikan pada kegiatan strategis dalam tiap tahun dalam kurun waktu 2006-2010
			<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring, evaluasi dan pelaporan Pejabat Struktural - Koordinasi penyelenggaraan diklat - Pengurusan kelengkapan adm. Kepegawaian - Pelayanan Bapertarum PNS - Pemantauan dan evaluasi Penyelenggaraan Pendidikan
		<p>c. Program Penataan Sistem Adm. Arsip Kepegawaian</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembangunan data base informasi kearsipan kepegawaian - Pendataan dan penataan dokumen /arsip kepegawaian daerah - Penduplikasian Dokumen / Arsip daerah dalam bentuk Informatika - Pembuatan buku Juknis /Juklak <p>d. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan bagi Calon PNS Daerah - Pendidikan dan Pelatihan Teknis Tugas dan Fungsi bagi PNS Daerah - Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan. 	

No	Unsur	Defenisi Operasional	Indikator
		<p>3. Perspektif Internal Proses Pengukuran dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan kualitas proses pelayanan, Pemutakhiran Teknologi informasi yang dilakukan pada BKPP Kabupaten Sumbawa, kegiatan-kegiatan tersebut adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas & kuantitas perencanaan kepegawaian 2. Meningkatkan kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan kualitas proses pelayanan bidang kepegawai-an, penyajian dan pemberian informasi 3. Terwujudnya sistem manaje-men informasi kepegawaian yang mampu mendukung pengambilan keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> - Tersedianya penyusun formasi terampil disetiap SKPD - Tersedianya aplikasi pengolahan data kepegawaian - Terwujudnya sistem aplikasi yang terintegrasi dengan aplikasi SKPD yang lain dalam pengelolaan SDM serta on line dengan BKN Kanreg Denpasar dan BKN Pusat. - Tersedianya sarana dan prasara-na pengolahan SIMPEG - Terkelolanya file pegawai dan file pejabat sebagai data otentik. - Tersedianya data-data kepega-waian sebagai bahan pengam-bilan keputusan. - Terwujudnya akses jaringan yang dapat diakses oleh setiap bidang tugas yang ada pada BKPP.
		<p>4. Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi tenaga kepegawaian, baik fungsional umum, fungsional tertentu maupun struktural 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengiriman dan Pemberian bantuan bagi PNS tugas belajar. - Pengiriman pegawai dalam diklat fungsional dan teknis. - Pengiriman pejabat struktural dalam Diklatpim, II, III dan IV
		<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan loyalitas Pegawai dalam memberikan pelayanan - Peningkatan pemahaman spritual PNS dalam menciptakan PNS yang religius, beriman dan bertaqwa. - Peningkatan Produktivitas Pegawai dan pemberian reward dan punishmen - Penciptaan kader kader dalam bidang pemerintahan melalui pendidikan ikatan dinas IPDN - Peningkatan ketrampilan dan profesionalisme pegawai - Optimalisasi penggunaan sistem informasi manajemen kepegawaian 	<p>PNS dapat melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi yang dimiliki serta penempatan pegawai dengan sistem pemerataan.</p> <p>Adanya Program Pengajian rutin dan ceramah kesehatan mental.</p> <p>Tingkat Komitmen yang tinggi dan pemanfaatan waktu kerja pegawai</p> <p>Tingkat penarikan minat siswa umum untuk mengikuti kompetisi seleksi sebagai Praja IPDN</p> <p>Tingkat kelulusan PNS dalam mengikuti ujian dinas dan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah</p> <p>Penguasaan SDM Aparatur terhadap akses teknologi informasi</p>

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh kebenaran pengetahuan yang bersifat ilmiah, melalui prosedur yang telah ditetapkan. Sebelum melaksanakan penelitian terlebih dahulu ditentukan desain penelitian yang akan digunakan dalam membedah permasalahan dan dalam menganalisis data hasil penelitian. Penggunaan desain penelitian dibedakan tergantung masalah yang dihadapi. Penelitian deskriptif ini menggunakan desain penelitian kualitatif untuk berusaha mendapatkan pemahaman secara mendalam tentang masalah yang diteliti. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif deskriptif, yang menggambarkan secara tepat mengenai suatu keadaan obyek tertentu dengan sistematis, faktual dan akurat tentang fenomena yang diteliti dari suatu obyek penelitian dan dipaparkan dengan apa adanya sesuai keadaan. Penelitian deskriptif ini menggunakan pendekatan kualitatif. Secara sederhana disampaikan Strauss dan Corbin (2003:4) bahwa penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui procedure statistik atau bentuk hitungan lainnya. Sedangkan menurut Creswell (2010:4-5) mendefinisikan sebagai suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki sesuatu fenomena sosial dan masalah manusia. Lebih lanjut Creswell menjelaskan bahwa pendekatan ini peneliti membuat suatu gambaran yang kompleks, meneliti kata-kata, laporan terperinci dari pandangan responden/informan, dan melakukan studi pada situasi yang alami.

Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor (1992:21-27) menjelaskan tentang metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subyek itu sendiri). Lebih lanjut menjelaskan bahwa metode ini meneliti pembicaraan dengan orang, mendengarkan, berbicara dan melibatkan kehidupan seseorang.

Sedangkan dalam mendefinisikan deskriptif Moleong (2010:11) menjelaskan bahwa laporan penelitian berisikan diskripsi, kutipan-kutipan data, untuk memberikan gambaran penyajian laporan tersebut. Dalam penyajian laporan ini, peneliti menganalisa data dalam bentuk aslinya dan ditelaah satu demi satu.

Dari beberapa pendapat di atas, peneliti melakukan penelitian metode studi kasus yang ditujukan untuk memperoleh data-data yang berupa wawancara dari seluruh informan yang disesuaikan dengan hal yang diteliti. Peneliti berusaha untuk mengamati situasi di lapangan seperti keadaan pegawai, pelaku pemberi pelayanan, dan pegawai atau masyarakat yang dilayani serta mempelajari dokumen secara langsung bagaimana sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh BKPP Kabupaten Sumbawa dengan menggunakan LAKIP dan apakah pengukuran kinerja yang selama ini digunakan telah mampu menggambarkan dengan jelas pencapaian visi dan misi organisasinya.

B. Sumber Data

Sumber Data dalam penelitian ini berupa :

1. Data Primer

Penulis mengumpulkan data primer yang kata-kata serta tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai dan digunakan sebagai sumber data utama.

Penulis mencatat data primer ini melalui catatan tertulis atau melalui perekaman. Selain itu yang dimaksudkan data primer adalah data yang peneliti peroleh dari sumber data langsung oleh penulis yang mempunyai tujuan khusus. Data primer dalam hal ini diperoleh dari Informan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumbernya di luar kata-kata dan tindakan yang merupakan sumber kedua, akan tetapi data sekunder penulis tidak abaikan. Data sekunder diperoleh dari sumber tertulis berupa buku, surat-surat, arsip serta laporan. Selain itu data skunder dapat dikatakan sebagai data yang lebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang yang diluar peneliti sendiri, walaupun yang dikumpulkan itu sebenarnya adalah data asli. Data sekunder yang didapat dalam penelitian ini adalah laporan-laporan yang berupa LAKIP Dinas BKPP Tahun 2006-2010, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Tahun 2006-2010, Laporan Tahunan BKPP, Renstra BKPP 2006-2010 dan struktur organisasi BKPP.

C. Informan Penelitian

Adapun teknik atau cara yang digunakan untuk menentukan informan dalam penelitian dijelaskan oleh Sugiyono (2007: 52), yaitu dengan jalan peneliti memasuki situs social tertentu, melakukan observasi dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial tersebut. Informan awal yang penulis peroleh dengan cara *Purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa informan tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang peneliti harapkan, atau informan tersebut sebagai pengguna sehingga akan memudahkan

penulis menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti. Cara yang ditempuh untuk menemukan informan dalam penelitian ini dengan cara menggali keterangan dari orang yang berwenang yang penulis lakukan secara formal yaitu pimpinan dalam hal ini Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa, kemudian dari pimpinan informan lain yang di dapat secara *snowball* berlanjut kepada Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang dan staf, pimpinan organisasi *stake holder* dan Kepala Sub Bidang Kepegawaian pada semua SKPD.

informan untuk mendapatkan informasi tentang kepuasan pelanggan juga diperoleh dengan mengambil informan secara *purposive sampling*. Menurut Alma (2004) yang dimaksud dengan *Purposive sampling* yang dikenal juga dengan *sampling pertimbangan* adalah teknik *sampling* yang digunakan peneliti jika peneliti mempunyai pertimbangan-pertimbangan tertentu didalam pengambilan sampelnya atau penentuan sampel untuk tujuan tertentu. Dalam hal ini informan yang dipilih untuk mewakili masyarakat pengguna layanan organisasi BKPP yaitu pelamar pada seleksi penerimaan CPNS dan CPNS Calon Praja IPDN terdiri dari CPNS alumni Diklat Prajabatan mewakili pelamar yang lulus seleksi dan pelamar yang tidak lulus seleksi. Informan yang mewakili pelamar yang lulus maupun yang tidak lulus ditentukan dengan syarat bahwa orang tersebut sangat relevan dengan informasi yang diperlukan berupa tingkat kepuasan dalam pelayanan yang diberikan oleh BKPP, penilaian atas kondisi fisik gedung dan area parkir serta tingkat keamanan dan kenyamanan selama proses seleksi. Disamping itu juga pelanggan yang terpilih tersebut adalah informan yang memiliki sensitifitas yang cukup tinggi yang mampu memberikan kritikan

sekaligus masukan untuk perbaikan pelayanan di masa yang akan datang yang dilihat dari lembaga tempat pendidikan yang telah ditempuh dan besarnya IPK yang diperoleh. Informan tersebut juga diambil dari perwakilan masing-masing jenis jabatan yang dilamar yaitu dari tenaga medis, tenaga keguruan, tenaga administrasi, tenaga fungsional dan tenaga teknis lainnya yang lulus seleksi CPNS dan yang tidak lulus seleksi CPNS masing-masing 2 orang serta peserta seleksi calon praja yang lulus dan tidak lulus masing-masing sebanyak 2 orang sehingga total informan yang di dapat adalah 14 orang. Susunan informan untuk masing-masing persepektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut :

Tabel 3.1 : Rekap Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data masing-masing Perspektif pada BSC

Perspektif	Sumber Data		Metode pengumpulan data
<i>Customer</i>	1. <i>Informan Kunci</i>	1. Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa; 2. Sekretaris Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa; 3. Semua Kepala Bidang yang ada pada Badan Kepegawaian Pendidikan & Pelatihan Kab. Sumbawa 4. Semua Kepala Sub Bagian dan Sub Bidang yang ada pada BKPP Kab. Sumbawa 5. Kepala Sub Bagian Tata Usaha pada SKPD yang mewakili Aparatur 6. Pelamar Calon PNS dan Calon Praja yang lulus dan tidak lulus sebanyak 14 orang	Wawancara
	<i>Informan kunci pada instansi Stake holder</i>	1. Inspektur pada Inspektorat Kabupaten Sumbawa; 2. Kasubag. Kepegawaian pada SKPD Kabupaten Sumbawa	Wawancara

Perspektif	Sumber Data		Metode pengumpuln data
	Dokumen	Dokumen Rencana Strategis (Renstra), Tugas Pokok & Fungsi (TUPOKSI), LAKIP, jenis sarana dan prasarana yg mendukung, serta data-data lainnya yang terkait dengan objek yang diteliti.	Merekap, mengevaluasi dan menyimpulkan data
	Obyek/ Subyek	Pengamatan terhadap Semua Sumber Daya yang ada pada BKPP	Observasi
Keuangan	<i>Informan Kunci</i> pada instansi BKPP	1. Kepala Sub Bagian Program pada BKPP 2. Kepala Sub Bagian Anggaran pada BKPP 3. PPK dan PPTK pada BKPP Kab. Sumbawa	Wawancara
	<i>Informan kunci</i> pada instansi <i>Stake Holder</i>	1. Kepala Sub Bidang Anggaran pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan 2. TIM TAPD pada Bappeda Kab. Sumbawa	Wawancara
Proses Internal	<i>Informan Kunci</i> pada BKPP	1. Kepala BKPP 2. Sekretaris BKPP 3. Kepala Bidang Pengadaan dan Pengelolah Data Pegawai 4. Kepala Sub. Bidang Pengelolaan Data Kepegawaian 5. Kepala-Kepala Sub Bidang dan Staf pada BKPP	Wawancara
	Dokumen	Dukungan infrastruktur Teknologi Informasi	Merekap, mengevaluasi & menyimpulkan data
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Informan Kunci</i> pada instansi BKPP	1. Kepala Bidang Diklat Aparatur pada BKPP 2. Kepala-kepala Sub Bidang Diklat	Wawancara
	Dokumen	1. Lembaga-lembaga penyelenggara Diklat dan LAN RI 3. BKD & Diklat Prov. NTB	Merekap tawaran-tawaran diklat
	Observasi	Hasil Pengamatan Langsung	Pengamatan langsung terhadap perubahan yg terjadi pada setiap pegawai

D. Tehnik Pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data yang dilakukan melalui tiga cara :

1. Wawancara mendalam (indepth interview)

Wawancara yang peneliti lakukan merupakan alat re-checking atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Tehnik wawancara yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam. Wawancara yang dilakukan adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara penulis dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan menggunakan pedoman wawancara.

Wawancara yang peneliti lakukan terhadap semua informan dengan tanya jawab secara langsung sesuai daftar pertanyaan. Ketika penulis merasa informasi yang didapat belum jelas, maka menanyakan kelanjutan jawaban dari informan tersebut sehingga satu pertanyaan bisa berkembang menjadi beberapa pertanyaan lanjutan sampai detail dan tidak menimbulkan interpretasi peneliti ragu.

2. Pengamatan/Observasi

Peneliti juga melakukan pengamatan /observasi sehingga memperoleh gambaran secara langsung mengenai peristiwa yang terjadi di lapangan dan dilakukan pencatatan terhadap aktivitas yang diamati. Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu dan perasaan. Alasan peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik

perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, untuk membantu mengetahui perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut.

Observasi dan wawancara dilakukan peneliti pada waktu yang bersamaan, sehingga peneliti mendapat gambaran yang utuh terhadap informan, kondisi, situasi, kehidupan, serta emosi dari suatu informan, peristiwa dan fenomena.

3. Dokumentasi

Peneliti menggunakan pendapat Sugiyono (2007:329) yang menyatakan bahwa dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu yang berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Juga pendapat yang menyebutkan beberapa keuntungan dari penggunaan studi dokumen dalam penelitian kualitatif, adalah Nasution (2003:85).

1. Bahan dokumen itu telah ada, tersedia dan siap pakai.
2. Penggunaan bahan ini tidak menggunakan biaya, hanya memerlukan waktu untuk mempelajarinya.
3. Banyak yang dapat ditimba pengetahuannya bila dianalisis dengan cermat, yang berguna bagi penelitian yang dijalankan.
4. Dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian.
5. Dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data.
6. Merupakan bahan utama dalam penelitian historis

E. Validasi Data

Keabsahan data dilakukan melalui beberapa teknik Moleong (2010:324), yaitu :

1. Derajat kepercayaan (Credibility)

Pada dasarnya penerapan kriteria derajat kepercayaan menggantikan konsep validitas internal dan non kualitatif. Kriteria ini berfungsi untuk melaksanakan inkuiri/penyelidikan sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai.

Pada tahap awal, peneliti melakukan validasi derajat kepercayaan setelah mendapatkan data dengan melakukan pengecekan data tersebut, jika dirasa kurang maka peneliti melakukan perpanjangan waktu untuk melakukan wawancara, bahkan ada informan dilakukan wawancara lagi melalui telepon selanjutnya peneliti melakukan pengamatan secara intensif tentang kegiatan pelayanan pada BKPP. Selanjutnya dilakukan triangulasi, yaitu melakukan *cross chek* data dengan jalan membandingkan data yang diperoleh dari sumber lain. Tahap terakhir yaitu pengecekan data yang didapat dengan informan.

2. Kepastian (Confirmability)

Yang dimaksud kepastian yaitu obyektifitas. Peneliti memastikan bahwa sesuatu obyektif atau tidak tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan penemuan seseorang. Dapat peneliti katakana bahwa pengalaman seseorang itu subyektif, sedangkan jika

disepakati oleh beberapa atau banyak orang barulah dapat dikatakan obyektif.

F. Teknik Analisa Data

Teknik Analisa Data yang dipakai dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009:247) :

1. Reduksi data

Sebelum reduksi data, data-data yang dikumpulkan didapatkan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka-angka, yang dikumpulkan dari beberapa informan. Data telah dikumpulkan dalam aneka macam cara (wawancara, observasi, dan intisari dokumen). Wawancara dilakukan dengan informan meliputi pejabat pada BKPP, pejabat pada instansi stake holder dan perwakilan dari pelamar CPNS yang lulus maupun tidak lulus sesuai jenis jabatan yang dilamar dan pelamar CPNS Calon Praja sebagai pengguna layanan instansi BKPP.

Tahap pertama dari reduksi data adalah proses pemilihan data, yaitu hasil yang telah diketik dalam bentuk narasi diskripsi dipilih mana data yang sesuai dengan fokus penelitian dipisahkan tapi tidak dihapus, karena suatu saat dibutuhkan dapat dipakai kembali.

Tahap selanjutnya pemusatan perhatian terhadap penyederhanaan. Hasil wawancara yang panjang dan tidak beraturan dipilih dan disederhanakan sehingga mudah dipahami oleh peneliti dan pembaca TAPM nantinya. Proses selanjutnya adalah memilah dan memilih hasil penyederhanaan tersebut ke dalam masing-masing fokus penelitian.

2. Display data

Data yang bertumpuk-tumpuk, laporan yang tebal sulit ditangani, agar dapat melihat gambaran keseluruhannya atau bagian-bagian tertentu untuk mengambil kesimpulan yang tepat, maka harus diusahakan membuat sajian data. Penyajian data di sini sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data ini berbentuk tabel dan teks dalam bentuk catatan-catatan hasil wawancara dengan informan penelitian sebagai informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan tentang kinerja organisasi BKPP dan analisa implementasi *BSC* untuk mengukur kinerja BKPP.

3. Mengambil kesimpulan dan verifikasi

Dari permulaan data peneliti menganalisis data kualitatif mulai mencari, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin dan alur sebab akibat dan proposisi kemudian Peneliti menarik kesimpulan.

Tahap selanjutnya pada pembahasan, peneliti menyandingkan hasil kesimpulan wawancara dengan teori para ahli sehingga didapatkan gambaran yang semakin jelas mengenai masing-masing fokus penelitian, kemudian pendapat peneliti, menampilkan data dari hasil observasi, data sekunder, dan diakhiri dengan kesimpulan dari masing-masing fokus penelitian.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Data Umum Organisasi BKPP

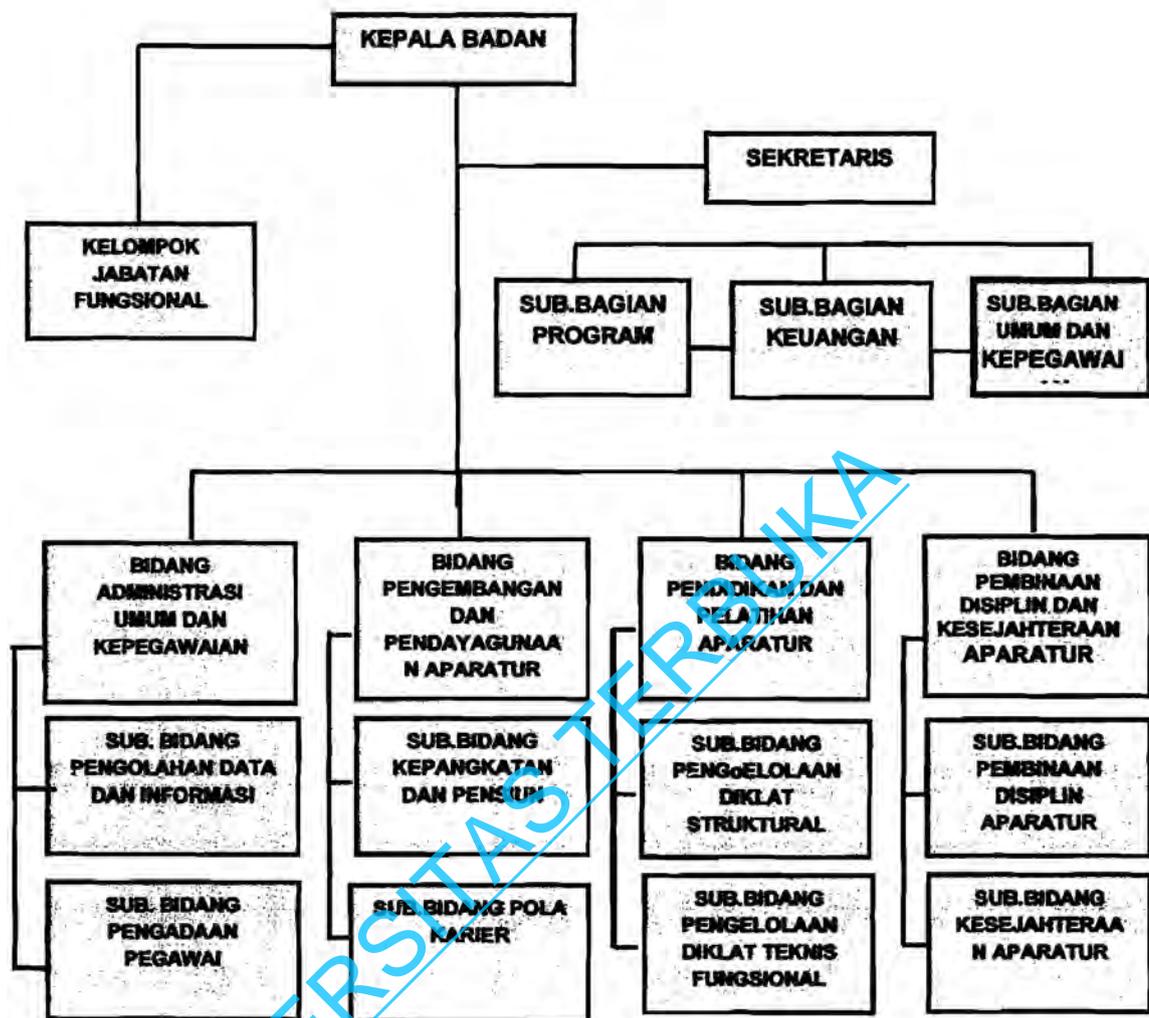
1. Dasar hukum berdirinya organisasi

Secara umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sumbawa dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 1 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2000 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa. Sejalan dengan perubahan waktu serta sekaligus terjadinya perubahan dalam struktur organisasi yang diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka Pemerintah Kabupaten Sumbawa melanjutkan Peraturan Pemerintah tersebut dengan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Sumbawa, termasuk salah satunya adalah Badan Kepegawaian Daerah menjadi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa yang tugas dan fungsinya secara teknis tetap bertanggung jawab kepada Bupati.

2. Struktur organisasi

Susunan dan struktur organisasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa sesuai Peraturan Daerah Nomor 4 tahun 2008 adalah :

- a. Unsur Pimpinan adalah Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan
 - b. Unsur Pembantu Pimpinan adalah Sekretariat, terdiri dari :
Sub Bagian Program, Evaluasi, dan Pelaporan, Sub Bagian Keuangan, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
 - c. Unsur Pelaksana adalah Bidang, terdiri dari :
 1. Bidang Administrasi Umum Kepegawaian, terdiri dari :
 - a) Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi Kepegawaian
 - b) Sub Bidang Pengadaan Pegawai
 2. Bidang Pengembangan dan Pendayagunaan Aparatur, terdiri dari :
 - a) Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun
 - b) Sub Bidang Pola Karier
 3. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur, terdiri dari :
 - a) Kepala Sub Bidang Pengelolaan Diklat Teknis Struktural
 - b) Kepala Sub Bidang Pengelolaan Diklat Teknis Fungsional
 4. Bidang Pembinaan Disiplin dan Kesejahteraan Aparatur, terdiri dari :
 - a) Sub Bidang Pembinaan Disiplin Aparatur
 - b) Sub Bidang Kesejahteraan Aparatur
 - d. Kelompok Jabatan Fungsional
- Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa selanjutnya tergambar dalam gambar berikut :



Gambar 4.1
Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan
Kabupaten Sumbawa

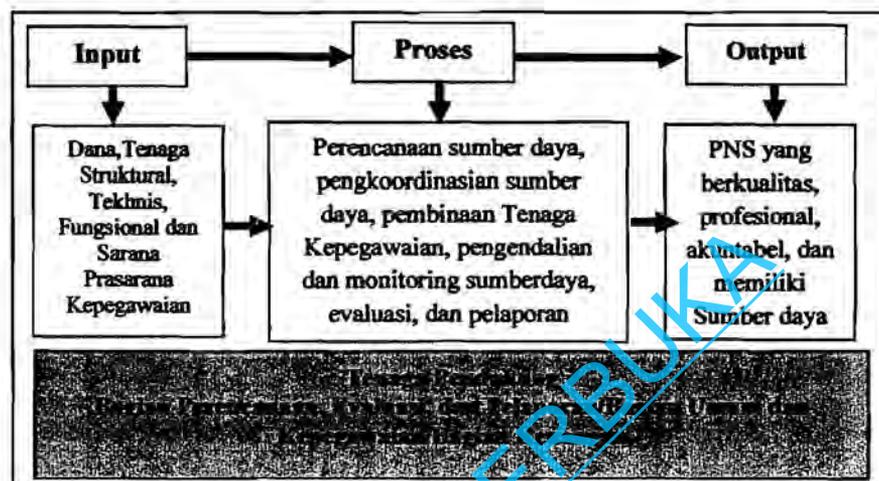
3. Proses internal organisasi

Kegiatan operasional Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa difokuskan pada 4 (empat) bidang yang terdiri dari; Bidang Administrasi Umum Kepegawaian, Bidang Pengembangan dan Pendayagunaan Aparatur, Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur, dan Bidang Pembinaan Disiplin dan Kesejahteraan Aparatur. Keempat bidang tersebut melakukan pengelolaan terhadap sumberdaya aparatur. Untuk Bidang

Administrasi Umum Kepegawaian, pengelolaan sumberdaya yang dilakukan adalah terkait dengan data-data kepegawaian, baik pejabat struktural maupun fungsional umum dan fungsional tertentu, serta terkait pula dengan analisis kebutuhan pegawai, penerimaan pegawai sampai pada pengangkatan dari CPNS menjadi PNS. Untuk Bidang Pengembangan dan Pendayagunaan Aparatur terkait dengan penempatan PNS, Mutasi PNS, Pengangkatan dan Pemberhentian Dalam Jabatan, Perpindahan Antar Instansi atau Antar Daerah serta Pengurusan Kenaikan Pangkat dan Pensiun. Kemudian untuk Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur terkait dengan urusan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Tugas dan Fungsi PNSD, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional bagi PNSD, pemberian bantuan bagi PNS Tugas Belajar dan Ikatan Dinas, Pemberian Bantuan Penyelenggaraan Penerimaan Praja IPDN, Penyelenggaraan Ujian Dinas dan Penyelenggaraan Ujian Penyesuaian Ijazah. Bidang Pembinaan Disiplin dan Kesejahteraan Aparatur adalah bidang yang menangani hal-hal yang berkaitan dengan proses penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin PNS, sosialisasi peraturan perundang-undangan yang berlaku, pemberian penghargaan bagi PNS yang berprestasi dan pengurusan kelengkapan administrasi kepegawaian.

Selanjutnya dalam rangka menunjang pelaksanaan pembangunan daerah yang terarah, berkesinambungan, berhasil guna dan berdaya guna, serta pegawai yang profesional dan sejahtera, maka sudah mutlak dibutuhkan para pelaksana yang handal serta dibutuhkan suatu manajemen sumber daya aparatur yang profesional pula. Berawal dari asumsi tersebut, maka Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan yang memiliki kewenangan dalam hal

tersebut mutlak harus menyusun suatu konsep kebijakan kepegawaian yang terpadu, terencana dan terkoordinasi sesuai norma dan aturan-aturan kepegawaian yang berlaku .



Gambar 4.2
Proses Internal BKPP Kabupaten Sumbawa

4. Aspek strategi organisasi

Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian menyebutkan bahwa tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa sebagai pelaksana Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum.

Tugas dan fungsi BKPP yang dianggap strategis adalah sebagai berikut :

- a. Mewujudkan SDM PNS yang profesional

Sumber daya manusia sebagai penyelenggara tugas umum pemerintahan dan pembangunan dalam menghadapi tantangan perubahan dan perkembangan lingkungan strategisnya semakin dituntut profesionalismenya dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya, agar mampu menghadirkan pelayanan prima kepada masyarakat, serta mendorong terwujudnya birokrasi yang produktif, efisien, dan bebas dari KKN sebagaimana agenda Reformasi Birokrasi. Untuk itu perlu diwujudkan :

- 1) Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kemampuan, ketrampilan dan perilaku kerja produktif dalam melaksanakan tugas jabatannya;
- 2) Pegawai Negeri Sipil yang netral dari pengaruh berbagai kekuatan politik dan kekuatan tertentu lainnya;
- 3) Pegawai Negeri Sipil yang akuntabel baik terhadap kinerjanya maupun akibat yang ditimbulkan dari pelaksanaan tugas dan jabatannya yang menimbulkan kerugian bagi negara dan masyarakat. Selanjutnya untuk mengetahui apakah sasaran terwujudnya PNS sebagai tersebut di atas dapat dicapai atau tidak diuraikan melalui indikator-indikator yang berupa infrastruktur pengembangan sistem manajemen kepegawaian.

b. Mewujudkan PNS yang sejahtera

Sebagaimana arah kebijakan pembangunan nasional bidang penyelenggaraan negara, bahwa terwujudnya PNS yang bersih dan berwibawa dalam rangka terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*) telah menjadi agenda RPJM 2005-2010, Untuk itu diamanatkan agar ditempuh berbagai upaya, antara lain upaya untuk

meningkatkan kesejahteraan PNS. Untuk itu langkah upaya BKPP dalam mengemban amanat tersebut adalah menempatkan kesejahteraan PNS dalam visi yang dicitakan perwujudannya.

- c. Mewujudkan kapasitas BKPP dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Kapasitas BKPP mengacu pada kemampuan BKPP untuk merevitalisasi seluruh sumber daya di dalamnya, baik sumber daya kasat mata (*tangible*) seperti meningkatnya kompetensi SDM pegawai BKPP, tertatanya struktur kelembagaan, ketersediaan sarana dan prasarana, maupun pengembangan sumber daya yang tidak kasat mata (*intangible*) seperti norma-norma, etika, dan prosedur internal organisasi yang mampu meningkatkan etos kerja/budaya kerja dan prilaku produktif pegawai.

5. Gambaran umum PNS Kabupaten Sumbawa

Pegawai Negeri Sipil yang menjadi pelanggan sekaligus stake holder organisasi BKPP Kabupaten Sumbawa dan sesuai kewenangan BKPP sebagai unsur pelaksana manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, maka lingkungan eksternal pembinaan kepegawaian adalah keseluruhan PNS Kabupaten Sumbawa yang berjumlah 8.440 orang terdiri dari Tenaga Struktural, Tenaga Guru, Tenaga Kesehatan dan Tenaga Teknis dan tersebar pada masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah yang terdiri dari 8 Badan, 15 Dinas, 5 Kantor, 2 Sekretariat, 24 Kantor Kecamatan, 8 Kelurahan, 13 Sekolah Menengah Atas Negeri, 10 Sekolah Menengah Kejuruan Negeri, 80 Sekolah Menengah Pertama Negeri, 351 Sekolah Dasar dan 26 Taman Kanak-kanak Negeri, 16 UPT PAUD dan SD, 25 UPT Puskesmas, 1 UPT

Loka Latihan Kerja, 1 UPT Museum, 3 UPT Pasar Wilayah, 1 UPT Terminal, 1 Balai Pengujian Kendaraan Bermotor, 1 UPT Radio Pemda, 10 UPT Pusat Info Agribisnis, 1 UPT Balai Benih Utama, 8 UPT Produksi dan Keswan, 6 UPT Pusat Info SDK dan Perikanan, 8 UPT KPH, 1 UPT Pengujian Bahan Peralatan, 24 UPT Pengamat Pengairan.

BKPP dalam menjalankan tugas dan fungsinya senantiasa didukung oleh berbagai aspek internal yang secara langsung dapat menentukan kesuksesan dan keberhasilan kepegawaian yang diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok, yaitu:

- a. Perangkat keras (*hardware*) yang meliputi gedung, ruang kerja, peralatan kerja, perpustakaan, dan sebagainya.
- b. Perangkat lunak (*software*) yang meliputi program dan manajemen pegawai berupa SIMPEG, SAPKA dan Sistem Informasi pendukung lainnya.
- c. Perangkat pikir (*brainware*) yang menyangkut Sumberdaya Aparatur Manusia/Pegawai terdiri dari : Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah, Sekretaris Badan, Kepala-kepala Bidang, Kepala-kepala Sub Bidang dan Kepala Sub Bagian dan seluruh tenaga fungsional khusus dan umum yang terkait di dalam proses kepegawaian itu sendiri.

6. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Tidak Tetap (PTT). Klasifikasi status pegawai tersebut didasarkan pada Surat Keputusan Pengangkatan yang berkenaan dengan pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang

Nomor 33 Tahun 2004 terkait dengan perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Pegawai Tidak Tetap (PTT) adalah Pegawai yang pengangkatan dan hak keuangannya dilakukan oleh Pemerintah Daerah yang dikaitkan dengan kontrak kerja.

Personalia/pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa sampai dengan tahun 2010 berjumlah 54 orang yang menurut status dan jenjang pendidikannya dapat dirincikan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Rekap Jumlah Pegawai BKPP Berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	STATUS		
		PNS	PTT	JUMLAH
1	Pasca Sarjana	4	-	4
2	Sarjana	22	1	23
3	Sarjana Muda	8	-	8
4	SLTA	17	1	18
5	SLTP	1	-	1
6	SD	-	-	-
JUMLAH		52	2	54

Sumber data BKPP 2010

7. Sarana dan Prasarana

Untuk mendukung kegiatan operasional, pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa terdapat sarana dan prasarana yang cukup memadai dan dapat dilihat dalam tabel 4.2 berikut:

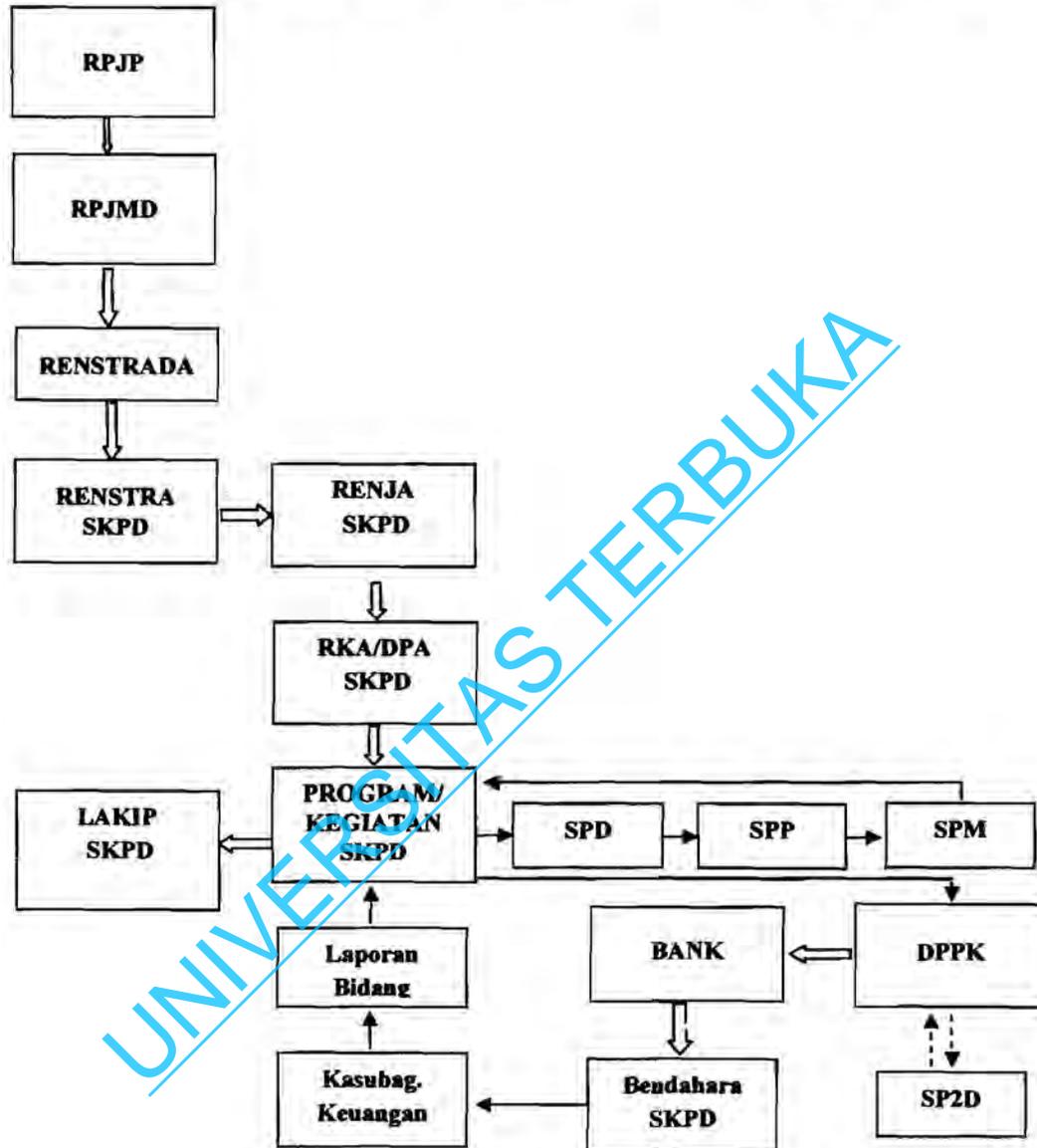
Tabel 4.2
Keadaan Fasilitas Pendukung Kegiatan Kantor BKPP Kab. Sumbawa

NO	URAIAN	JUMLAH	KETERANGAN
1	Gedung Kantor	2 Unit	Baik
2	Aula	1 Unit	Baik
3.	Gedung Diklat	-	-
4.	Ruang Belajar	-	-
3	Asrama	-	-
4	Musholla	1 Unit	Baik
5	Kelas	-	-
6	Kendaraan roda 4	2 Unit	Baik
7	Kendaraan roda 2	7 Unit	Baik
8	Komputer	9 Unit	Baik
9	Laptop	17 Unit	Baik
10	Server	1 Unit	Baik
11	Perangkat Jaringan	5 Unit	Baik
12	Perangkat Lunak Aplikasi	1 Paket	Baik
13.	Perangkat Lunak Jaringan	1 Paket	Baik
14	OHP	-	-
15	LCD	3 Unit	Baik
16	Mesin Genset	-	-
17	Meubelair (Kursi, Meja dan Almari)	248	Baik
JUMLAH		290	Baik

Sumber data BKPP 2010.

8. Alur Kinerja Keuangan BKPP

Gambaran alur kinerja keuangan BKPP sebagaimana Gambar 4.3 berikut :



Gambar 4.3 : Alur Kinerja Keuangan BKPP

Berdasarkan alur di atas, maka dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut :

- a. Penetapan RPJP disesuaikan dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, maka setiap instansi mulai pemerintah pusat sampai pada tingkat pemerintah daerah

dalam setiap penyusunan dan penetapan RPJM/RPJMD tetap mengacu pada RPJP. Selanjutnya RPJP merupakan program jangka panjang untuk 20 tahunan dan RPJM/RPJMD merupakan program 5 tahunan.

b. RPJMD merupakan dasar dalam penyusunan Renstrada atau renstra SKPD, dimana renstra SKPD merupakan landasan kerja bagi aparatur pengelola kepegawaian lingkup pemerintah Kabupaten Sumbawa khususnya di lingkungan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan sehingga berdampak bagi adanya peningkatan disiplin, kesejahteraan pegawai, kemampuan nyata, dan mendorong terciptanya kondisi ke arah profesionalisme pelayanan aparatur Pemerintah Kabupaten Sumbawa, setelah penetapan renstra final, maka dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu penyusunan Renja SKPD dan RKA/DPA SKPD.

c. Renja atau Rencana Kerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa disusun setiap tahun anggaran atau lebih dikenal dengan istilah dokumen satu tahunan, karena penyusunan Renja dimaksud sebagai acuan bagi penyelenggaraan program/kegiatan yang harus dituangkan dalam RKA/DPA Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Penyusunan Renja SKPD yang dilakukan melalui dua tahapan yang merupakan suatu rangkaian proses yang berurutan, mencakup :

- 1) Tahap perumusan rancangan Renja SKPD ; dan
- 2) Tahap penyajian rancangan Renja SKPD

Penyusunan Renja (Rencana Kerja) SKPD juga bertujuan untuk menetapkan prioritas pembangunan, menetapkan indikator, mengukur dan mengevaluasi

serta mengendalikan pelaksanaan program dan kegiatan yang dilaksanakan setiap tahun oleh SKPD tersebut.

- d. Selanjutnya RKA/DPA SKPD khususnya BKPP dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan budget cash pertriwulan serta harus dipertanggungjawabkan, sehingga pada akhir tahun laporan tersebut dikompilasi dalam satu dokumen yaitu LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah) pada BKPP, kemudiann LAKIP merupakan dokumen hasil evaluasi terhadap kinerja BKPP yang kemudian dijadikan informasi dalam menyusun rencana kerja dan program kerja/kegiatan untuk tahun berikut.

B. Hasil Penelitian

Pada bagian ini penulis menjelaskan hasil pengukuran kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa yang selama ini menggunakan sistem LAKIP dan kemungkinan pengembangan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)*. Data dan fakta serta informasi mengenai alat pengukuran kinerja penulis gali melalui wawancara dengan informan dan observasi di lapangan serta analisa dokumen-dokumen seluruh program dan kegiatan yang tertuang dalam Renstra dan LAKIP BKPP selama lima tahun kurun waktu 2006-2010.

1. Sistem pengukuran kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa.

Dalam melakukan pengukuran kinerja organisasinya, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa terlebih dahulu melakukan penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dalam periode 5 (lima)

tahun. Di dalam Renstra tersebut, BKPP Kabupaten Sumbawa menetapkan visi, misi, tujuan, dan sasaran, dimana sasaran yang ditetapkan dilengkapi dengan indikator pencapaiannya.

Setelah menetapkan sasaran dan indikator sasaran disusunlah kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dengan menetapkan indikator pencapaian kinerja kegiatannya yang terdiri dari:

- a) Indikator Masukan (*input*)
- b) Indikator Keluaran (*output*)
- c) Indikator Hasil (*outcome*)

Pada setiap akhir tahun, BKPP Kabupaten Sumbawa telah melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja program dan kegiatan dengan menyusun LAKIP dan analisis *SWOT* sebagai bentuk pemenuhan kewajiban akuntabilitasnya. Proses pengukuran kinerja yang dilakukan oleh BKPP Kabupaten Sumbawa didasarkan pada Pedoman Penyusunan LAKIP (LAN, 2003).

Adapun program dan kegiatan yang telah ditetapkan dan dituangkan dalam LAKIP adalah sebagai berikut:

a) Program Pelayanan Administrasi Perkantoran

Sasaran yang diharapkan dari program pelayanan Administrasi Perkantoran adalah *terwujudnya administrasi perkantoran yang mampu mendukung efektifitas dan produktifitas kegiatan teknis kepegawaian*. Sasaran ini bertujuan untuk “Meningkatkan kinerja satuan kerja SKPD yang mengacu pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing”. Untuk mewujudkan sasaran dan tujuan program ini, terdapat 10 (sepuluh) kegiatan pokok yang dilaksanakan. Capaian kinerja dan Anggaran Program Pelayanan

Administrasi Perkantoran terlaksana secara efektif tergambar pada tabel 4.3 di bawah ini :

Tabel 4.3
Capaian Program : Program Pelayanan Administrasi Perkantoran

No	Kegiatan	Persentase Capaian/Tahun					Persentase rata-rata capaian
		2006	2007	2008	2009	2010	
1	Penyediaan jasa surat menyurat	100	70,50	99,49	96,38	78,08	74,79
2	Penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik	100	51,49	52,22	35,50	38,09	55,46
3	Penyediaan jasa administrasi keuangan	100	100	100,00	96,77	97,52	98,86
4	Penyediaan jasa kebersihan kantor	97,23	100	100,00	99,50	99,33	99,33
5	Penyediaan barang cetakan dan penggandaan	100	70,99	99,97	99,98	100,00	94,19
6	Penyediaan komponen instalasi listrik/penerangan bangunan kantor	100	70,87	100,00	54,12	99,96	84,99
7	Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor	100	88,78	97,12	97,89	84,45	93,65
8	Penyediaan makanan dan minuman	97	67,53	99,34	49,70	26,95	68,11
9	Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah	98	93,42	99,30	97,98	97,64	97,27
10	Penyediaan jasa tenaga penunjang kegiatan administrasi/teknis	97	97,74	80,29	71,61	94,93	88,32
	JUMLAH (KEUANGAN)	99,92	74,08	92,77	79,94	81,755	85,50

Sumber data BKPP 2010.

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa secara keseluruhan kegiatan dari tahun 2006 - 2010 terlaksana dengan efektif, ini diiringi dengan efisien anggaran masing-masing kegiatan. Adapun persentase capaian kegiatan terendah terdapat pada kegiatan Penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik yaitu sebesar 55.46 % dan tertinggi terjadi pada kegiatan Penyediaan jasa kebersihan kantor dengan nilai capaian sebesar 99.33%.

Secara umum program ini memberikan kontribusi yang signifikan bagi terwujudnya kegiatan internal Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa. yang akuntabel.

b) Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur.

Sasaran program peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur difokuskan pada upaya pemeliharaan sarana dan prasarana kantor serta peningkatan jumlah sarana dan prasarana kantor yaitu *terwujudnya sarana dan prasarana kantor yang memadai, nyaman dan aman dalam menunjang kinerja aparatur*. Tujuan dari sarana ini adalah “Meningkatkan sarana dan prasarana kantor yang lebih memberikan nilai keamanan dan kenyamanan dalam bekerja”. Untuk mewujudkan sasaran dan tujuan program ini, kegiatan yang merupakan sub program peningkatan sarana dan prasarana aparatur terdiri dari 4 (empat) kegiatan sesuai tabel berikut :

Tabel 4.4

Capaian Program : Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur

No	Kegiatan	Persentase Capaian/Tahun					Persentase rata-rata capaian
		2006	2007	2008	2009	2010	
1	Pengadaan mebeleur	-	-	98.80	-	97.98	98.39
2	Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor	85.80	89.73	98.78	97.98	49.68	84.04
3	Pemeliharaan rutin/berkala kendaraan dinas /operasional	95.79	100.00	65.14	96.74	77.04	84.73
4	Pemeliharaan rutin/berkala peralatan gedung kantor	98.30	98.19	100.00	100	100	100
5	Rehabilitasi Ruang Sekretaris BKPP	-	96.92	99.66	-	99.06	98.55
	Jumlah Rata-rata	93.29	96.21	83.12	97.71	85.67	93.14

Sumber LAKIP 2006-2010

Seluruh kegiatan dalam program ini terlaksana atau terwujud dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan mebeleur, Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor, Pemeliharaan rutin/berkala Kendaraan Dinas Operasional, Pemeliharaan Rutin/Berkala Peralatan Gedung Kantor dan Pemeliharaan Rutin/Berkala Halaman Kantor tidak diketahui kendala yang berarti, kecuali pada kegiatan Pemeliharaan rutin/berkala gedung

kantor dimana dalam perencanaan terdiri dari dua gedung, namun pada tahun 2006 salah satu gedung BKPP tersebut dialih fungsi menjadi gedung kantor pemadam kebakaran. Akan tetapi rata-rata capaian kinerja efektif dengan tingkat capaian sebesar 35 unit (97%), dengan realisasi keuangan hanya Rp. 132,530,300 (85.67%)

c) Program Fasilitas Pindah/Purna Tugas PNS

Sasaran Program Fasilitas Pindah/ Purna Tugas PNS adalah *Terwujudnya penyelesaian administrasi pensiun PNS dan pindah antar daerah*. Tujuannya adalah “Memfasilitasi PNS yang akan memasuki masa purna tugas dan pindah antar daerah”. Kegiatan yang masuk dalam kelompok program ini terdiri dari 2 (dua) Kegiatan, dengan capaian kinerja dan anggaran sebagaimana grafik dibawah ini :

Tabel 4.5

Capaian Program : Pindah/Purna Tugas PNS

No	Kegiatan	Persentase Capaian/ Tahun					Persentase rata-rata capaian
		2006	2007	2008	2009	2010	
1	Pemulangan pegawai yang pensiun	89.09	82.89	99.52	87.41	95.01	90.78
2	Pemindahan tugas PNS	92.28	78.63	100	97.65	93.13	92.33
	JUMLAH	90.68	80.76	99.76	92.53	94.07	91.56

Sumber: LAKIP BKPP 2006-2010

Hal ini membuktikan bahwa capaian kinerja kegiatan ini adalah efektif dan efisien dalam menggunakan anggaran (lihat grafik). Sedangkan Pemindahan Tugas PNS hanya mampu mencapai sasaran sebesar 91.56% dari target 100%.

Dalam melaksanakan kegiatan dari program ini tidak ditemui kendala yang berarti namun dalam hal perpindahan PNS antar daerah tidak dapat

diukur karena berkenaan dengan “kegiatan” PNS untuk pindah baik dari dalam maupun ke luar pemerintah Kabupaten Sumbawa tidak dapat diprediksi secara pasti namun demikian pemberian izinnya tetap berdasarkan analisis kebutuhan pegawai.

d) Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Sasaran Program peningkatan kapasitas Sumberdaya Aparatur adalah *terwujudnya aparatur yang memiliki kapasitas untuk melaksanakan tugas kedinasan baik secara intelektual dan moralitas*. Tujuan adalah untuk “Meningkatkan pengetahuan dan moralitas aparatur pemerintah daerah dalam mengemban tugas sehari-hari”. Program ini terdiri dari 6 (enam) Kegiatan, dengan capaian sebagaimana tergambar pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Capaian Program : Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur
Tahun : 2006-2010

No	Kegiatan	Persentase Capaian/ Tahun					Persentase rata-rata capaian
		2006	2007	2008	2009	2010	
1	Sosialisasi Peraturan Perundang-Undangan	99,93	91.03	94.10	89.36	97.28	92.94
2	Pendidikan dan Pelatihan Teknis Tugas dan Fungsi bagi PNS Daerah	94,87	100	99.41	91.40	62.56	88.34
3	Pendidikan dan Pelatihan Fungsional bagi PNS Daerah	-	95.92	55.67	87.36	95.00	83.49
4	Pengambilan Sumpah PNS	98,84	100	99.25	95.88	88.86	94.66
5	Diklat Prajabatan bagi Calon PNS Daerah	-	-	88.14	93.17	93.49	91.60
6	Kemitraan Program Pendidikan Pasca Sarjana (S2)	-	-	-	97.16	97.39	97.28
	JUMLAH (FISIK)	97.52	95.65	87.31	92.39	89.10	91.39

Sumber LAKIP BKPP 2006-2010

Dalam pelaksanaan kegiatan program ini tidak ada hambatan yang berarti, karena semua kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

e) Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan

Sasaran program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan adalah terwujudnya system administrasi pelaporan capaian kinerja dan keuangan yang teratur. Tujuannya adalah “Meningkatkan kapasitas system pengolahan keuangan dan pertanggung jawaban kegiatan yang terarah bagi efektifitas dan efesiensi kegiatan”, Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan dicapai dengan melaksanakan 6 (enam) kegiatan sebagaimana tergambar dalam table 4.7 di bawah ini :

Tabel 4.7
Capaian Program : Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan

No	Kegiatan	Persentase Capaian/ Tahun					Persentase rata-rata capaian
		2006	2007	2008	2009	2010	
1	Penyusunan laporan capaian kinerja dan ikhtisar realisasi	0	100	99.99	98.41	99.82	99.56
2	Penyusunan Laporan Tahunan SKPD	0	100	100	99.84	98.91	99.69
3	Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	98.44	100	100	92.81	88.94	96.04
4	Penyusunan Laporan Akumulabilitas SKPD	100	100	100	100	99.91	99.97
	JUMLAH	98.44	100	99.99	97.02	96.89	98.81

Sumber LAKIP BKPP 2006-2010

Efektifitas dan efisiensi terlihat dari seluruh kegiatan program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam pelaksanaannya tidak mengalami hambatan dan sesuai dengan petunjuk teknis yang berlaku.

f) Program Penyusunan Rencana Kerja SKPD

Sasaran program ini adalah *terwujudnya rencana kerja tahunan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan yang terdokumentasikan dalam bentuk RKA dan DPA*. Tujuannya adalah “Mewujudkan adanya pedoman kerja dan penggunaan anggaran kegiatan Badan kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan”. Dalam menyusun RKA dan DPA SKPD ini sebagai bentuk dari penyelesaian program penyusunan rencana kinerja SKPD terlaksana sesuai yang direncanakan. Perencanaan yang terdokumentasikan untuk dipedomani oleh seluruh satuan kerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa adalah Perencanaan lima tahunan. Untuk memperjelas uraian ini tergambar dalam tabel 4.8 berikut.

Tabel : 4.8
Capaian Program : Program Penyusunan Rencana Kerja SKPD

No	Kegiatan	Persentase Capaian/Tahun					Persentase rata-rata capaian
		2006	2007	2008	2009	2010	
1	Penyusunan RKA- dan DPA-SKPD	100	100.00	100.00	97.18	99.90	99.42
	JUMLAH	100	100	100	97.18	99.90	99.42

Sumber LAKIP BKPP 2006-2010

g) Program Pendidikan Kedinasan

Program pendidikan kedinasan merupakan salah satu program yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas dengan pengetahuan yang memadai. Sasarannya adalah terwujudnya aparatur yang mampu memahami tugas dan fungsinya dan secara terus menerus meningkatkan kemampuannya. Capaian kinerja dan anggaran kegiatan tidak seluruhnya efektif dan efisien, sebagaimana tergambar dalam tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel : 4.9
Capaian Program : Program Pendidikan Kedinasan

No	Kegiatan	Persentase Capaian/Tahun					Prsotse rata-rata capaian
		2006	2007	2008	2009	2010	
1	Peningkatan keterampilan dan profesionalisme (Ujian Dinas)	0	87.92	100	62.41	56.96	76.82
2	Peningkatan keterampilan dan profesionalisme (Ujian Penyesuaian Ijazah)	0	98.08	100	100	98.52	99.15
	JUMLAH	0	93	100	81.205	77.74	87.99

Sumber LAKIP BKPP 2006-2010

Peningkatan ketrampilan dan profesionalisme terkait dengan program kedinasan diarahkan pada pelaksanaan Ujian Dinas PNS yang merupakan salah satu syarat kenaikan pangkat pindah golongan. Tahun 2006-2010 Ujian Dinas menyaring 293 PNS yang memenuhi syarat dengan tingkat kelulusan peserta mencapai 100% dalam setiap tahun kurun waktu 2006-2010, dengan rincian :

Tabel 4.10
PNS yang Lulus Ujian Dinas

JENIS UJIAN DINAS	Tahun					Jumlah	Persentase rata-rata capaian
	2006	2007	2008	2009	2010		
TINGKAT I	42	51	49	42	45	229	100%
TINGAT II	10	17	12	15	10	64	100%
JUMLAH	52	68	61	57	55	293	100%

Sumber Data BKPP, 2010

h) Program Pembinaan dan pengembangan Aparatur

Sasaran yang diharapkan dari program ini adalah *terwujudnya pelaksanaan pembinaan dan pengembangan aparatur dari segi kualitas dan kuantitas dalam menunjang program pemerintahan dan pembangunan daerah.* Tujuannya adalah “meningkatkan intensitas pembinaan dan inovasi pengembangan aparatur”, dalam program ini ditunjang oleh 11 (sebelas)

kegiatan. Gambaran secara parsial masing-masing kegiatan dapat dilihat dalam

Tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11
Capaian Program : Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur

No	Kegiatan	Persentase Capaian/Tahun					Persentase rata-rata capaian
		2006	2007	2008	2009	2010	
1	Penyusunan Analisis Formasi Pegawai Kab. Sumbawa	99.21	73.76	83.00	83.40	84.67	84.81
2	Seleksi Penerimaan Calon PNS	64.84	99.26	87.16	78.39	90.42	84.01
3	Penempatan PNS	92.28	89.33	88.88	94.68	90.18	91.07
4	Penataan Sistem Administrasi Kenaikan Pangkat Otomatis PNS	99.98	91.61	99.99	94.13	89.18	94.98
5	Pembangunan/Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg)	99.39	97.77	100	99.01	96.55	98.54
6	Pemberian Penghargaan Bagi PNS yang Berprestasi	-	92.97	76.33	97.47	97.52	91.07
7	Proses Penanganan Kasus-Kasus Pelanggaran Disiplin PNS	90.84	93.79	99.55	96.12	84.88	93.04
8	Pemberian Bantuan Tugas Belajar dan Ikatan Dinas	93.86	95.42	81.96	82.90	84.07	87.64
9	Pengurusan Kelengkapan Administrasi Kepegawaian	95.45	92.71	99.79	99.00	93.02	95.99
10	Pelayanan BAPERTARUM PNS	97.86	91.10	100	91.20	97.28	95.49
11	Pemberian Bantuan Penyelenggaraan Penerimaan Praja IPDN	93.86	81.40	35.45	92.46	57.47	72.13
	JUMLAH	92.757	90.83	86.56	91.71	86.57	89.68

Sumber LAKIP BKPP 2006-2010

i) Program Penataan Sistem Administrasi Arsip Kepegawaian

Tabel 4.12
Capaian Program : Program Penataan Sistem Administrasi Arsip Kepeg.

No	Kegiatan	Persentase Capaian/Tahun					Persentase rata-rata capaian
		2006	2007	2008	2009	2010	
1	Pembangunan Data Base Informasi Kearsipan Kepegawaian	99.39	97.38	90.72	98.40	99.91	97.16
2	Pendataan dan Penataan Dokumen Arsip Kepegawaian	99.44	97.69	98.08	95.35	99.85	98.08
3	Penduplikatan Dokumen/Arsip Daerah dalam Bentuk Informatika	100	100.00	97.46	100	96.73	98.84
	JUMLAH	99.61	97.35	92.4	97.92	98.83	97.30

Sumber LAKIP BKPP 2006-2010

Masing-masing dari program tersebut di atas telah disusun beberapa kegiatan dalam rentang waktu lima tahun. Kegiatan-kegiatan yang dipilih oleh BKPP selalu sama setiap tahunnya. Kegiatan-kegiatan tersebut selanjutnya diukur pencapaiannya dengan indikator seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Dari laporan pencapaian kinerja kegiatan yang diperoleh, indikator Keluaran (*output*) dan indikator Hasil (*outcome*) memiliki ukuran yang sama meskipun memiliki frasa yang berbeda. Rata-rata Indikator kegiatan tidak memiliki relevansi dengan indikator sasaran sehingga kedua hal ini tidak dapat dikaitkan. Dengan demikian, pencapaian kinerja seluruh kegiatan yang dilakukan tidak saling kait mengkait dengan indikator sasaran sehingga dapat dipastikan bahwa apa yang dinyatakan dalam visi organisasi belum dapat sepenuhnya tercapai.

Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh BKPP Kabupaten Sumbawa melalui sistem LAKIP sebagaimana yang telah dijelaskan, berdasarkan hasil pengamatan penulis belum memungkinkan adanya pencapaian visi organisasi. Keberhasilan selama ini dianggap berhasil hanya diukur secara eksplisit saja yaitu dengan mengukur tingkat dari capaian realisasi anggaran dan fisik sementara tingkat capaian secara implisit diabaikan. Keberhasilan implisit dimaksudkan bahwa semua kegiatan yang mengarah pada pencapaian terwujudnya aparatur yang profesionalisme sebagai salah satu visi BKPP harus dapat digambarkan yaitu melalui perubahan sikap dan perilaku PNS sebagai aparatur, kepuasan dari pegawai yang melayani maupun yang dilayani, tingkat penguasaan dan pemahaman PNS tentang peraturan perundang-undangan yang berlaku khususnya dalam bidang kepegawaian,

penggunaan teknologi dan sistem informasi secara maksimal, pelayanan tepat waktu dan keterkaitan antara program/kegiatan yang satu dengan program/kegiatan yang lain yang akhirnya dapat mewujudkan pelayanan publik yang memuaskan sesuai harapan dari visi dan misi BKPP yang telah disusun, itu sendiri harus dapat diraih mengarah pada Seluruh sasaran yang ditetapkan belum memperlihatkan keterkaitan yang mengarah pada pencapaian visi. Berdasarkan pengamatan tersebut kemungkinan pengembangan suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih signifikan dengan pencapaian visi BKPP Kabupaten Sumbawa perlu dilakukan salah satunya melalui metode pengukuran *Balanced Scorecard*.

2. Perancangan *Balance Scorecard (BSC)* untuk mengukur kinerja BKPP Kabupaten Sumbawa

Perancangan *Balanced Scorecard (BSC)* BKPP Kabupaten Sumbawa diawali dari penjelasan misi, keyakinan dasar dan nilai-nilai dasar, visi, keterkaitan misi dengan visi, dan strategi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa. Kemudian visi dan strategi tersebut dijabarkan ke dalam masing-masing perspektif *BSC*. Pada masing-masing perspektif *BSC* tersebut, ditetapkan tujuan yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi BKPP Kabupaten Sumbawa. Atas dasar tujuan tersebut, dilanjutkan dengan ditetapkan sasaran strategis dan indikator pencapaiannya dengan metode *lag indicators*.

Penjelasan terhadap misi organisasi dilakukan untuk melihat apakah pernyataan misi tersebut adalah benar dalam perumusannya, demikian juga terhadap pernyataan visi. Selain hal tersebut, analisis akan diarahkan untuk

menjawab pertanyaan apakah nilai-nilai terkandung di dalam misi dan visi yang telah disusun sesuai dengan kondisi sekarang atau masih dapat dipertahankan.

a. Analisis misi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa.

Sebelum menganalisis misi, maka ditampilkan misi BKPP Kabupaten Sumbawa sebagai berikut :

- 1) Mewujudkan **Pelayanan** di bidang kepegawaian secara tepat waktu dan tepat guna yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai.
- 2) Mewujudkan pengembangan **Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Daerah** (Simpegda) yang terintegrasi, cepat, tepat dan akurat.
- 3) Mewujudkan **Perencanaan SDM** aparatur berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi yang mampu melahirkan karya – kinerja yang bermanfaat bagi tercapainya tujuan penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan kepada masyarakat.
- 4) Mewujudkan pembinaan **Disiplin** sebagai dasar dalam mewujudkan kinerja yang tinggi.
- 5) Mewujudkan aparatur yang **Sejahtera** lahir dan bathin, dengan dorongan **Mental Spriritual** yang mantap sebagai dasar melaksanakan tugas, sehingga melaksanakan tugas dinas bukan hanya menjadi kewajiban terhadap negara dan masyarakat juga memikul kewajiban terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

- 6) Mewujudkan aparatur yang **Bertanggung jawab** baik dalam tugas dan pekerjaan maupun dalam kehidupan bermasyarakat.

Berdasarkan pernyataan misi yang telah disusun, secara eksplisit telah menggambarkan apa yang menjadi kebutuhan *stakeholder* yang harus dipenuhi oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa. Selain itu, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa telah mampu mengidentifikasi siapa yang menjadi *costumernya*, meskipun di dalam misi hanya dijelaskan secara implisit saja. Dari misi tersebut juga dapat dilihat bahwa BKPP Kabupaten Sumbawa adalah suatu organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan kepegawaian, hal ini tentu memperjelas dalam bisnis apa organisasi ini berusaha, begitu pun terhadap kompetensi yang dibutuhkan, dimana dari salah satu misi yang ditetapkan telah dijelaskan bahwa BKPP Kabupaten Sumbawa akan meningkatkan kompetensi aparatur atau pegawai. Analisis ini sangat sesuai dengan apa yang didefinisikan oleh *Mulyadi* tentang “misi adalah jalan pilihan untuk menuju ke masa depan”, maka misi yang ditetapkan harus mampu menjawab empat pertanyaan berikut ini; 1) kebutuhan apa yang dipenuhi oleh organisasi, 2) siapa *customer* organisasi, 3) dalam bisnis apa organisasi berusaha, dan 4) apa yang menjadi kompetensi inti organisasi, (*Mulyadi*, 2005).

Masurrah, (2008) menyatakan bahwa perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya. Dari misi yang dinyatakan oleh BKPP

Kabupaten Sumbawa dapat dilihat secara jelas tentang bagaimana organisasi ini berupaya untuk dapat meningkatkan kualitas pegawai di Kabupaten Sumbawa. Hal ini dapat dilihat dari misi untuk meningkatkan sarana dan prasarana yang berkaitan dengan kepegawaian serta peningkatan kompetensi tenaga kepegawaian yang merupakan hal mutlak yang harus ditingkatkan untuk mendapatkan *output* sebagaimana yang dinyatakan dalam visi organisasinya. Selain itu, misi yang ditetapkan oleh BKPP Kabupaten Sumbawa memperlihatkan bahwa porsi kepentingan pelanggan dan *stakeholder* lebih besar dari pada kepentingan internal organisasinya. Hal ini relevan dengan apa yang dinyatakan oleh Masrurah, (2008) bahwa banyak organisasi yang gagal karena pernyataan misi yang dirumuskan hanya memperhatikan kepentingan dirinya sendiri saja dan mengabaikan kepentingan pelanggan maupun *stakeholder*.

Gaspersz, (2004) menyatakan bahwa salah satu kriteria dari 5 (lima) kriteria yang dikemukakannya terhadap pernyataan misi yang baik adalah “mengidentifikasi kebutuhan dasar atau persoalan nyata yang dihadapi dan harus diselesaikan organisasi publik, program atau sub program”. Untuk dipahami bahwa misi yang ditetapkan oleh BKPP Kabupaten Sumbawa dapat terlihat dengan jelas bagaimana misi yang ditetapkan tersebut merupakan persoalan-persoalan yang nyata atau sesuai dengan kondisi riil yang dihadapi BKPP Kabupaten Sumbawa dan tentu saja persoalan-persoalan ini harus diselesaikan oleh organisasi. Misi yang ditetapkan oleh BKPP Kabupaten Sumbawa juga sejalan dengan definisi misi yang dikemukakan oleh Nawawi, (2005) yang menyatakan bahwa “misi

organisasi adalah bidang/jenis kegiatan yang akan dijelajahi atau dilaksanakan secara operasional untuk jangka waktu panjang oleh organisasi dalam merealisasikan tujuan strategiknya yang setelah secara keseluruhan tercapai, berarti visi organisasi juga terwujud". Misi yang ditetapkan oleh BKPP Kabupaten Sumbawa merupakan sejumlah aksi atau kegiatan operasionalnya yang mampu mewujudkan visi organisasi yang telah ditetapkan.

Terkait dengan fungsi misi yang dikemukakan oleh Mulyadi, (2002) yakni sebagai pemfokus usaha organisasi dan sebagai pemberi makna atas kehidupan kerja, maka misi yang telah dirumuskan oleh BKPP Kabupaten Sumbawa telah mampu menegaskan bahwa kegiatan utama BKPP adalah pelayanan yang berhubungan dengan kepegawaian kepada masyarakat baik dalam bentuk *tangible* berupa sarana dan prasarana kepegawaian, maupun dalam bentuk *intangible* seperti dimensi kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pegawai itu sendiri. Demikian pun terhadap fungsi yang kedua yakni pemberi makna terhadap kehidupan kerja, misi yang ditetapkan telah memiliki makna dalam meningkatkan pelayanan dalam bidang kepegawaian pada masyarakat Sumbawa.

Merson dan Qualls dalam Djunaedi, (2002) menyarankan bahwa dalam kerangka perundangan yang berlaku, suatu lembaga sebaiknya menyatakan misinya dalam ungkapan yang luas dan umum. Pernyataan misi sebaiknya disusun dalam kata-kata yang memungkinkan fleksibilitas yang maksimum dalam menanggapi perubahan situasi. Misi sebaiknya dinyatakan secara singkat, tidak lebih dari beberapa alinea, dan sebaiknya

ditulis dengan bahasa yang tidak teknis dan mudah dimengerti. Pernyataan misi suatu lembaga layanan publik (di Amerika Serikat), jadi Misi yang ditetapkan oleh BKPP Kabupaten Sumbawa pun telah memperlihatkan bagaimana BKPP melakukan perumusan misi yang dapat menyediakan layanan kepegawaian yang berkualitas kepada aparatur dan *stakeholder*.

Dengan demikian, misi yang telah dirumuskan oleh BKPP Kabupaten Sumbawa telah memenuhi persyaratan sebagai misi yang baik sebagaimana uraian di atas. Untuk itu, peneliti tidak melakukan perbaikan misi yang sudah ditetapkan oleh BKPP Kabupaten Sumbawa.

b. Analisis Keyakinan dan Nilai-nilai Dasar BKPP Kabupaten Sumbawa

Perwujudan visi melalui misi organisasi memerlukan perjalanan panjang dengan berbagai rintangan, kegagalan, dan keberhasilan. Untuk itu, keyakinan dasar harus ditanamkan dalam diri setiap personal dalam upaya pencapaian visi organisasi. Selain itu, dalam menentukan pilihan strategi, sasaran, program dan kegiatan yang akan dilakukan, nilai-nilai dasar organisasi dapat digunakan sebagai pemandu dalam menentukan pilihan-pilihan tersebut.

Keyakinan dasar yang ditanamkan dalam diri setiap personil BKPP Kabupaten Sumbawa mengenai kebenaran visi dan misi yang ditetapkan adalah keyakinan “memberikan pelayanan prima dan adanya motivasi”. Dengan keyakinan dasar ini, maka segala rintangan dan kendala dalam pencapaian visi dan misi organisasi akan mampu dihadapi. Dengan demikian, keyakinan-keyakinan dasar yang menjadi pilihan organisasi dapat berfungsi sebagai pemacu semangat setiap personel dalam perjalanan

mewujudkan visi dan misi organisasi karena semangat inilah yang akan mencegah personel menjadi putus asa manakala menghadapi kendala dan rintangan dalam perjalanan mencapai visi dan misi.

Dalam perjalanan mewujudkan visi organisasi, setiap personil akan melakukan berbagai hal, mulai dari perencanaan hingga pengambilan keputusan. Di dalam proses kegiatan tersebut, organisasi harus mampu menciptakan nilai sebagai ukuran yang mengandung kebenaran mengenai keyakinan dan perilaku organisasi yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan misi dalam rangka mencapai visi organisasi, (Akdon, 2009). Adapun nilai dasar yang dijunjung tinggi oleh setiap personil Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa adalah nilai Amanah. Nilai Amanah ini berfungsi sebagai pembatas apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan oleh personel dalam perjalanan bersama menuju pencapaian visi organisasi, (Mulyadi, 2002). Misalnya, dalam memutuskan program dan kegiatan yang akan dilakukan, maka setiap personil yang ada akan merumuskan program dan kegiatan yang benar-benar merupakan amanah dari masyarakat Sumbawa yang tidak dilakukan atas dasar kepentingan pribadi atau pihak tertentu tapi lebih pada apa yang telah diamanahkan. Nilai dasar amanah ini menjadi panduan bagi setiap personel dalam pengambilan keputusan dalam perjalanan mencapai visi organisasi.

c. Analisis Visi BKPP Kabupaten Sumbawa

Visi adalah gambaran masa depan organisasi yang akan diwujudkan, maka dalam perumusannya harus menjawab pertanyaan "organisasi ingin

menjadi apa di masa depan?” Visi pada hakekatnya adalah model masa depan organisasi yang menjadi komitmen dan milik bersama anggota organisasi. Perumusan visi dapat membantu organisasi untuk mendefinisikan ulang tentang pelayanan publik yang diberikan dan menyiapkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang, (Gaspersz, 2004). Oleh karena itu, formulasi visi yang baik harus mampu menggambarkan masa depan yang diinginkan, sederhana dan juga realistis.

Untuk Rencana Strategik 2006 – 2010, **BKPP Kabupaten Sumbawa** telah memiliki visi organisasinya yakni *“Terwujudnya aparatur pemerintah yang Inovatif, religius, sejahtera, akuntabel dan profesional”*. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris **BKPP Kabupaten Sumbawa**, diperoleh informasi bahwa perumusan visi organisasi telah mempertimbangkan beberapa aspek yang terkait dengan kemampuan atau kapasitas organisasi, baik aspek kekuatan dan kelemahan organisasi maupun peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi saat ini. Selain itu, dalam perumusan visinya, **BKPP Kabupaten Sumbawa** telah berupaya untuk merelevansikan antara visi **BKPP Kabupaten Sumbawa** dengan visi **Pemerintah Kabupaten Sumbawa** agar dalam pencapaiannya dapat melakukan kolaborasi program dan kegiatan atau secara bersama dapat saling menunjang. Dengan demikian, jika ditinjau dari visi **Pemerintah Kabupaten Sumbawa** yakni *“Terwujudnya Samawa Mampis Rungan”*, maka visi yang telah dirumuskan oleh **BKPP Kabupaten Sumbawa** telah memiliki relevansi dengan visi **Pemerintah Kabupaten Sumbawa**.

Menurut Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000; 122) visi yang efektif harus memiliki karakteristik 1) *imagible* (dapat dibayangkan), 2) *desirable* (menarik), 3) *feasible* (realistis atau dapat dicapai), 4) *focused* (jelas), 5) *fleksible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan), dan 6) *communicable* (mudah dipahami).

Dengan penambahan visi tersebut, maka dengan mudah dijabarkan dalam rerangka *Balanced Scorecard* seperti yang terlihat pada Tabel 4.15 penjabaran visi organisasi ke dalam 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

Tabel 4.13
Penjabaran Visi Organisasi ke Dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Kata atau Frasa Dalam Rumusan Visi
<i>Customer/Stakeholders</i>	Tercapainya pelayanan yang maksimal sesuai dengan tugas dan fungsi melalui pemberdayaan tenaga aparat yang profesional dan inovatif.
<i>Internal Process</i>	Peningkatan kualitas sarana dan prasarana baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud sebagai pendukung pelayanan terhadap customer.
<i>Employee and Organization Capacity</i>	Peningkatan kualitas tenaga struktural dan tenaga fungsional agar lebih inovatif, religius, akuntabel dan profesional serta peningkatan kesejahteraan para penyelenggara selaku aparatur selaku penyelenggara kegiatan pemerintahan.
<i>Financial</i>	Peningkatan alokasi dana melalui APBD/APBDP maupun APBN dalam rangka melaksanakan seluruh kegiatan dan program BKPP.

d. *Balanced Scorecard* sebagai sistem *management*

Manajemen strategis pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integrative yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen, *Planning*, *Implementing*, dan *Controlling* manajemen strategis organisasi pemerintah.

Komponen utama yang perlu mendapat perhatian manajemen strategis pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa adalah :

- 1) Misi dan tujuan organisasi
- 2) Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi
- 3) Pilihan strategis yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal
- 4) Pengadopsian struktur organisasi dan system pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.

Keempat komponen tersebut telah digunakan dalam melaksanakan penilaian kinerja BKPP Kabupaten Sumbawa dalam satu periode renstra yaitu 2006–2010.

Selanjutnya visi dan strategi yang telah disusun dijabarkan menjadi tujuan-tujuan strategis ke masing-masing perspektif *BSC* seperti yang disajikan pada Tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14
Tujuan Strategis BKPP Dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tujuan Strategis
<i>Customer/Stakeholders</i>	Pemberian pelayanan publik yang reliability, responsiveness, Assurance, empathy dan tangibel.
<i>Internal Process</i>	Peningkatan pembangunan sarana prasarana Pendidikan dan Pelatihan, peningkatan kualitas proses belajar mengajar, dan peningkatan kualitas pelayanan administrasi Kepegawaian, (<i>value-based strategy</i>).
<i>Employee and Organization Capacity</i>	Peningkatan kompetensi PNSD selaku aparatur mengenai keilmuan, kecerdasan, kecakapan, kreatifitas, dan kemandirian serta sikap mental dan tingkah laku yang didasari atas keyakinan dan kepatuhan kepada Tuhan Yang Maha Esa dan peningkatan kesejahteraan.
<i>Financial</i>	Peningkatan kerjasama dengan lembaga masyarakat dan peningkatan dana baik dengan legislatif pemerintah daerah, provinsi, dan pusat.

e. Pengukuran kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa dalam *Balanced Scorecard*

Berdasarkan tujuan pada empat perspektif yang telah dijelaskan dan mempertimbangkan area fokus yang dipilih, maka ditentukan sasaran strategis pada masing-masing perspektif. Pemilihan sasaran strategis didasarkan pada *value-based strategy* yang dapat memberikan nilai tambah (*value-added*) bagi masyarakat secara umum dan aparatur khususnya. Hal lain yang dipertimbangkan adalah ketersediaan sumberdaya agar sasaran strategis yang dipilih dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Adapun sasaran strategis dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1) Perspektif Pelanggan

Tujuan strategis yang ingin dicapai pada perspektif ini adalah terlaksananya pelayanan eksternal dan internal BKPP yang memuaskan masyarakat sebagai layanan publik dan seluruh aparatur Kabupaten Sumbawa sehingga dapat terwujud aparatur yang professional yang memiliki tanggung jawab, integritas, keahlian, ketrampilan, motivasi, kreativitas, sikap mental dan tingkah laku yang didasari atas keyakinan dan kepatuhan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta kesejahteraan pada SKPD masing-masing yang dikuantifikasikan dan diukur dalam jangka waktu yang ditentukan sehingga dapat melayani masyarakat layanannya. Tujuan tersebut dapat tercapai apabila terpenuhinya beberapa 5 hal pokok dalam dimensi kualitas pelayanan BKPP sesuai pendapat (Parasuraman, Zeithaml dan Berry dalam Lovelock, 2002) yaitu keterandalan

(*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*Assurance*), empaty (*emphaty*) dan berwujud (*tangibility*). Terhadap masing-masing dimensi kualitas aspek pelayanan tersebut, diuraikan unsur-unsur yang dinilai sebagai berikut :

1. Dimensi keterandalan (*reliability*) unsur yang dinilai adalah keakuratan pelayanan dan kesesuaian pelayanan dengan janji yang ditawarkan.
2. Dimensi tanggap (*responsiveness*) unsur yang dinilai adalah kesigapan dan kecepatan pegawai dalam melayani pelanggan serta penanganan keluhan pelanggan.
3. Dimensi Jaminan (*Assurance*) meliputi pengetahuan karyawan terhadap aturan-aturan kepegawaian, keramahan, perhatian dan kesopanan karyawan pembeli pelayanan, ketrampilan pegawai dalam memberi informasi yang dibutuhkan dan keamanan dalam memanfaatkan produk serta kemampuan pegawai untuk menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan BKPP.
4. empaty (*emphaty*) meliputi kemudahan untuk menghubungi organisasi, kemampuan pegawai untuk berkomunikasi dengan pelanggan serta usaha pegawai untuk mengerti akan kebutuhan pelanggan dalam hal tertentu.
5. Berwujud (*tangibility*) meliputi penampilan fisik gedung, ruang tunggu, ketersediaan tempat parkir serta kebersihan, kerapihan dan kenyamanan ruangan.

Menurut Mulyadi (2009) bahwa tujuan yang lebih komprehensif mencakup pula *customer*, kualitas, posisi teknologi, serta pengembangan personalia/karyawan. Oleh karena itu setiap tujuan perlu ditentukan yang diwujudkan melalui kinerja dan pelayanan. Tujuan strategis Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa dalam perspektif ini, adalah:

- a) Meningkatkan penataan sistem administrasi dokumen arsip kepegawaian dan pembinaan pengelolaan administrasi kepegawaian serta pelayanan pemberian informasi database PNS Kabupaten Sumbawa dalam kurun waktu 2006-2010. Sasaran ini memungkinkan untuk dipilih karena dengan terlaksananya pembinaan administrasi kepegawaian dan informasi data kepegawaian dapat mempengaruhi kelancaran pelaksanaan tugas, pengurusan hal-hal yang menyangkut hak dan kewajiban PNS yang bersangkutan yang akhirnya akan berpengaruh kepada kesejahteraan PNS itu sendiri.
- b) Terlaksananya penerimaan calon pegawai negeri sipil. Sasaran ini perlu dipilih untuk melihat kemampuan BKPP dalam memberi pelayanan kepada masyarakat pelamar umum yang ingin menjadi CPNS dan kemampuan dalam menangani semua berkas pelamar yang masuk selama kurun waktu 2006-2010.
- c) Meningkatnya jumlah pelayanan terhadap SK pensiun, SK Kenaikan Pangkat dan SK Mutasi Jabatan maupun Mutasi antar Daerah yang dapat diterbitkan setiap tahun dalam kurun waktu 2006-2010. Sasaran ini perlu dipilih karena merupakan kegiatan strategis BKPP

Kabupaten Sumbawa yang menyangkut pelayanan terhadap hak PNS dan keluarganya.

d) Meningkatkan disiplin kerja dan proses penanganan kasus.

Agar terwujudnya disiplin PNS pemerintah Kabupaten Sumbawa, maka perlu dilakukan pembinaan terhadap seluruh PNS serta melakukan sosialisasi peraturan perundang-undangan tentang pokok-pokok kepegawaian. Selanjutnya dalam proses penanganan kasus-kasus ini merupakan tindak lanjut akibat dari banyaknya kasus pelanggaran disiplin yang belum terselesaikan.

e. Pengurusan Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum dan SLKS pegawai dan pemberian pelayanan pengurusan izin cuti yang dapat diselesaikan dalam setiap tahun dalam kurun waktu 2006-2010, sasaran ini dipilih karena merupakan sesuatu yang penting terhadap legitimasi pegawai dan keluarganya sebagai Pegawai Negeri Sipil, sehingga terjamin segala Hak dan Kewajibannya sebagai PNS.

Agar perspektif pelanggan ini dapat terwujud dengan maksimal, maka perlu didukung oleh 3 (tiga) perspektif yang lain, yaitu Perspektif Keuangan (*financial*), Perspektif Internal Proses dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Untuk menganalisa kinerja BKPP pada perspektif pelanggan penulis menggali informasi melalui wawancara dengan informan kunci di BKPP yaitu Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang sebagai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan dan Staf yang mempunyai hubungan langsung dengan tugas dan tanggung jawabnya terhadap jasa pelayanan

kepegawaian kepada aparatur dan masyarakat yang mempunyai kepentingan dalam hal pelayanan administrasi kepegawaian. Informasi yang digali disesuaikan dengan sasaran dan indikator yang telah ditetapkan sebagaimana pada tabel 4.15, sebagai berikut:

Tabel 4.15
Sasaran strategis dan indikator pencapaian sasaran pada perspektif customer/stakeholders

Sasaran Strategis	Indikator
<p>- Penataan Sistem Adm. dokumen Arsip Kepegawaian dan Pembinaan pengelolaan Adm. Kepegawaian serta pelayanan pemberian Informasi database pegawai</p> <p>1. Banyaknya administrasi arsip dokumen pegawai yang dapat dihimpun dan ditata oleh BKPP khususnya dalam bidang administrasi kepegawaian.</p> <p>2. Peningkatan kapasitas pelayanan administrasi arsip dan pemberian Informasi tentang database pegawai.</p>	<p>1. Rasio Jumlah administrasi arsip dokumen pegawai yang dapat dihimpun dengan jumlah administrasi arsip dokumen pegawai yang harus dihimpun kurun waktu 2006-2010</p> <p>2. Tingkat Kepuasan pegawai dalam Penataan Sistem Adm. Arsip dan pembinaan Pengelolaan Adm. Kepegawaian, serta pelayanan informasi database pegawai.</p>
<p>- Penerimaan CPNS Daerah</p> <p>1. Banyaknya lamaran yang masuk dan dapat diselesaikan tahapan-tahapan seleksi.</p> <p>2. Sistem penerimaan CPNS sudah dilakukan secara transparan.</p>	<p>1. Rasio Jumlah lamaran yang masuk dengan lamaran yang dapat diproses pada setiap tahapan-tahapan seleksi.</p> <p>2. Tingkat Kepuasan pelamar dalam setiap tahapan seleksi.</p>
<p>- Penanganan SK Pensiun, SK Kenaikan Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi antar Daerah</p> <p>1. Banyaknya SK Pensiun, SK Kenaikan Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi antar Daerah yang dapat diproses setiap tahun selama kurun waktu 2006-2010</p>	<p>1. Rasio Jumlah SK Pensiun, SK Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi Antar Daerah yang dapat diproses selama kurun waktu 2006-2010 dengan Jumlah SK Pensiun, SK Pangkat, SK Mutasi Jabatan</p>

<p>2. Penyelesaian SK Pensiun, SK Kenaikan Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi antar Daerah telah dilakukan sesuai prosedur</p> <p>- Pembinaan disiplin kerja Pegawai dan penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin serta sosialisasi peraturan-peraturan Kepegawaian.</p> <p>1. Banyaknya Pegawai yang harus dibina dalam hal disiplin kerja, kasus-kasus pelanggaran disiplin pegawai yang harus diselesaikan dan peraturan-peraturan kepegawaian yang harus disosialisasikan dalam setiap tahun selama kurun waktu 2006-2010.</p> <p>2. Pembinaan Disiplin & Penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin serta sosialisasi peraturan-peraturan kepegawaian telah dilakukan sesuai aturan.</p>	<p>ataupun Mutasi Antar Daerah yang harus diproses.</p> <p>2. Tingkat Kepuasan PNS dalam hal pelayanan SK Pensiun, SK Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun SK Mutasi Antar Instansi</p> <p>1. Rasio Jumlah pegawai yang dapat dibina/diselesaikan dalam hal disiplin kerja, kasus-kasus pelanggaran disiplin pegawai yang harus diselesaikan dan peraturan-peraturan kepegawaian yang harus disosialisasikan selama setahun dalam kurun waktu 2006-2010</p> <p>2. Tingkat Kepuasan PNS dalam hal pembinaan disiplin dan sosialisasi peraturan-peraturan Kepegawaian.</p>
<p>- Pengurusan Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS Pegawai dan pemberian izin cuti.</p> <p>1. Banyaknya Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan penerbitan surat izin cuti pegawai yang dapat diselesaikan dalam setiap tahun selama kurun waktu 2006-2010.</p> <p>2. Banyaknya keluhan dari aparatur tentang pengurusan Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan pemberian izin cuti pegawai</p>	<p>1. Rasio Jumlah Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan penerbitan surat izin cuti pegawai yang dapat diproses dengan Jumlah Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan pemberian izin cuti pegawai yang harus diproses selama setahun dalam kurun waktu 2006-2010</p> <p>2. Tingkat Kepuasan PNS dalam hal pengurusan Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan penerbitan surat izin cuti pegawai.</p>

<p>- Pelayanan BAPERTARUM PNS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya PNS yang membutuhkan pelayanan BAPERTARUM dalam setiap tahun selama kurun waktu 2006-2010. 2. Pelayanan BAPERTARUM telah dilakukan sesuai prosedur. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasio Jumlah Pegawai yang dapat dilayani pengusulan bantuan TAPERUMnya dengan jumlah Pegawai yang membutuhkan pelayanan pemberian bantuan TAPERUM setiap tahun dalam kurun waktu 2006-2010 2. Tingkat Kepuasan Pegawai dalam Pelayanan TAPERUM.
<p>- Pelayanan Permohonan Pemberian Tugas Belajar/Izin Belajar, Ujian Dinas, dan Ujian Penyesuaian Ijazah.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasio Jumlah Pegawai yang dapat diproses izin Tugas Belajar/Izin Belajar, Ujian Dinas, dan Ujian Penyesuaian Ijazah setiap tahun dalam kurun waktu 2006-2010. 2. Tingkat Kepuasan Pegawai dalam Pelayanan Izin Tugas Belajar/Izin Belajar, Ujian Dinas, dan Ujian Penyesuaian Ijazah.

Berdasarkan uraian sasaran dan indikator sasaran yang diuraikan dalam Tabel 4.15 yang dituangkan dalam program-program dan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi BKPP dalam perspektif *customer/stakeholders*, maka terhadap sasaran strategis yang menyangkut penataan sistem Administrasi dokumen arsip kepegawaian dan pembinaan pengelolaan administrasi kepegawaian serta pelayanan pemberian informasi *database* pegawai sesuai indikator rasio jumlah administrasi dokumen arsip pegawai yang dapat dihimpun dengan jumlah administrasi dokumen arsip pegawai yang harus dihimpun kurun waktu 2006-2010 dan tingkat kepuasan pegawai dalam penataan sistem administrasi arsip dan pembinaan pengelolaan administrasi kepegawaian, serta pemberian pelayanan informasi *database* PNS sebagai *customer*, terlebih dahulu dapat dilihat pada dokumen daftar jumlah keseluruhan PNS pada Lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa sebagaimana Tabel 4.16 :

Tabel 4.16
Rekapitulasi Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Sumbawa
Menurut Pendidikan dan Jenis Kelamin (keadaan tahun 2010)

PENDIDIKAN									JENIS KELAMIN		TOTAL
SD	SMP	SMA/SMK	DI	DII	DIII	S1	S2	S3	PRIA	WANITA	PEGAWAI
132	284	2941	194	1444	810	2552	82	1	4947	3493	8440

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Sedangkan keadaan PNS Kabupaten Sumbawa menurut Jenis Jabatan dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 4.17
Rekapitulasi Data Pejabat Struktural, Fungsional dan Staf Perangkat
Daerah Kabupaten Sumbawa (keadaan tahun 2010)

STRUKTURAL/ESELON									FUNGSIONAL	STAF	TOTAL PEGAWAI
Lb	II.a	II.b	III.a	III.b	IV.a	IV.b	V.a	V.b			
0	1	27	61	107	524	132	0	0	5135	2453	8440

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Mengacu pada jumlah keseluruhan pegawai sesuai tabel di atas, maka dalam hal penataan sistem administrasi arsip kepegawaian setiap tahun kurun waktu 2006-2010 jumlah arsip dokumen yang harus ditata disesuaikan dengan jumlah keseluruhan pegawai dalam setiap tahun berjalan (Jumlah pegawai masing-masing tahun 2006-2010 dipaparkan dalam tabel 4.18). Penataan dilakukan dengan menyempurnahkan dokumen yang ada atas dasar perubahan-perubahan yang terjadi pada data kepegawaian setiap PNS. Berdasarkan data yang dipapar dalam LAKIP sebagaimana data pada tabel 4.12, bahwa rata-rata capaian kinerja dalam hal penataan sistem administrasi arsip dokumen kepegawaian mencapai 97% yang berarti masuk dalam persepsi cukup. Ukuran kinerja tersebut hanya diukur dari keberhasilan capaian realisasi keuangan akan tetapi keberhasilan dalam hal apakah semua data pegawai yang mengalami perubahan sudah dilaporkan dengan baik yang sudah tentu mempengaruhi

kesempurnaan kinerja penataan arsip pegawai, maka untuk mengetahui hal ini dapat digali melalui wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bidang Pengelolaan Administrasi Kepegawaian BKPP Kabupaten Sumbawa Bapak Serafin Da Costa, S.Sos. tanggal 8 Agustus, sebagai berikut :

“Sering terjadi bagi setiap PNS sengaja dan malas melaporkan perubahan atas status yang terjadi pada diri pribadi mereka, misalnya perubahan status atas terjadinya perkawinan, bertambahnya anak, meninggal dunia, selain kesalahan dari PNS itu sendiri juga disebabkan oleh kelalaian dari Kasubag Kepegawaian yang ada pada setiap SKPD sebagai mitra BKPP, misalnya disaat PNS yang bersangkutan sudah memberi laporan tetapi pihak SKPD tidak melanjutkan ke BKPP, sehingga saat terjadi kesalahan tidak jarang PNS yang bersangkutan akhirnya juga menyalakan BKPP”.

pendapat ini didukung oleh informasi yang didapat dari Kepala Bidang Pengadaan Pegawai dan Pengolahan Data Ibu Dra. Harijati tanggal 8 Agustus, yaitu :

“Dalam hal Pengolahan Data PNS banyak kendala yang ditemui, karena Sistem Pengolahan Data yang ada belum bisa on line antar bidang ataupun dengan seluruh SKPD khususnya di Kabupaten Sumbawa sehingga setiap terjadi perubahan status kepegawaian PNS tidak langsung berubah atau terlapor di Sistem yang kami kelolah seperti perubahan status keluarga, status kepegawaian misalnya pegawai yang pindah, pegawai mengalami mutasi kenaikan pangkat, Pegawai yang ditugas belajarkan, pegawai pensiun dan bahkan pegawai yang pindah ke luar daerah atau pegawai yang terkena Hukuman Disiplin. Oleh karena itu koordinasi dan take and give Informasi harus selalu dilakukan demi mewujudkan kesempurnaan data PNS yang ada, sehingga informasi lebih lanjutpun akan tersampaikan dengan baik terutama laporan kepada pucuk pimpinan”.

Informasi di atas juga didukung oleh informasi tentang sistem pengolahan data pegawai yang diperoleh dari Staf pada Bidang Pengolahan Data Pegawai pada BKPP yaitu Bapak Syaifullah, S.Kom tanggal 9 Agustus, sebagai berikut :

“selain alasan di atas yang menyebabkan data base pegawai kadang-kadang tidak *up to date* disebabkan oleh masih kurang disiplinnya Tim Operator yang kadang-kadang sering menunda pekerjaan yang akhirnya lupa dalam mengentri setiap perubahan data”.

Hasil observasi peneliti di lapangan data pegawai yang ada pada BKPP masih belum 100% sinkron dengan data pegawai pada SKPD di mana PNS yang bersangkutan bertugas.

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan penataan administrasi arsip dokumen kepegawaian terutama penyempurnaan database pegawai belum sepenuhnya dapat ditangani dengan baik, hal ini disebabkan oleh kesulitan bagi BKPP untuk melakukan pembinaan administrasi secara langsung mengingat banyaknya PNS yang harus ditangani data kepegawaiannya, PNS tersebut tersebar di seluruh Kabupaten Sumbawa sebagian bertugas di daerah terpencil yang belum bisa diakses oleh saluran komunikasi dan informasi, oleh karena itu keaktifan SKPD terkait melalui Kepala Sub Bidang Kepegawaian sangat dibutuhkan untuk kesuksesan BKPP dalam menangani data kepegawaian.

Berdasarkan penjelasan selain dibutuhkan kerjasama yang baik dengan pihak SKPD sebagai *stake holder*, peningkatan ketrampilan, semangat kerja dan disiplin dari Pegawai BKPP itu sendiri perlu selalu ditingkatkan terutama dengan pegawai yang bekerja pada Bidang Pengolahan Data, Tata Usaha dan atau Kepegawaian, setiap ada perubahan data yang dilaporkan harus segera *diupdate* di sistem informasi kepegawaian, apabila hal tersebut dilalaikan, maka data tersebut bisa saja ketinggalan dan akhirnya lupa untuk diubah.

Selain informasi yang digali dari pegawai BKPP yang terlibat langsung dalam tugas dan fungsi sebagaimana disebut di atas, maka dalam menilai sejauhmana keberhasilan atas pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut juga perlu digali informasi dari pegawai sebagai *customer*, sesuai hasil wawancara yang dilakukan

dengan beberapa customer yaitu pegawai fungsional kesehatan pada RSUD

Sumbawa rata-rata berpendapat :

“Selama ini memang kami sebagai PNS terutama kami yang bertugas sebagai tenaga fungsional di lapangan sering ketinggalan informasi dan kami sendiri juga karena fokus dengan tugas kadang-kadang hal-hal yang menyangkut kepegawaian tidak begitu menjadi perhatian bagi kami, prinsip yang kami pegang adalah mengerjakan tugas dengan baik dan sesuai aturan, hadir dan pulang sesuai jadwal, karena bagi kami khusus hal-hal yang menyangkut hak kepegawaian sudah ada Sub Bagian Kepegawaian yang bertugas menyelesaikan segala hal yang menyangkut kepegawaian, dan seandainya keterangan kurang jelas dari dokumen kepegawaian yang ada sebaiknya menanyakan langsung kepada kami”.

Berdasarkan informasi di atas dapat dinilai bahwa ketinggalan informasi dan kesalahan dalam hal pengelolaan administrasi arsip kepegawaian dan pengelolaan database pegawai tidak saja disebabkan oleh sistem teknologi yang kurang mendukung dan masih banyak error tetapi juga disebabkan oleh kurang pedulinya para pegawai terhadap hak dan kewajibannya sebagai PNS, oleh karena itu perlu kerja keras lagi untuk meningkatkan koordinasi yang lebih intens dengan pihak Pimpinan dan Subag. Kepegawaian yang ada di SKPD untuk dapat meningkatkan pembinaan dan dorongan semangat kepada setiap pegawai tentang pentingnya file dan arsip yang otentik karena akan menyangkut pada kepentingan diri pribadi PNS. Selain beberapa hal yang dijelaskan di atas maka hal lain yang harus ditempuh adalah melalui penyelenggaraan diklat pengelolaan administrasi kepegawaian sebagaimana harapan yang disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Kepegawaian pada SKPD Dinas Pendidikan Nasional Ibu Kamariah, S.Sos., sebagai salah satu *stake holder* BKPP Kabupaten Sumbawa yang menangani sebagian besar PNS tenaga fungsional Guru pada tanggal 10 Agustus, yaitu :

“Kami berharap BKPP dapat menyelenggarakan diklat pengelolaan administrasi kepegawaian untuk menyatukan pemahaman dalam hal pengelolaan administrasi kepegawaian, karena Diknas sebagai instansi

yang menangani semua tenaga guru yang ada di Kabupaten Sumbawa sementara PNS yang paling banyak adalah tenaga pendidik (guru), dan tempat tugasnya sebagian di daerah terpencil yang otomatis sangat sulit bagi kami sebagai petugas teknis untuk memberikan penjelasan dengan tenaga-tenaga tata usaha yang bertugas di sekolah-sekolah maupun tenaga UPT SD dan PAUD”.

Harapan yang diungkapkan di atas menurut observasi peneliti memang masuk akal karena mengingat sulitnya jangkauan transportasi, akses teknologi transportasi dan komunikasi menjadi penyebab penyampaian informasi tidak tersampaikan.

Kemudian untuk mengukur rasio dari jumlah keseluruhan PNS yang harus dibina dengan jumlah PNS yang berhasil dibina dalam hal pengelolaan administrasi kepegawaian, maka dalam melakukan pengukuran terhadap hal ini dilakukan dengan telaah dokumen dan mengukur rasio dari jumlah CPNS ex-honorer dan pelamar umum yang mengikuti Diklat Prajabatan dalam setiap tahun dengan jumlah seluruh PNS Kabupaten Sumbawa kurun waktu 2006-2010, sebagaimana disajikan dalam tabel 4.18, berikut :

Tabel 4.18
Jumlah CPNS peserta Diklat Prajabatan Tahun 2006-2010

NO	TAHUN									
	2006		2007		2008		2009		2010	
	JMLH CPNS	JMLH Seluruh Pegawai								
1.	220	6000	0	6220	912	7332	808	8152	500	8440

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Dari tabel di atas terlihat bahwa persentase rasio jumlah pegawai yang dapat dibina secara langsung melalui Diklat Prajabatan CPNS dengan jumlah keseluruhan pegawai instansi pemerintah Kabupaten Sumbawa adalah tahun 2006 ; 3,67%, tahun 2007 ; 0%, tahun 2008 ; 12%, tahun 2009 ; 10% dan tahun 2010 ; 6%. Pembinaan yang dilakukan melalui diklat prajabatan dapat

dilakukan secara langsung oleh BKPP walaupun dalam waktu terbatas, sedangkan untuk pembinaan selanjutnya BKPP hanya mampu melakukan pembinaan melalui perantara Pejabat Pengelola Kepegawaian yang ada pada SKPD, Kantor-kantor Kecamatan dan Sekolah-sekolah, selanjutnya pejabat tersebutlah yang akan melakukan pembinaan terhadap PNS yang ada pada SKPD masing-masing.

Berdasarkan paparan hasil wawancara dan hasil analisa dokumen di atas, maka dalam hal penataan sistem administrasi dokumen arsip Kepegawaian dan pembinaan pengelolaan administrasi kepegawaian serta pelayanan pemberian informasi database PNS Kabupaten Sumbawa dalam kurun waktu 2006-2010, petugas entri data pada BKPP masih belum disiplin, oleh karena itu BKPP perlu mengubah sistem pembinaan sesuai harapan pengelola kepegawaian pada SKPD, memperkuat dukungan teknologi dan penanaman pemahaman kepada seluruh PNS tentang pentingnya arsip kepegawaian yang otentik untuk mendukung data base setiap PNS tersebut dalam mendukung perkembangan kariernya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan prestise PNS itu sendiri.

Pengukuran kinerja terhadap sasaran strategis yang menyangkut terlaksananya penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil melalui jalur umum dengan indikator rasio jumlah lamaran yang masuk dengan lamaran yang dapat diproses pada setiap tahapan-tahapan seleksi dan tingkat kepuasan pelamar dalam setiap tahapan seleksi, menentukan jumlah CPNS yang diterima sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan pada tingkat analisis jabatan. Sebagai gambaran melalui telaah dokumen dapat dilihat pada Tabel 4.19 sebagai berikut :

Tabel 4.19
Jumlah Pelamar CPNS Kurun waktu 2006-2010

NO	TAHUN									
	2006		2007		2008		2009		2010	
	JMLH FORMSI	JMLH PELAMAR								
1	176	3000	11	1000	333	4000	234	4000	195	5000

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Dari Tabel di atas terlihat gambaran tentang besarnya minat masyarakat untuk melamar menjadi Pegawai Negeri Sipil meskipun jumlah formasi yang tersedia sangat kecil menuntut BKPP untuk bekerja secara maksimal. Oleh karena itu untuk menjaga agar tidak terjadi kesalahan data atas lamaran yang masuk sehingga tidak menimbulkan kerugian bagi pelamar sebagai *customer* sangat penting bagi BKPP untuk menyusun perencanaan penerimaan dalam setiap tahapan seleksi. Dalam hal mengetahui kesiapan BKPP dalam pelaksanaan kegiatan seleksi penerimaan CPNS dilakukan wawancara dengan Kepala Bidang Pengadaan Pegawai Ibu Dra. Harijati di ruang kerjanya pada tanggal 8 Agustus diperoleh informasi :

“Semua lamaran yang masuk dicatat dalam buku penerimaan berkas lamaran oleh petugas yang telah ditunjuk kemudian berkas tersebut didistribusikan ke masing-masing tim pemeriksa berkas lamaran untuk diperiksa apakah lamaran tersebut memenuhi syarat ke dalam aplikasi penerimaan CPNS. Panitia mengumumkan pelamar yang dinyatakan memenuhi syarat untuk mengikuti seleksi akademik disertai dengan jadwal pelaksanaan seleksi, tempat dan waktu pelaksanaan.

Dalam pelaksanaan seleksi akademik dalam satu ruang ujian diawasi oleh 2 (dua) orang petugas. Pengumuman seleksi akademik diumumkan berdasarkan hasil pemeriksaan dan peningkatan nilai sejumlah formasi yang telah ditetapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Peserta yang dinyatakan lulus diminta untuk melengkapi berkas untuk pengusulan NIP ke BKN. Semua tahapan dalam pelaksanaan penerimaan CPNS dilaksanakan berdasarkan jadwal yang telah disusun. Semua tahapan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan karena adanya koordinasi dan kerjasama yang baik dari semua Tim Seleksi Penerimaan CPNS khususnya pegawai pada BKD.

Selain menggali informasi tentang kesiapan dalam kegiatan seleksi penerimaan CPNS peneliti juga berusaha mendapat informasi tentang hal-hal yang ditemui pada setiap tahapan penerimaan CPNS tersebut, sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bidang Pengadaan Pegawai Bapak Ibrahim, S.Sos., M.SDA. pada tanggal 9 Agustus, diperoleh informasi :

“Selama dalam masa seleksi penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil BKPP sebagai instansi teknis penyelenggara telah melakukan tahapan-tahapan seleksi dengan sebaik-baiknya dan sesuai aturan perundang-undangan yang berlaku serta pelaksanaannya sesuai dengan Juklak dan Juknis Penerimaan yang telah ditetapkan Menpan, namun demikian bukan berarti tidak ada komplin sama sekali dari masyarakat sebagai *customer*, beberapa hal yang menjadi permasalahan dari mereka terutama yang tidak masuk seleksi (TMS) adalah bahan administrasi tidak lengkap, Lamaran dikirim tidak tepat waktu, formasi yang dipilih tidak sesuai dengan jurusan, keterlambatan informasi disebabkan oleh Jalur informasi yang masih error dan belum bisa sama sekali dijangkau saluran telepon, sehingga harus disiarkan melalui radio atau surat yang kadang-kadang tidak bisa langsung diterima yang bersangkutan, sehingga saat diterima kadang-kadang informasi tersebut sudah melewati ambang penggunaannya.

Pendapat ini diperkuat oleh pendapat beberapa pelamar sebagai *customer* rata-rata menjawab disadari bahwa keterlambatan dan kesalahan informasi yang kami terima tentang ketentuan dan jadwal seleksi penerimaan CPNS tidak sepenuhnya disebabkan oleh pihak BKPP, karena ini menyangkut keterbatasan sarana dan prasarana pendukung yang seluruhnya menjadi tanggung jawab bersama khususnya pemerintah daerah beserta jajarannya untuk mencari solusi bersama dalam mengatasi problem akses transportasi, informasi dan komunikasi bagi daerah-daerah terpencil. Kutipan wawancara tersebut sebagai berikut :

“Kami menyadari bahwa keterlambatan dan kesalahan informasi yang kami terima tentang ketentuan dan jadwal seleksi penerimaan CPNS tidak sepenuhnya disebabkan oleh pihak BKPP, karena ini menyangkut keterbatasan sarana dan prasarana pendukung yang seluruhnya menjadi tanggung jawab bersama khususnya pemerintah daerah beserta jajarannya untuk mencari solusi bersama dalam mengatasi problem akses transportasi,

informasi dan komunikasi bagi daerah-daerah terpencil, sehingga kami tidak jauh ketinggalan dalam segala hal terutama informasi dan komunikasi”.

Sedangkan hasil wawancara yang dilakukan dengan *customer* yang mewakili pelamar yang lulus dan yang tidak lulus terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai BKPP rata-rata mereka berpendapat :

“Kalau dari segi keramahan, penampilan yang sederhana tapi tetap rapi, kecepatan pelayanan dari pegawai BKPP kami sudah merasa sangat puas, sedangkan dari segi fasilitas kami masih sangat kurang nyaman terutama kami yang datang dari Wilayah Kecamatan dengan ditempuh selama berjam-jam, terutama dalam hal tempat belanja yang kami maksudkan di sini adalah ketersediaan kantin untuk sekedar membeli minuman atau snack, dan ketersediaan toilet yang masih sangat kurang yang hanya tersedia 2 (dua) kamar toilet untuk umum yang dipakai juga oleh pegawai, walaupun ada tapi hanya tersedia pada masing-masing ruangan Sekretaris dan semua Kepala Bidang yang sudah tentu tidak bisa dipergunakan secara bebas”.

Berdasarkan informasi-informasi yang digali dari beberapa informan dan customer, serta hasil observasi peneliti di lapangan memang ada beberapa daerah wilayah kecamatan yang harus ditempuh dalam waktu berjam-jam bahkan berhari-hari untuk menjangkau daerah tersebut, sehingga informasi yang perlu disampaikan juga menjadi terlambat. Oleh karena itu dapat disimpulkan kinerja BKPP pada kegiatan seleksi penerimaan CPNS dalam perspektif pelanggan masih belum puas oleh karena itu perlu penyempurnaan dalam hal sarana dan prasarana pendukung informasi dan komunikasi, sedangkan pelayanan dalam tahapan-tahapan yang lain serta sikap dan penampilan pegawai BKPP rata-rata pelanggan sudah merasa puas.

Pengukuran kinerja terhadap sasaran strategis yang menyangkut terlaksananya pelayanan Penyelesaian Penanganan SK Pensiun, SK Kenaikan Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi antar Daerah dengan indikator terukurnya dihitung dari Rasio jumlah SK Pensiun, SK Kenaikan Pangkat,

SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi antar Daerah yang masuk dibanding dengan SK Pensiun, SK Kenaikan Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi antar Daerah yang dapat diproses dalam tiap tahun kurun waktu 2006-2010 dan tingkat kepuasan PNS dalam hal pelayanan SK Pensiun, SK Pangkat, SK Mutasi Jabatan ataupun Mutasi Antar Daerah, maka perbandingan masing-masing kegiatan tersebut, dapat dilihat pada masing-masing table di bawah ini :

Tabel 4.20
Jumlah PNS yang Mengusul SK Pensiun tahun 2006-2010

NO	GOL	TAHUN									
		2006		2007		2008		2009		2010	
		JMLH USULAN	JMLH YG DIPRS								
1	IV	24	24	48	48	78	78	109	109	92	92
2	III	24	24	27	27	35	35	42	42	46	46
3	II	30	30	09	09	19	19	20	20	20	20
4	I	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah		79	79	84	84	132	132	171	171	158	158

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Tabel 4.21
Rekapitulasi Data PNS Pindah Antar Instansi (Keluar) Kabupaten Sumbawa tahun 2006-2010

NO	GOL	TAHUN									
		2006		2007		2008		2009		2010	
		JMLH USULAN	JMLH YG DIPRS								
1	IV	3	2	5	4	1	1	8	7	5	4
2	III	24	23	17	17	21	19	18	17	16	9
3	II	7	7	4	3	6	4	4	4	7	5
4	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah		34	32	26	24	28	24	30	28	28	18

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Tabel 4.22
Rekapitulasi Data PNS Pindah Antar Instansi (Kedalam) Kabupaten Sumbawa tahun 2006-2010

NO	GOL	TAHUN									
		2006		2007		2008		2009		2010	
		JMLH USULAN	JMLH YG DIPRS								
1	IV	-	-	-	-	5	2	4	3	3	3
2	III	17	14	7	5	3	1	8	7	4	2
3	II	3	2	4	3	2	1	6	3	3	2

4	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah		20	16	11	8	10	4	18	13	14	7

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Tabel 4.23
Jumlah PNS yang Mengusul SK Pangkat tahun 2006-2010

NO	GOL.	TAHUN									
		2006		2007		2008		2009		2010	
		JMLH USULAN	JMLH YG DIPRSS								
1	IV	165	155	180	169	170	157	170	150	166	146
2	III	970	850	1017	880	1025	840	970	810	903	850
3	II	625	540	620	402	627	558	480	420	561	500
4	I	40	35	26	22	38	25	20	20	23	20
Jumlah		1800	1580	1843	1473	1860	1580	1640	1400	1653	1516

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Dari data sebagaimana Tabel 4.20, maka rasio jumlah SK Pensiun yang dapat diproses dalam tiap tahun kurun waktu 2006-2010 dibanding dengan jumlah SK Pensiun yang harus diproses telah mencapai kinerja 100% dalam setiap tahun.

Dari data sebagaimana Tabel 4.21, maka rasio jumlah SK mutasi keluar instansi Pemerintah Kabupaten Sumbawa yang dapat diproses dalam tiap tahun kurun waktu 2006-2010 dibanding dengan jumlah SK mutasi antar instansi yang harus diproses adalah tahun 2006 ; 94%, tahun 2007 ; 92%, tahun 2008 ; 86%, tahun 2009 ; 93% dan tahun 2010 ; 64%.

Dari data sebagaimana Tabel 4.22, maka rasio jumlah SK mutasi kedalam instansi Pemerintah Kabupaten Sumbawa yang dapat diproses dalam tiap tahun kurun waktu 2006-2010 dibanding dengan jumlah SK mutasi antar instansi yang harus diproses adalah tahun 2006 ; 80%, tahun 2007 ; 73%, tahun 2008 ; 40%, tahun 2009 ; 72% dan tahun 2010 ; 50%.

Dari data sebagaimana Tabel 4.23, maka rasio jumlah SK Pangkat yang dapat diproses dalam tiap tahun kurun waktu 2006-2010 dibanding dengan jumlah SK Pangkat yang harus diproses adalah tahun 2006 ; 88%, tahun 2007 ; 80%, tahun 2008 ; 85%, tahun 2009 ; 85% dan tahun 2010 ; 92%.

Untuk mengukur tingkat kepuasan PNS sebagai pelanggan dalam hal pelayanan SK Pensiun, SK Pangkat, dan SK Mutasi Antar Daerah, maka berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bidang Mutasi Pegawai Bapak Muhammad, S.Sos., M.Si., tentang kepuasan pelanggan dari segi ketepatan waktu pelayanan dan kepuasan terhadap pelayanan penerbitan SK Mutasi antar daerah diperoleh informasi

“Bahwa tidak semua usulan permohonan SK maupun rekomendasi pindah dapat diproses, beberapa hal yang menjadi kendala misalnya, Bahan/Persyaratan tidak lengkap, formasi tidak tersedia (khusus bagi PNS yang pindah ke Kabupaten Sumbawa), Ketersediaan Anggaran terutama yang berkaitan dengan gaji dan tunjangan, alasan pindah tidak jelas (mengada-ada), tenaganya masih dibutuhkan sehingga kadang-kadang ditunda sampai ada pengganti yang mempunyai kualifikasi yang sama, masih tersangkut tugas-tugas/kewajiban yang harus diselesaikan terutama hal-hal yang berkaitan dengan keuangan, serta Adanya penolakan dari instansi tujuan”.

Berdasarkan keterangan di atas tentu saja pihak pelanggan akan merasa kecewa, namun mereka juga harus memahami latar belakang dari masalah tersebut. Pendapat tersebut didukung juga oleh keterangan yang digali melalui wawancara yang kami lakukan dengan mantan Kepala Bidang Pengembangan karier Bapak Budi Santoso, S.Sos., M.Si., pada tanggal 9 Agustus diperoleh keterangan

“sering kali juga mendapat keluhan dari PNS yang permohonannya tidak dapat diproses tepat waktu dan kepada yang bersangkutan diberikan penjelasan dan pemahaman mengapa permohonannya tidak diproses, juga disampaikan arahan/solusi yang dapat dilakukan”.

Terhadap sasaran strategis yang menyangkut terlaksananya penyelesaian SK Kenaikan Pangkat dengan indikator Terukurnya Kepuasan PNS dalam hal pelayanan SK Pangkat diperoleh informasi, sesuai wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bidang Kepangkatan Bapak Abdul Rauf, S.Sos., tanggal 9 Agustus diperoleh informasi

“Tidak semua proses SK Kenaikan Pangkat dapat dilakukan tepat waktu karena Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPKA) yang dipergunakan oleh BKN belum sempurna sehingga saat Sistem *On Line* pengiriman data sering kali *error*”.

Selanjutnya beliau menambahkan ‘karena beberapa kendala tersebut tentu pihak pelanggan merasa tidak puas’ sebagaimana pernyataan yang disampaikan berikut :

“Sering mendapat keluhan dari PNS karena proses SK-nya terlambat akan tetapi kita memberi penjelasan tentang sesuai apa yang terjadi, karena bukan mereka saja yang tidak puas kami pun yang melayani lebih tidak puas apalagi harus menunda pekerjaan, karena tetap akan menjadi beban bagi kami apabila harus mengentri data yang sama berulang-ulang”.

Wawancara yang sama juga dilakukan dengan PNS sebagai *customer* untuk mendengar sampai di mana Kepuasan mereka dalam hal pelayanan penerbitan Kaputusan Kenaikan Pangkat, sebagaimana wawancara yang dilakukan langsung dengan Bapak Salman Staf RSUD Sumbawa

“Dalam diri Saya pribadi masalah pelayanan dalam hal pengurusan SK Kenaikan Pangkat sudah puas baik dari segi keramahannya maupun dari ketepatan waktu pelayanan, akan tetapi kadang-kadang ada juga beberapa teman PNS yang terlambat disebabkan bahan yang dipersyaratkan untuk usulan kenaikan pangkat sudah lengkap akan tetapi setelah sampai di BKN setelah beberapa hari ternyata ada bahan administrasi yang kurang, hal tersebut menyebabkan keterlambatan pemrosesan penerbitan nota persetujuan yang akhirnya SK Kenaikan Pangkat menjadi terlambat”.

Pendapat dari *customer* lain, yaitu :

“masalah keterlambatan penerbitan SK oleh BKPP memang pernah kami alami, namun hanya sedikit melenceng dari waktu yang seharusnya, begitu juga dengan gaji dapat kami terima sesuai dengan waktu dan jumlah yang ditentukan atas terjadinya kenaikan pangkat tersebut, karena BKPP sudah

mengatasinya sedini mungkin dengan mengkomunikasikannya dengan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan sebagai *stakeholder*".

Berdasarkan gambaran terhadap penanganan penerbitan SK Pensiun, SK mutasi keluar instansi Pemerintah Kabupaten Sumbawa baik keluar maupun ke dalam instansi, dan penerbitan SK Kenaikan Pangkat dilihat dari jumlah yang dapat diproses yang mencapai rata-rata 90% sehingga dapat dipersepsi cukup baik, sedangkan dari segi kepuasan pelanggan berdasarkan wawancara yang dilakukan masih ada beberapa pelanggan yang berpendapat belum puas dalam pelayanan yang belum tepat waktu disebabkan oleh perangkat teknologi pendukung masih kurang, oleh karena itu BKPP perlu memikirkan penambahan dan pengembangan sarana dan prasarana pendukung teknologi baik dari perangkat keras, perangkat lunak maupun Sumber Daya Manusia sebagai *driver* sistem teknologi tersebut agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik dan tepat waktu dalam rangka pemenuhan pelayanan terhadap hak PNS dan keluarganya.

Terhadap sasaran strategis yang menyangkut Pembinaan disiplin kerja Pegawai dan penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin serta sosialisasi peraturan-peraturan Kepegawaian dengan indikator keberhasilan adalah Rasio Jumlah pegawai yang dapat dibina dalam hal disiplin kerja dan dapat diselesaikan kasus-kasus pelanggaran disiplin pegawai serta peraturan-peraturan kepegawaian yang harus disosialisasikan selama setahun dalam kurun waktu 2006-2010 dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap hal-hal tersebut, maka dilakukan pengukuran terhadap rasio jumlah pegawai yang dapat dibina dalam hal disiplin kerja dan dapat diselesaikan kasus-kasus pelanggaran disiplin pegawai serta peraturan-

peraturan kepegawaian yang harus disosialisasikan selama setahun dalam kurun waktu 2006-2010, dapat dilihat Tabel 4.24.

Tabel 4.24
Rekapitulasi Kasus Menurut Jenis Pelanggaran Disiplin
Kabupaten Sumbawa Tahun 2006-2010

NO	Jenis Kasus	TAHUN									
		2006		2007		2008		2009		2010	
		JMLH USU- LAN	JMLH YG DI- PRSS								
1.	Penyalagunaan wewenang/Jabatan	12	8	10	6	13	10	4	3	3	2
2.	Tidak Masuk Kerja Tanpa Alasan	20	24	24	20	30	26	25	10	14	6
3.	Permohonan Izin Poligami	3	1	-	-	1	1	-	-	-	-
4.	Permohonan Izin Cerai	14	10	16	9	17	12	15	8	37	8
5.	Cerai Tanpa Izin Pejabat	-	-	-	-	1	1	2	2	3	1
6.	Poligami Tanpa Izin Pejabat	4	2	3	2	5	3	9	4	10	2
7.	Perselingkuhan	15	8	14	10	19	10	11	7	5	3
8.	Pengunduran Diri sebagai HONDA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9.	Pengunduran Diri sebagai PNS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.	KDRT	5	1	3	2	4	3	3	2	1	-
11.	Lain-lain	15	8	14	13	13	7	18	16	7	12
	Jumlah	88	62	84	62	103	73	87	52	82	34

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Tabel 4.25
Rekapitulasi Kasus-kasus PNS Menurut Tingkat Hukuman Disiplin
Kabupaten Sumbawa Tahun 2006-2010

N O.	TINGKAT HUKUMAN	TAHUN				
		2006	2007	2008	2009	2010
I.	HUKUMAN DISIPLIN RINGAN					
	1. Teguran Lisan	-	5	-	6	-
	2. Teguran Tertulis	3	5	8	-	1
	3. Pernyataan tidak puas secara Tertulis	-	2	2	2	-
	JUMLAH	3	12	10	8	1
II.	HUKUMAN DISIPLIN SEDANG					
	1. Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun	2	4	2	1	-
	2. Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 tahun	3	1	4	1	-
	3. Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 tahun	7	4	-	7	2
	JUMLAH	12	9	6	9	2
III.	HUKUMAN DISIPLIN BERAT					
1. Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun	8	7	12	7	7	

	2. Pembebasan dari jabatan	4	1	1	2	-
	3. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai :					
	- PNS	3	2	1	-	1
	- HONDA	1	1	4	-	-
	4. Pemberhentian dengan hormat atas permintaan sebdiri sebagai					
	- PNS	-	1	-	1	1
	- HONDA	-	-	-	-	-
	JUMLAH	16	12	18	10	9
IV	PEMBERHENTIAN SEMENTARA DARI JABATAN NEGERI	4	2	1	5	5
V	PEMBERHENTIAN DARI JABATAN FUNGSIONAL	3	1	4	-	-
VI	PEMBERHENTIAN PEMBAYARAN GAJI	3	2	4	2	6
VII	PEMBERIAN IZIN POLIGAMI	1	-	1	-	-
VIII	PEMBERIAN IZIN CERAJ	10	9	11	4	8
IX	PENOLAKAN IZIN CERAJ	-	-	-	-	1
X	PROSES INSPEKTORAT	14	10	10	15	16
XI	PROSES BKD TAHAP PEMBINAAN	16	12	17	20	32
XII	SELESAI DI BKD	10	15	18	14	2
XIII	PROSES PENGADILAN	-	-	-	-	-
XIV	PROSES KEPOLISIAN	1	-	3	-	-
	Jumlah :	88	24	103	87	82

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Dari data sebagaimana Tabel 4.25, maka rasio jumlah pegawai yang dapat dibina dalam hal disiplin kerja dan dapat diselesaikan kasus-kasus pelanggaran disiplin dan diproses dibanding dengan jumlah yang harus diproses dalam tiap tahun kurun waktu 2006-2010 adalah dalam hal jenis pelanggaran disiplin maka terdapat persentase rasio tahun 2006 ; 85%, tahun 2007 ; 74%, tahun 2008 ; 71%, tahun 2009 ; 60% dan tahun 2010 ; 35%. Berdasarkan hasil perhitungan rasio dari jumlah pegawai yang dapat diselesaikan kasus-kasus pelanggaran disiplin meskipun belum memenuhi 100% bukan berarti semua pengajuan tidak diselesaikan, karena ada beberapa pengaduan yang dapat diselesaikan secara damai hanya sampai pada tingkat BKPP Kabupaten Sumbawa. Bagi pengaduan yang tidak bisa diselesaikan di BKPP, maka akan dilimpahkan ke Inspektorat sebagai *stake holder* untuk dilakukan penyelidikan lebih mendalam di lapangan.

Sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin PNS, Bapak Andi Rusdi, S.H. tanggal 10 Agustus, diperoleh informasi :

“Tidak semua kasus-kasus pelanggaran Disiplin PNS dapat diselesaikan tepat waktu, hal tersebut tergantung dari peliknya kasus karena setiap aparatur yang berkasus harus diperiksa terlebih dahulu dengan cara memanggil pihak yg bertikai, apabila kasus tersebut bisa diselesaikan langsung secara damai di BKPP, maka tidak dilimpahkan ke Inspektorat, dan apabila sebaliknya maka dilimpahkan kepada pihak inspektorat untuk melakukan pemeriksaan ulang dan penyelidikan lebih dalam di lapangan, mengumpulkan bukti-bukti yang otentik baru kemudian dikembalikan hasil penyelelidikan kepada BKPP dengan merekomendasikan jenis hukuman yang patut dijatuhi terhadap PNS yang berkasus dan diputuskan berdasarkan Keputusan Bupati sebagai pejabat pembina kepegawaian.

Dalam hal penjatuhan hukuman terhadap jenis pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS sebagaimana tabel 4.25, maka BKPP tetap mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana Wawancara juga dilakukan dengan Inspektur pada Inspektorat Kabupaten Sumbawa yaitu Bapak Drs. L. Slamet Riady di ruang kerjanya tanggal 11 Agustus diperoleh informasi :

“BKPP dalam menjatuhkan hukuman disiplin terhadap PNS tetap didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan hasil penyelidikan dari masing-masing Tim dari Inspektorat yang diberi wewenang berdasarkan wilayah tempat PNS yang bersangkutan ditugaskan”.

Sedangkan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dalam hal pelayanan penyelesaian kasus-kasus pelanggaran disiplin pegawai serta peraturan-peraturan kepegawaian yang harus disosialisasikan selama setahun dalam kurun waktu 2006-2010, berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan PNS pada salah satu SKPD diperoleh informasi

“Dalam hal pelayanan di bagian penyelesaian kasus-kasus pelanggaran disiplin kami sudah dilayani dengan baik dan sesuai prosedur, dari segi keramatomahan dan sikap pegawai BKPP sudah sangat baik dan informasi-informasi yang diberikan menyangkut aturan dan prosedur pengaduan dapat

kami terima dan fahami dengan baik, tetapi dalam hal pemberian motivasi dan pendekatan secara keagamaan sebagai modal kami untuk memperbaiki diri kami rasanya belum terlalu menyentuh, akan tetapi arah dan nasihat yang diberikan pihak BKPP sudah bisa kami pahami”.

Berdasarkan data pada tabel 4.24 di atas juga dapat dilihat bahwa tingkat

PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dalam kurun waktu 2006-2010 tidak mengalami pengurangan bahkan dalam tahun tertentu mengalami peningkatan, hal ini mencerminkan bahwa tingkat pembinaan terhadap disiplin aparatur belum efektif, baik dari segi pengaturan jarak waktu agar tetap berkesinambungan maupun sistim dari pembinaan itu sendiri sehingga setiap aturan-aturan yang disosialisasikan dan pembinaan yang dilakukan dapat difahami dengan baik oleh setiap aparatur, sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bidang Hukum dan Pembinaan Disiplin Pegawai Bapak Zakaria, S.Sos., tanggal 9 Agustus diperoleh informasi :

“BKPP bersama Diknas dan pihak inspektorat sebagai *stake holder* belum bisa melakukan pembinaan dan sosialisasi peraturan perundang-undangan dengan maksimal mengingat masih sulitnya jarak jangkau terhadap sekolah-sekolah yang terletak pada wilayah terpencil yang belum bisa diakses oleh saluran transportasi, komunikasi dan informasi dengan baik, selain itu juga disebabkan oleh minimnya waktu dan tenaga dan biaya khususnya pada Bidang Hukum dan Kesejahteraan Aparatur untuk terjun ke lapangan sementara dituntut juga oleh tugas-tugas penyelesaian keadministrasian”.

Hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa menyiratkan bahwa meskipun penjelasan tentang peraturan-peraturan disiplin sudah disampaikan dengan baik pada kesempatan yang lebih luas, namun tingkat daya faham aparatur juga masih minim, berdasarkan evaluasi yang dilakukan terhadap mereka yang sudah dianggap faham ternyata juga masih ada yang melakukan pelanggaran. Oleh karena itu peningkatan keimanan sebagai bentuk tanggung jawab kepada Tuhan Yang Maha Esa juga perlu dimiliki oleh seorang aparatur untuk selalu melakukan hal-hal yang

positif, melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sebagai hal yang bernilai ibadah, selain itu kontrol sosial dari masyarakat sebagai masyarakat Kabupaten Sumbawa yang berbudaya perlu tetap dipelihara sehingga aparatur sebagai orang yang ditokohkan tidak mudah melakukan hal-hal negatif. Dalam hal sosialisasi peraturan perundang-undangan BKPP melakukan sosialisasi langsung ke daerah kecamatan, dalam setiap tahun hanya dapat dilakukan maksimal pada 4 (empat) kecamatan, hal ini disebabkan karena keterbatasan anggaran, sebagaimana kutipan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Andi Rusdi, S.H. Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin Pegawai, tanggal 10 Agustus 2012 diperoleh informasi :

“Sosialisasi peraturan perundang-undangan hanya dapat dilakukan pada 4 (empat) kecamatan, pada setiap kecamatan dihadiri oleh kurang lebih 75 peserta dari kantor kecamatan sendiri dan perwakilan dari berbagai sekolah dari tingkat SD sampai tingkat SMA, setiap peserta diberikan uang saku, oleh karena itu pos anggaran yang diberikan setiap tahun hanya cukup untuk sosialisasi pada 4 (empat) kecamatan sehingga sosialisasi tidak bisa dilakukan secara serempak, sementara ada 24 kecamatan yang harus dilayani, hal inilah yang menjadi salah satu kendala mengapa masih saja ada PNS yang masih belum memahami aturan. Selain hal tersebut sosialisasi tidak melibatkan perwakilan dari masing-masing bidang yang lebih menguasai aturan kepegawaian yang disosialisasikan karena kalau hanya bidang pembinaan disiplin ya tentunya hanya menguasai tentang aturan disiplin sedangkan penguasaan aturan kepegawaian yang lain tentu belum maksimal hal ini juga disebabkan oleh keterbatasan anggaran”.

Berdasarkan paparan di atas, maka kinerja BKPP terhadap pelayanan pembinaan, sosialisasi peraturan perundang-undangan tentang pokok-pokok kepegawaian kepada seluruh PNS dan proses penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin PNS dalam persepektif pelanggan belum seratus persen, oleh karena itu perlu penerapan metode lain untuk memaksimalkan pelayanan khususnya sosialisasi peraturan kepegawaian tersebut atau mengusahakan dukungan anggaran.

Sasaran strategis terhadap Pelayanan dalam hal Pengurusan Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan penerbitan surat izin cuti Pegawai dengan indikator keberhasilan adalah Rasio Jumlah Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan penerbitan surat izin cuti pegawai yang dapat diproses dengan Jumlah Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan penerbitan surat izin cuti pegawai yang harus diproses selama setahun dalam kurun waktu 2006-2010, serta Tingkat Kepuasan PNS dalam hal pengurusan Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan penerbitan surat izin cuti pegawai tersebut.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bagian Kesejahteraan Pegawai Bapak Erwin Sukmadipoera tanggal 10 Agustus diperoleh informasi :

“Untuk proses pengusulan Karpeg, Karis dan Karsu tetap melalui prosedur di mana PNS perorangan atau kolektif dari SKPD mengusulkan ke BKPP dan diverifikasi untuk diusulkan ke BKN (Kanreg X BKN Denpasar), sedangkan proses penerbitan di BKN membutuhkan waktu 2 s/d 5 hari bahkan kadang-kadang sampai 3 bulan tergantung sedikit banyaknya usulan dari BKPP, hal ini disebabkan oleh masih kurangnya pegawai yang menangani usulan tersebut di BKN.

Untuk mengukur Rasio Jumlah penyelesaian pengurusan Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan penerbitan surat izin cuti pegawai yang dapat diproses dengan Jumlah Karis/Karsu, Karpeg, Taspen, Taperum, SLKS dan penerbitan surat izin cuti pegawai yang harus diproses selama setahun dalam kurun waktu 2006-2010, sesuai masing-masing tabel berikut :

Tabel 4.26
Jumlah Permohonan KARPEG tahun 2006-2010

NO	TAHUN									
	2006		2007		2008		2009		2010	
	JMLH USULN	JMLH YG DIPRSS	JMLH USULN	JMLH YG DIPRSS	JMLH USULN	JMLH YG DIPRSS	JMLH USULAN	JMLH YG DIPRSS	JMLH USULN	JMLH YG DIPRSS
1	278	278	538	538	929	929	1000	1000	971	971

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa Tahun 2010

Tabel 4.27
Jumlah Permohonan KARIS tahun 2006-2010

NO	TAHUN									
	2006		2007		2008		2009		2010	
	JMLH USULAN	JMLH YG DIPRSS								
1	131	131	244	244	540	540	917	917	480	480

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa Tahun 2010

Tabel 4.28
Jumlah Permohonan KARSU tahun 2006-2010

NO	TAHUN									
	2006		2007		2008		2009		2010	
	JMLH USULAN	JMLH YG DIPRSS								
1	87	87	227	227	325	325	650	650	402	402

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa Tahun 2010

Tabel 4.29
Jumlah Permohonan TASPEN tahun 2006-2010

NO	TAHUN									
	2006		2007		2008		2009		2010	
	JMLH USULAN	JMLH YG DIPRSS								
1	366	366	387	372	929	929	974	1092	850	670

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa Tahun 2010

Berdasarkan tabel di atas meskipun setiap usulan pada masing-masing pelayanan Karpeg, Karis, Karsu dan Taspem dapat diproses 100%, akan tetapi bukan berarti tidak ada keluhan dari pelanggan, sesuai wawancara yang dilakukan dengan salah satu pegawai sebagai pelanggan

“Meskipun usulan pengurusan Karpeg atau Karis/Karsu dapat terselesaikan akan tetapi tidak semua dapat diselesaikan dalam sekali waktu dalam setahun, bisa jadi 2 sampai 3 kali dalam setahun, jadi tidak ada jadwal tertentu, sehingga memakan waktu bagi kami untuk datang berkali-kali untuk mencari informasi tentang penerbitan Karis/Karsu tersebut”.

Hal tersebut diakui oleh Kepala Bidang Hukum dan Kesejahteraan Pegawai pada BKPP Bapak Zakariah, S.Sos., sesuai wawancara yang dilakukan pada tanggal 9 Agustus diperoleh informasi

“Memang pengurusan tersebut tidak bisa sekaligus selesai, semua usulan beserta kelengkapan administrasinya oleh BKPP sudah disampaikan sekaligus ke BKN akan tetapi mengingat tenaga yang menangani pengurusan tersebut di BKN masih kurang, sementara beban kerjanya mencakup seluruh wilayah Kanreg X BKN, maka kemungkinan hal tersebut yang menjadi kendala kelancaran kepengurusan tersebut. Tidak hanya pelanggan yang kami harus layani yang mengeluhkan hal tersebut pihak BKPP pun mempunyai keluhan yang sama, karena butuh waktu berulang-ulang juga bagi kami untuk mengambil langsung Karpeg atau Karis/Karsu yang diterbitkan”.

Terhadap sasaran strategis dalam hal Pelayanan TAPERUM PNS dengan indikator keberhasilan adalah Rasio Jumlah Pegawai yang dapat dilayani pengusulan TAPERUMnya dengan jumlah Pegawai yang membutuhkan pelayanan TAPERUM setiap tahun dalam kurun waktu 2006-2010, serta Tingkat Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan TAPERUM PNS, sesuai wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bagian Kesejahteraan Bapak Erwin Sukmadipoera tanggal 10 Agustus diperoleh informasi :

“Dalam hal pelayanan Taperum sesuai keputusan Menpera nomor 12 tahun 2011 diberikan kepada PNS yang masih aktif dan PNS yang pensiun, bagi PNS aktif diberikan dengan jumlah yang berbeda tergantung pangkat/golongan ruang PNS yang bersangkutan. Apabila saat aktif PNS tidak mengambil bantuan pinjaman lunak Taperum, maka akan diberikan saat pensiun atau berhenti bekerja. Proses pengurusan dan pengembalian Taperum bagi PNS pensiun telah dilakukan sesuai prosedur yang diawali dengan adanya pengajuan permohonan kemudian diverifikasi kelengkapan bahan administrasi melalui BKPP, apabila sudah lengkap BKPP membuat rekomendasi untuk pengambilan dan pencairan uang melalui Bank BRI sebagai Bank yang telah bekerjasama dengan BAPERTARUM PNS Pusat”.

Tabel 4.30
Jumlah PNS yang Mengusul TAPERUM tahun 2006-2010

NO	JENIS	TAHUN									
		2006		2007		2008		2009		2010	
		JMLH USULAN	JMLH YG DIPRSS								
1	PNS Aktif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	PNS Pnsun		74		85		88		125		99

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Sasaran strategis terhadap Pelayanan dalam hal Pemberian Cuti PNS dengan indikator keberhasilan adalah Rasio Jumlah Pegawai yang dapat dilayani pemberian cuti dengan jumlah Pegawai yang membutuhkan pelayanan pemberian cuti setiap tahun dalam kurun waktu 2006-2010, sebagaimana dalam Tabel 4.31.

Proses pemberian cuti PNS pada BKPP tidak dilakukan untuk semua PNS sesuai ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1976 tentang Cuti Pegawai Negeri Sipil, Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 01/SE/1977 tentang Permintaan dan Pemberian Cuti PNS dan Surat Edaran Bupati Sumbawa Nomor 67/850/BKD/2002 tentang Pendelegasian Wewenang Pemberian Cuti bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa, BKPP memproses cuti pejabat struktural Eselon II dan III, Cuti Sakit, Cuti Besar dan izin lebih dari 2 (dua) hari atau izin untuk mengikuti kegiatan organisasi atau sejenisnya yang menjadi kewenangan Bupati, sedangkan untuk cuti pejabat struktural Eselon IV dan staf (fungsional umum) serta izin tidak lebih dari 2 hari kewenangannya berada pada Kepala SKPD masing-masing.

Tabel 4.31
Rekapitulasi Data Cuti PNS Kurun Waktu 2006-2010

No	GOI	TAHUN									
		2006		2007		2008		2009		2010	
		JMLH USULAN	JMLH YG DIPRSS								
1	Cuti tahunan (E.III ke atas)	22	22	8	8	5	5	12	12	36	36
2	C. Sakit (semua PNS)	14	14	16	16	12	12	5	5	6	6
3	Cuti Besar (semua PNS)	12	12	25	25	25	25	24	24	27	27
4	Cuti Alasan Penting (E.III ke atas)	0	0	1	1	2	2	5	5	4	4
5	Cuti bersalin (E. III ke atas)	0	0	0	0	0	0	1	1	6	6
Total		48	48	50	50	44	44	47	47	79	79

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Berdasarkan tabel di atas bahwa proses penerbitan surat izin cuti dapat diproses dengan baik sesuai permohonan dari pegawai sepanjang permohonan tersebut betul-betul sesuai dengan hal-hal yang dipersyaratkan, informasi tentang pelayanan penerbitan surat izin cuti PNS juga diperoleh dari Bapak Erwin Sukmadipoera sebagai Kepala Sub Bagian Kesejahteraan Pegawai pada tanggal 10 Agustus sebagaimana berikut :

“semua permohonan penerbitan surat izin cuti dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu apabila sudah memenuhi syarat yang ditentukan dan disertai persetujuan dari atasan langsung pegawai yang bersangkutan.”

Berdasarkan informasi-informasi dari beberapa informan dan dokumen-dokumen yang ada, maka dalam hal penanganan penerbitan KARIS/KARSU, KARPEG, TAPERRUM dan Cuti PNS BKPP sudah berusaha melakukannya dengan maksimal dengan segala upaya yang ada dalam rangka menjamin legitimasi Pegawai dan keluarganya, namun demikian berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan PNS sebagai pelanggan masih ada yang menjawab belum puas dari segi ketepatan waktu penerbitan KARIS/KARUS, KARPEG, TAPPERUM maupun Cuti oleh karena itu BKPP perlu membangun komunikasi dengan BKN tentang solusi atas semua masalah yang timbul, seperti kehilangan berkas, keterlambatan penanganan pada BKN.

Terhadap sasaran strategis yang menyangkut Pelayanan Permohonan Pemberian Tugas Belajar/Izin Belajar, Ujian Dinas, dan Ujian Penyesuaian Ijazah. dengan indikator adalah Rasio Jumlah Pegawai yang dapat diproses usulan tugas belajar setiap tahun dalam kurun waktu 2006-2010 dan tingkat kepuasan pegawai dalam pelayanan pemberian izin tugas belajar/izin belajar, ujian dinas, dan ujian penyesuaian ijazah.

Tabel 4.32
Rekapitulasi Jumlah PNS Yang Mengikuti Tugas Belajar dan Ikatan Dinas
Kabupaten Sumbawa Tahun 2006-2010

NO	GOL.	TAHUN									
		2006		2007		2008		2009		2010	
		JMLH USULAN	JMLH YG DIPRSS	JMLH USULAN	JMLH YG DIPRSS	JMLH USULAN	JMLH YG DIPRSS	JMLH USULAN	JMLH YG DIPRSS	JMLH USULAN	JMLH YG DIPRSS
1	D-3	3	3+1	3	4+3	8	4+2	8	5+1	3	1+1
2	S-1/D.IV	12	5+10	5	10+4	15	2+12	8	12+5	20	6+13
3	S-2	18	12+15	16	15+13	15	13+12	25	12+22	10	21+5
4	S-3	1	1+0	-	-	-	-	-	-	1	0+1
5	SPESIALIS	4	0+4	6	4+6	5	10+2	3	12+3	4	13+2
6.	Izin Belajar	30	28	110	100	213	200	230	220	195	195
	Jumlah	68	21+58	140	33+126	256	29+216	274	41+251	233	41+217

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Dari data sebagaimana Tabel 4.32, maka rasio jumlah pegawai yang dapat diproses permohonan tugas belajar maupun izin belajar setiap tahun dalam kurun waktu 2006-2010 dibanding dengan jumlah yang harus diproses adalah tahun 2006 ; 85%, tahun 2007 : 90%, tahun 2008 ; 84%, tahun 2009 ; 92% dan tahun 2010 ; 93%.

Selain dengan metode analisa data di atas analisa dilakukan juga melalui pengalaman dan pengamatan peneliti sendiri yang juga menjabat sebagai Kepala Sub Bidang Pengelolaan Diklat Struktural terhadap hal-hal yang dialami selama menjalankan tugas bahwa :

“Tidak semua permohonan Izin Tugas Belajar dapat diproses karena harus disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing SKPD, dan disesuaikan dengan program perencanaan (Analisa Kebutuhan Diklat), selain alasan tersebut penugasan PNS Tugas Belajar harus disesuaikan juga dengan ketersediaan tenaga pengganti tugas pokok dan fungsi yang bersangkutan pada SKPDnya sehingga pelayanan tidak terganggu atau tidak lebih dari 5% dari keseluruhan tenaga yang ada pada setiap SKPD”.

Wawancara juga dilakukan dengan Kepala Bidang Pengembangan Karier PNS

Bapak M. Ali, S.Sos., tanggal 11 Agustus diperoleh informasi

mempertimbangkan pemenuhan persyaratan umum dan khusus yang dipersyaratkan bagi PNS Tugas Belajar dan hal yang paling penting adalah sesuai dengan kebutuhan berdasarkan Analisa Kebutuhan Diklat (AKD).”

Wawancara yang sama juga dilakukan dengan PNS sebagai customer untuk mendengar sampai dimana kepuasan mereka dalam hal pelayanan Pengiriman PNS Tugas Belajar, sebagaimana wawancara yang dilakukan langsung dengan Bapak Budi Prasetyo salah satu Pegawai pada Bagian Organisasi Setda Kabupaten Sumbawa diperoleh informasi :

“seringkali informasi tentang program tugas belajar yang telah diprogramkan tidak kami terima, kadang-kadang pihak Kesekretariatan tidak langsung bahkan tidak memberi informasi ke Bidang-bidang lain yang ada pada SKPD kami, sehingga kami terlambat bahkan ketinggalan dalam mengajukan permohonan untuk mengikuti seleksi”.

sesuai informasi di atas, maka BKPP perlu melakukan strategi-strategi dalam rangka penyebaran informasi program tugas belajar, baik melalui internet, surat-surat, maupun melalui sosialisasi langsung dengan semua SKPD, dalam rangka menjaring PNS yang lebih layak untuk diberi kesempatan dalam menempuh pendidikan melalui tugas belajar.

2. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan pada penelitian ini hanya menganalisa tingkat penggunaan anggaran pada kegiatan strategis dan jumlah rencana dan realisasi anggaran yang bisa dilaksanakan setiap tahun kurun waktu 2006-2010. Hal ini mengingat BKPP bukanlah instansi swasta yang memperhitungkan profit, maka tidak diukur berdasarkan perhitungan keuangan melalui perhitungan ROI, ROA dan atau jenis perhitungan keuangan lain, tetapi hanya menganalisa dokumen LAKIP yang menganalisa kinerja keuangan dari Pengukuran kinerja BSC belum sempurna tanpa perspektif keuangan

oleh karena itu penilaian kinerja organisasi public khususnya BKPP dengan implementasi *BSC* tetap memanfaatkan setiap perspektifnya termasuk perspektif keuangan. organisasi publik tidak berorientasi profit, maka ukuran kinerja jelas bukan profit namun efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber-sumber dana yang ada, Niven dalam Rizkah, (2006).

Sasaran strategis dan indikator pada perspektif *financial* ini adalah meningkatkan porsi dana dari Pemerintah Daerah pada kegiatan strategis dan penggunaan uang sesuai prinsip *value for money* yaitu penggunaan anggaran yang efisien, efektif dan ekonomi. Sasaran strategis ini memungkinkan untuk dipilih karena dapat menjadi pendorong dalam rangka mengoptimalkan kapasitas pegawai dan kapasitas organisasi. Adapun hal yang mendukung sasaran strategis ini adalah adanya komitmen pemerintah daerah kabupaten/provinsi dan legislatif dan pegawai itu sendiri dalam meningkatkan citra kepegawaian. Sasaran ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi seluruh aparatur.

Tabel 4.33
Sasaran strategis dan indikator pencapaian sasaran pada perspektif *financial*

Sasaran Strategis	Indikator
Meningkatkan porsi dana dari Pemerintah Daerah	Menentukan persentase ketambahan anggaran 10% pertahun.
Dapat melaksanakan program dan kegiatan yang telah direncanakan oleh BKPP dalam kurun waktu lima tahun	Menetapkan rasio dari target anggaran dengan realisasi anggaran antara 85% - 100%

Berdasarkan rekapitulasi alokasi dan realisasi kegiatan BKPP Kabupaten Sumbawa kurun waktu 2006-2010 sesuai data pada tabel Lampiran I (LAKIP 2006-2010) dapat dilihat rasio target anggaran dengan realisasi anggaran setiap program yang telah disusun sesuai tugas dan fungsi BKPP :

1. Program Pendidikan Kedinasan persentase capaian realisasi anggaran dari masing-masing program setiap tahun adalah tahun 2006 mencapai 67.46%, tahun 2007 mencapai 94.51%, tahun 2008 mencapai 100%, tahun 2009 mencapai 70.77%, dan tahun 2010 mencapai 67.46%.
2. Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur persentase capaian realisasi anggaran dari masing-masing program setiap tahun sebesar : tahun 2006 mencapai 86.57%, tahun 2007 mencapai 92.09%, tahun 2008 mencapai 85.53%, tahun 2009 mencapai 86.13%, dan tahun 2010 mencapai 86.57%.
3. Program Penataan Sistem Administrasi Arsip Kepegawaian persentase capaian realisasi anggaran dari masing-masing program setiap tahun sebesar : tahun 2006 mencapai 98.37%, tahun 2007 mencapai 97.20%, tahun 2008 mencapai 97.20%, tahun 2009 mencapai 98.15%, dan tahun 2010 mencapai 98.37%.
4. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran persentase capaian realisasi anggaran dari masing-masing program setiap tahun sebesar : tahun 2006 mencapai 78.08%, tahun 2007 mencapai 85.95%, tahun 2008 mencapai 83.19%, tahun 2009 mencapai 79.66%, dan tahun 2010 mencapai 78.08%.
5. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur persentase capaian realisasi anggaran dari masing-masing program setiap tahun sebesar : tahun 2006 mencapai 85.67%, tahun 2007 mencapai 96.93%, tahun 2008 mencapai 83.12%, tahun 2009 mencapai 97.72%, dan tahun 2010 mencapai 85.67%.
6. Program Peningkatan Fasilitas Pindah/Purnah Tugas PNS persentase capaian realisasi anggaran setiap tahun sebesar : tahun 2006 tidak dianggarkan, tahun

2007 mencapai 82.80%, tahun 2008 tidak dianggarkan, tahun 2009 tidak dianggarkan, dan tahun 2010 tidak dianggarkan.

7. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur persentase capaian realisasi anggaran setiap tahun sebesar : tahun 2006 ; 90.99%, tahun 2007; 94.04%, tahun 2008;84.25%, tahun 2009 ; 93.10%, dan tahun 2010;90.99%.
8. Program Penyusunan Rencana Kerja BKPP persentase capaian realisasi anggaran setiap tahun sebesar : tahun 2006 ; 99.89%, tahun 2007 ; 100%, tahun 2008 ; 100%, tahun 2009 ; 97.18, dan tahun 2010 ; 99.90%.
9. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan persentase capaian realisasi anggaran setiap tahun sebesar : tahun 2006 ; 95.64%, tahun 2007 ; 100%, tahun 2008 ; 100%, tahun 2009 ; 95.83%, dan tahun 2010 ; 95.64%.

Dari tabel Lampiran I juga dapat dilihat bahwa total porsi target dan realisasi dana seluruh program kegiatan BKPP pertahun kurun waktu 2006-2010 sebagaimana rekap data dalam tabel 4.34 :

Tabel 4.34
Target dan Realisasi Dana Program BKPP tahun 2006-2010

No.	Tahun	Target	Realisasi	Persentase rasio
1.	2006	5.974.614.092	5.215.827.799	87%
2.	2007	4.423.591.388	3.999.582.371	90%
3.	2008	6.976.645.852	5.884.813.871	84%
4.	2009	7.368.726.525	6.613.803.414	90%
5.	2010	5.974.614.022	5.266.827.991	88%

Berdasarkan jumlah porsi dana yang dialokasi setiap tahun kurun waktu 2006 - 2010, untuk penggunaan porsi dana 10% yang telah dipersiapkan setiap tahun oleh Tim TAPD belum dapat dimanfaatkan oleh BKPP hal ini disebabkan karena BKPP belum mampu menciptakan kegiatan lain atau dengan kata lain

belum sempat memikirkan kegiatan lain yang lebih inovatif untuk kemajuan organisasinya dan masih berkuat pada kegiatan rutin yang diusulkan setiap tahun, Hal tersebut juga disebabkan oleh adanya kebiasaan atau ketergantungan intansi dengan instruksi dari pusat (BKN Pusat) dalam melakukan kegiatan baru.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan anggota Tim TAPD Bappeda, diperoleh informasi :

“untuk porsi dana 10% tetap dipersiapkan untuk setiap SKPD dalam rangka mendukung kegiatan baru dari SKPD yang dianggap penting dan strategis dalam mendukung kegiatan organisasinya. Namun apabila kegiatan baru yang diusulkan masih dianggap kurang penting kemungkinan alokasi anggaran 10% tersebut tetap ditolak”.

Wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bagian Anggaran BKPP diperoleh informasi :

“Dalam hal alokasi anggaran ketambahan 10% dari Tim Anggaran memang tetap disiapkan, akan tetapi belum dapat dipergunakan sepenuhnya dikarenakan program-program kegiatan yang diajukan oleh oleh masing-masing bidang pada BKPP adalah program yang sama dari tahun ke tahun, artinya tidak program baru yang lebih strategis yang diajukan”.

Sedangkan untuk mengukur kinerja BKPP dalam hal pengurusan pencairan dana Belanja Pegawai Langsung dan Pegawai Tidak Langsung berdasarkan penilaian dari pihak *stake holder* yaitu Kepala Dinas Pengelolaan Pendapatan dan Keuangan diperoleh informasi :

“BKPP sudah berusaha mengajukan bahan kelengkapan untuk penerbitan SP2D dengan benar dan tepat waktu, cuma yang mungkin menjadi kendala bagi pelanggan dan belum dipahami sepenuhnya,. Misalnya dalam hal dana bantuan PNS Tugas Belajar yang tidak bisa dilakukan pencairan sekaligus untuk masing-masing PNS Tugas Belajar, sehingga ada kesan tidak puas bagi mereka, hal ini disebabkan karena Sistem pencairan anggaran tetap dibagi per-triwulan”.

3. Perspektif Proses Internal

Sasaran-sasaran strategis pada perspektif *customer/stakeholders* sebagai perspektif utama harus mampu diwujudkan melalui perspektif *internal process*.

Untuk itu, pada perspektif *internal process* harus menyiapkan faktor-faktor pendorong untuk mewujudkan sasaran pada perspektif *customer/ stakeholders* tersebut. Adapun tujuan strategis yang ditetapkan pada perspektif *internal process* adalah :

- a. Peningkatan pembangunan bidang kepegawaian;
- b. Peningkatan kualitas proses pelayanan bidang kesejahteraan kepegawaian;
- c. Peningkatan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian melalui peningkatan sarana dan prasarana.

Usaha yang dapat ditempuh untuk peningkatan pembangunan bidang kepegawaian adalah :

- a. Memperkuat sistem perencanaan dan pengembangan kepegawaian;
- b. Meningkatkan pembangunan bidang kepegawaian dengan sistem pemerataan di masing-masing SKPD;
- c. Meningkatkan kerjasama lintas sektoral untuk mendapatkan dana dalam rangka meningkatkan sumber daya aparatur;
- d. Meningkatkan efisiensi penggunaan Dana dari APBD.

Untuk peningkatan kualitas proses pelayanan bidang kesejahteraan kepegawaian, maka usaha yang dapat ditempuh adalah :

- a. Meningkatkan metode pelayanan terutama dalam bentuk koordinasi dan konsultasi;
- b. Meningkatkan mutu muatan pelayanan kepada seluruh pegawai.

Untuk tujuan strategis peningkatan kualitas pelayanan administrasi, maka usaha yang dapat ditempuh adalah mereduksi atau mendesain ulang beberapa

prosedur administrasi yang disiapkan dalam memperlancar proses penyelesaian administrasi kepegawaian.

Penggunaan sistem informasi yang terintegrasi antara BKPP dan Satuan Kerja Perangkat Daerah lainnya.

Tabel 4.35
Sasaran strategis dan indikator pencapaian sasaran pada perspektif internal process

Sasaran Strategis	Indikator
1. Meningkatnya kualitas dan kuantitas perencanaan kepegawaian	- Tersedianya Penyusun formasi terampil dan tersedianya formasi disetiap unit kerja
2. Meningkatkan kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan kualitas proses pelayanan di bidang kepegawaian, penyajian dan pemberian informasi	- Tersedianya aplikasi pengolahan data kepegawaian - Terwujudnya sistem aplikasi yang terintegrasi dengan aplikasi SKPD yang lain dalam pengelolaan SDM serta on line dengan BKN Kanreg Denpasar dan BKN Pusat.
3. Terwujudnya sistem manajemen informasi kepegawaian yang mampu mendukung pengambilan keputusan	- Tersedianya sarana dan prasarana pengolahan SIMPEG - Terkelolanya file pegawai dan file pejabat sebagai data otentik. - Tersedianya data-data kepegawaian sebagai bahan pengambilan keputusan. - Terwujudnya akses jaringan yang dapat diakses oleh setiap Bidang Tugas yang ada pada BKPP.

Terhadap sasaran strategis yang ingin dicapai dalam hal peningkatan kualitas dan kuantitas perencanaan kepegawaian sesuai wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bidang Pengadaan Pegawai untuk memperoleh informasi

“untuk tenaga terampil penyusun formasi belum tersedia pada semua SKPD selama ini hanya SKPD Dinas Kesehatan yang pernah mendapat pelatihan khusus tentang penyusunan formasi, sedangkan dinas lain belum tersedia tenaga terampil penyusun formasi selama ini masih dilakukan oleh Sub Bagian Kepegawaian pada SKPD berdasarkan Analisis Jabatan yang telah disusun oleh Bagian Organisasi.

Wawancara juga dilakukan dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa diperoleh informasi

“Selama dalam kurun waktu 2006-2009 dalam menyusun formasi tidak sepenuhnya didasarkan pada Analisis Jabatan karena anjab yang disusun baru bisa rampung di tahun 2010, penyusunan formasi selama ini hanya didasarkan pada informasi kebutuhan dari SKPD.

Berdasarkan uraian di atas maka, keberhasilan BKPP dalam peningkatan kualitas dan kuantitas perencanaan kepegawaian dalam kurun waktu 2006-2010 belum maksimal atau dapat dikategorikan belum cukup baik. Indikator tersedianya tenaga penyusun formasi yang terampil pada setiap SKPD merupakan indikator yang perlu dipikirkan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas perencanaan pegawai dalam rangka penempatan pegawai sesuai kompetensi, oleh karena itu pimpinan BKPP sebagai instansi pengelola kepegawaian harus memikirkan anggaran dan kesempatan bagi pengelola kepegawaian pada setiap SKPD untuk diikutsertakan dalam pelatihan penyusunan analisis jabatan sehingga mereka mempunyai pengetahuan dan ketrampilan dalam menyusun formasi di SKPDnya masing-masing. Hal ini tentu juga akan membantu meringankan beban kerja BKPP dan Bagian Organisasi dalam hal penyusunan anjab serta perencanaan formasi dalam penerimaan CPNS dapat disusun lebih maksimal.

Terhadap sasaran peningkatan kualitas proses kegiatan yang berhubungan dengan ketepatan waktu dan seberapa besar BKPP dapat menyajikan informasi terhadap pelayanan informasi data kepegawaian misalnya, kepangkatan, Pensiun, masa jabatan maupun kenaikan gaji berkala seluruh PNS Kabupaten Sumbawa serta dapat memberikan informasi tentang PNS yang akan diusulkan proses kepangkatan, Pensiun, kenaikan gaji berkala dan lain-lain pada periode berikutnya dan Peningkatan akses jaringan yang dapat diakses oleh setiap Bidang Tugas yang

ada pada BKPP serta akses data tertentu oleh setiap SKPD sebagai *Stake Holder*, maupun on line dengan BKN Regional Denpasar maupun pusat.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bidang Pengolahan Data diperoleh informasi tentang harapan yang diinginkan dalam mendukung tugas pokok dan fungsi bidang pengolahan data sebagaimana informasi berikut:

“Dalam hal pengolahan data PNS agar dapat didukung dengan sumber daya yang maksimal terutama sarana dan prasarana yang memadai seperti ; pembangunan sistem jaringan yang lebih luas dan lebih besar agar akses semua data dapat dilakukan lebih cepat, tepat dan akurat. Begitu pula dengan kesediaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi dan keahlian dalam hal ilmu komputer dan jaringan perlu dukungan yang lebih serius agar dapat mengendalikan segala hal yang menyangkut pengolahan data base dan jaringan”.

Begitu pula wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian pada SKPD Dinas Diknas sebagai salah satu *stake holder* BKPP Kabupaten Sumbawa sebagai berikut :

“Kami berharap BKPP dapat membangun sistem informasi yang lebih luas sehingga setiap ada perubahan data dapat langsung kami up date tanpa harus dicopy dulu ke *flash Disk* karena Diknas sebagai instansi yang menangani semua tenaga guru yang ada di Kabupaten Sumbawa sementara PNS yang paling banyak adalah tenaga pendidik (guru). Tentang *Up Date* Data juga kami masih sulit memperoleh data yang valid mengingat PNS khususnya guru tersebar di daerah-daerah terpencil yang masih sulit dijangkau baik transportasi maupun fasilitas komunikasi.”

Berdasarkan penjelasan wawancara tersebut dapat dilihat bahwa proses Internal dalam rangka mendukung kerja instansi, mempercepat pelayanan yang akhirnya memuaskan pelanggan sangat perlu diperhatikan dan merupakan program strategis yang harus cepat direspon.

Dalam hal ketersediaan aplikasi pengolahan data kepegawaian, terwujudnya sistem aplikasi yang terintegrasi dengan aplikasi SKPD yang lain dalam pengelolaan SDM serta on line dengan BKN Kanreg Denpasar dan BKN Pusat.

sarana dan prasarana pengolahan SIMPEG, pengelolaan file pegawai dan file pejabat sebagai data otentik, kesiapan data-data kepegawaian sebagai bahan pengambilan keputusan dan terwujudnya akses jaringan yang dapat diakses oleh setiap bidang tugas yang ada pada BKPP, maka berdasarkan data yang diperoleh, bahwa dalam hal pengembangan dan pembangunan Sistem Informasi Kepegawaian BKPP telah dimulai dari tahun 2001 yang dikenal dengan SIMPEG, selain SIMPEG juga dibangun Sistem Aplikasi Kepegawaian. Khusus Software SAPKA dibangun untuk mendukung penggunaan aplikasi kepegawaian yang terhubung langsung dengan BKN Regional X dan BKN Pusat, sedangkan SIMPEG tetap digunakan untuk mendukung informasi lain seperti laporan dan data-data kepegawaian. Dalam hal pembangunan jaringan yang terintegrasi pada masing-masing bidang belum dapat diwujudkan di BKPP hal ini disebabkan oleh terbatasnya anggaran dari Tim TAPD, begitu pula dukungan anggaran untuk pembangunan jaringan yang terintegrasi ke SKPD khususnya SKPD terkait (*stake holder*) belum dapat dipenuhi.

Sistem Informasi Kediklatan belum dapat dibangun karena kurangnya anggaran dan dukungan SDM dibidang Sistem Informasi.

Sabagai gambaran bahwa BKPP telah berusaha mendukung kebutuhan internal organisasinya dalam rangka mendukung perspektif pelanggan dan keuangan dapat dilihat dari ketersediaan sarana dan prasarana dalam mendukung Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian, penduplikasian file-file pegawai, pengolahan data dan dukungan sarana dan prasarana kegiatan diklat dilakukan analisa terhadap Daftar Inventaris Sarana dan Prasarana pendukung Sistem Teknologi Informasi sebagaimana lampiran II, Jumlah Komputer yang terhubung ke jaringan jumlah

komputer 5 unit, *server* 1 unit, sedangkan software sistem operasi pendukung yang digunakan untuk *server* adalah *Windows* 2003, dan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian yang didukung oleh Sistem Informasi *Windows* 7.00 Profesional, sedangkan tenaga SDM pendukungnya sebanyak 1 orang programmer dan 1 orang administrator dan 3 orang operator, sedangkan sumber daya yang ada pada bagian kearsipan untuk penduplikasian file-file pegawai terdiri dari tenaga arsiparis 2 orang, tenaga administrasi 1 orang. BKPP dalam memberikan informasi data PNS secara keseluruhan masih dilakukan melalui *Website Hotspot* Pemda yang ada pada SKPD Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi Kabupaten Sumbawa. Meskipun beberapa sarana dan prasarana serta SDM telah terpenuhi namun BKPP harus terus mengembangkan sarana dan prasarana tersebut seiring dengan perkembangan teknologi sehingga tidak ketinggalan dengan informasi dan komunikasi pada lingkungan eksternal BKPP.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*employee and organization capacity*)

Tujuan strategis yang diterapkan pada perspektif ini adalah peningkatan kompetensi tenaga kepegawaian dan peningkatan kesejahteraan para penyelenggara kepegawaian. Dalam rangka memberikan pelayanan administrative kepegawaian yang berkualitas, maka dibutuhkan loyalitas dan produktivitas sumber daya manusia aparatur dengan meningkatkan motivasi, produktivitas serta ketersediaan sarana dan prasarana teknologi informasi yang diperlukan untuk menjalankan proses internal organisasi. Oleh karena itu, sasaran strategis yang ditetapkan pada perspektif ini sebagai berikut :

1) Meningkatkan kompetensi tenaga kepegawaian, baik fungsional umum, fungsional tertentu maupun struktural.

Sasaran strategis ini juga memungkinkan untuk dipilih karena terkait kompetensi yang dimiliki, maka dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan baik terhadap PNS maupun masyarakat, termasuk kemampuan dalam penggunaan teknologi informasi pada perspektif *internal process*. Adapun faktor yang mendorong adalah animo para pegawai untuk mengikuti diklat yang akan berdampak pada pendapatan yang diterimanya. Selain itu ada juga animo pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Sasaran ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi masyarakat sehingga proses pembelajaran dan pertumbuhan dalam urusan pelayanan dapat ditingkatkan kualitasnya.

2) Meningkatkan loyalitas Pegawai dalam memberikan pelayanan.

Sasaran strategi dalam hal peningkatan loyalitas pegawai dalam memberikan pelayanan memungkinkan untuk dipilih karena dengan loyalitas yang tinggi, maka para tenaga kepegawaian akan ikut terdorong dalam melakukan efisiensi penggunaan dana dan bersedia untuk ditempatkan di daerah manapun termasuk daerah terpencil (perspektif *employee and organization capacity*) sesuai dengan kebutuhan. Sasaran strategis ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi masyarakat sehingga proses pembelajaran dapat berjalan secara kontinue.

3) Peningkatan pemahaman spritual PNS dalam menciptakan PNS yang *religius, beriman dan bertaqwa*

Sasaran strategis ini memungkinkan untuk dipilih karena dengan pemahaman spritual akan membawa PNS untuk bekerja lebih profesional, jujur dan penuh tanggung jawab dengan kesadaran bahwa tanggung jawab terhadap tugas yang diemban bukan saja kepada manusia akan tetapi yang paling utama adalah kepada Allah SWT. Tuhan Yang Maha Esa.

4) Peningkatan Produktivitas Pegawai

Sasaran strategis ini memungkinkan untuk dipilih karena dengan produktivitas akan menghasilkan pelayanan yang mempunyai nilai bagi masyarakat/publik. Produktivitas lahir dari adanya komitmen yang tinggi dari pegawai itu sendiri terhadap tujuan yang harus dicapai oleh organisasinya.

5) Penciptaan kader dalam bidang pemerintahan melalui pendidikan ikatan dinas IPDN

Sasaran strategis dalam penciptaan kader di bidang pemerintahan dipilih dalam rangka penyediaan pegawai yang mempunyai kompetensi khusus dalam bidang pemerintahan dalam menciptakan tenaga penyelenggara pemerintahan yang profesional, transparan dan akuntabel untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance and clean govenance*).

6) Peningkatan ketrampilan dan profesionalisme pegawai

Sasaran strategis dalam peningkatan ketrampilan dan profesionalisme pegawai dipilih dalam rangka peningkatan kinerja pegawai untuk mendukung kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan prima kepada publik.

7) Pemberian *reward* dan *punishmen*

Sasaran strategis ini dipilih dalam rangka pemberian penghargaan atas prestasi yang tinggi dari seorang pegawai dan sebuah hukuman bagi pegawai yang mempunyai kinerja buruk. *Reward* dan *punishment* dihasilkan dari penilaian terhadap hasil kerja (kinerja) yang akan melahirkan kepuasan kerja dan akan menjadi umpan balik untuk motivasi kerja.

8) Optimalisasi penggunaan sistem informasi dan manajemen kepegawaian.

Sasaran strategis ini memungkinkan untuk dipilih karena terkait dengan sasaran strategis pada perspektif *employee and organization capacity* yakni peningkatan penggunaan teknologi informasi. Jika pengadaan teknologi informasi tanpa dibarengi dengan optimalisasi penggunaannya, maka hal ini tentu menjadi sia-sia. Adapun yang mendukung sasaran strategis ini adalah banyaknya kapasitas tenaga kepegawaian yang belum difungsikan. Selain itu, saat ini telah banyak program-program yang ditawarkan untuk meningkatkan keterampilan penggunaan sistem informasi. Sasaran strategis ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi masyarakat sehingga proses administrasi pelayanan dapat lebih dioptimalkan.

Tabel 4.36
Sasaran strategis dan indikator pencapaian sasaran pada perspektif
employee and organization capacity (Pertumbuhan & Pembelajaran)

Sasaran Strategis	Indikator
Meningkatkan kompetensi tenaga kepegawaian, baik fungsional umum, fungsional tertentu maupun struktural	Pengiriman dan Pemberian bantuan bagi PNS tugas belajar. Pengiriman pegawai dalam diklat fungsional dan teknis. Pengiriman pejabat struktural dalam Diklatpim, II, III dan IV
Meningkatkan loyalitas Pegawai dalam memberikan pelayanan Peningkatan pemahaman spritual PNS dalam menciptakan PNS yang religius, beriman dan bertaqwa.	PNS dapat melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi yang dimiliki serta penempatan pegawai dengan sistem pemerataan. Adanya Program Pengajian rutin dan ceramah kesehatan mental.
Peningkatan Produktivitas Pegawai	Tingkat Komitmen yang tinggi dan pemanfaatan waktu kerja pegawai
Pemberian reward and punishment	Baik dan buruknya hasil kerja (kinerja) pegawai berdasarkan penilaian yang dilakukan.
Penciptaan kader dalam bidang pemerintahan melalui pendidikan ikatan dinas IPDN	Tingkat penarikan minat siswa umum untuk mengikuti kompetisi seleksi sebagai Praja IPDN
Peningkatan ketrampilan dan profesionalisme pegawai	Tingkat kelulusan PNS dalam mengikuti ujian dinas dan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah
Optimalisasi penggunaan TI dan sistem informasi dan manajemen kepegawaian	Meningkatkan pelayanan dalam bidang sistem informasi, khususnya tentang data kepegawaian.

Terhadap sasaran strategis dalam rangka meningkatkan kompetensi tenaga kepegawaian, baik fungsional umum, fungsional tertentu maupun struktural, dengan indikator Pengiriman dan Pemberian bantuan bagi PNS tugas belajar/izin belajar, Pengiriman pegawai dalam diklat fungsional dan teknis, Pengiriman pejabat struktural dalam Diklatpim II, III dan IV.

Dalam hal pengiriman pegawai tugas belajar dan izin belajar dapat dianalisa sesuai data dalam tabel 4.37 berikut :

Tabel 4.37
REKAPITULASI JUMLAH PNS YANG MENGIKUTI TUGAS BELAJAR DAN IZIN BELAJAR
KABUPATEN SUMBAWA TAHUN 2006 - 2010

JENJANG STUDI	TAHUN PELAKSANAAN				
	2006	2007	2008	2009	2010
D-3	4	7	6	6	2
S-1/D.IV	15	19	14	17	19
S-2	27	28	25	32	28
S-3	1	-	-	-	1
SPESIALIS	4	10	12	15	15
Izin Belajar	28	100	200	220	195
Jumlah	79	159	245	292	258

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Dalam hal pengiriman tugas belajar bahwa berdasarkan ketentuan dan kebijakan pemerintah daerah jumlah PNS yang mengikuti tugas belajar/izin belajar pada setiap SKPD tidak melebihi kuota 5% dari total pegawai yang ada pada masing-masing SKPD, berdasarkan data yang ada bahwa pengiriman PNS tugas belajar /izin belajar sudah memenuhi syarat tersebut, di mana total PNS tugas belajar/izin belajar dalam setiap tahun yang dihitung 5% dari total pegawai yang ada pada instansi pemerintah Kabupaten Sumbawa, maka total jumlah PNS Kabupaten Sumbawa tahun 2006 ; 6.200 orang, tahun 2007; 6.200 orang, tahun 2008 ; 7.112 orang, tahun 2009 ; 8.012 orang dan tahun 2010 ; 8.440 orang, maka sesuai data pada tabel 4.37 jumlah PNS tugas belajar dan izin belajar tahun 2006 ; 79, tahun 2007 ; 159, tahun 2008 ; 245, tahun 2009 ; 292 dan tahun 2010 ; 258.

Penyelenggaraan Diklat Prajabatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil sebagaimana tabel berikut :

Tabel 4.38
REKAPITULASI JUMLAH PNS YANG MENGIKUTI DIKLAT PRAJABATAN
KABUPATEN SUMBAWA TAHUN 2006 - 2010

JENIS DIKLAT TEKNIS/FUNGSIONAL	TAHUN PELAKSANAAN				
	2006	2007	2008	2009	2010
Diklat Prajabatan Gol. III	218	-	208	202	134
Diklat Prajabatan Gol. II	361	-	647	586	252
Diklat Prajabatan Gol. I	-	-	64	48	34
Jumlah	579	0	919	836	420

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Pengiriman pegawai dalam hal diklat teknis/fungsional sebagaimana tabel 4.39 berikut :

Tabel 4.39
REKAPITULASI JUMLAH PNS YANG MENGIKUTI DIKLAT TEKNIS/FUNGSIONAL
KABUPATEN SUMBAWA TAHUN 2006 - 2010

JENIS DIKLAT TEKNIS/FUNGSIONAL	TAHUN PELAKSANAAN				
	2006	2007	2008	2009	2010
Diklat Teknis Fungsional Lainnya	89	-	-	-	-
Diklat Polisi Pamong Praja	40	-	-	-	-
Diklat Teknis Tugas dan Fungsi Bagi PNS Daerah	-	154	-	57	24
Diklat Fungsional bagi PNS Daerah	-	373	-	83	61
Diklat Teknis Banpol Sat. Pol. PP	-	40	-	-	-
Diklat Polisi Kehutanan	-	-	40	-	-
Jumlah	129	567	40	140	85

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Sedangkan pengiriman pejabat struktural dalam mengikuti diklat kepemimpinan telah dilakukan sebagaimana tabel 4.40, berikut :

Tabel 4.40
REKAPITULASI JUMLAH PNS YANG MENGIKUTI DIKLAT KEPEMIMPINAN
KABUPATEN SUMBAWA TAHUN 2006 - 2010

DIKLAT KEPEMIMPINAN	TAHUN PELAKSANAAN				
	2006	2007	2008	2009	2010
Diklatpim II	-	-	-	-	-
Diklatpim III	-	-	-	-	-
Diklatpim IV	-	81	-	-	-

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Berdasarkan masing-masing tabel di atas, maka dukungan terhadap peningkatan kompetensi pegawai melalui berbagai diklat seperti; Diklat prajabatan, diklat teknis/fungsional maupun diklat kepemimpinan telah berjalan dengan baik setiap tahun, akan tetapi khusus Diklat Teknis/Fungsional dan Diklatpim dirasa masih kurang apabila dibanding dengan jumlah dan jenis tenaga teknis/fungsional yang ada di instansi Kabupaten Sumbawa yang seharusnya diberi kesempatan dalam rangka menambah pengetahuan dan ketrampilan untuk dapat mengembangkan diri juga menjadi nilai tambah dalam profesinya yang dihargai sebagai nilai angka

kredit, apabila angka kredit bertambah akan berimplikasi kepada pemenuhan syarat bagi tenaga fungsional untuk diangkat dalam pangkat setingkat lebih tinggi, dengan adanya mutasi kenaikan pangkat, maka secara otomatis akan berpengaruh pada pendapatan/gaji sebagai salah satu jaminan kesejahteraan hidup PNS itu sendiri. Begitu pula dengan Diklatpim belum bisa berjalan ketentuan dengan sepenuhnya, bahwa berdasarkan ketentuan bagi pejabat yang telah diserahi tugas memangku jabatan Eselon II, III dan IV minimal 2 (dua) tahun setelah dilantik harus diikutsertakan dalam Diklat Kepemimpinan sesuai jenjang jabatan struktural yang dipangku yaitu Diklatpim Tk. II, III dan IV.

Khusus pengembangan pegawai yang ada pada SKPD BKPP sendiri telah dilakukan sesuai data dalam tabel berikut :

Tabel 4.41
Komposisi Aparatur BKPP Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan struktural

No.	Kesulitan dan pelatihan struktural	Jumlah	Persentase
1.	Diklatpim Tingkat I	0	0,00
2.	Diklatpim Tingkat II	1	1,64
3.	Diklatpim Tingkat III	4	6,56
4.	Diklatpim Tingkat IV	5	8,20
5.	Yang belum Mengikuti Diklat	51	83,60
Total		61	100

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa 2010

Tabel 4.42
Komposisi Aparatur BKPP Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan Teknis

No.	Diklat Teknis	Jumlah	Persentase
1.	Kompetensi Jabatan; Perekrutmen dan Seleksi Aparatur	3	4,92
2.	Analisis Kepegawaian	4	6,56
3.	Analisis Jabatan	3	4,92
4.	Komputer	7	11,84
5.	Kearsipan	4	6,56
6.	Penilai Angka Kredit	3	4,92
7.	Manajemen Kepegawaian	3	4,92
8.	Perencanaan	2	3,28
9.	Pengembangan	2	3,28
10.	Belum Diklat	30	49,18
TOTAL		61	100

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Aparatur di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa yang telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan teknis adalah 31 orang (50,82 %) dan yang belum mengikuti Pendidikan dan Pelatihan teknis adalah 30 orang (49,18 %). Berdasarkan data pada tabel 4.42 terlihat bahwa keikutsertaan pegawai BKPP yang mempunyai tugas dan fungsi sebagai pengelola diklat dalam diklat-diklat seperti diklat AKD, diklat *TOC* maupun *TOT* bagi Calon Widyaiswara dalam kurun waktu 2006-2010 belum terlaksana sama sekali, kondisi ini tentunya sangat berpengaruh terhadap kesuksesan dari segi pemenuhan efisiensi dan efektifitas kegiatan diklat, oleh karena itu perlu dukungan dari manajemen untuk mengusulkan anggaran dan mendorong minat aparatur untuk mengikuti kegiatan tersebut serta menjalin hubungan yang lebih intens dengan lembaga penyelenggara diklat agar tidak ketinggalan informasi tentang jadwal dan sistim penyelenggaraan maupun pembiayaan diklat.

Dalam hal komposisi pegawai BKPP dari segi pendidikan formal sebagaimana dalam tabel 4.1 didominasi oleh lulusan sarjana Strata Satu (S-1) sebanyak 23 orang dan lulusan SLTA sebanyak 18 orang disusul lulusan Sarjana Muda sebanyak 8 orang, SLTP 1 orang dan lulusan tingkat pascasarjana 4 orang. Kebutuhan peningkatan SDM pegawai BKPP tetap diperlukan terutama untuk menciptakan inovasi-inovasi baru dalam optimalisasi penyelenggaraan pelayanan kepegawaian.

sasaran strategis terhadap penciptaan kader dalam bidang pemerintahan melalui pendidikan ikatan dinas IPDN dengan indikator tingkat penarikan minat siswa umum untuk mengikuti kompetisi seleksi Calon Praja IPDN, dapat dilihat pada tabel 4.43, di mana jumlah siswa yang berminat untuk mengikuti seleksi

penerimaan Calon Praja IPDN hanya berkisar 25% dari total siswa yang menyelesaikan pendidikan tingkat SLTA pada tiap tahun kurun waktu 2006-2010, dari 25% peserta seleksi tersebut hanya 5% yang dinyatakan lulus. Beberapa hal yang menjadi kendala kurangnya minat siswa untuk mengikuti seleksi dan minimnya calon praja yang diterima khususnya pada tingkat kabupaten adalah luasnya tingkat persaingan yang meliputi provinsi NTB dan seluruh kabupaten/kota se-provinsi NTB, dan besarnya biaya yang harus dikeluarkan peserta pada setiap tahapan seleksi serta penyediaan waktu yang harus disiapkan peserta untuk menunggu hasil pada setiap tahap seleksi dan menyiapkan diri untuk mengikuti seleksi selanjutnya sehingga terkesan menyita waktu dan biaya, hal ini dibenarkan oleh orang tua siswa sebagaimana wawancara yang dilakukan rata-rata mereka menjawab :

“Meskipun pendidikan pada lembaga IPDN adalah pendidikan ikatan dinas yang menjanjikan masa depan yang jelas, namun dari segi sistem seleksinya terlalu berat terutama dari segi waktu dan biaya seleksi, belum lagi kami harus mengeluarkan biaya transportasi dan biaya hidup di lokasi seleksi yaitu di ibu kota provinsi, sementara peluang untuk diterima sangat minim, selain itu kami juga masih meragukan tentang sistem perekrutan (seleksi) tersebut dari segi keadilan dan transparan hasil tes yang diberikan oleh Tim seleksi”.

Tabel 4.43
Penerimaan Calon Praja IPDN Kabupaten Sumbawa tahun 2006-2010

No.	Tahun	Jumlah usulan	Jumlah yg lulus	Jumlah peserta didik pada IPDN
1.	2006	74	4	13
2.	2007	55	2	10
3.	2008	76	1	7
4.	2009	55	3	6
5.	2010	48	1	5
TOTAL		308	11	41

Sumber BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Untuk menganalisa tingkat produktivitas pegawai dapat dilihat dari komitmen pegawai dan pemanfaatan waktu kerja sesuai hasil wawancara yang dilakukan

dengan beberapa karyawan BKPP dalam hal komitmen pegawai rata-rata mereka menjawab :

“Saya sangat mencintai pekerjaan Saya dan seandainya Saya dipekerjakan di Unit Kerja BKPP sampai dengan batas pensiun Saya Ikhlas dan siap melaksanakan semua tugas dengan baik”.

hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan BKPP dalam hal pemanfaatan waktu kerja pegawai BKPP rata-rata mereka menjawab :

“Kami sebenarnya selalu memanfaatkan waktu kerja dengan baik dan saat waktu luang biasanya digunakan untuk *browsing internet* dan sekali-sekali *facebook-an*, diskusi-diskusi tentang pekerjaan, tetapi kadang-kadang waktu luang kami manfaatkan untuk urusan keluarga seperti menjemput anak/istri, karena kalau semuanya diserahkan melalui bantuan orang lain berarti harus mengeluarkan dana tambahan.

Dalam menilai tingkat komitmen pegawai juga dilakukan analisa melalui tingkat kepuasan pegawai BKPP terhadap profesi yang ditekuni saat ini sesuai wawancara yang dilakukan dengan beberapa pegawai rata-rata mereka menjawab :

“Bahwa dalam hal kepuasan kerja kami sudah puas akan tetapi kadang-kadang ada rasa jenuh namun demikian mengingat pekerjaan saat ini adalah sebuah tanggung jawab yang harus dilaksanakan maka kejenuhan tersebut bisa ditepis, selain itu kemungkinan kejenuhan bisa dihilangkan apabila kami bisa diikutsertakan dalam kegiatan BinteK, Seminar dan Pelatihan-pelatihan sehingga bisa membuka wawasan bagi kami untuk terus maju dan tidak merasa puas hanya dengan pekerjaan rutin, tetapi tetap semangat dengan mencari hal-hal yang lebih positif misalnya membuat laporan-laporan, menghimpun data sehingga bisa dijadikan informasi yang akurat bagi pimpinan”.

Selain pengukuran melalui wawancara tentang kepuasan kerja pegawai, juga dilakukan wawancara tentang hubungan pegawai dengan atasan langsung sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan beberapa pegawai rata-rata menjawab bahwa mereka selalu menjalin hubungan yang baik dengan atasan langsung, sebagaimana kutipan hasil wawancara yang dilakukan :

“Hubungan yang baik dengan atasan apalagi itu atasan langsung harus tetap dijaga, karena dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pekerjaan seorang

pegawai yang menilai pertama kali adalah atasan langsung. Selain konsultasi tentang pekerjaan, kadang-kadang atasan langsung juga bisa menjadi tempat curhat bagi kami”.

Sedangkan wawancara yang dilakukan dengan Kepala BKPP untuk mengetahui upaya lain yang dilakukan organisasi BKPP dalam meningkatkan komitmen pegawai sebagai berikut :

“salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan komitmen pegawai adalah melalui pendekatan personil dengan maksud agar tetap terjalin hubungan yang baik dan adanya keterikatan emosional antara atasan dan bawahan dengan harapan dapat tercipta lingkungan kerja yang nyaman serta terbentuk *sense of belonging* yang kuat terhadap organisasi”.

Berdasarkan informasi-informasi yang di dapat bahwa usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan komitmen pegawai sudah dilakukan semaksimal mungkin selain hal-hal tersebut penanaman terhadap keyakinan dan nilai-nilai dasar dalam mencapai visi dan misi organisasi seperti bekerja sebagai amanah kepada pegawai perlu selalu dilakukan sehingga tidak terjadi kejenuhan pada diri pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasinya.

Sasaran strategis terhadap peningkatan ketrampilan dan profesionalisme pegawai salah satu langkah yang diambil adalah diukur dari tingkat kelulusan PNS dalam mengikuti Ujian Dinas dan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah. Tingkat kelulusan menunjukkan tingkat kemampuan PNS dalam hal intelektualnya yang dinilai dari kemampuan penguasaan pengetahuan umum, penguasaan terhadap tugas pokok dan fungsinya pada unit kerja masing-masing. Berdasarkan ketentuan Peraturan Pemerintah RI nomor 12 tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah nomor 99 tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil pasal 31, bahwa bagi PNS yang akan dinaikkan

pangkatnya setingkat lebih tinggi yaitu dari golongan II ke golongan III tetapi tidak menempuh pendidikan sampai jenjang Strata I dan belum menduduki jabatan Eselon IV, dan PNS yang akan dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi yaitu dari golongan II ke golongan III, yaitu Ujian Dinas Tingkat II diperuntukkan bagi PNS golongan III yang akan dinaikkan pangkatnya ke golongan IV tetapi tidak menempuh pendidikan pada jenjang strata II, dan PNS yang berpendidikan S-1 tetapi sudah memegang jabatan Eselon III. Pelaksanaan Ujian Dinas bagi PNS diselenggarakan oleh Tim seleksi dari Depdagri dan BKD & Diklat Provinsi dan difasilitasi oleh BKPP Kabupaten masing-masing. Data PNS peserta ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah yang lulus setiap tahun kurun waktu 2006-2010 rata-rata mencapai 100%. Hal ini dapat dianalisa bahwa keberhasilan tersebut rata-rata disebabkan oleh semangat PNS untuk berusaha mendapat nilai yang memenuhi standar kelulusan sebagai pemenuhan atas persyaratan kenaikan pangkat. Apabila pangkat lebih tinggi tentunya akan berpengaruh pada jumlah gaji yang diterima yang otomatis akan mengarah kepada kesejahteraan PNS itu sendiri.

C. Pembahasan Hasil

Berdasarkan pengukuran kinerja baik yang dilakukan melalui pengukuran LAKIP maupun dengan penerapan metode *Balanced Scorecard* dapat diuraikan beberapa hal :

Pengukuran kinerja dengan LAKIP dilihat dari target fisik dan realisasi fisik dan target keuangan dengan realisasi keuangan dapat dinilai sudah mencapai kinerja yang baik, akan tetapi pengukuran kinerja tersebut hanya sebatas penilaian terhadap kinerja keuangan, akan tetapi sejauhmana realisasi tersebut sudah

memenuhi harapan pelanggan, apakah sudah memenuhi sasaran ternyata belum bisa terukur, sedangkan pengukuran kinerja melalui implementasi Balance scorecard dapat diuraikan pada masing-masing persfektifnya sebagai berikut :

1. Perspektif Pelanggan

Sesuai dengan hasil wawancara, pengamatan dan telaah dokumen yang penulis lakukan, maka pelayanan BKPP menyangkut pelayanan penataan arsip kepegawaian, penerbitan Keputusan Bupati tentang kepangkatan, pensiun, pindah jabatan, pindah antar instansi, tugas belajar, penataan database kepegawaian maupun pelayanan seleksi penerimaan CPNS yang dilakukan dengan pelaku kegiatan, stake holder dan pelanggan itu sendiri BKPP dalam melakukan pelayanan masih terdapat kendala-kendala, akan tetapi tentang keakuratan pelayanan, keamanan dalam memanfaatkan produk pelayanan yang ditawarkan BKPP, kemampuan pegawai untuk menanamkan kepercayaan kepada pelanggan, keramahan, perhatian dan kesopanan pegawai pemberi layanan dan usaha pegawai untuk mengerti akan kebutuhan pelanggan yang bersifat khusus sudah bisa dilakukan dengan baik namun dari segi kelengkapan fasilitas pendukung seperti toilet, tempat parkir masih dikeluhkan pelanggan. Dalam hal kedisiplinan pegawai BKPP masih ada pegawai yang telat masuk kerja, tidak masuk kerja tanpa izin, hal tersebut tentu akan menjadi preseden buruk oleh karena itu sentuhan bekerja berdasarkan ibadah, pendekatan secara *religius* perlu dilakukan untuk menyadarkan PNS akan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan analisa terhadap data juga dapat dilihat tingkat keberhasilan pembinaan BKPP terhadap aparatur, walaupun rata-rata tingkat pelanggaran hanya mencapai 1,4% dalam tiap tahun dibanding dengan jumlah PNS seluruh

Kabupaten Sumbawa, akan tetapi dalam kurun waktu 2006-2010 dalam tiap tahun tingkat pelanggaran disiplin tidak mengalami perubahan jumlah bahkan meningkat, ini berarti bahwa tingkat pembinaan dan sosialisasi peraturan-peraturan kepegawaian dari BKPP masih kurang, oleh karena itu perlu metode lain yang lebih agresif dalam menekan tingkat pelanggaran para aparatur terhadap peraturan-peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan bagi Pegawai Negeri Sipil.

Pengukuran kinerja melalui metode *BSC pada* Perspektif Pelanggan tersebut yang dinilai dari 5 dimensi kepuasan pelanggan menjadi dasar ukuran untuk menilai keefisienan dan keefektifan program-program atau aktivitas-aktivitas organisasi BKPP khususnya dalam hal menyangkut pemenuhan kepuasan pelanggan. Apabila tingkat efisien dan efektif belum bisa tercapai, maka dapat menjadi bahan evaluasi bagi organisasi BKPP untuk meningkatkan kinerjanya dalam memenuhi kepuasan pelanggan terhadap masing-masing program/kegiatan organisasi yang harus dijalankan. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan organisasi BKPP dalam memenuhi kepuasan pelanggan tersebut, maka pemanfaatan *BSC pada* Perspektif Pelanggan sangat memungkinkan untuk diterapkan yang secara strategis sangat penting untuk memaksimalkan bagian pelayanan terhadap seluruh aparatur maupun publik melalui beberapa pendekatan sistematis dan terukur. Perspektif Pelanggan pada *BSC* memungkinkan BKPP menselaraskan berbagai ukuran kepuasan, loyalitas terhadap pelanggan dan segmen sasaran. Pada perspektif ini BKPP dinilai sudah bisa menentukan siapa yang menjadi target pelanggan, bagaimana memberi nilai bagi pelanggan serta dapat menentukan layanan atau

produk apa yang dibutuhkan dan menjadi harapan bagi para *customer*-nya, (Niven 2003).

2. Perspektif Keuangan

Hasil *BSC* terhadap Kinerja keuangan BKPP sebagai salah satu instansi pelayanan publik lebih ditekankan pada efisiensi penggunaan anggaran pada kegiatan strategis. Berdasarkan analisa yang dilakukan bahwa penggunaan anggaran BKPP dalam tiap tahun kurun waktu 2006-2010 belum mengalami peningkatan, alokasi anggaran hanya berkisar pada kegiatan kegiatan rutin. Sementara alokasi anggaran untuk hal-hal yang mendukung kesuksesan organisasi seperti penunjang pelayanan, pembangunan Sistem Informasi yang terintegrasi ke semua bidang dan seluruh SKPD perlu didukung oleh pengalokasian anggaran yang lebih realistis dengan kebutuhan. Begitu pula dengan pemanfaatan porsi dana 10% BKPP perlu lebih serius memikirkan pemanfaatan dana tersebut pada penciptaan kegiatan yang lebih strategis untuk pencapaian tujuan organisasi dengan jaminan pertanggungjawaban dan kemampuan meyakinkan Tim TAPD akan urgennya kegiatan tersebut melalui paparan yang lebih profesional atas semua item-item penggunaan anggaran pada kegiatan strategis yang akan dilaksanakan.

Berdasarkan analisa di atas, maka dengan adanya pemanfaatan *BSC* pada Perspektif Keuangan dapat memberi gambaran bagi BKPP untuk membenahi diri dalam hal penggunaan dana pada kegiatan yang strategis dan penggunaan anggaran sesuai dengan rencana dan target yang telah disusun sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangan untuk meraih nilai efisiensi penggunaan anggaran publik. Sebagaimana disampaikan Niven, (2003) bahwa perspektif keuangan dimaksudkan untuk menganalisa bagaimana organisasi bisa mempertahankan

tingkat jasa yang sesuai dengan anggaran yang ditetapkan dan apakah layanan disampaikan dengan harga yang sesuai.

3. Perspektif Proses Internal

Berdasarkan hasil analisa terhadap data dan wawancara yang dilakukan, maka BKPP sebagai lembaga teknis penyelenggaraan manajemen kepegawaian sekaligus penyelenggara kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur harus terus berjuang dengan meningkatkan koordinasi, memperkuat komitmen untuk membangun sarana dan prasarana pendukung baik dukungan terhadap sarana dan prasarana teknologi informasi maupun sarana dan prasarana kegiatan diklat.

Dalam hal dukungan terhadap pengembangan perangkat lunak khususnya Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian sudah mencapai nilai 80%, akan tetapi masih banyak kebutuhan akan informasi seperti laporan terhadap data keluarga PNS, Riwayat Jabatan, dan Riwayat Diklat untuk masing-masing PNS belum dapat disajikan dengan sempurna sehingga masih perlu pengembangan lanjutan. Dukungan perangkat keras dilihat dari data yang ada BKPP perlu menambah perangkat komputer dan dukungan periperal sistem jaringan yang lebih luas. Dalam hal pembangunan jaringan yang terintegrasi keseluruhan stakeholder belum dapat dilakukan. Untuk sarana prasarana gedung tempat penyelenggaraan Diklat dan penginapan peserta juga belum tersedia sehingga untuk melaksanakan kegiatan diklat BKPP masih harus menyewa hotel, sedangkan dukungan fasilitas proses belajar mengajar di dalam kelas seperti *LCD*, *Laptop* dan sebagainya sudah tersedia.

Berdasarkan gambaran BKPP pada perspektif Proses Internal, maka mengingat kompetensi inti (*core competetion*) BKPP sebagai lembaga teknis

kepegawaian dan penyelenggara diklat perlu dukungan anggaran untuk membangun sarana dan prasarana yang belum ada untuk mendukung tugas dan fungsi BKPP ke arah kesempurnaan lebih-lebih sebagai pelayan publik dan akhirnya untuk mendukung pencapaian visi dan misinya. Dari hasil pengukuran kinerja melalui pemanfaatan *BSC* pada persepektif Proses Internal yang telah dilakukan diharapkan dapat memberi dampak pada peningkatan kinerja BKPP yang dapat mengidentifikasi proses utama pelayanan maupun tahap yang menyebabkan pelayanan lambat, mengidentifikasi teknologi utama yang perlu dimiliki ataupun yang perlu disempurnahkan, mengidentifikasi kapasitas infrastruktur dan menentukan ukuran kinerja dan target kinerja yang akhirnya akan mempengaruhi kepuasan pelanggan dan secara tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan. Hasil pengukuran kinerja BKPP pada perspektif Proses Internal sejalan dengan apa yang dikemukakan Niven, (2003) perspektif proses internal organisasi diharapkan untuk terus menambah nilai bagi pelanggan dan klien, proses mana yang harus kita unggulkan dan kembangkan untuk masa mendatang.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil analisa yang dilakukan pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan didapat berbagai kesimpulan yaitu : 1) Perkembangan kebutuhan publik terhadap pelayanan menjadi tuntutan bagi semua aparatur untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan yang lebih luas melalui pendidikan formal, seminar, bintek, pelatihan maupun kursus singkat. Upaya tersebut dapat terlaksana bila ada dukungan pihak pengambil kebijakan dalam hal penyediaan dana dan kesempatan kepada para pegawai untuk mengembangkan pengetahuan

dan ketrampilannya. Mulyadi (2001) berpendapat bahwa “peluang bagi karyawan untuk tumbuh menjanjikan peningkatan komitmen karyawan tersebut terhadap pekerjaan dan organisasinya”. Peluang tersebut dapat berupa pelatihan ketrampilan, pendidikan yang relevan, maupun penghargaan, 2) BKPP dalam upayanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan aparatur setiap tahun mengusulkan anggaran dalam program kegiatan Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur. Sebagaimana ditampilkan dalam tabel pada Lampiran I terlihat bahwa anggaran yang paling besar jumlahnya dalam setiap tahun adalah program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur, ini artinya bahwa Pemerintah melalui SKPD BKPP telah berupaya untuk memberikan perhatian lebih besar dalam hal peningkatan pengetahuan dan ketrampilan aparatur. Jumlah kebutuhan dan jenis diklat yang diusulkan disusun berdasarkan usulan dari masing-masing SKPD berdasarkan skala prioritas, selanjutnya usulan tersebut dihimpun oleh BKPP dan dianalisis kembali berdasarkan prosedur analisis kebutuhan diklat, akan tetapi berdasarkan observasi dalam hal penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat belum tersusun dengan baik dan sempurna sehingga pengiriman PNS tugas belajar belum bisa direncanakan sesuai kebutuhan. Berdasarkan aturan yang telah ditentukan khususnya dalam hal peningkatan kapasitas aparatur melalui kegiatan tugas belajar (pendidikan formal) perlu juga mempertimbangkan jumlah aparatur yang dikirim agar tidak melebihi porsi 5% dari kekuatan pegawai yang ada pada setiap SKPD. Hal tersebut dimaksudkan agar pelayanan pada setiap SKPD tidak terganggu. 3) Dalam hal jumlah/porsi dana untuk kegiatan peningkatan kapasitas sumber daya aparatur meskipun lebih besar dari porsi dana pada program lain, namun berdasarkan ketentuan bahwa jumlah anggaran yang seharusnya

dialokasikan untuk kebutuhan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur (Diklat) adalah sebesar 2,5% dari total Belanja Pegawai instansi pemerintah Kabupaten Sumbawa setiap tahun, dilihat dari porsi dana yang ada, maka dalam setiap tahun alokasi anggaran tersebut masih kurang hal ini disebabkan oleh minimnya peningkatan PAD Kabupaten Sumbawa oleh karena itu BKPP perlu melakukan upaya pendekatan-pendekatan melalui program beasiswa yang ditawarkan melalui donatur lain baik dalam negeri ataupun luar negeri atau melalui beasiswa kementerian-kementerian yang dianggarkan melalui pos anggaran APBN sebagai sumber dana alternatif dalam mendukung pengembangan SDM melalui pengiriman PNS Tugas Belajar. Oleh karena itu bagi aparatur yang memenuhi syarat diberi kesempatan untuk bersaing melalui berbagai tahapan seleksi yang telah ditentukan oleh pihak penyandang dana yang bekerjasama dengan pihak perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan baik formal maupun informal. Dalam hal peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai BKPP sendiri sebagai lembaga teknis penyelenggara di bidang kepegawaian sebagaimana dipaparkan dalam sesi analisa pada persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan masih sangat minim yang hanya bisa memenuhi 40%, mengingat BKPP sebagai lembaga teknis dalam menjalankan manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam membentuk PNS yang profesional sebagai pelayan publik, maka tenaga-tenaga yang profesional khususnya tenaga yang ditempatkan di bidang pengadaan pegawai perlu kecakapan dan ketrampilan dalam menyusun dan menganalisa kebutuhan pegawai, kecakapan dan keuletan dalam berkoordinasi dengan *stake holder* misalnya Bagian Organisasi pada Sekretariat Daerah sebagai penyusun Analisis Jabatan, berkoordinasi dengan pihak kesekretariatan Menpan

dan ataupun BKN, sehingga dalam merekrut tenaga aparatur dapat menjangkau calon-calon pegawai yang layak dan profesional.

Oleh karena itu khusus pegawai BKPP diharapkan dapat terus diikuti dalam berbagai kegiatan baik diklat formal, teknis/fungsional, seminar, *workshop* ataupun Bimbingan Teknis yang diberlakukan secara merata terhadap semua pegawai sesuai bidang tugas dan fungsinya, sehingga tidak jauh ketinggalan dan bahkan mempunyai nilai kompetensi yang lebih profesional dibanding aparatur pada SKPD lain yang dilayani. Implikasi dari semua itu adalah tercapainya perencanaan pengadaan, penempatan, pengembangan, dan pembinaan pegawai secara merata sehingga lebih profesional dan bertanggung jawab terhadap tugas dan fungsi sebagai Pegawai Negeri Sipil, 4) Dalam hal tingkat kepuasan kerja pegawai BKPP sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan bahwa pada prinsipnya sudah puas akan tetapi masih dirasa kurang apabila mengingat volume pekerjaan BKPP meliputi seluruh PNS yang ada di Kabupaten Sumbawa. Pihak sekretariat perlu melakukan komunikasi dengan SKPD terkait dalam hal penganggaran insentif ataupun penghargaan berbasis kinerja. Distribusi penghargaan tersebut dimaksudkan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja. Penghargaan yang dirasa adil oleh pegawai akan memotivasi pegawai dalam menghasilkan kinerja yang luar biasa (Mulyadi, 2001), 5) Dalam hal peningkatan produktivitas dan komitmen pegawai seperti yang dikatakan Mulyadi dan Setiawan (2001) merupakan keberhasilan pencapaian sasaran di perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pelayanan yang memberikan value bagi customer hanya dapat dihasilkan secara konsisten oleh personil yang berkomitmen dan produktif. Tingkat komitmen pegawai yang tinggi diindikasikan sebagai akibat

dari tingginya tingkat kepuasan karyawan tersebut terhadap organisasi dan pekerjaannya saat ini. DeConnick (et.al., 1994 Cit. Panggabean, 2004) menyatakan ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan dengan Kepala BKPP Kabupaten Sumbawa upaya yang dilakukan pihak manajemen dalam rangka meningkatkan komitmen karyawan adalah melalui pendekatan antar personil. Atasan selalu berupaya menjalin hubungan yang baik antara karyawan, dengan harapan dapat tercipta lingkungan kerja yang nyaman. Demikian juga wawancara yang dilakukan dengan pegawai itu sendiri bahwa semua pegawai lingkup BKPP Kabupaten Sumbawa menjalin hubungan yang harmonis dengan atasan. Sesuai wawancara juga terungkap bahwa pegawai BKPP memiliki perasaan nyaman dan ingin menghabiskan sisa kariernya di BKPP yang merupakan indikasi komitmen yang bagus. Hubungan yang terjalin baik harus terus ditingkatkan untuk menciptakan keterikatan emosional antara atasan dan bawahan, antara sesama rekan kerja dan terhadap organisasi selanjutnya, yang berujung pada tercapainya kenyamanan dalam bekerja. Tingkat komitmen yang tinggi mempermudah mewujudkan produktivitas yang lebih tinggi (Kreitner dan Kinicki, 2004).

6) Dalam hal pemanfaatan waktu kerja karyawan berdasarkan wawancara dan pengamatan langsung yang dilakukan peneliti ada sebagian pegawai yang tekun dan bersemangat dalam memanfaatkan waktu selain untuk menyelesaikan tugas maupun pada kegiatan lain yang lebih produktif seperti mendownload/browsing informasi melalui internet, membaca aturan-aturan, diskusi sekitar pekerjaan akan tetapi sebagian pegawai masih mencampuri urusan pribadi pada jam pekerjaan,

seperti mengantar anak/istri ke sekolah atau urusan lain, mengurus rumah pada saat jam kerja, hal tersebut disebabkan juga oleh kelonggaran yang diberikan oleh atasan, kurang ketatnya absensi dari pihak seksi kepegawaian Sekretariat. Hal tersebut tentu berpengaruh besar pada produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan wawancara hal tersebut terpaksa dilakukan untuk menghemat biaya mengingat pendapatan yang ada tidak mencukupi apalagi sebagian gaji sudah dipotong pihak Bank.

Dengan mempertimbangkan hal-hal seperti kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan terlebih dalam penguasaan tugas dan pembuka wawasan yang selanjutnya dapat mempengaruhi kepuasan dan komitmen kerja pegawai BKPP, manajemen bisa memikirkan kesempatan dan alokasi anggaran yang lebih besar untuk keikutsertaan pegawai BKPP dalam pendidikan dan pelatihan, seminar, workshop atau kegiatan lain yang produktif serta pemberian insentif yang lebih besar dari yang sudah ada sesuai dengan volume pekerjaannya sehingga pegawai lebih produktif dalam bekerja.

Ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang tercermin dari tingkat produktivitas, komitmen, dan kepuasan kerja pegawai kinerja pegawai BKPP pada perspektif ini masih belum maksimal, sehingga memerlukan peningkatan lebih lanjut.

Secara keseluruhan kinerja pelayanan BKPP dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat dideskripsikan sebagai berikut : Volume pekerjaan yang besar, masih kurangnya insentif yang diterima pegawai, perlu menanamkan keyakinan dan nilai-nilai dasar pegawai terhadap kebenaran visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan, masih kurangnya kesempatan mengikuti diklat, minimnya

dukungan sarana dan prasarana serta SDM sebagai penyelenggara diklat, perlu penyempurnaan penyusunan analisis kebutuhan diklat, minimnya anggaran diklat, minimnya sarana dan prasarana pendukung Sistem Informasi Kepegawaian, perlu adanya tenaga lapangan dan dukungan sarana prasarana dalam melakukan sosialisasi peraturan perundang-undangan dan pembinaan disiplin kepada semua aparatur yang ditandai dengan masih adanya sebagian pegawai yang kurang disiplin dengan ketentuan jam kerja mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri dan bahkan mempengaruhi pegawai lain yang sudah produktif menjadi tidak produktif dan akan berpengaruh juga kinerja proses internal organisasi BKPP selanjutnya.

Berdasarkan hasil analisa yang dipaparkan di atas sebagai hasil pemanfaatan *BSC* dalam mengukur kinerja BKPP pada perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sangat diperlukan sebagai bahan evaluasi kinerja BKPP untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai dalam meningkatkan kinerja dan menjamin keberlangsungan kinerja organisasi di masa depan.

D. Hubungan Pengukuran Kinerja BKPP Melalui Implementasi *Balanced Scorecard* dengan Visi dan Misi BKPP

Faktor penentu keberhasilan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi (kebijakan dan program) dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan, melalui penyelenggaraan misi untuk mewujudkan visi BKPP. Faktor penentu keberhasilan (*critical succes factors*) berupa kegiatan-kegiatan program yang mempunyai prioritas tinggi untuk dilaksanakan dalam periode renstra BKPP, karena hasil dari kegiatan program tersebut menjadi prasyarat tercapainya tujuan akhir, yaitu terciptanya sistem Manajemen Kepegawaian menuju terwujudnya Pegawai Negeri

Sipil yang profesional dan sejahtera. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa Bapak A. Rahim, S.Sos. di ruang kerjanya diperoleh informasi :

“dalam pelaksanaan seluruh program BKPP selalu mempedomani visi dan misi BKPP karena di dalamnya tercantum tujuan organisasi yang cukup jelas yang hendak dicapai, keberhasilan dari organisasi ditentukan oleh optimalisasi dalam upaya pencapaian sasaran pada program, untuk itu pada setiap kesempatan saya selalu mengingatkan kepada seluruh jajaran BKPP agar selalu disiplin, bekerja secara profesional sesuai tupoksi masing-masing dengan mempedomani visi dan misi organisasi agar sasaran dan tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai secara optimal”.

Berdasarkan Analisa melalui implementasi metode BSC dalam mengukur kinerja BKPP terhadap program-program yang telah dijalankan sesuai Renstra yang telah disusun, apabila dikaitkan dengan visi dan misi, maka ada beberapa program yang belum dijalankan.

1. Dalam hal pencapaian visi BKPP yang dijabarkan dalam **perspektif Pelanggan** tentang tercapainya pelayanan yang maksimal sesuai dengan tugas dan fungsi melalui pemberdayaan tenaga aparatur yang profesional dan inovatif, maka berdasarkan hasil penelitian BKPP perlu lebih mengembangkan :
 1. Peningkatan pemahaman PNS tentang hak dan kewajiban dan disiplin PNS melalui peningkatan jumlah PNS yang mendapatkan sosialisasi peraturan perundang-undangan kepegawaian.
 2. Penekanan terhadap tingkat pelanggaran disiplin PNS dan penyalagunaan kewenangan melalui penyediaan klinik konseling psikologi/psikoterapi PNS.
 3. Peningkatan kinerja pelayanan kepegawaian dengan peningkatan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan pekerjaan BKPP melalui penyediaan sistem dan

prosedure administrasi yang disempurnahkan, penyusunan SPM sebagai pedoman pelayanan dan peningkatan pelayanan kepegawaian melalui peningkatan fasilitas seluruh pelayanan administrasi kepegawaian.

2. Dalam hal pencapaian visi BKPP yang dijabarkan dalam **perspektif Keuangan** tentang peningkatan alokasi dana melalui APBD/APBDP maupun APBN dalam rangka melaksanakan seluruh kegiatan dan program BKPP, maka BKPP perlu melakukan pendekatan-pendekatan secara intens dengan pihak penentu kebijakan baik legislatif maupun eksekutif, menyajikan laporan-laporan yang akuntabel, terinci, realistis dan terukur sebagai bahan pengambilan keputusan, menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan pengelola Diklat di tingkat pusat maupun luar negeri dalam rangka pendanaan/beasiswa bagi PNS yang layak dikembangkan kompetensinya baik intelektual maupun etika dan moral.
3. Dalam hal pencapaian visi BKPP yang dijabarkan dalam **perspektif Proses Internal** tentang peningkatan kualitas sarana dan prasarana baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud sebagai pendukung pelayanan terhadap *customer*, maka BKPP perlu lebih mengembangkan :
 1. Sistem Manajemen Informasi Kepegawaian (SIMPEG) yang mampu mendukung pengambilan keputusan melalui penyempurnaan aplikasi pengolahan data kepegawaian, terwujudnya sistem aplikasi yang terintegrasi dengan aplikasi SKPD yang lain dalam pengelolaan SDM, terkelolanya file pegawai dan file pejabat sebagai data otentik.
 2. Penataan pegawai sesuai kompetensi jabatan dan syarat jabatan serta memperhatikan pola karier melalui penyusunan standar kompetensi jabatan,

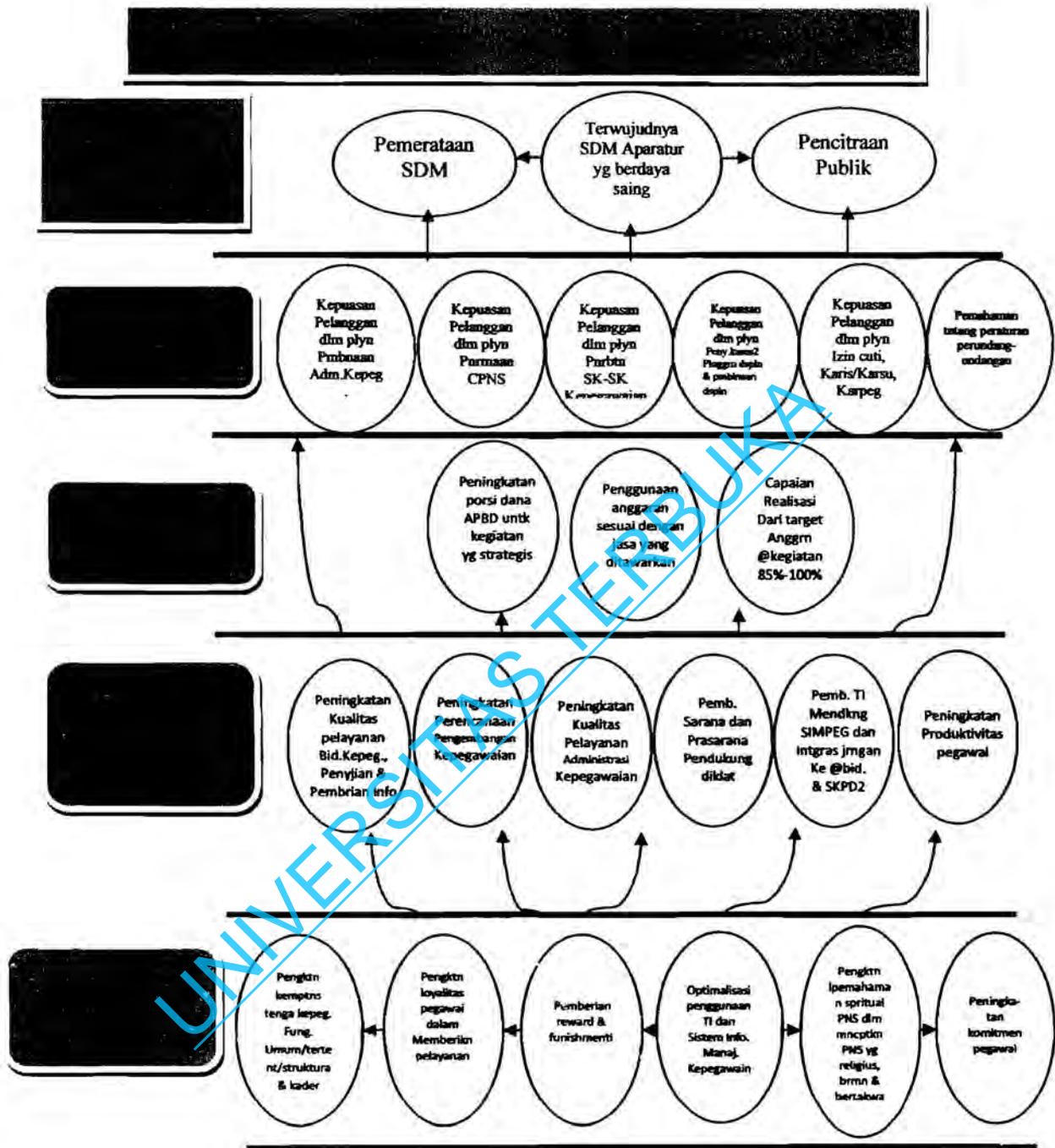
- penyusunan evaluasi jabatan, penyusunan pedoman pola karier yang lebih profesional.
3. Peningkatan fasilitas sarana dan prasarana penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan.
 4. Dalam hal pencapaian visi BKPP yang dijabarkan dalam **perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan** tentang peningkatan kualitas tenaga struktural dan tenaga fungsional agar lebih *inovatif, religius*, akuntabel dan profesional serta peningkatan kesejahteraan para penyelenggara selaku aparatur penyelenggara kegiatan pemerintahan, maka BKPP perlu lebih mengembangkan :
 1. Peningkatan kualitas Sumber Daya Aparatur untuk meningkatkan kompetensi sesuai tugas pokok dan fungsi dengan meningkatkan SDM aparatur melalui Pendidikan dan Pelatihan melalui tersedianya Analisis Kebutuhan Diklat sesuai kompetensi, peningkatan jumlah PNS yang mengikuti diklat penjurangan maupun teknis fungsional, dan peningkatan PNS yang mengikuti pendidikan formal lebih tinggi.
 2. Peningkatan pembinaan pegawai untuk meningkatkan akuntabilitas dan kesejahteraan pegawai dengan meningkatkan fasilitas peningkatan kesejahteraan pegawai, peningkatan jumlah PNS yang menerima penghargaan dan peningkatan pembinaan melalui kegiatan pendekatan keagamaan pada masing-masing SKPD seperti pengadaan pengajian rutin, diskusi agama dan ceramah kesehatan mental pada hari-hari tertentu.
 3. Peningkatan integritas untuk mewujudkan rencana strategis melalui penguatan komitmen pegawai, peningkatan kinerja pelayanan kepegawaian

dengan meningkatkan ketrampilan, intelektual dan kualitas SDM pegawai BKPP melalui pengiriman PNS BKPP dalam mengikuti Diklat, Pengiriman PNS BKPP untuk mengikuti rapat/sosialisasi peningkatan jenjang pendidikan melalui jalur formal/informal.

E. Strategi MAP BKPP Kabupaten Sumbawa

Penyusunan strategi map ini dilakukan berdasarkan informasi mengenai tugas pokok dan fungsi BKPP yang dijabarkan dari visi dan Misi, analisa LAKIP, dan hasil penelitian kemungkinan pengembangan pertanggungjawaban melalui implementasi BSC pada masing-masing persepektif kurun waktu 2006-2010. Adapun usulan strategi *Map* untuk Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa adalah sebagaimana Gambar 4.5. berikut ini :

UNIVERSITAS TERBUKA



Gambar 4.5
Strategi Map Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan
Kabupaten Sumbawa

F. Hubungan Sebab Akibat antara Tujuan Strategi pada masing-masing Perspektif *Balanced scorecard*

Pada tiap tahap dilakukan akselerasi diantara berbagai tujuan strategis yang telah ditetapkan di awal. Akselerasi ini diperlukan untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai tujuan strategis yang merupakan ciri khas *Balanced Scorecard*.

Perspektif *customer/stakeholders* diarahkan pada Pemberian pelayanan publik yang *reliability, responsiveness, assurance, empathy* dan *tangible*. Untuk itu, pada perspektif ini perlu didukung oleh perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan strategis yang dipilih adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan jumlah pegawai untuk memenuhi aspek pemerataan pelayanan
2. Meningkatkan keahlian/keterampilan aparatur untuk memenuhi mutu pelayanan
3. Meningkatkan diklat aparatur secara general untuk memenuhi pencitraan publik.

Tujuan dari perspektif *customer/stakeholder* tersebut dapat terwujud jika aspek *tangible* dan *intangible* dalam perspektif lainnya terpenuhi. Untuk itu, pada perspektif *internal process*, sasaran strategis yang ingin dicapai selain sasaran tersebut di atas adalah sebagai berikut :

1. Dapat meningkatkan kompetensi tenaga kepegawaian yang berkelanjutan
2. Meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarga, untuk itu sasaran strategis diarahkan pada upaya mereduksi atau mendesain ulang beberapa prosedur pelayanan administrasi dan meningkatkan penggunaan teknologi informasi.

Selanjutnya untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan pada perspektif Proses Internal, maka perlu didukung dengan tujuan pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Adapun tujuan pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang dimaksud adalah harus diwujudkan dalam bentuk :

1. Peningkatkan kompetensi kepegawaian dalam rangka mendorong agar pegawai memiliki sumber daya manusia aparatur dan sasaran strategis ini diarahkan pada peningkatan kesejahteraan tenaga kepegawaian.
2. Peningkatan kompetensi tenaga kepegawaian dalam rangka mendorong optimalisasi kerjasama lintas sektoral, peningkatan efisiensi, efektivitas dan ekonomis dalam penggunaan anggaran.

Untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan pada perspektif proses internal dan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, maka tujuan yang dirumuskan pada perspektif Keuangan adalah peningkatan kerjasama dengan lembaga masyarakat atau legislatif atau donatur lain dari dalam maupun luar negeri dan peningkatan dana dari pemerintah daerah, provinsi, dan pusat. Dengan adanya hubungan sebab akibat diantara perspektif tersebut, dimungkinkan tercapainya visi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa yaitu “terwujudnya aparatur pemerintah yang inovatif, religius, sejahtera, akuntabel dan profesional”, dengan terwujudnya visi dan misi, maka akan terwujud pula tujuan organisasi BKPP yang telah ditetapkan, antara lain :

1. Tercapainya kualitas pelayanan aparatur pemerintah yang memuaskan masyarakat.

2. Tercapainya pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Daerah yang terintegrasi, cepat, tepat dan akurat.
3. Terciptanya perencanaan SDM aparatur yang disiplin, jujur dan bertanggung jawab.
4. Tercapainya peningkatan kualitas SDM aparatur berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi.
5. Terlaksananya keselarasan antara kinerja aparatur dengan penghargaan yang sesuai.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Pengembangan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (*BSC*) pada BKPP Kabupaten Sumbawa sangat memungkinkan untuk diterapkan karena dengan *BSC* yang diuraikan dalam setiap perspektifnya akan tergambar dengan jelas bagaimana organisasi mencapai visinya. Pencapaian visi dan misi adalah harapan masyarakat sebagai pelanggan dan merupakan bukti pertanggungjawaban manajemen organisasi BKPP terhadap kinerjanya dalam pelayanan publik Bidang Kepegawaian. Meskipun LAKIP adalah salah satu bentuk pertanggungjawaban akuntabilitas kinerja badan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, namun belum mampu menggambarkan kinerja organisasi secara keseluruhan terutama hal-hal yang bersifat *intangible*.
2. Pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan *BSC* seperti yang telah dipaparkan dari hasil penelitian ini, dalam setiap perspektifnya telah mempertimbangkan indikator kinerjanya yang berorientasi pada *outcome*. Dengan demikian, organisasi dapat lebih mengetahui sampai sejauh mana seluruh program dan kegiatan yang telah disusun dapat memberikan nilai tambah bagi aparatur dan masyarakat pengguna layanan. Selain itu, organisasi dapat lebih efisien dalam penggunaan anggaran kepegawaian

karena konsep *BSC* dapat mengarahkan organisasi untuk menyusun program dan kegiatan yang relevan dengan sasaran dan tujuan yang hendak dicapai.

3. Khusus implementasi *BSC* pada perspektif Keuangan karena BKPP sebagai lembaga non profit, maka hasil pengukuran kinerja pada perspektif ini dianalisa berdasarkan Laporan Keuangan hasil LAKIP yang menilai keberhasilan penggunaan anggaran dari rasio antara rencana dengan realisasi. Organisasi BKPP diharapkan bisa mempertahankan tingkat jasa yang sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.

2. Saran-saran

Adapun saran-saran yang dapat dikemukakan terhadap Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa adalah sebagai berikut:

1. Dalam penerapan *BSC* sebagai salah satu alternatif pengukuran kinerjanya, peneliti menyarankan agar Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa melakukan perbaikan dalam penyusunan perencanaan strategis agar tujuan yang ditetapkan memiliki relevansi yang kuat dengan misi dan visi yang telah dirumuskan. Selain itu, dalam perumusan strategi, hendaknya Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa melakukan analisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi (analisa *SWOT*) yang lebih mendalam sehingga sasaran strategis yang dirumuskan lebih menggambarkan apa yang menjadi kebutuhan organisasi.

2. Menggambarkan dan mengkomunikasikan strategi dalam *BSC* dengan penjabarannya melalui *strategy map* yang kemudian dilanjutkan dengan menentukan objektif operasional, ukuran yang hendak dicapai, dan target sehingga terbentuk suatu sistem manajemen pengukuran yang terintegrasi dan relevan dengan aktivitas operasional dengan sasaran strategis.
3. Disarankan untuk menyusun laporan pengukuran kinerja dengan pendekatan *BSC* yang dapat dijadikan laporan pendamping Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) terutama untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pada hal-hal yang *intangibel* dan hal-hal yang menyangkut Sumber Daya Manusia.
4. Dalam upaya mengimplementasi *BSC*, disarankan agar Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa melakukan analisis yang mendalam terhadap konsep *BSC* sehingga dapat digunakan sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif.
5. Penelitian serupa perlu dilakukan pada organisasi pemerintah/non profit lainnya untuk mengetahui implikasi-implikasi studi lanjutan atas penerapan *BSC* sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih mendalam tentang manfaat dan keuntungannya.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU dan TESIS:

- Agus, Salim, (2006). *Teori & Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Agus Tedy Ismanto, (2008). *Penerapan Metode Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Strategik Organisasi pada Bank BRI Syariah Mataram*.
- Alma Buchari, (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Averson, Paul, (2004). *A Balanced Scorecard for City & County Services*, <http://www.balancedscorecard.org>.
- Averson, Paul, (2004). *Building a Government Balanced Scorecard: Phase 2 – Implementation and Automation*. <http://www.balancedscorecard.org>.
- Bungin, Burhan, (2007). *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Bastian I, (2006). *Akuntansi Sektor Publik*, Suatu Pengantar, PT Glora Aksara Pratama.
- Bogdan, Robert dan Taylor Steven J, (1990). *Introduction To Qualitative Research Methods*. John Wiley & Sons, Newyork. Arief Furchan (penerjemah). 1992. Pengantar Metode Penelitian Kualitatif. Penerbit Usaha Nasional Surabaya.
- Budiono Danu, (2006). *Desain Balanced Scorecard sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis (Studi pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Bandar Lampung (Tesis Master yang tidak dipublikasikan, Universitas Bandar Lampung*.
- Ciptani Monika Kussetya, (2000). *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar, Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2*, Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi - Universitas Kristen Petra. Surabaya, <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting>.
- Creswell, Jhon W., (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Pustaka Pelajar. Jakarta.

- Dally, Dadang, DR., M.Si., (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen, (2005). *Management Accounting, Akutansi Manajemen*, Buku 2, Salemba Empat.
- Gaspersz Vincent, (2004). *Perencanaan Strategik Untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik - Suatu Petunjuk Praktek*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Helmi Syafrizal, (2004). *Balance Scorecard: Pengukuran Kinerja Organisasi*, Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah, Sumatera Utara.
- Irlan Ledy Novita, (2008). *Usulan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengendalian Dan Pengukuran Kinerja di Dinas Pendapatan Daerah DKI Jakarta*.
- JB Ghartey, Crisis, (1987). *Accountability and Development in the Third World*, London.
- Kaplan Robert S. and Norton David P, (1992). *The Balanced Scorecard: mengukur yang mendorong kinerja*, *Harvard Business Review* Januari-Februari pp71-80.
- Kaplan Robert S. and Norton David P, (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*, *Harvard Bussiness School Press*.
- Kaplan Robert S. and Norton David P, (2000). *Balanced Scorecard; Menerapkan Strategi Menjadi aksi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kaplan Robert S. and Norton David P, (2004). *The Strategy Focused Organization, How Balance Scorecard Companies thrive in The Bussiness Environmental*, *Massachussetts*, *Harvard Bussiness Review*.
- LV Carino, (1991). *Accountability, Corruption and Democracy, A Clarification of Concept*, (in the *Asian Review of Public Administration*, Vol III, No. 2), December.
- Mahmudi, (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi ke-2, Yogyakarta, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN.
- Masrurah, (2008). *Manajemen Strategik, formulasi strategic, visi dan misi*, Universitas Mercubuana, Jakarta.

- Mauliasyah, (2012). *Analisis Pengelolaan Strategi dan Manajemen Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard di Instansi Pemerintah Daerah, Studi Kasus pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta.*
- Melinda Tina, (2008). *Membangun Budaya organisasi Sebagai Dasar Implementasi Knowledge Management untuk Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi Universitas Cioutra, Surabaya.*
- Memi P Mundari, (2011). *Usulan Perancangan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Badan Penanaman Modal dan Promosi Provinsi DKI Jakarta.*
- Moleong, Lexy, (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.*
- Mulyadi, (2005). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Penerbit Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Mulyadi, (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Penerbit Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Niven Paul R, (2003), *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government And Not-For-Profit Agencies*, Hoboken New Jersey:John Wiley & Sons.
- Niven Paul R, (2004). *Balanced Scorecard Diagnostict-Mempertajam Kinerja Maksimal*, Penerbit PT. Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Rasul, Sjahrudin, Dr., S.H., (2003). *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran Dalam Perspektif UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara, Perum Percetakan Negara Indonesia, Jakarta.*
- Rizkah, (2006). *Usulan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Dan Perwujudan Akuntabilitas Publik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.*
- Rosyati dan Luk Luk Atul Hidayati,(2004). *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard: Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang*. Jurnal Analisis Bisnis dan Ekonomi, Vol.2, No.1: 84-103.
- Stout, (1993). *Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.*

Strauss, Anselm dan Corbin, Juliet, (1998). *Basics Of Qualitative Research*. Sage Publications: London. Muhammad Shodiq dan Imam Muttaqien (penerjemah).2003. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta

Utami Puji Lestari dan Dwita Darmawati, (2003). *Penilaian Kinerja Organisasi melalui Pendekatan Balanced Scorecard* (Studi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto)

Valerie Zeithaml, Leonard L Berry, (1996). dan A. Parasuraman, *Consequences of Service Quality of Marketing*, Vol.60 No.2, pp.31-46.

Whitteaker, (1993). *Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.

PERATURAN :

Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Struktur Organisasi Perangkat Daerah.

Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa.

Inpres Nomor 7 tahun 1999 tentang Tujuan, Sasaran, Ruang Lingkup dan Tata Cara pelaksanaan SAKIP.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa Tahun 2006-2010.

Laporan Keuangan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa, : 1. Laporan Realisasi Anggaran, 2. Neraca, 3. Catatan atas Laporan Keuangan.

MPIRAN I

**MATRIX PENGUKURAN PENCAPAIAN SASARAN KEGIATAN
DAN KEPAGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN SUMBAWA
DURUN WAKTU 2006-2010**

PROGRAM/KEGIATAN	TAHUN														
	2,006			2,007			2,008			2,009			2,010		
	TARGET	REALISASI	%												
gram pelayanan adm.per-toran	371,636,330	240,162,991	78.08	341,343,440	293,388,290	85.95	440,954,639	366,849,546	83.19	504,108,470	401,554,344	79.66	371,636,660	290,162,991	78.08
gram Peningkatan Sarana sarana Aparatur	154,693,120	131,530,300	85.67	278,310,858	269,756,700	96.93	127,736,025	106,174,800	83.12	59,519,100	58,157,400	97.00	154,693,120	132,530,300	85.67
ingkatan Fasilitas pindah/ na tugas PNS	83,020,770	78,609,660	94.69	100,742,000	100,242,000	99.50	110,265,820	109,782,060	99.56	97,128,010	85,844,740	88.38	83,020,770	78,609,660	94.69
gram Peningkatan Disiplin iratur	-	-	-	875,911,980	725,270,020	82.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-
gram Peningkatan Kapasitas nber Daya Aparatur	2,760,985,885	2,512,229,390	90.99	48,163,630	45,293,630	94.04	3,960,153,930	3,336,403,915	84.25	4,144,666,880	3,858,817,000	93.10	2,760,985,885	2,512,229,590	90.99
nyusunan Rencana Kerja D	4,171,900	4,167,200	99.89	2,500,000	2,500,000	100	2,733,500	2,733,500	100	4,370,105	4,247,000	97.18	4,171,500	4,167,200	99.90
ingkatan Pengembangan em Pelaporann Capalan erja dan Keuangan	13,782,950	13,181,508	95.64	13,000,000	13,000,000	100	15,206,100	15,205,900	100	9,861,700	9,450,300	95.83	13,782,950	13,181,500	95.64
gram Pendidikan Kedinasan	40,714,947	27,466,800	67.46	81,729,890	77,241,810	94.51	31,291,040	31,291,040	100	42,240,500	29,895,400	70.77	40,714,947	27,466,800	67.46
gram Pembinaan dan ngembangan Aparatur	2,505,879,730	2,169,399,350	86.57	2,629,221,690	2,411,294,020	92.09	2,251,327,298	1,880,431,610	83.53	2,454,163,860	2,113,877,330	86.13	2,505,879,730	2,169,399,350	86.57
gram Penataan Sistem Adm. lp Kepegawaian	39,728,460	39,080,600	98.37	52,667,900	51,595,900	97.20	36,977,500	35,941,500	97.20	52,667,900	51,959,900	98.15	39,728,460	39,080,600	98.37
BELANJA LANSUNG	5,974,614,092	5,215,827,799	87.30	4,423,591,388	3,999,582,371	90.41	6,976,645,852	5,884,813,871	84.35	7,368,726,525	6,613,803,414	89.76	5,974,614,022	5,266,827,991	88.15

LAMPIRAN II
 DAFTAR FASILITAS PENDUKUNG SISTEM TEKNOLOGI INFORMASI DAN KEARSIPAN
 BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN SUMBAWA

NO	NAMA BARANG/ JENIS BARANG	MERK/ MODEL	BAHAN	TAHUN PEMBUATAN/ PEMBELIAN	NO. KODE BARANG	JUMLAH BARANG/ REGISTER	KEADAAN BARANG		RUSAK BERAT (RB)	KET.
							BAIK (B)	KURANG BAIK (KB)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Rak arsip		Kayu	1982	02.06.01.04.02	1 buah	1 buah			
2	Komputer		Fiber	2002	02.06.03.02	1 unit	1 unit			
3	Printer	Deskjet	Fiber	2002	02.06.03.05	1 unit	1 unit		1	
4	Kursi Roda Tanpa Tangan		Besi	2002	02.06.04.01.09	2 buah	2 buah			
5	Kursi Roda Pakai Tangan		Besi	2002	02.06.04.01.09	2 buah	2 buah			
6	Filling Kabinet	Brother	Besi	2003	02.06.01.04	2 buah	2 buah			
7	Kursi Lipat	Chitose	Besi	2004	02.06.02.01.37	18 buah	18 buah			
8	Kursi Eseion II		Besi	2005	02.06.01.30	1 buah	1 buah			
9	Komputer		Besi	2006	02.06.03.02	5 unit	3 unit	2		
10	Meja Komputer		Fiber	2006	02.06.06.01.37	4 buah	4 buah			
11	Meja 1/2 Biro		Kayu	2006	02.06.02.01.48	1 buah	1 buah			
12	Komputer		Kayu	2007	02.06.03.02	1 unit	1 unit			
13	Printer	LQ 2180	Fiber	2007	02.06.03.05	1 unit	1 unit			
14	Lemari 2 Pintu		Kayu	2007	02.06.04.07	1 buah	1 buah			
15	Meja Biro		Kayu	2007	02.06.04.01	2 buah	2 buah			
16	Stavolt	Yamasaki	Besi	2007	02.06.02.06.20	4 buah	4 buah			
17	UPS/Stabilizer		Besi	2007	02.06.02.06.18	1 buah	1 buah			
18	Printer	HP 6310	Fiber	2007	02.06.03.05.03	1 buah	1 buah			
19	Printer	HP 1020	Fiber	2007	02.06.03.05.03	2 unit	2 unit			
20	Komputer		Fiber	2009	02.06.03.02	1 unit	1 unit			
21	Komputer (Server)		Fiber	2009	02.06.03.02	3 buah	3 buah			
22	Meja Komputer		Kayu	2009	02.06.02.01	2 buah	2 buah			
23	UPS/Stabilizer	Yamasaki	Besi	2011	02.06.02.06.18	2 buah	2 buah			
24	UPS/Stabilizer	Kenika	Besi	2012	02.06.02.06.18	2 buah	2 buah			
25	Tabung Pemadam		Besi	2012	02.06.02.07.16	1 buah	1 buah			
26	AC	LG	Fiber	2012	02.06.01.04.01	4 buah	4 buah			

LAMPIRAN III
 DAFTAR FASILITAS RUANG KEARSIPAN
 BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN SUMBAWA

NO	NAMA BARANG/ JENIS BARANG	MERK/ MODEL	BAHAN	TAHUN PEMBUATAN/ PEMBELIAN	NO. KODE BARANG	JUMLAH BARANG/ REGISTER	KEADAAN BARANG		RUSAK BERAT (RB)	KET.
							BAIK (B)	KURANG BAIK (KB)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Rak Arsip Rangka Besi		Besi/Triplek	2002	02.06.01.04.02	20 buah	20 buah			
2	Kursi Roda Tanpa Tangan		Besi	2003	02.06.04.01.09	2 buah	2 buah			
3	Lemari Arsip		Kayu	2005	02.06.04.07	1 buah	1 buah			
4	Meja 1/2 Biro		Kayu	2006	02.06.02.01.48	1 buah	-	1		
5	Meja Komputer		Kayu	2007	02.06.06.01.37	2 buah	2 buah			
6	Komputer		Fiber	2007	02.06.03.01.01	2 unit	2 unit			
7	Kursi Lipat	Chitose	Busa/Besi	2007	02.06.02.01.34	10 buah	10 buah			
8	Printer	HP	Fiber	2007	02.06.03.05.03	1 buah	1 buah			
9	Meja Biro		Kayu	2007	02.06.04.01.05	2 buah	2 buah			
10	Lemari Arsip		Kayu	2007	02.06.04.07	1 buah	1 buah			
11	Rak Arsip Rangka Besi		Besi/Triplek	2007	02.06.01.04.02	3 buah	3 buah			
12	Kursi Eselon IV		Busa/Plastik	2008	02.06.02.01.30	1 buah	1 buah			
13	Laptop	Acer	Fiber	2007	02.06.03.02.02	1 unit	1 unit		1	
14	Rak Arsip Rangka Besi		Besi/Triplek	2010	02.06.01.04.02	1 buah	1 buah			
15	Stavolt		Besi	2010	02.06.02.06.20	1 buah	1 buah			
16	Rak Arsip Rangka Besi	Yamasaki	Besi/Triplek	2011	02.06.01.04.02	2 buah	2 buah			

LAMPIRAN 4 :

5 (LIMA) DIMENSI PENGUKURAN KUALITAS PELAYANAN DAN VARIABEL INDIKATOR PADA PERSPEKTIF PELANGGAN

DIMENSI PENGUKURAN	VARIABEL
Reliability	<ul style="list-style-type: none"> - Kekuatan pelayanan - Kesesuaian pelayanan dengan janji yang ditawarkan
Responsiveness	<ul style="list-style-type: none"> - Kesigapan karyawan dalam melayani nasabah - Kecepatan karyawan dalam menangani transaksi - Penanganan keluhan customer
Assurance	<ul style="list-style-type: none"> - Pengetahuan pegawai terhadap produk layanannya - Keterampilan pegawai dalam member informasi - Informasi yang dibutuhkan customer - Keamanan dalam memanfaatkan produk - Kemampuan karyawan untuk menanamkan kepercayaan kepada customer
Emphaty	<ul style="list-style-type: none"> - Kemudahan untuk menghubungi organisasi - Kemampuan pegawai untuk berkomunikasi dengan customer - Usaha pegawai untuk mengerti akan kebutuhan pelanggan yang bersifat khusus
Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> - Penampilan fisik gedung dan ruangan front office - Tersedianya tempat parker - Kebersihan, kerapihan dan peralatan pendukung - Penampilan karyawan

Lampiran 5

PEDOMAN WAWANCARA

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD (BSC)* UNTUK MENGUKUR KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (BKPP) KABUPATEN SUMBAWA

A. PERSPEKTIF PELANGGAN

Informan kunci : Kepala Sub Bidang Pengelolaan Administrasi Kepegawaian, Kepala Bidang Pengadaan Pegawai dan Pengolahan Data, Staf Bidang Pengolahan Data, Salah seorang PNS sebagai pelanggan (*customer*), Kepala Sub Bidang Pengadaan Pegawai, Kepala Bidang Pengadaan Pegawai, Pelamar Umum sebagai pelanggan, Kepala Sub Bidang Mutasi Pegawai, Kepala Bidang Pengembangan karier, Kepala Sub Bidang Kepangkatan, Beberapa customer pelayanan pengusulan keputusan kenaikan pangkat, Kepala Sub Bidang Hukum dan Pembinaan Disiplin, Salah seorang pegawai pada salah satu SKPD, Kepala Sub Bagian Kesejahteraan Pegawai, Kepala Bidang Hukum dan Kesejahteraan Pegawai pada BKPP, Kepala Sub Bidang Pengelolaan Diklat Struktural, Kepala Bidang Pengembangan Karier.

Stake holder : Kepala Sub Bagian Kepegawaian pada SKPD Dinas Diknas, Inspektur Kabupaten Sumbawa

TEMA PERTANYAAN :

1. Kepala Sub Bidang Pengelolaan Administrasi Kepegawaian
 - Apakah dalam jabatan Saudara pernah atau sering mendapat keluhan dari pelanggan Saudara baik PNS ataupun masyarakat umum ?
 - Keluhan dalam hal apa misalnya ?
2. Kepala Bidang Pengadaan Pegawai dan Pengolahan Data
 - Apakah dalam tugas Saudara mempunyai kendala dan apa harapan Saudara untuk mengatasi kendala tersebut
3. Staf Bidang Pengolahan Data :
 - Apa saja kendala yang Saudara hadapi dalam hal pengolahan data
4. Salah seorang PNS sebagai pelanggan (*customer*)
 - Bagaimana menurut Saudara tentang informasi kepegawaian apakah Saudara sudah bisa terima dengan baik?
5. Kepala Sub Bagian Kepegawaian pada SKPD Dinas Diknas sebagai salah satu stake holder BKPP Kabupaten Sumbawa
 - Apa harapan Saudara sebagai mitra kerja BKPP

6. Kepala Sub Bidang Pengadaan Pegawai

- Apakah dalam setiap tahapan penerimaan Calon PNS sudah dilakukan secara transparan

7. Kepala Bidang Pengadaan Pegawai

- Apakah semua lamaran yang masuk dapat ditangani dengan baik dan tepat waktu dalam setiap tahapan seleksi

8. Pelamar Umum sebagai pelanggan

- Bagaimana pendapat Saudara terhadap pelayanan penerimaan Calon PNS oleh pegawai BKPP
- Bagaimanakah menurut Saudara tentang seleksi penerimaan CPNS yang dilakukan BKPP?

9. Kepala Sub Bidang Mutasi Pegawai

- Bagaimana pelayanan yang Saudara lakukan kepada pelanggan yang mengajukan permohonan pindah antar instansi?

10. Kepala Bidang Pengembangan karier.

- Apakah dalam jabatan Saudara pernah mendapat keluhan dari pelanggan ?

11. Kepala Sub Bidang Kepangkatan

- Apakah dalam proses penyelesaian Keputusan Mutasi Kenaikan Pangkat dapat ditangani dengan baik dan tepat waktu ?
- Apakah Saudara sebagai PPTK kepengurusan Administrasi Kenaikan Pangkat sering mendapat keluhan dari pelanggan

12. Beberapa customer pelayanan pengusulan keputusan kenaikan pangkat

- Bagaimana menurut Saudara pelayanan BKPP terhadap proses keputusan kenaikan pangkat ?

13. Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin

- Apakah Semua pengaduan terhadap kasus pelanggaran disiplin dapat diselesaikan tepat waktu ?

14. Inspektur Kabupaten Sumbawa sebagai stake holder

- Bagaimana Inspektorat menyelesaikan kasus-kasus pelanggaran yang dilakukan PNS yang dilimpahkan oleh BKPP ?

15. Salah seorang pegawai pada salah satu SKPD

- Bagaimana pendapat Saudara tentang pelayanan BKPP dalam menyelesaikan kasus yang Saudara hadapi

16. Kepala Sub Bidang Hukum dan Pembinaan Disiplin Pegawai

- Apakah sosialisasi peraturan perundang-undangan dalam bidang kepegawaian sudah dapat dilakukan pada seluruh SKPD, kecamatan dan seluruh Unit Pelaksana Teknis secara langsung ?

17. Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin Pegawai, tanggal 10 Agustus 2012 diperoleh informasi :

- Bagaimana BKPP melakukan sosialisasi Peraturan Perundang-undangan Kepegawaian dan apa saja kendala yang dihadapi?

18. Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kab. Sumbawa

- Bagaimanakah sikap/kecenderungan (*disposition*) PNS dalam melaksanakan Implementasi peraturan-peraturan disiplin?

19. Kepala Sub Bagian Kesejahteraan Pegawai

- Bagaimana proses pengurusan Karpeg, Karis dan Karsu

20. Salah Seorang PNS pada sebuah SKPD

- Bagaimana menurut Saudara pelayanan dalam hal pengurusan Karis, Karsu dan Karpeg yang diberikan oleh BKPP

21. Kepala Bidang Hukum dan Kesejahteraan Pegawai pada BKPP

- Bagaimana pengurusan Karis, Karsu dan Karpeg di BKN
- Bagaimana proses pengurusan Taperum yang saudara tangani selama ini ?
- Apakah dalam penerbitan surat izin cuti sudah dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat waktu

22. Kepala Sub Bidang Pengelolaan Diklat Struktural

- Apakah setiap permohonan tugas belajar yang diajukan dapat diproses dengan baik?

23. Kepala Bidang Pengembangan Karier

- Bagaimana penentuan PNS yang ditugas belajarkan ?

24. Staf pada salah satu SKPD

- Apakah Saudara dapat menerima informasi tentang program tugas belajar pada waktu yang tepat ?

B. Perspektif Keuangan

II. Informan : Tim TAPD Bappeda, Kepala Sub Bagian Anggaran BKPP, Kepala Dinas Pengelolaan Pendapatan dan Keuangan

TEMA PERTANYAAN :

1. Tim TAPD Bappeda
 - Bagaimana penyediaan dana 10% bagi BKPP?
2. Kepala Sub Bagian Anggaran BKPP
 - Bagaimana penggunaan dana 10% bagi BKPP?
3. Kepala Dinas Pengelolaan Pendapatan dan Keuangan
 - Bagaimana menurut Bapak pengurusan keuangan yang dilakukan oleh pihak BKPP terutama dana yang menyangkut pembiayaan PNS tugas belajar/diklat lainnya

C. Perspektif Proses Internal

I. Informan : Kepala Sub Bidang Pengadaan Pegawai, Sekretaris Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan, Kepala Sub Bidang Pengolahan Data Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa, Kepala Sub Bagian Kepegawaian pada SKPD Dinas Diknas.

TEMA PERTANYAAN :

1. Kepala Sub Bidang Pengadaan Pegawai
 - Apakah pada masing-masing SKPD sudah tersedia tenaga penyusun formasi?
2. Sekretaris Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa
 - Apakah dalam menyusun formasi BKPP selama kurun waktu 2006-2010 selalu didasarkan pada Analisis Jabatan
3. Kepala Sub Bidang Pengolahan Data
 - Apa saja kendala yang Saudara alami dalam proses pengolahan data pegawai?
4. Kepala Sub Bagian Kepegawaian pada SKPD Dinas Diknas
 - Apa harapan saudara terhadap BKPP menyangkut proses pengolahan data?

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Informan : Beberapa orang tua siswa pelamar IPDN sebagai customer, beberapa staf BKPP, Sekretaris BKPP, Kepala BKPP.

TEMA PERTANYAAN :

1. Beberapa orang tua siswa sebagai customer
 - Bagaimana menurut Saudara tentang sistem seleksi pendidikan ikatan dinas khususnya IPDN
2. Beberapa Karyawan BKPP
 - Apakah Saudara mencintai pekerjaan Saudara saat ini dan seandainya Saudara ditugaskan di organisasi BKPP samapai pada batas waktu pensiun apakah Saudara setuju dan ikhlas?
 - Apakah Saudara selalu memanfaatkan waktu kerja dengan baik?
3. Sekretaris BKPP
 - Bagaimana menurut Saudara tentang kepuasan kerja pegawai BKPP?
 - Apakah Saudara selalu menjaga hubungan yang baik dengan atasan langsung
4. Kepala BKPP untuk mengetahui upaya lain yang dilakukan organisasi BKPP dalam meningkatkan komitmen pegawai sebagai berikut :
 - Apa saja upaya yang Bapak lakukan dalam meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi yang Bapak pimpin ?

E. Pencapaian visi dan misi

Informan : Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan, Karyawan BKPP.

TEMA PERTANYAAN :

1. Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan
 - Apakah BKPP selalu mempedomani visi dan misi dalam setiap kegiatannya?
2. Karyawan BKPP
 - Apakah Saudara memahami tentang visi dan misi organisasi Saudara ?

Lampiran 6

HASIL WAWANCARA

A. Perspektif Pelanggan

I. Kepala Sub Bidang Pengelolaan Administrasi Kepegawaian

- Apakah dalam jabatan Saudara pernah atau sering mendapat keluhan dari pelanggan Saudara baik PNS ataupun masyarakat umum ?
- Keluhan dalam hal apa misalnya ?

Jawaban :

“Sering terjadi bagi setiap PNS sengaja dan malas melaporkan perubahan atas status yang terjadi pada diri pribadi mereka, misalnya perubahan status atas terjadinya perkawinan, bertambahnya anak, meninggal dunia, selain kesalahan dari PNS itu sendiri juga disebabkan oleh kelalaian dari Kasubag Kepegawaian yang ada pada setiap SKPD sebagai mitra BKPP, misalnya disaat PNS yang bersangkutan sudah memberi laporan tetapi pihak SKPD tidak melanjutkan ke BKPP, sehingga saat terjadi kesalahan tidak jarang PNS yang bersangkutan akhirnya juga menyalakan BKPP”.

II. Kepala Bidang Pengadaan Pegawai dan Pengolahan Data

- Apakah dalam tugas Saudara mempunyai kendala dan apa harapan Saudara untuk mengatasi kendala tersebut

Jawaban :

“Dalam hal Pengolahan Data PNS banyak kendala yang ditemui, karena Sistem Pengolahan Data yang ada belum bisa on line antar bidang ataupun dengan seluruh SKPD khususnya di Kabupaten Sumbawa sehingga setiap terjadi perubahan status kepegawaian PNS tidak langsung berubah atau terlapor di Sistem yang kami kelolah seperti perubahan status keluarga, status kepegawaian misalnya pegawai yang pindah, pegawai mengalami mutasi kenaikan pangkat, Pegawai yang ditugas belajarkan, pegawai pensiun dan bahkan pegawai yang pindah ke luar daerah atau pegawai yang terkena Hukuman Disiplin. Oleh karena itu koordinasi dan take and give Informasi harus selalu dilakukan demi mewujudkan kesempurnaan data PNS yang ada, sehingga informasi lebih lanjutpun akan tersampaikan dengan baik terutama laporan kepada pucuk pimpinan.

III. Staf Bidang Pengolahan Data :

- Apa saja kendala yang Saudara hadapi dalam hal pengolahan data

Jawaban :

“ada beberapa diantaranya yang menyebabkan data base pegawai kadang-kadang tidak up to date disebabkan oleh masih kurang disiplinnya Tim Operator yang kadang-kadang sering menunda pekerjaan yang akhirnya lupa dalam mengentri setiap perubahan data”.

IV. Salah seorang PNS sebagai pelanggan (customer)

- Bagaimana menurut Saudara tentang informasi kepegawaian apakah Saudara sudah bisa terima dengan baik?

Jawaban :

“Selama ini memang kami sebagai PNS terutama kami yang bertugas sebagai tenaga fungsional di lapangan sering ketinggalan informasi dan kami sendiri juga karena fokus dengan tugas kadang-kadang hal-hal yang menyangkut kepegawaian tidak begitu menjadi perhatian bagi kami, prinsip yang kami pegang adalah mengerjakan tugas dengan baik dan sesuai aturan, hadir dan pulang sesuai jadwal, karena bagi kami khusus hal-hal yang menyangkut hak kepegawaian sudah ada Sub Bagian Kepegawaian yang bertugas menyelesaikan segala hal yang menyangkut kepegawaian, dan seandainya keterangan kurang jelas dari dokumen kepegawaian yang ada sebaiknya Bagian Kepegawaian menanyakan langsung kepada kami”.

V. Kepala Sub Bagian Kepegawaian pada SKPD Dinas Diknas sebagai salah satu stake holder BKPP Kabupaten Sumbawa

- Apa harapan Saudara sebagai mitra kerja BKPP

Jawaban :

“Kami berharap BKPP dapat menyelenggarakan diklat pengelolaan administrasi kepegawaian untuk menyatukan pemahaman dalam hal pengelolaan administrasi kepegawaian, karena Diknas sebagai instansi yang menangani semua tenaga guru yang ada di Kabupaten Sumbawa sementara PNS yang paling banyak adalah tenaga pendidik (guru), dan tempat tugasnya sebagian di daerah terpencil yang otomatis sangat sulit bagi kami sebagai petugas teknis untuk memberikan penjelasan dengan tenaga-tenaga tata usaha yang bertugas di sekolah-sekolah maupun tenaga UPT SD dan PAUD”.

VI. Kepala Sub Bidang Pengadaan Pegawai

- Apakah dalam setiap tahapan penerimaan Calon PNS sudah dilakukan secara transparan

Jawaban

“Selama dalam masa seleksi penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil BKPP sebagai instansi teknis penyelenggara telah melakukan tahapan-tahapan seleksi dengan sebaik-baiknya dan sesuai aturan perundang-undangan yang berlaku serta pelaksanaannya sesuai dengan Juklak dan Juknis Penerimaan yang telah ditetapkan Menpan, namun demikian bukan berarti tidak ada komplain sama sekali dari masyarakat sebagai customer, beberapa hal yang menjadi permasalahan dari mereka terutama yang tidak masuk seleksi (TMS) adalah bahan administrasi tidak lengkap, lamaran dikirim tidak tepat waktu, Jurusan yang dipilih tidak sesuai, keterlambatan informasi disebabkan oleh Jalur informasi yang masih error dan belum bisa sama sekali dijangkau saluran telepon, sehingga harus disiarkan melalui radio atau surat yang kadang-kadang tidak bisa langsung diterima yang bersangkutan, sehingga saat diterima kadang-kadang informasi tersebut sudah melewati ambang penggunaannya.

VII. Kepala Bidang Pengadaan Pegawai

- Apakah semua lamaran yang masuk dapat ditangani dengan baik dan tepat waktu dalam setiap tahapan seleksi

Jawaban :

“Semua lamaran yang masuk dicatat dalam buku penerimaan berkas lamaran oleh petugas yang telah ditunjuk kemudian berkas tersebut didistribusikan ke masing-masing tim pemeriksa berkas lamaran untuk diperiksa apakah lamaran tersebut memenuhi syarat ke dalam aplikasi penerimaan CPNS. Panitia mengumumkan pelamar yang dinyatakan memenuhi syarat untuk mengikuti seleksi akademik disertai dengan jadwal pelaksanaan seleksi, tempat dan waktu pelaksanaan.

Dalam pelaksanaan seleksi akademik dalam satu ruang ujian diawasi oleh 2 (dua) orang petugas. Pengumuman seleksi akademik diumumkan berdasarkan hasil pemeriksaan dan peningkatan nilai sejumlah formasi yang telah ditetapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Peserta yang dinyatakan lulus diminta untuk melengkapi berkas untuk pengusulan NIP ke BKN. Semua tahapan pelaksanaan penerimaan CPNS dilaksanakan berdasarkan jadwal yang telah disusun. Semua tahapan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan karena adanya koordinasi dan kerjasama yang baik dari semua Tim Seleksi Penerimaan CPNS khususnya pegawai pada BKD.

VIII. Beberapa pelamar sebagai *customer*

- Apa pendapat Saudara terhadap adanya keterlambatan atau kesalahan informasi khususnya dalam masalah seleksi penerimaan PNS yang dilakukan BKPP?

Jawaban rata-rata

“Kami menyadari bahwa keterlambatan dan kesalahan informasi yang kami terima tentang ketentuan dan jadwal seleksi penerimaan CPNS tidak sepenuhnya disebabkan oleh pihak BKPP, karena ini menyangkut keterbatasan sarana dan prasarana pendukung yang seluruhnya menjadi tanggung jawab bersama khususnya pemerintah daerah beserta jajarannya untuk mencari solusi bersama dalam mengatasi problem akses transportasi, informasi dan komunikasi bagi daerah-daerah terpencil, sehingga kami tidak jauh ketinggalan dalam segala hal”.

IX. Pelamar Umum sebagai pelanggan

- Bagaimana pendapat Saudara terhadap pelayanan penerimaan Calon PNS oleh pegawai BKPP

Jawaban :

“Kalau dari segi keramahan, penampilan yang sederhana tapi tetap rapi, kecepatan pelayanan dari pegawai BKPP kami sudah merasa sangat puas, sedangkan dari segi fasilitas kami masih sangat kurang nyaman terutama kami yang datang dari Wilayah Kecamatan dengan ditempuh selama berjam-jam, terutama dalam hal tempat belanja yang kami maksudkan di sini adalah ketersediaan kantin untuk sekedar membeli minuman atau snack, dan ketersediaan toilet yang masih sangat kurang yang hanya tersedia 2 (dua) kamar toilet untuk umum yang dipakai juga oleh pegawai, walaupun ada tapi hanya tersedia pada masing-masing ruangan Sekretaris dan semua Kepala Bidang yang sudah tentu tidak bisa dipergunakan secara bebas”.

- Bagaimanakah menurut Saudara tentang seleksi penerimaan CPNS yang dilakukan BKPP?

Jawaban :

“Kami menyadari bahwa keterlambatan dan kesalahan informasi yang kami terima tentang ketentuan dan jadwal seleksi penerimaan CPNS tidak sepenuhnya disebabkan oleh pihak BKPP, karena ini menyangkut keterbatasan sarana dan prasarana pendukung yang seluruhnya menjadi tanggung jawab bersama khususnya pemerintah daerah beserta jajarannya untuk mencari solusi bersama dalam mengatasi problem akses transportasi, informasi dan komunikasi bagi daerah-daerah terpencil, sehingga kami tidak jauh ketinggalan dalam segala hal”.

X. Kepala Sub Bidang Mutasi Pegawai

- Bagaimana pelayanan yang Saudara lakukan kepada pelanggan yang mengajukan permohonan pindah antar instansi?

Jawaban :

“Bahwa tidak semua usulan permohonan SK maupun rekomendasi pindah dapat diproses, beberapa hal yang menjadi kendala misalnya, Bahan/Persyaratan tidak lengkap, formasi tidak tersedia (khusus bagi PNS yang pindah ke Kabupaten Sumbawa), Ketersediaan Anggaran terutama yang berkaitan dengan gaji dan tunjangan, alasan pindah tidak jelas (mengada-ada), tenaganya masih dibutuhkan sehingga kadang-kadang ditunda sampai ada pengganti yang mempunyai kualifikasi yang sama, masih tersangkut tugas-tugas/kewajiban yang harus diselesaikan terutama hal-hal yang berkaitan dengan keuangan, serta Adanya penolakan dari instansi tujuan”.

XI. Kepala Bidang Pengembangan karier

- Apakah dalam jabatan Saudara pernah mendapat keluhan dari pelanggan ?

Jawaban :

“sering kali juga mendapat keluhan dari PNS yang permohonannya tidak dapat diproses tepat waktu dan kepada yang bersangkutan diberikan penjelasan dan pemahaman mengapa permohonannya tidak diproses, juga disampaikan arahan/solusi yang dapat dilakukan”.

XII. Kepala Sub Bidang Kepangkatan

- Apakah dalam proses penyelesaian Keputusan Mutasi Kenaikan Pangkat dapat ditangani dengan baik dan tepat waktu ?

Jawaban :

“Tidak semua proses SK Kenaikan Pangkat dapat dilakukan tepat waktu karena Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPKA) yang dipergunakan oleh BKN belum sempurna sehingga saat Sistem On Line pengiriman data sering kali error”.

- Apakah Saudara sebagai PPTK kepengurusan Administrasi Kenaikan Pangkat sering mendapat keluhan dari pelanggan

Jawaban :

“Sering mendapat keluhan dari PNS karena proses SK-nya terlambat akan tetapi kita memberi penjelasan tentang sesuai apa yang terjadi, karena bukan mereka saja yang tidak

puas kamipun yang melayani lebih tidak puas apalagi harus menunda pekerjaan, karena tetap akan menjadi beban bagi kami apabila harus mengentri data yang sama berulang-ulang”.

XIII. pendapat dari customer pelayanan pengusulan keputusan kenaikan pangkat

Bagaimana menurut Saudara pelayanan BKPP terhadap proses keputusan kenaikan pangkat ?

Jawaban :

“Dalam diri Saya pribadi masalah pelayanan dalam hal pengurusan SK Kenaikan Pangkat sudah puas baik dari segi keramahannya maupun dari ketepatan waktu pelayanan, akan tetapi kadang-kadang ada juga beberapa teman PNS yang terlambat disebabkan bahan yang dipersyaratkan untuk usulan kenaikan pangkat sudah lengkap akan tetapi setelah sampai di BKN setelah beberapa hari ternyata ada bahan administrasi yang kurang, hal tersebut menyebabkan keterlambatan pemrosesan sertifikat yang akhirnya SK Kenaikan Pangkat menjadi terlambat.

Pendapat dari customer lain atas pertanyaan berikut :

- Bagaimana pendapat Saudara terhadap ketepatan waktu pelayanan proses penerbitan SK Kenaikan Pangkat yang dilakukan oleh BKPP ?

Jawaban :

“masalah keterlambatan penerbitan SK oleh BKPP memang pernah kami alami, namun hanya sedikit melenceng dari waktu yang seharusnya, begitu juga dengan gaji dapat kami terima sesuai dengan waktu dan jumlah yang ditentukan atas terjadinya kenaikan pangkat tersebut, karena BKPP sudah mengatasinya sedini mungkin dengan mengkomunikasikannya dengan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan sebagai stakeholder”.

XIV. Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin

- Apakah Semua pengaduan terhadap kasus pelanggaran disiplin dapat diselesaikan tepat waktu ?

Jawaban :

“Tidak semua kasus-kasus pelanggaran Disiplin PNS dapat diselesaikan tepat waktu, hal tersebut tergantung dari peliknya kasus karena setiap aparat yang berkasus harus diperiksa terlebih dahulu dengan cara memanggil pihak yg bertikai, apabila kasus tersebut bisa diselesaikan langsung secara damai di BKPP, maka tidak dilimpahkan ke Inspektorat, dan apabila sebaliknya maka dilimpahkan kepada pihak inspektorat untuk melakukan pemeriksaan ulang dan penyelidikan lebih dalam di lapangan, mengumpulkan bukti-bukti yang otentik baru kemudian dikembalikan hasil penyelelidikan kepada BKPP dengan merekomendasikan jenis hukuman yang patut dijatuhi terhadap PNS yang berkasus dan diputuskan berdasarkan Keputusan Bupati sebagai pejabat pembina kepegawaian.

XV. Inspektur Kabupaten Sumbawa

Bagaimana Inspektorat menyelesaikan kasus-kasus pelanggaran yang dilakukan PNS yang dilimpahkan oleh BKPP ?

Jawaban :

“BKPP dalam menjatuhkan hukuman disiplin terhadap PNS tetap didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan hasil penyelidikan dari masing-masing Tim dari Inspektorat yang diberi wewenang berdasarkan wilayah tempat PNS yang bersangkutan ditugaskan”.

XVI. Salah seorang pegawai pada salah satu SKPD

- Bagaimana pendapat Saudara tentang pelayanan BKPP dalam menyelesaikan kasus yang Saudara hadapi ?

Jawaban :

“Dalam hal pelayanan di bagian penyelesaian kasus-kasus pelanggaran disiplin kami sudah dilayani dengan baik dan sesuai prosedur, dari segi keramatahman dan sikap pegawai BKPP sudah sangat baik dan informasi-informasi yang diberikan menyangkut aturan dan prosedur pengaduan dapat kami terima dan fahami dengan baik, tetapi dalam hal pemberian motivasi dan pendekatan secara keagamaan sebagai modal kami untuk memperbaiki diri kami rasanya belum terlalu menyentuh, akan tetapi arah dan nasihat yang diberikan pihak BKPP sudah bisa kami pahami”.

XVII. Kepala Bidang Hukum dan Pembinaan Disiplin Pegawai

- Apakah sosialisasi peraturan perundang-undangan dalam bidang kepegawaian sudah dapat dilakukan pada seluruh SKPD, kecamatan dan seluruh Unit Pelaksana Teknis secara langsung ?

Jawaban :

“BKPP bersama Diknas dan pihak inspektorat sebagai *stake holder* belum bisa melakukan pembinaan dan sosialisasi peraturan perundang-undangan dengan maksimal mengingat masih sulitnya jarak jangkauan terhadap sekolah-sekolah yang terletak pada wilayah terpencil yang belum bisa diakses oleh saluran transportasi, komunikasi dan informasi dengan baik, selain itu juga disebabkan oleh minimnya waktu dan tenaga dan biaya khususnya pada Bidang Hukum dan Kesejahteraan Aparatur untuk terjun ke lapangan sementara dituntut juga oleh tugas-tugas penyelesaian keadministrasian”.

XVIII. Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin Pegawai, tanggal 10 Agustus 2012 diperoleh informasi :

- Bagaimana BKPP melakukan sosialisasi Peraturan Perundang-undangan Kepegawaian dan apa saja kendala yang dihadapi?

Jawaban :

“Sosialisasi peraturan perundang-undangan hanya dapat dilakukan pada 4 (empat) kecamatan, pada setiap kecamatan dihadiri oleh kurang lebih 75 peserta dari kantor kecamatan sendiri dan perwakilan dari berbagai sekolah dari tingkat SD sampai tingkat SMA, setiap peserta diberikan uang saku, oleh karena itu pos anggaran yang diberikan

setiap tahun hanya cukup untuk sosialisasi pada 4 (empat) kecamatan sehingga sosialisasi tidak bisa dilakukan secara serempak, sementara ada 24 kecamatan yang harus dilayani, hal inilah yang menjadi salah satu kendala mengapa masih saja ada PNS yang masih belum memahami aturan. Selain hal tersebut sosialisasi tidak melibatkan perwakilan dari masing-masing bidang yang lebih menguasai aturan kepegawaian yang disosialisasikan karena kalau hanya bidang pembinaan disiplin ya tentunya hanya menguasai tentang aturan disiplin sedangkan penguasaan aturan kepegawaian yang lain tentu belum maksimal hal ini juga disebabkan oleh keterbatasan anggaran”.

XIX. Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa

- Bagaimanakah sikap/kecenderungan (disposition) PNS dalam melaksanakan Implementasi Peraturan-peraturan disiplin?

Jawaban :

menyiratkan bahwa meskipun penjelasan tentang peraturan-peraturan disiplin sudah disampaikan dengan baik pada kesempatan yang lebih luas, namun tingkat daya faham aparatur juga masih minim, berdasarkan evaluasi yang dilakukan terhadap mereka yang sudah dianggap faham ternyata juga masih ada yang melakukan pelanggaran. Oleh karena itu peningkatan keimanan sebagai bentuk tanggung jawab kepada Tuhan Yang Maha Esa juga perlu dimiliki oleh seorang aparatur untuk selalu melakukan hal-hal yang positif, melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sebagai hal yang bernilai ibadah, selain itu kontrol sosial dari masyarakat sebagai masyarakat Kabupaten Sumbawa yang berbudaya perlu tetap dipelihara sehingga aparatur sebagai orang yang ditokohkan tidak mudah melakukan hal-hal negatif.

XX. Kepala Sub Bagian Kesejahteraan Pegawai

- Bagaimana proses pengurusan Karpeg, Karis dan Karsu

Jawaban :

“Untuk proses pengusulan Karpeg, Karis dan Karsu tetap melalui prosedur di mana PNS perorangan atau kolektif dari SKPD mengusulkan ke BKPP dan diverifikasi untuk diusulkan ke BKN (Kanreg X BKN Denpasar), sedangkan proses penerbitan di BKN membutuhkan waktu 2 s/d 5 hari bahkan kadang-kadang sampai 3 bulan tergantung sedikit banyaknya usulan dari BKPP, hal disebabkan oleh masih kurangnya pegawai yang menangani usulan tersebut di BKN.

XXI. Salah Seorang PNS pada sebuah SKPD

- Bagaimana menurut Saudara pelayanan dalam hal pengurusan Karis, Karsu dan Karpeg yang diberikan oleh BKPP

Jawaban :

“Meskipun usulan pengurusan Karpeg atau Karis/Karsu dapat terselesaikan akan tetapi tidak semua dapat diselesaikan dalam sekali waktu dalam setahun, bisa jadi 2 sampai 3 kali dalam setahun, jadi tidak ada jadwal tertentu, sehingga memakan waktu bagi kami untuk datang berkali-kali untuk mencari informasi tentang penerbitan terhadap hal-hal tersebut”.

XXII. Kepala Bidang Hukum dan Kesejahteraan Pegawai pada BKPP

- Bagaimana pengurusan Karis, Karsu dan Karpeg di BKN

Jawaban :

“Memang pengurusan Karis, Karsu dan Karpeg tidak bisa sekaligus selesai, semua usulan beserta kelengkapan administrasinya oleh BKPP sudah disampaikan sekaligus ke BKN akan tetapi mengingat tenaga yang menangani pengurusan tersebut di BKN masih kurang, sementara beban kerjanya mencakup seluruh wilayah Kanreg X BKN, maka kemungkinan hal tersebut yang menjadi kendala kelancaran kepengurusan tersebut. Tidak hanya pelanggan yang kami harus layani yang mengeluhkan hal tersebut pihak BKPP pun mempunyai keluhan yang sama, karena butuh waktu berulang-ulang juga bagi kami untuk mengambil langsung Karpeg atau Karis/Karsu yang diterbitkan”.

- Bagaimana proses pengurusan Taperum yang saudara tangani selama ini ?

Jawaban

“Dalam hal pelayanan Taperum sesuai keputusan Menpera nomor 12 tahun 2011 diberikan kepada PNS yang masih aktif dan PNS yang pensiun, bagi PNS aktif diberikan dengan jumlah yang berbeda tergantung pangkat/golongan ruang PNS yang bersangkutan. Apabila saat aktif PNS tidak mengambil bantuan pinjaman lunak Taperum, maka akan diberikan saat pensiun atau berhenti bekerja. Proses pengurusan dan pengembalian Taperum bagi PNS pensiun telah dilakukan sesuai prosedur yang diawali dengan adanya pengajuan permohonan kemudian diverifikasi kelengkapan bahan administrasi melalui BKPP, apabila sudah lengkap BKPP membuat rekomendasi untuk pengambilan dan pencairan uang melalui Bank BRI sebagai Bank yang telah bekerjasama dengan BAPERTARUM PNS Pusat”.

- Apakah dalam penerbitan surat izin cuti sudah dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat waktu

Jawaban :

“semua permohonan penerbitan surat izin cuti dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu apabila sudah memenuhi syarat yang ditentukan dan disertai persetujuan dari atasan langsung pegawai yang bersangkutan.”

XXIII Kepala Sub Bidang Pengelolaan Diklat Struktural

- Apakah setiap permohonan tugas belajar yang diajukan dapat diproses dengan baik ?

Jawaban :

“Tidak semua permohonan Izin Tugas Belajar dapat diproses karena harus disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing SKPD, dan disesuaikan dengan program perencanaan (Analisa Kebutuhan Diklat), selain alasan tersebut penugasan PNS Tugas Belajar harus disesuaikan juga dengan ketersediaan tenaga pengganti tugas pokok dan fungsi yang bersangkutan pada SKPDnya sehingga pelayanan tidak terganggu atau tidak lebih dari 5% dari keseluruhan tenaga yang ada pada setiap SKPD”.

XXIV. Kepala Bidang Pengembangan Karier

- Bagaimana penentuan PNS yang ditugas belajarkan ?

Jawaban :

“bahwa dalam hal pengiriman PNS Tugas Belajar selain mempertimbangkan kebutuhan pada masing-masing SKPD juga mempertimbangkan pemenuhan persyaratan umum dan khusus yang dipersyaratkan bagi PNS Tugas Belajar dan hal yang paling penting adalah sesuai dengan kebutuhan berdasarkan Analisa Kebutuhan Diklat (AKD).”

XXV. Staf pada salah satu SKPD

- Apakah Saudara dapat menerima informasi tentang program tugas belajar pada waktu yang tepat ?

Jawaban :

“seringkali informasi tentang program tugas belajar yang telah diprogramkan tidak kami terima, kadang-kadang pihak Kesekretariatan tidak langsung bahkan tidak memberi informasi ke Bidang-bidang lain yang ada pada SKPD kami, sehingga kami terlambat bahkan ketinggalan dalam mengajukan permohonan untuk mengikuti seleksi”.

B. Perspektif Keuangan

I. Tim TAPD Bappeda

- Bagaimana penyediaan dana 10% bagi BKPP?

Jawaban :

“untuk porsi dana 10% tetap dipersiapkan untuk setiap SKPD dalam rangka mendukung kegiatan baru dari SKPD yang dianggap penting dan strategis dalam mendukung kegiatan organisasinya. Namun apabila kegiatan baru yang diusulkan masih dianggap kurang penting kemungkinan alokasi anggaran 10% tersebut tetap ditolak”.

II Kepala Sub Bagian Anggaran BKPP diperoleh informasi :

- Bagaimana penggunaan dana 10% bagi BKPP?

Jawaban :

“Dalam hal alokasi anggaran ketambahan 10% dari Tim Anggaran memang tetap disiapkan, akan tetapi belum dapat dipergunakan sepenuhnya dikarenakan program-program kegiatan yang diajukan oleh masing-masing bidang pada BKPP adalah program yang sama dari tahun ke tahun, artinya tidak program baru yang lebih strategis yang diajukan”.

III Kepala Dinas Pengelolaan Pendapatan dan Keuangan

- Bagaimana menurut Bapak pengurusan keuangan yang dilakukan oleh pihak BKPP terutama dana yang menyangkut pembiayaan PNS tugas belajar/diklat lainnya

Jawaban :

“BKPP sudah berusaha mengajukan bahan kelengkapan untuk penerbitan SP2D dengan benar dan tepat waktu, cuma yang mungkin menjadi kendala bagi pelanggan dan belum dipahami sepenuhnya. Misalnya dalam hal dana bantuan PNS Tugas Belajar yang tidak bisa dilakukan pencairan sekaligus untuk masing-masing PNS Tugas Belajar, sehingga ada kesan tidak puas bagi mereka, hal ini disebabkan karena Sistem pencairan anggaran tetap dibagi per-triwulan”.

C. Perspektif Proses Internal

I. Kepala Sub Bidang Pengadaan Pegawai

- Bagaimana ketersediaan tenaga penyusun formasi pada semua SKPD?

Jawaban :

“untuk tenaga terampil penyusun formasi belum tersedia pada semua SKPD selama ini hanya SKPD Dinas Kesehatan yang pernah mendapat pelatihan khusus tentang penyusunan formasi, sedangkan dinas lain belum tersedia tenaga terampil penyusun formasi selama ini masih dilakukan oleh Sub Bagian Kepegawaian pada SKPD berdasarkan Analisis Jabatan yang telah disusun oleh Bagian Organisasi.

II. Sekretaris Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa

- Apakah dalam menyusun formasi jabatan BKPP senantiasa mengacu pada Analisis Jabatan ?

Jawaban :

“Selama dalam kurun waktu 2006-2009 dalam menyusun formasi tidak sepenuhnya didasarkan pada Analisis Jabatan karena anjab yang disusun baru bisa rampung di tahun 2010, penyusunan formasi selama ini hanya didasarkan pada informasi kebutuhan dari SKPD.

III. Kepala Sub Bidang Pengolahan Data

- Apa harapan Saudara dalam mendukung tugas pokok dan fungsi bidang pengolahan data?

Jawaban :

“Dalam hal pengolahan data PNS agar dapat didukung dengan sumber daya yang maksimal terutama sarana dan prasarana yang memadai seperti ; pembangunan sistem jaringan yang lebih luas dan lebih besar agar akses semua data dapat dilakukan lebih cepat, tepat dan akurat. Begitu pula dengan kesediaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi dan keahlian dalam hal ilmu komputer dan jaringan perlu dukungan yang lebih serius agar dapat mengendalikan segala hal yang menyangkut pengolahan data base dan jaringan”.

IV. Kepala Sub Bagian Kepegawaian pada SKPD Dinas Diknas

- Apa harapan saudara terhadap BKPP menyangkut proses pengolahan data?

Jawaban :

“Kami berharap BKPP dapat membangun sistem informasi yang lebih luas sehingga setiap ada perubahan data dapat langsung kami up date tanpa harus dicopy dulu ke flash Disk karena Diknas sebagai instansi yang menangani semua tenaga guru yang ada di Kabupaten Sumbawa sementara PNS yang paling banyak adalah tenaga pendidik (guru). Tentang Up Date Data juga kami masih sulit memperoleh data yang valid mengingat PNS khususnya guru tersebar di daerah-daerah terpencil yang masih sulit dijangkau baik transportasi maupun fasilitas komunikasi.”

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

I. Para orang tua siswa

- Bagaimana tanggapan Saudara terhadap seleksi Calon Praja IPDN

Jawaban rata-rata :

“Meskipun pendidikan pada lembaga IPDN adalah pendidikan ikatan dinas yang menjanjikan masa depan yang jelas, namun dari segi sistem seleksinya terlalu berat terutama dari segi waktu dan biaya seleksi, belum lagi kami harus mengeluarkan biaya transportasi dan biaya hidup di lokasi seleksi yaitu di ibu kota provinsi, sementara peluang untuk diterima sangat minim, selain itu kami juga masih meragukan tentang sistem perekrutan (seleksi) tersebut dari segi keadilan dan transparan hasil tes yang diberikan oleh Tim seleksi”.

II. Beberapa Karyawan BKPP dalam hal komitmen pegawai

- Apakah Saudara mencintai pekerjaan Saudara saat ini dan seandainya Saudara ditugaskan di organisasi BKPP samapai pada batas waktu pensiun apakah Saudara setuju dan ikhlas?

Rata-rata menjawab

“Saya sangat mencintai pekerjaan Saya dan seandainya Saya dipekerjakan di Unit Kerja BKPP sampai dengan batas pensiun Saya Ikhlas dan siap melaksanakan semua tugas dengan baik”.

III. Beberapa karyawan BKPP dalam hal Pemanfaatan waktu kerja

Jawaban rata-rata :

“Kami sebenarnya selalu memanfaatkan waktu kerja dengan baik dan saat waktu luang biasanya digunakan untuk browsing internet dan sekali-sekali facebook-an, diskusi-diskusi tentang pekerjaan, tetapi kadang-kadang waktu luang kami manfaatkan untuk urusan keluarga seperti menjemput anak/istri, karena kalau semuanya diserahkan melalui bantuan orang lain berarti harus mengeluarkan dana tambahan.

IV. Sekretaris BKPP

Bagaimana menurut Saudara tentang kepuasan kerja pegawai BKPP?

Jawaban :

“Bahwa dalam hal kepuasan kerja mereka sudah puas akan tetapi kadang-kadang ada rasa jenuh tetapi mengingat pekerjaan mereka saat ini adalah sebuah tanggung jawab yang harus dilaksanakan maka kejenuhan tersebut bisa ditepis, selain itu kemungkinan kejenuhan bisa dihilangkan melalui keikutsertaan pegawai dalam Bintek, Seminar dan Pelatihan-pelatihan sehingga bisa membuka wawasan bagi aparatur untuk terus maju dan tidak merasa puas hanya dengan pekerjaan rutin, tetapi tetap semangat dengan mencari hal-hal yang lebih positif misalnya membuat laporan-laporan, menghimpun data sehingga bisa dijadikan informasi yang akurat bagi pimpinan”.

Apakah Saudara selalu menjaga hubungan yang baik dengan atasan langsung

“Hubungan yang baik dengan atasan apalagi itu atasan langsung harus tetap dijaga, karena dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pekerjaan seorang pegawai yang menilai pertama kali adalah atasan langsung. Selain konsultasi tentang pekerjaan, kadang-kadang atasan langsung juga bisa menjadi tempat curhat bagi kami”.

V. Kepala BKPP untuk mengetahui upaya lain yang dilakukan organisasi BKPP dalam meningkatkan komitmen pegawai sebagai berikut :

Apa saja upaya yang Bapak lakukan dalam meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi yang Bapak pimpin ?

Jawab :

“salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan komitmen pegawai adalah melalui pendekatan personal dengan maksud agar tetap terjalin hubungan yang baik dan adanya keterikatan emosional antara atasan dan bawahan dengan harapan dapat tercipta lingkungan kerja yang nyaman serta terbentuk sense of belonging yang kuat terhadap organisasi”.

E. Pencapaian visi dan misi

I. Kepala Badan Kependidikan dan Pelatihan

- Apakah BKPP selalu mempedomani visi dan misi dalam setiap kegiatannya?

Jawaban :

“dalam pelaksanaan seluruh program BKPP selalu mempedomani visi dan misi BKPP karena di dalamnya tercantum tujuan organisasi yang cukup jelas yang hendak dicapai, keberhasilan dari organisasi ditentukan oleh optimalisasi dalam upaya pencapaian sasaran pada program, untuk itu pada setiap kesempatan saya selalu mengingatkan kepada seluruh jajaran BKPP agar selalu disiplin, bekerja secara profesional sesuai tupoksi masing-masing dengan mempedomani visi dan misi organisasi agar sasaran dan tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai secara optimal.

II. Karyawan BKPP

- Apakah Saudara memahami tentang visi dan misi organisasi Saudara ?

Jawab:

Belum sepenuhnya memahami, akan tetapi kami mempunyai prinsip bahwa tugas dan fungsi yang kami laksanakan sekarang sudah tentu dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi yang dituang ke dalam visi dan misi yang telah ditetapkan.

UNIVERSITAS TERBUKA